

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

إعداد

د. هالة علي حواش منتصر

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية- جامعة مدينة السادات

مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات، ومدى توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لمواجهة الاغتراب الوظيفي لديهم، والتوصل إلى إجراءات مقترحة للوفاء بالمتطلبات الادارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لديهم، ولتحقيق ذلك استخدم البحث المنهج الوصفي، واعتمد البحث على استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (٣٥٧) إداري من الإداريين بجامعة مدينة السادات، وتوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها واقع توافر أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المرتفعة، أما مدى توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين من العاملين بجامعة مدينة السادات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المتوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في الاستبانة ككل وفي المحور الأول: واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الوظيفة الجامعية (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم - موظف)، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني: المتطلبات الادارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في الاستبانة ككل وفي كل محور من محورها على حدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، عدم وجود فروق ذات دلالة

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في الاستبانة ككل وفي المحور الأول: واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

الكلمات المفتاحية: الاغتراب الوظيفي، المتطلبات الادارية.

Administrative Requirements to Face Job Alienation Among Administrators The University of Sadat City - a field study

Abstract:

The current research aims at identifying the reality of job alienation among administrators in the University of Sadat City, and knowing the degree of the availability of the necessary administrative requirements to face their job alienation, and putting proposed procedures to achieve the administrative requirements to face their job alienation. To achieve this, the research uses the descriptive approach, and depends on a questionnaire that is applied to a sample of (357) administrators from the university of Sadat City, and reaches a set of results, the most important of which is the reality of the availability of job alienation dimensions among employees of the university of Sadat City from the point of view of the study sample comes in high levels while the degree of availability of the necessary administrative requirements to face job alienation among the administrators working at the University of Sadat City from the point of view of the study sample comes in medium levels, there are no statistically significant differences at the level (0.05) between the response averages of the study sample in the questionnaire as a whole and in The first axis: the reality of the dimensions of job alienation due to the university job variable (General Manager - Director of Department - Head of Department - Employee),), but there are statistically significant differences at the level (0.05) between the response averages of the study sample in the second axis: administrative requirements to confront job alienation, and there are statistically significant differences at the level (0.05) between the response averages of the study sample in The questionnaire as a whole and in each of its axes separately is due to the variable of years of experience, there are no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the average responses of the study sample in the questionnaire as a whole and in the first axis: the reality of the dimensions of job alienation, but there are statistically significant differences at a level (0.05).

Keywords: Job Alienation, Administrative Requirements.

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

إعداد/

د. هالة علي حواش منتصر

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة مدينة السادات

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

يعد المورد البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة والذي يؤثر على نجاحها و مدى تحقيقها لأهدافها، وعلى الرغم من ضرورة تكاتف العديد من العناصر- من البناء الاجتماعي، والتقنيات الحديثة، والنظم السياسية والاقتصادية، والثروات الطبيعية- للحفاظ على جودة سير العمل داخل المنظمة، أيًا كان مجال العمل فيها، يبقى الإنسان صاحب الدور الأبرز، والمسخر لكل هذه العناصر، في سبيل خدمة أغراض المنظمة، ولذلك تسعى مختلف المنظمات إلى الاستفادة القصوى من الموارد البشرية الموجودة لديها؛ لكي تحقق أهدافها، وتبذل في سبيل ذلك العديد من الجهود، ومنها خلق بيئة عمل إيجابية، تنعكس بدورها على أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي، وعلى اتجاهاتهم نحو بيئة العمل؛ كالانتماء، والولاء، والتعاون، وكل ذلك يتطلب من المديرين الإلمام الكافي بالظواهر والمتغيرات السلوكية المرتبطة بالأفراد أثناء العمل.

وتعد ظاهرة الاغتراب الوظيفي ظاهرة نفسية إجتماعية تصيب العاملين في المنظمات العامة والخاصة، حيث تؤدي هذه الظاهرة إلى تدني عملهم بشكل يؤثر على مسيرة العمل والشعور التوتر والقلق وضعف التكيف النفسي، وتظهر عملية الاغتراب حين تزداد ضغوط الحياة على الإنسان وتعوقه عن استخدام إمكاناته وقدراته، ومن ثم تحول دون تحقيق طموحه وذاته، فيشعر بأنه يعيش غريبًا أو منبوذًا في عالم غير مناسب له، فظاهرة الاغتراب الوظيفي أصبحت أمرًا روتينيًا يوميًا، وجزء لا يتجزأ من حياة

الموظف اليومية، بسبب انعدام المعنى الحقيقي لأهداف العمل الحقيقية، والإحباط وعدم وجود جدوى من العمل والمشاكل البيئية والمادية والمعنوية.

ولظاهرة الاغتراب الوظيفي ملامح ومظاهر وأبعاد متعددة ، شغلت الفلاسفة والمفكرين، والباحثين المتخصصين، والنقاد والأدباء، 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 خلافاً ملموساً في أدائهم لوظائفهم وأدوارهم، ودليل على مرور المنظمة بأزمة حقيقية ربما تدفع بها إلى الانحدار والفشل. (١)

وبالرغم من تعدد مصادر الشعور بالاغتراب في العمل فإن نتائجها تكاد تكون متشابهة، حيث يضمحل الحماس للعمل وتزداد مشاعر الاحتراق النفسي أو الذاتي ومثل هذه المشاعر السلبية تؤثر على الإنتاجية والرغبة في العمل، فالاغتراب في العمل ربما يترتب عليه متغيرات عديدة منها: المتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية، ومتغيرات مرتبطة بالعمل ذاته حيث قد يتعين على الأفراد القيام بعمل ليس هو من نشاطهم الحر الخلاق كما أنه مجرد من المعنى ولا يحقق لهم الرضا أو الانتماء للعمل أو المنظمة التي يعملون بها بحيث أصبح الأفراد يشعرون بالاغتراب في العمل، فالفرد يشعر بأن العمل لا يحقق له اهتماماته، ولا يعبر عن شخصيته بل قد يكون العمل ضاراً به، ولا يحقق ذاته، وإنما ينفبها، ولا يشعر بالارتياح بل بالتعاسة، ولا ينمي طاقته الذهنية والبدنية وإنما يدمرها. (٢)

وبالتالي فالاغتراب الوظيفي ظاهرة خطيرة جداً ومؤشر على مرور المنظمة بأزمة حقيقية ربما تفضي بها إلى الانحدار والفشل فالاغتراب يؤدي إلى فقدان العامل للانسجام والتأقلم مع العمل، مما يزيد شعور الفرد بالوحدة وعدم الرضا وفقدان الانتماء التنظيمي، واختفاء روح المبادرة والمسؤولية، كما أنه يؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية
وارتفاع معدل دوران العمل، وانخفاض مستوى الأداء، والمساعدة على تكوين
الاتجاهات السالبة لدى الأفراد في محيط العمل.

وقد يكون الاغتراب الوظيفي مصدر وعي، وإبداع وتفوق عندما تتمكن القيادة من
رصده وتحليله، وتوقع النتائج والتعامل معها،^(٣) إلا ان إهماله وتجاهل آثاره يسبب العديد
من النتائج السلبية والتي من بينها ارتفاع معدل الدوران، وانخفاض الإنتاجية، ارتفاع
نسبة التغيب عن العمل ، وفقدان التعاون والعمل الجماعي ، وفقدان المبادرة في حل
المشكلات ، وزيادة العداء في مكان العمل تجاه زملاء العمل والعملاء.^(٤)

و بالنظر إلى الجامعات فإن للكادر البشري فيها من إداريين وأكاديميين
وموظفين أهمية كبيرة تظهر في تأثيره المباشر وغير المباشر على الطلبة الملتحقين بها،
فهو من أثنى الموارد التي تمتلكها ، نظرًا للدور الموكل إليه والذي يؤديه في حياة
الجامعات من حيث بقائها ونموها ورفع كفاءتها، كما أنه المورد الأكثر تعقيدًا حيث يتسم
بكونه عرضه للعديد من المؤثرات سواء كانت داخلية أو خارجية، فالطبيعة الإنسانية
تجعل استجابة الموظفين لهذه المؤثرات متفاوتة، وبالتالي تختلف سلوكياتهم تبعًا لذلك،
إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي قد تحول دون قيام الإداري بدوره كاملا في
عمله، الأمر الذي يسهم في شعوره بالعجز، واللامبالاة عن تقديم العمل المطلوب
بالمستوى الذي يتوقعه الآخرون، ومتى حدث ذلك؛ فإن العلاقة التي تربط الإداري بعمله
تأخذ بعدًا سلبيًا له آثار مدمرة على العملية المهنية ككل، فيفقد الإداري حماسه
وظموحاته، مع قلة الاهتمام بالمهنة، وأخيرًا عدم السعادة في عمله مما يتطلب ضرورة
الاهتمام بهذا الكادر من النواحي النفسية والمادية، ومن أبرز التغيرات التي قد تحدث في
الجانب النفسي للموظف بشكل عام هو الشعور بالاغتراب، أو اتجاه الفرد للشعور
بالغربة في مكان عمله.^(٥)

وبالنظر للجامعات المصرية في الفترة الأخيرة، نجد أن العديد منها يعاني من انخفاض
مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ويظهر ذلك جليا في بعض المؤشرات مثل: زيادة

حالات عدم الرضا، وضعف الولاء والالتزام التنظيمي، وزيادة مشاعر الاحتراق النفسي، وفقدان الأمان الوظيفي، واختفاء روح المبادرة والمسؤولية، وفقدان الشعور بأهمية الفرد وتأثيره في المنظمة^(٦).

وهذا ما يعني أن الجهاز الإداري بالجامعات المصرية لا يزال يعاني من العديد من المشكلات منها ما هو متعلق بالتدريب ومنها ما يتعلق بكثرة أعباء العمل وضعف الحوافز المادية والمعنوية مما يتولد عنه شعورًا بعدم الرضا، ومنها ما يتعلق بكفاءة الجهاز الإداري ذاته والذي يعاني من ضعف في أدائه على الرغم من اجتيازهم العديد من الدورات التدريبية بمجال عملهم، كما أن الجانب التكنولوجي لديهم يحتاج إلى المزيد من التدريب نظرًا لضعف أدائهم فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا بمرونة في أعمالهم الإدارية، كل ذلك يؤثر على أدائهم وضعف الرضا الوظيفي لديهم، مما يستوجب ضرورة إلقاء الضوء على ظاهرة الاغتراب الوظيفي بهدف التعرف على مسبباتها في المنظمات المصرية، وكيفية مواجهتها.

مشكلة البحث

يواجه الجهاز الإداري بالجامعات المصرية العديد من المشكلات التي تؤثر على أدائه وتجعله يشعر بالاغتراب الوظيفي، حيث تناولت العديد من الدراسات بعض من هذه المشكلات والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على العاملين بالجامعات المصرية ومنها: النمطية والتقليدية في العمل الجامعي وميل الإدارة لمواجهة التطوير ومقاومته وجمود النظم الإدارية كما أن الثقافة التي تسود الجامعة قد تكون معيقة للتغيير الذي لا يحظى بقبول العاملين^(٧)، ضعف استخدام آليات لقياس مردود التدريب على تحسين كفاءة أداء الإداريين مما ينعكس على تقليل دافعية الإداريين نحو التدريب، وقلة التزامهم أثناء التدريب نظرًا لضعف طرق التقويم المتبعة^(٨)، افتقاد البرامج التدريبية التي تطور وتحسن من أداء العاملين لما يحتاجه الإداريون وبعدها عن الاحتياجات الفعلية لبيئة العمل واعتمادها على سياسة الطلب وليس العرض، وضعف العائد من البرامج التدريبية

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

كما يقل الاهتمام بالجانب التخصصي بالتدريب، وغياب الحوار بين الموظف ورئيسه بالعمل وافتقاد نظام التقييم المتبع لتقييم الإداريين للتقويم الشامل، كما أن النظام المتبع في الترقية غير مناسب لاعتماده على الانتقال من درجة لأخرى واعتمادها على المؤهل والأقدمية وغياب الشفافية في الإعلان عن الوظائف^(٩)، ضعف كفاءة الجهاز الإداري وعجزه عن مواكبة التطورات العالمية وإهمال الكفاءات وإبعادها عن مواقع التخطيط واتخاذ القرار^(١٠)، هرمية السلطة والعلاقات بين العاملين وتضخم الهياكل التنظيمية وضعف برامج تدريب وتنمية الموظفين الإداريين وضعف أساليب تقييم الأداء، وقلة نظم التحفيز وصعوبة توفير آلية شفافة وواضحة لتوزيع الأعباء الجامعية على العاملين الإداريين بناء على دراسة احتياجاتهم المختلفة، وتداخل الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي بالجامعات المصرية^(١١). كما أن المنظومة الإدارية بالجامعات المصرية تعاني من بعدها عن مستجدات التقنيات الفكرية، والتي تتمثل في تطبيق أحدث التنظيرات الإدارية والقيادية في إدارة الجامعات^(١٢)، قلة الاهتمام بأخذ آراء الإداريين في سياسات العمل المختلفة وكذلك في البرامج التدريبية من قبل القادة والرؤساء بالعمل^(١٣).

وفي سبيل تحديد مشكلة الدراسة ومعالمها ومسبباتها بدقة، قامت الباحثة بإجراء

دراسة استطلاعية هدفت

إلى التعرف على بعض المشكلات التي تواجه الإداريين بجامعة مدينة السادات، والتي قد تؤدي إلى شعورهم بالاغتراب الوظيفي في العمل، وتمثلت أداة الدراسة الاستطلاعية في استمارة لاستطلاع آرائهم في بعض أسباب الاغتراب الوظيفي بجامعتهم، تم تطبيقه على عينة بلغ قوامها (٤٠) إدارياً.

ويوضح الجدول التالي نتائج الدراسة الاستطلاعية كما جاءت موضحة بالتكرارات والنسب المئوية لعدد العاملين الذين استجابوا على الاستبيان الاستطلاعي وتم ترتيب النتائج ترتيباً تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر كما يلي:

جدول (١) مسببات الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
٧٠%	٢٨	١- لايتشاور معي رئيسي في العمل .
٧٠%	٢٨	٢- مشاركتي في صنع القرارات محدودة.
٥٧,٥%	٢٣	٣- آرائي ليست لها اعتبار في العمل.
٥٥%	٢٢	٤- العمل الذي أمارسه ليس ملائم لقدراتي
٥٥%	٢٢	٥- أهداف العمل غير واضحة لي.
٥٠%	٢٠	٦- عملي لايلبي طموحاتي ولايحقق ذاتي.
٤٧,٥%	١٩	٧- يصعب علي الالتزام بالأنظمة الساندة داخل العمل.
٣٥%	١٤	٨- أجد صعوبة في الالتزام والتكيف بقيم العمل.
٣٢,٥%	١٣	٩- أشعر بالعزلة مع زملائي في العمل.
٥٥%	٢٢	١٠ - لا يوجد ما يحفزني على المشاركة في أنشطة الجامعة المختلفة.
٣٢,٥%	١٣	١١- ليست لدي القدرة على تحمل ظروف عملي.
٤٢,٥%	١٧	١٢- أواجه صعوبة في إيجاد حلول للمشكلات التي تصادفني أثناء عملي.
٤٥%	١٨	١٣- أشعر أن تحديات العمل اكبر من قدراتي.
٥٢,٥%	٢١	١٤- أشعر بصعوبة في التعبير عن رأيي بصراحة.
٦٧,٥%	٢٧	١٥- يواجهني كثير من مضيعات الوقت أثناء تأدية مهام وظيفتي.

من خلال الجدول السابق يمكن ملاحظة مايلي :

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

من أهم المشكلات التي تواجه عينة الدراسة الاستطلاعية قلة وجود ما يحفزهم على المشاركة في أنشطة الجامعة، كما أن آرائهم ليس لها اعتبار في العمل وبالتالي لا يتم مشاركتهم في صنع القرارات داخل الجامعة. وربما يرجع ذلك إلى ضعف قدرتهم على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار، مع ضعف اعطائه الحرية في التعبير عن رأيه فرئيسه في العمل لا يتشاور معه قبل اتخاذ اية قرار، وكذلك وجود الكثير من مضيعات الوقت والتي تعوق الاداري عن إتمام عمله على النحو الأمثل، ويأتي بعد ذلك ضعف قدرته على تحمل أعباء العمل لأنها غير ملائمة لقدراته وإمكانياته ولا تلبي طموحه ولا تحقق له ذاته، كما أن أهداف العمل غير واضحة لديه أي أنه يعمل بلا هدف مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والمال، مع ندرة وجود حافز مادي أو معنوي يشجع العامل على الابتكار واتقان العمل المطلوب منه.

ومن خلال ما تقدم ترى الباحثة أن الإداريين بجامعة مدينة السادات يعانون من العديد من المشكلات التي تؤثر على أدائهم الوظيفي، وقد تشعرهم بالاغتراب الوظيفي ومن هنا تسعى الباحثة إلى التعرف على مدى شعور الإداريين بجامعة مدينة السادات بالاغتراب الوظيفي في العمل، ومن ثم وضع مجموعة من المتطلبات الإدارية التي تساعد الجامعة على مواجهة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بها. وفي ضوء ماسبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:
كيف يمكن التوصل إلى المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالجامعات المعاصرة؟
- ٢- ماالمتطلبات الادارية اللازمة لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالجامعات المعاصرة؟
- ٣- ما واقع الاغتراب الوظيفي لدى الاداريين بجامعة مدينة السادات؟

٤- ما مدى توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الاداريين من العاملين بجامعة مدينة السادات؟

٥- ما الإجراءات المقترحة للوفاء بالمتطلبات الادارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الاداريين من العاملين بجامعة مدينة السادات؟

حدود البحث

- **الحدود الموضوعية:** تناول البحث دراسة أبعاد الاغتراب الوظيفي والمتمثلة في (العجز_ فقدان المعنى_ العزلة الاجتماعية)، كما أنه تناول أهم المتطلبات الإدارية اللازمة لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الاداريين من العاملين بجامعة مدينة السادات والمتمثلة في (القيادة الجامعية والعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية).

- **الحدود المكانية:**تناول البحث بالدراسة جامعة مدينة السادات باعتبارها من الجامعات الواعدة المستقلة حديثاً، كما أنها لم تنل القدر المناسب من الدراسة والبحث لتطويرها والارتقاء بأداء العاملين بها وهذه من أهم مبررات دراستها.

- **الحدود البشرية:** تناول البحث بالدراسة عينة من الاداريين بجامعة مدينة السادات كعينة تطبيقية

نظرا لما لهم من دور هام في تحقيق الجامعة لأهدافها.

- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في الترم الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣.

أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على الأسس النظرية للاغتراب الوظيفي لدى الاداريين بالجامعات المعاصرة.

٢- تشخيص واقع الاغتراب الوظيفي لدى الاداريين بجامعة مدينة السادات.

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

٣- الوقوف على أهم المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالجامعات المعاصرة.

٤- تشخيص مدى توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الاداريين بجامعة مدينة السادات.

٥- التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة للوفاء بالمتطلبات الادارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الاداريين بجامعة مدينة السادات.

أهمية البحث

ترجع أهمية الدراسة إلى اعتبارات نظرية وأخرى تطبيقية، وفيما يلي توضيح ذلك :-

١- الأهمية النظرية:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناوله، لارتباطه بالعنصر البشري، ومن أهمية الاغتراب الوظيفي، وتأثيره على سلوك وأداء الاداريين في المؤسسات الجامعية.

_ ندرة البحوث والدراسات الإدارية التي تناولت موضوع الاغتراب الوظيفي بالدراسة وخاصة داخل الجامعات وذلك في حدود علم الباحثة.

_ أهمية الجهاز الإداري بالجامعات حيث يعد أهم الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الجامعات وبالتالي فيجب الاهتمام بضرورة تكييف ظروف العمل لهم وإزالة أية عقبات تواجههم بما يساعدهم على العمل بفاعلية ويزيد من ولائهم للجامعة.

٢- الأهمية التطبيقية:

- التعرف على كيفية مواجهة الاغتراب الوظيفي لكونه عنصرًا ضروريًا لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها.

- يساعد البحث صناع القرار والقائمين على إدارة الموارد البشرية على التعرف على ضغوط العمل التي تواجه العاملين في مؤسساتهم، حتى يتمكنوا من تبني سياسات من

شأنها تصويب النواحي السلبية والإرتقاء بالصحة النفسية للعاملين بها وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المؤسسة.

منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة البحث، حيث جمع بيانات وتنظيمها مفصلة حول ظاهرة موجودة بالفعل لدى مجتمع معين، وتحديد المشكلات وتوضيحها وإجراء مقارنات لبعض المشكلات وتقييمها وذلك من أجل إيجاد العلاقات القائمة بينها، وتحديد ما يفعله الآخرون في الظاهرة محل الدراسة للاستفادة من آرائهم وخبراتهم في وضع تصورات مستقبلية وخطط مقترحة واتخاذ القرارات الملائمة لمواقف مستقبلية

مصطلحات البحث

يقوم البحث الحالي على المصطلحات التالية:

الاغتراب الوظيفي : Job Alienation

يعرف الاغتراب الوظيفي بأنه "شعور الموظف بأنه منفصلاً وليس لديه قوة للعمل، أي أنه يشعر بالغربة سواء في علاقته مع نفسه أو تجاهه العمل" (١٤). ويركز التعريف على الاغتراب عبارة عن شعور بالعزلة وعدم الاندماج في الوظيفة وأنه ليس لديه قدرة على اتخاذ أي قرار في المؤسسة فمصيره في العمل ليس بيده بل في يد فرد آخر، وهناك من يعرف الاغتراب الوظيفي بأنه "شعور الموظف بأنه لا ينتمي إلى جماعة معينة مع عدم وجود شعور بالرضا مع شعور العامل بالرتابة في العمل. ويمكن للإدارة مكافحة هذا الشعور لدى الموظفين من خلال إشراك الموظفين في قرارات الشركة" (١٥).

ويؤكد هذا التعريف على أن ضعف شعور العامل بالرضا الوظيفي وروتين العمل اليومي من أهم مسببات الاغتراب والذي يمكن مواجهته من خلال أخذ آراء العامل في جميع قرارات المنظمة وشعوره بأن له دور فعال في هذه القرارات.

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية
ومن خلال التعريفات السابقة تستند الباحثة على التعريف الاجرائي التالي
للاغتراب الوظيفي بأنه:

هو شعور نفسى سلبي لدى العاملين تجاه بيئة العمل _ الجامعة_ والذي يتولد نتيجة
فقدان السيطرة على الأحداث داخل الجامعة وكذلك ضعف قدرة الجامعة على إشباع
إحتياجات العاملين التي كانوا يطمحون إليها، نظرًا لسوء التفاعل الاجتماعي مع هيكل
الجامعة، والزملاء في محيط العمل ومتلقي الخدمة، وأن الجامعة لم تعد مكانا مناسباً
له، مما يؤثر على التزامه بمهامه وعزوفه عن أدائها برغبة منه.
الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت الاغتراب الوظيفي بالدراسة وتناولهم البحث
وفقاً لترتيبهم الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

١- دراسة العلاقة بين التدريب التنظيمي والسلوكيات المضادة للانتاجية في مكان العمل
في دولة الإمارات العربية المتحدة (٢٠١٦). (١٦)

سعت الدراسة إلى تحليل أنماط القيادة والتدريب التنظيمي وتأثيرهما على
المخرجات التنظيمية والمعتقدات السلوكية السلبية في مكان العمل في دولة الإمارات
العربية المتحدة، بمعنى دراسة أنماط القيادة والتدريب على ثقة والتزام الموظفين في
وجود التتم (التسلط) والى اغتراب الوظيفي كمتغير وسيط ولتحقيق ذلك استخدمت
الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها
(٦٥٦) مفردة، وكشفت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي للتدريب التنظيمي على
الايغتراب الوظيفي.

٢- التحقيق في سلوك الاغتراب التنظيمي من حيث بعض المتغيرات (٢٠١٧) (١٧).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات معلمي المدارس الابتدائية العامة فيما يتعلق
بالايغتراب التنظيمي من حيث بعض المتغيرات في منطقة ماردين المركزية بتركيا في
العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي،

واعتمدت على استبانته تم تطبيقها على عينه قوامها (٣٤٦) معلما، وتوصلت الدراسة إلى أنه من أكثر العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي هي شعور العامل بالإرهاق في العمل، وكذلك سيادة الروح البيروقراطية في العمل.

٣- الاغتراب في العمل وتأثيره على التوتر المرتبط بالوظيفة وعبء العمل الزائد وجهد العمل (٢٠١٧).^(١٨)

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الاغتراب في العمل في التوتر المرتبط بالوظيفة وعبء العمل الزائد وجهد العمل، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، واعتمدت على استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها(٣٦٧) أكاديمي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أنه من أجل تعزيز جهد العمل في الجامعة، يجب إزالة أو تقليل توتر العمل المرتبط بالوظيفة وعبء العمل الزائد.

٤- الفارق بين الاغتراب عن العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية الخاصة وبين الاغتراب عن العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية (٢٠١٧).^(١٩)

حاولت الدراسة التعرف على الفارق بين الاغتراب عن العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية الخاصة والمدارس الابتدائية الحكومية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج المسحي، واعتمدت على استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (١٢٠) معلما، (٦٠) معلم من المدارس الخاصة، و(٦٠) معلم من المدارس الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن المعلمين في المدارس الحكومية شعروا بالاغتراب في العمل أكثر من المعلمين في المدارس الخاصة.

٥- العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي ، الرضا الوظيفي، والاغتراب : دراسة تطبيقية على الأكاديميين (٢٠١٧).^(٢٠)

هدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقات بين الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي والاغتراب الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حكومية في تركيا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وجود علاقة ايجابية بين الدعم التنظيمي والرضا

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية الوظيفي، وعلاقة سلبية بين الدعم التنظيمي والاعتراب، وكذلك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي والاعتراب هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية.

٦- العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي: دراسة مقارنة بجامعة بني سويف (٢٠١٩) (٢١)

سعت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والموظفين من جهة أخرى، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج المسحي الاجتماعي، واعتمدت على استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (٧٩) عضو هيئة تدريس ومعاونيهم، و(٣٥) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي.

٧- تأثير أسلوب القيادة لمدير المدرسة على الاعتراب الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين (٢٠١٩). (٢٢)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أسلوب القيادة لمدير المدرسة على الاعتراب الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها أنه كلما ساعد المدير المعلمين على إيجاد معنى وهدف لعملهم كلما قل الاعتراب الوظيفي وزاد الالتزام التنظيمي، كما توصلت إلى أن المديرين الذين يمتلكون مهارات القيادة التمكينية قادرين على إشعار المعلمين بأنهم أكثر تمكناً ومهارة في عملهم وأقل غربة.

٨- تأثير التمر في العمل على الاعتراب الوظيفي: وجهة نظر متعددة المستويات. (٢٠١٩) (٢٣)

هدفت الدراسة إلى تحديد نتائج التمر في العمل على الاعتراب الوظيفي والاعتراب التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن التمر في العمل يحدث نتائج سلبية في العمل مثل الغياب، وعدم الكفاءة، وإضرار الصورة التنظيمية وبالتالي يؤثر التمر بشكل كبير على الاعتراب الوظيفي للعاملين، حيث أنه يعد من أحد الأسباب المؤدية إليه.

٩- " أثر عمليات العقد النفسي في الاعتراب الوظيفي_ دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء" (٢٠٢٠) (٢٤)

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة التأثيرية بين عمليات العقد النفسي والاعتراب الوظيفي، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (٦٠) عامل من العاملين في جامعة كربلاء، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن عمليات العقد النفسي (الاختراق والانتهاك) ترتبط بشكل إيجابي مع شعور العاملين بالاعتراب الوظيفي.

١٠- "تحليل مسار العلاقات السببية بين الالتزام التنظيمي والاعتراب الوظيفي والذكاء الاجتماعي والتمكين النفسي لدى عينة من المعلمات" (٢٠٢١) (٢٥)

هدفت الدراسة إلى تحليل مسار العلاقات السببية بين الالتزام التنظيمي والاعتراب الوظيفي والذكاء الاجتماعي والتمكين النفسي لدى عينة من المعلمات، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (٣٢٩) معلمة بمحافظة الفيوم، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود تأثير مباشر موجب دال إحصائياً للاعتراب الوظيفي في الذكاء الاجتماعي، وتأثير مباشر سالب دال إحصائياً للاعتراب الوظيفي في الالتزام التنظيمي وكذلك التمكين النفسي.

١١- "أثر ضغوط العمل في الاعتراب الوظيفي- دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى" (٢٠٢٢) (٢٦)

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لأبعاد ضغوط العمل واختبار أثره على الاعتراب الوظيفي، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها ٤٠٠ من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن مستوى الاعتراب الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس منخفض وفسرت ذلك كنتيجة لاهتمام الجامعة بتنمية العلاقات الانسانية بينها وبين أعضاء هيئة التدريس، وعدالة مستوى نظام الحوافز.

١٢- " الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل- "(٢٠٢٢)(٢٧)

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة أثر الصمت التنظيمي بمختلف أبعاده على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (١٠٢) موظفا إداريا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود أثر إيجابي للصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين.

١٣- "الأداء المهني وعلاقته بالاغتراب الوظيفي والمناخ التنظيمي لدى المرشدين التربويين" (٢٠٢٢)(٢٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كل من الأداء المهني والاعتراب الوظيفي والمناخ التنظيمي لدى المرشدين التربويين، وطبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة قوامها ٢٠٠ مرشد ومرشدة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن المرشدين التربويين يتمتعون بمستوى عالي من الاعتراب الوظيفي.

تعليق عام على الدراسات السابقة

باستقراء الدراسات السابقة يتضح:

يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- اتخاذ جامعة مدينة السادات كبيئة تطبيقية .
- دراسة الاغتراب الوظيفي من حيث الأبعاد التالية (العجز، وفقدان المعنى، والعزلة الإجتماعية)، بينما تناولته الدراسات السابقة في الابعاد التالية(العجز، اللامعنى، عدم التوفيق، العزلة، الاغتراب الذاتي).

- معظم الدراسات السابقة تناولت الاغتراب الوظيفي بالدراسة من حيث تأثيره على الأداء والبعض الآخر تناوله في ضوء علاقته أو تأثير متغيرات أخرى عليه، ولكن لم يقع في حدود علم الباحثة أية دراسة تناولت كيفية مواجهة الاغتراب الوظيفي، ولذلك تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تحاول وضع بعض الإجراءات الإدارية التي يمكن من خلالها مواجهة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات
- كما أنه لا يوجد في حدود علم الباحثة أية دراسة مصرية قامت بدراسة الاغتراب الوظيفي بالنسبة للعاملين بالجامعات المصرية، ولذلك ستقوم هذه الدراسة بتطبيق ذلك على الإداريين بجامعة مدينة السادات.

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التوصل إلى مجموعة من الحقائق ، التي تكون مرتكزات / مسلمات أساسية للبحث الحالي، والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

بالنظر في الدراسات السابقة نجد أنها ركزت على مجموعة من أبعاد الاغتراب الوظيفي تتمثل في (العجز، اللامعنى، عدم التوفيق، العزلة، الاغتراب الذاتي)، ومن خلال استقرار الباحثة لهذه الابعاد سنتبنى هي ثلاثة أبعاد للاغتراب الوظيفي تتمثل في (العجز، وفقدان المعنى، والعزلة الإجتماعية)،

كما توصلت بعضا من تلك الدراسات إلى متطلبات إدارية تساعد في مواجهة الاغتراب الوظيفي والتي كان من بينها ضرورة الاهتمام بالحوافز وبناء ثقافة تنظيمية قوية، وعمل دورات تدريبية مستمرة للعاملين لرفع مستواهم الوظيفي، مع ضرورة وجود إدارة فاعلة قادرة على تحسين جودة علاقات العمل الاجتماعية مما يساعد على تقليل التوتر وتحسين العلاقات، ومحاولة تقليل العبء الوظيفي للعاملين، مع أهمية تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

معظم الدراسات السابقة تناولت الاغتراب الوظيفي بالدراسة من حيث تأثيره على الأداء والبعض الآخر تناوله في ضوء علاقته أو تأثير متغيرات أخرى عليه، ولكن لم يقع في حدود علم الباحثة أية دراسة تناولت كيفية مواجهة الاغتراب الوظيفي، ولذلك تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تحاول وضع بعض الإجراءات الإدارية التي يمكن من خلالها مواجهة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات

خطوات البحث:

يسير البحث وفقا للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث ويشمل (مقدمة البحث ومشكلته- حدوده- أهدافه- أهميته- مصطلحاته- منهج البحث- الدراسات السابقة).

الخطوة الثانية: تحديد الاطار النظري للبحث ويدور حول الأسس النظرية للاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالجامعات المعاصرة، وأهم أبعاده .

الخطوة الثالثة: تحديد مجموعة من المتطلبات الإدارية لمواجهة لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات.

الخطوة الرابعة: الكشف عن واقع الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات

الخطوة الخامسة: الكشف عن الواقع الراهن لمدى توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات.

الخطوة السادسة: طرح مجموعة من الإجراءات المقترحة للوفاء بمتطلبات مواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات.

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث:

الاغتراب الوظيفي من الظواهر السلوكية التي ارتبطت بردة فعل الإداريين في المؤسسات الجامعية عن نظام العمل والمهام والوظيفية والبيئة الادارية في الجامعة ومن ثم الشعور بالانعزال التام عن البيئة الجامعية، و سنتناول الباحثة هنا مفهوم الاغتراب الوظيفي، ومراحله، وأهم العوامل التي أدت إلى ظهوره، وأبعاده، وصولاً إلى أهم المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي.

* أولاً: مفهوم الاغتراب الوظيفي Job Alienation :

يعد الاغتراب الوظيفي ظاهرة فلسفية، ونفسية واجتماعية، اشتق هذا المصطلح من أصل لاتيني واستخدم في مجال الفلسفة، وعلم النفس، والاحصاء، وعلم الاجتماع ومختلف العلوم الاجتماعية والإدارية.

سوف يتم عرض المفهوم اللغوي، والاصطلاحي للاغتراب الوظيفي على النحو التالي:

١. مفهوم الاغتراب لغة:

إن لفظة "اغتراب" مشتقة من الجذر الثلاثي "غرب" الغرب والمغرب: بمعنى واحد. والغرب خلاف الشرق، وهو المغرب. والاغتراب والتغرب كذلك؛ تقول منه: تغرب واغترب وقد غربه الدهر. ورجل عُرب، بضم العين والراء، وغريب: بعيد عن وطنه؛ الجمع الغرباء. (٢٩)

كما أن مجمع اللغة العربية قد استفاض في شرح الدلالات المختلفة للاغتراب بدءاً من الأصل الثلاثي، حيث قال: (غربت الشمس غروباً؛ اختفت في مغربها، وفلان غاب والقوم ذهبوا وعنه تنحى، يقال: أغرب عني، وفلان غربة وغربة عن وطنه. (غرب) عن وطنه غرابة وتربية؛ ابتعد عنه والكلام غرابة غمض وخفي فهو غريب (اغرب) نزح عن الوطن، (الغربة) النوى والبعد والحدة. " (٣٠).

٢. مفهوم الإغتراب الوظيفي اصطلاحاً:

تعددت التعريفات التي تناولت الاغتراب الوظيفي باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين:

حيث اتفقت بعض الدراسات على أن الاغتراب الوظيفي هو شعور بالغربة والعزلة وعدم الاندماج في الوظيفة وانه ليس لديه قدرة على اتخاذ أي قرار في المؤسسة فمصيره في العمل ليس بيده بل في يد فرد آخر والتي من بينها، دراسة (٣١) والتي عرفت الاغتراب الوظيفي بأنه "ابتعاد الموظف المغترب عن المشاعر الإيجابية تجاه وظيفته، وأهدافها وانخفاض دوافعه نحو عمله"، وكذلك دراسة (٣٢) حيث عرفته بأنه " أنه حالة يشعر معها الفرد بإنفصاله عن الواقع المهني نتيجة شعوره بعدم أهمية ولا فعالية ولا وزنه في المنظمة ، ويترتب عليه إنعدام تأثيره في المواقف التنظيمية التي يتفاعل معها ، بالإضافة إلى شعوره بتناقض وغموض القيم التي يخضع لها وإنفصاله عن الواقع المحيط ، وإفتقاره إلى العلاقات الإجتماعية في عملة ، كل هذا ينعكس في النهاية على ذاته حيث يفقد الفرد علاقته بنفسه".

كما يرى (٣٣) ان الاغتراب الوظيفي يتمثل في "حالة نفسية يشعر من خلالها الفرد بالغربة عن مكان العمل، عدم الارتياح، عدم الانتماء، عدم المساهمة وبالتالي يفقد قدرته على التفاعل الاجتماعي"، واتفق معهم (٣٤) وعرفه كذلك بأنه هو "إحساس الموظف بالغربة في المنظمة التي يعمل بها، وشعوره بالوحدة والانفصال الذاتي وعدم الاندماج والتفاعل مع زملائه وجماعة العمل، مما يؤدي إلى تدني إنتاجيته وانخفاض ولائه للمنظمة".

في حين تناولت دراسات أخرى مفهوم الاغتراب الوظيفي من خلال عرض الأسباب المؤدية إليه، منها دراسة (٣٥) والتي عرفت الاغتراب الوظيفي بأنه "مشاعر سلبية تتولد لدى الموظف تجاه منظمته، نتيجة للعديد من الأسباب التي قد تعود للأفراد أو للمنظمة نفسها، وتؤدي إلى شعوره بالانعزال والوحدة، وبالتالي تقلل من إنتاجيته

وكفاءته". وكذلك تعريف^(٣٦) بأنه "عبارة عن مجموعة من المشاعر السلبية تجاه العمل نتيجة لمجموعة من العوامل أهمها: شعور العامل بفقدان نتاج عمله ويؤدي ذلك إلى عدم تحقيق الإشباع الذاتي للفرد"، كما يتفق معهم^(٣٧) بأن الاغتراب الوظيفي هو "شعور العاملين بعدم انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها، وأنها لم تعد المكان المناسب للاستمرار به، ويرجع ذلك إلى أسباب تتعلق بالمنظمة أكثر مما تتعلق بالموظفين، وهو توجه خطير يلامس علاقة الانتماء والولاء للمنظمة، مما يترتب عليه نتائج وخيمة لكلا الطرفين"

* ثانيًا: مراحل الاغتراب الوظيفي:

يمر الاغتراب الوظيفي بعدة مراحل كما تناولتها الدراسات السابقة، و تزداد كل مرحلة خطورة عن المرحلة السابقة لها، حيث أن العلاقة بين المرحلة والتي تليها علاقة تراكمية تؤدي في نهاية الأمر إلى زيادة محصلة ورفع حدتها، و يمكن تناول تلك المراحل على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: الاغتراب النفسي:

وتتسم هذه المرحلة بأن العلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها لم تعد كما كانت طبيعية، حيث يصبح الموظف متوترًا، وذلك بسبب تبني مواقف سلبية من قبل المنظمة تجاه الموظف، حيث لم يعد له نفس المكانة الوظيفية و المنزلة الاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى إهمال الموظف ونسيانه في المنظمة، بمعنى شعور المرؤوسين بأن علاقتهم مع المنظمة لن تعد طبيعية مما يؤدي إلى زيادة المشاعر السلبية لديهم اتجاه منظماتهم، وشعورهم بأن المنظمة هي سبب جميع مشاكلهم.^(٣٨)

المرحلة الثانية: الاغتراب الذهني:

وهي مرحلة تمتد إلى المرحلة الأولى، وملتصقة بها، ولكنها أكثر خطورة على المنظمة والموظفين والعاملين، إذ أن هذه المرحلة تتسم بالشرود الذهني، وعدم القدرة على التركيز لدى الموظفين، وتظهر على بعض العاملين مظاهر الحزن والإحباط والكآبة، ويؤدي ذلك إلى كثرة الأخطاء والعثرات في الأداء الوظيفي إلى حد يمكن

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية
ملاحظته، بالإضافة إلى تدني قدرة العامل على التعلم وفقدان الرغبة في التدريب على
أي مهارات جديدة. (٣٩)

المرحلة الثالثة: الاغتراب الجسدي:

ويتصف الموظف في هذه المرحلة بالتأخر عن الدوام والخروج بكثرة الإكثار من
الغياب، ويصبح هناك صراعات بين الموظفين بشكل واضح، وبالتالي يفقد الرؤساء
السيطرة على الأمور الإدارية والوظيفية والإنضباط، وتكثر الاستقالات الجماعية في تلك
المؤسسة وذلك بسبب عدم الوصول الصحيح للمعلومات. (٤٠)
وبعد عرض الباحثة لوجهات النظر السابقة ترى أنه يمكن صياغة مراحل الاغتراب
الوظيفي بالشكل التالي:

١- مرحلة التهيؤ للاغتراب: وفيها يشعر الإداري بالجامعة بالعجز وفقدان السيطرة على
المواقف التي تواجهه في عمله، فتتساوى لديه معاني الأشياء فلا معايير تحكمه ولا
قواعد ينتهي إليها.

٢- مرحلة الرفض والنفور: وهي المرحلة التي تتعارض فيها أهداف الإداري مع
الأحداث والأهداف الجامعية، وفيها يكون الإداري معزولا عن رفاقه، إذ ينظر إليهم
بوصفهم غرباء.

٣- مرحلة تكيف المغترب: تتسم بالشروء الذهني، وعدم القدرة على التركيز لدى
الإداريين، وتظهر على بعض العاملين مظاهر الحزن والإحباط والكآبة.

* ثالثاً: العوامل التي أدت إلى ظهور الاغتراب الوظيفي:

يوجد العديد من العوامل التي تسببت في ظهور الاغتراب الوظيفي للعاملين والتي من بينها:

١. ضعف نظام الحوافز:

ويعتبر من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي ضعف وضوح نظام الحوافز أو
خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية بين الموظفين ورؤساء المنظمة، ويتأثر
مستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام بغياب الحوافز، ويمثل الضعف الواضح والموجود

في نظام الحوافز في المنظمة أحد أهم عوامل الاغتراب الوظيفي، حيث أن ضعف الاهتمام بنظام الحوافز وإهماله وقلة وجود أي نوع من أنواع الموضوعية في بناء نظام الحوافز في المنظمة كفيل بأن يصل بالموظف إلى مرحلة الاغتراب الوظيفي. وأشارت دراسة ما إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي يتأثر بشكل واضح بنظام الحوافز، حيث أن العامل بطبيعة الحال يشعر بالتقدير والاهتمام من قبل إدارته في حال أن كان في المنظمة نظام حوافز قادر على تقديم والدعم للموظفين الأمر كفيل بأن يقلل من نسب الاغتراب، حتى أنه يزيد من الولاء الوظيفي.^(٤١)

٢- التقدم التكنولوجي:

قد ساهمت الثورة التكنولوجية الحديثة في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين في المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، وذلك نتيجة لهيمنة الميكنة والأتمتة، والأجهزة الحاسوبية والإلكترونية على العمل اليومي، فظهر هذا الخطر التكنولوجي وكأنه مهدد للعلاقات الإنسانية ومثيرًا للأمراض والمشاكل النفسية.^(٤٢) فبعد أن كان المهنيون والإداريون سادة على أجهزتهم ومكاتبهم، أصبحوا خاضعين لإرادتها، وهنا يمكن القول بأن الميكنة والأتمتة هي سلاح ذو حدين حيث تعمل على تطوير عمل المؤسسات من خلال توفير الوقت والجهد للعاملين من جهة، ولكن من جهة أخرى تعمل على جعل العاملين يشعرون بالملل والعجز والكسل والإحباط وهذه هي بداية الشعور بالاغتراب الوظيفي.

٣- غموض الدور:

ويعني النقص أو العجز في المعلومات المتعلقة بالتعريف الدقيق لوظيفة الفرد أو أهدافها أو الأدوات والطرق المسموح بها لإنجازها، ويكون هذا الغموض في ثلاث جوانب الغموض فيما يتعلق بما هو مطلوب، أي عدم تأكد الفرد من مسؤولياته، والغموض فيما يتعلق بكيفية أداء المسؤوليات، وكذلك الغموض فيما يتعلق بمرسلي الدور، واستمرار غموض الدور كثيرًا ما يؤدي إلى نتائج سلبية منها تكرار التعبير عن

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية
الرغبة في ترك العمل، وكذلك التوتر في مكان العمل وانخفاض الثقة بالنفس وكلها
عوامل تساعد على الاغتراب الوظيفي.

وتؤكد دراسة (Novriansa Agil, Riyanto Bambang, 2016) (٤٣) على أن
غموض الدور له تأثير سلبي على نتائج عمل العاملين حيث إن غياب الوضوح فيما
يتعلق بالواجبات والمسئوليات والصلاحيات والمعايير يجعل العاملين في الجهاز الإداري
يفقدون الثقة في أعمالهم؛ لأنهم أقل فهما لأدوارهم وبالتالي يشعرون بالغربة في العمل.

٤- المنافسة الشديدة بين العاملين داخل المؤسسة:

إن المنافسة بين العاملين في المؤسسة الواحدة، تأتي في الغالب لصالح العمل، طالما لم
تتجاوز المنافسة القواعد الصحيحة، والتي تتمثل في بذل المجهود في الحصول على أكبر
استفاده مادية ومعنوية من المؤسسة، لكن إن خرجت المنافسة بين العاملين عن هذه
القواعد، كان يتبع العاملون بعض الأساليب غير المشروعة للوصول إلى مكاسب
لايستحقونها، فإن ذلك من شأنه أن يدفع من يجيدون العمل فقط إلى اليأس من الوصول
للمكاسب التي يريدونها، ومن ثم تنخفض معدلات أدائهم، وبالتالي يؤدي ذلك إلى
اغترابهم وظيفياً.

٥- ضعف مستوى التدريب لدى العاملين في هذه المؤسسات:

إن ضعف مستوى تدريب الموظفين بشكل عام، وقلة الاهتمام برفع مستوى كفاءتهم
وإنتاجهم يعد من أهم العوامل المؤدية إلى للاغتراب الوظيفي فالفرد يقوم بالتعلم إذا
اشتدت لديه حاجة يريد إشباعها ومعنى الرغبة في إشباع حاجة وجود مشكلة أو أكثر
تستلزم حلولاً.

وهذا ما أكدت عليه دراسة (آلاء سعيد عبد الحميد ٢٠٢١) (٤٤) أن مستوى الأداء
الوظيفي للعاملين بالجامعات المصرية ضعيف وذلك نتيجة قلة اهتمام المنظمة بتنمية
مهارات العاملين حتى وإن كان ذلك من خلال المشاركة في نقل الخبرات والمعلومات،
مع ضعف ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكذلك استرخاء العاملين وضعف مبادراتهم

بالتطوير والطلب بعمل دورات تدريبية لهم، وكل هذه الاسباب أدت إلى شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي في الجامعة.

ومن وجهة نظر الباحثة فإن هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي للاداريين بالجامعة تتمثل في:

- إحساس الاداريين بعدم الأمان الوظيفي.
- ضعف أساليب القيادة المتبعة في الجامعة.
- قصور الدعم المهني من قبل الإدارة فيما يتعلق بالبرامج والدورات التدريبية.
- ضعف نظام الحوافز الخاضع للمجاملات والعلاقات الشخصية.
- الاحتفاظ بالمعلومات والخبرة وعدم نقلها إلى الموظفين.

ثالثاً: أبعاد الاغتراب الوظيفي:

توصل الباحثين إلى العديد من أبعاد الاغتراب الوظيفي ومن الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة وجدت اختلافا في عدد الأبعاد التي استخدمها الباحثون لقياس الاغتراب الوظيفي وكان من بين هذه الدراسات دراسة (Mohamed, Lobna. Abou , 2022 (Shaheen , Rehab , 2022) ^(٤٥) ودراسة (Yumuk, Yurdanur & Kurgun, Hulya, 2020) ^(٤٦) واللاتي حددتا أبعاد الاغتراب في ثلاثة أبعاد وهي (العجز- اللامعنى- اغتراب الذات)، أما دراسة (Erbas, Mustafa, 2014) ^(٤٧) فعرضت أربعة أبعاد وهي (فقدان القوة- فقدان المعنى- فقدان المعايير- العزلة الاجتماعية)، في حين يرى (Erdem, Mustafa, 2014) ^(٤٨) أنها تتمثل في (فقدان القوة- فقدان المعنى- اغتراب الذات- فقدان المعايير)، أما دراسة (نادية عبد الخالق بكر، ٢٠١٦) ^(٤٩) فقد ذكرت عشرة ابعاد للاغتراب الوظيفي وهي (فقدان المعنى- فقدان الهدف- العجز أو فقدان السيطرة- الاغتراب الحضاري او الثقافي- الاغتراب الديني- الاغتراب عن الذات- فقدان المعايير- العزلة الاجتماعية- التمرد- التشيؤ).

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية
بناء على ماتقدم نلاحظ أن للاغتراب الوظيفي أبعادا كثيرة تكاد تكون مترابطة ومتداخلة
ويكمل بعضها بعضا، ولكل منها أهميته في تحديد طبيعة اغتراب العاملين، وسوف تتبنى
الباحثة ثلاثة أبعاد وهي (العجز-فقدان المعنى -العزلة الاجتماعية) نظرا لشموليتها
نسبيًا، وستتناولهم الباحثة هنا بشيءٍ من التفصيل:

١. العجز powerlessness:

والعجز يشير إلى ضعف الاستقلالية في عمل الموظف بسبب حرته المحدودة في
القيام بوظائفه ويمكن تعريفه على أنه وضع ينتج من المزاج السيء الذي ينشأ نتيجة لعدم
قدرة الأفراد على القيام بالأنشطة التنظيمية (Dagli, Abidin & Averbek, Emel
2017).^(٥٠)، كما يشير العجز إلى شعور الموظف بعدم القدرة على السيطرة والتنبؤ
بالنتائج المتوقعة في العمل (Zorian, Sasyk , 2017)^(٥١). وكذلك افتقار الموظف
إلى تحقيق الاستقلالية في عمله، ومحدودية حصوله على الحرية في ممارسة بعض
الأنشطة المهمة في المنظمة (Valikhani, Mashallah & Soltani, Elham
2015)^(٥٢)، كما يعرفه (Mustafa Ata, Khalidia, 2018)^(٥٣) بأنه فقدان
الموظفين القدرة على التحكم والسيطرة على ظروفهم وأوضاعهم، وشعورهم أن هذه
الظروف لاتعكس نواتهم، وهو ما يجعلهم غير قادرين على تقرير مصيرهم.
وترى الباحثة ان العجز يقصد به عدم قدرة الاداري على تحمل المسؤولية واتخاذ
القرار، أو مواجهة مشكلات العمل وحلها، وإحساسه بأن مصيره وإرادته ليسا بيده بل
تحددهما قوى خارجة عن إرادته الذاتية، ومن ثم فهو عاجز تجاه الحياة ويشعر بحاله من
الاستسلام والخضوع مما يفقده حرته في التعبير عن رأيه، أو تغيير وضعه الوظيفي في
الجامعة، أي أنه لا يكون له تأثير في مستقبل الجامعة، وبالتالي فإن بيئة العمل التي
يسودها الاغتراب الوظيفي يفتقر فيها الموظفين إلى القدرة على السيطرة على سير العمل
ولا يشاركون في صنع القرارات التنظيمية، وبالتالي ينحصر دورهم في تلقي الأوامر
والتعليمات وتنفيذها فقط.

٢. فقدان المعنى **Meaninglessness**

وتشير حالة اللامعنى إلى عدم استطاعة الفرد إعطاء معنى لما يقوم به من نشاطات داخل الإطار التنظيمي، أو عدم قدرته على ربط الأنشطة الوظيفية بالأهداف التنظيمية للمؤسسة، ومصدر الاغتراب في هذه الحالة يكمن في حالة عدم تمكن الفرد من فهم قيمة وجدوى مايقوم به من عمل، وتحدث حالة اللامعنى عندما يتنامى اعتقاد الفرد بعدم امتلاكه أية أدوار مهمة قياسا بما يؤدي من أنشطة وظيفية داخل الإطار التنظيمي(عبد الناصر محمد وأسامة محمود، ٢٠١٧)^(٥٤)، ويظهر كذلك عندما يفقد الموظف قيمة عمله، ويشعر بتعرضه للتأمر والظلم في عمله، وربما يعود إلى عدم وضوح الرؤية لما ينبغي أن يعتقده أو يؤمن به أو يقوم به (Shehada, Mohammad, & Khafaje, Nema (2015)^(٥٥). كما أشارت دراسة (محسن علوان و باقر علي، ٢٠١٨)^(٥٦) إلى التأثير السلبي لفقدان المعنى على مشاركة الموظفين في عملهم، وانخفاض كل من الرضا الوظيفي والجهد المبذول في العمل، وانخفاض الدافع على العمل، كما أن له تأثير إيجابي على نية الموظف لترك العمل.

وترى الباحثة أن فقدان المعنى يقصد به عدم فهم الإداري لقيمة ما يقوم بتنفيذه من أهداف مرتبطة بعمله، مما يفقده معنى لما يقوم به من نشاطات ومهام، ويجعله غير مدرك للعلاقة بينه وبين عمله، مما يؤدي إلى انسحابه من العمل، وإحساسه بأن الحياة لا معنى لها وأنها خالية من الأهداف التي تستحق أن يحيي، وأن يسعى من أجلها.

٤. العزلة الاجتماعية **Social Isolation**

وهي إحساس الفرد بالوحدة في محيط عمله، ومحاولته الابتعاد عن العلاقات الوظيفية أو الاجتماعية السائدة في محيط عمله، وعندها يشعر الفرد بأن اتساق القيم التي يخضع لتأثيرها أصبحت نسبية ومتناقضة وغامضة ومتغيرة باستمرار وبسرعة، وأن علاقته الاجتماعية لا تحقق له ذاته ويتجه تبعا لذلك إلى العزلة والنفور عن الذات (أملاك سليمان إبراهيم وعلي بن صالح الشايع، ٢٠٢١)^(٥٧).

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

وترى الباحثة أن العزلة الاجتماعية يقصد بها ضعف الروابط الاجتماعية بين الإداري وزملائه في العمل، وانتشار العلاقات السلبية بينهم، وذلك بسبب قلة التزامه بالمعايير السائدة في الجامعة، مما يؤدي إلى ضعف قدرته على التنبؤ بسلوك واتجاهات زملائه، وبالتالي تنتج علاقات سلبية بينه وبين زملائه تضعف انتمائه للمؤسسة.

*** رابعا: المتطلبات الإدارية اللازمة لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين من العاملين بالجامعات المعاصرة:-**

إن مواجهة الاغتراب الوظيفي يعتمد على مدى توافر مجموعة من المتطلبات من بينها:
١- القيادة الجامعية : وجود قيادة إدارية تنشر الاتجاهات الإيجابية تجاه العاملين في المنظمة وأنشطتهم المختلفة، وتؤثر في قدراتهم، وترفع مستوياتهم الوظيفية، وكذلك إشراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات، اعتمادا على مبدأ الثقة والتمكين، وإتاحة الفرصة للابتكار والابداع في العمل، وتوفير الاستقرار الوظيفي لهم، بتنسيق العمل وتقسيمه بعدل بينهم، والتمكن من إدارة الصراع التنظيمي، مما يعكس ذلك على العلاقة الإيجابية في جماعة العمل، ويقلل اغترابهم.

كما يجب أن تسعى الإدارة إلى مشاركة العاملين في صنع القرار في المنظمة حيث يقلل ذلك من الشعور بالعجز، ويتم ذلك من خلال البعد عن التنظيم البيروقراطي والتسلطي الذي يؤدي في أغلب الأحيان إلى ضعف العمل وظهور روح اللامبالاة من قبل العاملين، كما إن دعم العاملين نفسيا وماديا من خلال فتح المجال لهم للمشاركة الهادفة في نمو مؤسساتهم وتطويرها يعد عنصرا هاما من العناصر الواجب توافرها للقضاء على معضلة الاغتراب الوظيفي، وعلى الرغم من أن الرابع الأول في هذه المسألة هو المؤسسة ذاتها؛ إلا أن العاملين سوف يزيد لديهم في الآن ذاته الانتماء والولاء لمؤسساتهم مما يستأصل الاغتراب وأثاره من نفوسهم.^(٥٨)

وكذلك يجب أن تتسم تلك القيادة بالتواضع حيث أشارت دراسة^(٥٩) إلى أن سلوك القائد المتواضع يحقق العديد من المزايا، منها: تقدير العاملين وثقتهم في القادة؛ تحسين

شعورهم بالكفاءة الذاتية؛ زيادة الرغبة في التفاني؛ زيادة مشاركة الموظف والحرية النفسية؛ تعزيز الثقة بين العاملين؛ خلق جو من التعاون والتنسيق بين أعضاء فريق العمل، وقدرتهم على التغلب على المشكلات؛ تحسين الأداء الابتكاري للعاملين.

كما يجب أن تكون الإدارة قادرة على تحسين إدارة وجودة علاقات العمل الاجتماعية لأنها أساس نجاح المؤسسات، حيث تقوم العلاقات الاجتماعية (بين الزملاء- وبين الرؤساء والمرؤوسين) بدور مهم أثناء إجراء العديد من المهام داخل المؤسسة مثل صناعة القرار، تبادل المعلومات، الاتصال، الترقية، التدريب، والدعم النفسي والمعنوي للأفراد، وهكذا نجد أن نوعية علاقات العمل لها دور هام في اتجاهات العاملين نحو المنظمة التي يعملون بها وبالتالي كلما عملت الإدارة على حسن إدارة وتجويد هذه العلاقات كلما قل الاغتراب الوظيفي.(٦٠)

وكذلك على الإدارة الجامعية خلق جو إجتماعي بين العاملين لزيادة روح الانتماء للمؤسسة من خلال تنمية مفهوم العمل الجماعي وروح الفريق، مع الاهتمام بالتشجيع على الابتكار والابداع داخل الجامعة مع منحهم صلاحية التغيير في مجال عملهم مما يساعد العاملين على التعبير عن ذاتهم بحرية ويقلل من شعورهم بالعزلة الاجتماعية، مع إتاحة الفرصة للعاملين لتقديم آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، و إبداء الملاحظات والمشاركة بالأراء والأفكار ذات العلاقة بمجال عملهم، والاهتمام بسياسة تشجيع قنوات الاتصال المفتوح بين العاملين والرؤساء في اتخاذ القرار.

- زيادة تمكين العاملين حيث إنه يزيد من الرضا الوظيفي ويمنحهم مزيدا من التحكم والسيطرة في عملهم، مما يقلل من شعور العاملين بالعجز في العمل.

٢- تطبيق العدالة التنظيمية: حيث تعد من أهم أولويات القيم في المنظومة الإدارية، وأعلىها مرتبة وأكثرها ارتباطا باحتياجات العاملين في أية منظمة، حيث تؤثر العدالة في اتجاهات العاملين وطبيعة سلوكياتهم وقوة العلاقات الاجتماعية بين العاملين وبعضهم البعض وبين العاملين ورؤسائهم، كما تؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين والتزامهم

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

التنظيمي داخل المؤسسة وكذلك دوران العمل وغيرها من الأمور التي ترتبط ارتباطا وثيقا بتقديم المؤسسة من عدمها، وتعرف العدالة التنظيمية بأنها هي: مدى شعور العاملين بأن المؤسسة التي يعملون بها توفر لهم حالة من المساواة في الإجراءات أو الأساليب المتعلقة بالعمل وكذلك تصرف رؤسائهم معهم بطريقة عادلة وبدون تمييز." (٦١)

كما إن العدالة التنظيمية هي ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أو هي إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمؤسسة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل. وإن اختلال إدراك العاملين إلى تلك بصورة سلبية (الشعور بالظلم) قد ينعكس بصورة سلبية على سلوك العاملين ومستوى تفاعلهم وإحساسهم بالمنظمة التي يعملون بها، فعندما يرتبط إدراك العامل بعدم العدالة التنظيمية، سيشره باغتراب العمل ويكون مرتبطا بإحساسه بالعجز والانعزال الاجتماعي وهذا ما يؤدي إلى أن العدالة قد انهارت في نظرهم ولا وجود لها مما يشعرهم بعدم الثقة بالآخرين مع زيادة الانفعالات النفسية كاللامبالاة والتمرد وعدم الانتماء للوظيفة والمنظمة معا. (٦٢)

ومن ثم فإنه يمكن تقليل الاغتراب الوظيفي للعاملين بالجامعة من خلال تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية كمايلي :

أ.عدالة التفاعلات: حيث التعامل بعدالة مع كافة العاملين يعمل على تعزيز العلاقات الإيجابية بينهم وبين الإدارة، كما أنه ينمي شعور الفرد العامل بالانتماء وتحقيق الاهتمام بكرامة الفرد وإنسانيته، وفعالية الأداء للمنظمة بوجه عام. (٦٣) فعلى الإدارة الجامعية أن تعمل على السيطرة على حالات التوتر والصراع بين أفراد الجهاز الإداري، مع توفير جو اجتماعي ونفسي وتنظيمي لتشجيع العاملين على أداء أعمالهم وتطويرها وتحسينها، والتقليل من التكرار والروتين في إنجاز الأعمال والبحث عن أعمال تعمل على استثارة العاملين نحو الابداع والتميز للارتقاء بمستوى قدراتهم على رسم الملامح الأساسية للعمل وكيفية قيادته اعتمادا على قدراتهم الذاتية.

ب. **عدالة التوزيعات** : فالعدالة والإنصاف في الفرص والمكافآت يدعم خلق مناخ نزيه وشفاف يؤدي إلى المنافسة المحمودة بين جميع العاملين جاعلين إعلاء مكانة المؤسسة التابعين لها من أولوياتهم لما يعني هذا علو مكانتهم ضمناً.^(٦٤)، مع الاهتمام بالتحفيز للعمل عن طريق مكافأة الأفراد مادياً ومعنوياً على إسهاماتهم الإضافية التي يقدمونها للعمل بطريقة عادلة ومن خلال أسس موضوعية للتقييم يتم على أساسها مكافأة العاملين دون مراعاة أي أبعاد شخصية ودون تحيز، مع ضرورة وضع معيار واضح فيما يتعلق بتوزيع المهام والحوافز المالية للعاملين حتى تكون المكافآت عادلة ويشعر بعدالتها جميع الأفراد.

ج. **عدالة الإجراءات** : حيث إعلام جميع العاملين باللوائح والإجراءات المطبقة داخل المؤسسة حتى يدرك جميع العاملين أن هناك أسس للقرارات التي يتم اتخاذها وأن هذه الأسس تطبق على الجميع بصورة عادلة، حيث إن شعور الأفراد بأن جميع القرارات تتخذ طبقاً لأساليب وإجراءات عادلة غير متحيزة من شأنه أن ينمي روح الثقة بين العاملين وبين رؤسائهم.

٣- **المواطنة التنظيمية** : بناء ثقافة تنظيمية تكون قادرة على جعل الأفراد يتبنون هذه الثقافة طوعاً، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً وحيوياً في تطور المؤسسات ونموها، إذ تعد عاملاً مهماً في التأثير في سلوكيات العاملين وتشكيل شخصياتهم وقيمهم ودوافعهم واتجاهاتهم التي تؤثر على أداء المؤسسة وإنتاجيتها، كما تعمل الثقافة على ربط أعضاء المؤسسة ببعضهم البعض من خلال قيم وأهداف اجتماعية مشتركة تساعد في تطوير وتحسين الأداء بالمؤسسة، حيث إن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من القيم والأعراف والعادات وقواعد السلوك التي تؤثر على سلوك العاملين داخل المنظمة، كما أنها مجموعة من السلوكيات المترتبة عن تفاعل الأفراد داخل المنظمة، وتعد هي الوسيلة لإدراك وتكيف وتعامل الأفراد مع ظروف عملهم وكذلك مساعدتهم على حل مشاكلهم.

وترى الباحثة أن من أهم السلوكيات التي يجب أن تتبناها الثقافة التنظيمية في المؤسسة وتعمل على غرسها وتميئتها لدى العاملين فيها هي سلوكيات المواطنة

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

التنظيمية حيث إن سلوك المواطنة التنظيمية له آثار إيجابية كثيرة على التنظيمات باعتباره يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وتحسين قدرات ومهارات العاملين، ويخلق حالة تفاعلية داخل التنظيمات المختلفة توفر الفرصة للأفراد؛ لإبراز قدراتهم، ومهاراتهم التنظيمية؛ مما يؤدي إلى الشعور بالرضا، وتحقيق الاستقرار الوظيفي وبالتالي يقل شعور الاغتراب الوظيفي لدى العاملين لذا يتوجب الاهتمام بهذا السلوك.

ويمثل سلوك المواطنة التنظيمية يمثل سلوكا تطوعيا، اجتهاديا، يختلف عن أداء الدور الرسمي، الذي يعتبر سلوكا إجباريا، إلزاميا، يعاقب العامل على عدم أدائه، أما سلوك المواطنة فلا يعاقب العامل على عدم أدائه، كما أنه لا يندرج صراحة تحت نظام المكافآت التنظيمية الرسمية، وهو سلوك إيجابي غرضه النهائي تحقيق الفعالية التنظيمية. كما أنه يعمل على تعزيز روح الولاء والانتماء وتقليل معدلات دوران العمل ونحسين مستوى الأداء الفردي ومن ثم تحسين الاتصالات التنظيمية، وتنمية العلاقات بين العاملين والرؤساء.(٦٥)

ولسلوك المواطنة التنظيمية خمسة أبعاد اتفقت عليها العديد من الدراسات، ومن هذه الدراسات (عقيلة بصورو عبدالله علي، ٢٠١٩)(٦٦) & (Abed, Fatma. Hebashy) & (Amal , 2017)، (٦٧) & (Chan S.H.J, & Lai H.Y.I. , 2017) (٦٨) & (Rashid, Amer. Gul, Faid& Khalid, Gulfam Khan, 2018) (٦٩) & (Mokaddem, Abdeldjalil & Adnani, Khawla (2021)(٧٠).

وترى الباحثة أنه يمكن التقليل من شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي من خلال تحقيق أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية التالية :

- الإيثار ويظهر هذا السلوك في توجيه الأفراد داخل المؤسسة دون توقع أي مكافأة أي أنه سلوك تطوعي يقوم به الشخص لمساعدة الآخرين أو محاولة تجنيب زملاء الوقوع في الأخطاء خلال أداء العمل.

-
- الكياسة وهو سلوك يهدف إلى حل المشكلات بين العاملين بعضهم بعضاً، والشعور بالمسؤولية، والفرد في هذا السلوك يحترم حقوق الزملاء الآخرين وخصوصيتهم.
- الروح الرياضية وهو سلوك يظهر في قدرة الفرد على استيعاب الأشياء الغير مناسبة في بيئة العمل دون شكوى أو تذمر، بالإضافة إلى التسامح والصبر.
- وعي الضمير ويظهر في حرص الفرد على الالتزام بقواعد وأنظمة العمل، كالاتزام بمواعيد العمل المحددة وتسليم الأعمال في مواعيدها.
- السلوك الحضاري وفيه يعمل الموظف على تقديم اقتراحات بناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، والسعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها.
- مما سبق نلاحظ أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي واختياري يقوم به الموظف، ويتسم بأنه لا يخضع لأي وصف وظيفي محدد، ولا يخضع لأي نظام مكافآت رسمي، وليس إلزامياً، وغير متوقع، ويمكن أن يوفر مزايا إضافية بالإضافة إلى المزايا المستمدة من الدور المتوقع المحدد لسلوك الفرد، لكن ممارسته تتعلق بالثقافة التنظيمية إن كانت محفزة أم لا، وتنفيذ هذا السلوك يؤدي إلى مجموعة من الممارسات الإيجابية داخل المنظمة، مثل تقديم العون والمساعدة للزملاء، واحترام نظم وقواعد العمل، والمشاركة بفاعلية في اتخاذ القرارات، والتوجيه، وأداء واجبات إضافية دون تأخير، وعدم الشكوى، والالتزام بالمواعيد، والاستخدام الكفء للموارد، وتبادل الأفكار، وتمثيل المنظمة بشكل إيجابي، وللجامعة دور كبير في تحقيق هذا السلوك ويمكن أن يتم ذلك من خلال نشر الثقافة التنظيمية التي تقوم على أساس المشاركة في المناسبات الاجتماعية وإقامة الاحتفالات والطقوس التي تعزز التماسك الاجتماعي بين منسوبي الجامعة، ضرورة تشجيع الإدارة للعاملين على العمل الجماعي والتعاون مع الزملاء، ومع المرءوسين، مع زيادة فرص مشاركة العاملين في الجامعة من تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وذلك لتوطيد العلاقة بين العاملين والجامعة التي يعملون بها، والعمل على إشباع احتياجات العاملين المادية والمعنوية والاجتماعية من خلال منحهم المزايا
-

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية
المختلفة، وضرورة الاهتمام بتطوير الموارد البشرية، وكذلك التعامل مع العاملين
بطريقة أخلاقية ملائمة من قبل الإدارة، وذلك من خلال توفير مناخ آمن يستطيع فيه
العاملين التعبير عن آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بالمشاكل الموجودة في العمل
بدون التعرض إلى العقوبات والفصل، وتوفر الثقة في التعامل سواء مع المدير أو زملاء
العمل أو المنظمة ككل لأنها تؤثر بشكل كبير على أسلوب التعاون بين الموظفين لتبادل
الآراء والأفكار والاقتراحات التي تساهم في تحسين أداء العاملين وتطوير الجامعة.

*القسم الثالث: الدراسة الميدانية:

يتناول هذا القسم أهداف الجانب الميداني للبحث، وبناء أداة الدراسة ومجتمع الدراسة
وعينتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل المعلومات والبيانات التي تم
الحصول عليها، والنتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي وتفسيرها.

١- أهداف الجانب الميداني للبحث:

هدف الجانب الميداني للبحث تشخيص واقع الاغتراب الوظيفي لدى الاداريين
بجامعة مدينة السادات، وتشخيص مدى توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لمواجهة
الاغتراب الوظيفي لدى الاداريين بجامعة مدينة السادات.

٢- أداة الدراسة:

اعتمد البحث على استبانة لتشخيص واقع الاغتراب الوظيفي لدى الاداريين بجامعة مدينة
السادات، وتشخيص مدى توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لمواجهة الاغتراب الوظيفي
لدى الاداريين بجامعة مدينة السادات، لجمع البيانات والمعلومات، وفيما يلي عرض
لمراحل إعداد الاستبانة:

المرحلة الأولى: تحديد أبعاد الاستبانة:

تم تحديد أبعاد الاستبانة من خلال مايلي:-

- الإطار النظري للبحث. - أبعاد الاغتراب الوظيفي في الدراسات السابقة -
المتطلبات الادارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي.

- أسفرت الاجراءات السابقة عن محوران للاستبانة لكل محور ثلاثة أبعاد، وهما كالآتي:
* أبعاد الاغتراب الوظيفي (العجز – فقدان المعنى- العزلة الاجتماعية).
* متطلبات مواجهة الاغتراب الوظيفي (القيادة الجامعية- العدالة التنظيمية- المواطنه التنظيمية).

المرحلة الثانية: إعداد الاستبانة في صورتها المبدئية:

- أعدت الباحثة مجموعة من العبارات المرتبطة، بكل محور من محاور الاستبانة السابق ذكرها، وأمام كل عبارة ثلاثة بدائل متدرجة تبدأ من (متوفرة - متوفرة إلى حد ما- غير متوفرة مطلقا)، وقد استمدت الباحثة هذه العبارات من الاطار النظري للبحث، ومقاييس الدراسات السابقة.

- عرضت الباحثة العبارات السابقة مقرونة بالبعد الخاص بكل منها، على عدد من أساتذة التربية ذوي الصلة الوثيقة بمجال الدراسة بجامعة مصر: (جامعة عين شمس، جامعة مدينة السادات، جامعة كفر الشيخ، جامعة الزقازيق، جامعة بني سويف، جامعة الإسكندرية)، وطلبت منهم إبداء ملاحظاتهم حول مدى كفاية المحاور وشمولها، ومدى ارتباط العبارات بكل محور، وصلاحيته لقياس ما وضعت من أجله، ومناسبتها لأفراد العينة.

- بناء على ما أوصى به السادة المحكمون؛ قامت الباحثة بحذف وتعديل وإضافة بعض العبارات.

* تقدير الأوزان النسبية لمستويات الاستجابة بالاستبانة:

تدرجت مستويات الاستجابة بالاستبانة بين ثلاث استجابات تبعا لمقياس ليكرت الثلاثي لدرجة التوافر (متوفرة – متوفرة إلى حد ما – غير متوفرة مطلقا)، وحددت درجة الاستجابة على كل عبارة من (١) إلى (٣)، فكلما اقتربت درجة الاستجابة من (٣) دل ذلك على درجة توافر كبيرة، وبالعكس كلما اقتربت درجة الاستجابة من (١) دل ذلك على درجة توافر قليلة.

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات - دراسة ميدانية
ويوضح الجدول الآتي التقدير الكمي لمستويات استجابة عينة الدراسة على الاستبانة
تبعاً لمقياس ليكرت الثلاثي، ومدى المتوسطات وأوزانها النسبية:

جدول (٢) الأوزان النسبية لمستويات الاستجابة بالاستبانة

الوزن النسبي	مدى المتوسطات	الدلالة الكمية	مستويات الاستجابة
			درجة التوافر
١٠٠ : ٧٧,٦٨ %	من ٢,٣٤ إلى ٣	٣	متوفرة
٧٧,٦٧ : ٥٥,٣٤ %	من ١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٤	٢	متوافرة إلى حد ما
٥٥,٣٣ : ٣٣,٣٤ %	من ١ إلى أقل من ١,٦٧	١	غير متوفرة مطلقاً

(٣) صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لاستبانة:

يسعى هذا النوع من صدق الاتساق الداخلي إلى تحديد قيمة العلاقة الارتباطية بين درجات كل عبارة من العبارات مع البعد والمحور الذي تنتمي إليه، ودرجة ارتباط كل بعد مع باقي الأبعاد وبين المحور ككل، وذلك باستخدام معادلة بيرسون لحساب معامل الارتباط، وتتضح النتائج في الجداول التالية:

- المحور الأول واقع الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات:

جدول (٣) قيم معاملات الصدق الارتباطي لعبارات المحور الأول واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات

العبرة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	العبرة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	العبرة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور
البعد الأول العجز:								
١	**٠,٦٢	**٠,٨٤	٢	**٠,٨٣	**٠,٦١	٣	**٠,٧٠	**٠,٦٦
٤	**٠,٧٥	**٠,٧٩	٥	**٠,٧٠	**٠,٧٩			
البعد الثاني فقدان المعنى:								
٦	**٠,٧٦	**٠,٥٩	٧	**٠,٧٨	**٠,٦١	٨	**٠,٧٨	**٠,٥٢
٩	**٠,٧٠	**٠,٦٣	١٠	**٠,٥٧	**٠,٨٩			
البعد الثالث العزلة الاجتماعية:								
١١	**٠,٦٨	**٠,٧٥	١٢	**٠,٨٥	**٠,٥٩	١٣	**٠,٦٤	**٠,٨٥
١٤	**٠,٨٤	**٠,٥١	١٥	**٠,٧٣	**٠,٧٠			

** دالة عند مستوى (٠,٠٥)

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات المحور الأول بالاستبانة واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات تتمتع بدرجة عالية من الاتساق

د. هالة علي حواش منتصر

الداخلي بينها وبين البعد والمحور الذي تنتمي إليه، أي يوجد اتساق بين كافة العبارات في تحقيق ذات الهدف من البعد والمحور ككل.

جدول (٤) قيم معاملات الصدق الارتباطي بين أبعاد المحور الأول وبالمحور ككل

المحور الأول ككل	البعد الثالث	البعد الثاني	
**٠,٦٨	**٠,٧٩	**٠,٦٣	البعد الأول: العجز
**٠,٧٣	**٠,٥٩	--	البعد الثاني: فقدان المعنى
**٠,٧١	--	--	البعد الثالث: العزلة الاجتماعية

** دال عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من نتائج الجداول السابقة أن أبعاد المحور الأول واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات تتسم بدرجة عالية من الصدق الارتباطي بينها وبين بعضها البعض وبين المحور الأول ككل.

- المحور الثاني المتطلبات الادارية للمواجهة الاغتراب الوظيفي:

جدول (٥) قيم معاملات الصدق الارتباطي لعبارات المحور الثاني المتطلبات الادارية للمواجهة الاغتراب الوظيفي

العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور
أ) القيادة الجامعية من خلال:								
١٦	**٠,٧٩	**٠,٨٠	١٧	**٠,٨٣	**٠,٧٥	١٨	**٠,٥٢	**٠,٧٦
١٩	**٠,٦٢	**٠,٦٧	٢٠	**٠,٧٩	**٠,٨١	٢١	**٠,٨٠	**٠,٧٣
٢٢	**٠,٦٦	**٠,٨١	٢٣	**٠,٥٢	**٠,٦٦	٢٤	**٠,٨٩	**٠,٧٧
٢٥	**٠,٧٨	**٠,٧٠						
ب) العدالة التنظيمية من خلال:								
٢٦	**٠,٧٥	**٠,٥٩	٢٧	**٠,٦٨	**٠,٧٩	٢٨	**٠,٦٨	**٠,٨٦
٢٩	**٠,٦٢	**٠,٥٢	٣٠	**٠,٧٤	**٠,٨٧	٣١	**٠,٨٥	**٠,٧٩
٣٢	**٠,٧٤	**٠,٨٠	٣٣	**٠,٧٢	**٠,٧٨	٣٤	**٠,٧١	**٠,٧٤
٣٥	**٠,٨١	**٠,٦٣						
ج) تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين من خلال:								
٣٦	**٠,٧٢	**٠,٧٨	٣٧	**٠,٧٨	**٠,٩٠	٣٨	**٠,٨٠	**٠,٧٨
٣٩	**٠,٧٧	**٠,٥٣	٤٠	**٠,٧٢	**٠,٨٨	٤١	**٠,٧٤	**٠,٧٠
٤٢	**٠,٨٣	**٠,٨١	٤٣	**٠,٥١	**٠,٦٧	٤٤	**٠,٥٧	**٠,٨٣
٤٥	**٠,٥١	**٠,٨٠						

** دالة عند مستوى (٠,٠٥)

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات المحور الثاني المتطلبات الادارية للمواجهة الاغتراب الوظيفي تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين البعد والمحور الذي تنتمي إليه، أي يوجد اتساق بين كافة العبارات في تحقيق ذات الهدف من البعد والمحور ككل.

جدول (٦) قيم معاملات الصدق الارتباطي بين أبعاد المحور الثاني وبالمحور ككل

المحور الثاني ككل	(ج)	(ب)	
**٠,٦٩	**٠,٨٣	**٠,٧٨	(أ) القيادة الجامعية:
**٠,٧٧	**٠,٧٥	--	(ب) العدالة التنظيمية:
**٠,٨٠	--	--	(ج) تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين:

** دال عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من نتائج الجداول السابقة أن أبعاد المحور الثاني المتطلبات الادارية للمواجهة الاغتراب الوظيفي تتسم بدرجة عالية من الصدق الارتباطي بينها وبين بعضها البعض وبين المحور الأول ككل.

يتضح من نتائج الجداول السابقة أن الأداة البحثية استبانة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الصدق الارتباطي، مما يعزز نتائج صدق المحكمين.

ثانياً ثبات الاستبانة:

ولحساب ثبات الاستبانة تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية من خلال معادل سبيرمان-براون، لتحديد قيمة معامل الثبات، وذلك للاستبانة ككل ولكل محور من محاورها على حدة، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (٧) معاملات ثبات استبانة الدراسة ككل ولكل محور من محاورها على حدة

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	
			معامل ألفا	التجزئة النصفية
المحور الأول واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي	البعد الأول: العجز	٥	٠,٧٦	٠,٧١
	البعد الثاني: فقدان المعنى	٥	٠,٧٩	٠,٧٨
	البعد الثالث: العزلة الاجتماعية	٥	٠,٧٧	٠,٧٠
	المحور الأول ككل	١٥	٠,٨٢	٠,٧٨
المحور الثاني المتطلبات الادارية للمواجهة الوظيفي	أ) القيادة الجامعية:	١٠	٠,٧١	٠,٧٠
	ب) العدالة التنظيمية:	١٠	٠,٨٤	٠,٨١
	ج) تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين:	١٠	٠,٧٢	٠,٧٠
	المحور الثاني ككل	٣٠	٠,٧٥	٠,٧١
الاستبانة ككل		٤٥	٠,٨١	٠,٧٨

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أن معاملات ثبات استبانة الدراسة ككل ولكل محور من محاورها وكل بعد من أبعادها في مستويات ثبات مرتفعة، مما يشير إلى إمكانية الوثوق في نتائج تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

(٤) مجتمع وعينة الدراسة:

اقتصرت مجتمع الدراسة الحالية على كافة العاملين بالجهاز الإداري بجامعة مدينة السادات والذي يقدر عددهم بـ (١٥٨٢) إداري، وقد تمت الاستجابة على استبانة الدراسة بشكل مكتمل من قبل عينة تقدر بـ (٣٥٧) إداري حيث مثلوا مجتمع الدراسة الحالية بشكل مناسب، وذلك بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

الدراسة وحيث أن حجم مجتمع الدراسة الحالية يقدر بـ (١٥٨٢) إداري، فإن العينة الممثلة لهذا المجتمع وفقا معادلة ستيفن ثامبسون تقدر بـ (٣٠٩) إداري فأكثر، ومن ثم فقد تم التطبيق على عينة ممثلة للمجتمع الكلي بشكل ملائم وبنسبة (٢٢,٦ %)، ويوضح الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها التصنيفية.

جدول (٨) توزيع عينة الدراسة وفقا لبعض المتغيرات التصنيفية

م	المتغير	فئات المتغير	عينة الدراسة	
			العدد	النسبة المئوية
١	الوظيفة الجامعية	١: مدير عام	٥١	٣,١٤%
		٢: مدير إدارة	٧٥	٢١,٠%
		٣: رئيس قسم	١٠٢	٢٨,٦%
		٤: موظف	١٢٩	٣٦,١%
٣	سنوات الخبرة	١: أقل من ٥ سنوات	٦٦	١٨,٤%
		٢: من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	١٥٣	٤٢,٩%
		٣: ١٠ سنوات فأكثر	١٣٨	٣٨,٧%
٤	الجنس	١: ذكر	١٨٣	٥١,٣%
		٢: أنثى	١٧٤	٤٨,٧%
الإجمالي			٣٥٧	١٠٠%

(٥) الأساليب الاحصائية المستخدمة بالدراسة الحالية:

تم الاستعانة بالمعالجات الاحصائية المتوفرة عبر برنامج SPSS v22 وتم تبويب البيانات بالبرنامج وتطبيق المعاملات والمعادلات الاحصائية عليها والتي ترمي في الأساس إلى التحقق من فروض الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها، وذلك مع مراعاة طبيعة بيانات الدراسة المستنتجة من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة، وتلك الاساليب الاحصائية هي:

أ. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والأوزان النسبية لعبارات الاستبانة على حدة وكل محور من محاور الاستبانة، مع تحديد الانحرافات المعيارية لكل عبارة ومحور على حدة.

- ب. معامل (كا²) لتحديد الدلالة الاحصائية للفروق بين استجابات أفراد العينة في مستويات الاستجابة الثلاثة، وتعين مدى جوهرية تلك الفروق والاختلافات.
- ج. حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط سبيرمان)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة والمحاور التابعة لها، وبين محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة.
- د. تحديد قيم معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للثبات وذلك لكل محور من محاور الاستبانة وللاستبانة ككل.
- هـ. تطبيق اختبار "ت" Independent T-test لتحديد معنوية الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، وتحديد مستويات دلالتها.
٦. تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد معنوية الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر، وتحديد مستويات دلالتها.
٧. اختبار شيفيه Scheffe Test لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة عن مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها وفق الترتيب التالي:

١. النتائج المتعلقة بالإجابة عن: " ما واقع الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات؟"
٢. النتائج المتعلقة بالإجابة عن: " ما مدى توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات؟".

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

٣. النتائج المتعلقة بالإجابة عن: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول محاور استبانة الدراسة تعزى لمتغيرات (الوظيفة الجامعية - سنوات الخبرة - الجنس)؟".

وفيما يلي تفصيل ذلك:

١. النتائج المتعلقة بالإجابة عن: " ما واقع الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات؟

وللإجابة على هذا السؤال البحثي تم تحليل نتائج تطبيق المحور الأول واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات وأبعاده الثلاثة الآتية: (العجز - فقدان المعنى - العزلة الاجتماعية)، وتكوّن المحور الأول ككل من (١٥) عبارة مقسمة بالتساوي على الأبعاد سالفة الذكر، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التوافر (متوفرة - متوافرة إلى حد ما - غير متوفرة مطلقاً)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كا^٢، وذلك لكل عبارة من عبارات تلك الأبعاد، وذلك على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة عددها (٣٥٧) إداري بجامعة مدينة السادات، وتوضح الجداول الآتية المعاملات الاحصائية لذلك.

- الاحصاءات الوصفية المجمعّة للمحور الأول بالاستبانة واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات:

يوضح الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة لدرجة التوافر (متوفرة - متوافرة إلى حد ما - غير متوفرة مطلقاً)، وقيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كا^٢، وذلك لكل بعد من أبعادها المحور وللمحور ككل.

د. هالة علي حواش منتصر

جدول (٩) المعاملات الإحصائية الوصفية المجمعة للمحور الأول بالاستبانة واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات.

٢٤	الدالة الكيفية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة درجة التوافر			التكرارات والنسب المئوية	الأبعاد
					غير متوفرة مطلقا	متوفرة إلى حد ما	متوفرة		
دالة (٦٠١) عند مستوى (٠,٠٥)	متوفرة	١	٠,٨	٢,٤٦	٢٣١	٤٩٥	١٠٥	ك	البعد الأول العجز
					١٣	٢٨	٥٩	%	
دالة (٤٢٥) عند مستوى (٠,٠٥)	متوفرة	٢	٠,٧	٢,٤٠	٢٦١	٥٥٥	٩٦٩	ك	البعد الثاني فقدان المعنى
					١٥	٣١	٥٤	%	
دالة (٢٣٩) عند مستوى (٠,٠٥)	متوفرة	٣	٠,٨	٢,٣٠	٣٣٠	٥٩١	٨٦٤	ك	البعد الثالث العزلة الاجتماعية
					١٩	٣٣	٤٨	%	
دالة (١٢١٧) عند مستوى (٠,٠٥)	متوفرة	--	٠,٨	٢,٣٩	٨٢٢	١٦٤١	٢٨٩	ك	المحور الأول ككل
					١٥	٣١	٥٤	%	

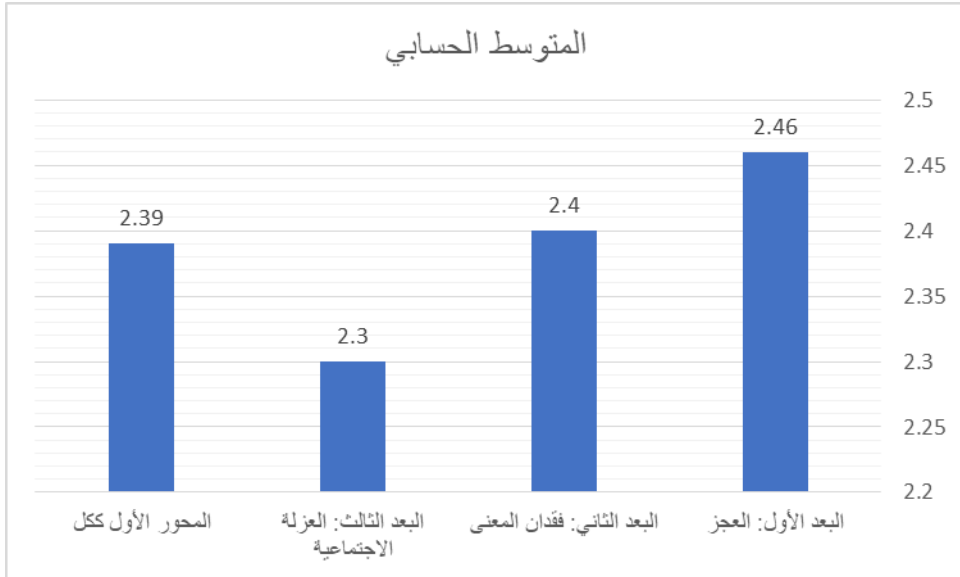
* قيم كا الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥,٩٩.

ويتضح من الجدول السابق حصول المحور الأول ككل على متوسط حسابي "٢,٣٩"، وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة توافر "متوفرة"، وجاء البعد الأول العجز في الرتبة الأولى بواقع متوسط حسابي يقدر بـ (٢,٤٦)، يليه في الرتبة الثانية البعد الثاني فقدان المعنى بواقع متوسط حسابي يقدر بـ (٢,٤)، وفي الرتبة الثالثة والأخيرة البعد الثالث العزلة الاجتماعية بواقع متوسط حسابي يقدر بـ (٢,٣).

وجاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا) لكل الأبعاد بالمحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا) للمحور الأول ككل دالة إحصائياً

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات - دراسة ميدانية عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة التوافر " متوفرة "، أي أن واقع توافر أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المرتفعة.

* ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق بتمثيله بيانيا من خلال شكل الأعمدة، كما يلي:



شكل (١) التمثيل البياني للأوزان النسبية للمحور الأول بالاستبانة واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات

ويتضح للباحثة فيما سبق توافر أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات بشكل إجمالي في مستوياته المرتفعة بنسبة مئوية تقدر بـ " ٧٩,٧ % " مما يعضد من أهمية إعداد الإجراءات المقترحة للوفاء بالمتطلبات الادارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين من العاملين بجامعة مدينة السادات، وتعزى الباحثة ظهور هذه النتائج للمبررات التالية:

- سيادة نمط إداري غير مناسب داخل بيئة العمل كالنمط الديكتاتوري ، مع اتخاذ العديد من القرارات دون مشاركة الموظفين.

- افتقار العاملين للمعلومات اللازمة للقيام بمهامهم وواجباتهم في الجامعة، مع ضعف وضوح الأدوار الموكلة إليهم مما يولد لديهم حالة من الإحباط واللامبالاة والتقدير الذاتي السلبي.

- زيادة أعباء العمل الموكلة إليهم بما لا يتناسب مع مهاراتهم الشخصية التي يتطلبها العمل، مع كثرة المهام الوظيفية ، وطول فترة الدوام .

- ضعف فرص التقدم والنمو الوظيفي ، والافتقار إلى معايير موضعية تحكمها .

- تنامي الحركة التكنولوجية التي حولت الإنسان إلى مستهلك فحرمته الشعور بهويته وقيمه، مما جعله يشعر بالملل نتيجة مسايرته لهذه الآلات.

- قلة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية.

- تعدد المسميات الوظيفية بحيث تكون فضفاضة أو متغيرة، وذلك حسب تغيّر الهيكل الوظيفي .

- غياب بعض القيم الاخلاقية بالعمل، وظهور نظام الأحزاب في العلاقات بين المرؤسين وبعضهم، والمرؤوسين والمدير الأمر الذي يجعل أداء العاملين المحايدون غير مقدّر،

ولا تتاح لهم فرصة في التقدم الوظيفي مما يزيد من الاغتراب الوظيفي لديهم .

وهذا يتفق مع دراسة (أحمد فاروق، وإسلام عصام، ٢٠٢٠)^(٧١) والتي أكدت على انخفاض مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين.

وفيما يلي عرض لواقع كل بعد من أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين الإداريين بجامعة مدينة السادات:

(١) البعد الأول العجز:

يتكون هذا البعد من (٥) عبارات، وتم حساب التكرارات لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التوافر (متوفرة - متوافرة إلى حد ما - غير متوفرة مطلقاً)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاي^٢، كما يلي:

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاعتراض الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات - دراسة ميدانية

جدول (١٠) المعاملات الإحصائية للبعد الأول العجز

كـا	الدلالة الكيفية	الترتيب	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة درجة التوافر			التكرارات والنسب المئوية	العبارة
					غير متوفرة مطلقا	متوفرة إلى حد ما	متوفرة		
دالة (١٤٢) عند مستوى (٠,٠٥)	متوفرة	٢	٠,٧	٢,٥٠	٤٥	٩٠	٢٢٢	ك	١- أشعر بضعف القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي في الجامعة.
					١٣	٢٥	٦٢	%	
دالة (١٨٥) عند مستوى (٠,٠٥)	متوفرة	١	٠,٦	٢,٥٦	٣٦	٨٤	٢٣٧	ك	٢- أشعر بملل بسبب روتينية العمل.
					١٠	٢٤	٦٦	%	
دالة (٥١,٤) عند مستوى (٠,٠٥)	متوفرة إلى حد ما	٥	٠,٨	٢,٣٠	٧٢	١٠٥	١٨٠	ك	٣- أفضل عدم تحمل بشأن عملي.
					٢٠	٢٩	٥١	%	
دالة (١٢٨) عند مستوى (٠,٠٥)	متوفرة	٣	٠,٦	٢,٤٩	٣٦	١١١	٢١٠	ك	٤- أعجز عن تطبيق ما لدي من أفكار جديدة.
					١٠	٣١	٥٩	%	
دالة (١٢١) عند مستوى (٠,٠٥)	متوفرة	٤	٠,٧	٢,٤٧	٤٢	١٠٥	٢١٠	ك	٥- أفقد الشعور بالأمان الوظيفي في بيئة العمل.
					١٢	٢٩	٥٩	%	
دالة (٦٠١) عند مستوى (٠,٠٥)	متوفرة	---	٠,٨	٢,٤٦	٢٣١	٤٩٥	١٠٥٩	ك	البعد الأول العجز ككل
					١٣	٢٨	٥٩	%	

* قيم كـا الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥,٩٩.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ٢,٤٦ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة توافر " متوفرة ".

ب) جاءت عبارات البعد بمستويات متدرجة حيث حصلت العبارة رقم (٣) على مستوى استجابة لدرجة توافر " متوافرة إلى حد ما "، بينما حصلت باقي العبارات على مستوى استجابة لدرجة توافر " متوفرة "، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة " غير متوفرة مطلقاً ".

ج) جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٢) والتي تنص على " أشعر بملل بسبب روتينية العمل." بواقع متوسط حسابي " ٢,٥٦ " وانحراف معياري قليل "٠,٦"، وقد يرجع ذلك إلى ضعف خبرات الموظفين ومؤهلاتهم العلمية مع الوظيفة التي يشغلونها ، وعدم تناسب العائد الشهري مع الجهد المبذول الامر الذي يجعلهم يقومون بأداء عملهم بأقل جهد ممكن، بالإضافة إلى شعور بعض العاملين بالاحباط نتيجة تفوق قدراتهم عن متطلبات الوظيفة ، بالإضافة إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية، وضعف شعور العاملين بتكرار العمل اليومي في الجامعة، مع عدم إيمان بعض الأفراد بأهمية العمل الجامعي .

، وجاء في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٣) والتي تنص على " أفضل عدم تحمل المسؤولية بشأن عملي." بواقع متوسط حسابي " ٢,٣ " وانحراف معياري "٠,٨". وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى تخوف العاملين من اتخاذ أي قرار قد يعرضهم للمساءلة القانونية وهذا يظهر بشكل واضح عند ضعف الثقة بين الإدارة الجامعية والعاملين، ومن ثم فإن الهروب من العقاب يعد من أهم أسباب الهروب من المسؤولية تجاه العمل ، فضلاً عن تدنى احترام الذات والشعور الدائم بانخفاض القدرة على الأداء ، فشعور الفرد أنه غير قادر على المنافسة وأنه لا يستطيع اكتساب خبرات جديدة ولا يستطيع القيام بأعمال مميزة أو ناجحة يجعله رافضاً لتحمل أي مسؤولية إضافية، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى الخوف من ارتكاب الأخطاء ، والخوف من الفشل والمواجهة والمنافسة، كما أن اللامبالاة تجاه العمل قد تكون أحد أسباب عدم رغبتهم في تحمل المسؤولية.

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكافة عبارات البعد دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة بالدلالة الكيفية الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للبعد الأول ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة التوافر " متوفرة "، أي أن واقع توافر البعد الأول العجز من أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المرتفعة.

هذا وتتفق نتائج هذا البعد من الدراسة الحالية مع ما جاء بإطارها النظري، والتي أشارت إلى :

فقدان الموظفين للقدرة على السيطرة على مهام عملهم اليومية وذلك لعدم كفاية الصلاحيات الممنوحة لهم في مجال التخطيط للعمل واتخاذ القرار، مع كثرة الأعباء الملغاة عليهم، كما أن شعور الموظفين بالعجز ناتج عن قلة مشاركتهم في صنع القرارات، وشعورهم بأن دورهم في العملية الإدارية محدود، وتأثيرهم ضعيف، وقد يعود ذلك إلى التقيد بتعليمات الرئيس المباشر نظراً لطبيعة الإدارة المركزية التي تعمل بها الإدارة الجامعية، اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (محمود أبو سمرة، ٢٠١٤) (٧٢) و دراسة (سهير حوالة ، ندى وجستنية، ٢٠١٩) (٧٣) والتي أظهرت أن واقع الاغتراب الوظيفي لدى عينة الدراسة في بعد العجز كان مرتفع.

(٢) البعد الثاني فقدان المعنى:

يتكون هذا البعد من (٥) عبارات، وتم حساب التكرارات لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التوافر (متوفرة - متوافرة إلى حد ما - غير متوفرة مطلقاً)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كا^٢، كما يلي:

جدول (١١) المعاملات الإحصائية للبعد الثاني فقدان المعنى

العبارة	التكرارات والنسب المئوية	مستويات الاستجابة درجة التوافر			المتوسط الحسابي	الاحتراف المعياري	الترتيب	الدالة الكيفية	كا
		متوفرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة مطلقا					
٦- التزم بإجراءات العمل حتى ولو لم أكن مقتنعا بها.	ك	٢٤٠	٩٣	٢٤	٢,٦١	٠,٦	١	متوفرة	(٢٠٤) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٦٧	٢٦	٧					
٧- أهدافي غير واضحة في العمل.	ك	١٧٧	١٢٩	٥١	٢,٣٥	٠,٧	٤	متوفرة	(٦٧,٩) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٥٠	٣٦	١٤					
٨- متطلبات عملي معقدة.	ك	١٥٣	١٤١	٦٣	٢,٢٥	٠,٧	٥	متوافرة إلى حد ما	(٤٠,١) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٤٣	٤٠	١٨					
٩- عملي لا يحقق ذاتي.	ك	٢١٠	٨١	٦٦	٢,٤٠	٠,٨	٢	متوفرة	(١٠٥,٣) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٥٩	٢٣	١٨					
١٠- أرى أن العمل الجامعي لا يلبي رغباتي.	ك	١٨٩	١١١	٥٧	٢,٣٧	٠,٧	٣	متوفرة	(٧٤) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٥٣	٣١	١٦					
البعد الثاني فقدان المعنى ككل	ك	٩٦٩	٥٥٥	٢٦١	٢,٤٠	٠,٧	---	متوفرة	(٤٢٥) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٥٤	٣١	١٥					

* قيم كا الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥,٩٩.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ٢,٤ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة توافر " متوفرة ".

(ب) جاءت عبارات البعد بمستويات متدرجة حيث حصلت العبارة رقم (٨) على مستوى استجابة لدرجة توافر " متوافرة إلى حد ما "، بينما حصلت باقي العبارات على مستوى

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية
استجابة لدرجة توافر " متوفرة "، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة " غير
متوفرة مطلقاً " .

ج) جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، في
الرتبة الأولى العبارة رقم (٦) والتي تنص على " عملي لا يحقق ذاتي " بواقع متوسط
حسابي " ٢,٦١ " وانحراف معياري قليل "٠,٦"، وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى
وجود خلل في توزيع المهام والأعباء الإدارية على العاملين، مع عدم مراعاة التخصص
الوظيفي، وتداخل المهام والمسؤوليات، وقلّة مراعاة استخدام المعايير المهنية عند
توزيع بعض المناصب الإدارية في الجامعة، وقلّة فرص الترقّي مع عدم موضوعية
الاختيار في بعض المناصب، وفقدان الخبرة اللازمة لأداء العمل لدى بعض العاملين،
وضعف وجود العائد المادي المناسب للعمل، بالإضافة إلى صعوبة تحقيق النجاح في
ظل وجود منافسة شديدة تجعل من الصعب تحقيق أهداف العمل.

وجاء في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٨) والتي تنص على " التزم بإجراءات العمل حتى
ولو لم أكن مقتنعاً بها ". بواقع متوسط حسابي " ٢,٢٥ " وانحراف معياري "٠,٧". وقد
يرجع إلى الروتين السائد في العمل، فالعامل يؤدي نفس العمل يومياً مما يؤدي إلى
اعتياده على نفس الإجراءات، حتى وإن لم يقتنع بأهميتها أو جدواها، كما أن الخوف
من التعرض للمساءلة نتيجة عدم الالتزام بتحقيق أهداف العمل، والخوف من الحرمان
من المكافآت والحوافز والتعرض للتوبيخ من قبل الرئيس قد يكون سبباً في ذلك،
فضلاً عن رغبة بعض العاملين في الظهور بصورة جيدة نتيجة لتنفيذهم مهامهم، كما أن
الناحية القانونية قد تتطلب سير العمل بشكل معين لا دخل للعاملين فيه.

د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكافة عبارات البعد دالة
إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة بالدلالة الكيفية
الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للبعد الثاني
ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة التوافر

"متوفرة"، أي أن واقع توافر البعد الثاني فقدان المعنى من أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المرتفعة.

هذا وتتفق نتائج هذا البعد من الدراسة الحالية مع ما جاء بإطارها النظري، والذي أشار إلى شعور الموظفين بقلّة وضوح الأهداف المتعلقة بالعمل، مع عدم توافق تلك الأهداف مع اهتمامات الموظفين وطموحاتهم، وترى الباحثة أن افتقار الموظفين للمعلومات اللازمة للقيام بمهامهم وواجباتهم في المنظمة مثل المعلومات وسياسة وأهداف المنظمة وإجراءات العمل، تولد لديهم حالة من الإحباط واللامعنى. كما يصعب على العاملين فهم المهام والواجبات المحددة لهم، نتيجة لعدم الاهتمام بتنظيم العمل بين العاملين من حيث تحديد مهام ومسئوليات كل وظيفة بدقة مما يؤدي إلى تداخل المسؤوليات والصلاحيات وضعف النتائج وزيادة الاغتراب الوظيفي. اتفقت نتائج الدراسة في هذا المحور مع نتائج دراسة (هشام حمد عليان، ٢٠١٨) (٧٤) و دراسة (Dagli, Abidin & Averbek, Emel (2017) (٧٥) واللاتي أظهرت أن واقع الاغتراب الوظيفي لدى عينة الدراسة في بعد فقدان المعنى كان مرتفع.

(٣) البعد الثالث العزلة الاجتماعية:

يتكون هذا البعد من (٥) عبارات، وتم حساب التكرارات لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التوافر (متوفرة - متوافرة إلى حد ما - غير متوفرة مطلقاً)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاي^٢، كما يلي:

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

جدول (١٢) المعاملات الإحصائية للبعد الثالث العزلة الاجتماعية

كأ	الدالة الكيفية	الترتيب	الاعتراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة درجة التوافر			التكرارات والنسب المئوية	العبرة
					متوفرة مطلقا	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة		
(٤٦,٦) دالة عند مستوى (٠,٠٥)	متوافرة إلى حد ما	٢	٠,٨	٢,٢٩	٦٩	١١٤	١٧٤	ك	١١- ضعف العلاقة مع زملائي في العمل.
					١٩	٣٢	٤٩	%	
(٤٤,٨) دالة عند مستوى (٠,٠٥)	متوافرة إلى حد ما	٤	٠,٧	٢,٢٧	٦٠	١٤١	١٥٦	ك	١٢- ضعف التجارب مع ما يفعله الكثير من زملائي لاختلافهم معي في القيم.
					١٦	٤٠	٤٤	%	
(٣٨,٤) دالة عند مستوى (٠,٠٥)	متوافرة إلى حد ما	٥	٠,٨	٢,٢٦	٦٦	١٣٢	١٥٩	ك	١٣- الابتعاد عن العمل التشاركي قدر الامكان.
					١٨	٣٧	٤٥	%	
(٤٩,٩) دالة عند مستوى (٠,٠٥)	متوافرة إلى حد ما	٢	٠,٨	٢,٢٩	٧٥	١٠٢	١٨٠	ك	١٤- تجنب تكوين صداقات جديدة مع زملائي في العمل.
					٢١	٢٩	٥٠	%	
(٨٠,٢) دالة عند مستوى (٠,٠٥)	متوافرة	١	٠,٨	٢,٣٨	٦٠	١٠٢	١٩٥	ك	١٥- ضعف الثقة مع رئيسي في العمل.
					١٦	٢٩	٥٥	%	
(٢٣٩) دالة عند مستوى (٠,٠٥)	متوافرة إلى حد ما	---	٠,٨	٢,٣٠	٣٣٠	٥٩١	٨٦٤	ك	البعد الثالث العزلة الاجتماعية ككل
					١٩	٣٣	٤٨	%	

* قيم كأ الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥,٩٩.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ٢,٣ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة توافر " متوافرة إلى حد ما ".

ب) جاءت عبارات البعد بمستويات متدرجة حيث حصلت العبارة رقم (١٥) على مستوى استجابة لدرجة توافر " متوافرة "، بينما حصلت باقي العبارات على مستوى استجابة لدرجة توافر " متوافرة إلى حد ما "، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة " غير متوافرة مطلقاً ".

ج) جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (١٥) والتي تنص على " ضعف الثقة مع رئيسي في العمل." بواقع متوسط حسابي " ٢,٣٨ " وانحراف معياري قليل "٠,٨"، وقد يرجع ذلك إلى تجاهل الإدارة لمصلحة العاملين في الجهاز الإداري عند اتخاذ القرارات واهمالهم لمروسيهم وعدم الاهتمام بالالتقاء بهم عند اتخاذ القرارات من أجل مناقشة مشاكلهم الإدارية وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل حلول ممكنة. كما تنتشر الصراعات بين العاملين والإدارة حول المسئوليات والصلاحيات أو حول الترقيات مما يؤدي إلى النزاعات، وكنتيجة للنمط البيروقراطي السائد في معظم الجامعات المصرية فبدلاً من تحفيز العاملين وإعطائهم فرصة للتجريب من أجل الابداع في العمل يتم محاسبتهم على أي خطأ في العمل الجامعي حتى وان كان دقيق، وقد تستطيع رؤساء العمل حل هذه المشكلة من خلال الاهتمام بنفويض الصلاحيات أو تشجيع مروسيهم على المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار مما يحفز العاملين على الابداع والابتكار في العمل الجامعي ويعمل على تنمية الثقة لدى المرووسين في رؤسائهم، بالإضافة إلى قلة التواصل الفعال بين الرئيس والمرووسين وعدم الاستماع والاهتمام لما يقولونه واتخاذ بعض الرؤساء بعض القرارات السيئة وغير الملائمة مما يفقد المرووسين الثقة في قدراته ومهاراته في اتخاذ القرارات، وعدم شفافية الرئيس مع المرووسين في العديد من الاجراءات والقرارات التي تخص العمل، وتجاهل احتياجاتهم.

وجاء في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (١٣) والتي تنص على " الابتعاد عن العمل التشاركي قدر الامكان." بواقع متوسط حسابي " ٢,٢٦ " وانحراف معياري "٠,٨". وقد

يرجع ذلك إلى اعتقادي بعض العاملين بأن العمل الجماعي قد يسبب له العديد من المضايقات والضغوطات نتيجة للاحتكاكات التي قد تحدث بينه وبين اصدقاء العمل نتيجة لاختلاف الآراء والمعتقدات مما يجعله يفضل العمل الفردي منعا للمضايقات، كما قد يرى البعض أن العمل التشاركي مضيعة للوقت مما قد يجعل وقت أداء المهام المختلفة أطول ، بالإضافة إلى تمسك بعض العاملين ببعض الأنماط و الأفكار التقليدية ، وهذا ما يجعل بعضهم يشعرون أن العمل الجماعي لا فائدة له ، وهذا ما يؤثر على أداء الفريق ، و يعوقهم عن انجاز المهمة المطلوبة ، كما أن البعض يرى أن العمل الجماعي سوف يحملهم الكثير من الأعباء ، و الضغوطات ، و هذا يتطلب منهم الإلمام بمهارات أعلى يفقدون إليها من أجل التأثير في الآخرين ، كما أن ضعف الإهتمام بتوطيد العلاقات بين أعضاء الفريق قد يكون سبباً في ضعف تفضيل العمل التشاركي ، و هذا ما يزيد شعورهم بأنهم مجرد آلات مهمتها الأساسية العمل فقط دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، كما أن الإعتماد على قادة غير مؤهلين و في حالة إذا كان هذا القائد لا يمتلك مهارات مميزة ، و غير قادر على توصيل المعلومة سيؤثر ذلك بالسلب على باقي الفريق ، فضلاً عن سوء اختيار أعضاء الفريق الذي قد سيتسبب في قوع الكثير من المشكلات التي تعوق الفريق عن القيام بمهامه الأساسية، كما أن ضعف الإهتمام بتدريب أعضاء الفريق ، يجعلهم غير قادرين على انجاز مهامهم بنجاح، كما قد تتواجد بعض المنافسات غير شريفة بين الفرق و المجموعات تجعل الأعضاء ينشغلون عن أداء المهام المطلوبة ، و يهتمون فقط بالخلافات ، و التركيز على الجوانب السلبية ، و ضعف الإهتمام بالإيجابيات ، و هذا ما يجعل أعضاء الفريق يفقدون أملهم في النجاح و من ثم الابتعاد عن العمل التشاركي، كما قد يرغب بعض العاملين في بيان أنهم الأفضل ورؤيتهم أن العمل الجماعي لا يتوج صورتهم وأعمالهم بالشكل الذي يرتضوه.

د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكافة عبارات البعد دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة بالدلالة الكيفية الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للبعد الثالث ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة التوافر " متوافرة إلى حد ما "، أي أن واقع توافر البعد الثالث العزلة الاجتماعية من أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المتوسطة.

هذا وتتفق نتائج هذا البعد من الدراسة الحالية مع ما جاء بإطارها النظري، والتي أشارت إلى ضعف التوافق والانسجام بين الموظفين، بالإضافة إلى قلة إدراك الموظفين لأهمية العمل التعاوني في انجاز الكثير من الأعمال. وقد يرجع ذلك إلى وجود بعض الأشخاص السلبيين في العمل حيث يشعر العاملون بالضيق بسبب بعض التصرفات التي تصدر عن هؤلاء الأشخاص. ويتفق في ذلك دراسة (Jafar W. Abu Saa, Mahmoud A. Abu Samra, 2019)^(٧٦) والتي أظهرت أن واقع الاغتراب الوظيفي لدى عينة الدراسة في بعد العزلة الاجتماعية كان مرتفع.

٢. النتائج المتعلقة بالإجابة عن: " ما مدى توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين من العاملين بجامعة مدينة السادات؟ ":

وللإجابة على هذا السؤال البحثي تم تحليل نتائج تطبيق المحور الثاني المتطلبات الإدارية للمواجهة للاغتراب الوظيفي وأبعاده الثلاثة الآتية: (أ) القيادة الجامعية، (ب) العدالة التنظيمية، (ج) تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وتكوّن المحور الثاني ككل من (٣٠) عبارة مقسمة بالتساوي على الأبعاد سالفة الذكر، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التوافر (متوفرة - متوافرة إلى حد ما - غير متوفرة مطلقاً)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كا^٢، وذلك لكل عبارة من عبارات تلك الأبعاد، وذلك

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة عددها (٣٥٧) إداري بجامعة مدينة السادات، وتوضح الجداول الآتية المعاملات الاحصائية لذلك.

- الاحصاءات الوصفية المجمع للمحور الثاني بالاستبانة المتطلبات الادارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي:

يوضح الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة لدرجة التوافر (متوفرة - متوافرة إلى حد ما - غير متوفرة مطلقا)، وقيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاي، وذلك لكل بعد من أبعادها المحور وللمحور ككل.

جدول (١٣) المعاملات الإحصائية الوصفية المجمع للمحور الثاني بالاستبانة المتطلبات الادارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي.

٢٤	الدلالة الكيفية	الترتيب	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة درجة التوافر			التكرارات والنسب النسبية	الأبعاد
					غير متوفرة مطلقا	متوافرة إلى حد ما	متوافرة		
دالة (١٠٠٠) عند مستوى (٠,٠٥)	غير متوفرة مطلقا	٢	٠,٧	١,٥٧	١٩٤٤	١٢٢٤	٤٠٢	ك	أ) القيادة الجامعية:
					٥٥	٣٤	١١	%	
دالة (١٠٨٨) عند مستوى (٠,٠٥)	غير متوفرة مطلقا	٣	٠,٨	١,٥٥	٢٠١٠	١١٧٠	٣٩٩	ك	ب) العدالة التنظيمية:
					٥٦	٣٣	١١	%	
دالة (٤٤٨) عند مستوى (٠,٠٥)	متوافرة إلى حد ما	١	٠,٧	١,٧١	١٧٣٧	١١٢٢	٧١١	ك	ج) تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين:
					٤٩	٣١	٢٠	%	
دالة (٢٤٤٥) عند مستوى (٠,٠٥)	متوافرة إلى حد ما	-	٠,٨	١,٦١	٥٦٩١	٣٥١٦	١٥١٢	ك	المحور الثاني ككل
					٥٣	٣٣	١٤	%	

* قيم كا ٢ الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥,٩٩.

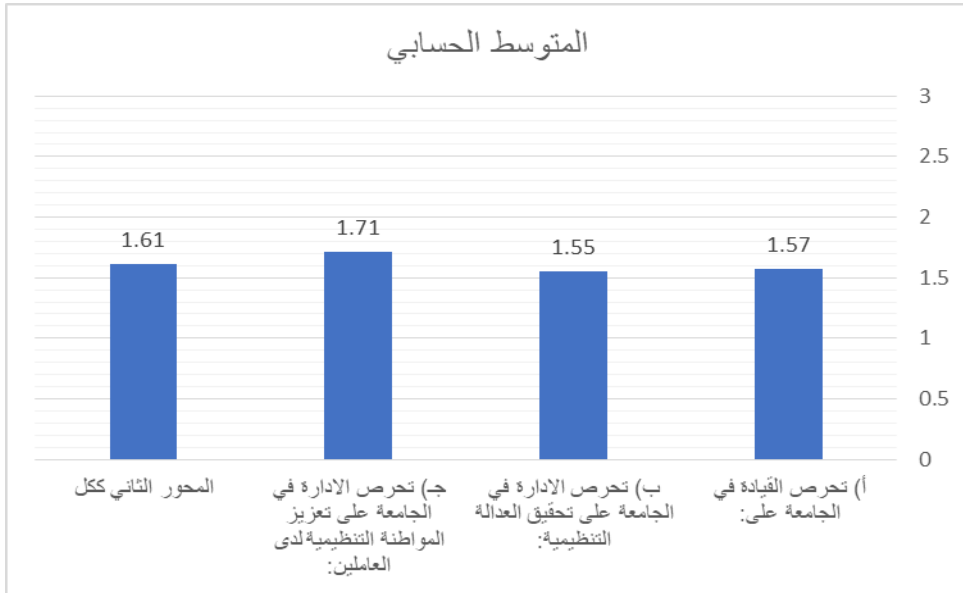
ويتضح من الجدول السابق حصول المحور الثاني ككل على متوسط حسابي "١,٦١"، وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة توافر "متوافرة إلى حد ما"، وجاء البعد الثالث (ج).

د. هالة علي حواش منتصر

تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين) في الرتبة الأولى بواقع متوسط حسابي يقدر بـ (١,٧١)، يليه في الرتبة الثانية البعد الأول (أ. القيادة الجامعية) بواقع متوسط حسابي يقدر بـ (١,٥٧)، وفي الرتبة الثالثة والأخيرة البعد الثاني (ب. العدالة التنظيمية) بواقع متوسط حسابي يقدر بـ (١,٥٥).

وجاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكل الأبعاد بالمحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للمحور الثاني ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة التوافر " متوافرة إلى حد ما"، أي أن مدى توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين من العاملين بجامعة مدينة السادات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المتوسطة.

* ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق بتمثيله بيانياً من خلال شكل الأعمدة، كما يلي:



شكل (٢) التمثيل البياني للأوزان النسبية للمحور الثاني بالاستبانة المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية
ويتضح للباحثة فيما سبق توافر المتطلبات الادارية للمواجهة الاغتراب الوظيفي
بشكل إجمالي في مستوياته المتوسطة بنسبة مئوية تقدر بـ " ٥٣,٧ % " مما يعضد من
أهمية إعداد الإجراءات المقترحة للوفاء بالمتطلبات الادارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي
لدى الاداريين بجامعة مدينة السادات،

(١) البعد الأول القيادة الجامعية:

يتكون هذا البعد من (٥) عبارات، وتم حساب التكرارات لمستويات الاستجابة الثلاثة
لدرجة التوافر (متوفرة - متوافرة إلى حد ما - غير متوفرة مطلقاً)، كما تم حساب قيم
المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاي^٢، كما يلي:

جدول (١٤) المعاملات الإحصائية للبعد الأول القيادة الجامعية

كاي ^٢	الدلالة الكيفية	الترتيب	الأحرف المعيارية	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة درجة التوافر			التكرارات والنسب المئوية	العبرة
					متوفرة مطلقاً	متوافرة إلى حد ما	غير متوفرة		
١٢٣	غير متوفرة مطلقاً	٨	٠,٧	١,٥٣	٢١٣	٩٩	٤٥	ك	١٦- تمكين العاملين في أداء مهامهم.
					٥٩	٢٨	١٣	%	
٨٥,٦	غير متوفرة مطلقاً	٣,٥	٠,٦	١,٦١	١٨٣	١٣٢	٤٢	ك	١٧- توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين.
					٥١	٣٧	١٢	%	
١١٠	غير متوفرة مطلقاً	٦,٥	٠,٦	١,٥٥	١٩٨	١٢٣	٣٦	ك	١٨- مشاركة العاملين في التخطيط للعمل.
					٥٥	٣٥	١٠	%	
١١٢	غير متوفرة مطلقاً	٥	٠,٧	١,٥٤	٢١٠	٩٦	٥١	ك	١٩- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
					٥٩	٢٧	١٤	%	
١٢٣	غير متوفرة مطلقاً	٩,٥	٠,٦	١,٥٢	٢٠٧	١١٤	٣٦	ك	٢٠- دعم العاملين نفسياً ومادياً من خلال الثناء عليهم ومكافاتهم.
					٥٨	٣٢	١٠	%	

د. هالة علي حواش منتصر

كأ	الدالة الكيفية	الترتيب	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة درجة التوافر			التكرارات والنسب المئوية	العبارة
					غير متوفرة مطلقا	متوفرة إلى حد ما	متوفرة		
دالة (٨٥,٦) عند مستوى (٠,٠٥)	غير متوفرة مطلقا	٢,٥	٠,٦	١,٦١	١٨٣	١٣٢	٤٢	ك	٢١- تعزيز الثقة بين العاملين.
					٥١	٣٧	١٢	%	
دالة (٧٩,٣) عند مستوى (٠,٠٥)	غير متوفرة مطلقا	١	٠,٧	١,٦٣	١٧٤	١٤١	٤٢	ك	٢٢- تحسين إدارة وجودة العلاقات الاجتماعية مع العاملين.
					٤٨	٤٠	١٢	%	
دالة (٧٨,٧) عند مستوى (٠,٠٥)	غير متوفرة مطلقا	٢	٠,٧	١,٦٢	١٨٠	١٣٢	٤٥	ك	٢٣- تنمية مفهوم العمل الجماعي وروح الفريق لدى العاملين.
					٥٠	٣٧	١٣	%	
دالة (١١٣) عند مستوى (٠,٠٥)	غير متوفرة مطلقا	٦,٥	٠,٦	١,٥٥	١٩٢	١٣٥	٣٠	ك	٢٤- تعزيز التواصل والاتصال مع العاملين باختلاف آرائهم وانتماءاتهم.
					٥٤	٣٨	٨	%	
دالة (١٢٢) عند مستوى (٠,٠٥)	غير متوفرة مطلقا	٩,٥	٠,٦	١,٥٢	٢٠٤	١٢٠	٣٣	ك	٢٥- تشجيع استنارة روح الإبداع والابتكار في العمل.
					٥٧	٣٤	٩	%	
دالة (١٠٠٠) عند مستوى (٠,٠٥)	غير متوفرة مطلقا	---	٠,٧	١,٥٧	١٩٤٤	١٢٢٤	٤٠٢	ك	البعد الأول ككل
					٥٥	٣٤	١١	%	

* قيم كأ الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥,٩٩.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- (أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ١,٥٧ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة توافر " غير متوفرة مطلقا ".
- (ب) جاءت كافة عبارات البعد عند مستوى استجابة لدرجة توافر " غير متوفرة مطلقا "، بينما لم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة "متوفرة" أو " متوفرة إلى حد ما ".
- (ج) جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على " تحسين إدارة وجودة

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

العلاقات الاجتماعية مع العاملين." بواقع متوسط حسابي " ١,٦٣ " وانحراف معياري قليل "٠,٧"، وقد يرجع ذلك إلى وجود قيادة فعالة قادرة على خلق جو عمل مناسب، وتشجع على وجود علاقات انسانية واجتماعية بين العاملين ، بالإضافة إلى تمتع العاملين بروح الايثار وحب العمل الجماعي ، والروح الرياضية ، فضلاً عن وجود جو من المنافسة الايجابية بين العاملين. وجاء في الرتبة الأخيرة العبارتين رقم (٢٠) والتي تنص على " دعم العاملين نفسياً ومادياً من خلال الثناء عليهم ومكافأتهم." ورقم (٢٥) والتي تنص على " تشجيع استثارة روح الإبداع والابتكار في العمل." بواقع متوسط حسابي " ١,٥٢ " وانحراف معياري "٠,٦"، وقد يرجع ذلك إلى سيادة الثقافة التنظيمية المغلقة التي لا تشجع على الابتكار في العمل ، مقاومة التغيير والتطوير من قبل بعض الإداريين داخل الكليات والجامعة، غياب الثقافة التنظيمية التي تدعم الاستقلال والتجريب وشيوع النمطية والتقليد بالعمل الجامعي وميل بعض العاملين والإدارة لمقاومة التغيير، وتمثل التقاليد الموروثة من المعوقات التي تجعل التغيير لا يحظى بالقبول من قبل العاملين(٧٧).

د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكافة عبارات البعد دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة بالدلالة الكيفية " غير متوفرة مطلقاً "، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للبعد الأول ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة التوافر " غير متوفرة مطلقاً "، أي أن واقع توافر البعد الأول (القيادة الجامعية) من المتطلبات الإدارية للمواجهة الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المنخفضة جداً.

هذا وتتفق نتائج هذا البعد من الدراسة الحالية مع ما جاء بإطارها النظري، والتي أشارت إلى عدم تقدير القادة والرؤساء لإنجازات الموظفين في العمل، مع عدم اهتمامه بتمكين المرؤوسين من خلال إشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار، ويتفق مع ذلك دراسة(٧٨)

(٢) البعد الثاني العدالة التنظيمية:

يتكون هذا البعد من (٥) عبارات، وتم حساب التكرارات لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التوافر (متوفرة – متوافرة إلى حد ما – غير متوفرة مطلقاً)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاي، كما يلي:

جدول (١٥) المعاملات الإحصائية للبعد الثاني العدالة التنظيمية

كأ	الدلالة الكيفية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة درجة التوافر			التكرارات والنسب المئوية	العبرة
					متوفرة مطلقاً	متوافرة إلى حد ما	غير متوفرة مطلقاً		
دالة (٤٣,٩) عند مستوى (٠,٠٥)	متوافرة إلى حد ما	١	٠,٨	١,٧١	١٦٨	١٢٣	٦٦	ك	٢٦- تعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين والإدارة من خلال دعم الإدارة وتشجيعهم للعاملين.
					٤٦	٣٥	١٩	%	
دالة (٩١,١) عند مستوى (٠,٠٥)	غير متوفرة مطلقاً	٣	٠,٧	١,٥٩	١٩٥	١١٤	٤٨	ك	٢٧- تنمية شعور الفرد بالانتماء.
					٥٥	٣٢	١٣	%	
دالة (١٣٢) عند مستوى (٠,٠٥)	غير متوفرة مطلقاً	٧,٥	٠,٦	١,٥١	٢١٦	٩٩	٤٢	ك	٢٨- تحقيق الاهتمام بكرامة الفرد.
					٦٠	٢٨	١٢	%	
دالة (٧٨,٧) عند مستوى (٠,٠٥)	غير متوفرة مطلقاً	٢	٠,٧	١,٦٢	١٨٠	١٣٢	٤٥	ك	٢٩- مكافأة العاملين المتميزين في أدائهم.
					٥٠	٣٧	١٣	%	
دالة (١١٩) عند مستوى (٠,٠٥)	غير متوفرة مطلقاً	٦	٠,٦	١,٥٣	١٩٨	١٢٩	٣٠	ك	٣٠- الترقية داخل الجامعة على أساس الجدارة.
					٥٦	٣٦	٨	%	
دالة (١٣٢) عند مستوى (٠,٠٥)	غير متوفرة مطلقاً	٩	٠,٦	١,٥٠	٢٠٤	١٢٦	٢٧	ك	٣١- توفير الحل العادل للنظلمات والشكاوي من خلال وجود آلية واضحة ومقتنه.
					٥٧	٣٥	٨	%	
دالة (١١٥) عند مستوى (٠,٠٥)	غير متوفرة مطلقاً	٥	٠,٧	١,٥٤	٢٠٧	١٠٨	٤٢	ك	٣٢- تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء.
					٥٨	٣٠	١٢	%	
دالة (١٢٩) عند مستوى (٠,٠٥)	متوافرة	٧,٥	٠,٧	١,٥١	٢١٣	١٠٥	٣٩	ك	٣٣- توزيع الاعباء الوظيفية على العاملين داخل الجامعة بموضوعية.

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

العبارة	التكرارات والنسب المئوية	مستويات الاستجابة لدرجة التوافر			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدالة الكيفية	كا
		متوفرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوفرة مطلقا					
	%	١١	٢٩	٦٠					
٣٤- العدالة والانصاف في الفرص والمكافآت.	ك	٣٦	١٢٠	٢١٠	١,٥٦	٠,٧	٤	غير متوفرة مطلقا	دالة عند مستوى (١٢٤) (٠,٠٥)
	%	١٠	٣٤	٥٦					
٣٥- توافر أسس مرضيه للتقييم من خلال أساليب موضوعية ومحددة.	ك	٢٤	١١٤	٢١٩	١,٤٥	٠,٦	١٠	غير متوفرة مطلقا	دالة عند مستوى (١٦٠) (٠,٠٥)
	%	٧	٣٢	٦١					
البعد الثاني ككل	ك	٣٩٩	١١٧٠	٢٠١٠	١,٥٥	٠,٨	---	غير متوفرة مطلقا	دالة عند مستوى (١٠٨٨) (٠,٠٥)
	%	١١	٣٣	٥٦					

* قيم كا الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥,٩٩.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ١,٥٥ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة توافر " غير متوفرة مطلقا ".

(ب) جاءت جميع عبارات البعد عند مستوى استجابة لدرجة توافر " غير متوفرة مطلقا "، ماعدا العبارة رقم (٢٦) حصلت على مستوى استجابة لدرجة توافر " متوفرة إلى حد ما"، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة " متوفرة ".

(ج) جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على " تعزيز العلاقات الايجابية بين العاملين والإدارة من خلال دعم الادارة وتشجيعهم للعاملين." بواقع متوسط حسابي " ١,٧١ " وانحراف معياري قليل "٠,٨"،

وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الجامعة بتنمية العلاقات الانسانية وتشجيعهم للعاملين على مختلف الاصعدة الاجتماعية والمعنوية والمادية ، حيث عقد احتفالات تخص بتكريم

الموظف المثالي بكل كلية او معهد، وكذلك على مستوى الجامعة الأمر الذي يرفع من الروح المعنوية للعاملين تقديراً لجهودهم، كما أن هناك جوائز تخص التميز المؤسسي وفقاً للمبادرة التي أطلقتها الحكومة المصرية والتي فاز بها العديد من العاملين من الإداريين بالجامعة الأمر الذي كان فيه مشاركة فعالة من قبل رؤساء العمل للإداريين وتشجيعهم على تنفيذ مثل هذه المبادرات .

كما استطاعت جامعة مدينة السادات أن تحصل على شهادة بتطبيق المواصفة الدولية ISO9001:2008 في عام ٢٠١٦، وتواصل التطوير لتحصل على شهادة تطبيق المواصفة الدولية ISO9001:2015 في عام ٢٠١٧^(٧٩) الأمر الذي ينعكس على أداء العاملين وترتيبهم وتنظيمهم لعملهم وهو ما يترتب عليه مكافآت دورية ترفع من مستوى ادائهم وتشجعهم على العمل .

وجاء في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٣٥) والتي تنص على " توافر أسس مرضيه للتقييم من خلال أساليب موضوعية ومحددة." بواقع متوسط حسابي " ١,٤٥ " وانحراف معياري " ٠,٦ ".

افتقاد نظام التقييم المتبع لتقييم الإداريين للتقويم الشامل، كما أن النظام المتبع في الترقية غير مناسب لاعتماده على الانتقال من درجة لأخرى واعتمادها على المؤهل والأقدمية وغياب الشفافية في الإعلان عن الوظائف^(٨٠).

كما أن ضعف برامج تدريب وتنمية الموظفين الإداريين وضعف أساليب تقييم الأداء، وقلة نظم التحفيز، وصعوبة توفير آلية شفافة وواضحة لتوزيع الأعباء الجامعية على العاملين الإداريين بناء على دراسة احتياجاتهم المختلفة، وتداخل الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي بالجامعات المصرية ومنهم جامعة مدينة السادات قد يجعل عملية تقييم العاملين غير مرضية وغير موضوعية بالنسبة لهم^(٨١).

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

كما قد يرجع ذلك إلى ضعف تطبيق نظم الأداء و ان بعض أساليب التقييم المتبعه من قبل المدير يغلب عليه الطابع الشخصي خاصة التقارير الذي يكتبها بشكل دورى عن اداء العاملين.

د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكافة عبارات البعد دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة بالدلالة الكيفية الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للبعد الثاني ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة التوافر " غير متوفرة مطلقاً"، أي أن واقع توافر البعد الثاني (العدالة التنظيمية) من المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المنخفضة.

هذا وتتفق نتائج هذا البعد من الدراسة الحالية مع ما جاء بإطارها النظري، والتي أشارت إلى غياب العدالة التنظيمية من خلال غياب عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظفين من أجور، مع قلة الحوافز التي يحصل عليها الموظفين، وعدم تكافؤ المكافآت مع حجم الأعباء الوظيفية المكلفين بها، كما أن الترقية لاتعتمد على معيار الجدارة، وعلى معايير موضوعية إضافة إلى عدم تطبيق القرارات الإدارية بصرامة على كل الموظفين، وهذا مايقتل روح التعاون بينهم، كما يؤثر على سلوكيات الموظفين بالشكل الذي يشيع النواحي السلبية والتي تحد من تحقيق الجامعة لأهدافها بالشكل المخطط له في ظل مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية، كما أن قلة الموارد البشرية المدربة من المديرين والتي تمتلك المهارات والكفايات التي تساعد على قيادة عمليات التغيير والتحسين المستمر بالجامعة وإدارتها ، بالإضافة إلى المركزية الشديدة التي يتبعها غالبية المديرين في إدارة شئون العاملين ، وضعف استخدامهم لسياسة المناقشة والحوار مع العاملين قد تكون سبباً في ذلك اتفقت مع ذلك اتفقت مع ذلك دراسة كل من (El-said.

(Ghada Y. S ,2023) (٨٢) & (عبد المجيد قدي، فيروز سلام، ٢٠٢٠) (٨٣) & (Jassin Hussaum, 2018) (٨٤).

(٣) البعد الثالث تحرص الإدارة في الجامعة على تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين: يتكون هذا البعد من (٥) عبارات، وتم حساب التكرارات لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التوافر (متوفرة - متوافرة إلى حد ما - غير متوفرة مطلقا)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاي، كما يلي: جدول (١٦) المعاملات الإحصائية للبعد الثالث تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين

العبارة	التكرارات والنسب المئوية	مستويات الاستجابة درجة التوافر			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة الكيفية	كا
		متوفرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوفرة مطلقا					
٣٦- تقديم المساعدة والعون لزملائي في العمل.	ك	٧٥	١٤١	١٤١	١,٨٢	٠,٨	٢	مؤافرة إلى حد ما	(٢٤,٤) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٢٢	٣٩	٣٩					
٣٧- توجيهه ومساعدة زملائي الجدد حتى وإن لم يكن مطلوب مني ذلك.	ك	٧٥	١٤٤	١٣٨	١,٨٣	٠,٧	١	مؤافرة إلى حد ما	(٢٤,٥) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٢٢	٤٠	٣٨					
٣٨- التركيز على الجوانب الإيجابية أكثر من الجوانب السلبية لوضعي ومكاني في العمل.	ك	٥٤	١٢٦	١٧٧	١,٦٦	٠,٧	٨	غير مؤافرة مطلقا	(٦٤,١) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
	%	١٥	٣٥	٥٠					
٣٩- احترام نظم وقواعد العمل.	ك	٦٩	٩٣	١٩٥	١,٦٥	٠,٨	٩	غير مؤافرة مطلقا	(٧٥,٢) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
	%	١٩	٢٦	٥٥					
٤٠- أداء أعمال إضافية دون انتظار مقابل.	ك	٦٠	١٢٠	١٧٧	١,٦٧	٠,٧	٦,٥	مؤافرة إلى حد ما	(٥٧,٥) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
	%	١٧	٣٤	٤٩					
٤١- تقديم آراء ومقترحات لتطوير أداء	ك	٦٩	١٠٢	١٨٦	١,٦٧	٠,٨	٦,٥	مؤافرة إلى حد ما	(٦١,١) دالة عند مستوى (٠,٠٥)

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

كـا	الدالة الكيفية	الترتيب	الاعتراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة درجة التوافر			التكرارات والنسب المئوية	العبرة
					غير متوفرة مطلقا	متوفرة إلى حد ما	متوفرة		
مستوى (٠,٠٥)					٥٢	٢٩	١٩	%	العمل.
دالة عند مستوى (٠,٠٥) (٩٨,٩)	غير متوفرة مطلقا	١٠	٠,٨	١,٦١	٢٠٧	٨٤	٦٦	ك	٤٢- المشاركة في الاجتماعات والدورات التدريبية حتى ولو لم يكن مطلوب مني.
مستوى (٠,٠٥)					٥٨	٢٣	١٩	%	
دالة عند مستوى (٠,٠٥) (٣٩,٥)	متوافرة إلى حد ما	٥	٠,٨	١,٧٣	١٧١	١١١	٧٥	ك	٤٣- الدفاع عن سمعة المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون.
مستوى (٠,٠٥)					٤٨	٣١	٢١	%	
دالة عند مستوى (٠,٠٥) (٣٨,١)	متوافرة إلى حد ما	٣	٠,٨	١,٧٦	١٧٤	٩٣	٩٠	ك	٤٤- القيام بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم.
مستوى (٠,٠٥)					٤٩	٢٦	٢٥	%	
دالة عند مستوى (٠,٠٥) (٣٧,٨)	متوافرة إلى حد ما	٤	٠,٨	١,٧٤	١٧١	١٠٨	٧٨	ك	٤٥- الانتظام في الحضور إلى العمل وعدم التغيب.
مستوى (٠,٠٥)					٤٨	٣٠	٢٢	%	
دالة عند مستوى (٠,٠٥) (٤٤٨)	متوافرة إلى حد ما	---	٠,٧	١,٧١	١٧٣	١١٢	٧١١	ك	البعد الثالث ككل
مستوى (٠,٠٥)					٧	٢	٢٠	%	

* قيم كا الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥,٩٩.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- (أ) تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ١,٧١ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة توافر " متوافرة إلى حد ما " .
- (ب) جاءت عبارات البعد بمستويات متدرجة حيث حصلت العبارات (٣٦ ، ٣٧ ، ٤٠ ، ٤١ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٤٥) على مستوى استجابة لدرجة توافر " متوافرة إلى حد ما " ، بينما حصلت العبارات (٣٨ ، ٣٩ ، ٤٢) على مستوى استجابة لدرجة توافر " غير متوافرة مطلقا " ، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة "متوفرة " .

ج) جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها الوزن النسبي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٣٧) والتي تنص على " توجيه ومساعدة زملائي الجدد حتى وإن لم يكن مطلوب مني ذلك." بواقع متوسط حسابي " ١,٨٣ " وانحراف معياري قليل "٠,٧"، وقد يرجع ذلك إلى تنامي روح التعاون بين العاملين، وسيادة بيئة تنظيمية مريحة للعمل الأمر الذي يعزز من روح الولاء والانتماء لديهم وجعلهم ينظرون إلى مصلحة العمل بالمقام الأول بعيد عن أي منافسة هدفها بيان من الأفضل، كما قد يرجع ذلك إلى النضج المهني والأخلاقي ببيئة العمل، وتشجيع الإدارة للعاملين معنوياً ومادياً الأمر الذي يجعلهم يتميزون بروح الإيثار.

وجاء في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٤٢) والتي تنص على " المشاركة في الاجتماعات والدورات التدريبية حتى ولو لم يكن مطلوب مني." بواقع متوسط حسابي " ١,٦١ " وانحراف معياري "٠,٨".

وقد يرجع ذلك إلى أن عملية مشاركة كافة العاملين في كافة الاجتماعات أمر غير دورى نظراً لأن ممثلين فقط من العاملين هم من يمثلون الباقي ومن ثم فالجميع لا يتاح له فرصة الحضور، كما أنه نادراً ما يتم الأخذ بأراء الإداريين في سياسات العمل المختلفة وكذلك في البرامج التدريبية من قبل القادة والرؤساء بالعمل^(٨٥).

بالإضافة إلى ضعف استخدام آليات واضحة ومحددة لقياس مردود التدريب على تحسين كفاءة أداء العاملين من الإداريين مما ينعكس على تقليل دافعيتهم نحو التدريب، وقلة التزامهم أثناء التدريب نظراً لضعف طرق التقويم المتبعة^(٨٦).

كما ان بعد البرامج التدريبية التي من المفترض أنها تهتم بتطوير وتحسين أداء العاملين من الإداريين عن الاحتياجات الفعلية لبيئة العمل واعتمادها على سياسة الطلب وليس العرض، وضعف العائد من تلك البرامج التدريبية والتي يقل الاهتمام بالجانب التخصصي بالتدريب^(٨٧)، كما أن كثرة الاعباء الادارية وأعباء العمل اليومي قد تجعلهم غير مهتمين بحضور تلك الدورات التدريبية.

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

د) جاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكافة عبارات البعد دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة بالدلالة الكيفية الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للبعد الثالث ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة التوافر " متوافرة إلى حد ما "، أي أن واقع توافر البعد الثالث (تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين) من المتطلبات الادارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المتوسطة.

هذا وتتفق نتائج هذا البعد من الدراسة الحالية مع ما جاء بإطارها النظري، والتي أشارت إلى افتقار العاملين بالجامعات المصرية ومنهم جامعة مدينة السادات إلى سلوك المواطنة التنظيمية وذلك نتيجة لندرة إشراك الموظفين في القرارات فضلاً عن قلة تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو الجامعة، بالإضافة إلى الضغط الشديد ببيئة العمل الذي يتعرض له الإداريين داخل الجامعة والذي يؤثر بدوره على كفاءتهم وعلى سلوكياتهم الإيجابية نحو الجامعة، وضعف الاهتمام بحاجات الموظفين وقلة تشجيعهم على إبداء آرائهم، ويتفق ذلك مع دراسة (محمد فتحي، ٢٠٢٢) (٨٨).

(٣) النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي والذي نص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول محاور استبانة الدراسة تعزى لمتغيرات (الوظيفة الجامعية - سنوات الخبرة - الجنس)؟".

(أ) دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في استبانة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة الجامعية:

ويتدرج هذا المتغير من ١ : ٤ حيث (١) يعبر عن " مدير عام " وعددهم (٥١) مدير بنسبة ١٤,٣%، (٢) تعبر عن " مدير إدارة " وعددهم (٧٥) مدير بنسبة ٢١%، (٣) تعبر عن " رئيس قسم " وعددهم (١٠٢) رئيس بنسبة ٢٨,٦%، (٤) تعبر عن " موظف " وعددهم (١٢٩) موظف بنسبة ٣٦,١%.

وللتحقق من ذلك ينبغي دراسة صحة الفرض الإحصائي الآتي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استبانة الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة الجامعية، وذلك باستخدام معامل تحليل التباين الأحادي ANOVA بين تلك المجموعات المستقلة تبعاً لمتغير الوظيفة الجامعية (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم - موظف)، والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (١٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجموعات الدراسة في الاستبانة تعزى لمتغير الوظيفة الجامعية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي.	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٣٩٦,٨ ٢١٦٩٨,٦ ٢٢٠٩٥,٤	٣ ٣٥٣ ٣٥٦	١٣٢,٢ ٦١,٤	٢,١٥	غير دلالة احصائياً عند مستوى ٠,٠٥
المحور الثاني: المتطلبات الادارية للمواجهة للاغتراب الوظيفي.	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٢٥٣٦,٨ ٧١٦٤٦,٧ ٧٤١٨٣,٥	٣ ٣٥٣ ٣٥٦	٨٤٥,٦ ٢٠٢,٩	٤,١٧	دلالة احصائياً عند مستوى ٠,٠٥
الاستبانة ككل	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٩٩٣,٣ ٣٨٨١١,٧ ٣٩٨٠٥,١	٣ ٣٥٣ ٣٥٦	٣٣١,١ ١٠٩,٩	٣,٠١	غير دلالة احصائياً عند مستوى ٠,٠٥

* حيث إن قيمة ف الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (٣ ، ٣٥٣) تساوي (٣,١٣).

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في الاستبانة ككل وفي المحور الأول: واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الوظيفة الجامعية (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم - موظف)، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني: المتطلبات الادارية للمواجهة

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

الاغتراب الوظيفي، ولتحديد اتجاه تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات تلك المجموعات الثلاث المستقلة، وظهرت النتائج كما يلي.

جدول (١٨) اتجاه الفروق باستخدام اختبار شيفيه في المحور الثاني: المتطلبات الادارية للمواجهة الاغتراب الوظيفي باستبانة الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة الجامعية

المحاور	متغير الوظيفة الجامعية (أ)	متغير الوظيفة الجامعية (ب)	متوسط الفرق	الدالة الإحصائية
المحور الثاني: المتطلبات الادارية للمواجهة الاغتراب الوظيفي.	- مدير عام	- مدير إدارة - رئيس قسم - موظف	٢,٩	غير دال عند مستوى (٠,٠٥)
			٦,٧٦	غير دال عند مستوى (٠,٠٥)
			٧,١٩	دال عند مستوى (٠,٠٥)
	- مدير إدارة	- رئيس قسم - موظف	٣,٨٦	غير دال عند مستوى (٠,٠٥)
			٤,٢٩	غير دال عند مستوى (٠,٠٥)
	- رئيس قسم	- موظف	٠,٤٣	غير دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني: المتطلبات الادارية للمواجهة الاغتراب الوظيفي والتي تعزى لمتغير الوظيفة الجامعية دالة احصائيا عند مستوى (٠,٠٥) لصالح الإداريين بدرجة مدير عام. وقد يرجع ذلك إلى الاسباب التالية :

أن المدير العام هو الشخص المسؤول عن متابعة كافة أعباء العمل ومتابعة أداء العاملين، وتنفيذ خطط العمل المختلفة، عقد الاجتماعات الدورية مع رؤساء الإدارات المختلفة لمناقشة مشكلات العمل و العمل على حلها، أن المدير العام هو المسؤول عن خلق بيئة عمل مناسبة ومناخ تنظيمي مناسب ومريح للعمل، وتحسين إدارة وجودة العلاقات الاجتماعية مع العاملين ، وتعزيز العلاقات الايجابية بينه وبين العاملين والإدارة من خلال تقديم الدعم والتشجيع المستمر، وتنفيذ سياسة الجامعة وسياسة الادارة العليا بما يضمن تحقيق أهداف العمل، ومن ثم يقع على عاتق الجانب الاكبر في

د. هالة علي حواش منتصر

تحقيق متطلبات التقليل من الاغتراب الوظيفي باعتباره العنصر الفعال والمباشر الذي يتعامل مع العاملين وببده مقاليد توزيع المهام والمسؤوليات وتطبيق سياسات التحفيز والعقاب

(ب) دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في استبانة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة:
ويتدرج هذا المتغير من ١ : ٣ حيث (١) يعبر عن سنوات خبرة " أقل من ٥ سنوات " وعدادهم (٦٦) إداري بنسبة ١٨,٤ %، (٢) تعبر عن سنوات خبرة " من ٥ إلى ١٠ سنوات " وعدادهم (١٥٣) إداري بنسبة ٤٢,٩ %، (٣) تعبر عن سنوات خبرة " أكثر من ١٠ سنوات " وعدادهم (١٣٨) إداري بنسبة ٣٨,٧ %.

وللتحقق من ذلك ينبغي دراسة صحة الفرض الإحصائي الآتي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استبانة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك باستخدام معامل تحليل التباين الأحادي ANOVA بين تلك المجموعات المستقلة تبعا لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)، والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (١٩) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجموعات الدراسة في الاستبانة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي.	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٢٣١٩,٢ ١٩٧٧٦,٣ ٢٢٠٩٥,٥	٢ ٣٥٤ ٣٥٦	١١٥٩,٦ ٥٥,٨	٢٠,٧٦	دالة احصائيا عند مستوى ٠,٠٥
المحور الثاني: المتطلبات الادارية للمواجهة الوظيفي.	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	٤٣٩٤,٧ ٦٩٧٨٨,٧ ٧٤١٨٣,٥	٢ ٣٥٤ ٣٥٦	٢١٩٧,٣ ١٩٧,١	١١,١٤	دالة احصائيا عند مستوى ٠,٠٥
الاستبانة ككل	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	١٣٢٨,٥ ٦٣٥٢٨,٩ ٦٤٨٥٧,٤	٢ ٣٥٤ ٣٥٦	٦٦٤,٢ ١٧٩,٥	٣,٧	دالة احصائيا عند مستوى ٠,٠٥

* حيث إن قيمة ف الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجات حرية (٢ ، ٣٥٤) تساوي (٣,٠٧).

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في الاستبانة ككل وفي كل محور من محورها على حدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)، ولتحديد اتجاه تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات تلك المجموعات الثلاث المستقلة، وظهرت النتائج كما يلي.

جدول (٢٠) اتجاه الفروق باستخدام اختبار شيفيه في استبانة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	متغير سنوات الخبرة (أ)	متغير سنوات الخبرة (ب)	متوسط الفرق	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي.	- أقل من ٥ سنوات	- من ٥ إلى ١٠ سنوات	٨,٣٦ -	دال عند مستوى (٠,٠٥)
	- من ٥ إلى ١٠ سنوات	- أكثر من ١٠ سنوات	٦,٢ -	دال عند مستوى (٠,٠٥)
	- من ٥ إلى ١٠ سنوات	- أكثر من ١٠ سنوات	١,٣٤	غير دال
المحور الثاني: المتطلبات الادارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي.	- أقل من ٥ سنوات	- من ٥ إلى ١٠ سنوات	٦,٨١ -	دال عند مستوى (٠,٠٥)
	- من ٥ إلى ١٠ سنوات	- أكثر من ١٠ سنوات	٩,٦ -	دال عند مستوى (٠,٠٥)
	- من ٥ إلى ١٠ سنوات	- أكثر من ١٠ سنوات	١,٠٨	غير دال
الاستبانة ككل	- أقل من ٥ سنوات	- من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٢,١ -	دال عند مستوى (٠,٠٥)
	- من ٥ إلى ١٠ سنوات	- أكثر من ١٠ سنوات	٩,٠٢ -	دال عند مستوى (٠,٠٥)
	- من ٥ إلى ١٠ سنوات	- أكثر من ١٠ سنوات	١,٣٧	غير دال

يتضح من الجدول السابق أن جميع الفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة في الاستبانة ككل وفي كل محور من محورها على حدة والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) لصالح الإداريين ذوي سنوات الخبرة الأعلى سواء مستويات الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) أو (أكثر من ١٠ سنوات).

وهذا يعزى إلى أن عامل سنوات الخبرة عامل مؤثر وفعال في التقليل من الاغتراب الوظيفي للعاملين من الإداريين، فالعاملين من الإداريين ذوي سنوات الخبرة الأعلى

د. هالة علي حواش منتصر

سواء مستويات الخبرة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) أو (أكثر من ١٠ سنوات) يعدون أكثر فهماً لمتطلبات وظيفتهم ومتطلبات بيئة العمل ، وأكثر ارتباطاً ببيئة العمل حيث زيادة الولاء والانتماء والتمتع بسلوكيات مواطنة تنظيمية ، كما أن عامل الخبرة قد يجعل الموظف أكثر قدرة على فهم إجراءات العمل ومن ثم عدم التعرض للعقاب المادي والمعنوي وهذا ما يجعلهم يشعرون بنوع من الاستقرار الوظيفي والعدالة في بيئة العمل، كما أن العاملين الاقدم أكثر وعياً بمتطلبات التطوير والتغيير التي تنعكس على أداء الجامعة وعلى أدائهم مما يشعرون بعدم الاغتراب الوظيفي وجعلهم يبذلون قصارى جهدهم في سبيل إثبات ذاتهم والارتقاء بأداء الجامعة.

(ج) دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في الدراسة تعزى لمتغير الجنس:

ويتدرج هذا المتغير من ١ : ٢ حيث (١) يعبر عن " الذكور " وعددهم (١٨٣) إداري بنسبة ٥١,٣ %، (٢) تعبر عن " الإناث " وعددهم (١٧٤) إدارية بنسبة ٤٨,٧ %.

ولتحديد تواجد الفروق بين المجموعتين تم دراسة صحة الفرض الإحصائي الآتي:
"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة في الاستبانة تعزى لمتغير الجنس، وذلك باستخدام اختبار "ت" للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين تبعا لمتغير الجنس (ذكور - إناث) والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (٢١) نتائج اختبار " ت " لمتوسطي مجموعتي الدراسة وفقا لمتغير الجنس في استبانة الدراسة

المحاور	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات حرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي.	ذكور	١٨٣	٣٥,١	٨,٥	٣٥٥	١,٧٦	غير دالة عند مستوى ٠,٠٥
	إناث	١٧٤	٣٦,٦	٧,٠			
المحور الثاني: المتطلبات الادارية للمواجهة الاغتراب الوظيفي.	ذكور	١٨٣	٤٩,٩	١٥,٩	٣٥٥	٢,١٨	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	إناث	١٧٤	٤٦,٦	١٢,٤			
الاستبانة ككل	ذكور	١٨٣	٨٥,٠١	١١,٥	٣٥٥	١,٦٥	غير دالة عند مستوى ٠,٠٥
	إناث	١٧٤	٨٣,١٧	٩,٤			

* حيث إن قيمة " ت " الجدولية عند درجات حرية (٣٥٥) ومستوى دلالة (٠,٠٥) تقدر بـ (١,٩٦).

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في الاستبانة ككل وفي المحور الأول: واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في المحور الثاني: المتطلبات الادارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث) لصالح الذكور من الاداريين.

وقد يرجع ذلك إلى أن أغلب العينة من الذكور ،كما أن المناصب الادارية التى يشغلها الذكور اكثر من الاناث من العاملين من الاداريين ومن ثم فإن تطبيق المتطلبات الادارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي مرهونة بهم ، تفرغ الذكور الكامل لأداء مهام وظيفتهم.

*** القسم الرابع : نتائج البحث واجراءته المقترحة للوفاء بالمتطلبات الادارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الاداريين من العاملين بجامعة مدينة السادات:**

بناء على ما تناوله البحث في إطاره النظرى والميداني استخلصت الباحثة عدد من النتائج والإجراءات المقترحة للوفاء بالمتطلبات الادارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الاداريين بجامعة مدينة السادات وهي كما يلي:

أولاً: نتائج البحث:

- واقع توافر أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المرتفعة.
- واقع توافر البعد الاول العجز من أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المرتفعة.
- واقع توافر البعد الثاني فقدان المعنى من أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المرتفعة.
- واقع توافر البعد الثالث العزلة الاجتماعية من أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المتوسطة.

- مدى توافر المتطلبات الإدارية اللازمة لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الاداريين من العاملين بجامعة مدينة السادات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المتوسطة.

- واقع توافر البعد الأول (القيادة الجامعية) من المتطلبات الادارية للمواجهة الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المنخفضة جدا.

- واقع توافر البعد الثاني (العدالة التنظيمية) من المتطلبات الادارية للمواجهة الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المنخفضة.

- واقع توافر البعد الثالث (تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين) من المتطلبات الادارية للمواجهة الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المتوسطة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في الاستبانة ككل وفي المحور الأول: واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الوظيفة الجامعية (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم - موظف)، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني: المتطلبات الادارية للمواجهة الاغتراب الوظيفي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في الاستبانة ككل وفي كل محور من محورها على حدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في الاستبانة ككل وفي المحور الأول: واقع أبعاد الاغتراب الوظيفي، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في المحور الثاني: المتطلبات الادارية للمواجهة الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث) لصالح الذكور من الاداريين.

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات - دراسة ميدانية

*ثانياً: الإجراءات المقترحة للوفاء بالمتطلبات الادارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي

لدى الاداريين من العاملين بجامعة مدينة السادات:

- تحسين الإدارة الجامعية لبيئة العمل للعاملين داخل الجامعة من خلال توفير فترات للراحة، وتحسين وتكييف الجو والتخفيف من حدة الظروف السيئة، فإحداث بعض التغييرات في بيئة العمل من حين لآخر يجعل العامل لايميل من بيئة العمل.

- ضرورة بناء علاقات يسودها روح المحبة والألفة بين الإدارة العليا والموظفين فيما بينهم والتي سيسفر عنها توليفة إيجابية واحترام متبادل بين العاملين، وذلك من خلال عقد لقاءات وأنشطة اجتماعية وترفيهية داخل الجامعة لكسر حالة الجمود بين جميع الأطراف وتجنب شعور العاملين بالعزلة الاجتماعية.

- ضرورة تقوية العلاقات بين الموظفين داخل الجامعة من خلال تفعيل دور الوحدة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية بالجامعة والكليات، وإنشاء لجنة للبحوث الاجتماعية والتي تقوم بدراسة مشكلات العاملين داخل الجامعة والوقوف على أسباب هذه المشكلات ووضع الحلول الوقائية والعلاجية لها والعمل على زيادة رضا العاملين وانتمائهم للجامعة.

- تمكين الإدارة الجامعية للعاملين ومنحهم صلاحيات أكبر، وزرع الثقة في نفوسهم من خلال نشر القيم السلوكية والأخلاقية، وإبعادهم عن الإحباط والشعور بالعزلة، مع تبني سياسة تنظيمية من قبل الإدارات العليا تتضمن قواعد إرشادية للعاملين ووضع أسس لاتخاذ القرارات، من خلال عقد ندوات واجتماعات لإتاحة فرصة المناقشات بينهم والسماح لهم بحرية التعبير عن آرائهم تجاه الموضوع مجال القرار وذلك لتجنب شعور العاملين بالعجز.

- ضرورة اهتمام القيادة الجامعية بتعزيز القدرة على التواصل بين مختلف المستويات داخل الجامعة، من خلال تطوير مهارة التواصل بين العاملين من خلال تنفيذ دورات تدريبية تتعلق بمهارات الاتصال والتواصل.

-
- تعزيز مبدأ العدالة داخل الجامعة والعمل على رفع درجتها من خلال الحرص على الموضوعية والأخذ برأي العاملين داخل الجامعة عند اتخاذ القرارات التنظيمية، وبناء القرارات على معلومات كافية وكاملة ودقيقة واعتماد المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات، مع تطبيق القرارات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع العاملين داخل الجامعة دون استثناء.
- يجب على الإدارة الجامعية مناقشة القرارات مع العاملين قبل إصدارها من قبل المسؤولين مع عقد اجتماعات دورية للعاملين لمناقشة القرارات الخاصة بهم التي تخص العمل قبل اتخاذها.
- تعزيز الإدارة الجامعية لسياسة الباب المفتوح بين الإدارة العليا والعاملين من خلال فتح قنوات اتصال مع المرؤوسين لتوصيل أفكارهم لرؤسائهم من خلال الاجتماعات الدورية وصناديق الاقتراحات.
- تقدير الإدارة الجامعية للعاملين وتحفيزهم ماديا ومعنويا، وتقديم الحوافز والمكافآت نظير بذلهم جهود غير عادية بالنسبة لرفقائهم في العمل.
- الاهتمام بإشباع حاجات العاملين الأساسية وحاجات الأمان والاستقرار وحاجات الاستقلال، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين حاجات ودوافع العاملين الشخصية وحاجة ودوافع العمل ومحاولة الربط بينهم وإشباع جميع الحاجات، حيث إن الفشل في إشباع تلك الحاجات يولد تدني الأداء الوظيفي، وتدني مستوى الإنتاجية.
- إعادة النظر في الاجراءات المعمول بها داخل الجامعة لتتناسب مع تطلعات وآمال العاملين ومراعاة الكثير من الجوانب الإجرائية وتشجيع المجهودات التي يقدمها العاملين وتبنيها بصورة عملية، وتشجيعهم على تقديم مقترحات فيما يخص الإجراءات وسيرها وتعديلها إن تطلب الأمر.
- ضرورة الاهتمام برفع الروح المعنوية لدى العاملين بالجامعة والعمل على تقوية انتمائهم للجامعة وتعزيز مبدأ المشاركة و فرق العمل والعمل الجماعي، وذلك من خلال توزيع

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

الأعباء الوظيفية بصورة عادلة ومناسبة، وذلك حتى يشعر الأفراد بعدالة التوزيع، وتقديم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية واتباع مبدأ الشفافية في الإعلان عن تلك الحوافز للرفع من روحهم المعنوية ورفع مستوى أدائهم، وإجراء ورش عمل تجمع العاملين في محاولة لزيادة انتمائهم للجامعة ورفع الروح المعنوية وتنمية روح العمل الجماعي مما يجعلهم يشعروا بأنهم عائلة واحدة وبالتالي يصب ذلك في تحقيق أهداف الجامعة.

- العمل على تخطيط المسار الوظيفي، وإعادة النظر في نظام الترقيات بحيث يسمح بالترقي في السلم الهرمي والذي من شأنه يخلق أجواء إيجابية من جهة ويحد من شعور العامل بالروتين وبالاغتراب، وذلك من خلال مراجعة الهيكل التنظيمي بصفة دورية لترقي العاملين الذين لديهم أحقية في الترقى على أن تكون الترقية على أساس الجدارة والمردودية بشكل منتظم ومستمر طيلة المسار الوظيفي للعامل وفقا لأسس موضوعية.

ملحق (١)

إستمارة للتحكيم

الصورة الأولية لاستمارة "المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات:دراسة ميدانية"

السيد الأستاذ الدكتور/

تحية طيبة وبعد:

يأتى تطبيق هذه الاستمارة في إطار إجراءات إعداد بحث للحصول على درجة أستاذ مساعد تخصص: التربية المقارنة، بعنوان: " المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات:دراسة ميدانية" وقد حددت الباحثة تعريفاً إجرائياً لمصطلحات البحث الأساسية كما يلي:

(١) الاغتراب الوظيفي: هو شعور نفسى سلبى لدى العاملين تجاه بيئة العمل _ الجامعة _ والذي يتولد نتيجة فقدان السيطرة على الأحداث داخل الجامعة وكذلك عدم قدرة الجامعة على إشباع إحتياجات الفرد التى كان يطمح إليها، نظراً لسوء التفاعل الاجتماعي مع هيكل الجامعة، والزملاء في محيط العمل ومتلقي الخدمة، وأن الجامعة لم تعد مكاناً مناسباً له، مما يؤثر على التزامه بمهامه وعزوفه عن أداؤها برغبة منه.

(٢) أبعاد الاغتراب الوظيفي:

- العجز: يقصد به عدم قدرة الإداري على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار، أو مواجهة مشكلات العمل وحلها، وإحساسه بأن مص يره وإرادته ليسا بيده بل تحددهما قوى خارجة عن إرادته الذاتية، ومن ثم فهو عاجز تجاه الحياة ويشعر بحاله من الاستسلام والخضوع مما يفقده حريته في التعبير عن رأيه، أو تغيير وضعه الوظيفي في الجامعة، أي أنه لا يكون له تأثير في مستقبل الجامعة.

- فقدان المعنى: يقصد به عدم وجود هدف من وجود هذا الإداري في الجامعة، أي أن وظيفته لا تتفق مع اهتماماته، مما يفقده معنى لما يقوم به من نشاطات ومهام، ويجعله غير مدرك للعلاقة بينه وبين عمله، مما يؤدي إلى انسحابه من العمل، وإحساسه بأن الحياة لا معنى لها وأنها خالية من الأهداف التي تستحق أن يحيى، وأن يسعى من أجلها.

- العزلة الاجتماعية: يقصد بها ضعف الروابط الاجتماعية بين الإداري وزملائه في العمل، وانتشار العلاقات السلبية بينهم، وذلك بسبب قلة التزامه بالمعايير السائدة في الجامعة، مما يؤدي إلى ضعف قدرته على التنبؤ بسلوك واتجاهات زملائه، وبالتالي تنتج علاقات سلبية بينه وبين زملائه تضعف انتمائه للمؤسسة.

ويتمثل هدف تطبيق الاستمارة في تحديد المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات.

وقد حددت الباحثة ثلاثة متطلبات لمواجهة الاغتراب الوظيفي وهي كالتي:

- ١- وجود قيادة جامعية تنشر الاتجاهات الإيجابية تجاه العاملين في المنظمة وأنشطتهم المختلفة.
- ٢- تطبيق العدالة التنظيمية بين العاملين.
- ٣- بناء ثقافة تنظيمية تعمل غرس وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

ونظراً لما تمتلكه سيادتكم من الخبرة الأكاديمية الواسعة والرؤية البحثية الثاقبة، الرجاء التكرم بتحكيم استمارة تقييم مستوى نضج الإدارة الإستراتيجية وإبداء آرائكم وملاحظاتكم من حيث:

١. مدى صلاحية المؤشر ووضوحه. ٢. الحذف أو التعديل أو الإضافة.

وذلك من خلال وضع علامة (√) في الخانة المعبرة عن قناعتكم العلمية، وتتعهد لكم بأن تحظى هذه البيانات والمعلومات بسرية تامة ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

البيانات الشخصية للمحکم

جهة العمل:

الدرجة العلمية:

المستوى الوظيفي:

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين

من العاملين بجامعة مدينة السادات

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات: دراسة ميدانية

Administrative requirements to face job alienation among administrators at Sadat City University

إعداد

د. هالة علي حواش منتصر

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بقسم التربية كلية التربية

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات: دراسة ميدانية" ويقتضي إجراء هذه الدراسة إعداد استبانة تتكون من

جزئين هما:

الجزء الاول: بيانات شخصية ووظيفية لأفراد العينة.

الجزء الثاني: الاستبانة وهي عبارة عن محورين:

المحور الاول: يتناول الابعاد الخاصة بالاغتراب الوظيفي للتعرف على واقع الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات.

المحور الثاني: يتناول أهم المتطلبات الإدارية اللازمة لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الاداريين من العاملين بجامعة مدينة السادات

وقد حددت الباحثة تعريفاً إجرائياً لمصطلحات البحث الأساسية كما يلي:

- الاغتراب الوظيفي: هو شعور نفسى سلبى لدى العاملين تجاه بيئة العمل _ الجامعة _ والذي يتولد نتيجة فقدان السيطرة على الأحداث داخل الجامعة وكذلك عدم قدرة الجامعة على إشباع إحتياجات الفرد التي كان يطمح إليها، نظرا لسوء التفاعل الاجتماعي مع هيكل الجامعة، والزملاء في محيط العمل ومتلقي الخدمة، وأن الجامعة لم تعد مكانا مناسباً له، مما يؤثر على التزامه بمهامه وعزوفه عن أدائها برغبة منه.

* أبعاد الاغتراب الوظيفي وتتمثل في

- العجز: يقصد به عدم قدرة الاداري على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار، أو مواجهة مشكلات العمل وحلها، وإحساسه بأن مصيره وإرادته ليسا بيده بل تحددهما قوى خارجة عن إرادته الذاتية، ومن ثم فهو عاجز تجاه الحياة ويشعر بحاله من الاستسلام والخضوع مما يفقده حريته في التعبير عن رأيه، أو تغيير وضعه الوظيفي في الجامعة، أي أنه لا يكون له تأثير في مستقبل الجامعة.

- فقدان المعنى: يقصد به عدم وجود هدف من وجود هذا الإداري في الجامعة، أي أن وظيفته لا تتفق مع اهتماماته، مما يفقده معنى لما يقوم به من نشاطات ومهام، ويجعله غير مدرك للعلاقة بينه وبين عمله، مما يؤدي إلى انسحابه من العمل، وإحساسه بأن الحياة لا معنى لها وأنها خالية من الأهداف التي تستحق أن يحيي، وأن يسعى من أجلها.

- العزلة الاجتماعية: يقصد بها ضعف الروابط الاجتماعية بين الاداري وزملائه في العمل، وانتشار العلاقات السلبية بينهم، وذلك بسبب قلة التزامه بالمعايير السائدة في الجامعة، مما يؤدي إلى ضعف قدرته على التنبؤ بسلوك واتجاهات زملائه، وبالتالي تنتج علاقات سلبية بينه وبين زملائه تضعف انتمائه للمؤسسة.

ويتمثل هدف تطبيق الاستمارة في تحديد المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات.

وقد حددت الباحثة ثلاثة متطلبات لمواجهة الاغتراب الوظيفي وهي كالتالي:

- 1- وجود قيادة جامعية تنشر الاتجاهات الإيجابية تجاه العاملين في المنظمة وأنشطتهم المختلفة.
- 2- تطبيق العدالة التنظيمية بين العاملين في المنظمه.
- 3- بناء ثقافة تنظيمية تعمل غرس وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

وترجو الباحثة من سيادتكم التكرم بقراءة مفردات الاستبانة والإجابة على جميع بنودها من وجهة نظركم، علما بأن إجاباتكم تمثل أهمية كبيرة في تحقيق هدف البحث، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا لسيادتكم على حسن تعاونكم.

أولاً: البيانات الأساسية:

١- الإسم (اختياري):

٢- الوظيفة الجامعية:

مدير عام () مدير إدارة () رئيس قسم () موظف ()

٣- سنوات الخبرة

من ١ إلى ٥ () من ٦ إلى ١٠ () أكثر من ١٠ سنوات ()

٤- الجنس

ذكر () أنثى ()

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول : واقع الاغتراب الوظيفي

الصورة التي ستعرض على عينة الدراسة						رأي السادة المحكمين	
م	الابعاد	متوفرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوافرة مطلقا	ملائمة	غير ملائمة	التعديل المقترح
أ: العجز							
١	أشعر بضعف القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية في الجامعة						
٢	أشعر بملل بسبب روتينية العمل						
٣	أفضل عدم تحمل المسؤولية بشأن عملي						
٤	أعجز عن تطبيق مألدي من أفكار جديدة						
٥	أفتقد الشعور بالأمان الوظيفي في بيئة العمل						
ب: فقدان المعنى							
٦	التزم بإجراءات العمل حتى ولو لم أكن مقتنعا بها						

د. هالة علي حواش منتصر

رأي السادة المحكمين						الصورة التي ستعرض على عينة الدراسة	
م	الابعاد	متوفرة	متوفرة إلى حد ما	غير متوفرة مطلقا	ملائمة	غير ملائمة	التعديل المقترح
٧	أهدافي غير واضحة في العمل						
٨	متطلبات عملي معقدة						
٩	عملي لا يحقق ذاتي						
١٠	أرى أن العمل الجامعي لايلبي رغباتي						
ج: العزلة الاجتماعية							
١١	ضعف العلاقة مع زملائي في العمل						
١٢	ضعف التجاوب مع مايفعله الكثير من زملائي لاختلافهم معي في القيم						
١٣	الابتعاد عن العمل التشاركي قدر الامكان						
١٤	تجنب تكوين صداقات جديدة مع زملائي في العمل						
١٥	ضعف الثقة مع رئيسي في العمل						

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

المحور الثاني: المتطلبات الادارية للمواجهة الاغتراب الوظيفي:

الدراسة		رأي السادة المحكمين					
م	المتطلب	متوفر	متوافر إلى حد ما	غير متوفر مطلقا	ملائمة	غير ملائمة	التعديل المقترح
أ-	القيادة الجامعية:						
١	تمكين العاملين في أداء مهامهم.						
٢	توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين.						
٣	مشاركة العاملين في التخطيط للعمل						
٤	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.						
٥	دعم العاملين نفسيا وماديا من خلال الثناء عليهم ومكافأتهم						
٦	تعزيز الثقة بين العاملين						
٧	تحسين إدارة وجودة العلاقات الاجتماعية مع العاملين						
٨	تنمية مفهوم العمل الجماعي وروح الفريق لدى العاملين.						
٩	تعزيز التواصل والاتصال مع العاملين باختلاف آرائهم وانتماءاتهم.						

د. هالة علي حواش منتصر

رأي السادة المحكمين						الصورة التي ستعرض على عينة الدراسة	
م	المتطلب	متوفرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوفرة مطلقا	ملائمة	غير ملائمة	التعديل المقترح
١٠	استثارة روح الإبداع والابتكار						
ب	العدالة التنظيمية:						
١١	تعزيز العلاقات الايجابية بين العاملين والإدارة من خلال دعم الادارة وتشجيعهم للعاملين						
١٢	تنمية شعور الفرد بالانتماء						
١٣	تحقيق الاهتمام بكرامة الفرد						
١٤	مكافأة العاملين المتميزين في أدائهم						
١٥	الترقية داخل الجامعة على أساس الجدارة						
١٦	توفير الحل العادل للظلمات والشكاوي من خلال وجود آلية واضحة ومقننه.						
١٧	تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء						
١٨	توزيع الابعاء الوظيفية على العاملين داخل						

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

رأي السادة المحكمين						الصورة التي ستعرض على عينة الدراسة	
م	المتطلب	متوفرة	متوافرة الى حد ما	غير متوفرة مطلقا	ملائمة	غير ملائمة	التعديل المقترح
	الجامعة بموضوعية						
١٩	العدالة والانصاف في الفرص والمكافآت						
٢٠	توافر أسس مرضيه للتقييم من خلال أساليب موضوعية ومحددة.						
ج- تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين							
٢١	تقديم المساعدة والعون لزملائي في العمل						
٢٢	توجيه ومساعدة زملائي الجدد حتى وإن لم يكن مطلوب مني ذلك						
٢٣	التركيز على الجوانب الإيجابية أكثر من الجوانب السلبية لوضعي ومكاني في العمل						
٢٤	احترام نظم وقواعد العمل						
٢٥	أداء أعمال إضافية دون انتظار مقابل						
٢٦	تقديم آراء ومقترحات لتطوير أداء العمل						
٢٧	المشاركة في الاجتماعات والدورات التدريبية حتى ولو لم يكن مطلوب مني						

د. هالة علي حواش منتصر

رأي السادة المحكمين						الصورة التي ستعرض على عينة الدراسة	
م	المتطلب	متوفرة	متوافرة إلى حد ما	غير متوفرة مطلقا	ملائمة	غير ملائمة	التعديل المقترح
٢٨	الدفاع عن سمعة المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون.						
٢٩	القيام بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم.						
٣٠	الانتظام في الحضور إلى العمل وعدم التغيب						

المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات- دراسة ميدانية

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة الخاصة ببحث " المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بجامعة مدينة السادات "

الوظيفة

الإسم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية جامعة عين شمس	أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم	١-
أستاذ مساعد بقسم الادارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية جامعة الإسكندرية	أ.م.د/ أفكار سعيد خميس عطية	٢-
أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة كفر الشيخ	أ.م.د/ أميرة رمضان عبد الهادي	٣-
أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية جامعة الزقازيق	أ.م.د/ سهام أحمد علوان	٤-
استاذ مساعد المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية	أ.م.د / عدنان محمد قطيط	٥-
أستاذ مساعد بقسم الادارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية جامعة الإسكندرية	أ.م.د/ محمد جابر أحمد البدوي	٦-
أستاذ مساعد بقسم الادارة التعليمية كلية التربية جامعة بني سويف	أ.م.د/ منار جابر	٧-
أستاذ مساعد بقسم الادارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية جامعة الإسكندرية	أ.م.د/ منال سيد	٨-
استاذ مساعد بقسم الادارة التربوية وسياسات التعليم كلية التربية جامعة كفر الشيخ	أ.م.د/ سعيد بدير	٩-

١- فايزة خير الله وعادل خير الله (٢٠٢٠). ظاهرة الاغتراب الوظيفي: أسبابها، نتائجها، سبل علاجها بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ع (٣٧) ص ١٣٩.

٢- عائشة سيف الأحمدى وبدور لافي الشاماني (٢٠٢١). واقع الاغتراب الوظيفي لدى معلمات التعليم العام بالمدينة المنورة، *مجلة التربية- كلية التربية جامعة الأزهر*، ع (١٩٠)، الجزء (٢)، ص ٥١٨.

3- Blood, M. (2015). Alienation: Environmental Characteristics and Worker Responses. *Journal of Applied Psychology*, Vol. (51), No. (3), P. 21.

4- Becker, P. (2020). **Work Alienation and Disengagement: Sexual Harassment and Uber**. In (The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being, Dhiman, S.), Palgrave Macmillan, Cham, P. (5)

قائمة المراجع

- ٥- جوان رشيد ، زانا صادق، علي ولي (٢٠١٧). دور ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي " دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في القسم الداخلي ١٨ شباط لجامعة صلاح الدين/ إربيل"، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة الأنبار، مج (٩)، ع (١٧)، ص ٢٢٧.
- ٦- آلاء سعيد عبد الحميد (٢٠٢١). دور الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية، **المجلة العلمية للبحوث التجارية**، جامعة المنوفية- كلية التجارة، س (٨)، ع (١)، ص ٧٢.
- ٧- حنان زاهر عبد العظيم(٢٠١٧). تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية لجامعات ذكية في ضوء نموذج كارل ألبرشت للذكاء التنظيمي، **دراسات تربوية واجتماعية**، جامعة حلوان- كلية التربية، مج (٢٣)، ع (١)، ص ٣٠٥.
- ٨- نهى العاصي(٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (٤)، ع (١٢)، ص ٢٤٤ - ٢٤٥.
- ٩- رباح رمزي عبد الجليل(٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي: دراسة تحليلية، **مجلة العلوم التربوية**، جامعة القاهرة-كلية الدراسات العليا للتربية، مج (٢٧)، ع (١)، ص ٣٨٧-٣٨٨.
- ١٠- منار محمد جابر ونجلاء محمد خيرت (٢٠١٧). إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية : تصور مقترح، **مجلة كلية التربية**، جامعة بنى سويف، عدد يناير، ص ٦٨.
- ١١- رمضان محمد السعودي (٢٠١٨). تصور لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات القدرة المؤسسية، **المجلة التربوية**، جامعة سوهاج-كلية التربية، ع (٥٤)، ص ٧٢١.
- ١٢- أحمد نجم الدين أروس(٢٠١٥). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها- كلية التربية، مج (٢٦)، ع (١٠١)، ص ١٤٧.
- ١٣- فاطمة احمد إبراهيم(٢٠١٨). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (٥)، ع (١٧)، ص ١٩٨.

- ¹⁴- Statt, A. (2004). **The Routledge Dictionary of Business Management**. 3rd edition, P. 5.
- ¹⁵ - Michelli, D., Furlong, M., Quinn, Y. (2003). **Dictionary of Human Resources and Personnel Management**. 3rd edition, P. 11.
- ¹⁶- Behery, M. & Al-Nasser, A. (2016). Examining The Relationship Between Organizational Coaching and Workplace Counterproductive Behavior's in the United Arab Emirates, **International Journal of Organizational Analysis**, vol. (24), No. (2).
- ¹⁷- Dagli, A. & Averbek, E. (2017). Investigating Organizational Alienation Behavior in Terms of Some Variables Universal, **Journal of Educational Research**, Vol. (5), No. (2).
- ¹⁸- Awang, A. (2017). "Work Alienation Intervention in Job-Related Tension, Role Overload and Work Effort". **Journal of Management of Roraima**, Vol. (7), No. (2).
- ¹⁹- Verma, S. (2017). "Feeling of Work Alienation among Primary School Teachers". **Journal of Psychosocial Research**, Vol. (12), No. (2).
- ²⁰- Gülsevım, Y. (2017). The Relationship among Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Alienation: An Empirical Study on Academicians, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. (8), No. (1).
- ^{٢١}- بيكار محمد شبل (٢٠١٩). العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي: دراسة مقارنة بجامعة بني سويف، **مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة- كلية الآداب**، مج (٧٩)، ج (٣).
- ²²-Dash, S.& Vohra, N. (2019). The leadership of the school principal Impact on teachers' job crafting, alienation and commitment, **Management Research Review**, Vol. (42), No.(3).
- ²³- Kerse, G. & Babadag, M. (2019). A path from Bullying at Work to Alienation: A multi-level View, **Management Research Review**, Vol. (42), No. (10).

٢٤- أحمد كاظم وبشار عباس (٢٠٢٠). أثر عمليات العقد النفسي في الاغتراب الوظيفي_ دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، مج (١٠)، ع (٤١).

٢٥- رانيا شعبان مرزوق (٢٠٢١). تحليل مسار العلاقات السببية بين الالتزام التنظيمي والاغتراب الوظيفي والذكاء الاجتماعي والتمكين النفسي لدى عينة من المعلمات، *مجلة كلية التربية في العلوم النفسية*، جامعة عين شمس- كلية التربية، مج (٤٥)، ع (٤).

٢٦- عزيزة عبد السمیع، عمرو عواد، ياسمين سمير (٢٠٢٢). أثر ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس- كلية التجارة، ع ٣.

٢٧- ياسر عبد الرحمان، رضا بو غرزة، يوسف حديد (٢٠٢٢). الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحي- جيجل، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة ٢، مج (٨)، ع (٢).

٢٨- على محسن العامري (٢٠٢٢). الأداء المهني وعلاقته بالاغتراب الوظيفي والمناخ التنظيمي لدى المرشدين التربويين، *مجلة الجامعة العراقية*، الجامعة العراقية- مركز البحوث والدراسات الإسلامية، ع (٥٧)، ج (٢).

٢٩- أبو الفضل ابن منظور (٤١٤هـ). *لسان العرب*، دار صادر، بيروت، الطبعة الثالثة، ص ٧٤٨.

٣٠- مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤). *المعجم الوسيط*، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، الطبعة الرابعة، ص ٦٤٧.

31- ÇiFTCi, D. (2021). Emotional Exhaustion As A Mediator Among Workplace Loneliness, Work Alienation and Turnover Intention, *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. (24), No. (2), P. 95.

٣٢- علاء فرج رضوان (٢٠٢٠). الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين تمكين العاملين وتحسين الأداء: دراسة تطبيقية على شركات مياه الشرب والصرف الصحي بمنطقة وسط الدلتا، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، جامعة المنوفية - كلية التجارة، س (٧)، ع (١)، ص ٤٠٦.

٣٣- عبد المجيد قدي وفيروس سلام (٢٠٢٠). دور العدالة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية، *مجلة الإصلاحات الاقتصادية*، المدرسة العليا للتجارة- مخبر

الإصلاحات الاقتصادية، التنمية واستراتيجيات الإندماج في الإقتصاد العالمي، مج (١٤)، ع (٣)، ص ٤.

٣٤- أحمد فاروق وإسلام عصام (٢٠٢٠). استخدام شبكات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالاعتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الأقصى الحكومية، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية**، جامعة القدس المفتوحة، مج (٥)، ع (١٤)، ص ٥.

٣٥- نرفانا عبد الرحمن، رشاء عبد العزيز (٢٠١٩). أثر الاعتراب الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المعلمات في المناطق النائية بمحافظة الطائف، **مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية**، ابراهيم بن عطية، ع (٤)، ص ٢٠٦.

36 - Jassar, S., Abu. Alsaed, R. (2021). The Impact Of Work Alienation In Organization Commitment at The Ministry of Labor, Jordan, **International Journal of Entrepreneurship**, Vol (25), Special Issue (4), P.3.

٣٧ - عزيزة عبد السميع، عمرو عواد، ياسمين سمير (٢٠٢٢). **مرجع سابق**، ص ١٨٢.

٣٨- هشام حمد عليان (٢٠١٨). مدى توافر مسببات الاعتراب الوظيفي في المنظمات العامة (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية تربية كركوك)، **مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية**، مج (٨)، ع (١)، ص ص ٢٢-٢٣.

٣٩- نادية عبد الخالق بكر (٢٠١٦). أثر الاعتراب الوظيفي على مستوى الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية، **مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي**، جامعة الأزهر- مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مج (٢٠)، ع (٦٠)، ص ٤٦٩.

٤٠- دينا فتحي عبد النبي (٢٠١٧). بحث عن الاعتراب الوظيفي وأثره على أداء العاملين، **مجلة كلية الآداب**، جامعة طنطا- كلية الآداب، ع (٣٠)، ج (١)، ص ٣٣٨.

41- Fedi, A., Pucci, L., Tartaglia, S., Rollero, C. (2016). Correlates of Work-Alienation and Positive Job Attitudes in High- and Low-Status Workers, **Career Development International**. Vol. (21), P. 720.

42- Haddad, A., Senter, R. (2017). The Relationship of Technology to Workers Alienation. **Journal Sociological Focus**, V. (50), No. (2), P. 160.

43- Novriansa, A., Riyanto, B. (2016). Role Conflict and role Ambiguity on Local Government Internal auditors: the determinant and impacts, **Journal of Indonesian Economy and Business**, Vol.(31), NO.(1), P. 65.

٤٤- آلاء سعيد عبد الحميد (٢٠٢١). مرجع سابق، ص ١٠٧.

45- Mohamed,L., Abou Shaheen, R. (2022). Influence of Perceived Organizational Injustice on Workplace Alienation among Nursing Staff during COVID-19 Pandemic, **International Egyptian Journal of Nursing Sciences and Research**, Vol (2), No (2), P. 366.

46- Yumuk, Y. & Kurgun, H. (2020). The Role of Organizational Culture Types on Person-Organization Fit and Organizational Alienation Levels of Hotel Workers, **Sustainable Hospitality Management Advanced Series in Management**, Vol. (24), P P. 86-87.

47- Erbas, Mustafa. (2014). "The Relationship between Alienation Levels of Physical Education Teacher Candidates and Their Attitudes towards the Teaching Profession". **Australian Journal of Teacher Education**, Vol.39, No.8, P. (44).

48- Erdem, M. (2014). The Level of Quality of Work Life to Predict Work Alienation, **Educational Sciences, Theory &Practice**, Vol.14, No.2, PP. 535-536.

٤٩- نادية عبد الخالق بكر (٢٠١٦). مرجع سابق، ص ٤٧٠.

50- Dagli, A. & Averbek, E.I (2017). **Op. Cit**, P.(1708).

51- Zorian, S. (2017). Measure of Alienation from Work Process in Academic Libraries in the Information Age, A Thesis Submitted in Process in Fulfillment of the Requirements for, **the Degree of Master of Arts in Sociology**, Minnesota State University, Mankato, P. 6.

52- Valikhani, M. & Soltani, E. (2015). Investigating the Effect of Job Alienation on the Organizational Citizenship Behavior (Branches of Sepah Bank in Shahreza and Dehaghan as Case Study), **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol.(5), No.(1), P. 279.

53- Mustafa, Kh. (2018). The Effect of Strategic Leadership Practices on Reducing Job Alienation: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in the General Company for Electrical and

Electronic Industries of the Ministry of Industry and Minerals, **Economics and Administration Studies Journal (EASJ)**, Faculty of Administration and Economics, Vol. (1), No. (14), P. 287.

^{٥٤-} عبد الناصر محمد وأسامة محمود (٢٠١٧). دور الاغتراب داخل محيط العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين سمات التقييم الجوهرى للذات والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، جامعة أسيوط كلية التجارة، ع (٦٢)، ص ١٧١.

⁵⁵⁻ Shehada, M., & Khafaje, N. (2015). The Manifestation of Organizational Alienation of Employees and its Impact on Work Conditions, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. (6), No. (2), P. 84.

^{٥٦-} محسن علوان و باقر علي (٢٠١٨). دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية في جامعة القادسية، **مجلة المئتي للعلوم الإدارية والإقتصادية**، جامعة المئتي/ كلية الادارة والاقتصاد، مج (٨)، ع (٣)، ص ٢٤.

^{٥٧-} أملاك سليمان وعلى بن صالح (٢٠٢١). مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة، **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**، مركز رفاذ للدراسات والأبحاث، مج (٩)، ع (١)، ص ١٣٤.

⁵⁸⁻ Çetinkanat, A., Kösterelioglu, M. (2016). Relationship between Quality of Work Life and Work Alienation: Research on Teachers, **Universal Journal of Educational Research**, vol. (4), No. (8), P. 1786.

⁵⁹⁻ Ding, H., Enhai, Ch., Xixi, L., Amin, K. (2020), Humble Leadership affects organizational citizenship Behavior: The Sequential Mediating Effect of Strengths Use and Job Crafting, **Frontiers in Psychology**. Vol. (11), No. (65), P.7.

^{٦٠-} شيماء عبدالله (٢٠١٦). إطار مقترح للعلاقة التآثرية بين السلوك الأخلاقي للقيادة والشعور بالاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية على بعض الجامعات الخاصة المصرية، **مجلة الدراسات المالية والتجارية**، جامعة بني سويف- كلية التجارة، ع (٣)، ص ١٦٩.

⁶¹⁻ Bansal, A. (2017). A revelation of employee feelings of alienation during post-mergers and acquisition An outcome of perceived organizational justice, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. (30), No. (3), P. 420.

62- Abd-Elrhaman,E., Helal,W., Ebraheem, Sh. (2020). Organizational Justice, Work Alienation and Deviant Behaviors Among Staff Nurses, **International journal of Nursing Didactics** , Vol. (10), No. (1), P. 2.

63- Mohamed, L., Abou Shaheen , R. (2022). **Op. Cit**, P. (363).

٦٤- أسماء سعيد الشهراني (٢٠٢٠). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في منطقة عسير، **مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات**، مج (١٠)، ع (٣)، ج (١)، ص ٢٨٧.

٦٥- نرفانا عبد الرحمن، رشاء عبد العزيز (٢٠١٩). **مرجع سابق**، ص ٢٠٧.

٦٦- عقيلة بصور وعبدالله علي (٢٠١٩). التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطن التنظيمية: دراسة ميدانية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدينة، **مجلة الاستراتيجية والتنمية**، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم_ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج (٩)، ع (٣)، ص ٥٦١.

67- Abed, F., Hebashy, A. (2017). The Relationship between Organizational Support, Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior as Perceived by Staff Nurses at Different Hospitals , **Journal of Nursing and Health Science**, Vol. (5),P. 115.

68- Chan, S., Lai, H. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior, **Journal of Business Research**, Vol. (70), P. 21

69- Rashid, A., Gul, F., Khalid, G. (2018). Internal Corporate Social Responsibility and Intention to Quit: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior , **International Journal of Business & Management**, Vol. (13), No.(1), P. 85.

70- Mokaddem, A., Adnani, Kh. (2021). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in Algerian Directorate of Education (Central Directorate in Bechar), **Al-riyada for Business Economics Journal**, Vol (7), N.(1), P.82.

٧١- أحمد فاروق، وإسلام عصام (٢٠٢٠). **مرجع سابق**، ص ١١

^{٧٢}- محمود أبو سمرة (٢٠١٤). الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية: دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي**: اتحاد الجامعات العربية- الأمانة العامة، مج (٣٤)، ع (٢)، ص ٦٤.

^{٧٣} - سهير حوالة وندي وجستنية (٢٠١٩). واقع الاغتراب الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض، **مجلة العلوم التربوية** - جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، مج (٢٧)، ع (١)، ص ٣٧٠.

^{٧٤}- هشام حمد عليان (٢٠١٨). **مرجع سابق**، ص ٣٣.

75- Dagi, A., Averbek, E. (2017). **Op. Cit**, p. 234.

76- Saa, J., Abu Samra, M. (2019). The Reasons of Job Alienation among the Faculty Members of Hebron & Al-Quds Universities, **World Journal of Education**, Vol. (9), No.(2), p. 69.

^{٧٧}- حنان زاهر عبد العظيم (٢٠١٧). تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية لجامعات ذكية في ضوء نموذج كارل ألبرشت للذكاء التنظيمي، **دراسات تربوية واجتماعية**، جامعة حلوان- كلية التربية، مج (٢٣)، ع (١)، ص ٣٠٥.

78- Saa, J., Abu Samra, M. (2019). **Op. Cit**, p.70 .

^{٧٩}- جامعة مدينة السادات (٢٠١٧). جامعة مدينة السادات بين الحاضر والمستقبل، **العيد الخامس لجامعة مدينة السادات ٢٠١٧-٢٠١٨**، ص ٧.

^{٨٠}- رباح رمزي عبد الجليل (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير الإداري بالتعليم الجامعي في ضوء مدخل التدوير الوظيفي: دراسة تحليلية، **العلوم التربوية**، جامعة القاهرة-كلية الدراسات العليا للتربية، مج (٢٧)، ع (١)، ص ٣٨٨.

^{٨١}- رمضان محمد السعودي (٢٠١٨). تصور لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين في الجهاز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات القدرة المؤسسية، **المجلة التربوية**، جامعة سوهاج-كلية التربية، ع (٥٤)، ص ص ٧٢٠-٧٢١.

82- El-said, Gh. (2023). The moderating effect of Organizational Justice on the relationship between Employee Alienation and Organizational Silence: An applied study on Government Hospitals in Damietta, **Journal of Business and Environmental Sciences**, Vol. (2), No. (1).p. 96.

^{٨٣}- عبد المجيد قدي وفيروز سلام (٢٠٢٠). **مرجع سابق**، ص ١٠ .

84- Jassin, H. (2018). The impact of modern information systems on achieving organizational justice, **journal of university of Babylon for pure and Applied sciences**, Vol. (10), No. (26), p. 161.

^{٨٥}- فاطمة احمد إبراهيم(٢٠١٨). إدارة المواهب الإدارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، **مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (٥)، ع (١٧)، ص١٩٨.**

^{٨٦}- نهى العاصي(٢٠١٧)، تصور مقترح لتطوير منظومة تدريب الإداريين بجامعة قناة السويس في ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة، **مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة (٤)، ع (١٢)، ص ص٢٤٤-٢٤٥.**

^{٨٧}- رباح رمزي عبد الجليل(٢٠١٩)، **مرجع سابق** ، ص٣٨٧.

^{٨٨}- محمد فتحى (٢٠٢٢). ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمها: دراسة ميدانية، **مجلة الادارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنه والادارة التعليمية، س. (٩)، ع (٣٥)، ص ٣٧١.**