



جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية  
قسم علم النفس  
شعبة : عمل و تنظيم

## الاغتراب الوظيفي و علاقته بالولاء الوظيفي

### لدى أساتذة التعليم الثانوي غرداية

مدترة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس  
تخصص : عمل و تنظيم

إشراف الدكتور:

معمري حمزة

من إعداد الطالبة:

فارس أسماء

السنة الجامعية: 2014 - 2015 1435-1436

# وعرفةان شكر

الحمد لله نحمده ونستعينه و نستهديه الكبير المتعالي الذي علمنا بعد جهلنا  
و هداانا بعد ظلال يروق لنا و نحن عازمين كل العزم و مقدرين كل الجهود  
التي بذلت

و مثنين على كل القلوب التي ضعف خفقانها من أجل إنجاز هذا العمل و  
تحقيق النجاح أن نشكر الجميع و من بينهم

الأستاذ و المؤطر و المشرف **معمرى حمزة** على المجهودات الجبارة و  
النصائح القيمة و الذي لم يبخل علينا بها أبدا أدامه الله ذخرا للأجيال القادمة  
و مرشدا لها، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى رئيس قسم علم النفس عبد  
الرحمان بقادير و إلى جميع أساتذة قسم علم النفس

كما لا ننسى أن نتوجه بالشكر الخالص إلى مؤسسات التربية و كل الأساتذة  
على مساعدتهم لنا في سبيل إنجاز هذا العمل النبيل و تيسيرهم لسبل العلم  
أدامهم الله نهج العلم و العلماء

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي ومستوى الولاء الوظيفي، وكذا الكشف عن العلاقة بين الشعور بالاغتراب الوظيفي والولاء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بغرداية، وتحديد الفروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي والولاء الوظيفي باختلاف الجنس، السن، الخبرة. ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة تم تطبيق استبيانين بعد التأكد من خصائصهما السيكومترية (الصدق، الثبات) على عينة مكونة من 70 أستاذ في التعليم الثانوي بغرداية، وباستخدام المنهج الوصفي وأساليب التحليل الإحصائي باستخدام مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS19,0) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة عكسية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي والولاء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بغرداية.
- إن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.
- إن مستوى الولاء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.
- لا توجد فروق في مستوى الشعور بالاغتراب تعزى لمتغير الجنس، السن، الخبرة المهنية.
- لا توجد فروق في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، السن، الخبرة المهنية.

## Abstract

The purpose of this study is to identify the level of job satisfaction and the level of employee loyalty, as well as the disclosure of the relationship between job satisfaction career and loyalty among secondary school teachers in Ghardaia, and to identify differences in the level of job satisfaction related to sex, age, experience. To achieve the objective of this study two questionnaires have been confirmed: a psychometric (honesty, stability) composed of 70 items and a sample of secondary education teachers in Ghardaia, and using the descriptive approach and methods of statistical analysis using statistical programs of Social Sciences group (SPSS 19.0) was reached following results :

- There is an inverse relationship between job satisfaction career and loyalty among secondary school teachers in Ghardaia.
- The level of the feeling of alienation among secondary school teachers is high.
- The job loyalty level of secondary school teachers is high.
- There are no differences in the level of job satisfaction related to gender, age, professional experience.

- Do not find differences in job loyalty level due to the variables sex, age, professional experience.

-قائمة الجداول والملاحق

-شكر وعرهان

-إهداء

-ملخص الدراسة

-مقدمة الدراسة.....أ-ج

الفصل الأول:مدخل الدراسة

1-إشكالية الدراسة.....4-6

2-فرضيات الدراسة.....7

3-أهمية الدراسة.....7

4-أهداف الدراسة.....8

5-حدود الدراسة.....8

6-تحديد المفاهيم.....8

7-الدراسات السابقة.....9-21

الفصل الثاني:الشعور بالإغتراب الوظيفي

-تمهيد

2-مفهوم الإغتراب.....23-26

3-مفهوم الإغتراب الوظيفي.....26-28

- 4-المعالجة النظرية لمفهوم الاغتراب في ضوء النظريات النفسية.....32-29
- 5-مظاهر الاغتراب .....33-32
- 6-أنواع الاغتراب.....34
- 7-مراحل الاغتراب.....37-35
- 8- تكنولوجيا الاغتراب الوظيفي.....37
- 9-طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي و الولاء الوظيفي.....39-38
- 10-خلاصة الفصل.....40

الفصل الثالث:الولاء الوظيفي .

-تمهيد

- 2-مفهوم الولاء الوظيفي .....42
- 3-أهمية الولاء الوظيفي.....45-44
- 4-خصائص الولاء الوظيفي.....46
- 5-نظريات الولاء الوظيفي.....48-46
- 6-مصادر الولاء الوظيفي.....53-49
- 7-العوامل المساعدة في تنمية الولاء.....56-54
- 59-57.....
- 8-خلاصة الفصل.....60

الفصل الرابع:الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1\_المنهج المستخدم في الدراسة.....62

63.....	2_ حدود الدراسة.....
64-63.....	3_ مجتمع الدراسة.....
65.....	5- الدراسة الاستطلاعية.....
76-66.....	6_ أدوات الدراسة.....
77.....	7_ إجراءات الدراسة الميدانية.....
78-77.....	8_ الأساليب الإحصائية.....

#### الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

85-79.....	عرض النتائج الدراسة.....
93-86.....	_ مناقشة نتائج الدراسة.....
94.....	الاستنتاج العام.....
95.....	إقتراحات.....
أ-هـ.....	قائمة المرجع.....

الملاحق

مقدمة

إذا كان معظم الكتاب والفلاسفة والباحثين يميلون إلى وصف هذا العصر الذي نعيشه بأنه عصر التغيرات المتلاحقة وعصر التطور الصناعي والتكنولوجي والتقدم الطبي و الحروب المتلاحقة إلا أن الأنسب لوصف كل هذه الحالات والتطورات كما يردد في الأعمال الأدبية والأقوال النفسية هو مصطلح الاغتراب، فالإنسان المعاصر يعيش الاغتراب بجميع مظاهره، فلقد قدمت الحضارة للإنسان الاغتراب مصاحبا لتطوراتها في شتى المجالات. (منصور بن زاهي، 2007، ص2)

ولقد اهتم علماء النفس والاجتماع بهذه الظاهرة، ومدى انتشارها، وأكدوا على وجودها، و ذلك من خلال دراساتهم و أبحاثهم، وتشير دراسة "نعمات عبد الخالق سيد" أن: ظاهرة الاغتراب ظاهرة اجتماعية نفسية، اهتم بها الكثير من الفلاسفة والمفكرين والأدباء، ثم بدأ الاهتمام بها كظاهرة نفسية، حيث تمخضت عن حركة البحث في مجال الشعور بالاغتراب النفسي إلى الوجود عدد كبير من الخصائص الشخصية التي يتسم بها الفرد المغترب. (منصور بن زاهي، 2007، ص2)

ويقول "عبد الله سليم" أن ظاهرة العجز والعزلة وفقدان المعايير وعدم وضوح المستقبل، والافتقار للانتماء، والضياع، أصبحت من ابرز السمات السائدة في الحياة الإنسانية في عالم اليوم، ولعل في مقدمة العوامل التي كانت وما تزال وراء بروز هذه المشاعر تولد عنها الإحساس بالاغتراب، تفاقم الأتمتة المصاحبة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتسارعة، التي كان لها الأثر الكبير في التزايد، انتشار المشاكل الحياتية، وتنامي الضغوط التي قيدت حرية الإنسان وأضعفت إرادته وروابطه الإنسانية. (منصور بن زاهي، 2007، ص2)

والاغتراب الوظيفي في مفهومه البسيط يعني شعور الموظف بغربة في موقع عمله، حيث يفقد الانتماء الوظيفي والتنظيمي بسبب الانغماس في ليبروقراطية والشعور بعدم الرضا وافتقار الموظف للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وقصور العلاقات الإنسانية، فالليبروقراطية تفقد على الموظف الالتزام بتطبيق الأنظمة والقوانين والامثال لها رغم أنه في كثير من الحالات لا يدري معنى تلك القوانين أو يفهمها مما يؤدي إلى اغترابه، ولهذا أوصت الكثير من الدراسات بضرورة الاهتمام بهذا الجانب في حياة العاملين، والعمل على تخفيف حدة الأنظمة البيروقراطية والإجراءات الإدارات وعدم التعسف في استخدام السلطة مع العاملين لحمايتهم من الوقوع في

المشكلات الاغتراب الوظيفي والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتمنياتها في محيط العمل وضرورة التفاعل الاجتماعي بين العاملين داخل المنظمة.

كما أن الولاء الوظيفي له أهمية إذا أنه عامل رئيس في استمرار وفعالية المنظمات لأن المسؤولية الأساسية لديهم هذا الولاء للمنظمة هي المحافظة على العمل واستمراره الحياة في المنظمة بغرض النظر عن المكاسب الضرورية، لذا كان على المنظمات أن توجد هذا الولاء وتحمي من يلتزم بعمله.

وترى الباحثة أن للاغتراب الوظيفي أهمية بالغة في عالم الشغل عموماً و قطاع التربية والتعليم خصوصاً؛ لذا حاولنا البحث في طبيعة و نوع العلاقة القائمة بين الاغتراب كمصطلح و الولاء كمتغير قصد البحث عن مدى وجود ارتباط دال بين المصطلحين، لذا انبثقت فكرة الدراسة في بحث العلاقة ما بين الاغتراب الوظيفي والولاء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

من أجل ذلك قسمنا بحثنا إلى جانبين: نظري و تطبيقي.

أولاً: الجانب النظري: ويندرج تحت ثلاث فصول:

الفصل الأول: عرضنا فيه إشكالية الدراسة، وفرضياتها، وأهدافها، وأهميتها، والمفاهيم الإجرائية للدراسة والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع

الفصل الثاني: عرضنا فيه مفهوم الاغتراب، مفهوم الاغتراب لوظيفي، المعالجة النظرية لمفهوم الاغتراب في ضوء النظريات النفسية، مظاهر الاغتراب، أنواع الاغتراب، مراحل الاغتراب، تكنولوجيا الاغتراب الوظيفي، طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي و الولاء الوظيفي.

الفصل الثالث: عرضنا فيه مفهوم الولاء الوظيفي، أهمية الولاء الوظيفي، خصائص الولاء الوظيفي، مصادر الولاء الوظيفي، نماذج الولاء الوظيفي، العوامل المساعدة في تنمية الولاء، النتائج و الآثار المترتبة عليه.

ثانياً: الجانب الميداني: ويندرج تحت فصلان:

الفصل الرابع: تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة وذلك بعرض خطوات المنهج المستخدم في الدراسة, حدود الدراسة, مجتمع الدراسة, الدراسة الاستطلاعية, أدوات الدراسة, إجراءات الدراسة الميدانية, الأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس: تم فيه عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة, والخاتمة.

وفي الأخير عرضنا قائمة المراجع والملاحق المستعمل في الدراسة.

الجانب النظري

## إشكالية الدراسة:

إن التغيير التنظيمي الذي شمل ميادين مختلفة أدى إلى التطور الهائل للمعارف والتكنولوجيا مما تحتم على المنظمات بمختلف أنواعها ضرورة مواكبة هذه التغيرات، والمنظمات التربوية على وجه الخصوص مما يلزمها التكيف المستمر مع هذه التغيرات، وتشير العديد من الدراسات إلى أن العنصر الإنساني هو المحرك الرئيسي للطاقات والمدخلات في العملية التنظيمية، وأن مدى توظيف واستثمار الموارد و الطاقات هو رهن بكفاءة الفرد وسلوكه. إن فاعلية الموارد البشرية وحيويتها في الميدان التعليمي لاتعتمد اعتمادا مباشرا على كفاءتهم ومستوى تدريبهم وإنما ولائهم للمنظمات التابعين لها. (معمرى, 2008, ص6).

ويعد الولاء الوظيفي من الموضوعات التي نالت قسطا من البحث والدراسة لما لها من دور كبير في تحقيق التوافق والرضا المهني لدى الأساتذة , وقد توصل المهتمون والباحثون في هذا الشأن إلى أن السلوك الإنساني داخل المؤسسات يمثل اهتماماً مشتركاً بين علوم الإدارة من ناحية والعلوم الإنسانية من ناحية أخرى، وأصبح الحوار المتصل بين الطرفين لأن التركيز على جانب واحد لا يكفي لفهم السلوك الإنساني ومعرفة مدى الرضا الوظيفي لديه، وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت ولا تزال تهتم بالبحث عن الرضا الوظيفي فيجب على الدول النامية أن تكون أكثر اهتماماً نظراً لتأثيره المباشر على تقدم المجتمع وتطوره.. فالولاء الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والسيكولوجية والبيئية التي تحيط بعلاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته .

ويعتقد العديد من الدارسين والخبراء في ميدان الإدارة أن تحفيز الموظفين لتثبيت ولائهم وحبهم لمؤسساتهم, لا يتحقق بين عشية وضحاها, بل تحتاج المؤسسة إلى سلسلة من الإجراءات والبرامج, لكي تنال ولاء موظفيها وحبهم, وفي الوقت ذاته, تقنعهم بولائها وحبها لهم.. وعليه فإن العملية تبادلية بين الطرفين, ولن يستطيع العامل الاستمرار في العطاء من أجل مؤسسة لا تقدم له مايتناسب مع عطائه..

ويعتبر الأستاذ الثانوي أهم عنصر في عملية التعليم وذلك راجع إلى المهام التي يقوم بها, فهو يسهر على تكوين إشارات المستقبل, إذ يعمل في كثير من الأحيان في ظروف قاسية تؤثر على جودة المادة العلمية التي يقدمها وعلى ولائه للمؤسسة التابع لها, وقد يؤدي ذلك إلى انطوائه وعزله السلبية أو شعوره بالعجز في السيطرة على الأمور وعدم القدرة على مواجهة المواقف الصعبة في حياته المهنية والاجتماعية, وتعد ظاهرة الاغتراب الوظيفي

ذات ملامح ومظاهر متعددة قد تحدث أو تظهر في أي مجتمع من المجتمعات ,وهي ذات طابع خطير ودليل على مرور المؤسسة بأزمة حقيقية ربما تدفع بها إلى الانحدار والفشل.

وبما أن ظاهرة الاغتراب من الأمراض التنظيمية الخطيرة,فقد تعددت الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية,فقد دلت نتائج دراسة"شيبا رد وآخرون"(1982)حول علاقة الاغتراب الوظيفي بالرضا المهني وقد أكدت النتائج أن العمال في نظام الإنتاج الميكانيكي أكثر اغترابا,وأقل رضا في عملهم من الآخرين في نظام الإنتاج الحرفي والآلي, كما أن العمال الكوريين أكثر اغترابا,وأقل شعورا بالرضا من العمال الأمريكيين.(منصور بن زاهي,2007, ص14, 15)

وفي دراسة "عنوز"(1999)حول الاغتراب الوظيفي ومصادره وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني,توصلت إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى ممرضين حسب متغيرات العمر,والمستشفى الذي يعمل به الممرض.

وقد حدد شعيل بن بخيت المطرفي(2005)في دراسته حول الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الآثار السلبية التي تخلفها ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين العاملين من انتشار لظاهرة التراخي في العمل وبعض مظاهر الإعياء والصداع والكآبة وكذا كثرة المشكلات بين الزملاء والرؤساء في العمل والتأخيرات عن الدوام الرسمي وكذا الغياب الغير مبرر.(منصور بن زاهي,2007,ص15)

وسنحاول في هذه الدراسة الكشف عن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالولاء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بغرداية , والكشف عن الفروق باختلاف(الجنس,السن,الخبرة المهنية),إذا لا يمكن تحسين واقع المؤسسات التعليمية في الجزائر إلا بالمزيد من البحوث والدراسات التي تركز على العلاقة التفاعلية بين الأستاذ والمؤسسة, والعوامل المؤثرة في ذلك فتحديد ذلك يساهم في وضع استراتيجيات فعالة يمكنها تغيير وتطوير مؤسساتنا التربوية إلى ما هو أفضل.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1\_ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي والولاء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بغرداية؟

2\_ مامستوى الاغتراب الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بغرداية؟

3\_ مامستوى الولاء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بغرداية؟

4\_ هل هناك فروق في مستوى الشعور بالاغتراب تعزى لمتغير الجنس؟

5\_ هل هناك فروق في مستوى الشعور بالاغتراب تعزى لمتغير السن؟

6\_ هل هناك فروق في مستوى الشعور بالاغتراب تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

7\_ هل هناك فروق في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس؟

8\_ هل هناك فروق في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير السن؟

9\_ هل هناك فروق في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟

## 2\_ فرضيات الدراسة:

1\_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والولاء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

2\_ إن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى أساتذة الثانوي مرتفع.

3\_ إن مستوى الولاء الوظيفي لدى أساتذة الثانوي متوسط.

4\_ هناك فروق في مستوى الشعور بالاغتراب تعزى لمتغير الجنس.

5\_ هناك فروق في مستوى الشعور بالاغتراب تعزى لمتغير السن.

6\_ هناك فروق في مستوى الشعور بالاغتراب تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

7\_ هناك فروق في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

8\_ هناك فروق في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير السن.

9\_ هناك فروق في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

### 3\_ أهمية الدراسة:

1- أهمية الشريحة التي تناولتها الدراسة و هي شريحة الأساتذة و التي تعاني مشكلات مهنية تقلل من فعاليتهم وولائهم للمؤسسات التربوية التابعين لها.

2- قلة الدراسات والبحوث \_ في حدود علم الباحث \_ التي تناولت العلاقة بين الشعور بالاغتراب الوظيفي ومستوى الولاء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

3- إن معرفة مستوى الولاء الوظيفي يمكن المنظمات التعليمية والمشرفين بها على التعرف على المشكلات المتعلقة بالأساتذة كالتغيب, والتأخر, والدوران... إلخ ومن ثم اقتراح السبل اللازمة لعلاجها والتخفيف من حدتها.

4\_ إن هذه الدراسة ستعطي تقويماً عملياً لنوع العلاقة بين الشعور بالاغتراب الوظيفي والولاء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي, مما يساهم بالارتقاء في العمل بالميدان التربوي والتعليمي مما يحقق أهداف المؤسسات التعليمية.

### 4- أهداف الدراسة:

1\_ التعرف على مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي ومستوى الولاء الوظيفي نظرياً.

2\_ الكشف عن العلاقة بين الشعور بالاغتراب الوظيفي والولاء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بغرداية.

3\_ تحديد الفروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي و الولاء التنظيمي باختلاف الجنس, السن, الخبرة المهنية.

4- إثراء ميدان البحث بالمؤسسات الجزائرية.

### 5- تحديد المفاهيم:

**1\_الشعور بالاغتراب الوظيفي:** هو انعزال الفرد عن عمله وعن نفسه، وعن ما يحيط به من مؤثرات بسبب ما يعيشه من حالة ، مما يؤدي إلى نتائج سلبية على الفرد بشكل عام، وعلى إنتاجية في عمله بشكل خاص. (نبيلة لظفي الخوالدة، بط، ص20)

**أما إجرائيا:**هو ما يعانيه أستاذ التعليم الثانوي من مظاهر الشعور بالعجز والعزلة وفقدان للمعايير، وغياب معنى العمل والتشاؤم وعدم الرضا، وهو الدرجة المرتفعة التي يحصل عليها الأستاذ على مقياس سداسي الأبعاد(اللامعيارية، اللامعنى، الانعزالية، العجز، التشاؤم، اللارضا).

**2\_الولاء الوظيفي:**هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء لها. (الفهداوي، 2004، ص11)

**أما إجرائيا:**هو شعور أستاذ التعليم الثانوي بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها وي بذل كل جهد ويؤمن بقيمتها، ومستعد لبذل أكبر جهد ممكن في سبيل تحقيق أهدافها.

## 6-الدراسات السابقة :

### أ-الدراسات العربية:

#### 1-دراسة غوانمة (1990):

**بعنوان:** الاغتراب عند العمال في شركة الصناعات الهندسية العربية بالأردن

هدفت الدراسة إلى التعرف على مظاهر الاغتراب عند العمال في شركة الصناعات الهندسية العربية في الأردن، وقد قام الباحث بتطبيق استبيان من إعداده، على عينة من (94) عاملا من العمال المباشرين للإنتاج في الشركة، و كانت أهم نتائج الدراسة:

- أن درجة الاغتراب عند العمال بأبعاده الخمسة (اللاقوة ، اللامعيارية ، العزلة الاجتماعية و الاغتراب عن الذات ) كانت متوسطة.

-وجود فروق دالة إحصائيا في مستويات الاغتراب تعزى لبعض الخصائص الاجتماعية كالتالي:

-بالنسبة لبعد اللاقوة تبين أن هناك فروق تعزى لمتغير الدخل

-بالنسبة لبعد اللامعنى كان هنالك فروق تعزى لمتغيرات الدخل و المستوى التعليمي و العمر.

-بالنسبة لبعد العزلة الاجتماعية وجد أن هنالك فروق تعزى لمتغيري العمر و الدخل.

- وجود فروق تعزى لمتغيري العمر و الدخل بالنسبة لبعد الاغتراب عن الذات.

-وجود علاقة موجبة بين ظروف العمالمعتمدة بالدراسة و بين مستوى الاغتراب عند العمال بأبعاده الخمسة

(شعيل بن بخت المطرفي، 2005، ص 74-75)

## 2-دراسة عنوز (1999) :

بعنوان: الاغتراب الوظيفي و مصادره و علاقته ببعض المتغيرات الشخصية و التنظيمية في القطاع الصحي الأردني في إقليم الشمال.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادرها ظاهرة الاغتراب الوظيفي و علاقته ببعض المتغيرات (الجنس ، سنوات الخبرة ، الراتب ، الشهري ، الحالة الاجتماعية) ، و قد طبق الباحث مقياس الاغتراب من إعداده بعد أن تحقق من صدفة بعرضه على مجموعة من المحكمين و من ثباته ، على عينة من (218) من المرضى ، حيث شكلت العينة ما نسبته 53% من مجتمع الدراسة .

و كانت أهم نتائج الدراسة :

-وجود فروق دالة إحصائياً عند المستوى (0.05) بين الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى المرضى حسب متغيرات (العمر، و المستشفى الذي يعمل به المرضى)

-عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند المستوى (0.05) بين الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى المرضى حسب متغيرات (الجنس،سنوات الخبرة ، الراتب الشهري ، الحالة الاجتماعية و القسم الذي يعمل به المرضى بالمستشفيات) . (شعيل بن بخت المطرفي).

### 3-دراسة موسى (2002) :

بعنوان: الاغتراب لدى طلبة جامعة دمشق و علاقته بمدى تحقيق حاجاتهم النفسية .

استهدفت الدراسة التعرف على دلالة الفروق بالنسبة لمستوى الشعور بالاغتراب لدى طلبة جامعة دمشق تبعاً للمتغيرات (الجنس ، العمر ،السنة الدراسية ، الاختصاص ) كما استهدفت الكشف عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الشعور بالاغتراب و مستوى تحقيق الحاجات النفسية لدى طلبة دمشق تبعاً للمتغيرات (الجنس ،العمر،السنة الدراسية ، الاختصاص )وقد أعدت الباحثة مقياس الاغتراب ، والحاجات النفسية طبق على عينة من (568) طالب و طالبة من جامعة دمشق تم التواصل إلى النتائج التالية :

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى الشعور بالاغتراب لدى طلبة جامعة دمشق تبعاً لمتغير الجنس و متغير السنة الدراسية.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى الشعور بالاغتراب لدى طلبة جامعة دمشق تبعاً لمتغير العمر و لصالح الفئة العمرية الأقل من 22 سنة فهي أقل اغتراباً ، و متغير التخصص (إنساني ، علمي ) و لصالح الكليات العلمية فهي أقل اغتراب .

-وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى الشعور بالاغتراب و مستوى تحقيق الحاجات النفسية لدى طلبة جامعة دمشق و تبعاً للمتغيرات (الجنس ، السنة الدراسية ،الاختصاص العمر ) .

(اقبال محمد رشيد صالح الحمداني ،2011، ص 175-176)

### 4-دراسة العقيلي (2004) :بعنوان:

الاغتراب و علاقته بالأمن النفسي لدى طلبة جامعة الإمام محمد بن مسعود الإسلامية بمدينة الرياض .

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة الإرتباطية بين الاغتراب و الأمن النفسي ، كما استهدفت التعرف على ظاهرة الاغتراب لدى طلاب الجامعة تبعاً للمتغيرات (العمر ، الصفوف الدراسية ، السكن ، الحالة

الاجتماعية، التخصص الأكاديمي للطلاب ) ، إضافة إلى التعرف على عدم الشعور بالطمأنينة النفسية تبعاً لمتغيرات (الكلية ، الصفوف الدراسية) .

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطلاب في الشعور بالطمأنينة النفسية تبعاً لمتغيرات (نوع السكن، الحالة الاجتماعية، التخصص الأكاديمي، العمر )

- وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الاغتراب و الشعور بالطمأنينة النفسية .( اقبال محمد رشيد صالح الحمداني ، 2011 ، ص 178).

## 5-دراسة المطرفي (2005):بعنوان:

الاغتراب الوظيفي و علاقته بالأداء ، دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة  
هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين ظاهرة الاغتراب الوظيفي و أداء العاملين.
  - التعرف على مدى وجود ظاهرة الاغتراب بين العاملين.
  - التعرف على صورة معانات العاملين بإدارة الجوازات بمنطقة مكة المكرمة.
  - التعرف على الأسباب المؤدية للاغتراب الوظيفي .
  - التعرف على كيفية القضاء و الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي.
  - التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين الضباط و الأفراد.
- و قد اعتمد الباحث في دراسته على مقياس لقياس الشعور بالاغتراب الوظيفي من إعدادة بعد أن تحقق من صدقه بعرضه على مجموعة من المحكمين و من ثباته، حيث تكونت العينة من '100' ضابط و '400' من الأفراد العاملين بإدارة الجوازات بمنطقة مكة المكرمة.وكانت النتائج كالأتي:
- انتشار ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة من الضباط و الأفراد

-تمثلت صورة معاناة العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد عينة البحث من الضباط و الأفراد في:

-التمييز لبعض العاملين على حساب الآخرين في العمل.

-عدم اهتمام الإدارة بمشاركة العاملين في تطوير العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات.

-توجيه النقد من قبل الرئيس المباشر

-الشعور بالضيق بسبب تصرفات بعض الزملاء في العمل .

-الشعور بعدم الاستقرار الوظيفي .

-الشعور بالملل بسبب روتينية العمل.

تمثلت الأسباب المؤدية للاغتراب الوظيفي بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد العينة من ضباط و أفراد في:

-افتقار التقارير عن العاملين للأسس الموضوعية .

-وجود رغبة لدى البعض للاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم .

-عدم تخصص بعض العاملين بمجال العمل .

-وجود معوقات تحول دون الاستخدام الفعال لإدارة الوقت

\_سوء التنظيم بين الأقسام المختلفة

-تراخي الإدارة في تدريب العاملين

-عدم خضوع الحوافز للمعايير الصحية

-اختيار القيادات يشوه التقصير الإداري.

الشعور بخاطر البقاء في مواقع العمل بسبب المنافسين .

-تقصير الإدارة في معالجة الأخطاء .

(شعيل بن بخت المطرني، 2005، ص 154)

## 6\_منصور بن زاهي (2007): بعنوان:

الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للانجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات .

تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي الذين يتميز به الإطارات الوسطى لدى القطاع المحروقات الجزائري، وكذا الدافعية للانجاز لديهم ثم معرفة دلالة الفرق في المستوى الشعور باغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية والوسيطية ، وفي الأخير معرفة العلاقة ودلالاتها بين الشعور بالاغتراب الوظيفي و الدافعية للانجاز من جهة ، والتعرف على العلاقة التي تربط عوامل الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للانجاز ، من جهة أخرى ، بلغ قوام العينة 231 إطار من الإطارات الوسطى العاملة بقطاع المحروقات الجزائري ( شركة سونا طراك ) في كل من المديرية الجهوية التالية : ( حاسي مسعود ، وحاسي الرمل ، وحوض بركاوي )

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان أقل بقليل عن المتوسط لدى أفراد العينة.
- 2- مستوى الدافعية للانجاز كان مرتفعا جدا لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله باختلاف نظام العمل.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله باختلاف السن ماعدا الشعور بالتشاؤم والرضا.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله بالاختلاف الأقدمية.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي وعوامله بالاختلاف الانتماء إلى جماعة غير رسمية ماعدا انعدام معيار ومعنى العمل.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله بالاختلاف تقلد المسؤولية .

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله بالاختلاف الحالة العائلية ماعدا الشعور بالانعزالية والعجز .

9\_ يوجد ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله بالدافعية للإنجاز

(منصور بن زاهي، 2007، ص187)

## ب-الدراسات الأجنبية:

دراسة دوكلاص (1987) :

بعنوان: العوامل المسببة للقلق من الموت و الهدف في الحياة و الاغتراب و علاقتها بالتكيف بالكلية.

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين تكيف طلبة الكلية و القلق من الموت و الهدف في الحياة و الاغتراب ، و قد استخدم الباحث عينة بلغت '100' طالب من السنة الأولى من جامعة تكساس ، استخدم الباحث مقاييس جاهزة لقياس كل من الهدف من الحياة ، القلق من الموت ، و مقياس الاغتراب و مقياس التكيف بالكلية و استعان الباحث باستمارة استبيان التقييم السلوكي ، توصل الباحث إلى النتائج التالية :

-وجود علاقة معنوية بين العوامل المسببة للقلق من الموت و التكيف بالكلية.

-وجود علاقة معنوية بين الهدف من الحياة و التكيف بالكلية .

-وجود علاقة ارتباطية معنوية عالية بين الاغتراب و التكيف بالكلية .

(اقبال محمد رشيد صالح الحمداني، 2011، ص 182- 183).

## 2-دراسة موتا(1987) :

**بعنوان:** العوامل التي تؤثر في الاغتراب و الندم و معدل الدرجات لدى طلاب الجامعة في الحرم الجامعي الذي يسوده البيض.

استهدفت الدراسة التعرف على بعض العوامل التي تؤثر في الاغتراب و الندم استنادا إلى معدل درجات الطلبة في الكليات التي يسودها البيض استخدم الباحث في الدراسة برنامج للدعم الأكاديمي و الاجتماعي لغرض تقليل الشعور بالاغتراب و تقليل نسب الاحتكاك في الفصل و زيادة معدل الدرجات ، اختار الباحث مقياسين جاهزين للاغتراب أحدهما مقياس (دين 1961) و الآخر مقياس الجامعة للاغتراب (بورباش 1972) أما موقف الندم فكان الباحث قد قام بتحديد الندم في الفصل الدراسي عن طريق فشل الأفراد المدرسين ، توصل الباحث إلى النتائج الآتية :

-عدم وجود علاقة معنوية بين درجات الطلاب على مقياسي الاغتراب و معدلات درجاتهم.

-عدم وجود علاقة معنوية بين الاغتراب و مشاركة طلبة الكلية في النشاطات اللاصفية .

-وجود علاقة معنوية عكسية بين الاغتراب و قناعة الأفراد في الدعم الأكاديمي و الاجتماعي .

(عادل بن محمد العقيلي ،2004، ص48)

## 3-دراسة ماهوني وكويك (2001) :

**بعنوان:** علاقة الشخصية و الاغتراب في الجامعة كنموذج

استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين سمات الشخصية و الاغتراب و الكشف عن وجود مشاعر الاغتراب لدى طلبة الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، و بيان أثر متغير الجنس و الدور الذي تلعبه الجامعة في رفع أو خفض مشاعر الاغتراب لدى طلبتها.و قد طبقت الدراسة على عينة من (221) طالبا و طالبة من الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، و قد تم استخدام gould للاغتراب و تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن 77 طالبا وطالبة لديهم درجة عالية من الشعور بالاغتراب بصرف النظر عن الجنس.

- اظهر الطلاب العصايون درجة اشد وأعلى من الشعور بالاغتراب بالنسبة للجنسين .

- عدم وجود فروق دالة بين الجنسين فيما يتعلق بالشعور بالاغتراب .

- أن الطلبة الذين لديهم درجة من الاغتراب يمكن ان يكونوا أكثر تسامحا تجاه السلوك المنحرف بالنسبة

بالنسبة للمقاييس الاجتماعية المتعارضة .

(اقبال محمد رشيد صالح الحمداني ، 2011،ص184 )

#### 4- دراسة فانسو روسو وآخرون (2001):

**بعنوان:** علاقة الاغتراب الوظيفي بدور الجماعات غير الرسمية .

كان هدف الدراسة هو البحث عن ما إذا كانت هناك علاقة بين مختلف أبعاد الاغتراب الوظيفي المتمثلة في (

الانفصال النفسي - الشعور بالعجز - اللامعنى - اللامعيارية ) و الانتماء إلى جماعة غير رسمية . وأجريت

هذه الدراسة على العينة قوامها 217 عامل من مختلف القطاعات العمل ، وقد أكدت النتائج أن العمال

الذين ينتمون إلى الجماعات غير رسمية اقل انفصالا نفسي اقل شعورا بالعجز مقارنة بالأعضاء الذين لا ينتمون

إلى جماعات غير رسمية . ( منصور بن زاهي ، 2007، ص96)

#### 6\_الدراسات التي تناولت الولاء الوظيفي:

1\_دراسة الدوسري(2005):بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين بقطاع التربية

والتعليم بمحافظة وادي الدواسر.

تم إجراء هذه الدراسة بمحافظة وادي الدواسر وأجريت على عينة مقدارها (189)من المعلمين العاملين بإدارة

التربية والتعليم بمدارس البنين بمحافظة وادي الدواسر.

تهدف الدراسة إلى التعرف على علاقة الولاء التنظيمي بأمن الوظيفي لدى المعلمين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر. (الدوسري، 2005، ص115)

\_ و كانت أهم نتائج الدراسة:

1\_ أن مستويات الولاء التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التربية والتعليم بوادي الدواسر مرتفعة بمتوسط (4.12 من 5).

2- أن السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع الولاء التنظيمي بشدة لدى المعلمين بإدارة التربية والتعليم في واد الدواسر تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (4.23\_4.49) وهي: المحافظة على إدارة التربية والتعليم، والحرص على سمعة القطاع التربوي، والتمسك بالوظيفة الحالية داخل القطاع التربوي.

3\_ أن المتطلبات الهمة جدا لتحقيق الولاء التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التربية والتعليم في واد الدواسر تراوحت متوسطاتها ما بين (3.53\_4.55) هي: وضع نظام عادل للأجور والحوافز الخاصة بالمعلمين، ومتابعة أداء المعلمين لتصحيح الأخطاء لا لتصعيد الأخطاء، وتوقيع عقوبات، وتكليف المعلم بالتدريس في تخصصه.

2\_ دراسة شاهين (2010):

بعنوان: مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية.

تم إجراء هذه الدراسة بفلسطين وطبقت على عينة مقدارها (189) من العاملين في الجامعات الفلسطينية (جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية).

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر. و كانت أهم نتائج الدراسة:

1\_ مستوى الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين (أي أن هناك ارتفاع وانخفاض نسبي) وظهر مستوى الثقة التنظيمية مرتفعا في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة

الأزهر. (الدوسري، 2005، ص130)

3\_ دراسة الجريسي (2010):

**بعنوان:** الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم.  
تم إجراء هذه الدراسة بمدينة الرياض وطبقت على عينة مقدارها (585) من جميع العاملين في مجلس الشورى السعودي في المرتبة الخامسة إلى المرتبة الرابعة عشر في جميع الإدارات.  
هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى في مملكة العربية السعودية. و كانت أهم نتائج الدراسة:

1\_ أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع حيث بلغ (3.89 من 5).  
2\_ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي حيث يتضح أنه كلما تحسن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي.

#### 4\_دراسة أبو العلاء(2009):

**بعنوان:** ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.  
تم إجراء هذه الدراسة بدولة فلسطين وطبقت على عينة مقدارها (148) مدير من مدرء وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية.  
وهدف الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل وأيضا التعرف على السباب التي تزيد من ضغوط العمل وأيضا التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

#### \_ و كانت أهم نتائج الدراسة:

1- أن مستوى الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة من المدرء ظهر بوجه عام مرتفع حيث بلغت نسبته (72.49%) ويرجع ذلك بسبب اهتمامهم بمستقبل أفضل للوزارة وشعورهم بارتباط داخلي اتجاه الوزارة ودفاعهم عن الوزارة في حال ذكرت بسوء, استمرارهم في العمل بالوزارة لو توفرت فرصة عمل متشابهة.  
2\_ أن شعور أفراد المجتمع الدراسة بالانتماء لوزارة الداخلية كان انتماء بدرجة عالية كان انتماء بدرجة عالية حيث ظهرت نسبته 90.2%.

3\_ وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في الوزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى الشخصية والوظيفية.(فيصل بن ناصر بن سعيد الشهراني, 2013, ص96).

#### - التعليق على الدراسات :

نلاحظ أن معظم الدراسات ركزت على دراسة كل متغير على حدا، سواء ما تعلق بموضوع الاغتراب أو الولاء، في حين أن الدراسة الحالية ركزت على العلاقة بين المتغيرين، كما نلاحظ كذلك أن معظم الدراسات ركزت على دراسة الفروق في المتغيرات:الجنس،السن،الخبرة المهنية،وهذا مايتفق مع الدراسة الحالية لكن باستبعاد المستوى التعليمي، هذا وقد ركزت الدراسات على استخدام الاستبيان كأداة جمع البيانات، إلا دراسي (دوجلاص،1987) ، (موتا، 1987) وهو مايتفق مع الدراسة الحالية التي استخدمت الاستبيان واستخدمت مقاييس مقننة للاغتراب كمقياس الاغتراب عند بن زاهي(2007).

\_أما من ناحية البيئة فقد طبقت في الدول العربية كالأردن والسعودية....، ونلاحظ أنه هناك ندرة على المستوى الوطني -في حدود علمنا- ماعداداراسة (بن زاهي، 2007)، وما يلاحظ كذلك أن معظم الدراسات أجريت بمنظمات صناعية وصحية، والجامعة إلا دراسة (الدوسري، 2005) فقد طبقت على المعلمين ( الجانب التعليمي)، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية في تناولها للمتغيرين لدى عينة من الأساتذة أي تعكس الجانب التعليمي.

أما من ناحية النتائج فكانت متباينة، فتوصلت إلى عدم وجود فروق تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، في حين أن بعض الدراسات أثبتت العكس، هذا وقد استفدنا منها في بناء أدوات الدراسة وصياغة الفرضيات وتفسير ومناقشة النتائج.

## الفصل الثاني : الاغتراب الوظيفي

1-تمهيد

2-مفهوم الاغتراب

3-مفهوم الإغراب الوظيفي

4-المعالجة النظرية لمفهوم الاغتراب في ضوء النظريات النفسية

5-مظاهر الاغتراب

6-أنواع الاغتراب

7-مراحل الاغتراب

8- تكنولوجيا الاغتراب الوظيفي

### 1- تمهيد:

يعد موضوع الاغتراب الوظيفي من بين المواضيع المهمة التي مازالت قيد الدراسة لما يلعبه الاغتراب من تأثير على الفرد و المنظمة التي يعمل بها ، خاصة أن ظاهرة الاغتراب تؤثر تأثيرا واضحا على تكييف العنصر البشري في المنظمة التي يعمل بها و كذا على تماسك الجماعات الاجتماعية داخل التنظيمات الاجتماعية ، ما جعل هذا المصطلح يبقى قيد الدراسة إلى غاية اليوم.

-وانطلاقا من ذلك حاولنا من خلال هذا الفصل تبيان مفهوم الاغتراب و كذا نظرياته و مظاهره ، إضافة إلى أنواع و مراحل الاغتراب الوظيفي و أهم نتائجه و استراتيجيات التعامل و في الأخير التطرق إلى العلاقة بين الاغتراب الوظيفي بالولاء الوظيفي .

2- مفهوم الاغتراب: قبل التطرق إلى الحديث عن الاغتراب الوظيفي سنحاول التطرق إلى مفهوم و معنى الاغتراب الوظيفي.

## 1.2 الاغتراب لغة :

- في اللغة العربية تدل كلمة "غربة" في المعاجم العربية على البعد ، فغريب يعني "بعيد عن موطنه " ، و الجمع "غرباء " و هم الأبعاد ، و يشير الرازي إلى أن لفظ "الغربة و الاغتراب " في اللغة يكون بمعنى واحد ، فعندما يقال عن الفرد "تغرب" فهو غريب ، و منها "اغترب " و "غرب" و الجمع "الغرباء و "الغرباء" هم الأبعاد ، و "أغرب" صار غريبا .

(ريسة حوفان ، الشمراني، 2010، ص 10 )

- و نقول تغرب فهو غريب و الجمع غرباء و الغرباء هم الأبعاد و التغريب هو النفي عن البلد ، و أيضا الغربة النزوح عن الوطن ، و يقال غربت الشمس ، تغرب غروبا أي بعدت و توارت في مغيها ، و غروب الشمس بالضم غرابة أي بعد عن وطنه فهو غريب . (عادل بن محمد العقيلي ، 2004 ، ص 10)

- أما في اللغة اللاتينية: فقد استخدم لفظ الاغتراب بعدة معاني هي تحويل شيء ما ملكية شخص آخر. و نزع الملكية و استخدم بمعنى حالة فقدان الوعي أو قصور القوة العقلية.

(منصور بن زاهي ، 2007 ، ص 16).

- يرى بلونر (1970) (blauer) " أن الاغتراب يوجد عندما يكون العمال غير قادرين على السيطرة على عمليات عملهم المباشر و غير قادرين على تطوير الشعور بالعرض و بعلاقة وظائفهم بكل إنتاج التنظيم و غير قادرين على الانتماء للمجتمعات الصناعية المتكاملة و عندما يفشلون في أن يصيروا منهمكين في نشاط عملهم كأسلوب للتعبير الذاتي الشخصي " .

(بحري صابر ، 2009 ، ص 88).

- و قد ذكر شاخت (1980): " أن علاقة الفرد بعمله تعد أحد المجالات الأخرى التي يستخدم فيها إصلاح الاغتراب في بعض الأحيان في الآداب الاجتماعية الحديثة إلا أننا نعتقد هنا كذلك الاتساق في الطريقة التي ينظر بها إلى الاغتراب عن العمل أو إلى العمل المغترب و ذلك على الرغم من حقيقة أن كافة من يستخدمون هذا التعبير يقرون بأنهم يقومون بذلك متأثرين بماركس الذي أشرنا له سابقا و يفهم مثل هذا الاغتراب من قبل هؤلاء الكتاب على اختلافهم باعتباره يعني الاستياء من وظيفة المرء و معاشته لنشاط عمله باعتباره غير مجد في جوهره و عبثي و لا يعبر عن الذات و لا تتولى هذه الذات توجيههم ، كما ينظر "ايكن و هييج" إلى

الاغتراب عن العمل من خلال وجود "شعور الإحباط" فيما يتعلق بمركز الفرد في عمله و يعتبر أن الاغتراب عن العمل موجود طالما أن المرء غير راض أشياء من قبيل موقفه النسبي بالمقارنة بالعاملين الآخرين و التقدير

الذي يحمله رؤساؤه له و الدرجة التي يتوافق فيها عمله مع توقعاته للمهمة التي يتطلع بها طوال عمره و هكذا فإنهما يهتمان بصورة أقل بطبيعة العمل المؤدي بالمقارنة باهتمامهما بالاعتبارات المترتبة على الوضع المهني و ينظر إلى الاغتراب عن العمل هنا من خلال الاستياء إزاء القيود المترتبة على شغل مركز المرء في الهيكل العام للعمل . (فيصل بن ناصر بن سعيد الشهراني، 2013، ص15)

و قد أشار " michaels " 1988 : بأن الاغتراب الوظيفي هو " عبارة عن حالة معرفية معممة للانفصال النفسي عن العمل ناشئة من الإدراك بأن العمل ذاته غير قادر على الوفاء بالاحتياجات الشخصية و التوقعات الضرورية إنه يعكس موقفا ، يهتم فيه الفرد اهتماما بسيطا بالعمل ، ويؤدي العمل بطاقة بسيطة ، يعمل أساس للحصول على مكافئات خارجية فيما رأى banai,et.al (2004) أن الاغتراب هو " حالة من الانفصال النفسي عن الوظيفة ، حيث يدرك الموظف بأن العمل يفتقر إلى الاحتمالات و الإمكانيات التي تشبع احتياجات و توقعات الموظف الملحة" بينما ذكر (1972) shepard أن الاغتراب الوظيفي هو " حالة شعور الموظف (بفقدان القوة و فقدان المعنى و فقدان التقييم الذاتي ) لديه في وظيفته " . (العتيبي، 2010، ص11)

- و يشير عنوز (1999) إلى أن الاغتراب الوظيفي يسميه بعض الكتاب و المفكرين اغتراب عن التحكم (فقد القوة) و يقصد به أيضا الاغتراب الانتاجي و الاغتراب الاستهلاكي ، و يرتبط الاغتراب ، المهني أو الوظيفي بعدة متغيرات نفسية و اجتماعية و يعرف بأنه الشعور بالانفصال النسبي عن العمل ببعض متعلقاته أو جميعها ، حيث أضحت منظمات اليوم تمتلئ بشواهد شتى من أعراض عدم الرضا ، و فقدان الانتماء الوظيفي و التنظيمي ، و قد أرجعت أسباب هذه المشاعر السلبية إلى ظاهرة الاغتراب الوظيفي ، لأن الموظف لا يشعر بحافز يشده لعمله ، لذلك تنمو و تتزعر نواة الاغتراب لديه . (عنوز، 1999، ص347)

عن طريق كتابات فلاسفة العقد الاجتماعي ثم طبق في مجال العمل بشكل عام في المجتمع على يد هيجل الذي أطلق عليه أبو الاغتراب و الذي اهتم به في جميع مؤلفاته . (منصور السامي، 2007، ص59)

وقد وجد موضوع الاغتراب الوظيفي جذوره في كتابات هيجل (1770-1831) عن العمل حيث يرى أن كل عمل الانسان هو بالضرورة عمل معترب ، لأن الانسان كان يشارك قديما سواء في مجتمع الصيد ، الرعي ، الزراعة البسيطة ) في كل خطوة من خطوات الانتاج ، بما في ذلك صنع أدوات العمل نفسها كالعصا غيرها ، لكن ظهور الصناعة و تقسيم العمل و التخصص عزلت الانسان عن العملية الانتاجية بجميع أشكالها و عناصرها ، و لم يعد يعرف العامل أهمية الدور الذي يقوم به في عمله الجزئي الذي يمارسه لذا انفصل عن عملية الانتاج الكلي . (فيصل بن ناصر بن سعيد ، 2013 نص 14)

و قد أشار ماركس إلى فكرته الأساسية عن الاغتراب و هي اغتراب الانسان عن العمل من خلال فهمه للنظام الاقتصادي و قد تناول ماركس الاغتراب الذي يصاحب العمليات الانتاجية من أربعة زوايا هي اغتراب العامل عن ناتج عمله ، اغتراب العامل عن عمله اغتراب العامل عن نفسه ، اغتراب العامل عن الآخرين ، حيث أن مصدر الاغتراب هو الانسان فالإنسان الذي يضع الجهد لإنتاج الأشياء التي لا يملكها فعلا الأمر الذي يسبب لديه الاغتراب . (بحري صابر ، 2009 ، ص88)

و هناك أربعة أشكال من الاغتراب عند ماركس ذكرها (القيادي ، 2006 ، ص47)

- 1- اغتراب العامل عن ناتج عمله وهو أن يكون الانسان مغتربا عن الشيء الذي يقدمه أو ينتجه .
- 2- اغتراب العامل عن عمله و هو أن يغترب عن عملية الإنتاج نفسها .
- 3- اغتراب العامل عن عمله و هو أن يغترب عن عملية الإنتاج نفسها.
- 4- اغتراب العامل عن الآخرين (عن جماعة رفاقه).

بخصائصه و قدراته مستقل عن الانسان مع العلم ان الحل من وجهة نظره تكمن في التصور الأنثروبولوجي للذين حيث تعود للذات خصائصها ووجودها . (حليم بركات، 2006 ، ص38-

39 )

- "إميل دوركايم" : تناول دوركايم الاغتراب في سياق تحليله كما أسماه بظاهرة (الأنومي anomi ) و التي تعني فقدان المعايير فهو يعتقد أن سعادة الانسان لا يمكن تحقيقها بصورة مرضية ما لم تكن حاجاته متناسبة أو متساوية مع الوسائل التي يملكها لإشباعها ... و قد أشار "دوركايم" إلى أن عزلة الانسان و بعده عن التضامن الاجتماعي هي مصدر اغترابه في المجتمع الحديث . و أن التصنيع الديمقراطية الجماهيرية و النزعة العلمانية قد أدت إلى النزعة الفردية التي سادت التاريخ الحديث و التي بدت مظاهرها في اليأس و الوحدة و الاكتئاب و التي هي مظاهرها الاغتراب . (شعيل بن يحيى المطرفي ، 2005 ، ص18)

- الاغتراب عند " محمد ابراهيم عيد" : هو انفصال الانسان عن وجوده الانساني ، وبصاحب هذا الشعور جملة الأعراض و العوامل التي تتمثل في الشعور بالعزلة و اللامعيارية و العجز واللامعنى و التمرد و اللاهدف . (سامية عدائكة ، 2011 ، ص20).

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الاغتراب قد تم تناوله في عدد من العلوم و من الزاوية التي يهتم بها كل علم ، كما أن بداية الاهتمام بمصطلح الاغتراب قد تم تناوله بشقيه الايجابي و السلبي ، و بعد ذلك بدأ الاهتمام يقتصر على الجانب السلبي للاغتراب ، في أن معظم الدراسات و البحوث الحديثة تركز على الجانب السلبي للاغتراب و ذلك من خلال دراسة على عينة من أساتذة التعليم الثانوي غارداية .

### 3- مفهوم الاغتراب الوظيفي:

في البداية لم يظهر الاغتراب كمفهوم اداري بل ظهر كمفهوم ديني ، فالمفهوم الديني كان يعبر عن المعنى السلبي و هو اغتراب الانسان عن الله ثم تدرج إلى المفهوم الفلسفي في مجال الفلسفة.

- وعرفه "روسو" أن تغترب يعني أن تعطي أو أن تبيع ، فالإنسان الذي يصبح عبد لأخر لا يعطي ذاته و إنما يبيعه على الأقل من أجل بقاء حياته ، هذا التعريف يصور تمايزا بين مفهوم العطاء ، و بين البيع (منصور بن زاهي، 2007، ص 17)

- كما يرجع " فروم" الاغتراب إلى التفاعل بين العوامل النفسية و العوامل الاجتماعية حيث يصف الانسان الحديث بأنه هرب من روابط العصور الوسطى . (بمجات محمد عبد السميع، 2008، ص17) غير أنه لم يكن حرا في إقامة حياة ذات معنى كامل تقوم على الحب و العقل ، بل خضع الانسان للدولة مما أدى إلى افتقاره أو انفصاله عن حرته .

- أما " فرويد" فإنه يفسر الاغتراب في ضوء نظريته في الشخصية ، فهو يؤسس مفهوم للاغتراب افتراضيا ، فالاغتراب هو اغتراب الأنا عن الهو ، أي اغتراب الشعور عن اللاشعور .

- و يذهب كذلك في تفسيره لهذا المفهوم إلى أن للحضارة متطلباتها و ضغوطها التي يمكن ان تتناقض جوهريا مع الذات مما يدفع الفرد إلى الاغتراب عن الذات و عن المجتمع الذي يعيش في إطاره . (منصورين زاهي، 2007، ص18)

- "كارل ماركس" : استخدم ماركس مفهوم الاغتراب في كتاباته الدينية و السياسية إلا أن تركيزه على استخدام هذا المصطلح كان في تحليلاته الاقتصادية ، خاصة ما يتعلق منها بمجال تحليل العمل ، و قد أرجع أسباب الاغتراب إلى أن بعض الأفراد يعتبرون عن أعمالهم لأسباب موضوعية كامنة في علاقات الانتاج و نسق السيادة الطبقي مما يؤدي إلى انفصالهم عن العمل و الانتاج كم يؤدي إلى اغترابهم عن الطبيعة و عن ذاتهم . (لمجات محمد عبد السميع، 2007، ص40)

- "فيورباخ" : عالج موضوع الاغتراب من الناحية الدينية ، حيث أن الاغتراب لديه يتمثل في الاغتراب الديني بين الانسان و الخالق ، والذي هو أسا كل شيء سواء أكان نفسي أو اجتماعي أو فلسفي ، فالخالق سواء كاسم أو كصفة . (فيصل عباس، 2008، ص 19)

### 1.3-التعريف الاصطلاحي: إن تحديد المفهوم الاصطلاحي يمكن تصنيفه حسب

- "محمود رجب 1988" - إلى ثلاثة أصناف ، مفهوم الاغتراب قبل عهد " هيغل " ، و مفهوم الاغتراب في عهد "هيغل" ، و مفهوم الاغتراب بعد عهد "هيغل".

**2.3 مفهوم الاغتراب قبل عهد "هيجل"** : من أبرز مفاهيم الاغتراب قبل عهد هيجل نجد المفهوم الديني و الذي يتلخص في معنى الانفصال ، أي انفصال الانسان عن الله ، و انفصال الانسان عن الطبيعة (الملذات و الشهوات ) و انفصال المؤمن عن الانسان غير المؤمن ، فالاغتراب في المفهوم الديني ظاهرة حتمية في الوجود الانساني و حياة الانسان على الأرض ما هي إلا غربة و ضد الأسمى ، الوطن السماوي . (سامية عدائكة ، 2010، ص 14).

**3.3- مفهوم الاغتراب في عهد "هيجل"** : يرى (محمود رجب 1988) أن هيجل اهتم في معظم مؤلفاته بمصطلح الاغتراب ، و يعتبر كل من (معاد أنور 2003 ، و الشحماني 2003) "هيجل" رائد في مجال الكتابة عن الاغتراب فالاغتراب عند "هيجل" واقع متجدر في وجود الانسان في هذا العالم ، فثمة انفصال مورث بين الفرد بوصفه ذاتا مبدعة تريد أن أو تحقق نفسها ، و بين الفرد موضوعا واقعا تحت تأثير الآخرين و قد حدد الوجوديين فكرة الاغتراب عند هيجل بنظرة شمولية تتجسد في انه انعكاس لتصدعات و انيارات في العلاقة العضوية بين الانسان و تجربته الوجودية ، بين الذات الموضوع ، بين الجزء الكلي بين الفرد - المجتمع بين الحاضر - المستقبل . (منصورين زاهي ، 2007، ص 16-17).

و قد ميز "هيجل" بين مجالين الاغتراب أحدهما ايجابي و الاخر سلبي ، فالمعنى الايجابي هو الابداع أي تخارج الروح على نحو ابداعي ، والمعنى الثاني سلبي و هو عدم قدرة الذات على التعرف على ذاته (بمجات محمد عبد السميع، 2007، ص 39).

### **4.3 مفهوم الاغتراب بعد عهد "هيجل"**

في هذه المرحلة بدأ مصطلح الاغتراب ينسخ من بعديه (السلبي و الايجابي) و أصبح يقصد به معنى السلب أي تحولت النظرة إلى السلبية و ركزت عليها تركيزا طغى على المعنى الايجابي حتى يطمسه ، و ارتبط معنى الاغتراب و كانه مرض أصيب به الانسان الحديث و عليه أن يقضي عليه و يبرأ منه ، و هذا يعني أن مصطلح الاغتراب قد أخذ يفقد ما كان يتميز به عند "هيجل" خاصة من ازدواج في المعنى ، و من أبرز المفكرين و الفلاسفة الذين عبروا عن ذلك "كارل ماركس" ثم "الوجوديون" الذين يربطون الحرية بالاغتراب و كذلك نقاد المجتمع أصحاب النزعة الانسانية الاشتراكية المتعددة الأصول و المصادر أمثال "كاركيوز، فروم ، ملزم" (عبد سعيد لصنعاني ، 2009، ص 38)

- في الوجودية : انفصال الفرد عن الأنا الواقعية بسبب الانغماس في التجديدات و ضرورة التطابق مع رغبات الآخرين و مطالب المؤسسات الاجتماعية . (منصور بن زاهي ، 2007، ص 17)

ما يمكن أن نستخلصه من هذه التعريفات هو أن الاغتراب الوظيفي هو حالة عجز تحصل لدى الفرد بعدم القدرة على إقامة علاقة صحية في مجال عمله و لا يحرك ساكنا فهو مغلوب على أمره فلا يحصل على حقوقه و ما عليه سوى الانتاج فقط ، و هو بذلك لا يشعر بانتمائه إلى عمله أو منظمته و لكن علاقته مع هذه المنظمة أو الوظيفة تفرض عليه.

**4- النظريات المفسرة للاغتراب:** هنالك العديد من النظريات التي فسرت الاغتراب وفقا لمنهجها العلمي و الفلسفي و سوف نتناول أهم النظريات كما يلي:

**1.4 نظرية التحليل النفسي:** يرى فرويد بأن الاغتراب هو الأثر الناتج عن الحضارة حيث أن الحضارة التي أوجدها الفرد جاءت متعاكسة و متعارضة مع تحقيق أهداف و رغبات و ما يصبو إليه . و هذا يعني في نظر فرويد أن الاغتراب ينشأ نتيجة الصراع بين الذات و ضوابط المدنية الحضارية حيث تتولد عند الفرد مشاعر القلق و الضيق عند مواجهة الضغوط الحضارية بما تحمل من تعاليم و تعقيدات مختلفة و هذا بالتالي يدفع الفرد إلى اللجوء إلى الكتب كآلية دفاعية تلجأ إليها الأنا كحل للصراع الناشئ بين رغبات الفرد و أحلامه و بين تقاليد المجتمع و ضوابطه و من الطبيعي أن يكون هذا حلا و هنا تلجأ إليه الانا مما قد يؤدي بالتالي إلى مزيد من الشعور بالقلق و الاغتراب لذا فإن فرويد يعتقد بأن الحضارة قامت على حساب مبدأ اللذة و لم تقدم للإنسان سوى الاغتراب. (سامية عدائكة، 2011، ص22)

- أما فروم الذي يعتبر أبو الاغتراب في التحليل النفسي المعاصر فإنه يتناول الاغتراب بطريقة مختلفة و التي يمكن إيجازها بالانفصال عند الطبيعة التي تصاحب سيطرة الانسان عليها طابع يختلف عن طابع الانفصال الذي يصاحب ظهور وعي الذات و افتقاد القدرة على ربط ذات الفرد بطبيعته ، و أحيانا محاولة الفرد لإيجاد مرة أخرى التناسق مع الطبيعة بالنكوص إلى شكل قبل انساني للوجود يقضي على صفاته الانسانية الخاصة و يعتقد أن أحد جوانب عملية التفرد تتمثل في أن الفرد يصبح كيانا واعيا منفصلا عن الآخرين و انه من الممكن تماما لمن أصبح يعي بانفصاله عن الآخرين أن يجد روابط جديدة مع رفاقه من الناس لتحل محل تلك الروابط القديمة التي كانت تنظم من قبل الغرائز. (سامية عدائكة، 2011، ص22-23).

كما يعتقد "فروم" أن مشكلة الانسان الأخلاقية تصدر عن عدم تواصله مع نفسه و ثم فقدانه الاحساس بأهميته ، لأن المجتمع الحديث حول الانسان إلى أداة لخدمة أغراض خارج نفسه (أغراض المؤسسات الاجتماعية ، و أنه أصبح يتعامل مع نفسه كما لو كانت سلعة و أن انسان العصر الحاضر لا يستطيع تحقيق ذاته الواقعية لأن ذلك يعني الحرية التي أصبحت حالة مخفية يهرب منها الانسان و بالتالي أصبح الانسان يعيش منفصلا عن ذاته الواقعية ذاته الأصلية . (صلاح الدين الجماعي، 2007، ص53)

أما هورني فإنها تنظر إلى أن الاغتراب ينشأ حينما يطور الفرد صورة مثالية و ذاته الحقيقية و حينما المرء بالاعتقاد بأنه هو ذاته المثالية فإنه لا يعود على إدراك ذاته الحقيقية. (سنة  
حامد زهران ،2004،ص144)

و تشير هورني إل الاغتراب عن الذات الحقيقية باعتباره الشخص المصاب بالعصيان فهذا الشخص مبعده عن ذاته فاقد للشعور بأنه قوة حاسمة في حياته ، مثل هذا الشخص يشعر بالخجل من مشاعره و أنشطته و موارده و بذلك يتحول إلى الشعور بكرهية الذات . (عباس ،1982،ص165).

و الاغتراب عند "هورني" يعني أساسا الاغتراب عن الذات ،حيث يبدأ أولا بانفصال الشخص عن مشاعره الخاصة به و قيمته و معتقداته ، و من ثم عضويا .

يرى "إيركسون" أن عمليات النمو لدى الفرد هي عبارة ثمان مراحل متتالية و كل مرحلة تقوم على سابقتها في تسلسل كما يصاحب كل أزمة و الأزمة هذه نقطة الانطلاق أو تحول في حياة الفرد و هي نتيجة النضج الفسيولوجي . (عبد سعيد الصنعاني ،2009،ص47)

إن الهدف الأساسي للنظرية هو اهتمام يتطور هوية الأنا ، و يرى "إيركسون" أن فترة المراهقة حاسمة في نمو هوية الأنا لدى الفرد حيث عندما يكون الفرد المراهق لنفسه هدفا مركزيا محددًا فإن ذلك يعطيه احساس بالتوحد فتحده هويته و ينحل مرحلة الألفة و الانتماء لأن عدم تحديد الهوية للمراهق و عدم توحيده يؤدي بالفرد إلى الاغتراب . (عادل بن محمد العقيلي ،2004،ص14)

إن ما طرحه "إيركسون" في مرحلة المراهقة عن أزمة الهوية و تكوينها و دورها في النمو النفسي الاجتماعي للإنسان يعد بعدا جديدا إضافة "إيركسون" للتحليل النفسي في اطار شمولي منظم لفهم الاغتراب بصفة خاصة في مرحلة المراهقة و . (عبد السميع الصنعاني ،2009 ، ص48)

**2.4 النظرية السلوكية :** يرى أصحاب هذه النظرية بأن المشكلات السلوكية هي عبارة عن أنماط من الاستجابات الخاطئة او غير السوية المتعلقة بارتباطاتها بمثيرات منفردة و يحتفظ بها الفرد لفاعليتها في تجنب مواقف أو خبرات غير مرغوبة و ان الفرد وفقا لهذه النظرية يشعر بالاغتراب عن ذاته عندما ينصاع و يندمج بين الآخرين بلا رأي أو فكرة محددة حتى لا يفقد التواصل معهم و بدلا من ذلك يفقد تواصله مع ذاته . (سامية عدائكة. 2011، ص25)

إن علاج أي فرد يعاني من مشكلة معينة كالاكتئاب أو القلق أو غيرها يمكن أن يتم بأن تعلمه أساليب جديدة من السلوك ، كما يمكن أن نعلمه طرق جديدة من التفكير و حل المشكلات و يمكن أن نساعد على تغيير توقعاته القديمة التي يتبناها نحو بعض الأهداف ، ويتضح أن مفهوم الاغتراب ذكر بشكل تقني في

اطار النظرية السلوكية و ذلك من خلال بعض المظاهر أو الأعراض في اضطراب الشخصية و مع ذلك لجأ بعض الباحثون إلى استخدام أساليب العلاج السلوكي في علاج الاغتراب و ذلك من خلال تعليم الفرد أن يفكر في نفسه تفكيراً ايجابياً و الابتعاد عن التفكير السلبي و أن يتعلم طرق جيدة في التعامل مع الآخرين .

**3.4 النظرية الإنسانية :** ينظر أصحاب هذه النظرية إلى أن تحليل سلوك الإنسان لا يمكن أن يؤخذ من جانب واحد ،حيث يرى ماسلو ( maslow 1971 ) بأن علم النفس قطع نفسه عن الفلسفة ،بينما لكل شخص فلسفته الخاصة و لذا فهو يقول أن فلسفة علم النفس يجب أن تعنى بدراسة القيم و ينبغي أن تتضمن فلسفة الجمال الابتكارية و الخبرات الأرقى و الأعمق و ما يطلق عليه خبرات القمة التي يتحسبها الفرد عندما يحقق نجاحاً حاسماً وفق معايير عالية فيشعر بالسعادة الكبيرة . ( سامية عدائكة ،2011،ص 23.24)

أما ماي فيشير إلى ان الكائن البشري يتحكم في سلوكه إلى قيم يتمثلها و يفسر حياته و عالمه في ضوء بعض الرموز و المعاني و أن تهديده هذه القيم يسبب له القلق و التوتر ،فالقلق من التهيب يستطره تحديد القيم التي يتمثلها الفرد كفاية الغايات و التي يدونها , يعاني الاغتراب و يفترق الاحساس بوجوده كإنسان.

(سامية عدائكة ،2011،ص 243)

**4.4 نظرية المجال :** أن فحوى هذه النظرية يمكن أن ينصب في أنه عند التصدي للاضطرابات و المشكلات النفسية فإنها توجه الاهتمام بشكل مركز على شخصية العميل و خصائص هذه الشخصية المرتبطة و المسببة له ، و كذلك على خصائص الخير الحياتي الخاص بالعميل في زمن حدوث الاضطرابات بإضافة إلى أسباب اضطرابه شخصياً و بيئياً مثل الاحباطات و العوائق المادية .

و يرى حامد زهران بأن الحواجز النفسية التي تحول دون تحقيق أهداف الفرد و الصراعات و ما قد يصحبها من أقدم و هجوم غاضب او إحجام و تقهقر خائق و على هذا فإن الاغتراب هنا ليس ناتجاً من عوامل داخلية فقط بل من عوامل خارجية تتضمن سرعة التغيرات البيئية و الاتجاه نحو هذه التغيرات و العوامل .

(سامية عدائكة ،2011،ص 25-26)

**5.4 نظرية الذات :** يعرف حامد زهران مفهوم الذات بأنه (تكوين مغربي منظم و متعلم للمدرجات الشعورية و التصورات التقييمية الخاصة بالذات ،يلوره الفرد و يعتبره تعريفاً نفسياً لذاته.

(زهران ،1998،ص 13)

**5 مظاهر الاغتراب :** بعد التطور الذي حدث لمصطلح الاغتراب على مستوى المفهوم يلاحظ أن أعمال كل من (كلاك 1959) و(ديفيز 1959) و (دين 1961) و (سليمان 1959) كانت من أشهر المحاولات لنقل الاغتراب من مستوى المفاهيم إلى أبعاد يمكن من خلالها ترجمة المفهوم إلى مظاهر و مكونات و سمات .

و أصبح بالإمكان اعتبار الاغتراب مفهوما متعدد الأبعاد أي يتشكل و يتكون من عدة مكونات أو أبعاد أو مظاهر و هو يوصف بأنه قطبي الاتجاه ، أي يقع في أحد طرفي الاغتراب و على طرفه الاخر يقع الانتماء و قد حدد اسيلفن سيمان (1959) خمسة استخدامات لهذا المفهوم . و هي خمسة سمات أو مكونات فرعية : العجز أو انعدام القوة ، اللامعنى ، العزلة ، اللامعيارية ، الاغتراب الذات . (منصورين زاهي ، 2007، ص22) و فيما يلي توضيح لهذه الأبعاد .

**1.5 الشعور بالعجز:** و يعني شعور الفرد بأنه لا يستطيع أن يؤثر في المواقف الاجتماعي التي يواجهها و بالتالي فالفرد المغترب لا يستطيع أن يقرر مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث أو في صنع القرارات المهمة التي تخص بحياته و مصيره فيعجز ذلك عن تحقيق الذات (منصورين زاهي 2007، ص22) - و قد حدد سيمان 1971 العجز بقوله هو توقع الفرد أن سلوكه غير قادر على تحقيق ما يريد من تعزيزات و ثواب لا اعتقاده أنه غير قادر على تحديد مجريات الاحداث و تحديد مجريات الأحداث و تحديد النتائج التي تترتب على هذه الأحداث . (عفاف محمد عبد المنعم، 2010، ص33)

**2.5 اللامعنى:** يشير اللامعنى إلى شعور الفرد بأنه لا يمتلك مرشداً أو موجهاً للسلوك و بوجه عام يرد الفرد المغترب وفقاً لمفهوم اللامعنى أن الحياة لا معنى لها لكونها تسيير لمنطق غير مفهوم و غير معقول ، و بالتالي يفقد واقعيته و يحيا باللامبالاة . (خليفة، 2003، ص35)

**3.5 اللامعيارية:** و تعني شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة و أنه بحاجة إليها لا نجاز الأهداف و هذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم و المعايير الاجتماعية و تفشل في السيطرة على السلوك الفردي و ضبطه .

و يحدث ذلك عندما يشعر الطالب بعدم وجود ضوابط و معايير و قيم واحدة للموضوع الواحد فيصطدم بوجود القيم و تقيضهما للموضوع الواحد ، فتحدث الفجوة بين الغايات و الوسائل فيشعر الفرد بضياح القيم و المعايير (بمجات محمد عبد السميع، 2008، ص12)

#### **4.5 العزلة الاجتماعية:**

و يعني شعور الفرد بالوحدة و عدم الاحساس بالانتماء إلى المجتمع الذي يعيش فيه و يكون الانعزال الاجتماعي بسبب عدم رغبة الفرد في الاندماج مع الاخرين ويشير (سيمان 1959) إلى أن الانعزال هو غربة

الفرد عن أهداف و قيم مجتمعه السائدة .

(فيصل بن عبد الناصر بن

سعيد الشهري، 2013، ص 22)

-و عند بهجت محمد عبد السميع 2008:معناه انفصال الفرد عن تيار الثقافة السائد ،و تبني مبادئ أو مفهومات مخالفة ، مما يجعله غير قادر على مسايرة الأوضاع القائمة .(بهجت محمد عيد السميع ،2008،ص 12)

## 5.5 الاغتراب عن الذات :

يشير هذا المظهر إلى شعور الفرد بعدم القدرة عن إيجاد أنشطة المكافئة ذاتيا ،فلا يستطيع الفرد بعدم القدرة عن ايجاد الأنشطة المكافئة ذاتيا ، فلا يستطيع الفرد أن يستمد الرضا من نشاطاته ، و صلته بذاته الحقيقية أنه احساس الفرد وشعوره بتباعد عن ذاته (عادل بن محمد ،العقيلي ،2004 ص 14) و على ضوء ذلك فإن الاغتراب يشمل عدة أبعاد اتفق عليها الباحثون تتمثل في شعور الفرد بالعجز ، اللامعيارية العزلة الاجتماعية ،الاجتراب عن الذات و هي من أهم الأبعاد التي تميز سلوك الفرد المغترب.

## 6أنواع الاغتراب:

1.6 الاغتراب النفسي: على الرغم من شيوع مفهوم الاغتراب النفسي فإنه من الصعب تخصيص نوع

مستقل نطلق عليه الاغتراب و ارتباطه بجميع أبعاد الاغتراب الأخرى الثقافي و الوظيفي و السياسي و الاجتماعي.

فالاجتراب النفسي مفهوم عام و شامل يشير إلى الحالات التي تتعرض في وحدة الشخصية للضعف أو الانهيار الثائر للعميات الثقافية و الاجتماعية التي تتم داخل المجتمع مما يعني أن الاغتراب يشير إلى النمو المشوه للشخصية الانسانية حيث تفقد فيه الشخصية ،مقومات الاحساس المتكامل بالوجود ، كما أن هذا الاغتراب النفسي يشير إلى صراع أهداف الفرد مع الأهداف الثقافية في الوقت الذي يلتزم فيه بوسائل المنظمة ، ومن ثم يكون التفاعل مع النسق الاجتماعي في بعض جوانبه البنائية المتعلقة بالوسائل ، او خارج النسق في الجانب المتعلق بالأهداف (منصورين زاهي ،2007 ، ص313)

2.6 الاغتراب الثقافي : و ينعكس هذا النوع من الاغتراب في صورة ضعف الانتماء إلى الأصول الحضارية و

الثقافية و إلى الغزو الثقافي الأجنبي و الحدي الحضاري القادم من الخارج كمحاولة لانتزاع الانسان من أصوله وارتباطاته الثقافية و الحضارية (البلداوي 1195 ،ص 6) .الأمر الذي يؤدي إلى تفكك القيم السائدة في مجتمع

متلاشي بعض قيم ذلك المجتمع من جهة و إلى الصراع مع هذه القيم الغربية من جهة أخرى (إقبال محمد رشيد صالح الحمداني، 2011، ص 139 )

**3.6 الاغتراب التعليمي :** لا توجد علاقة بين الطالب و الأستاذ كلاهما ضحية لعلاقات لا شخصية و اجراءات بيروقراطية و آلاف لا يجيدون لما يتلقونه معنى أو مغزى و لكنه العلم اضطراريا . ( سامية عدائكة ، 2011، ص 36).

**4.6 الاغتراب الديني:** الاغتراب الديني هو الانفصال عن الله و الغلال و الإلحاد .

(ماجد، 2008، ص6)

فيري فيور باخ أن الكشف عن الاغتراب لا يتم إلا من خلال فلسفة الدين و الاغتراب الديني هو أساس كل اغتراب فلسفي أو اجتماعي أو النفسي أو بدني أما ماركس يرى أن الدين في المجتمعات الرأسمالية باعتباره صورة مصغرة للاغتراب (إقبال محمد السيد صالح الحمداني، 2011، ص 135)

الاغتراب الديني هو أسهل أنواع الاغتراب و أسرع و أكثره مباشرة ، فإذا ما حدث خلل في كيان الانسان ووجوده الشرعي ظهر ذلك في اللجوء إلى الله كسند و تعويض إذن فلسفة الدين هي الميدان الذي يمكن من خلاله اكتشاف الاغتراب (حنفي، 1979، ص 44) و كلما زاد أو تقرب الانسان من الله قل اقتربه مع نفسه .(إقبال محمد رشيد صالح الحمداني، 2011، ص135).

**5.6 الاغتراب السياسي :** يعدو واحد من أنواع الاغتراب شيوعا في المجتمع المعاصر بوجه عام و في المجتمعات العربية بوجه خاص و تبدو مظاهره في العجز السياسي الذي يشير إلى أن الفرد المغترب ليس لديه القدرة على أن يصدر قرارات مؤثرة في الجانب السياسي . و يقصد بالاغتراب السياسي أنه شعور الفرد بالعجز إزاء المشاركة الإيجابية في الانتخابات السياسية المعبرة بصدق عن رأي الجماهير و كذلك الشعور بالعزلة عن المشاركة الحقيقية الفعالة في صنع القرارات المصيرية المتعلقة بمصالحه و اليأس من المستقبل على اعتبار أن رأيه لا يسمعه أحد و إن سماعه لا يهتم به و لا يأخذ به و يرى (أحمد فاروق حسن، 1992 أن الاغتراب السياسي له خمسة أبعاد : انعدام المعنى السياسي ، انعدام المعيار السياسي ، اللامبالاة السياسية ، فقدان الاهتمام السياسي .(عبد المختار، 1998، ص 41).

**7-مراحل الاغتراب :**

الاغتراب الوظيفي له ثلاثة مراحل يمر بها بحيث أن كل مرحلة يزداد تطورها عن المرحلة ، التي تسبقها و تصبح العلاقة بين كل مرحلة و المرحلة ، التي تليها علاقة تراكمية و يؤدي في النهاية إلى زيادة محصلة سلبياتها و دفع حدتها و هذه المراحل هي :

## 1-مرحلة الاغتراب النفسي:

و تتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه و بين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية ، و انه أصبح يسودها شئ من التوتر ، و يعزو الموظف ذلك إلى أن المؤسسة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي تجاه ، و أنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية و المنزلة الاجتماعية لديها إلى أن يدخل في دائرة النسيان و الإهمال في المؤسسة يستمر الموظف في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة ، و قد يتراءى له أن كل ما يعاني من مشاكل و صعوبات إنما تصيح له المؤسسات ، و يصبح الموظف نتيجة ذلك مهموما و مشغولا لم يجد أحد من المسؤولين في المؤسسة من يتحدث إليه عن مشاعره و عن المشكلات التي يعاني منها . عندئذ يبحث الموظف عن بديل ليث همومه و شجونه إليه ، قد يكون هذا البديل من داخل أو خارج المؤسسة ، وفي كلتا الحالتين سوف يمتد الضرر إلى كل من الموظف و المؤسسة و الخطورة ليست عندما تكون هذه مشكلة موظف أو اثنين أو ثلاثة و لكن الخطورة تبدأ إذا أصبح مثل هذا الشعور سائدا بين العاملين عندئذ ينشغلون بالحديث عن همومهم و المشكلات التي يواجهونها في المؤسسة و تتحول الأحاديث إلى بلبلة و شائعات تصبح بيئة العمل في المؤسسة بيئة غير منتجة و تتدنى الإنتاجية ، و يتصرف العاملون إلى بحث مشاكلهم و التشاور في حلها بدلا من قضاء وقت الدوام الرسمي في انجاز الأعمال و تطويرها ، و من أخطر العواقب للاغتراب النفسي انعدام روح المبادرة و الإبداع و انتشار روح اللامبالاة بين العاملين .

## 2-مرحلة الاغتراب الذهني:

و هي في الحقيقة امتدادهم لمرحلة الاغتراب النفسي و لكنها أكثر خطرا على المنظمة و العاملين ، حيث تتميز هذه المرحلة بالشروء الذهني و عدم القدرة على التركيز لدى العاملين ، وتبدو على بعض العاملين مظاهر الحزن و الاكتئاب و تكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحظ ، وتتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم و يفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة ، و يكثر الطلب على الاجازات و البحث عن أي سبب ممكن أن يعطي الموظف مبررا للإبتعاد عن المنظمة (فيصل بن ناصر بن سعيد الشهراني ، 2013 ، ص 52)

## 3-مرحلة الاغتراب الجسدي:

وهي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغترابا كليا حيث يكثر الغياب ، و التأخر عن الدوام و الانصراف قبل نهاية الدوام و تكثر الاستقالات الجماعية في المؤسسة أو تصبح الصراعات بين العاملين المشرفين واضحة ، و يفقد الرؤساء المباشرون القدرة و السيطرة على الأمور ، ن مشكلة الاغتراب الوظيفي تتطور و تتفاقم عندما تكون الادارة العليا قابعة في برج عالي ، و في غياب كامل عن الواقع السيئ للمؤسسة يسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها أو أنها لا تريد أن تسمع إلا الجوانب المضيئة و الأخبار المفرحة و

إن كانت غير صحيحة و عندما تصلها الأخبار الصحيحة و هي في غفلة من أمر المؤسسة عندئذ تحل الكارثة و لا تصدق الادارة العليا حقيقة ما يحدث وتبدأ حلقة جديدة من العلاقات المشدودة في هذه المرة بين مديري الادارات و بين الادارة العليا فيتبادلون الاتهامات بالتخاذل و التقصير و عدم تحمل المسؤولية ، و تشهد المؤسسة في هذه المرحلة موجة من الآفاق و الاستقلالات بين المديرين و المشرفين و رؤساء الأقسام . إنها أزمة حقيقية تواجه المؤسسة و تدفع بها إلى هاوية الانحدار و الفشل و تصبح سمعتها الخارجية سيئة مما يؤثر على كسب ثقة المتعاملين معها ، و إذا كانت حالة الاستقلالات و الإقالات كبيرة بين العاملين المهرة و المتخصصين فإن المؤسسة لا محالة تتعرض لخسائر معنوية و مادية كبيرة لا تستطيع بعدها النهوض فتكون هي الضربة القاضية للمؤسسة و لن تقوم لها قائمة . (منصورين زاهي ، 2007 ، ص 45)

-من خلال ما سبق يتضح أن الاغتراب الجسدي و الذي يجسد فيه الفرد الاغتراب من خلال سلوكيات الغياب و التأخر و الخروج في أوقات العمل و غيرها من السلوكيات الغير مرغوب فيها في العمل .

## 8-التكنولوجيا و الاغتراب الوظيفي

لقد أكدت الدراسات التي اهتمت بعلاقة العامل ،التكنولوجي بالاغتراب الوظيفي بصورة واضحة ، على قضية مفادها أن التقدم التكنولوجي صاحبه شعور الإنسان بأن الآلة تهدد القيم الروحية للجنس البشري و من ثم ظهرت العدواة بين الإنسان و الآلة .

معظم الهجوم الذي يوجه اليوم لفكرة التقدم التكنولوجي لا تأتي من الدوائر الاقتصادية و لكنها تأتي من الجماعات التي تعميهم القيم الثقافية الروحية و الاعتقاد المسيطر على هذا النقد يتمثل في اعتقاد النقاد بأننا قد صرنا ضحايا التطور التكنولوجي على حساب الإنسان وقد عبر عن هذا الرأي "باتنو سبيلنر" ووضح هذا الاهتمام في مؤتمر جنيف الدولي عام 1947 حول التقدم الفني و التقدم و الأخلاقي و قد كان الاهتمام بهذا المؤتمر منصبا على العلاقة بين التكنولوجيا و القيم البشرية فبعدها كان الإنسان يمارس السيطرة على ايقاعات و حركات العمل أصبح نسق الآلة اليوم هو الذي يسيطر في ظل الصناعة الحديثة فالتطور التكنولوجي و القيم البشرية .بعدها كان الإنسان يمارس السيطرة على إيقاعات و حركات العمل ،أصبح نسق الآلة اليوم هو الذي يسيطر في ظل الصناعة الحديثة و التطور التكنولوجي الحاصل وبذلك نجد تكنولوجيا المصنع تسيطر على العمال الذين يتمثل إغترابهم في فقدانهم النسبي للسيطرة على نسق الآلة و كشف تحليل "بلوز" لاغتراب عمال صناعة السيارات في أمريكا أن نسبة 33% من عمال صناعة السيارات يشكون من ضغط تنفيذ العمل (منصورين زاهي ، 2007 ، ص 56)

من خلال ما سبق نؤيد القول بأن التكنولوجيا و نسق الآلة قد أثر سلبا على العامل البشري في المنظمات و المصانع بحيث أصبح الإنسان يشعر بالتهديد بعد دخول الآلة إلى مختلف سجلات العمل و تعويضها لعمل الإنسان .

## 09- طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي و الولاء الوظيفي :

يعد الاغتراب الوظيفي أحد الاتجاهات النفسية للعاملين في المنظمات و له دور كبير على عدد الاتجاهات النفسية الأخرى مثل الرضا الوظيفي و الانغماس الوظيفي و الولاء الوظيفي و يأخذ هذا التأثير شكل حلقة دائرية ، لكن الدراسات السابقة لم تحسم الجدل القائم في تحديد العلاقة السببية بين هذه الاتجاهات المترابطة فالولاء الوظيفي يعد أحد المتغيرات السلوكية التي تناولتها العديد من الدراسات و الأبحاث منذ فترة زمنية مبكرة مقارنة بالعديد من المتغيرات السلوكية الأخرى و قد استخدم مفهوم الولاء الوظيفي في أدبيات الإدارة العربية بمفردات مختلفة مثل الانتماء التنظيمي و الالتزام التنظيمي ولقد تطرقت لكثير من الدراسات و الأبحاث إلى أهمية الولاء الوظيفي لدى الأفراد العاملين و قرارات نتائج الدراسات مؤكدة على امتداد التأثير المتبادل بين الرضا الوظيفي و الولاء الوظيفي و الاغتراب الوظيفي فيرى البعض أن التأثير المتبادل بين الرضا الوظيفي و الاغتراب الوظيفي و الولاء الوظيفي يأخذ صورة علاقة دائرية يمكن أن تكون قائمة لكنها تحتاج إلى بحوث ميدانية لإثبات وجودها . (الفهدان، 1999 ،ص ص 47-48)

و لعل هذه الدراسة قامت على البحث الميداني لبحث العلاقة بين الاغتراب الوظيفي و الولاء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي فالاغتراب الوظيفي له تأثير على الفرد داخل منظمته و خارجها كما أن الولاء الوظيفي أثاره تتعدى حدود العمل و تنعكس على حياة الفرد الموظف خارج إطار العمل .  
و يرى (mottaz، 1987) أن البحوث القائمة في مجال العلاقات بين كل من الرضا و الاغتراب والولاء يعوزها الدقة و من غير الممكن التواصل إلى نتائج حاسمة للعلاقات القائمة بين هذه المتغيرات (الفهدان، 1999، ص 48)

و من أشهر النظريات التي تناولت الاغتراب و الولاء الوظيفي نظرية (etzioni 1961) التي تمثل الإطار المرجعي لبعض كتابات المفكرين و الباحثين في الولاء الوظيفي أو الولاء التنظيمي و تنبع هذه النظرية من الاهتمام بدراسة طبيعة تواجد الأفراد بالمنظمات وطبيعة اندماجهم فيها و تواجد الأفراد بالمنظمات قد يأخذ ثلاثة أشكال أو أنواع هي :

الاندماج المعنوي : و هو الاندماج الحقيقي ما بين الفرد و منظمته و النابع من قناعة الفرد بأهداف و قيم و معايير المنظمة التي يعمل بها و تمثله لهذه الأهداف و المعايير .

-الاندماج القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة : و هو أقل درجة في رأيه ، من حيث إندماج الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها و يعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة تقع متبادلة بين الطرفين الفرد و المنظمة .

-الاندماج الاغترابي : و يمثل هذا الاندماج العلاقة بين السلبية بين الموظف و المنظمة ، حيث أن لطبيعة القيود المفروضة من قبل المنظمة هي التي تجعل الموظف مندجاً في المنظمة و لكن خارجاً عن إدارته كما يحصل في السجون (هيجان، 1998، ص 35)

## 10 -خلاصة الفصل :

يمكن أن نلخص إلى أن الاغتراب جدليه الوجود فهو من أخطر المشاكل التي تواجه الفرد ،إذا هو ظاهرة إنسانية امتد وجودها لتشمل مختلف أنماط الحياة النفسية ، المهنية ، الاجتماعية و الاغتراب الوظيفي ببساطة هو أن يفقد الإنسان ذاته أي أن يصبح غريباً عنها و غريباً عن مجتمعه و في علاقاته بالآخرين في عمله ، و يشمل عدة أبعاد اتفق عليها أغلب الباحثين نذكر أهمها : العجز ، اللامعنى ، العزلة الاجتماعية ، اللامعيارية و الاغتراب عن الذات .

و قد فسرت هذه الظاهرة العديد من النظريات كل حسب رأيه و منظوره و لكن في المجمل اتفقوا فيما بينهم أكثر ما اختلفوا. إضافة إلى دور التكنولوجيا في بروز هذه الظاهرة و بشكل كبير حيث أثرت على الفرد بمجتمعه.

## الفصل الثالث: الولاء الوظيفي

1- تمهيد

2- مفهوم الولاء الوظيفي

3- أهمية الولاء الوظيفي

4- خصائص الولاء الوظيفي

5- مصادر الولاء الوظيفي

6- نظريات الولاء الوظيفي

7- العوامل المساعدة في تنمية الولاء

8- خلاصة الفصل

## 1-تمهيد :

يعتبر الولاء الوظيفي من المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في المجال التنظيمي و السلوكي ، و قد أوجدت أبعادا كثيرة و مختلفة فقد تعددت دراسة الولاء الوظيفي ليس مجرد دراسة وفحص الطرق المختلفة لقياس الولاء إلى دراسة النتائج السلوكية للصور و الأشكال المختلفة للولاء الوظيفي .  
و عليه سنتطرق من خلال هذا الفصل الخاص إلى مفهوم الولاء الوظيفي، أهميته، خصائصه، نظريات الولاء و أبعاده، مصادر العوامل المساعدة في تنمية الولاء الوظيفي.

## 2-مفهوم الولاء الوظيفي :

يعني الولاء في اللغة : العهد و الالتزام و القرب و النصرة و هو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية و كان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان باعتباره كائنا اجتماعيا يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة و تربطه بهم علاقات اجتماعية تبررها الحاجة إلى التعاون و الشعور بالانتماء (فيصل بن ناصر سعيد الشهراني، 2013، ص12)

-ويعرفه مودي ( mowday ) بأنه : "حالة يتمثل الفرد فيها بقيم و أهداف المنظمة ، و يرغب في المحافظة على عضو بيته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه

"كما عرفه بوشناق : "بأنجذاب الأفراد و تعلقهم بأهداف التنظيم و قيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من "قيم مادية" (أيمن المعاني، 1996، ص 17)

و يشير شيلدون إلى أن الولاء الوظيفي يعني التقييم الايجابي للتنظيم و العزم على العمل إزاء أهدافه (الراشدة، 2007، ص 86)

أما (روبين) Robbins 1993 فقد ذكر الولاء الوظيفي هو : الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة و أهدافها و يرغب في الاستمرار في هذع المنظمة " (القحطاني ، 2001م ، ص 13) و عرفه فوه هيجان (1998) على أن الولاء الوظيفي " اتجاه الفرد نحو المنظمة و الذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها " ص (18)

و العجمي (1998) بانه "الحالة التي يكون الموظف معروفا من خلال منظمة معينة ، يرتبط بأهدافها و يرغب الاستمرار بها كموظف " (القشابي ، 2009م ص 26).

و نلاحظ من خلال بعض التعاريف التي وردت ضمن الولاء التنظيمي أنها تدور حول مفاهيم معينة و هي الانتماء -التطابق -التوافق - الارتباط -الوفاء -العزم - الاستمرار الاتجاه - الحرص - الرغبة -الإخلاص الالتزام و هذه المفاهيم

اتجاهات ايجابية تصب في النهاية نحو الولاء لأي منظمة كانت.

### 3-أهمية الولاء الوظيفي :

لقد حظي الولاء الوظيفي بمزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة و خاصة في مجال السلوك التنظيمي و علم النفس الصناعي كما انتقل الاهتمام به لاحقا إلى المؤسسات الأكاديمية و التربوية و قد تنوعت اهتمامات في السنوات الأخيرة و خاصة في مجال السلوك التنظيمي و علم النفس الصناعي ، كما انتقل الاهتمام به لاحقا إلى المؤسسات الأكاديمية و التربوية و قد تنوعت اهتمامات الباحثين في هذا المجال ، و تتبع أهمية الولاء الوظيفي من وثاقة ارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف و سلوكياته سواء منها ما كان

يخص الفرد أو منظمته أو المجتمع كافة ، فالولاء كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا ملموسا بل يمثل اصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته ، و يستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار الناتجة عن توفره لدى الفرد أو عدمه، ثم إنه لا يمكن الحصول عليه جاهزا، أو يفرض فرضا بوسائل الإكراه المختلفة بل أنه نتيجة لتفاعلات الكثير والعديد من العوامل والمتغيران.(شاهين,2010م,ص50)

إن انعدام الولاء الوظيفي يعني رغبة الأفراد في ترك منظماتهم والبحث عن فرص وظيفة أفضل لتحقيق مصالحهم أو قد يؤدي إلى عدم الإكتراث بالإنجاز ومن ثم انخفاض مستوى الأداء مما يعني خسارة لكلا الطرفين ومن هذا المنطلق تأتي أهمية الولاء الوظيفي بوصفه يمثل عنصرا مهما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها.(الحري,2007م,ص68)

ويرجع هذا الإهتمام إلى الحقيقة التي تنص على أن الولاء الوظيفي عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فاعلية وكفاءة المنظمة.

فكلما كان مستوى الولاء الوظيفي مرتفعا، كذلك كان مستوى الغياب منخفضا، وكان معدل دوران العمل أقل، إضافة إلى ذلك فإن أثر الولاء الوظيفي في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد إتضح أن الموظف صاحب الولاء الوظيفي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي، وعليه فإن أهمية الولاء الوظيفي تتمثل في النقاط التالية:

- 1\_ يمثل الولاء الوظيفي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى قدر من الإنجاز.
- 2\_ أن الأفراد للمنظمة التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما، أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم أو تركهم العمل، والانتقال إلى منظمات أخرى.
- 3\_ أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

4\_ أن الولاء الوظيفي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لفرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه لأهدافها وقيمها.

5\_ أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات و استمرارها وزيادة إنتاجها. (اللوذي, 1999م, ص188)

ونظرا هذه الأهمية البالغة للولاء الوظيفي فإنه يتعين على المنظمات عامة ومنظمات الصحة العمومية خاصة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء الوظيفي لدى العاملين لديها, ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته.

#### 4\_ خصائص الولاء الوظيفي: يمتاز الولاء الوظيفي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

1\_ أن الولاء الوظيفي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

2\_ أن الولاء الوظيفي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية داخل التنظيم.

3\_ أن الولاء الوظيفي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر التنظيمية الأخرى. (جمال كعبار, 2011م, ص75)

4\_ إن الولاء الوظيفي كتعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا, ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا إنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد, ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

#### 5 \_ نظريات الولاء الوظيفي :

5-1 نظرية المنظمات الخيرية : جاءت هذه النظرية لمناقشة السلوك داخل المنظمات و هذا النموذج يمثل إستراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضبط بين الموظفين و المنظمات حيث تم تفصيل هذا النموذج في قدرته

على محاولة استخلاص الولاء من القوى العاملة لكونه يستند على أهمية تحديد و بناء السلطة الشرعية الضابطة في المنظمات التي تعود إلى الاستقلال و المشاركة في مقابل أساليب الإشراف و الاستبداد .

و عليه فان نموذج المنظمات الخيرية يجد أن اللامركزية و المشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين و اجتذاب ولائهم , كذلك يعطي أهمية شديدة برنامج الرفاهية مثل برنامج التدريب و التوجيه و بناء العلاقات الغير رسمية بين الأفراد و الاحتفالات و التركيز على قيم السكن و القروض للأشخاص ، كل هذا يتيح الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات ( شريط الشريف محمد 2009 ، ص 80 )

## 5-2 النظرية الثقافية : يعتبر هذا النموذج من أحدث النماذج في دراسات المنظمات وإطار جديدا في تغيير

ظاهرة الولاء باعتبار أن الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم الموجودة بها و خاصة قيم المديرين و الجوانب الملموسة في المنظمة و علاقة المنظمة بغيرها من المنظمات تعد من المكونات الأساسية للولاء الوظيفي كما أن الولاء الوظيفي بالنسبة للنموذج الثقافي هو أسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط و توجيه الموظفين و الولاء الوظيفي هو الأسلوب الأمثل لحل مشكلات بحيث يتضمن هذا الولاء حسب هذا النموذج توحد الفرد و قبوله لقيم و أهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو أنها قيمته و هادفة ، إذ نجد أن ولاء الفرد لمنظمتة يعتبر عاملا أخلاقيا و يتعدى مجرد رضا الفرد في عمله ، و كذلك استعداد الفرد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتة و التضحية من أجلها ، غير أن ولاء الفرد للمنظمة يختلف عن ولاء الفرد لوظيفته ( شريط الشريف محمد ، 2009 ، ص 81 )

إن الولاء الوظيفي الذي يشير إليه هذا النموذج هو الولاء الناتج عن الإحساس الذاتي للفرد يختلف عن ذلك الولاء الذي مصدره ضغط الجماعات و القواعد و الإجراءات الموجودة في المنظمة ، ذلك أن الولاء التابع من الإحساس يجد من بعض الظواهر مثل التسرب الوظيفي و الغياب و العمل خارج وقت الدوام .

إن هذا النموذج ركز على النتائج المترتبة عن الولاء دون أن يقدم الأسباب التي تقودنا للولاء، و بالتالي فان هذا النموذج من النماذج السابقة قد عالج جانبا من جوانب ظاهرة الولاء و هو بذلك يكمل جانب من جوانب القصور في النماذج السابقة.

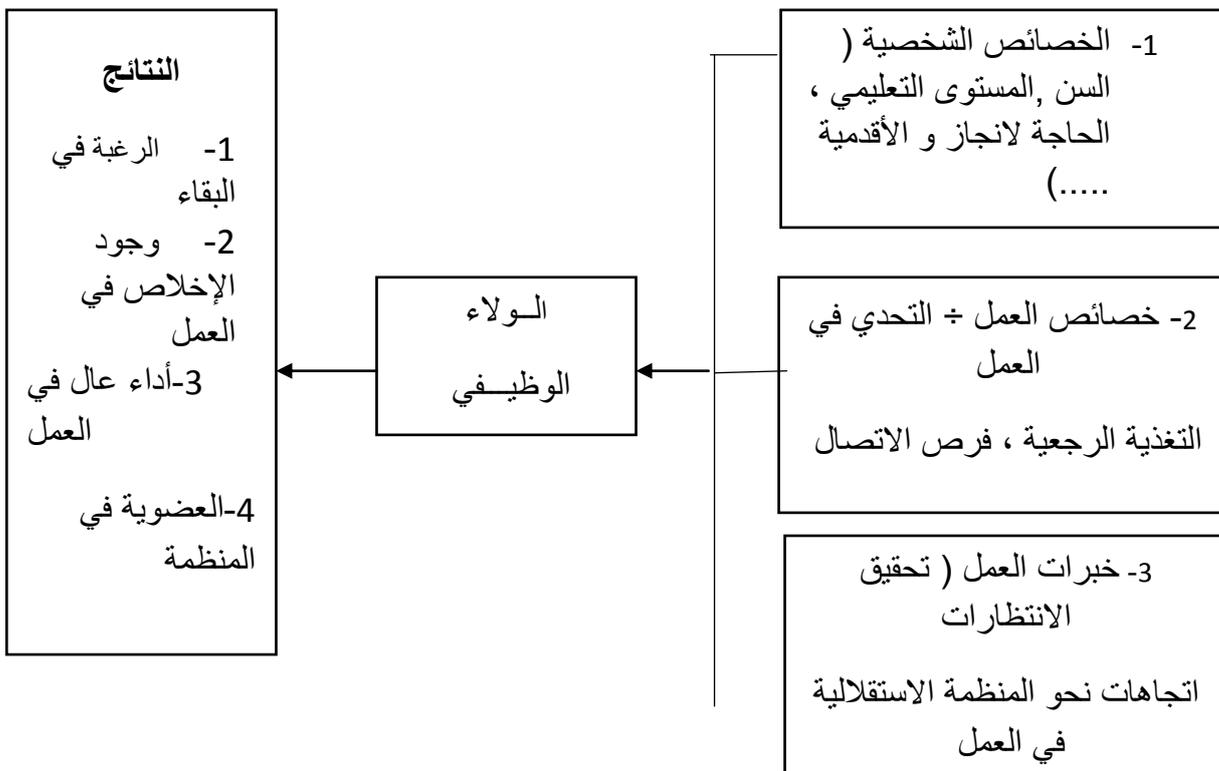
**3-5 نظرية الاستثماري للولاء :** إن تحيل الولاء بهذه الطريقة يمكن أن يعطي له إطارا قائما على منهج السلوك و الاتجاهات و المكافئات و الاستثمارات مجتمعة كإضافة يمكن أن نقدم قياسا لمستوى الولاء الذي يمكن أن يظهره الفرد, و لقد أظهرت الدراسات السابقة ل Wallace ( 1995 ) أن الولاء يعتمد إلى حد كبير على مدى إدراك الفرص المتاحة للتطور الوظيفي و توزيع المكافئات .

و قد تمت دراسته بصورة أضيقة في علاقته بالولاء الوظيفي و الذي يعني الميل أو الرغبة في البقاء في الوظيفة حيث يعتبر النموذج الاستثماري الولاء الوظيفي نتيجة للرضا الوظيفي ، و هو تصور أن الوظيفة تعطي من المكافئات و المزايا ما يفوق لتكاليف و الاستثمار في الوظيفة و هنا استخدام واضح للنظرية التبادلية لتفسير الرضا الوظيفي كما فعل Mowap ( 1982 ) في تفسيره للاتجاهات الملزمة.

إن مكونات النموذج الاستثماري قد يتبث أساسا على أفكار Becke ( 1964 ) ، salanikh ( 1977 ) ، كما هو الحال في المنهج السلوكي للولاء ، حيث يبدو أن المنهج يقدم إطارا كافيا لتطوير لمعرفة حول الولاء الوظيفي و أن مفهوم ( التبادل ) و الاستثمار هو مفهوم تفسيري معلل و ليس محصورا فقط في شرح العلاقة بين عناصر الولاء ( شريط الشريف محمد ، 2009 ، ص 82 ) .

**4-5- نظرية ستبرز 1977 :**

**الشكل رقم 01 : نموذج ستبرز:**



المصدر: (عبد المالك بن عبدالغني الطجم, 1996, ص110).

يوضح هذا الشكل العوامل المؤثرة في خلق الولاء الوظيفي و نتائجه، حيث يرى ستيرز أن الولاء الوظيفي يمكن دراسته من خلال ثلاثة متغيرات أو خصائص وهي:

-الخصائص الشخصية : السن،المستوى التعليمي.....الخ.

-خصائص العمل : التحدي في العمل،التغذية الرجعية،فرص الاتصال.....

-خبرات العمل : تحقيق الانتظارات، اتجاهها نحو المنظمة، الاستقلالية في العمل....الخ.

حيث قام ستيرز باختبارها ته العوامل على مجموعة من العمال البسطاء في مستشفى وتوصل إلى نتائج وتوصل إلى نتائج تقيس قوة و تأثير كل متغير في الولاء الوظيفي فكانت النتائج على النحو التالي:

فيما يتعلق بالخصائص الشخصية توصل إلى معامل إرتباط قيمته 0.55 وقيمة 0.64 بالنسبة لخصائص العمل

أما خبرات العمل فتوصل إلى معامل ارتباط قيمته 0.71 ( شريط الشريف محمد،

2009، ص 84 ).

## 6\_مصادر الولاء الوظيفي:

يعتمد الولاء الوظيفي على متغيرين هامين هما الفرد و المنظمة. من هنا فإن العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي كثيرة ,فمنها ما يحيط ببيئة العمل ومنها متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالعمل , ,ومنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه فمثلا وجد أن إحساس العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي المطبق بالمنظمة يؤثر تأثيرا معنويا إيجابيا في الولاء الوظيفي ، بمعنى أنه كلما زاد إحساس العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء أدى ذلك إلى زيادة ولائهم للمنظمة , وعليه فإن مصادر الولاء الوظيفي تتعدد و تتنوع وهي كثيرة وقد قسمت إلى مجموعتين أساسيتين , أطلق على المجموعة الأولى مصادر الجذب للولاء الوظيفي بينما أطلق على المجموعة الثانية مصادر الدفع , أو الطرد للولاء الوظيفي وهي كالآتي:

## 1\_6 مصادر الجذب للولاء الوظيفي:

ويقصد بها تلك المصادر التي تنتمي وتجذب الولاء الوظيفي وتزيده لدى العاملين وهي مصادر ضرورية، و المطلوب من أي منظمة العمل على تنميتها لدى أفرادها، والحرص عليها ومن أهمها مايلي:

-إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة : يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة و التي يسعى إلى إشباعها عن طريق، التنظيم فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فانه يتولد لدى الفرد شعور بالرضا، والاطمئنان والانتماء ثم الولاء الوظيفي (اللوزي موسى، 1999، ص 126)

فمثلا خصائص العمل لابد أن تعطي نوعا من الإشباع بحاجات ورغبات الفرد حتى يقوم بالأداء المطلوب و يعطي الإنتاجية المتوقعة منه.

ومن الحاجات الإنسانية التي تكرر التركيز عليها حاجة الفرد إلى الانتماء والولاء فالولاء الوظيفي يزيد إذ سعت المنظمة إلى العمل على إشباع هذه الحاجات الإنسانية للعاملين لديها والعكس صحيح (المعاني، أمن عودة، 1996، ص 42).

-وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:لقد بينت الدراسات أن الولاء الوظيفي يزداد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، كذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة، وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

-إيجاد نظام مناسب من الحوافز:يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداء التي تقدم للفرد للإشباع المطلوب، بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة.(عبد الوهاب، علي محمد، 1982، ص17)

و يتركز نظرية الحوافز للعمل الداخلية ، و هي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل و أسباب تركهم للعمل في المنظمات أو بقائهم فيها ، و عليه إذا كانت لمنظمة تريد من عاملها أن يبذلوا الجهد المطلوب و يحقق المعدلات المقررة الإنتاجية و يصلوا إلى الأهداف المحددة فعليها أن تقدم لهم الجوائز المناسبة لذلك ( عبد الوهاب ، علي محمد 1982 ، ص 154 )

فالولاء الوظيفي يتحقق من خلال معاملة العاملين بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد ، و منح المزايا المادية و المعنوية و إتاحة فرص التطور المهني و الوظيفي لهؤلاء العاملين .

-زيادة مشاركة العاملين في التنظيم :إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم و تشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط و إيجاد الجو النفسي و الاجتماعي البناء في بيئة العمل ، فقد عرفت المشاركة بأنها " اندماج الفرد العقلي و العاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له هذه الأخيرة- التي هو عضو فيها الفرص للمساهمة في الأهداف و المشاركة في المسؤوليات " بينما اعرفها آخر بأنها " اشتراك عقلي و انفعالي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة و المساهمة في الأهداف الجماعية و على أن يشترك في المسؤولية عنها:

-أنها تنطوي على المشاركة العقلية و الفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة و فعالة ( ديفيز ، كبث ، 1974 ، ص 184 )

-أنها تعمل على زيادة حافزيه الأفراد و تدفعهم للعمل، و ذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة لإطلاق الطاقات و المبادرات و الابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

-أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل و تقبل المسؤولية .

و قد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء الوظيفي و تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم و لأمنهم و استقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة و يروح معنوية عالية ( اللوزي موسى ، 1999 ، ص 130 )

-الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: يقصد : "بالمناخ التنظيمي " محصلة الظروف و المتغيرات و الأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها و كما يفسرونها و يخللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم و اتجاهاتهم و المسارات التي تحدد سلوكهم، و أدائهم و درجة انتمائهم وولائهم للمنظمة.(الكيسي,عامر خضير,1998,ص57)

ويعرفه آخر بأنه " مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والت تتمتع بدرجة من الثبات و بالتالي على سلوكهم. )

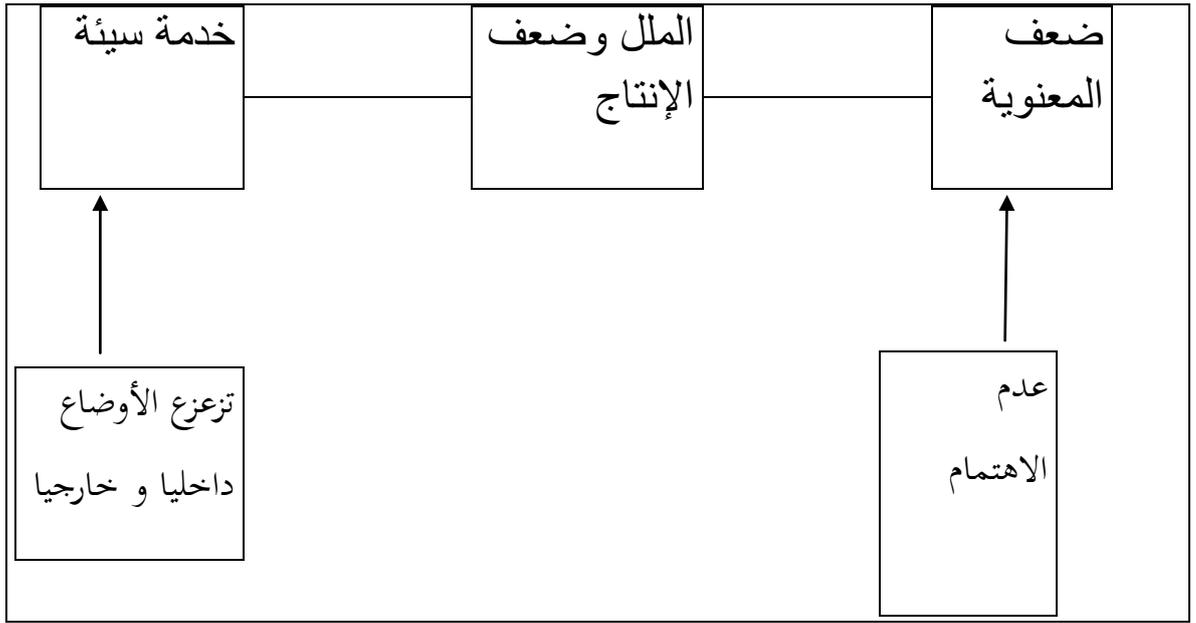
القيروتي،محمد قاسم، 1989 ،ص 150)

ومن المفترض أن المنظمات والعاملين على حد سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح كلا الطرفين، وقد بينت الأبحاث في هذا التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمشبطة لمعنويات العاملين، و التي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية تنظيمات تشجع على تسرب العاملين، ولا تنمي فيهم قيم الولاء الوظيفي ولذلك يرى الباحثون أنه من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من جهة والعناية بالإنسان من جهة أخرى, في سبيل تنمية الولاء الوظيفي لدى العاملين. ( المعاني أمين عودة , 1996 ،ص 39)

**5-2-مصادر الدفع أو الطرد للولاء الوظيفي:** تدعى غالبية المنظمات أن العاملين هم رأس مالها الحقيقي ولكنها في الواقع تنظرا إليهم نظرة مختلفة تقضي على ولائهم وتدمر معنوياتهم وتزيد من نسبة التسرب الوظيفي، فيؤدي ذلك إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات وخدمات المتعاملين مع تلك المنظمات، والأهم من ذلك كله على ولاء العاملين، و من أبرز العوامل الطاردة للولاء مايلي:

**\*تدميرا لمعنويات:** إن المنظمة التي تنتظر إلى تكلفة للموظف على أنه يحتاج إليها أكثر مما يحتاج إليه وتنتظر إلى تكلفة الموظف وتغفل قيمته الحقيقية، ولأتعامل الموظفين كما تحب أن يعاملوها، ويغلب عليها العمل الممل والاستهانة بجهود العاملين والرقابة الدائمة والإحساس بالظلم وضعف القيمة التي تقدمها للمتعامل معها، والتغيير المستمر وإخفاء الحقائق، وغيرها من لعوامل الأخرى النفسية الاجتماعية والإنسانية والمهنية كلها عوامل طاردة للولاء ويوضح الشكل الآتي ما يترتب على عدم الاهتمام بالولاء

## شكل رقم(02): مصير عدم الإهتمام بالولاء



المصدر: (السويدان ومحمد العد لوني, 2003, ص65)

\***عدم الاستقرار و الأمان الوضعي:** أصبحت وظيفة اليوم تنسم بعدم الاستقرار و عدم الأمان الوظيفي في عالم سريع التغيير، لان الشيء الوحيد المضمون في النظام الوظيفي الجديد هو " لا شيء مضمون... " و لاشك أن ولاء الموظف الذي يجلس على فوهة بركان سيكون لنفسه و ليس لمنظمته فهو سيضيع احدى قدميه داخل المنظمة و أخرى خارجها .

\***سياسة الجزرة و العصا:** إن المنظمة التي تتبع هذه السياسة للحفاظ على وهج الحلم و بريقة فمن ناحية " بالجزرة " نقدم الوعود البراقة التي تنتظر الموظف الأمين الدؤوب من علاوات سنوية و تأمينات و مكافآت و تقاعد و فرص ترق لمنصب أعلى ، و من ناحية أخرى " العصا " تهدد بأن يفقد كل هذه الميزات و يفقد معما الشعور بالأمان ، هذه السياسة كفيلة بطرد الولاء و الانتماء الحقيقي للمنظمة ( السويدان ، طارق ، و العد لوني محمد ، 2003 ، ص 58 ) .

## 7\_ العوامل المساعدة في تنمية الولاء الوظيفي :

إن من أهم أسباب نجاح أي تنظيم لأي منظمة أو مؤسسة هو أن يشعر أبنائنا بالولاء لها لان الولاء هو من أرقى و أهم الدوافع التي تشحن هم العاملين كي يبذل ما يملكه من جهد و إمكانية و إبداعات بعيدا عن أي

مصالح شخصية متعارضة مع أهداف منظمته ، لذا فقد قام العديد من الباحثين عن مجموعة من العوامل التي يرون أنها تزيد في الولاء الوظيفي لدى العاملين و تنمية و تعززه كي تعمل بها الإدارات و القيادات و من أهم هذه العوامل :

**أ\_المكانة الاجتماعية:** يقصد بالمكانة " تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي" و تعرف كذلك بأنها "الترتيب النسبي لمرتبة الفرد داخل جماعة ما أو تنظيم معين " و قد تكون المكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها على شخص مات عبر عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية. و يرتبط الأفراد بعضهم ببعضهم في التنظيم حسب مرتباتهم هرمي تحدد فيه مرتبة للمحافظة على مكانتهم و تنميتها. و ذلك لان فقدان المكانة( أي ما يعرف بقلق المكانة )يعتبر حدثا سيئا بالنسبة لأي منهم ، و سببا أساسيا لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق الاضطراب و من ثم الاضطراب إلى ترك التنظيم .

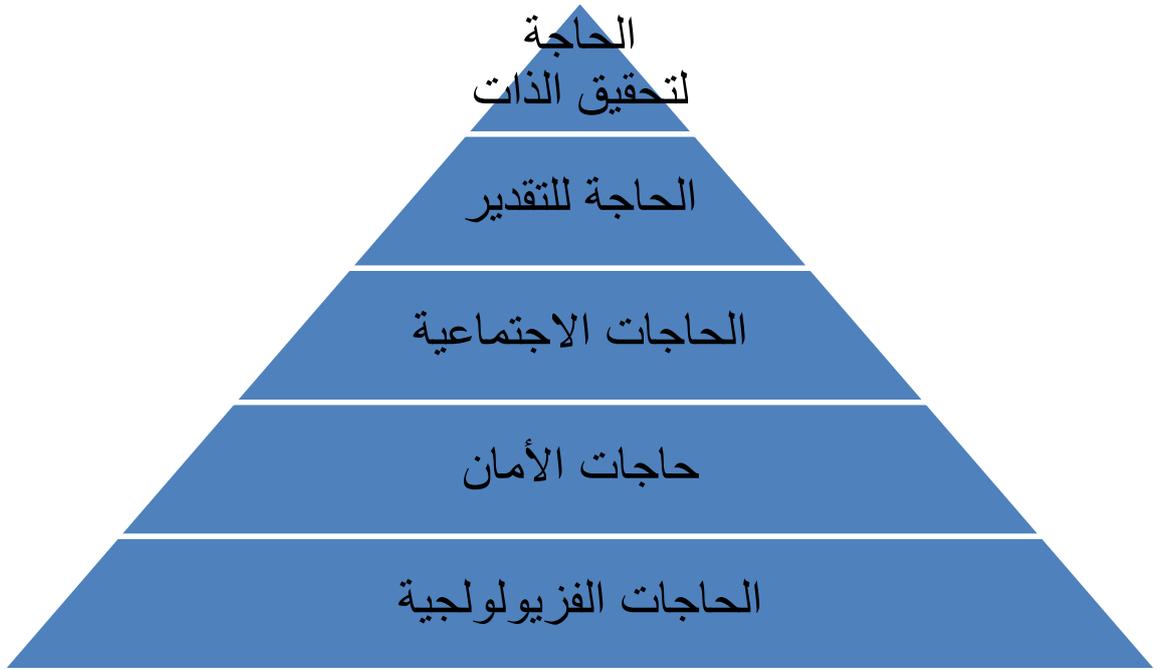
لقد أظهرت الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثان روبرت ما رشا و ها يروش ما شادري ( Mars and Mannar ) عام 1959 والتي شملت ألفا و مائتي شخص من العاملين في مجال الإلكترونيات و التي كان هدفها معرفة الأسباب التي تجعل العاملين في التنظيمات اليابانية أقل نسبة في دوران العمل من العاملين في التنظيمات الأمريكية ، أظهرت أن هذا لانخفاض يعود لزيادة درجة الولاء الوظيفي للعاملين اليابانيين ، و أن سبب هذا الولاء يرجع بالدرجة الأولى لدرجة المكانة العالية التي يحصل عليها الموظف الياباني نتيجة بقائهم في التنظيم و لذلك نرى أن الولاء للتنظيم و الاستمرارية فيه ، بذل أقصى جهد في العمل ينجم بشكل أساسي عن رغبة العاملين في استمرار تحقيق درجة أعلى من المكانة مما يزيد من تماسك الجماعة و ترابطها و ينعكس إيجابيا على حسن أدائهم ، و زيادة إنتاجيتهم فيخدم التنظيم و يحقق أهدافه ( المعاني ، 1996 ، ص 39 40 ) .

**2- الثقة التنظيمية:** تعني الثقة توافق توقعات الأفراد و انسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، و الثقة التنظيمية هي " توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفهية التي تصدر على الآخرين أفرادها أو الجماعات ، و يرى بعض الباحثين أن الثقة التنظيمية تحقق الإدراك المشترك لإفراد التنظيم الراغبين في تحقيق علاقات ذات فاعلية ، و أن الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين ( عبوي ، 2006 م ، ص 214 )

و قد ساهم اعتماد المنظمات على العنصر البشري في تحقيق كفاءة و فاعلية التنظيم في تقديم الخدمات المميزة لأفرادها بهدف رفع درجة الثقة بين العاملين في التنظيم , لان عمل الثقة له أهمية في تماسك الجماعة و في تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الابتكار و الإبداع ، لذلك يجب على المنظمة تنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدالة و تطبق النظام دون تحيز ، و الحرص على التعامل بمصداقية وزيادة المشاركة و الترحيب بالآراء و المقترحات في روح التسامح بعيدا عن التسلط ( الهذلول, 2002 م ، ص 30 ) .

**3- ثقافة المنظمة :** إن اهتمام المنظمة بإشباع حاجات الموظفين و توفير بيئة عمل يسودها العدل و الاحترام المتبادل بين الموظفين و المنظمة و ترسيخ معايير الأداء المتميز بين الموظفين , و تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة قوة و تماسك التنظيم وزيادة الولاء بين الموظف للتنظيم ، و كانت دراسة نيستروم ( Nystvom 1993 ) حول الثقافة التنظيمية و الإستراتيجية و الولاء الوظيفي في مؤسسات الرعاية الصحية, و قد أظهرت وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي(غنام,2005م,ص45)

**4\_إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم:**من المعروف للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم, ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين, وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق وذاقتهم, والتنظيم الذي يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن الأغلب أن يكون مكانا لاستقرارهم, بل يسعى أعضائه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له, ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه, لقد وضع العلماء نظريات تبحث في دوافع السلوك البشري منها نظرية سلم الحاجات لإبرهم ماسلو, ونظرية سلم الحاجات لبور تر وغيرها من النظريات التي رتبت الحاجات الإنسانية للعاملين وفق أهميتها وإلحاحيتها في الإشباع أوجبت على إدارات المنظمات مسؤولية إعادة النظر في سياستها نحو العاملين لتتفق وذلك الحاجات.(المعاني, 1996م, ص41)



شكل رقم (03) هرم ماسلو للحاجات

#### 5\_ الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي معناه تغلب الاتجاهات نحو العمل، لأن هناك عوامل دافعة تؤدي إلى الرضا الوظيفي، وغياب هذه العوامل لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا، فعوامل الرضا وعوامل الاستياء تلعب دوراً في اتجاهات الأفراد نحو البقاء في العمل أو الرغبة في الانتقال منه وتركه، ولذلك تحرص المنظمات على رفع مستويات الرضا الوظيفي للعاملين لوجود ارتباط مباشر بين الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي، فالبينة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي يكون أفرادها أكثر ولاء من غيرهم. (الدوسري، 2011م، ص24)

#### 6\_ مشاركة العاملين في التنظيم:

تعبر المشاركة عن "حالة عاطفية وعقلية واجتماعية تجعل الفرد يساهم في تحقيق أهداف الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة" والمشاركة تحفز العاملين والموظفين على القيام بعمليات استثمار مباشر لإدارة مشروعاتهم ورقابتهم كما أنها تشجع العاملين على تقبل المسؤولية وتساهم في إطلاق طاقاتهم ومبادراتهم لتحقيق أهداف المنظمة. وتعد صور المشاركة وتراوح بين القرارات، وحل المشكلات وتفويض السلطات.

وقد أظهرت الدراسات أن المشاركة تزيد من الولاء الوظيفي

لدى العاملين حيث يعتبرون أية مشكلة يواجهونها في العمل هي احدى مشكلاتهم ، ويكون أكثر رغبة في العمل الجماعي و أكثر تقبلا له و تزداد ثقتهم في التنظيم ، و تقل مقاوماته للتغير ، و ترتفع روحه المعنوية مما ينعكس ايجابيا على التنظيم لمزيد من الأداء الفعال . ( هزلول 20020 ،ص 31) .

## 8\_ خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الولاء الوظيفي، أهميته، خصائصه، مصادره، نماذجه، العوامل المساعدة في تنمية الولاء، النتائج والآثار المترتبة عليه. و انطلاقاً من أهمية الولاء الوظيفي في حياة المنظمات، برزت الحاجة الكبيرة إلى هذا العنصر الذي يؤدي إلى الحفاظ على عطاء، ووجود وبقاء المنظمات على اختلاف أنواعها و نشاطاتها، كما يسهم في شعور الأفراد التابعين لها في الرضا، و الاعتزاز و الانتماء إليها.

الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

1\_ المنهج المستخدم في الدراسة

2\_ حدود الدراسة

3\_ مجتمع الدراسة

4\_ خصائص العينة

5- الدراسة الاستطلاعية

6\_ أدوات الدراسة

7\_ إجراءات الدراسة الميدانية

8\_ الأساليب الإحصائية

9- خلاصة الفصل

الفصل الخامس : عرض النتائج و تفسيرها

## 1- المنهج المستخدم في الدراسة:

لقد اعتمدنا في إجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي وهو يعتمد على وصف دقيق و تفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية . وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة.

يهدف هذا المنهج إما رصد ظاهرة أو موضوع محدد بهدف فهم مضمونه قد يكون هدفه الأساسي تقويم وضع معين لأغراض علمية.

و عليه فيعرف هذا المنهج بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة و هذا من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.(محمد عيدات و آخرون،1999،ص 46).

ويمكن إجمال أهداف الأسلوب الوصفي في البحث بالنقاط الرئيسية التالية:

\_ جمع بيانات حقيقية ومفصلة لظاهرة أو مشكلة موجودة فعلا لدى مجتمع معين.

\_ تحديد المشكلات الموجودة وتوضيحها.

\_ إجراءات مقارنات لبعض الظواهر أو المشكلات وتقييمها، وإيجاد العلاقات بين تلك الظواهر أو المشكلات.

\_ تحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة أو ظاهرة ما، والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في وضع تصور وخطط

مستقبلية المناسبة لمواقف متشابهة مستقبلا.

(سامي محمد ملحم،2000م،ص370)

ومن خلال تبني المنهج الوصفي تم إتباع الخطوات التالية:

\_ الاطلاع على ما كتب من دراسات وموضوعات ذات علاقة بموضوع الدراسة.

\_ القيام بمقابلات مع بعض أساتذة التعليم الثانوي . و الإداري من ثانويات مختلفة.

\_ بناء استبيان لقياس الاغتراب الوظيفي و الولاء الوظيفي

\_ استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة ومحاولة إعطاء التفسيرات المحتملة ومن خلال

## 2- حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بشريا وزمانيا ومكانيا في إطار الحدود التالية:

1-2- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في أساتذة التعليم الثانوي خمسة ثانويات.

2-2 الحدود الزمانية: تتحدد هذه الدراسة زمانيا خلال الموسم الجامعي 2014-2015 .

2-3 الحدود المكانية: تتحدد هذه الدراسة مكانيا في الثانويات التربوية لولاية غرداية.

3- مجتمع الدراسة: يتكون من 244 أساتذة موزعين 5 ثانويات (حويشتي محمد, لخضر الفيلاي, مفدي

زكرياء, بني يزقن الجديدة, أبي عبد الله الفوسطائي). وقد تم إختيار العينة باستخدام العينة العشوائية الطبقية

وذلك بتقييم الطبقات لكل ثانوية تمثل طبقة, تم أخذ نسبة 35% من كل ثانوية.

جدول رقم (01) يوضح المجتمع الدراسة

اسم المؤسسة	العدد الإجمالي	النسبة المئوية	العينة
حويشتي محمد	52	21.31%	19
لخضر الفيلاي	80	32.87%	20
مفدي زكرياء	42	17.21%	14
بن يزقن الجديدة	35	14.34%	10
أبي عبد الله فوسطائي	35	14.34%	07

4 خصائص العينة:

جدول رقم(2) :بين توزيع العينة حسب فئات السن

الفئات	التكرار	النسبة
أقل من 40 سنة	27	38,57%
أكبر من 40 سنة	43	61,42%
المجموع	70	100%

نلاحظ من الجدول أن فئة السن الأقل من 40 سنة تمثل نسبة 38.57% أما الفئة الأكبر من 40 سنة فتمثل نسبة 61.62%. و عليه نستنتج أن المؤسسات الثانوية تعتمد الأساتذة كبار لتحقيق نتائج إيجابية

جدول رقم(3):يبين توزيع العينة حسب الجنس

الفئات	التكرار	النسبة
ذكر	33	41.14%
أنثى	37	52.85%
المجموع	70	100%

نلاحظ من الجدول أن نسبة الإناث 52,85 تقابلها نسبة ذكور ب 41,14 بالمائة نستنتج ان المؤسسات التربوية تمثلها فئة الإناث أكثر منها ذكور وذلك قد يعود ان التعليم لصالح الإناث و توجه الذكور إلى ميادين عمل اخرى.

جدول رقم(4):يبين توزيع أفراد العينة حسب فئات الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	فئات الخبرة المهنية
67,14	47	أقل من 17 سنة
32,85%	23	أكبر من 17 سنة
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الفئة التي تمثل الخبرة المهنية أقل من 17 سنة تمثل 67.14% خبرة، أكثر من 17 سنة فتمثل نسبة 32,85% نستنتج من خلال ذلك أن المؤسسات التربوية تمثل فيها نسبة قليلة من ذوي الخبرة المهنية و قد يرجع ذلك للإحالة للتقاعد أو استغلال الخريجين الجدد المناصب ,,,,,,,,,, إلخ.

#### 5\_ الدراسة الاستطلاعية:

-تعتبر الدراسة الاستطلاعية أساس البحث العلمي بما يتحقق من خلال من معرفة لصلاحية أدوات البحث وتعميق المعرفة بالموضوع قيد الدراسة.

-قبل الاستقرار على خطة الدراسة يفضل القيام بدراسة استطلاعية على عدد محدود من الأفراد، وتحقق هذه الدراسة عدة أهداف أهمها:

-توفر الفرصة لتقويم مدى مناسبة البيانات التي يحصل عليها للدراسة و التأكد من صلاحية الأدوات التي يستخدمها لهذه الدراسة.

-حيث تعطينا النتائج و مدى صلاحية هذه الفروض،وماهي التعديلات الواجب إدخالها على هذه الفروض إذا كانت تحتاج إلى تعديلات.

-تمكنا من إظهار مدى كفاية إجراءات البحث والمقاييس التي اختيرت لقياس المتغيرات .(رجاء محمود أبو علام، 2007) و عليه:

فقد أجريت الدراسة على عينة من أساتذة التعليم الثانوي كان قوامها (30) فردا حيث تم انتقاء عينة ممثلة لمجتمع من ثانويتين 15 أستاذ و أساتذة من كل ثانوية منهما بالطريقة العشوائية والتي تتيح لكامل أفراد مجتمع البحث إمكانية المشاركة فيها بفرص متساوية. وقد تم توزيع (30) استبيان على الأساتذة و الأستادات وتم جمع البيانات من خلال الإجابة على بنود الاستبيان

## 6\_ أدوات الدراسة:

اشتملت الأدوات المستعملة في الدراسة على الاستبيان والمصمم لقياس الشعور بالاغتراب الوظيفي والولاء الوظيفي .

وتعرف الإستبانة على أنها "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب. (سامي محمد ملحم, 2000م, ص307)

ويطلق اصطلاح الاستبيان على مجموعة الأسئلة التي يوجهها الباحث للأشخاص كتابة على صحيفة, ويطلب منهم الإجابة عليها بأنفسهم دون ضرورة تواجده معهم, وتسمى الصحيفة المدونة عليها الأسئلة باستمارة الاستبيان. إذن فهو عبارة عن أداة لجمع المعلومات عن طريق استخدام استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة مبوبة ومصنفة خصيصا لخدمة أغراض موضوع الدراسة, مصاغة ببدائل. (إسماعيل محمد بن قانة, 2001م, ص13) و لقد تم بناء الإستبيان كالتالي:

بعدا لإطلاع على الباحث بصياغة العبارات البنود بحيث تكون واضحة مجموعة من المقاييس والاستبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة, قام ومفهومة قدر الإمكان, وتم

الابتعاد عن الكلمات الصعبة منها والغامضة ثم حدد المعيار الذي يحدد نوع الإجابة

في لاستبيان وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماس (موافق تماما, موافق, محايد, غير موافق, غير موافق تماما)

-إلقاء المشرف نظرة كؤطرة للاستبيان وذلك لإبداء

-إجراء الصدق و الثبات للتأكد من صدق الأداة

-بعد التأكد من الصدق والثبات يتم كتابة الاستبيان في الشكل النهائي لتوزيعه للعينة الأساسية

## 6\_1\_ استبيان الاغتراب الوظيفي:

حيث قمت بإعداد أداة الاغتراب الوظيفي والتي تتضمن خمسة أبعاد وذلك تبعا للأبعاد التي حددها منصور بن زاهي (2007) في دراسته: بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات. (العجز، العزلة الاجتماعية، اللامعيارية، اللامعنى)

وتفرعت من كل بعد مجموعة من البنود ليصل حجم المقياس إلى 27 بند موزعة كالتالي:

#### جدول رقم (5) يوضح توزيع البنود على الأبعاد

البنود	الأبعاد
7_6_5_4-3_2-1	العجز
12_11_10_9_8	العزلة الاجتماعية
18-17-16=15-14_13	اللامعيارية
-24-23-22-21-20-19 27-26=25	اللامعنى

حيث تتمثل البنود الايجابية في: البند 19 ايجابي ، و باقي البنود سلبية ويطلب من المجيب أن يحدد درجة موافقته على ما جاء فيها، وذلك على سلم ذو خمس

درجات ليكرت (فأقصى درجة يمكن أن يحصل عليها العامل في كل بند هي 5 وأدنى

درجة هي 1 ، وهي كالتالي:

موافق تماما تعطى خمس ( 5 ) درجات.

موافق تعطى أربع ( 4 ) درجات.

محايد تعطى ثلاث ( 3 ) درجات.

غير موافق تعطى ( 2 ) درجتان.

غير موافق تماما تعطى ( 1 ) درجة واحدة. و العكس بالنسبة للبنود السالبة.

#### 2.6 خصائص السكومترية للاستبيان للاغتراب الوظيفي:

حتى يتم التأكد من صلاحية الأداة المستخدمة يجب حساب الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1-الصدق: عرفه "جياسفورد" Guildford بأنه: تحديد لمعامل الارتباط بين الاختبار وبعض مقاييس أو محاكاة الأداة في المواقف الاجتماعية (بشير معمريه, 2002م, ص159)

وقد اعتمدنا في حسابه على طريقتين وهما كالآتي:

أ\_صدق المقارنة الطرفية: تم أخذ نسبة 27% من طرف القوي و 27% من الطرف الضعيف ثم قارن بينهما باستخدام للدلالة الفروق بين متوسطين, فإذا كانت الفروق دالة إحصائياً نقول أن الاختبار يميز بين فئتين العليا والدنيا, ومنه فالاختبار صادق (فؤاد البهي السيد, 2005م, ص404)

جدول رقم(6): يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لأداة الدراسة لمحور الاغتراب الوظيفي

الصدق الإحصائية	الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف	المتوسط الحسابي	
						العينة العليا ن=11
				5.14	118.54	
			20	10.65	92.72	العينة الدنيا ن=11
	0.01	دال عند				

من الجدول نلاحظ أن قيمة "ت" 7.21 وهي قيمة دالة عند 0.01 مما يعني أن هناك فروق بين مرتفعي الدرجات ومنخفضي الدرجات وعليه نستنتج أن الأداة صادقة.

ب\_صدق الاتساق الداخلي: وتعتمد فكرة هذه الطريقة على مدى ارتباط الوحدات أو البنود مع بعضها البعض داخل الاختبار وكذلك ارتباط كل وحدة أو بند مع الاختبار ككل ومما هو معروف أن التناسق ما بين الوحدات أو البنود يتأثر بمصدرين من مصادر تباين الخطأ هو أخطاء محتوى البنود وأخطاء عدم تجانسها وكلما كانت البنود متجانسة كان التناسق عاليا فيما بينها والعكس صحيح. (سعد عبد الرحمان, 1998م, ص171)

جدول رقم(7): جدول يبين معاملات الارتباط بين الدرجة على كل بند والدرجة الكلية للاستبيان

الاغتراب الوظيفي

معامل الارتباط	رقم العبارات
0.270	01
0.438	02
0.577	03
0.415	04
0.313	05
0.302	06
0.537	07
0.659	08
0.319	09
0.698	10
0.645	12
0.663	13
0.300	14
=0.008	15
0.363	16
0.562	17
0.591	18
0.449	19
0.389	20
0.393	21
0.077	22
0.268	23
0.196	24
0.295	25
0.374	26
0.568	27

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان والدرجة على كل بند تراوحت من قيمة 0,69 إلى قيمة 0,07 و البند 15, غير دال إحصائياً وعليه فقد تم حذفه وبنص: أحترم النظام الداخلي للمؤسسة.

2-الثبت:والمقصود به هو اتساق البيانات التي تجمعها بواسطة هذه الأداة و الاتساق معناه أن يكون لهذه البيانات منطق واحد و اتجاه واحد.و هو أتساق الاختبار مع نفسه في قياس أي جانب يعيشه و هو مثير إلى درجة عالية من الدقة و الاتساق و المتنان و الإطراء في درجة المعيار الكلية التي يفترض أن تقيس ما وضع لقياسه.(سعيد حاسم الأسدي،2008،ص 87).

وقد تمت معالجته إحصائيا بطريقتين:

2-1-الثبت بطريقة التجزئة النصفية:

-تم حساب ثبات الاختبار انطلاقا من استعمال التجزئة النصفية حيث تم تجزئة المقياس إلى جزئين:العبارات الزوجية والعبارات الفردية ،من ثم حساب معامل الارتباط " بيرسون" بين نصفي الاختبار.وبعد ذلك نقوم بتصحيحه بمعادلة سيرمان بارون. (بشير معمريه,2007م,ص201)

وبعد تطبيق الثبات باستخدام التجزئة النصفية توصلنا إلى النتائج التالية:

جدول رقم(8): يبين نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	الدالة الإحصائية
استبيان الاعتراب	0.63	0.77	دالة عند 0.01

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معامل الارتباط بلغ 0.63 وبعده تعديله بمعامل سيرمان براون قدرب 0.77 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 مما يدل على أن الاستبيان ثابت.

-معامل ألفا كرونباخ:

وقد معامل 0.86 وهي قيمة دالة إحصائيا عند 0.01 مما يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة من الثبات.

3\_ استبيان الولاء الوظيفي:

وقمت بإعداد أداة الولاء الوظيفي والتي تتضمن ثلاثة أبعاد وذلك تبعا للأبعاد التي حددها الأستاذ معمري حمزة(2008). (العضوية،الإمام بالتنظيم,بذل الجهد)

وتفرعت من كل بعد مجموعة من البنود ليصل حجم المقياس إلى 21 بند موزعة كالتالي:

### جدول رقم (9) يوضح توزيع البنود على الأبعاد

الأبعاد	البنود
العضوية	1-2-3-4-5-6
الإمام بالتنظيم	7-8-9-10-11-12
بذل الجهد	13-14-15=16-17-18-20-21

حيث تتمثل البنود الايجابية في: البند 1-2-4-7-8-9-10-11-12-13-14-16-19-20-21. و باقي البنود سلبية ويطلب من المجيب أن يحدد درجة موافقته على ماجاء فيها ،وذلك على سلم ذو خمس درجات ليكرت ( فأقصى درجة يمكن أن يحصل عليها العامل في كل بند هي 5 وأدنى درجة هي 1 ،وهي كالتالي:

موافق تماما تعطى خمس ( 5 ) درجات.

موافق تعطى أربع ( 4 ) درجات.

محايد تعطى ثلاث ( 3 ) درجات.

غير موافق تعطى ( 2 ) درجتان.

غير موافق تماما تعطى ( 1 ) درجة واحدة. و العكس بالنسبة للبنود السالبة.

و فيما يلي تعريف الأبعاد الولاء الوظيفي الثلاث.

1-بعد العضوية : يعكس هذا البعد توجهها ايجابيا نحو التنظيم يتمثل في ارتفاع مستوى الارتباط النفسي ،العضوية تتعدى نطاق جوانب التعاقد النفسي و المهاري ،القيمي و الوظيفي ،إلى الارتباط الشديد ، و التوحد مع العمل فتصبح شخصية التنظيم الاعتبارية هي المصدر الرئيسي للإشباع المادي و المعنوي للفرد ، فالولاء يعكس عامل التجانس بين الفرد و جماعة العمل ،الفرد و المنظمة .

(معمرى حمزة 2008 ،ص 21)

2- **بعد الإلمام بالتنظيم**: يشير هذا البعد إلى التطابق بين الاتجاهات القيمية لكل الفرد و التنظيم ، القوانين و اللوائح ،أنواع السلطة المختلفة الحسائية منها و المعيارية ، و درجة تفويض السلطة و الحرية الوظيفية و الشخصية الاعتبارية للتنظيم تمثل التوافق بين الاهتمام و الاستجابة لمتطلبات و معايير الأفراد )، كما تضيف السمعة الجيدة للمنظمة شعورا من الانتماء لها يؤدي إلى ارتفاع مستوى فعاليتها كالتنظيم المنفرد . ( محمد حسن رسمي، 2004، ص 31)

3- **بعد بدل الجهد**: يعكس هذا البعد ارتفاعا لمستوى الالتزام الفرد نحو العمل مع توفر الرغبة لبدل الجهد لتحقيق الاشباع المادي و المعنوي من جهة ، و اعترازه بالقيم المهنية و الانتماء للمجتمع مهني من جهة أخرى . حيث تظهر رغبة الفرد في بدل الجهد حين يبدي مؤشرات عن جوانب الولاء الوظيفي ،الدافعية نحو العمل و الإسهام التلقائي في العمل .فقد دلت نتائج الدراسة " إيزنبرجر "eisenbergr" على أن ارتفاع مستوى الابتكارية والاسهام التلقائي في حل المشكلات حين تتوافر لدى الفرد الرغبة في مواصلة العمل ، و حين يستشعر روح التعاون داخل التنظيم . ( معمر حمزة ، 2008، ص 122)

جدول رقم(10): جدول يبين معاملات الارتباط بين الدرجة على كل بند والدرجة الكلية للاستبيان  
الولاء الوظيفي

معامل الارتباط	رقم العبارات
----------------	--------------

0.075	01
0.718	02
0.475	03
0.003	04
0.246	05
0.207	06
0.428	07
0.261	08
0.406	09
0.268	10
0.371	11
0.281	12
0.408	13
0.518	14
0.591	15
0.590	16
0.360	17
0.603	18
-0.040	19
0.594	20
0.527	21

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان والدرجة على كل بند تراوحت من قيمة 0,71 إلى قيمة 0,003 وإلا البند 19, غير دال إحصائياً وعليه فقد تم حذفه وبنص: سأترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ أي تغيير على ظروفي.

**جدول رقم (11): يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لأداة الدراسة لمحور الولاء الوظيفي**

المتوسط الحسابي	الانحراف	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
-----------------	----------	-------------	--------	-------------------

دال عند 0.01	7.65	20	4.77	84.63	العينة العليا ن=11
			8.61	62.90	العينة الدنيا ن=11

من الجدول نلاحظ أن قيمة "ت" 7.65 وهي قيمة دالة عند 0.01 مما يعني أن هناك فروق بين مرتفعي الدرجات ومنخفضي الدرجات وعليه نستنتج أن الأداة صادقة. نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبيان والدرجة على كل بند تراوحت من قيمة إلى أقل قيمة وإلا البند 19, غير دال إحصائياً وعليه فقد تم حذفه وبنص: سأترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ أي تغيير على ظروفي. \_الثبات باستخدام التجزئة النصفية:

وبعد تطبيق الثبات باستخدام التجزئة النصفية توصلنا إلى النتائج التالية:

**جدول رقم (12): يبين نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمحور الولاء الوظيفي**

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	الدالة الإحصائية
استبيان الولاء الوظيفي	0.46	0.63	دالة عند 0.01

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معامل الارتباط بلغ 0.46 وبعد تعديله بمعامل سيبرمان براون قدر بـ 0.63 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 مما يدل على أن الاستبيان ثابت. -معامل ألفا كرونباخ: وقد معامل 0.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند 0.01 مما يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة من الثبات.

**6\_ إجراءات الدراسة الميدانية:**

تم تطبيق الدراسة الأساسية في 15-04-2015 على الساعة 8:00 صباحاً بالمؤسسة التربوية لثانويات  
غرداية كان عددها 05 ثانويات تم التوزيع الإستهبان على الأساتذة حيث تم توزيع 100 إستهبانة على  
الأساتذة تم إسترجاع 70 إستهبانة. أما البقية فلم تسترجع إطلاقاً، مع العلم أن كل الاستبانات المسترجعة كانت  
مستوفية الاجابة ، حيث تم تطبيق الإستهبانة مباشرة على أفراد العينة من طرف الطالبة ب:05 ثانويات  
بغرداية .

## 7 أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية:

بعد مرحلة التطبيق تم تفرغ بيانات أداتي الدراسة الصالحة لغايات البحث والمستوفية  
الإجابة في الحاسب الآلي بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق مجموعة البرامج

«Statistical Package For Social Science» الإحصائية للعلوم الاجتماعية

وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية التالية:، (SPSS19.0)

التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة، وكذلك

لوصف البيانات وإعطاء فكرة عن حجم الفروق الموجودة بين مختلف إمكانيات كل سؤال، حساب

المتوسط الحسابي لمعرفة مدى تماثل أو اعتد الصفات أفراد العينة، وكذا حساب الانحراف المعياري لمعرفة طبيعة

توزيع أفراد العينة ومدى انسجامها، استعمال معامل الارتباط بيرسون. لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرات .

استخدام اختبار " ت "لدلالة الفروق بين متوسطين حسابيين، وذلك في صدق المقارنة

الطرفية لأداتي الدراسة، والفروق باختلاف السن/الجنس/الخبرة المهنية. استعمال معامل " ألفا كرونباخ "لقياس

ثبات أداتي الدراسة. استعمال معادلة " سييرمان براون "لمعرفة ثبات التجزئة النصفية لأداتي الدراسة.

بعد أن تعرضنا في الفصل السابق إلى أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، سنقوم في هذا الفصل بعرض  
النتائج في ضوء ما جاءت به الفرضيات المطروحة في الدراسة الحالية، استناداً إلى الدراسات السابقة وما تضمنه  
الإطار النظري للدراسة.

## 1\_ عرض النتائج:

### 1-1\_ نتائج الفرضية الأولى: تنص الفرضية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب

الوظيفي والولاء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، وللتأكد من ذلك تم حساب معامل الارتباط بيرسون

بين المتغيرين فكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم(12): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والولاء الوظيفي لدى أساتذة

#### التعليم الثانوي

المتغيرات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الإغتراب/الولاء	-0.25	0.05

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت  $0.46 -$  وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى  $0.01$  مما يثبت أن هناك علاقة عكسية بين الاغتراب والولاء الوظيفي أي أن كلما ارتفع مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الأساتذة كلما قل مستوى الولاء الوظيفي عند الأساتذة.

### 1\_2\_ نتائج الفرضية الثانية: نصت الفرضية على أن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي مرتفع. وللتأكد من

صحة الفرضية تم اتباع طريقة إحصائية شرحلي وكوبال (1984). (معمري, 2014, ص 150).

\_ تعيين القيمة الوسطى للاستبيان (عدد البنود  $26 \div 2 = 13$ ) وإضافة هذه القيمة لنقطة الحياد للحصول

على الحد الأدنى للمجال المرتفع ( $91 = 13 + 78$ ) وحذف هذه القيمة من نقطة الحياد للحصول على الحد

الأعلى للمجال المنخفض ( $65 = 13 - 78$ )، وبين هذين المجالين يوجد مجال نقطة

الحياد (المتوسط) [65\_91] وبالتالي يصبح المجال المرتفع [91\_130] والمجال المنخفض [26\_65]

### الجدول رقم(13) يوضح مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى الاغتراب الوظيفي
95.71%	67	مرتفع

متوسط	03	%4.28
منخفض	00	%00
المجموع	70	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الشعور بالاغتراب مرتفع وذلك بنسبة 95.71% في حين مثلت 4.28% متوسط.

جدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار حسن المطابقة لمستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي.

الدالة الإحصائية	ك2	التكرارات	مستوى الاغتراب
0.01	58.51	67	مرتفع
		03	متوسط
		00	منخفض

من خلال الجدول تبين أن قيمة ك2 بلغت 58.51 وهي قيمة دالة عند 0.01 مما يعني أن هناك مستوى مرتفع للاغتراب الوظيفي لدى أستاذ التعليم الثانوي.

1\_3 نتائج الفرضية الثالثة: نصت الفرضية على أن مستوى الولاء الوظيفي متوسط، وللتأكد من صحة الفرضية تم إتباع طريقة إحصائية شرجلي وكوبالة (1984). (معمري, 2014, ص150).

\_تعين القيمة الوسطى للاستبيان (عدد لبنود  $2 \div 20$  أي  $10 = 2 \div 20$ ) وإضافة هذه القيمة لنقطة الحياد للحصول على الحد الأدنى للمجال المرتفع ( $70 = 10\_50$ ) وحذف هذه القيمة من نقطة الحياد للحصول على الحد العلى للمجال المنخفض ( $50 = 10\_60$ ), وبين هذين المجالين يوجد مجالين يوجد مجال نقطة الحياد (المتوسط) [ $50\_70$ ] وبالتالي يصبح المجال المرتفع [ $70\_100$ ] والمجال المنخفض [ $40\_50$ ].

الجدول رقم (15) يوضح مستوى الولاء الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى الولاء الوظيفي
31.42%	22	مرتفع
65.71%	46	متوسط
02.85%	02	منخفض
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الولاء الوظيفي مرتفع وذلك بنسبة 65.71% في حين مثلت 31.42% متوسط، و 02.85% منخفض.

الجدول رقم (16) يوضح نتائج اختبار حسن المطابقة لمستوى الولاء الوظيفي.

الدلالة الإحصائية	ك2	التكرارات	مستوى الولاء
0.01	41.60	22	مرتفع

		46	متوسط
		00	منخفض

من خلال الجدول تبين أن قيمة ك2 بلغت 41.60 وهي قيمة دالة عند 0.01 مما يعني أن هناك مستوى مرتفع للولاء الوظيفي لدى أستاذ التعليم الثانوي.

**1\_4- نتائج الفرضية الرابعة** تنص الفرضية على أنهناك فروق في مستوى الشعور الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وللتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفرق بين متوسطين حسابيين فكانت النتائج موضحة كما في الجدول الآتي:

#### جدول رقم(17) يوضح الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي باختلاف الجنس

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الذكور	32	97.9730	16.56886	65	0.89	0.01
الإناث	37	101.6563	17.77568			

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" 0.89 وهي قيمة دالة عند 0.01 أي انه لا يوجد فروق بين الجنسين في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي أي أن الجنس لا يعتبر كمحدد للاغتراب الوظيفي لأساتذة الثانوي غرداية.

**1\_5 نتائج الفرضية الخامسة** تنص الفرضية على أنه هناك فروق في مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير السن، وللتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفرق بين متوسطين حسابيين فكانت النتائج موضحة كما في الجدول الآتي:

#### جدول رقم(18) يوضح الفروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي باختلاف السن

السن	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
أقل من 40 سنة	27	98.232	15.8729	65	1.01	0.01
أكبر من 40 سنة	43	102.481	17.752			

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" و هي قيمة غير دالة عند 01, 1 أي أنه لا توجد فروق في مستوى الاغتراب تعزى للسن.

**1-6\_ نتائج الفرضية السادسة:** تنص الفرضية على أنه هناك فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وللتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفرق بين متوسطين حسابيين فكانت النتائج موضحة كما في الجدول الآتي:

### جدول رقم (19) يوضح الفروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي باختلاف الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
أقل من 17 سنة	47	100.46	17.65	65	0.41	0.05
أكبر من 17 سنة	23	98.65	16.08			

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة بلغت 0,41 و هي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 مما يدل على أنه لا توجد فروق في مستوى الشعور بالاعتراب الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

**1-7\_ نتائج الفرضية السابعة:** تنص الفرضية على أنه هناك فروق في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وللتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفرق بين متوسطين حسابيين فكانت النتائج موضحة كما في الجدول الآتي:

**جدول رقم(20) يوضح الفروق في مستوى الولاء الوظيفي باختلاف الجنس**

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الذكور	33	74.0811	13.29448	65	1.21	0.05
الإناث	37	78.0625	13.89578			

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ت" 1.21 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند 0.05 أي انه لا توجد فروق بين الجنسين في مستوى الولاء الوظيفي.

**1-8\_ نتائج الفرضية الثامنة:** تنص الفرضية على أنه هناك فروق في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير السن، وللتأكد من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفرق بين متوسطين حسابيين فكانت النتائج موضحة كما في الجدول الآتي:

**جدول رقم(21): يوضح الفروق في مستوى الولاء الوظيفي باختلاف السن**

الخبرة المهنية	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
أقل من 40 سنة	27	75.48	13.45			

0.01	0.24	0.65	13.90	76.30	43	أكبر من 40 سنة
------	------	------	-------	-------	----	-------------------

نلاحظ من خلال الجدول قيمة "ت" 0.24 و هي قيمة غير دالة إحصائية عند 0.05 أي أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث في مستوى الولاء الوظيفي.

**1-9\_ نتائج الفرضية التاسعة:** تنص الفرضية على أنه هناك فروق في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

**جدول رقم (22): يوضح الفروق في مستوى الولاء الوظيفي باختلاف الخبرة المهنية**

الخبرة المهنية	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
أقل من 17 سنة	47	77.06	15.24	65	0,95	0.01

			12.64	73.78	23	أكبر من 17 سنة
--	--	--	-------	-------	----	-------------------

نلاحظ من خلال الجدول قيمة "ت" 0.95 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند 05 أي أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث في مستوى الولاء الوظيفي.

## 2\_ تفسير ومناقشة النتائج:

### 2\_1 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي والولاء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (24) تبين عدم صحة هذه الفرضية.

ويدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة الدوسري (2005) أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين بعد الولاء كأحد أبعاد المناخ التنظيمي ومستويات الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى ضباط العاملين في المديرية العامة للحدود في مدينة الرياض.

كما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة القيداني (2006) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية محسوبة عند مستوى 0.01 و 0.05 بين الاغتراب الوظيفي مع الاتجاهات الايجابية للموظفين واحتياجاتهم المهنية.

وحسب رأينا فإن العلاقة العكسية بين مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي والولاء الوظيفي لدى أساتذة الثانوي بغرداية, يمكن إرجاعه إلى الظروف المحيطة بالأساتذة من جهة , وذلك من خلاله اتصاله بالجماعة داخل للمؤسسة أو إطار عمله الأكاديمي بمهنة التدريس من خلال الروتين اليومي والعلاقة بين الأستاذ والتلميذ، فشعوره باغتراب عن وظيفي يعد مظهراً من مظاهر العجز الذي قد يتجلى في ضعف الولاء وبالتالي ينمو لديه شعور بالرغبة في ترك العمل، أو قيامه ببعض السلوكات السلبية كالتغيب وغيرها، وكل سلوكات تعبر عن رد فعل سلبي عن شعوره بالاغتراب الوظيفي.

## 2\_2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبنية في الجدولين رقم(13)(14) تبين صحة هذه الفرضية.

ويدعم هذه النتيجة ما توصلت بعض الدراسات فقد كشفت دراسة ريموند(1987) على أن مستوى الاغتراب لدى عينة من الأساتذة العاملين في ميدان التدريس كان بدرجة عالية. وأكدت دراسة توماس

(1999) على عينة بأمریکا أن هناك درجات عالية من الشعور بالاغتراب الوظيفي لديهم.

وتتفق كذلك مع دراسة عويدات (1993) والتي توصلت إلى أن هناك درجة كبيرة من الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية الأردن. وفي دراسة موهان وتوانا(1987) حول السمات الشخصية وتوصل إلى أن المبدعون لهم درجات عالية في الاغتراب. وتوصلت دراسة علي الزغل وعاطف عضيبات(1986) إلا أن هناك درجات عالية في الاغتراب الوظيفي لدى طلاب جامعة اليرموك، وحسب ماهوني وكويك (2001) أن هناك درجة عالية من الاغتراب لدى طلبة وطالبات الجامعات الأمريكية العصايين منهم.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة إدريس عزام(1989) والتي توصلت إلى أن مستوى الاغتراب كان بدرجات ضعيفة لدى عينة من الطلبة في الجامعة الأردنية، ويضيف (بن زاهي، 2007) إلى أن مستوى الاغتراب لدى الإطارات الوسطى بقطاع المحروقات كان أقل بقليل من المتوسط. وتتجه دراسة (غوانمه، 1990) إلى أن هناك مستوى متوسط من الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى عمال شركة الصناعات الهندسية العربية بالأردن.

وحسب اعتقادنا فإن من أسباب ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي بغرداية يمكن إرجاعها للظروف المحيطة بالأستاذ كطرق التسيير الإداري، والأعباء الملقاة على الأستاذ ليس من طرف الإدارة التربوية فحسب، كذلك من جانب التلاميذ وأوليائهم وغيرها ...

وحسب بحيت المطرفي (2005:154) فإن أهم الأسباب المؤدية للاغتراب الوظيفي بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أفراد العينة من ضباط و أفراد تتمثل في:

افتقار التقارير عن العاملين للأسس الموضوعية، ووجود رغبة لدى البعض للاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم، وعدم تخصص بعض العاملين بمجال العمل، إضافة إلى وجود معوقات تحول دون الاستخدام الفعال لإدارة الوقت ، ناهيك عن سوء التنظيم بين الأقسام المختلفة، وتراخي الإدارة في تدريب العاملين، وعدم خضوع الحوافز للمعايير الصحية ، كما وأن اختيار القيادات يشوه التقصير الإداري، وتقصير الإدارة في معالجة الأخطاء ، إضافة إلى الشعور بخطر البقاء في مواقع العمل بسبب المنافسين .

### 3-2 - تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أن مستوى الولاء الوظيفي لدى أساتذة الثانوي مرتفع.ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدولين رقم (15)(16) تبين أن مستوى الولاء الوظيفي لدى أساتذة الثانوي متوسط.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الدوسري (2005) حول الولاء التنظيمي و علاقته بالأمن الوظيفي بقطاع التعليم بالدوaser و التي توصلت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين بقطاع التعليم مرتفع، ويربأن المتطلبات المهمة جدا لتحقيق الولاء التنظيمي لدى المعلمين هي:وضع نظام عادل للأجور والحوافز الخاصة بالمعلمين،ومتابعة أداء المعلمين لتصحيح الأخطاء لا لتصيد الأخطاء،وتوقيع العقوبات،وتكليف المعلم بالتدريس في تخصصه.

وتتفق كذلك مع دراسة الجريسي (2010)الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى بالسعودية والتي توصلت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى مرتفع، حيث يرى أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي مرتبط بمدى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.

وأكدت دراسة العتيبي(2007)على أن هناك ارتفاع في مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من العاملين في مجلس الشورى السعودي.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة شاهين(2010) والتي توصلنا إلى أن مستوى الولاء التنظيمي كان بدرجة معقولة في كلا الجامعتين(أي أن هناك ارتفاع وانخفاض نسبي)جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية.

### 4\_2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أن هناك فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار "ت" المبين في الجدول رقم (17) تبين أنه لا توجد فروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى للجنس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مديحة عبادة آخرون (1898) في أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الاغتراب لدى طلاب الجامعة بصعيد مصر تعزى لمتغير الجنس.

وأكدت دراسة فايز الحديدي (1990) أنه لا توجد فروق بين الجنسين في مستوى الشعور بالاغتراب لدى طلبة جامعة دمشق تبعا لمتغير الجنس.

وأوضحت دراسة موسى (2002) عدم وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى طلبة جامعة دمشق. وتضيف دراسة عنوز (1999) أنه لا توجد فروق بين الجنسين في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى عمال القطاع الصحي الأردني.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أحمد خضر أبو طواحنية (1887) توصلت إلى أن متغير الجنس علاقة دالة إحصائية بالاغتراب الذات حيث كانت الفروق بين الجنسين بمختلف نتائجهم دالة إحصائية لصالح الذكور. أي أن الذكور أكثر اغترابا من الإناث، وحسب ماهوني وكويك (2001) فإن هناك فروق بين الجنسين في الاغتراب الوظيفي لدى طلبة الجامعات الأمريكية.

وحسب اعتقادنا أن الاغتراب لدى أساتذة التعليم الثانوي, يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل في الطور الثانوي ، وأن المعاناة من مظاهر الاغتراب الوظيفي التي تعيق أداءهم لعملهم، راجع إلى عدم توفر كل الظروف الجيدة للعمل، إذ أن نجاح المؤسسة في التخفيف من هذه الظاهرة يعتمد على توفيرها المناخ التنظيمي الجيد، وفتح مجالات التدريب لكلا الجنسين وحسن المعاملة بينهم، وكذلك توفر جو من الاحترام وحسن المعاملة معهم لكسب ثقتهم وولائهم.

## 2\_5 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أن هناك فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير السن. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار "ت" المبين في الجدول رقم (19) تبين أنه لا توجد فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي باختلاف السن.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صالح بن الصنيع (1993) هي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الشعور بالاغتراب لدى طلاب الجامعة السعوديين تعزى لمتغير السن.

وتختلف مع دراسة جودين (1972) والتي دلت نتائجها على أن الطلاب الأكثر سنا هم الأكثر اغترابا، وهذه النتيجة متوافقة لاتجاه موسى (2002) في أن الطلاب الأقل سنا هم الأقل اغترابا.

وتختلف كذلك مع دراسة عنوز (1999)، ودراسة غوانمه (1990) في أن هناك فروق في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى للسن.

وحسب اعتقادنا بأن متغير السن ليس له سعي لإثبات الذات في كلا الفئتين العمريتين التي حددناها (أقل من 40 سنة وأكبر من 40 سنة)، وذلك يؤدي إلى عدم لارتقاء نحو الأفضل، مما يؤدي إلى الشعور بالعجز والقلق والتشاؤم والارضا والانزال، وهذا ما يمكن تفسيره بأن عامل السن غير مهم في الوسط المهني لأن جميع الأساتذة يتلقون نفس التكوين الأكاديمي بالرغم من اختلاف سنهم.

## 6\_2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:

تنص هذه الفرضية على أن هناك فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى للخبرة المهنية. ومن خلال نتائج تحليل الإحصائي باستخدام اختبار "ت" المبين في الجدول من خلال رقم (20) تبين أنه لا توجد فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي أساتذة التعليم الثانوي.

ويدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه هذه الدراسات فقد كشفت دراسة ريموند (1987) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الأساتذة تعزى لخبرتهم المهنية. وحسب عنوز (1999) فإنه لا توجد فروق في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى لعامل الخبرة.

وأكدت دراسة بن زاهي منصور(2007) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاعتراب الوظيفي وعوامله باختلاف الخبرة المهنية.

وتعارض نتائج الدراسة الحالية مع دراسة السبيعي(2010) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاعتراب الوظيفي لدى المعلمين تعزى لسنوات الخدمة. وحسب رأينا بأنه كلما زادت الخبرة أُنقصت عند الأستاذ الثانوي فإنه لن يستطيع التكيف الجيد مع متغيرات محيط العمل الذي يعمل به إذا كان شعوره بالاعتراب الوظيفي مرتفعا.

## 7\_2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة:

تنص الفرضية على أن هناك فروق في مستوى الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس من خلال النتائج الإحصائية والمبينة في الجدول (21) تبين صحة هذه الفرضية . وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أيمن المعاني (1999) بعنوان الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس. و دراسة عبيد العمري(1419) حول محددات الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الحكومي و قد دعمت هذه الدراسة نتائج دراستنا الحالية و ذلك في عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء تعزى للجنس. و تتفق نتائج هذه الدراسة كذلك مع دراسة عبد الله سلامة (2000) الخصائص الشخصية و الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي. و التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس. وتعارض مع دراسة المشعان (2005) الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاعتراب والمعاناة وقد وصلت الدراسة إلى وجود فروق بين الذكور والإناث.

وحسب اعتقادنا أن الولاء الوظيفي لدى أستاذ التعليم الثانوي مرتبط بقدرته على التكيف مع بيئة العمل في الطور الثانوي وذلك نظرا للانفتاح الذي يعرفه المجتمع الجزائري خاصة في ظل التغيير التنظيمي، والذي يوفر كل الفرص الملائمة للطرفين في شتى المجالات خاصة المهنية في القطاع التربوي.

## 2\_8 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثامنة:

و تنص هذه الفرضية علماً أن هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للسن ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبين في الجدول رقم(22) تبين عدم صحة الفرضية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة باكير(1999) ودراسة عبيد العمري(1419) في أنه لا توجد في الولاء تعزى للسن ، وفسر ذلك من خلال العلاقة الارتباطية بين الولاء والرضا، أي أن الولاء يتأثر إلى حد بعيد بالرضا الوظيفي للعامل.

وتتفق كذلك مع دراسة ماير و شورمان (1992) لا توجد علاقة بين الولاء الوظيفي و السن

و كشفت نتائج دراسة عوامل (1996) عدم وجود علاقة بين الولاء الوظيفي والسن.

والمشعان (2005) حيث توصلت دراسته إلى عدم وجود علاقة بين الولاء و السن، وعدم وجود العلاقة يفسر على أن الولاء لا يتحدد من خلال عمر الموظف.

كما تتعارض نتائج الدراسة ما كشفت عنه نتائج دراسة آدم العتيبي (1993) أن هناك علاقة ارتباط موجبة و

دالة بين الولاء التنظيمي والسن و قام عبد العزيز عبد النقي (2002) في دراسته حيث توصل فيها إلى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و العمر.

وحسب اعتقادنا بأن متغير السن ليس له ارتباط بالولاء في المجال المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي، لأن جميع الأساتذة يتلقون نفس التكوين الأكاديمي باختلاف سنهم .

## 2\_9 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية التاسعة:

تنص هذه الفرضية على أن هناك فروق في مستوى الولاء الوظيفي تعزى للخبرة المهنية. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبين في الجدول رقم(23) تبين عدم صحة هذه الفرضية.

و تتفق مع دراسة مشعان (2005) والتي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين الولاء الوظيفي والخبرة المهنية.

كما تتعارض دراسة القهيدان (1999) والتي خلصت إلى وجود علاقة بين الولاء الوظيفي والخبرة المهنية. وتوصل عبد العزيز عبد التقي (2002) في دراسته إلى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل سنوات الخدمة والولاء التنظيمي.

وحسب رأينا بأنه كلما زادت الخبرة أُنقصت عند الأستاذ الثانوي فإنه لا يستطيع التكيف الجيد مع متغيرات محيط العمل الذي يعمل به، أما بالنسبة لدراسة القهيداني فإنه كلما زادت الخبرة عند الأستاذ الثانوي، كلما استطاع التكيف الجيد مع محيط العمل به.

### 3\_ الاستنتاج العام:

بعد دراسة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والولاء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، وبتطبيق أداتي الدراسة على عينة مكونة من 70 أستاذ، واتباع المنهج الوصفي، واستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- هناك علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي والولاء الوظيفي.

2- مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي والولاء الوظيفي كان مرتفعاً.

3- لا توجد فروق في مستوى الشعور بالاغتراب باختلاف (الجنس، السن، الخبرة المهنية).

4- لا توجد فروق في مستوى الولاء الوظيفي باختلاف (الجنس، السن، الخبرة المهنية).

وتعتبر هذه الدراسة مجرد التفاتة نحو مواضيع ذات أهمية كبيرة، لاسيما المرتكزة على العنصر البشري، والعلاقة التعاقدية بينه وبين المنظمة، والتي تنطوي في الغالب على عقد نفسي، فمعرفة طبيعة هذا العقد يحدد لنا طبيعة اتجاهاته وسلوكاته، ومن ثم ولائه، وخاصة في المجال التربوي الذي يشهد تغيرات عديدة مع تحديات العولمة والتطور التكنولوجي، والمعرفي لأن نجاح أي تغيير تنظيمي، يهدف إلى مساندة المستجدات الحديثة والعالمية، لن يتم إلا بدراسة العنصر البشري، ومعرفة العوامل المؤثرة في اتجاهاته وسلوكاته.

## إقتراحات:

في ضوء أهداف الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح مايلي:

1\_ ضرورة القيام بدورات تدريبية لتحسين المستوى المعرفي.

2\_ ضرورة القيام بأيام تحسيسية لأولياء التلاميذ لدعم الأساتذة في مواجهة شغب التلاميذ وعنفهم بمساعدة أولياء الأمور وإدارة المدرسة.

3- ضرورة العمل على توفير حجرات لائقة للمعلمين ولا يتركوا في الطرقات ضيقة لا تصلح.

4-زيادة الاهتمام برأي المعلمين وفتح مجال الحوار لهم لطرح إنشغالهم ومشاكلهم والمنهج الذي يقومون بتدريسه وذلك قبل إقراره.

5\_ العمل على تفعيل الأنشطة التربوية داخل المدارس الثانوية مع توفير الخامات والأدوات اللازمة حتى يزداد الارتباط بين المعلم والتلاميذ مما يقلل عدم اهتمام التلاميذ بهذه الأنشطة.

وعليه تعتبر هذه الدراسة مجرد التفاتة لموضوع هام يشغل ميدان علم النفس العمل والتنظيم وعصرنا الذي كثرت متطلبات الحياة فيه وزادت تعقيداتها بحيث أدى ذلك إلى عجز الفرد عن مواجهة هذه التغيرات الكثيرة لتجعله يتجه نحو ذاته يعيش من خلالها عزلة اجتماعية حقيقية تتضمن شعوره بالعجز والوحدة وفقدان الانتماء للمجموعة.

قائمة المصادر

و المراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

1. إسماعيل محمد بن قانة (2011)، الإحصاء الوصفي والحيوي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. إقبال محمد رشيد صالح الحمداني (2011)، الاغتراب-التمرد-قلق المستقبل ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. أحمد محمد الطيب (1999)، التقويم والإحصاء في التربية وعلم النفس ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
4. أحمد محمد عبد الرحمان (2011)، تصميم الاختبارات ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
5. السباعي زهير أحمد، عبد الرحمان الشيخ إدريس (1996)، القلق وكيف نتخلص منه ب ط، دار القلم، دمشق، سوريا.
6. يشير معمريّة (2002)، القياس النفسي وتصميم الاختبارات النفسية للطالب والباحثين ط1، منشورات شركة باتنيت، باتنة، الجزائر.
7. سامي محمد ملحم (2005)، القياس والتقويم في علم النفس ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

8. سامي محمد ملحم(2000)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. سناء حامد زهران'2004)، إرشاد الصحة النفسية للتصحيح المشاعر ومعتقدات الاغتراب ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر.
10. صلاح الدين محمد جماعي(2009)، الاغتراب النفسي الاجتماعي وعلاقته بتوافق النفسي الاجتماعي ط1، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
11. طالب علي محمد ياسين(1992)، الاغتراب تحليل اجتماعي لأحوال المغتربين وأوضاعهم ط1، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
12. عادل صادق(1996)، الألم النفسي والعصوي ب ط، جار الأهرام، القاهرة، مصر.
13. عبد الفتاح محمد ودار(2007)، مناهج البحث في علم النفس فنيات كتابات البحث العلمي ط4، دار المعرفة الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
14. عبد اللطيف محمد خليفة(2003)، دراسات في سيكولوجيا الاغتراب ب ط، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
15. عفاف محمد عبد المنعم(2010)، الاغتراب النفسي مظاهره والنظريات المفسرة ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
16. فؤاد البهي السيد(2005)، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري بط، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
17. فيصل عباس(2008)، اغتراب الإنسان المعاصر وشقاء الوعي ط1، دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
18. كمال عبد الحميد زيتون(2004)، منهجية البحث التربوي والنفسي ط1، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر.
19. محمد عبد الظاهر الطيب وآخرون(2000)، مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية ط1، مكتبة الأتجلو المصرية، القاهر، مصر.

20. محمد قاسم(2003)، المدخل الى مناهج البحث العلمي ب ط، دارالمعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
21. محمد محي الدين محمد مسعد(2000)، كيفية كتابة الأبحاث الإعداد للمحاضرة ط2، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، مصر.
22. مقدم عبد الحفيظ(2003)، الإحصاء النفسي وتصميم الاختبارات النفسية ط1، شركة باتنيت، الجزائر.
23. مريس أنجرس(2004-2006)، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية(ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون) ط2، دارالقضية للنشر، الجزائر.
24. نبيل رمزي اسكندر(1988)، الاغتراب وأزمة الإنسان المعاصر، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر.
25. المعاني، أيمن عودة(1996)، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان دائرة المكتبة الوطنية.
26. هيجان، عبد الرحمان احمد(1998)، الولاء التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر.
27. السويدان، طارق، العدلوني، محمد(2003)، خماسية الولاء، الرياض، قرطبة للإنتاج الفني، شركة الإبداع الخليجي.
28. أكثم صرايرا (2005)، مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي، دراسات العلوم الإدارية، المجلد32، العدد2، الأردن.
29. الرواشدة، خلق سليمان(2007)، صناعة القرار المدرسي والشعور بالامتنان والولاء التنظيمي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 30.
31. علي الزغل وآخرون (1990)، الشباب والاغتراب، دراسة ميدانية في شمال الأردن، مؤت للبحوث والدراسات، مج2، ع2، الأردن.

32. منصور بن الزاهي تاوريريت نور الدين، الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية بورقلة.
- 33.
34. أشرف فهد أبو حماد(2008)، أثر ضغوط العمل والاغتراب الوظيفي في أداء موظفي أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
35. شعيل بن بجيت المطرفي(2005)، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء دراسة مسحية على العاملين على إدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
36. صلاح الدين محمد أحمد الجماعي(2000)، الاغتراب النفسي وعلاقته بتوافق النفسي الاجتماعي لدى الطلاب اليمنيين والعرب الدارسين في بعض الجامعات اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، اليمن.
37. عبد السعيد محمد أحمد الصنعاني(2009)، العلاقة بين الاغتراب النفسي وأساليب المعاملة الوالدية لدى الطلبة المعاقين سمعياً بالمرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تعز، اليمن.
38. الدوسري، عبد الله فهاد(2011)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة الدواسر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
39. الكبيسي، عامر خضير(1998)، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة التطوير التنظيمي وقضايا المعاصرة، الدوحة، دار الشروق للنشر.
40. الهذلول، هذلول صالح(2002)، الولاء التنظيمي وأثره على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
41. شاهين، ماجد إبراهيم(2010)، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، غزة، الجامعة الإسلامية.

42. القثامي,مصعب(2009),التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض,جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
43. الحربي,شجاع متعب(2007),أساليب التأثير المستخدمة من قبل المديرين وأثرها على الولاء التنظيمي,دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية,أطروحة دكتوراه(غير منشورة),القاهرة,جامعة القاهرة.
44. حمزة معمري(2008), العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي,رسالة غير منشورة,جامعة الجزائر.
45. حمزة معمري,(2014),إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي,أطروحة دكتوراه غير منشورة,جامعة ورقلة.

# الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

شعبة علم النفس

استمارة بحث بعنوان: الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالولاء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي  
مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم

أستاذنا الفاضل/أستاذتنا الفاضلة يشرفنا أن نضع بين أيديكم مجموعة عن الأسئلة التي تتعلق بجوانب  
مهنتك, نرجو منك الإجابة عليها وذلك بوضع علامة(\*) في الخانة التي تبين مدى موافقتك.

نرجو منك التأكد من أنك أجبت على جميع الأسئلة, واعلم أن إجابتك سوف تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا  
لأغراض البحث العلمي.

نشكر لكم تعاونكم معنا

السن:.....سنة

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

الخبرة المهنية: ( )

استبيان الاغتراب الوظيفي:

غير وافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الأسئلة
					لأستطيع أن أشارك في إتخاذ القرارات في العمل
					أشعر بالعجز وأنا في عملي
					لا أتلقى العون من زملائي الأساتذة بالمقدار الذي أتمناه
					يصعب علي إتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلي الوظيفي
					أعجز عن إيجاد حلول للمشاكل التي تعترضني في عملي
					تواجهني صعوبات في إتمام الأعمال الموكلة لي
					أفضل في إقناع الآخرين بوجهة نظري مهما كانت صحيحة
					أشعر أنني غريب في عملي
					مشاركتي في أنشطة المؤسسة محدودة جدا

					أشعر بوحدة تلازمي طوال فترة تواجدي بالعمل
					أصبحت علاقتي المهنية قليلة
					علاقتي بزملائي في العمل تفتقر للثقة
					لا معنى للوفاء والإخلاص في العمل
					ألجأ إلى التحايل حتى أتغلب على المشكلة التي تواجهني
					التقيد بالمسؤولية شعور متعب
					أشعر أن القوانين تطبق على الضعفاء
					ليس من المهم أن أكون طيبا حتى لا أستغل من طرف الآخرين
					الاجتهاد في العمل مضيعة للوقت
					لا مستقبل لي في هذه المؤسسة
					العمل هو وسيلة لكسب المال فقط
					أرى أن محققته من نجاح مهني لا يتبع طموحاتي
					سواء نجحت أم فشلت في عملي لأمر عندي سواء
					حياتي المهنية ليس ما يجعلني متفانلا
					لأهتم بما يجري في عملي
					وضعي المهني سوف لن يتحسن أبدا
					مستقبلي المهني يببوا غامضا

استبيان الولاء الوظيفي:

غير وافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الأسئلة
					أفتخر أمام زملائي بأنني أعمل في هذه المؤسسة
					أشعر بالفعل بأنني جزء من هذه المؤسسة

				أشعر بالانتماء قليل بهذه المؤسسة
				سأقبل بأي واجبات في سبيل بقائي في هذه المؤسسة
				اختيار العمل في هذه المؤسسة خطأ كبير ارتكبته في حقي نفسي
				ليس هناك ما أستفيدة من بقائي في هذه المؤسسة
				تشابه قيمتي مع القيم الموجودة في هذه المؤسسة
				يسرنني ان أمضي بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة
				بالنسبة إلي هذه أفضل مؤسسة يمكن أن أجدها
				أنا مهتم بمصير هذه المؤسسة
				أهدافي تتفق مع أهداف هذه المؤسسة
				مهما كانت ظروف المؤسسة فلن أتركها لقلّة فرص العمل
				أنا على استعداد لبذل مجهود أكبر في العمل من أجل نجاح هذه المؤسسة
				إن هذه المؤسسة تمنحي فرص لتحسن أدائي
				سأبدل قصارى جهدي للحفاظ على سمعت هذه المؤسسة
				كثيرا ما أتناقل في الذهاب إلى عملي
				أنتظر انتهاء ساعات العمل بفارغ الصبر
				تمنحي هذه المؤسسة فرص استغلال إمكانياتي وقدراتي
				أنا سعيد جدا بهذا العمل في هذه المؤسسة
				إن هذه المؤسسة تستحق مني الإخلاص والتضحية

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

ثبات التجزئة النصفية للإستبيان الإغتراب

### ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,833
		N of Items	14 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,704
		N of Items	13 <sup>b</sup>
		Total N of Items	27
Spearman-Brown Coefficient		CorrelationBetweenForms	قبل,630
		EqualLength	بعد,773
		UnequalLength	,773
		Guttman Split-Half Coefficient	,756

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

ثبات ألفا كروباخ للإستبيان للإغتراب

### ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,863	27

صدق المقارنة الطرفية للإستبيان بالإغتراب

## T-Test

### Group Statistics

VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
----------	---	------	----------------	----------------

VAR00003	1,00	11	118,5455	5,14517	1,55133
	2,00	11	92,7273	10,69664	3,22516

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig.
VAR00003	Equal variances assumed	7,654	,012	7,214	20	
	Equal variances not assumed			7,214	14,392	

```

DATASET ACTIVATE DataSet5.
RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007
VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016
VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.

```

### Reliability

[DataSet5]

**Scale: ALL VARIABLES**

ثبات التجزئة النصفية للولاء الوظيفي

#### ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,661
		N of Items	11 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,793
		N of Items	10 <sup>b</sup>
		Total N of Items	21
		CorrelationBetweenForms	,463
Spearman-Brown Coefficient	EqualLength		,633
	UnequalLength		,633
	Guttman Split-Half Coefficient		,631

a. The items are: VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011.

b. The items are: VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007
VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016
VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Reliability

[DataSet5]

cale: ALL VARIABLES

ألفا كروبانخ للولاء الوظيفي

### ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	21

```

RELIABILITY
/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007
VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016
VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR
/SUMMARY=TOTAL.

```

Scale: ALL VARIABLES

## T-Test

صدق المقارنة الطرفية للولاء الوظيفي

### Group Statistics

VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
VAR00004 1,00	11	84,6364	3,77552	1,13836
2,00	11	62,9091	8,61922	2,59879

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
VAR00004	11,002	,003	7,658	20	,000	
Equal variances assumed						
Equal variances not assumed			7,658	13,701	,000	

العلاقة الارتباطية بين الإغتراب الوظيفي والولاء الوظيفي

**Correlations**

**Correlations**

		Irterab	Walaa
Irterab	Pearson Correlation	1	-,259 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)		,030
	N	70	70
Walaa	Pearson Correlation	-,259 <sup>*</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,030	
	N	70	70

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference
Itrab	Equal variances assumed	,413	,522	1,014	68	,314	4,24892
	Equal variances not assumed			1,041	59,976	,302	4,24892
Walaa	Equal variances assumed	,062	,805	-,245	68	,807	-,82084
	Equal variances not assumed			-,243	54,006	,809	-,82084

## T-Test

الفروق في الإغتراب والولاء باختلاف الأقدمية

### Group Statistics

	الأقدمية	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Std. ErrorMean
Itrab	6,00	47	100,4681	17,65965	2,57592
	7,00	23	98,6522	16,08107	3,35313
Walaa	6,00	47	77,0638	12,64981	1,84516
	7,00	23	73,7826	15,24037	3,17784

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Std. ErrorDifference	95% C.I. Lower
Equal variances assumed		,056	,813	-,416	68	,679	1,81591	4,36793	-
				-,429	47,686	,670	1,81591	4,22834	-
Equal variances not assumed		,860	,357	-,952	68	,344	3,28122	3,44610	-
				-,893	37,307	,378	3,28122	3,67468	-

## T-Test

الفروق في الإغتراب والولاء باختلاف الجنس

**Group Statistics**

	الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Std. ErrorMean
Itrab	4,00	37	97,9730	16,56886	2,72390
	5,00	32	101,6563	17,77568	3,14233
Walaa	4,00	37	74,0811	13,29448	2,18560
	5,00	32	78,0625	13,89578	2,45645

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Std. ErrorDifference
Itrab	Equal variances assumed	,246	,622	<b>-,890</b>	67	,376	-3,68328	
	Equal variances not assumed			-,886	63,983	,379	-3,68328	
Walaa	Equal variances assumed	,122	,728	<b>-1,215</b>	67	,229	-3,98142	
	Equal variances not assumed			-1,211	64,631	,230	-3,98142	