

## الاغتراب الوظيفي وعلاقته بمعدل دوران العمل

### دراسة ميدانية على المعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن

\*\*\* أ. حسام رجب النبوو \*\* أ. حمزة محمد امسلم \* أ. ابراهيم محمد القماطي \*

#### مستخلص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الاغتراب الوظيفي بأبعاده المختلفة ومعدل دوران العمل في المعاهد التقنية العليا في مدينة زليتن، من خلال دراسة ميدانية بمعهد المهن الهندسية والعلوم التقنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمعاهدين والبالغ عددهم (210) عامل وقام الباحثون باختيار عينة عشوائية بلغ عددها (70) عامل وبنسبة 30% من مجتمع الدراسة الأصلي واستخدمت الاستبانة أداء لتطبيق هذه الدراسة وتم التأكيد من صدقها من خلال صدق المحكمين، في حين تم التتحقق من ثباتها من خلال معامل كربماخ آلفا، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاغتراب الوظيفي ومعدل دوران العمل بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن عند مستوى معنوية 0.05، كما أظهرت الدراسة ظهور الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن، حيث كانت ظروف العمل والبيئة المحيطة بالموظف هي المسبب الأكبر في ظهور الإغتراب الوظيفي، وأوصت الدراسة بالتركيز على الحوافر وتقعيلها وربطها بنتائج تقييم الأداء لدى العاملين، وزيادة اشراك العاملين في وضع خطط التطوير واتخاذ القرارات لأن هذه المشاركة من شأنها أن تعزز العلاقة بين العاملين وإداراتهم، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على زيادة الانتماء الوظيفي للمنظمة.

#### المقدمة :

قد يعاني بعض الأفراد العاملون في بيئات العمل من مظاهر مرضية عديدة ، كالقلق والتوتر والإكتئاب وغيرها من الأمراض ، ومن بين أبرز هذه المظاهر المرضية الإغتراب الوظيفي الذي يعد ظاهرة إنسانية لها وجود في مختلف أنماط الحياة الاجتماعية ، وما يليبت أن يتفاقم ويتعاузم أثره كلما ازدادت حدة ضغوط العمل ( الحمداني ، والصراف ، 2012 ) .

وبالرغم من تعدد أسباب الإغتراب الوظيفي في العمل فإن نتائجها تكون متشابهة في العادة ، حيث ينعدم شعور الفرد بأن يكون مؤثرا في المواقف التي يواجهها في عمله ، ويعجز عن الوصول إلى

\* مساعد محاضر ورئيس قسم العلوم الادارية والمالية بالمعهد العالي للعلوم التقنية زليتن،  
ebra.algomaty2022@gmail.com

\*\* مساعد محاضر بالمعهد العالي للعلوم التقنية زليتن ،  
amslmhmzt@gmial.com

\*\*\* محاضر بكلية الشريعة القانون بالجامعة الامسرية الاسلامية،  
Hossa9098@gmail.com



القرار الذي ينبغي أن يفعله ، وبالتالي يفقد الفرد تمسكه بالمعايير والضوابط في محيط عمله ويدأ شيئاً فشيئاً بالابتعاد عن منظمته ، ونقص العطاء في العمل وضعف الانتقاء ؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى التسرب الوظيفي أو ما يعرف بدوران العمل والذي يتمثل في مغادرة العامل للمنظمة ونشوء الحاجة لإيجاد بديل لها .

إن معالجة هذه الظاهرة والحد من آثارها السلبية يعتبر أولوية بالنسبة لإدارة المنظمات ، لما لها من أثار مباشرة ، وغير مباشرة على فاعلية المنظمات نتيجة لزعزعة استقرار العمل وتدني الروح المعنوية ناهيك عن التكاليف المباشرة وغير مباشرة التي تتسببها المنظمة نتيجة لذلك

#### مشكلة الدراسة :

تعد ظاهرة الاغتراب الوظيفي بصورها وملامحها المتعددة أحد أهم وأخطر الظواهر التي تصيب العاملين في المؤسسات الحكومية لتدل على مرور المنظمة بأزمة حقيقة تحدد نجاحها وتميزها وقد يتمثل هذا الخطر في تسرب الكفاءات الوظيفية من هذه المنظمات الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائها ومستوى خدماتها ،

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

ما هي العلاقة بين الاغتراب الوظيفي بأبعاده المختلفة ومعدل دوران العمل بالمعاهد التقنية

العليا بمدينة زليتن .

#### فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاغتراب الوظيفي ومعدل دوران العمل بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن ، ومنها نشيق الفرضيات الفرعية التالية

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين علاقة الموظف بالإدارة وبين معدل دوران العمل بالمعاهد قيد الدراسة .

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين علاقة الموظف وزملائه في العمل ومعدل دوران العمل بالمعاهد قيد الدراسة .

3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين علاقة الموظف بالبيئة المحيطة ومعدل دوران العمل بالمعاهد قيد الدراسة .

#### أهداف الدراسة

1- التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالمعاهد قيد الدراسة .  
2- التعرف على مستويات دوران العمل بالمعاهد قيد الدراسة .

3- التعرف على طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي ومعدل دوران العمل بالمعاهد قيد الدراسة .

4- الوصول إلى نتائج واقتراح توصيات وحلول تساهم في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي بالمعاهد قيد الدراسة .



## أهمية الدراسة

### 1-الأهمية العلمية :

تبرز الأهمية العلمية في الآثراء المعرفي من خلال تقديم اطار نظري غني بالأدبيات والدراسات للوقوف على مفهوم الاغتراب الوظيفي بأبعاده المختلفة وعلاقته بدوران العمل ، كما توفر هذه الدراسة بيانات لمساعدة الباحثين في هذا المجال نظرا لقلة الدراسات السابقة التي تناولت الاغتراب الوظيفي

### 2-الأهمية العملية :

تبعد أهمية الدراسة من الناحية العملية باهتمامها بقطاع هام داخل المجتمع وهو قطاع التعليم التقني بشكل عام والمعاهد العليا بشكل خاص والتي تشكل الركيزة لتوليد المعرفة والمهارات وغرس سلوك المسؤولية المجتمعية ، كما تكمن أهمية الدراسة العملية من خلال المحافظة على جميع العاملين بالمعاهد العليا وبما ينعكس ايجابيا على نجاح هذه المعاهد وتقوتها وتحقيق مخرجات قادرة على مواجهة الحياة وتحمل المسؤولية .

## منهجية الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع عن طريق جمع البيانات والمعلومات وتحليلها بهدف الوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير وتحسين الواقع الذي سيتم دراسته

**مجتمع الدراسة:**

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن-ليبيا.  
**عينة الدراسة :**

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم العينة 70 موظف من الموظفين العاملين بالمعاهد التقنية داخل نطاق مدينة زليتن، وتم توزيع عدد (70) استبانة على الموظفين باختلاف وظائفهم وفئاتهم العمرية، وتم استرداد عدد (66) من هذه الاستبانات، وبعد تفحص الاستبانات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة.

## الدراسات السابقة

1- دراسة المطرفي 2005 بعنوان الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة ، وقد هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين في منطقة جوازات مكة المكرمة وكذلك الى التعرف على الأسباب المؤدية الى الاغتراب الوظيفي ومظاهره وطرق الحد منه وكانت نتائج الدراسة انتشار ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين الضباط والافراد العاملين في ادارة جوازات منطقة مكة المكرمة وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط عدد الضباط ومتوسط عدد الأفراد العاملين في ادارة جوازات منطقة مكة المكرمة لكلا من (صور معاناة العاملين - الأسباب المؤدية للاغتراب الوظيفي



- الأثار المتوقعة للاغتراب الوظيفي - طرق الحد من الاغتراب الوظيفي ) وأوصت الدراسة على ضرورة توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين وتهيأت الجو المناسب للعمل ، وتقيل دور الحواجز بتنوعها المادي والمعنوي ، كما اوصت الدراسة بإجراء دراسة مقارنة للتعرف على وجود ظاهرة الاغتراب الوظيفي لعدد من الوزارات والأجهزة الأمنية .
- 2 - دراسة دخيل 2008 بعنوان الاغتراب الوظيفي وأثره على كفاءة أداء العاملين دراسة ميدانية على قطاع المصارف التجارية بليبيا حيث هدفت الى التعرف على الأسباب التي أدت الى وجود ظاهرة الاغتراب الوظيفي بالمصارف الليبية ومعرفة الأثار المتوقعة على وجودها أو الحد منها بين العاملين ، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات لدراسة المشكلة واقتراح الحلول لها وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها شعور العاملين بعدم الاستقرار الوظيفي ، شعور العاملين بالملل بسبب روتينية العمل - افتقار تقارير تقييم الاداء للأسس الموضوعية - كثرة الأخطاء في أداء المهام وأوصت الدراسة الى ضرورة توفير الاستقرار الوظيفي وتهيأت الجو المناسب للعمل كما أوصت بضرورة مراعاة العدل وعدم التحيز بين العاملين .
- 3 - دراسة ابوالقاسم 2012 بعنوان الاغتراب الوظيفي وعلاقته بدافعية العاملين للعمل بشركة الاتحاد العربي للمقاولات طرابلس ، حيث هدفت الدراسة الى دراسة علاقة العوامل الديمغرافية بوجود ظاهرة الاغتراب الوظيفي والمتمثلة في (الجنس العمر المستوى التعليمي ) ودراسة مستوى دافعية العاملين وتحديد نوع العلاقة بين ظاهرة الاغتراب الوظيفي ودافعية العاملين للعمل في الشركة ، واقتراح مجموعة من التوصيات تساهم في ايجاد الحلول لهذه الظاهرة ، كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لغرض تحليل البيانات والحصول على المعلومات وبذلك توصلت الدراسة الى وجود ضعف في دافعية العاملين للعمل بالشركة محل الدراسة لأنها دافعية خارجية لا تتبع من الداخل ، كما توصلت الى وجود علاقة عكسية بين ظاهرة الاغتراب الوظيفي بالشركة والعاملين بها .
- 4 - دراسة بحر 2013 بعنوان الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة . حيث هدفت الدراسة للتعرف على مستويات الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بينهما ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها ظهور الاغتراب الوظيفي بين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة ، حيث بلغ الوزن النسبي 64.28 وبالتالي التنازلي للوزن النسبي لكل محاور الاغتراب توصلت الدراسة الى أن العلاقة غير الجيدة مع الادارة المباشرة هي السبب الأكبر في ظهور الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الوزارة يليه ظروف العمل غير المرض ثم العلاقات والتعاون غير الكبير بين زملاء العمل وصولا الى الجمهور المتنامي للخدمة ، وأوصت الدراسة بالعدالة في المعاملة وبالابتعاد قدر الامكان عن التمييز بين العاملين لأي أسباب سواء كانت سياسية أو شخصية للمساهمة في تطوير علاقات العمل بين

الادارة والعاملين ، كما أوصت بالاهتمام بالتقدير والتحفيز المادي والمعنوي لما له من اثر كبير على أداء العاملين ودفعهم نحو المزيد من التطور والعطاء .

5 - دراسة عابد 2018 بعنوان **الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في قطاع غزة** ، وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بقطاع غزة وعلاقته بمستوى المناخ التنظيمي وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما ان مجتمع الدراسة تكون من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة والبالغ عددهم 4294 معلم ومعلمة وتكونت عينة الدراسة من 370 معلم ومعلمة من مجموع مجتمع الدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث في دراسته على استمارة الاستبيان ، وتم استخدام برنامج المعالجات الاحصائية spss وخلصت الدراسة الى أن الوزن النسبي لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بلغ 46 % أي بدرجة أقل .

كما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متواسطات تقدير درجات العينة لدرجة الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الذكور وأوصت الدراسة الى تطوير نظام تقييم الأداء وفقاً لأسس ومعايير عادلة تتجنب التقييمات الذاتية والعشوائية كما أوصت بضرورة القيام بتفويض بعض الصالحيات للعاملين بالمؤسسات التعليمية والعمل على مناقشة المواضيع المختلفة في بيئة العمل للخروج بنتائج يستفيد منها الجميع .

6- دراسة أبو رمان وأخرون بعنوان **أثر ضغوط العمل في مستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الإسراء** ، وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي عند العاملين في مستشفى الإسراء وتحديد مصادر هذه الضغوط وتقديم التوصيات التي تسهم في تخفيف من وطأة هذه الضغوط وتم اختيار عينة طبقية شملت 140 موظفاً من العاملين في مستشفى الإسراء حيث قسم مجتمع الى ثلاث طبقات تظم الاداريين والأطباء والممرضين ، وتم استخدام الاسلوب الوصفي التحليلي لوصف وتحليل استجابة العينة ، وتشير نتائج هذه الدراسة الى انه لا يوجد اثر ذو دلالة لغرض الدور في الاغتراب الوظيفي ، بينما يوجد اثر ذو دلالة احصائية لصراع الأدوار وعئ الدور وفرص النمو والتقدم الوظيفي في الاغتراب الوظيفي ، كما أوصت الدراسة الادرة العمل على التقليل من مصادر ضغوط العمل عند الموظفين وضرورة منح فرص التقدم الوظيفي بما يحقق مبدأ العدالة والمساواة للموظفين وبما يتناسب مع خبراتهم وقرارتهم .

#### **مفهوم الاغتراب الوظيفي :**

يعرف السالم **الاغتراب الوظيفي** بأنه "شعور الفرد بالمشقة وعدم الارتباط والذى ينعكس في ابعاده أو نفوره الذاتي عن المشاركة الاجتماعية والثقافية، كما أنه إحساس بعدم الائتمان وعدم المساهمة، وادرأك بأنه غير مرحبا به من قبل الآخرين"(السالم ، 2009 ، ص 1170 ) .

كما يعرفه كلا من Valikhni , Soltani بأنه عدم وجود استقلالية في اعمال الموظف لأسباب تقتصر على الحرية للقيام بالعمل ومهام الوظيفة ذات الصلة (عدم القدرة) .



كما عرفه ابوسطان بأنه شعور الموظف بالغرابة في المنظمة التي يعمل بها ، ويأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المنظمة بهيكليتها ومحيط العمل بها ونمط الاشراف الذي تتبعه وبين زملاء العمل وجمهور متلقى الخدمة ، فيشعر الموظف بأن المنظمة لم تعد مكانا مناسبا له مما يؤدي لانفاض انتقامه وولائه لها ، فينعكس شعوره هذا سلبا على تركيزه وقدراته والتزامه وبالتالي ادائه الوظيفي ( ابوسطان ، 2011 ) .

ويقول حسنين عن الاغتراب الوظيفي بأنه عبارة عن مجموعة من المشاعر السلبية تجاه العمل تكون نتيجة لمجموعة من العوامل أهمها شعور العامل بفقدان نتاج عمله و يؤدي ذلك بدوره الى عدم الاشباع الذاتي للفرد ( حسنين ، 2014 )

ويعرف الباحثين الاغتراب الوظيفي بأنه شعور العاملين بالمعاهد العليا بالعزلة والعجز ، وفقدان الثقة بالنفس ، وعدم الالتزام بالمعايير وبالتالي فقدانهم الشعور بالانتماء للمعهد والابتعاد عن اية مشاركة فعالة .

### خصائص الاغتراب

حدد ماركس خصائص الاغتراب الوظيفي باربعة خصائص وهي

- 1- الاغتراب الذاتي - وهو اغتراب الفرد لكتاب اجتماعي اي انزال الفرد عن الاطار العام للعمل .
- 2- الاغتراب عن انتاج - ويظهر ذلك من خلال اغتراب العامل عن المنتج ونتائج اليد العاملة والعمل الذهني ( محموديجالات ، 2018 )
- 3- الاغتراب تجاه الآخرين - اي اغتراب الأفراد العاملين للصفات الفردية للأفراد الآخرين اي اغتراب عن زملاء العمل .
- 4- الاغتراب اتجاه الطبيعة - وهو اغتراب الفرد العامل اتجاه طبيعة الاعمال التي يتم ادائها ( Farahbod et al K 2012 )

### أسباب الإغتراب الوظيفي:

هناك العديد من الأسباب التي تتعلق بالمناخ التنظيمي في منظمات الأعمال، والتي تؤثر على أداء العاملين وتؤدي للاغتراب الوظيفي يذكرها (أبو النصر ، 2012:77) و (الدوسي، 2011: 58-62) في الآتي :

- 1- التخصص وتقسيم العمل : و يؤدي الى جعل الوظائف متناهية الصغر ، ويفقد العامل الانفعال بالعمل ، ولا تتضح العلاقة بين العامل والمنتج النهائي ؛ فيصاب العاملين بالملل ، والارهاق ، والتغييب ، واصابات العمل ؛ وبالتالي فان ذلك يفقدهم للمعنى ويشعرون بالاغتراب
- 2- الهيكل التنظيمي : حيث يشعر العامل من خلال الهيكل التنظيمية المعقدة بفقدان الرغبة في العمل وبأنه متحكم في عمله لا يستطيع تنفيذه الا من خلال الأوامر والتعليمات .
- 3- نطاق الاشراف : عند معاملة المرؤوسين بفوقية واستعلاءه فان ذلك يفقدهم ودهم وتعيش المنظمة لصراعات ونزاعات تؤدي في النهاية لانزال وظيفي (الاغتراب الوظيفي) .

4- **المركزية واللامركزية** : ان عدم السماح بتنفيذ بعض الاعمال ، والسيطرة على العاملين وعدم المشاركة في اتخاذ بعض القرارات ، يضعف انتقامهم للمنظمة وبالتالي يؤدي لشعورهم للاغتراب الوظيفي .

5- **درجة الرسمية** : ان شعور العاملين بأنهم يخضعون في تنفيذ اعمالهم لإجراءات محددة لا يمكنهم تجاوزها ، فان ذلك يؤدي لشعورهم بالعجز وبالتالي لاغترابهم .

6- **نطع العلاقات السائد بين افراد جماعات العمل** : يحقق التقاهم والود فيما بين العاملين مستويات عالية من الالتماء ، بينما تؤدي العلاقات السيئة لحدوث مشاحنات وصراعات ، مما يؤدي لشعور بالعزلة والاغتراب عن الدات .

#### الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي

للاغتراب الوظيفي العديد من الآثار السلبية في مجال العمل، فشعور الفرد بالاغتراب في مجال العمل يفقده الانسجام والتأقلم مع هذا العمل، وهو يزيد شعور الفرد بالوحدة وعدم الرضا وفقدان الالتماء التنظيمي، واحتقان روح المبادرة والمسؤولية، ولا شك أن هذه المظاهر السلبية توثر سلباً على كل من الفرد والمنظمة. كذلك يضيف البعض مجموعة من الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي مثل ارتفاع معدلات الغياب، وارتفاع معدل دوران العمل، وانخفاض مستوى الأداء، والمساعدة على تكوين الاتجاهات السالبة لدى الأفراد في محيط العمل (الطهطاوي، 2010 م).

ويحدد شيروم (Shiroma, 2002) النتائج السلبية على مستوى الأفراد بالنسبة للاغتراب والتي يمكن إجمالها كالتالي:

1- التعرض لكل أنواع الأمراض النفسية والسيكوماتية.

2- المقاومة للتغيير، حتى وإن كان التغيير نحو الأفضل.

3- فقدان الفرد للإبداعية والابتكار، وفقدان المتعة والاندفاع للعمل.

4- نقصان في التأثير والفاعلية. بالإضافة للصراعات وبالتالي الانزعال.

5- نقص أو تراجع في نوعية الحياة والقبول الشخصي أو الرضا الذاتي، وذلك عن طريق رفض الفعاليات الحياتية.

6- تراجع وانحطاط في النظام المناعي للفرد، وما ينتج عنه من فرص كبيرة للإصابة بالأمراض.

7- النتائج الفسيولوجية الخاصة والتي تتمثل بالضغط الهرموني وما ينشأ عنه من علل وأمراض جسدية (المحمداوي، 2007 م) .

#### الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي داخل المنظمات :

الاغتراب الوظيفي هو المقابل السلبي للالتماء الوظيفي، وله العديد من الآثار السلبية، فشعور الفرد بالاغتراب في بيئه العمل يفقد الانسجام والتأقلم مع هذا العمل، ويزيد من شعور الفرد بالوحدة والعزلة، وعدم الرضا، وفقدان الالتماء التنظيمي، واحتقان روح المبادرة، والمسؤولية، و يجعله يشعر بالاكتئاب من الاستمرار في الوظيفة، لذا فإنه حين يجد عملاً بديلاً فسيترك العمل فوراً، كما أن



العامل الذي لا يجد نفسه في التنظيم الذي يعمل فيه، ولا يحقق فيه إلا جزءاً من أهدافه الذاتية يعاني و يتآلم إذا استمر في العمل فيه (القريوتي، 2010 م، ص 410) ، ولا شك أن هذه المظاهر تؤثر سلباً على أداء العاملين، ومستوى إنتاجيتهم، فتؤثر على كل من الفرد والمنظمة .  
**الاغتراب الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي :**

وجد التعليم العالي للنهوض بالمجتمعات في جميع الميادين ، وعليه تعلق الدول امالها وطموحاتها في تحقيق الرقي بمجتمعاتها ، والنهوض بواقعها حضارياً ومادياً ، وتقوم هذه المؤسسات بدور مهم في حياة الامم والشعوب ، من خلال احتضانها النخبة المتعلمة ، فهي القادرة على تزويد المجتمعات بالكوادر المدرية المؤهلة ، ويمكن القول أن مؤسسات التعليم العالي تتحمل اعباء ثقيلة من خلال دورها الطبيعي سواء بتزويد المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة ، او من خلال مسؤولياتها عن البحث العلمي المرتبط بقضايا المجتمع ومشكلاته (ابوسمرة ، وسلامة ، 2013) .

والتعليم العالي لا يمكن أن يحقق اهدافه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع اذا كانت اوضاعه غير مستقرة ، ومناهجه غير قادرة على تلبية احتياجات سوق العمل ، والعاملون في هذا المجال لا يشعرون بالرضا الوظيفي ولا بالانتماء المؤسسي بل باغتراب وظيفي ، لذلك جاء الاهتمام بالمبحث الثالث : دوران العمل .

ورد مفهوم دوران العمل في الكثير من البحوث تحت مسميات مختلفة مرة تحت تسمية التسرب الوظيفي وتارة أخرى تحت مصطلح ترك العمل وقد بدء الاهتمام بدور العمل او التسرب الوظيفي منذ أكثر من 70 سنة مضت (القريشي،2010) .

تبينت آراء الباحثين في وضع تعريف واضح لدوران العمل نتيجة لاختلاف اختصاص الجهة أو الأفراد الذين يتناولون هذا الموضوع فظهرت تعريفات متعددة ذكر منها ما يلي: عرفته شؤون العمل الأمريكية الحركة الاجتماعية للعاملين من وإلى مراكز استخدامهم (محمد ، 2010) . مجلة تكريت

كما عرفه دارلين بأنه عدد الموظفين الذين يتركون العمل في المؤسسة لأي سبب من الاسباب ( Darlene , 2002 ) .

كما يمكن تعريف دوران العمل بأنه حركة العاملين خلال فترة زمنية سواء بالدخول للمنظمة او بالخروج منها وسواء كان الخروج بمحض الارادة او بالتسريح او النقل او الفصل. ويقصد به ايضاً بأنه خروج العاملين من المنظمة خلال فترة زمنية بسبب انتهاء او انهاء خدمتهم او العجز او الوفاة او الاجارة الخاصة او النقل(القريشي، 2010 : 50) .

**أسباب دوران العمل : -**

هناك عدة أسباب لدوارن العمل يمكن أن تكون بسبب واحد أو أكثر من الأسباب الآتية:  
■ الأسباب التي يمكن تجنبها :

وهي مجموعة من الأسباب والعوامل الناشئة عن البيئة الداخلية للعمل، ومن الممكن أن تقوم إدارة المنظمة بتلافيها وهي:

1. عدم القناعة بالأجور والمزايا الإضافية
2. العلاقة الاجتماعية مع العمال الآخرين
2. افتقار التدريب أو ضعفه (المطيري، 2011، 11)
4. عدم توافر فرص التقدم والترقية والتطور في العمل
2. تدني الخدمات والمحفزات المقدمة للعاملين قياساً بالمنظمات الأخرى أو عدم وجودها
3. سلطان الإدارة العليا واستبدادها بالسلطة وعدم مراعاتها لظروف العاملين
9. الصورة السيئة للمنظمة والمنافسة من قبل المنظمات الأخرى (العزوي وجاد، 2010، 33)
8. ظروف العمل غير المناسبة. (أبو بكر، 2003)

الأسباب التي لا يمكن تجنبها:

وهي أسباب خارجة عن إدارة المنظمة، ولا يمكن التحكم بها، وترتبط بأمور قانونية أو صحيحة أو ظروف طارئة تتعلق باستمرارية المنظمة أو بالعامل نفسه سواء بسلوكه أو نفسيته أو صحته.

(المطيري، 2011، 22)

1. الوفاة

2. بلوغ سن الإلالة إلى التقاعد

2. التخفيض في القوى العاملة

4. السلوك غير الجيد للعامل، كزيادة معدل الغياب والتأخر المستمر عن العمل

2. سوء التصرف كالخداع أو التمرد والتضليل

أسباب تنظيمية:

وهي مجموعة من الأسباب الناشئة عن تغير ظروف العمل في المنظمة، أو التغير في المنظمة نفسها سواء من

(حيث الإدارة أو الأنشطة أو التكنولوجيا المستخدمة أو الموقع الجغرافي) (العزوي وجاد،

(87، 2010)

1. تقليل نشاط المنظمة

2. انتقال أعمال المنظمة إلى مكان أو موقع آخر

3. تغيير تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والإدارة

4. طبيعة العمل الموسمية للمنظمة .

الآثار السلبية والإيجابية لدوران العمل .



يعد الكثير من الباحثين وذوي الاختصاص تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم ووظائفهم في منظماتهم من المظاهر ذات التأثير السلبي على أداء وحياة المنظمات وتمتنع تقدمها ويترتب على هذا التسرب أو ترك العمل أثاراً سلبية عديدة منها: (صالح، 2006 ، 8)

١ - تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين هما:

أ- التعطيل الناجم عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.

ب- التعطيل الناشئ عن الفارغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، فضلاً عن التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة لا سيما إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جداً.

٢ - الارتكاك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات عندما يكون تاركوا العمل يمتلكون منها ارتبطة عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة تركهم للعمل سيؤثر على هذه المزايا بما في ذلك رزععة تماسك أفراد المجموعة ونفثهم في منظمتهم وانخفاض انتاجيتهم.

٣ - انخفاض الروح المعنوية للعاملين، عند ترك الأفراد العاملين المنظمة قد يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية لآخرين المستمرين في العمل ومن ثم انخفاض إنتاجيتهم وارتفاع التكاليف وتراجع البناء التنظيمي.

٤ - ارتفاع التكاليف المرتبطة على أشغال وظائف المتسربين كتكاليف الإعلان عن الوظائف الشاغرة والمقابلة والاختيار وتدريب العاملين فضلاً عن تكاليف التكيف والتأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

٥ - زيادة أعباء العمل وتبرز هذه السلبية بشكل أكبر عند البحث عن البدائل ولحين إيجادهم الأعباء الإضافية ستزداد على الأفراد المستمرين الأمر الذي ينعكس على إرهاقهم واجهادهم واستنفارهم قد يولد ضغوطات قد تدفعهم للتفكير بترك عملهم والبحث عن فرص عمل في منظمات أخرى.

٦ - الاستياء الذي قد يحصل بين الأفراد المستمرين في عملهم حيث يفهموا ترك زملاؤهم للعمل على أنه ناتج عن عدم كفاءة المنظمة في بذل الجهد المطلوب في استبقاء العاملين لديها.

**أساليب السيطرة على دوران العمل .**

إن استخدام السيطرة هنا لا يعني المحاولات الغير متمايزة للحد من دوران العمل ولكن يعني ادارة دوران العمل بفاعلية ، أي تشجيع الدوائر الوظيفي حينما يكون له نتائج ايجابية والسعى للحد منه حينما يكون له نتائج سلبية .

وفي اطار عناصر بيئة العمل سيتم التطرق الى المجالات التي تحتاج الى دوران العمل حيث يمكن اجمال اساليب السيطرة على دوران العمل في الآتي :

**١- البحث عن افراد لملء المناصب الشاغرة :**

في نطاق التنظيم الاداري للمنظمة وطبيعة العلاقات السائدة فيها يجب النظر الى العمليات التي يمر بها الأفراد في اختيارهم للوظائف واختيار المنظمات لهم باعتبار انها تشكل عدد من الفرص لادارة دوران العمل بفعالية أكثر ، حيث تمثل عملية الالتحاق بالمنظمة احدى عمليات الملاعنة بين الفرد ومنظمته.

## 2- محتوى الوظيفة وتنوع المهام :

ان المقصود بمحنوى الوظيفة ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة اهمية هذه المهام بالنسبة للعامل ، فكلما كان محتوى العمل عاليا كلما شعر الفرد بأهميته وبالتالي يزداد رضاه عنه ، ويتضمن محتوى العمل وتنوع المهام اسلوب دوران العمل الذي يتضمن انتقال الفرد من عمل متخصص الى آخر.

## 3- نظم الأجر والحوافز والمكافآت :

ان نظم الأجر والحوافز والمكافآت التي تساعد في تحديد معدلات الأجر و المرتبات وتوزيع المكافآت المادية والمعنوية من خلال الاسترشاد بالسياسات في المنظمات المماثلة أو باستخدام مؤشرات اقتصادية معينة وتساعد المعلومات في تحديد وتطوير نظم المكافآت واستخدامها كصلاح تناصفي ، إن القائمين على الموارد البشرية ادركوا ان الاجور قد توفر قدرًا من الرضا العاملين لكنها ل تولد فيهم الحماس او الدافع للعمل او الإبداع لذا كان لزاما وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع على الإبداع .

## 4- الراتب :

لقد اهتم الباحثون بدراسة عدم عدالة توزيع الأجر ، ولعلى عدم العدالة هو ما يفسر ضعف العلاقة بين الأجر الفعلية وكلا من الأداء والإبقاء على الموظفين في أحسن أحوالهم ، ولقد توصلت الدراسات الى اتبات علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي وادراك العدالة في مجال العمل لأن احساس الفرد بوجود العدالة بين الجهد والنتائج يجعله يؤدي عمله بشكل جيد ويشعره بالرضا .

## العلاقة بين الاغتراب ودوران العمل

بيت دراسة (محمد 2010) ان العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل هي العوامل التنظيمية وطبيعة العمل ، وتتوفر فرص عمل بديلة والاجر والحوافز ، والعوامل الشخصية ، وأن هذه العوامل له دور في تحقيق الرضا الوظيفي وانخفاض الرضا بالاغتراب مما ينتج عنه انخفاض دوران العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي لذا المنظمة .

يعتبر الاختيار والتعيين من العوامل المؤثرة في دوران العمل وقد وضحت دراسة (نديم 2016) ان الهدف من عملية الاختيار والتعيين في المنظمة الوصول الى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للشخص طالب الوظيفة ، والتنبؤ باتجاهاته وسلوكه وفترة بقائه في المنظمة ، ويعتبر دوران العمل مؤشرًا لتحديد مدى صحة الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمنظمة ، وعلى المنظمة

النقد الدقيق بكافة مراحل عملية الاختيار والتعيين وبما يتلائم مع حاجات المنظمة وذلك للدور الحيوي التي تلعبه الموارد البشرية لتحقيق اهدف .

ومن خلال ما سبق نستنتج ان جودة حياة العمل المتمثلة بالسمات الوظيفية ، الاشراف وسلوك المشرفين ، فرص الترقية ، التعويضات والاجور والرواتب ، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية من العوامل المؤثرة في سلوكيات الافراد العاملين في المنظمة ، اي ان العامل ينتابه شعور بالاغتراب الوظيفي في حال سلبية هذه العوامل وأن تدني مستوى جودة حياة العمل في المنظمة يولد شعور لدى العاملين بعدم الرضا الوظيفي.

### المبحث الثالث: المنهجية والإجراءات

مقدمة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الاغتراب الوظيفي، وما هي العلاقة بين الاغتراب الوظيفي بأبعاده المختلفة ومعدل دوران العمل بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن، وذلك للخروج بتوصيات ومقترنات علمية تساعد في إزالة الأسباب التي تؤدي إلى اغتراب الموظفين بهذه المعاهد وبالتالي التأثير على أدائهم الوظيفي. لذلك سيتناول هذا الجزء وصفاً منهجية وإجراءات الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعيتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما سيتم وصف الإجراءات التي قام بها الباحث في تقيين أدوات الدراسة وتطبيقاتها، ثم استعراض المعالجات الإحصائية التي اعتمدتها الباحث في تحليل المعطيات للوصول إلى النتائج.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن-ليبيا.

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم العينة 70 موظف من الموظفين العاملين بالمعاهد التقنية داخل نطاق مدينة زليتن، وتم توزيع عدد (70) استبانة على الموظفين باختلاف وظائفهم وفئاتهم العمرية، وتم استرداد عدد (66) من هذه الاستبيانات، وبعد تفحص الاستبيانات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة.

الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية:

فيما يلي استعراض لعينة الدراسة حسب بياناتهم الشخصية والتي تتضمن جنس الموظف

ومؤهله العلمي وعدد سنوات خبرته:

جدول رقم (1) يوضح البيانات الشخصية لعينة الدراسة

| النسبة المئوية | النكر | الجنس |
|----------------|-------|-------|
| 84.8           | 56    | ذكر   |



|                |         |                           |
|----------------|---------|---------------------------|
| 15.2           | 10      | أنثى                      |
| 100            | 66      | المجموع                   |
| النسبة المئوية | النكرار | المؤهل العلمي             |
| 28.8           | 19      | دبلوم متوسط               |
| 25.8           | 17      | دبلوم عالي                |
| 37.9           | 25      | بكالوريوس                 |
| 6.0            | 4       | ماجستير                   |
| 1.5            | 1       | دكتوراه                   |
| 100            | 66      | المجموع                   |
| النسبة المئوية | النكرار | سنوات الخبرة              |
| 21.2           | 14      | أقل من 5 سنوات            |
| 44             | 29      | من 5 إلى أقل من 10 سنوات  |
| 30.3           | 20      | من 10 إلى أقل من 20 سنوات |

|     |    | سنوات          |
|-----|----|----------------|
| 4.5 | 3  | أكثر من 20 سنة |
| 100 | 66 | المجموع        |

يتبيّن من الجدول رقم (1) أن 84.8% من عينة الدراسة من الذكور و 15.2% من الإناث، وهذا ربما ينبع مع توزيع الذكور والإإناث بمجتمع الدراسة والمتمثل في جميع الموظفين العاملين بالمهن التقنية العليا داخل مدينة زليتن.

كما يبيّن الجدول أن ما يزيد عن 70% من عينة الدراسة هم من حملة مؤهلات دبلوم عالي وبكالوريوس وماجستير ودكتوراه، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن لديهم المهارات والقدرات الازمة لفهم موضوع الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها بشفافية وموضوعية.

ويظهر من خلال الجدول أيضاً أن قرابة 80% من عينة الدراسة تجاوزت مدة خبرتهم العملية خمس سنوات، وهو مؤشر جيد حسب رأي الباحث للوثق في إجاباتهم عن أسئلة الدراسة.

ادارة الدراسة:

تم إعداد استبانة احتوت على مجموعة من التساؤلات، وقد استخدمت هذه الاستبانة في جمع البيانات من المبحوثين وذلك بعد اختبار ملائمتها وإجراء بعض التعديلات عليها.

وقد اعتمد الباحثون إجابات الفقراء على مقياس ليكارت الخماسي، وذلك حسب الجدول رقم (2)

جدول رقم (2) مقياس الإجابة على فقراء الاستبانة

| التصنيف | أرقق بشدة | أرفض | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|-----------|------|-------|-------|------------|
| الدرجة  | 1         | 2    | 3     | 4     | 5          |

#### المعالجة الإحصائية :

لتحليل بيانات الدراسة والوصول إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك من خلال الاستعانة بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية .(Statistical Package for Social Science (SPSS

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

تم ترميز البيانات حسب مقياس ليكارت الخمسية وذلك بإعطاء رتب لدرجات الإجابة عن تسائلات الدراسة بعد ترتيبها تصاعدياً، وقد تم تحديد طول كل فترة وذلك حسب الجدول رقم (3):

**جدول رقم (3) أطوال فترات مقياس ليكارت الخمسي**

| الفترة  | 1.00 – 1.80 | 1.80 – 2.60 | 2.60 – 3.40 | 3.40 – 4.20 | 4.20 – 5.00 |
|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| التصنيف | أرفق بشدة   | أرفض        | محايد       | موافق       | موافق بشدة  |

وفيما يلي استعراض للمقاييس التي تم استخدامها في تحليل البيانات :

- 1- تم حساب التكرارات والنسب المئوية وذلك للتعرف على الصفات الشخصية لعينة الدراسة، وذلك تحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور التي تتضمنها الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي Mean وذلك لتحديد اتجاه الآراء لعينة الدراسة من حيث الارتفاع والانخفاض للاستجابات حول كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- 3- تم استخدام الانحراف المعياري Standard Deviation وهو أحد مقاييس التشتت، وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة عن المتوسط الحسابي للإجابات، فكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفضت تشتتها بين رتب المقياس.
- 4- مقياس ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيانة.
- 5- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 6- اختبار كولومجروف-سمونوف Sample K-S لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- 7- اختبار T لمتوسط عينة واحدة One Sample T test لتحديد الفرق بين متوسط كل فقرة والمتوسط الحيادي وهو "3" والذي يمثل الإجابة "محايد".

مقياس ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيانة: يستخدم هذا المقياس للتتأكد من ثبات فقرات أداة الدراسة "الاستبيانة"، وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ فكانت النتائج على النحو التالي :

**جدول رقم (4) معامل كرونباخ ألفا لفقرات الاستبيانة**

| المعارض | المحور                          |
|---------|---------------------------------|
| 82.7    | المحور الأول : الاغتراب الوظيفي |
| 78.3    | المحور الثاني : دوران العمل     |

87.2

جميع فقرات الاستبانة

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألف كرونباخ كانت عالية لجميع فقرات الاستبانة، وهذا مؤشر على ثبات أدلة الدراسة وكفائتها في تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة. اختبار كولومجروف-سمرنوف (Sample K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي:

عند إجراء هذا الاختبار كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (5)

جدول رقم (5) اختبار كولومجروف-سمرنوف

| Kolmogorov-Smirnov  |              |                | القرارات             |
|---------------------|--------------|----------------|----------------------|
| مستوى المعنوية Sig. | درجات الحرية | إحصاء الاختبار |                      |
| 0.200               | 66           | 0.074          | جميع فقرات الاستبانة |

من خلال هذه النتائج يتبيّن معنوية هذا الاختبار حيث كان مستوى المعنوية المشاهد (0.200) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبالتالي فإنّ هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

أولاً: تحليل فقرات الاستبانة:

سيتم استخدام اختبار  $T$  للعينة الواحدة لتحليل فقرات الاستبانة:

- وتكون الفقرة إيجابية أي بمعنى موافقة أفراد العينة على محتواها، إذا كانت قيمة المعنوية Sig. المحسوبة أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة وهي (0.05)، وأيضاً إذا كان الوزن النسبي أكبر من 60% .

- وتكون الفقرة سلبية أي بمعنى عدم موافقة أفراد العينة على محتواها، إذا كانت قيمة المعنوية (Sig. ) المحسوبة أكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة وهي (0.05)، وأيضاً إذا كان الوزن النسبي أصغر من 60% .

- وتكون الفقرة محادية ، إذا كانت قيمة المعنوية Sig. المحسوبة أكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة وهي (0.05).

- تحليل فقرات المحور الأول : الاعتراض الوظيفي

1) الفقرات المتعلقة بعلاقة الموظف بالإدارة :

الجدول التالي رقم (6) يبيّن آراء أفراد العينة حول فقرات (علاقة الموظف بالإدارة) مرتبة ترتيبياً تنازلياً :



جدول رقم (6) تحليل فقرات (علاقة الموظف بالإدارة)

| الرتبة | مستوى المعنوية .Sig | قيمة t | وزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة   | رقم الفقرة |
|--------|---------------------|--------|------------|-------------------|-----------------|--|------------|
| 1      | 0.005               | 1.435  | 78.2       | 1.146             | 3.91            | معظم المدراء والمشرفين لم تتم ترقيتهم حسب كفاءتهم .  | 5          |
| 2      | 0.000               | 5.309  | 74.0       | 1.067             | 3.70            | ادارة المعهد لا تشارك الموظفين في عملية التخطيط .  | 6          |
| 3      | 0.041               | 2.085  | 73.4       | 2.598             | 3.67            | المحاباة والمحسوبيّة هي أساس منح الحوافز والمكافآت.  | 7          |
| 4      | 0.001               | 3.466  | 71.2       | 1.314             | 3.56            | لا تهتم ادارة المعهد بما يتوقعه العاملون من علاوات وحوافز مادية                            | 1          |
| 5      | 0.039               | 2.102  | 66.4       | 1.230             | 3.32            | فرص الترقية لا تمنع على أساس عادلة   | 2          |
| 6      | 0.036               | 2.146  | 66.4       | 1.205             | 3.32            | الادارة غير عادلة في توزيع الحوافز وفي العلاوات الوظيفية                                   | 3          |
| 7      | .0830               | 1.759  | 65.4       | 1.259             | 3.27            | الادارة تنازلي بمهام تعارض مع تخصصي .  | 11         |
| 8      | 0.125               | 1.556  | 64.8       | 1.266             | 3.24            | الادارة لا تهتم بتطوير المسار الوظيفي للعاملين فيها نمواً كبة التطورات والتغيرات الجديدة . | 9          |
| 9      | 0.198               | 1.301  | 63.6       | 1.136             | 3.18            | الادارة لا تربط بين منح الحوافز والترقيات وبين نتائج تقييم الأداء .                        | 4          |
| 10     | 0.268               | 1.116  | 63.6       | 1.323             | 3.18            | يوجد تمييز من قبل الادارة بين الموظفين بناء على الانتماء السياسي والقبلي .                 | 8          |

|    |       |       |      |       |      |                                |    |
|----|-------|-------|------|-------|------|--------------------------------|----|
| 11 | 0.301 | 1.043 | 63.0 | 1.180 | 3.15 | الادارة تلتزمني بمهام اضافية . | 10 |
|    | 0.002 | 3.309 | 68.2 | 1.00  | 3.41 | جميع الفقرات                   |    |

من الجدول رقم (6) نلاحظ:

1- أن الوزن النسبي للفقرة "5" ، كان 78.2 % وبمستوى معنوية مشاهد (0.005) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن معظم المدراء والمشرفين لم تتم ترقيتهم حسب كفاءتهم، ويرى الباحث أن الموظفين يشعرون بأن الإدارة لا تهتم بالكفاءة كمعيار أساسي للترقية مما يؤثر وبالتالي سلباً على أداء الموظفين بهذه المعاهد.

2- الفقرة "6" بلغ الوزن النسبي 74.0 % وبمستوى معنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، لذلك يمكن القول بأن المبحوثين يوافقون على أن ادارة المعهد لا تشارك الموظفين في عملية التخطيط وفي هذا دلالة على وجود ضعف في مشاركة العاملين بالمؤسسة في عملية التخطيط.

3- في الفقرة "7" كان الوزن النسبي 73.4 % وبمستوى معنوية مشاهد (0.041) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المحاباة والمحسوبية هي أساس منح الحوافز والكافآت، وينبع هذا مؤشر خطير من وجهة نظر الباحث لأنه يعطي انطباعاً بوجود مشكلة حقيقة في منح الحوافز والكافآت بالمعاهد الأمر الذي ربما يزيد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بهذه المؤسسات.

4- الوزن النسبي للفقرة "8" بلغ 63.6 % وبمستوى معنوية مشاهد (0.268) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وهنا يمكن القول بأن آراء أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الحياد على ما تتضمنه هذه الفقرة من أنه " يوجد تمييز من قبل الادارة بين الموظفين بناء على الانتماء السياسي والقبلي " .

بصفة عامة يتبين أن المتوسط لحسابي لجميع الفقرات (علاقة الموظف بالإدارة) يساوي (3.41) وبوزن نسبي 68.2 % وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60 %، أما مستوى المعنوية المشاهد فقد بلغ 0.002 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن العلاقة بين الموظفين والإدارة ليست جيدة، وحيث أن هذه العلاقة هي أحد ركائز الاغتراب الوظيفي في حال كونها سيئة، لذلك ووفقاً لهذه النتيجة يمكن اعتبار الإدارة -بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن -ليبيا- سبباً لظهور الاغتراب الوظيفي بين الموظفين.

(2) الفقرات المتعلقة بعلاقة الموظف بزملاء العمل:

الجدول التالي رقم (7) يبين آراء أفراد العينة حول فقرات (علاقة الموظف بزملاء العمل) مرتبة ترتيباً تناظرياً :

جدول رقم (7) تحليل فقرات (علاقة الموظف بزملاء العمل)

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى المعنوية .Sig | الرتبة |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|---------------------|--------|
| 2          | تعتمد ادارة المعهد على الاجراءات الروتينية .            | 3.89            | 0.963             | 77.8         | 7.543  | 0.000               | 1      |
| 3          | أشعر بأن الأقمية معيار التعامل الجيد بين العاملين .     | 3.68            | 0.947             | 73.6         | 5.848  | 0.000               | 2      |
| 6          | أشعر بأن بعض زملاء العمل يحجبون المعلومات والخبرات .    | 3.53            | 1.099             | 70.6         | 3.922  | 0.000               | 3      |
| 5          | أشعر بسوء التنظيم والتعاون بين العاملين .               | 3.47            | 1.011             | 69.4         | 3.774  | 0.000               | 4      |
| 7          | أفضل أن أعتمد على نفسي ولا أطلب المساعدة من زمالي .     | 3.45            | 1.218             | 69.0         | 3.033  | 0.003               | 5      |
| 8          | علاقتي بزملائي في العمل لا تحفزني لتطوير أدائي .        | 3.42            | 1.203             | 68.4         | 2.864  | 0.006               | 6      |
| 4          | أشعر بأنه لا توجد صدقة حقيقة بيني وبين زمالي في العمل . | 3.30            | 1.176             | 66.0         | 2.093  | 0.040               | 7      |
| 1          | أشعر بالضيق بسبب تصرف بعض العاملين معي في العمل .       | 3.26            | 1.168             | 65.2         | 1.792  | 0.078               | 8      |
| 10         | وجوبي مع زمالي في مكان واحد يشعرني بالانزعاج .          | 3.23            | 1.275             | 64.6         | 1.449  | 0.152               | 9      |
|            | أشعر بأن زمالي في العمل يحاولون استغالي .               | 3.02            | 1.246             | 60.4         | 0.099  | 0.922               | 10     |
|            | جميع الفقرات  | 3.43            | .7800             | 68.6         | 4.429  | .0000               |        |

من الجدول رقم (7) نلاحظ:

- أن الوزن النسبي للفقرة "2" ، كان 77.8 % وبمستوى معنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن ادارة المعهد تعتمد على الاجراءات الروتينية.



- الفقرة "3" بلغ الوزن النسبي 73.6 % وبمستوى معنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، لذلك يمكن القول بأن المبحوثين يوافقون على أن تكون الأكاديمية هي معيار التعامل الجيد بين العاملين بالمعاهد.
- الفقرة "6" كان الوزن النسبي 70.6 % وبمستوى معنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بأن بعض زملاء العمل يحجبون المعلومات والخبرات، وينبع هذا من وجهة نظر الباحث- مؤشر على أن بعض الموظفين يشعرون باغتراب نتيجة تصرفات زملائهم بالمؤسسة، وهذا ماتؤكد له أيضاً إجابات المبحوثين عن الفقرات "5" و "7" و "8" و "4" ، والتي تتضمن أن المبحوثين يشعرون بسوء التعامل والتنظيم بين العاملين، وأنهم يفضلون الاعتماد على أنفسهم وعدم الاعتماد على زملاء في أداء الأعمال، كما أنهم يشعرون بعدم وجود صدقة حقيقة بين زملاء داخل المؤسسة.
- الفقرة "9" كان الوزن النسبي 60.4 % وبمستوى معنوية مشاهد (0.099) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن أفراد عينة لا يشعرون بالاستغلال من قبل زملاء العمل، حيث كانت درجة الإجابة تتجه إلى الحياد حول هذه الفقرة.
- بصفة عامة يتبيّن أن المتوسط لحساني لجميع الفقرات (علاقة الموظف بزملاء العمل) يساوي (3.43) وبوزن نسبي 68.6 % وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60 %، أما مستوى المعنوية المشاهد فقد بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن العلاقة بين الموظفين وزملاء العمل ليست جيدة، وحيث أن هذه العلاقة هي أحد ركائز الاغتراب الوظيفي في حال كونها سيئة، لذلك ووفقاً لهذه النتيجة يمكن اعتبار علاقة الموظفين بزملائهم بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن-ليبيا- هي أحد أسباب ظهور الاغتراب الوظيفي بين الموظفين.
- (3) الفقرات المتعلقة بعلاقة الموظف بظروف العمل:
- الجدول التالي رقم (8) يبيّن آراء أفراد العينة حول فقرات (علاقة الموظف بظروف العمل) مرتبة ترتيبياً تنازلياً :

جدول رقم (8) تحليل فقرات (علاقة الموظف بظروف العمل)

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الآخر ف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى المعنوية .Sig | الرتبة |
|------------|---|-----------------|------------------|--------------|--------|---------------------|--------|
| 2          | لا أشعر بالرضا عن المكافآت التي تضاد إلى راتبي سنوياً . | 4.42            | 4.918            | 88.4         | 2.353  | 0.022               | 1      |
| 1          | راتبي غير مناسب للجهد الذي أبذله في العمل .             | 3.94            | 0.909            | 78.8         | 8.392  | 0.000               | 2      |

|    |       |       |      |        |      |  |    |
|----|-------|-------|------|--------|------|--|----|
| 3  | 0.000 | 6.805 | 78.8 | 1.122  | 3.94 | راتبي لا يدفعني إلى تحسين أدائي الوظيفي.                             | 9  |
| 4  | 0.000 | 6.500 | 75.8 | 0.985  | 3.79 | لا أعتبر أن عملي الحالي هو أفضل مهنة لي.                             | 4  |
| 5  | 0.000 | 6.145 | 74.8 | 0.982  | 3.74 | يتبيني القلق بعدم القدرة على الوفاء بالتزاماتي المالية .             | 3  |
| 6  | 0.000 | 5.676 | 74.2 | 1.019  | 3.71 | الأنظمة واللوائح الخاصة بالعمل غير واضحة ومعلومة لجميع العاملين .    | 10 |
| 7  | 0.000 | 5.668 | 72.2 | 0.890  | 3.62 | عادة ما أخرج من العمل وأنا مرهق .                                    | 6  |
| 8  | 0.001 | 3.497 | 69.6 | 1.126  | 3.48 | لاأشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي في عملي .                           | 5  |
| 9  | 0.002 | 3.296 | 68.8 | 1.083  | 3.44 | لا يوجد تناسب بين مؤهلي العلمي وخبراتي ودرجتي الوظيفية .             | 8  |
| 10 | 0.027 | 2.258 | 67.2 | 1.308  | 3.36 | لاأشعر بالانتماء للمكان الذي أعمل به .                               | 11 |
| 11 | 0.009 | 2.697 | 68.4 | 1.278  | 3.42 | ظروف العمل من ( تهوية - سعة المكان - الهدوء - الاضاءة ) غير مناسبة . | 7  |
|    | .0000 | 7.402 | 74.4 | .78610 | 3.72 | جميع الفقارات  |    |

من الجدول رقم (8) نلاحظ:

- أن الوزن النسبي للفقرة "2" ، كان %88.4 وبمستوى معنوية مشاهد (0.022) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بالرضا عن المكافآت التي تضاف إلى رواتبهم سنويًا، وقد كانت درجة الموافقة على هذه الفقرة عالية جداً.

- الفقرة "1" و الفقرة "9" بلغ الوزن النسبي لكل منها %78.8 وبمستوى معنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، لذلك يمكن القول بأن المبحوثين يوافقون بشدة على ما جاء في هاتين الفقرتين، فأفراد عينة الدراسة يرون بأن رواتبهم لا تتناسب مع الجهد الذي يبذلونه بالعمل، وهي لا تدفعهم إلى تحسين أدائهم الوظيفي،

ويرى الباحث أن الموظف يربط بين الجهد الذي يبذله وبين العائد المادي الذي يتلقاه، وفي حالة اقتناعه بأن هذا العائد غير مناسب للجهد المبذول فإنه يتوجه إلى تحفيض الأداء بما يتناسب مع الراتب المدفوع، خاصة مع الظروف الاقتصادية الحالية وما نشهده من غلاء معيشة وارتفاع في أسعار السلع بمختلف أنواعها.

وبصفة عامة ومن خلال ملاحظة ما جاء في الجدول السابق يتضح بأن المبحوثين يوافعون على جميع فقرات هذا الجزء فهم ينتابهم القلق لعدم القدرة على الوفاء بالتزاماتهم المالية، كما أنهم يعتبرون بأن وظيفتهم الحالية ليست أفضل منه، كذلك فإنهم لا يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي وعادة ما يخرجون من العمل مرهقين، وأخيراً فإنهم لا يشعرون بالانتماء إلى مكان عملهم فظروف العمل من تهوية وإضاءة وسعة المكان والهدوء غير مناسبة.

كما يتضح بأن المتوسط لحسابي لجميع الفقرات (علاقة الموظف بظروف العمل) يساوي (3.72) وبوزن نسيبي 74.4% وهو أكبر من الوزن النسيبي المحايد 60% ، أما مستوى المعنوية المشاهد فقد بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن الموظفين غير راضيين عن ظروف العمل ويعتبرونها ظروف غير مناسبة، وحيث أن العلاقة بين الموظف وظروف العمل هي أحد ركائز الاغتراب الوظيفي في حال كونها سيئة، لذلك ووفقاً لهذه النتيجة يمكن اعتبار أن ظروف العمل غير المرضية -بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن-ليبيا- هي أحد أسباب ظهور الاعتراب الوظيفي بين الموظفين.

- تحليل فقرات المحور الثاني : دوران العمل :

الجدول التالي رقم (9) يبين آراء أفراد العينة حول فقرات محور (دوران العمل) مرتبة ترتيباً تنازلياً :

جدول رقم (9) تحليل فقرات محور (دوران العمل)

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الاتحراف المعياري | الوزن النسيبي | قيمة t | مستوى المعنوية .Sig | الرتبة |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------------|--------|---------------------|--------|
| 4          | أعتقد أن هناك فرص أفضل في مؤسسات أخرى.                                    | 3.82            | 1.006             | 76.4          | 6.605  | 0.000               | 1      |
| 5          | المرتبات والأجور التي تقدّمها مؤسسات أخرى أفضل من المقدمة في هذا المعهد . | 3.80            | 0.915             | 76            | 7.129  | 0.000               | 2      |
| 8          | لا تتناسب الرواتب المنوحة في العمل مع الجهد المبذول .                     | 3.74            | 1.042             | 74.8          | 5.786  | 0.000               | 3      |
| 9          | أعمل في وظيفتي الحالية دون ترقية  | 3.67            | 1.057             | 73.4          | 5.122  | 0.000               | 4      |

| مدة طولية . |       |       |      |       |      |  |
|-------------|-------|-------|------|-------|------|--|
| 5           | 0.000 | 3.780 | 70.5 | 1.140 | 3.53 | لا تتوفر لي فرص اخرى لترك العمل                |
| 6           | 0.000 | 4.019 | 70.4 | 1.041 | 3.52 | لاأشعر بالاستقرار في عملي الحالي .             |
| 7           | 0.001 | 3.650 | 70.0 | 1.113 | 3.50 | أشعر عن فرص عمل بديلة خارج المعهد .            |
| 8           | 0.001 | 3.443 | 70.0 | 1.180 | 3.50 | أشعر ياته لا مستقبل لي في هذه المؤسسة .        |
| 9           | 0.005 | 2.924 | 68.2 | 1.136 | 3.41 | لاأشعر بالإحباط لعدم تحقيق وظيفتي لطموحاتي .   |
| 10          | 0.014 | 2.521 | 67.2 | 1.172 | 3.36 | لدي الرغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة اخرى . |
|             | 0.000 | 7.532 | 71.6 | 0.631 | 3.58 | جميع الفئات                                    |

من الجدول رقم (9) نلاحظ:

-3 أن الوزن النسبي للفرقة "4" ، كان 76.4 % وبمستوى معنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يعتقدون بوجود فرص أفضل في مؤسسات أخرى.

-4 الفقرة "5" والفقرة "8" بلغ الوزن النسبي لكل منها على التوالي 76.0% و 74.8% وبمستوى معنوية مشاهد (0.000) -لكل منها- وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، لذلك يمكن القول بأن الموظفين يوافقون على أن المرتبات والأجور التي تقدمها مؤسسات أخرى أفضل من المقدمة في هذه المعاهد، وأن الرواتب الممنوحة لي في العمل لا تتناسب مع الجهد المبذول.

بصفة عامة ومن خلال ملاحظة ما جاء في الجدول السابق يتضح بأن المبحوثين يوافقون على جميع فقرات هذا المحور، فهم يرون بأنهم يعملون في وظائفهم الحالية دون ترقية منذ مدة طويلة، ولا يشعرون بالاستقرار في عملهم الحالي ، كما أنهم يشعرون بأنه لا مستقبل لهم في هذه المؤسسة ، ولديهم الرغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى.

كما يتضح بأن المتوسط لحسابي لجميع الفقرات محور (دوران العمل) يساوي (3.58) وبوزن نسبي 71.6% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% ، أما مستوى المعنوية المشاهد فقد بلغ 0.000.6 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على أن معدل دوران العمل يوجد بدرجة عالية بين الموظفين العاملين بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن، ويرى الباحث أن هذه النسبة العالية في التسرب الوظيفي أو ما يعرف بدوران العمل والذي يتمثل في مغادرة العامل

للمنظمة ونشوء الحاجة لإيجاد بديل لها يؤدي إلى تسريب الكفاءات الوظيفية من هذه المنظمات الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائها ومستوى خدماتها.

- تحليل محاور الدراسة مجتمعة:

الجدول التالي رقم (10) يبيّن آراء أفراد العينة حول جميع محاور الدراسة.

جدول رقم (10) تحليل جميع المحاور

| مستوى المعنوية . <i>Sig</i> | قيمة <i>t</i> | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                       | رقم الفقرة |
|-----------------------------|---------------|--------------|-------------------|-----------------|------------------------------|------------|
| 0.002                       | 3.309         | 68.2         | 1.00              | 3.41            | علاقة الموظف بالإدارة.       | 1          |
| .0000                       | 4.429         | 68.6         | .7800             | 3.43            | علاقة الموظف بزملاء العمل.   | 2          |
| .0000                       | 7.402         | 74.4         | .7860             | 3.72            | علاقة الموظف بظروف العمل.    | 3          |
| .0000                       | 6.153         | 70.4         | 0.682             | 3.52            | جميع محاور الاغتراب الوظيفي. | 4          |
| 0.000                       | 7.532         | 71.6         | 0.631             | 3.58            | دوران العمل.                 | 5          |
| 0.000                       | 7.344         | 71.0         | 0.609             | 3.55            | جميع المحاور                 | 6          |

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الوزن النسبي لجميع محاور الاغتراب الوظيفي بلغ 70.4% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%， وبمستوى معنوية مشاهد 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة وهو 0.05 وهذا يدل على ظهور الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن، كما يتبيّن أن الوزن النسبي لدوران العمل بلغ 71.6%， مما يدل على أن معدل دوران العمل مرتفع لدى العاملين بهذه المعاهد.

كما يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة مجتمعة بلغ 3.55 وبوزن نسبي 71.0%， مما يدل على وجود علاقة بين الاغتراب الوظيفي ودوران العمل لدى العاملين بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن.

ثانياً : اختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاغتراب الوظيفي ومعدل دوران العمل بالمعاهد التقنية العليا

بمدينة زليتن عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$

ومنها نشئق الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين علاقة الموظف بالإدارة وبين معدل دوران العمل بالمعاهد قيد الدراسة.

لتحديد درجة وقوع العلاقة بين علاقة الموظف بالإدارة وبين معدل دوران العمل بالمعاهد قيد الدراسة تم حساب معامل ارتباط سبيرمان وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (11) معامل ارتباط سبيرمان للعلاقة بين علاقة الموظف بالإدارة وبين معدل دوران العمل بالمعاهد قيد الدراسة

| الإحصاءات  |                     |                  | المحاور                                   |
|------------|---------------------|------------------|---|
| حجم العينة | مستوى المعنوية Sig. | معامل الارتباط R |   |
| 65         | 0.000               | 0.561            | علاقة الموظف بالإدارة<br>معدل دوران العمل |

يبين من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط كان 0.561 وبمستوى معنوية محسوب بلغ 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين علاقة الموظف بالإدارة من جهة وبين معدل دوران العمل من جهة أخرى.

ويرى الباحث أن العلاقة الجيدة بين الموظف والإدارة التابع لها لها تأثير إيجابي لتنمية وتطوير الأداء الوظيفي للموظفين العاملين بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن، مما يساعد الإدارة العليا في أداء مهامها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، كما أن العلاقة السيئة بينهما تؤثر بشكل سلبي في دوران العمل مما يزيد من احتمالية لجوء الموظفين إلى التسرب الوظيفي والذي بدوره يقلل من فرص الإدارة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها بكفاءة.

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموظف بزملاء العمل ومعدل دوران العمل بالمعاهد قيد الدراسة .

لتحديد درجة وقوع العلاقة بين علاقة الموظف بزملاء العمل وبين معدل دوران العمل بالمعاهد قيد الدراسة تم حساب معامل ارتباط سبيرمان وكانت النتائج كما في الجدول التالي:



جدول رقم (12) معامل ارتباط سبيرمان لعلاقة بين علاقه الموظف بزملاء العمل وبين معدل دوران العمل بالمعاهد قيد الدراسة

| الإحصاءات  |                     |                  | المحاور                                       |
|------------|---------------------|------------------|---|
| حجم العينة | مستوى المعنوية Sig. | معامل الارتباط R |   |
| 65         | 0.000               | 0.714            | علاقة الموظف بزملاء العمل<br>معدل دوران العمل |

يتبيّن من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط كان 0.714 وبمستوى معنوية محسوب بلغ 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقه الموظف بزملاء العمل من جهة وبين معدل دوران العمل من جهة أخرى. إن العلاقة الإيجابية بين الموظف وزملاء العمل والثقة المتبادلة فيما بينهم سيسهم بلا شك في توفير الأجواء التنظيمية المناسبة للإبداع والتميز في العمل، كما أن له أثر إيجابي في تحفيز الموظفين لأداء وظائفهم على الوجه المطلوب، وعلى النقيض من ذلك فإن العلاقة السلبية بين الموظف وزملائه سيؤثر بدون شك على الأداء الوظيفي لدى العاملين ويزيد من احتمالية الاغتراب الوظيفي لديهم وهو ما يؤدي بالضرورة إلى دوران العمل، لذلك يجب التركيز على تحسين العلاقة بين زملاء العمل بقوية انتماء أفراد مجتمع الدراسة وتحقيق الانسجام والآلفة بينهم لتحسين الأداء الوظيفي والتقليل من الاغتراب الوظيفي فيما بينهم.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقه الموظف بالبيئة المحيطة ومعدل دوران العمل بالمعاهد قيد الدراسة .

لتحديد درجة وقوه العلاقة بين علاقه الموظف بالبيئة المحيطة وبين معدل دوران العمل بالمعاهد قيد الدراسة تم حساب معامل ارتباط سبيرمان وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (13) معامل ارتباط سبيرمان للعلاقة بين علاقة الموظف بالبيئة المحيطة وبين معدل دوران العمل بالمعاهد قيد الدراسة

| الإحصاءات  |                     |                  | المحاور  |
|------------|---------------------|------------------|--|
| حجم العينة | مستوى المعنوية Sig. | معامل الارتباط R |  |
| 65         | 0.000               | 0.685            | علاقة الموظف بالبيئة المحيطة<br>معدل دوران العمل |

يتبيّن من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط كان 0.685 وبمستوى معنوية محسوب بلغ 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة الموظف بالبيئة المحيطة (ظروف العمل) من جهة وبين معدل دوران العمل من جهة أخرى.

إن ظروف العمل محور مهم وأساسي لتطوير الأداء الوظيفي بين الموظفين العاملين بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن، وللتقليل من مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين يرى الباحث أنه من الضروري الاهتمام بالبيئة المحيطة وتحسين الظروف الخاصة بالموظفين معنويًا وماديًا، فرفع الحد الأدنى للأجور والاهتمام بالترقيات في حينها، من شأنه أن يرفع من الأداء وبالتالي تخفيض معدل دوران العمل لدى الموظفين.

#### الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي ومعدل دوران العمل بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

ولاختبار هذه الفرضية سيتم حساب معامل ارتباط سبيرمان والذي كانت نتائجه كما في الجدول التالي:

جدول رقم (14) معامل ارتباط سبيرمان للعلاقة بين الاغتراب الوظيفي وبين معدل دوران العمل  
بالمعاهد قيد الدراسة

| الإحصاءات  |                     | المحاور                              |
|------------|---------------------|--------------------------------------|
| حجم العينة | مستوى المعنوية Sig. | معامل الارتباط R                     |
| 65         | 0.000               | 0.701                                |
|            |                     | الاغتراب الوظيفي<br>معدل دوران العمل |

يتبيّن من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط كان 0.701 وبمستوى معنوية محسوب بلغ 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي ومعدل دوران العمل بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .

يرى الباحث بأن الاغتراب الوظيفي بمسبياته والمتمثلة في علاقة الموظف بالإدارة، وعلاقته بزملائه وعلاقته بالبيئة المحيطة، كلها مجتمعة تؤثر على معدل دوران العمل وتسرب العاملين من وظيفتهم بهذه المعاهد. فكلما زاد ظهور الاغتراب الوظيفي بين العاملين، أدى ذلك إلى زيادة معدل دوران العمل، والعكس صحيح. مما يعني أن تحسين مستوى الأداء وتطويره يتطلب الاهتمام بهذه المسبيبات المذكورة آنفًا لمنع ظهور الاغتراب الوظيفي والتقليل من التأثير السلبي لذلك والمتمثل في لجوء العاملين إلى التسرب الوظيفي وهجرة الكفاءات من هذه المؤسسات.

#### النتائج والتوصيات:

##### أولاً: النتائج :

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي ومعدل دوران العمل بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ .
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين علاقه الموظف بالإدارة من جهة وبين معدل دوران العمل من جهة أخرى.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين علاقه الموظف بزملاء العمل من جهة وبين معدل دوران العمل من جهة أخرى.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين البيئة المحيطة (ظروف العمل) من جهة وبين معدل دوران العمل من جهة أخرى.

- (5) ظهر الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زلiten، حيث بلغ الوزن النسبي لجميع محاور الاغتراب الوظيفي 70.4 % ، وبالترتيب التنازلي للوزن النسبي لكل محور من محاور الاغتراب الوظيفي توصلت الدراسة أن ظروف العمل والبيئة المحيطة بالموظف هي المسبب الأكبر في ظهر الاغتراب الوظيفي، بليه العلاقة غير الجيدة بين الموظفين وزملائهم، ثم علاقة الموظف السيئة مع الإدارة المباشرة.
- (6) أن المبحوثين يشعرون بسوء التعامل والتنظيم بين العاملين، وأنهم يفضلون الاعتماد على أنفسهم وعدم الاعتماد على الزملاء في أداء الأعمال، كما أنهم يشعرون بعدم وجود صدقة حقيقة بين الزملاء داخل المؤسسة.
- (7) أفراد عينة الدراسة يرون بأن رواتبهم لا تتناسب مع الجهد الذي يبذلونه بالعمل، وهي لا تدفعهم إلى تحسين أدائهم الوظيفي، كما أنهم يعتبرون بأن وظيفتهم الحالية ليست أفضل منه، كذلك فإنهم لا يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي وعادة ما يخرجون من العمل مرهقين، وأخيراً فإنهم لا يشعرون بالانتماء إلى مكان عملهم فظروف العمل من تهوية وإضاءة وسعة المكان والهدوء غير مناسبة.
- (8) المبحوثين يرون بأنهم يعملون في وظائفهم الحالية دون ترقية منذ مدة طويلة، ولا يشعرون بالاستقرار في عملهم الحالي، كما أنهم يشعرون بأنه لا مستقبل لهم في هذه المؤسسة، ولديهم الرغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى.

#### التوصيات:

من خلال النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة، يمكن سرد بعض التوصيات والتمثة في:

- التركيز على الحوافز وتقعيلها وربطها بنتائج تقييم الأداء لدى العاملين، والاهتمام بوضع أساس عادلة لنظام الترقىات بحسب الكفاءة وجودة الأداء وذلك لتحقيق أكبر قدر من الرضا لدى الموظفين والذي ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.
- زيادة مساهمة وإشراك العاملين للإدارة المباشرة والعليا في وضع خطط التطوير واتخاذ القرارات، ذلك لأن هذه المشاركة من شأنها أن تعزز العلاقة بين الموظفين وإدارتهم وبالتالي تتعكس بشكل إيجابي على تنمية وتطوير المهارات لدى الموظفين.
- تحسين العلاقات بين زملاء العمل، وذلك من خلال الابتعاد عن التمييز بكل أشكاله ولأي سبب من الأسباب، وبالتالي تتحقق العدالة في المعاملة بين الموظفين للمساهمة في تطوير علاقات العمل والدفع في اتجاه تحسين الأداء لديهم.
- الاستخدام الأمثل لقدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال توفير برامج تدريب وتطوير دورية تزيد من فرصه العاملين في اكتساب المهارات والرفع من مستوى أدائهم وهو ما من شأنه تقليل الاغتراب الوظيفي لديهم.
- الاهتمام والتقدير المستمر والتحفيز المعنوي، كلها مسببات تؤثر بشكل مباشر وقوي على أداء العاملين ودفعهم نحو مزيد من التطوير والعطاء.

6) الاهتمام بالظروف المادية ومحيط العمل من إضاءة وتهوية وهدوء وملائمة مكان العمل لعدد العاملين، فهذا بلا شك سيزيد من معدل الرضا لدى الموظفين مما ينعكس إيجاباً على الأداء.

#### المراجع العربية

- 1 - حسنين، أحمد، (2014) الإحباط الإداري الأسباب و العلاج، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة، مصر.
- 2 - مقبل، علي أحمد أحمد،(2018)، أثر العوامل المسببة للرضي الوظيفي على دوران العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأنجلوس للعلوم والتكنولوجيا، ذمار، اليمن.
- 3- ابو سلطان ميسة سعيد 2011، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين على وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية غزة .
- 4- المحمداني ، حسن 2007 ، العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والتواافق النفسي للجالية العراقية في السويد ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاداب والتربية الاكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك كوبنهاغن ، الدنمارك .
- 5- ابوسمرة ، محمود احمد وسلامة ، كمال 2013 ، الانتمان التنظيمي وسيلة تعزيزية لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال ، مجلقططوير الاداء الجامعي ، جامعة المنصورة ، الجزء الثاني ، العدد الثاني .
- 6- عبدالسلام ، رمضان محمود 2010 ، محددات ظاهرة الاغتراب في العمل دراسة تطبيقية مقارنة على العاملين بشركة مصر للغزل والنسيج بالمرحلة الكبرى، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، جمهورية مصر العربية .
- 7- دخيل ، محمد 2008 ، الاغتراب الوظيفي وأثره على كفاءة أداء العاملين دراسة ميدانية على قطاع المصارف التجارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الاكاديمية ، طرابلس .
- 9- المطيري ، الحميدي محمد 2012 ، اثر دوران العاملين على الاداء المالي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الاسلامية الكويتية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان
- 12- محمد ، ممدوح ختلان ، 2010 ، العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية ، العراق ، المجلد 17 ، العدد 10 .
- 13- المطوفي ، شعيل بن بخيث ، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاداء ، دراسة مسحية على العاملين بادارة جوازات مكة المكرمة، 2005 ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية
- 14- بحر ، يوسف و ابوسلطان ، ميسة ، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين بوزارة التربية والتعليم لي بقطاع غزة 2013 ، مجلة جامعة فلسطين للابحاث والدراسات العدد الخامس .



- 15- ابوالقاسم ، عادل علي ، الاختلاف الوظيفي وعلاقته بدافعية العاملين للعمل بشركة الاتحاد العربي للمقاولات طرابلس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، طرابلس .
- 16- عابد ، موسى لطفي 2018 ، الاختلاف الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة .
- 17- القرشي ، ماجد فهد سعود 2010 ، ضغوط العمل واثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز الحدود بالمنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض .
- 18- بن زاهي ، منصور 2007 ، الشعور بلاغتراب وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإدارات الوسطى لقطاع المحروقات ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر .
- 19- دروزة ، سوزان و القواسمي ، ديماء شكري ، اثر مناخ العمل الاخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي 2014 ، دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي الاردنية ، المجلة الاردنية المجلد 10 العدد 2 .
- 20- الدوسري ، عمر 2011 ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض .
- 21- القريوتي ، فارس 2016 ، درجة السلامة الوظيفية وعلاقتها بمستوى الاغتراب عن العمل لدى مديري المدارس الاهلية في مديرية التربية والتعليم في الزرقاء الاولى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الهاشمية ، عمان ، الاردن .
- 22- مرهج ، منذر و بواط ، غادة 2015 ، أثر معدل دوران العمل على جودة الخدمات السياحية ، دراسة ميدانية على المنتجات السياحية في الشرق السوري ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، المجلد 37 .
- 23- ابورمان ، محمد عبدالرازق و الزيادات ، امانى عبدالحفيظ 2016 ، اثر ضغوط العمل في مستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الاسراء ، دراسة حالة ، المجلد 43 ، الملحق 1 .
- 24- المعايطة ، انعام سليم و البشاشة ، سامر عبدالالمجيد 2019 ، اثر الظلم التنظيمي في دوران العمل لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الاردنية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، المجلد 3 ، العدد 6 .
- 25- هلسا عوني والصراف ، زكي 2013 ، العوامل المؤثرة على دوران العمل لاعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم المالية والمصرفية ، العدد 13 .
- 26- الحمد، محمد حمد (2004). "الاغتراب الوظيفي". المجلة العربية، ع ٣٢٤ ، ص ٢٦٦-٢٩٥، الرياض، المملكة العربية السعودية.



- 27- عبد السلام، رمضان محمود (2010) . "محددات ظاهرة الاغتراب في العمل دراسة تطبيقية مقارنة على العاملين بشركة مصر للغاز والنفط بالمرحلة الكبرى . "كلية التجارة، جامعة طنطا، جمهورية مصر العربية.
- 28- القريوتى ، محمد قاسم 2010 ، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط4 ، دار وائل ، عمان ، الاردن
- 29- نديم ، زينب شكري محمود(2016) ، أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل ، دراسة حالة في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار .
- المراجع الاجنبية

1 -Lashley. Conrad.(2000). Hospitality Retail Management A Unit

Managers Guide 1<sup>st</sup> Ed . Butterworth – Heinemnn . U K.

2 – Ninemeier, Jack D And Hayes, David K., (2006), Restaurant Operations, Management, Principles And Practices, 1<sup>st</sup> Ed, Pearson Hall, New Jersey.