

## دور نوعية حياة العمل في الاغتراب التنظيمي

م. د. سهير عادل الجادر / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث / علا باسم العاملي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

### المستخلص

هدف هذا البحث الى معرفة نوعية حياة العمل وتأثيرها على مستوى الشعور بالاغتراب التنظيمي لدى عينة من تدريسي جامعة الانبار في مركز بغداد. وسعي البحث الى تحقيق جملة من الأهداف المعرفية والتطبيقية.

حيث تشكل نوعية حياة العمل احد المصادر الرئيسية لتمكين المنظمات من التميز في ظل البيئة المضطربة، كما يعد الاغتراب التنظيمي احد الظواهر التي تتجنب المنظمات حدوثها لما لها من آثار سلبية على أدائها ومن ثم تحقيق أهدافها. وتمثلت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي مدى ادراك المنظمة المبحوثة لظاهرة الاغتراب التنظيمي ومدى الاهتمام بنوعية حياة العمل وإغفال دورها في الجامعة المبحوثة ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية تمت صياغة فرضيتين رئيسية تفرعت عنها (10) فرعية. وقد اعتمدت الاستبانة أداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، فقد تم إعدادها بالاعتماد الى عدد من المقاييس الجاهزة باستعمال المدرج (Likret) الخماسي، وتم إخضاعها الى اختباري الصدق والثبات.

ووزعت على عينة مكونة من (50) تدريسياً في جامعة الانبار مركز بغداد ولتحليل البيانات البحث استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (EXCELL) ومن أهم الأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل هي : النسبة المئوية للتكرار، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط.

وقد أفرز البحث عدداً من الاستنتاجات لعل أبرزها وجود علاقة ارتباط بين أبعاد نوعية حياة العمل والاغتراب التنظيمي، كما ظهر إن هناك تأثيراً معنوياً بين أبعاد نوعية حياة العمل والاغتراب التنظيمي. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول تأثير أبعاد نوعية حياة العمل في الاغتراب التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة الوظيفية).

وفي إطار مناقشة النتائج قدمت الباحثة عدداً من التوصيات أهمها:

ضرورة الاهتمام بموضوع تحسين نوعية حياة العمل وعدها المفتاح في تهيئة الظروف المناسبة للجامعة المبحوثة.

2- تطبيق برامج تحسين نوعية حياة العمل وجعلها واقع تعمل به المنظمات التي تعاني من تدني مستوى العمل.

3- إعداد دراسات شاملة لتحديد المشاكل التي تعاني منها الجامعات النازحة ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها.

**المصطلحات الرئيسية للبحث / نوعية حياة العمل ، الاغتراب التنظيمي .**





## المقدمة

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بيئة غير مستقرة حيث أن الإطار العام للتعامل مع هذه البيئة يقوم على اساس التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة .

إن هذه التغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة ومتطلباتهم الثقافية مما دفع منظمات القرن الواحد والعشرين إلى العمل على الاستجابة لهذه التغيرات من خلال التركيز على تفعيل دور العنصر البشري بما يخدم أهدافها خاصة المتعلقة منها بزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي وهذا لا يتم إلا من خلال تحسين مستوى بيئة العمل بالدرجة الأولى، فشعور الفرد بالاستقرار والأمان الوظيفي والاحترام في بيئة عمله وكذلك الانتماء للمنظمة يشجعه و يدفعه إلى تقديم الأفكار المبدعة والخلاقة والى رفع روحه المعنوية وبصفة عامة إلى توجيه سلوكه بما يخدم أهداف المنظمة و عدها جزءاً لا يتجزأ من أهدافه.

لذلك حظي موضوع نوعية حياة العمل وتحسينها باهتمام المختصين بالعلاقات الإنسانية والهندسة البشرية لمدة تزيد على 50 عاماً. ينطلق الاهتمام من مسلمات مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة. لذا فإن الهدف الأساسي من محاولات تحسين نوعية حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة وذات ولاء عال لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار. تأسيساً على ذلك يذهب البعض إلى ربط نوعية حياة العمل بظروف العمل الاجتماعية والطبيعية والنفسية وممارسات إدارة المنظمة.

ويعد الاغتراب التنظيمي احد هذه العوامل النفسية والسلوكية والاجتماعية التي تؤثر في أداء العاملين في المنظمات وتعكس درجة الرضا الوظيفي عن منظماتهم ومن ثم يؤثر ذلك سلباً ام إيجاباً في أداء المنظمة.

ونظراً لأهمية موضوعي نوعية حياة العمل والاعتراب التنظيمي في الحياة التنظيمية والسعي المتواصل من اجل تحسين ظروف العمل وتحقيق الأداء العالي من قبل المنظمات واتجه هذا البحث الى توضيح دور أبعاد نوعية حياة العمل في الاغتراب التنظيمي ودراسة أبعادهما ومحاولة الحد من ظاهرة الاغتراب التنظيمي من خلال تحسين نوعية حياة العمل لما له من تأثير في أداء المنظمة ككل.

وللإحاطة بموضوع البحث سوف يتم التطرق الى فصولها ومباحثها حيث تم تقسيم المحتوى الفكري والمنهجي والتحليلي للبحث الحالي على أربعة مباحث: ركز الفصل على الإطار المنهجي وتضمن الفصل الأول منهجية البحث ودراسات سابقة استعرض مشكلة البحث، وأهميتها، وأهدافها ومخططها الفرضي، وفرضياتها، ومنهجها، والأساليب والأدوات الإحصائية المستفيدة في التحليل علاقتها بينما استعرض الثاني الدراسات السابقة في مجالاتها وإمكانية الاستفادة منها.

أما الثاني فأنصرف الى التأطير النظري للمتغيرات وتم التركيز على مفهوم وأهمية نوعية حياة العمل، ومفهوم الاغتراب التنظيمي وإبعاده.

وتخصص الثالث بالإطار العملي للدراسة ، واختتم البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن عرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي خرج بها البحث.



## المبحث الأول / منهجية البحث ودراسات سابقة

### أولاً : منهجية البحث

#### 1- مشكلة البحث

تزايد اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في الآونة الأخيرة بدراسة العوامل المؤثرة في مشاعر العاملين في بيئات العمل ودراسة اتجاهاتهم ومشاعرهم واثارهم السلوكية الايجابية والسلبية المنعكسة على الوظيفة بهدف رفع جودة الاداء وتحقيق اهداف المؤسسات والمنظمات وعلى الصعيد الميداني تلمست الباحثة من خلال الزيارات التي قامت بها في موقع جامعة الانبار البديل والموجود في ابو غريب الى مدى حاجة تلك الجامعة الى معرفة اسباب شعورهم بالاغتراب التنظيمي وما لعدده الظاهرة من علاقة بمستوى نوعية حياة العمل في الجامعة المبحوثة والعمل على تشخيص ومعالجة الاسباب والنهوض بالواقع المعقد الذي تمر به هذه الجامعة. مما دفع الباحثة الى تطبيق هذه المتغيرات في الواقع الفعلي والبحث في هذين المتغيرين في اداء عينة من تدريسي جامعة الانبار الموجودين في محافظة بغداد موقع كلية الزراعة سابقا وعلى هذا الاساس تم طرح التساؤلات الآتية لتمثل مشكلة البحث:-

- 1- ما مدى اهتمام المنظمة المبحوثة في تحسين نوعية حياة العمل؟
- 2- ما مدى ادراك المنظمة المبحوثة لظاهرة الاغتراب التنظيمي؟
- 3- هل هناك علاقة ما بين ابعاد نوعية حياة العمل والاغتراب التنظيمي؟
- 4- ما مستوى تأثير ابعاد نوعية حياة العمل في الاغتراب التنظيمي؟

#### ثانياً: اهمية البحث:

تتجلى اهمية البحث في المحاور الآتية:

- 1- تكمن اهمية البحث في مدى اهمية العمل على تحسين برامج نوعية حياة العمل الذي يمثل البذرة الاساسية لنجاح الكثير من المنظمات اذا ما طبق بأسلوب صحيح من الادارة والعاملين على حد سواء وذلك للسعي لإرضاء كافة الاطراف العاملين في المنظمة .
- 2- كون البحث من الدراسات المتفردة التي تناولت قياس ابعاد نوعية حياة العمل في ظاهرة الشعور بالاغتراب التنظيمي على حد علم الباحثة.
- 3- اهمية العينة المبحوثة، والتي تتمثل بالهيئة التدريسية لجامعة الانبار في مركز بغداد، نظرا لما مرت به هذه الجامعات من ظروف صعبة تمثلت بالتهجير وتغيير في بيئة العمل.
- 4- تكمن اهمية البحث في التصدي لظاهرة الاغتراب التنظيمي التي باتت تنتشر بين المنظمات نظرا للظروف الصعبة التي تحيط بها.

#### ثالثاً:- اهداف البحث:-

يسعى هذا البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:-

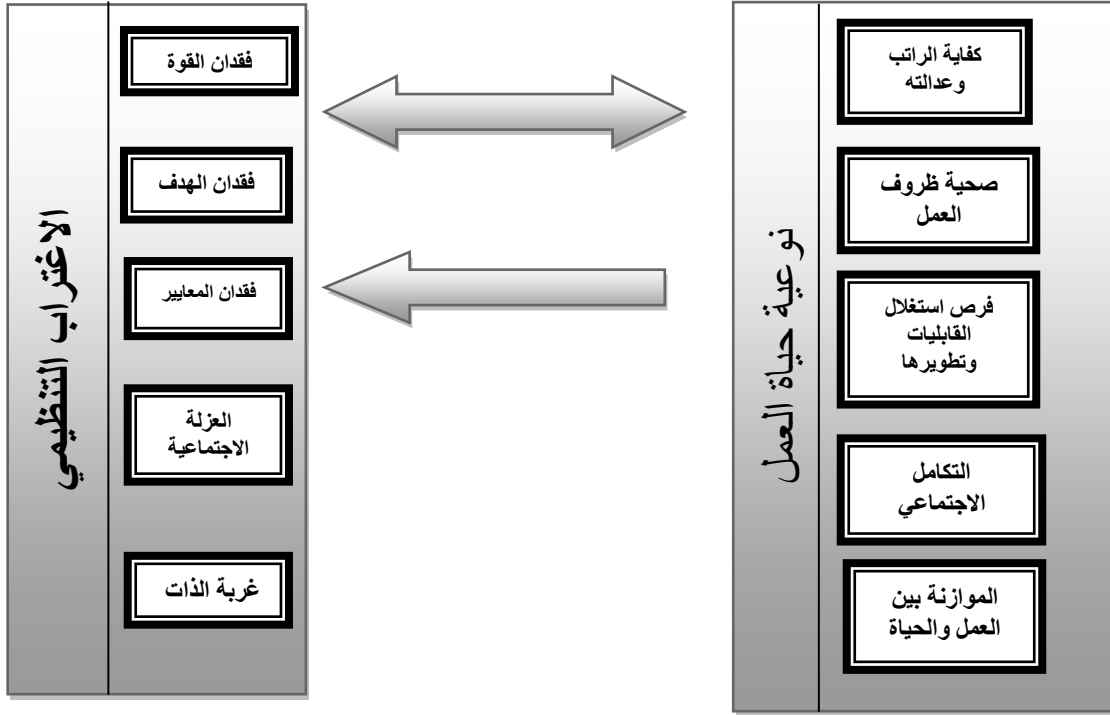
- 1- التعرف على مستوى الحقيقي لنوعية حياة العمل والاغتراب التنظيمي لدى الهيئة التدريسية في جامعة الانبار/ مركز محافظة بغداد.
- 2- معرفة طبيعة العلاقة والاثار بين متغيري البحث (نوعية حياة العمل والاغتراب التنظيمي)
- 3- الخروج بجملة توصيات ومقترحات التي تصب في تحسين نوعية حياة العمل والتقليل من ظاهرة الاغتراب التنظيمي.
- 4- تكمن اهمية البحث في محاولاته للتصدي لموضوعين اساسيين نوعية حياة العمل والاغتراب التنظيمي حيث يتصدران ساحة العلوم النفسية والادارية في السلوك التنظيمي فمظهر تدني مستوى نوعية حياة العمل يعد خطر يهدد الفرد والمنظمة معا.

#### 4- أنموذج البحث:

في ضوء مشكلة البحث وباعتماد على متغيرات البحث اقترح الباحثان انموذج البحث بالآتي :



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



#### 5- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد نوعية حياة العمل والاعتراب التنظيمي.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية

هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد نوعية حياة العمل في أبعاد الاغتراب التنظيمي

❖ الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين حول تأثير ابعاد نوعية حياة العمل في الاغتراب التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة).

#### 6- منهج البحث:

وقد اعتمدت الباحثة على منهج (وصفي استطلاعي تحليلي)، ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات ومن ثم تحليلها لكشف العلاقات ما بين أبعادها، لغرض تفسير نتائجها، ومن ثم تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها الإسهام في تحسين واقع الحال، ولأنه يتيح للباحث الوصف والتحليل الميداني للظاهرة المبحوثة.

#### 7- أدوات جمع البيانات:

بالنسبة للجانب النظري فقد اعتمدت الباحثة على العديد من المصادر وباللغتين العربية والأجنبية كالكتب والرسائل والاطاريح والبحوث الخاصة بمتغيرات البحث ، أما بالنسبة للجانب العملي فقد اعتمدت الباحثة في هذا الجانب من البحث على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات .



## 8- حدود البحث

- يمكن تحديد حدود البحث من خلال المجالات الآتية:
- 1- الحدود المكانية: تكمن حدود البحث المكانية في جامعة الانبار وتشكيلاتها التي انتقلت الى بغداد/ ابو غريب موقع كلية الزراعة سابقا.
  - 2- الحدود الزمانية: تتمثل بمدة البدء بإعداد الجانب النظري للبحث، و إجراء الجانب العملي على العينة المبحوثة، والتي امتدت من (2014/9/25) إلى غاية (2015/10/14).
  - 3- الحدود البشرية: قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من تدريسي بعض كليات جامعة الانبار يبلغ عددها (50) تدريسيا.

## 9- الاساليب والمعالجات الاحصائية

- 1-النسب المئوية والتكرارات: تعكس التكرارات مدى تركيز وتجمع الاجابات حول خيار معين فضلاً عن ترجيح تلك التكرارات بما يقابلها من النسبة المئوية عبر قسمة ناتج التكرار لظاهرة معينة على العدد الكلي وضرب ناتج القسمة في 100%.
- 2- تحليل المتوسطات: وهو ابرز انواع التحليلات التي تلائم البحوث والدراسات ذات الطابع اللامعلمي، اذ يعكس تحليل المتوسطات مدى ودرجة استجابة او ادراك او تفاعل عينة البحث مع ظاهرة معينة من خلال اقتراب او ابتعاد قيمة الوسط الحسابي للظاهرة من قيمة الوسط الفرضي لها، اذ تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في التعامل مع اجابات المبحوثين كونه ملائماً لطبيعة ملئ الاستبانة اذ سيتم تقييم الفقرات الطردية او التلقائية لدرجات تلك الخيارات كما في الجدول (1).
- 3- الانحراف المعياري :- اهم مقاييس التشتت واكثرها شيوعا واستخداما، والذي من خلاله يمكن ملاحظة مدى تشتت وتذبذب قيم اجابات عينة ما عن وسطها الحسابي.
- 4- تحليل الارتباط :- هو أداة احصائية تكشف عن مدى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرين او اكثر، اذ تم اعتماد معامل ارتباط سبيرمان لأرتباط الرتب في التحليل الاحصائي كون الاجابات بهيئة نوعية (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة).
- 5- تحليل الانحدار الخطي:- هو ابرز الاساليب الاحصائية والتي تعكس مدى تأثير متغير مستقل او اكثر في المتغير التابع، اذ سيتم اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط في دراسة مدى وجود تأثير لبعض متغيرات البحث المستقلة في الاغتراب التنظيمي.
- 6- تحليل الانحدار المتسلسل :- هو اسلوب احصائي لتشخيص مدى تأثر كل متغير من المتغيرات المستقلة في العلاقة الدالية المفترضة مع المتغير المعتمد، اذ يتضمن هذا الاسلوب سلسلة خطوات يتم في كل خطوة ترشيح احد المتغيرات المستقلة للدخول في النموذج المقترح، اذ يعد المتغير المستقل فعالاً في النموذج كلما كان له ارتباط وثيق بالمتغير المعتمد وكذلك تبعاً لأختبار (F) الذي يشير الى مدى معنوية النموذج.
- 7- اختبار مربع كاي :- هو احد الادوات الاحصائية التي تعكس طبيعة وجود فروقات في اجابات المبحوثين تبعاً لمتغيرات عدة كالمتغيرات الشخصية والوظيفية.

## 10- مجتمع البحث وعينته

لأجل تحقيق اهداف البحث استقصت الباحثة الملاكات الاكاديمية من التدريسيين النازحين من المحافظات التي تشهد ظروفاً أمنية غير مستقرة من محافظة الانبار والعاملين في جامعات العاصمة بغداد بصورة مؤقتة، فتم اختيار عينة عشوائية عددها (75) تدريسياً من اصل (200) تدريسي قادمين من محافظة الانبار نتيجة لقرب المحافظة من العاصمة بغداد وتوفر كيان بديل وهو مجمع كلية الزراعة التابع لجامعة بغداد سابقاً.

وبعد توزيع الاستبانة بلغ عدد المسترجعة منها (50) استبانة صالحة ومستوفية للشروط، وبذلك يكون حجم عينة البحث ضمن مرحلة التحليل الاحصائي (50) مبحوثاً اخضعت اجاباتهم لاحقاً الى اختبار الثبات والصدق ومن ثم حللت نتائج اجاباتهم احصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وفسرت النتائج من اجل اختبار فرضيات البحث واستنباط الاستنتاج والتوصيات المترتبة على تلك النتائج.



## ثانيا: الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات المتعلقة بنوعية حياة العمل

•دراسة (ماجدة محسن، 2011) بعنوان ((جودة حياة العمل وتأثيرها في الأسبقيات التنافسية)) وتكمن أهمية البحث في ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات الصناعية الساعية الى النجاح والنمو والاستمرارية مما أدى الى ازدياد أهمية جودة حياة العمل في هذه المنظمات، فضلا عن أهميتها في إجراء البحوث العلمية. وكانت أهم الاستنتاجات هي كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن وجود علاقة تأثير معنوية لجودة حياة العمل، أظهرت النتائج عن وجود تأثير معنوي لجماعة العمل في أسبقية الجودة وأشارت النتائج الى وجود تأثير معنوي للمشاركة في القرارات اما التوصيات فهي السعي لإيجاد ثقافة عامة في المنظمة المبحوثة تؤمن بالمقترحات والأفكار الجديدة للعاملين، وضرورة تركيز المنظمة المبحوثة على عدالة نظام الأجور والمكافآت، ضرورة تركيز المنظمة المبحوثة على البرامج التي من شأنها تحسين جودة حياة العمل مثل برامج الرفاه الاجتماعي، وبرامج السلامة المهنية.

•دراسة (Abd El-aal and Hassan, 2014) بعنوان :

((Relationships between staff nurses satisfaction with quality of work and their levels of depression, anxiety and stress in critical care unites))

(العلاقة بين رضا الممرضات وبين جودة حياة العمل ومستويات كآبتهم والقلق والضغوط في وحدات العناية المركزة).

هدف البحث هو تحديد العلاقات بين رضا الممرضات عن جودة حياة العمل ومستويات الاكتئاب والقلق والاجهاد في وحدات العناية المركزية و تم استخدام اداتين في هذه البحث وهي مؤشر رضا جودة العمل والذي يحتوي على ستة ابعاد فرعية والقلق والاكتئاب اما عينة البحث فقد تم اختيار (126) ممرضة من مستشفى جامعة الاسكندرية الرئيسي على ادارة خدمة التمريض تشجيع الحضور والمشورة في جميع منظمات العناية الصحية وزيادة النصائح النفسية وتعزيز النفس، ومن اهم التوصيات التي اشاد بها الباحث انه على ادارة خدمة التمريض تطوير العلاقات الشخصية الايجابية بين اعضاء فريق العناية الصحية من خلال تنفيذ والاتصال ببرامج تدريب المهارات

### ثانيا: الدراسات المتعلقة بالاغتراب التنظيمي

•دراسة (الدوسري، 2011) بعنوان ((المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي)) وتجلت أهمية البحث بكون ان إيضاح البيئة الملائمة للعمل وذلك من خلال إيضاح مفهوم العلاقات الإنسانية وكذلك السلوك التنظيمي وذلك لما يترتب عليه من غياب للمشاكل النفسية، والعمل في مناخ ايجابي تسوده الألفة والتفاهم مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تحقيق العاملين لأهدافهم والتي تصب في المحصلة النهائية في الأهداف العامة للمنظمة وكذلك الشعور بالانتماء والولاء لذلك الكيان وهدف البحث الى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والاغتراب الوظيفي لدى الضباط العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض. أما أهم التوصيات الاهتمام المتغيرين في العاملين في الأقسام المختلفة في المديرية العامة لحرس الحدود في مدينة الرياض، اعتماد على البرامج التدريبية لتحسين مهارات التعامل واحترام الآخر.

دراسة (SHehadehe & Mohammad, 2014) بعنوان:

((The impact of job security elements on the work Alienation at private universities in Jordan ( a field study from employees perspective))

تأثير وظيفة عناصر الامن على اغتراب العمل في الجامعات الخاصة في الاردن ( دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين)

يهدف هذا البحث الى تعريف تأثير وظيفة عناصر الامن على اغتراب العمل في الجامعات الخاصة في الاردن، تم اختيار مجموعة من موظفي الدوائر الامنية في الاردن وتم اختيار (250) موظف كعينة للمجتمع، وكانت اهم الاستنتاجات ان هناك تأثير كبير من عناصر الامن الوظيفي ككل على الشعور بالاغتراب في العمل وظهرت هذه الدراسة انه لا يوجد اي اثر للمتغيرات الديموغرافية على الشعور بالاغتراب الوظيفي، اما التوصيات فيوصي الباحثون بتحديث السياسات والاجراءات بشكل مستمر لتعزيز الامن الوظيفي وتقليل الشعور باغتراب العمل.

•بحسب علم الباحثة لاتوجد دراسة رابطة بين نوعية حياة العمل والاغتراب التنظيمي



## المبحث الثاني / الإطار النظري لمتغيرات البحث

### أولاً : الإطار النظري لنوعية حياة العمل

#### ❖ مفهوم نوعية حياة العمل

على الرغم من تعدد البحوث التي أجريت عن نوعية حياة العمل ، الا انه لا يوجد إطار نظري تعريفي لنوعية حياة العمل ، أو أداة محددة لقياس نوعية حياة العمل . وقد تم تعريفها بشكل واسع اجتماعياً، وموضوعياً، وبشكل ضيق بمصطلحات الفردية والذاتية. فقد تضمنت في فترة سابقة موضوعات مثل الدخل، والوظيفة، والسكن، والتعليم، والظروف البيئية والحياتية الأخرى، وبعد ذلك توسعت الى إدراكات نوعية الحياة بشكل عام والخبرات الفردية والقيم ، وتضمنت مؤشرات مرتبطة مثل السعادة ، والرضا عن الحياة (Brown, Bowling & Flynn, 2004:1).

وقدم الباحثين عدداً من التعاريف لمفهوم نوعية حياة العمل فمنهم من يرى انه النوعية العالية لحياة العمل التي تتحقق من خلال جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم وطقوس عمله تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة وتحفزه باتجاه الأداء الأفضل ( الهيتي، 2003: 55) ويرى آخرون انها مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها (جاد الرب، 2008: 9)، وعرفها البعض الآخر بأنها مفهوم واسع لا يشمل فقط أساسيات العمل (الأجر، والعلاقات في مكان العمل، ولكن يعكس أيضا الشعور العام للرضا الوظيفي ورفاهية حياة العاملين(Wahab&Rosli, 2012:6).

وترى الباحثة ان نوعية حياة العمل هي عملية مستمرة تقوم بها المنظمة الهدف منها توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين فيها واشباع رغباتهم وطموحاتهم من خلال الاهتمام بظروف العمل وتهيئة الاجواء المناسبة له مما يضمن زيادة الانتاجية واستمرارية نجاح المنظمة.

#### ❖ أهمية تحسين نوعية حياة العمل

تمثل أهمية تحسين برامج نوعية حياة العمل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات، اذا ما طبقت بأسلوب صحيح من الإدارة والعاملين على حد سواء وذلك للسعي لارضاء كافة الأطراف العاملة من المنظمة ومن الضروري ان تسعى المنظمة جاهدة للاهتمام بتحسين نوعية حياة عامليها وذلك لا بد عليها من زيادة الانتاجية . (العنزي،2013: 297)

وقد قيل ان نوعية حياة العمل ضرورية لجذب العاملين الجدد و الاحتفاظ بالقوى العاملة (Gifford et al, 2002, HSU & Kenohan, 2006, Huang). كذلك ان نوعية حياة العمل ضرورية لجذب العاملين الجدد والاحتفاظ بالقوى العاملة (Leea & Kearns, 2005: 110).

وبالنسبة الى (Sirgy et al, 2001: 82) فان الموظف الذي يشعر بالرضا عن المنظمة التي يعمل فيها وعلى طبيعة العمل الذي يقوم به فهو يكون اكثر إنتاجية والتزاما وولاء بالمنظمة.

وقد تم التوصل من قبل (kast, 1985) الى أن الاهتمام ببرامج نوعية حياة العمل منذ (1985) والى هذه اللحظة يمكن ان تتمثل بالاتي: (الفضل ، 2006 : 35)

- 1- تصميم أنظمة خاصة بالأجور والمكافآت.
- 2- عدالة في توزيع الأجور.
- 3- تحسين بيئة العمل فيه من خلال سلامة العامل وضمان ظروف صحية عملة، الاهتمام بهيكلية الأنشطة ليكون العمل أكثر رضا.
- 4- خلق أنظمة ديمقراطية.
- 5- الاهتمام بتجديد التطور الفكري واكتساب المعرفة، وتقليل الصراعات الناشئة داخل المنظمات، بيئة آمنة وسليمة.



لقد دعت العديد من الأسباب إلى الاهتمام بنوعية حياة العمل، حيث واجهت المنظمات مشكلات عديدة من بينها : (Klein , Gerald D, 1986:115)

- 1- انخفاض الجودة، وشدة المنافسة، والحرص الشديد على خلق عميل دائم .
- 2- هروب العمال من العمل (الانسحاب الجسدي أو النفسي).
- 3- انخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل.
- 4- التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد.
- 5- تغير احتياجات وطموح الأفراد ، فلقد أصبح الأفراد أكثر استنارة وتعليماً ووعياً مما حدا بهم ليسمعوا للحصول على الحاجات العليا أيضاً وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.

ويرى (المغربي، 2004: 6) أن نوعية حياة العمل يمكن التعبير عنها من خلال مجموعة من العناصر الجوهرية وذلك على النحو الآتي :

- تسعى نوعية حياة العمل إلى تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالمنظمة والعاملين وأصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.

- تمثل نوعية حياة العمل عمليات متكاملة تشارك في تنفيذها جميع الإدارات بالمنظمة.

- إن نوعية حياة العمل تمثل أنشطة مخططة في الأجل القصير والطويل ، كما أنها أنشطة مستمرة وتمثل جزءاً من ثقافة المنظمة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.

- يلزم مراعاة العوامل الحاكمة لتحقيق نوعية حياة العمل ويتمثل أهمها في المشاركة والجماعية وتحقيق الرضا عن العمل والوظيفة والمكافآت والعوائد والمزايا وتوفير بيئة تتسم بالأمان والصحة .

وترى الباحثة ان على المنظمات الاهتمام بنوعية حياة العمل وتحسين ظروف وبيئة العمل ليتسنى للعاملين الشعور بالرضا والسعادة لأداء أعمالهم وهذا بدوره سوف يزيد من ولائهم للمنظمات التي يعملون بها ويزيد من طاقتهم الإنتاجية، فان الاهتمام بتحسين نوعية حياة العمل يزيد من شعور العاملين باهتمام منظماتهم بهم وبظروفهم وتهينة الأجواء والبيئة الصالحة والملائمة للعمل كذلك يزيد من شعورهم بتقدير الذات فالمورد البشري من اهم الموارد الموجودة في المنظمة وعلى المنظمات السعي للمحافظة عليهم وتحسين قدراتهم الوظيفية وذلك من خلال الاهتمام بها وزيادة الأجر والمكافآت بما يتناسب مع ظروف الحياة والاهتمام بصحة أماكن العمل ونظافتها وتطوير مقدراتهم وقابليتهم من خلال إقامة الدورات التدريبية وغيرها من الابعاد التي على المنظمات الاخذ بها بعين الاعتبار من اجل تحسين نوعية حياة العمل للعاملين وزيادة الإنتاجية بالنسبة للمنظمات.

### ❖ برامج تحسين نوعية حياة العمل

تتوفر أمام المنظمة نوعين من البرامج الخاصة بتحسين نوعية حياة العمل ويقسم ( الهيتي، 2003: 245) على نوعين من البرامج وهما:

- البرامج التقليدية.
- البرامج العصرية.

#### أ- البرامج التقليدية: Traditional Programs

ويقصد بالتقليدية مجموعة البرامج التي اعتادت المنظمات على استخدامها منذ الخمسينات من هذا القرن والتي تأثرت بالإرث الفكري الإداري للمدارس الإدارية ممثلة بمبادئها المعروفة. كما يقصد بالتقليدية معرفة كل أو أغلب المنظمات بهذه البرامج. وتشمل هذه البرامج على الآتي:

1- تحسين بيئة وظروف العمل Improving work conditions Environment

2- برامج الصيانة البشرية Human Maintenance

3- إعادة النظر بساعات العمل المطلوبة Work Hours

4- توفير برامج الرفاهية الاجتماعية Welfare Programmes

5- توفير برامج الرعاية الصحية Health Programs

6- التركيز على برامج الأمن والسلامة المهنية Safety Programs

7- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل Human Relation

تستهدف هذه البرامج إحداث تأثير في السلوك الإنساني بما يضمن ويزيد من رضا الأفراد العاملين ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.





### ب- البرامج المعاصرة:

يقصد بها برامج النشاطات التي تمارسها المنظمات بما يتلائم مع طبيعة التغيرات في أعمالها، وخصائص الأفراد العاملين فيها، وخصائص البيئة التي تعمل في إطارها. فقد شهدت مرحلة السبعينات والثمانينات والتسعينات من هذا القرن الكثير من التغيرات على الأصعدة الآتية: (الهيبي، 1999: 35)

- 1- تنوع أعمال المنظمات فبدلاً من ممارستها لعمل واحد وإنتاج منتج واحد أضحت خطوط الإنتاج متعددة وأصبح التنوع بالمزيج الإنتاجي سمة ملازمة لعمل تلك المنظمات.
- 2- تعدد حاجات ورغبات وتطلعات الأفراد العاملين وتنوع مهاراتهم.
- 3- شيوع حالة عدم التأكد البيئي وزيادة حدة المنافسة فيما بين المنظمات في الصناعة الواحدة، أو فيما بين الصناعات.

ألزمت هذه التغيرات المنظمات بإعادة النظر ببرامج تحسين نوعية حياة العمل التقليدية وأصبحت برامج تحسين نوعية حياة العمل توظف بهدف استراتيجي يوجه لإتلاء الشعور بالمصير المشترك للفرد العامل والمنظمة على حد سواء. لتحقيق هذا الهدف اتجهت المنظمات نحو استخدام البرامج الآتية: (Casico, 1989, 25- 26).

يشهد الأفراد حالياً، الوظائف التي تتمتع بالثراء الوظيفي أي بالإشباع الرأسي الذي يتيح لهم مقدار كبير من الحرية والاستقلال عند أداء العمل وربما يضعون ذلك في مرتبة أعلى من الأجر وسبل الترقية، وعندما يخططون للمسار الوظيفي عليهم اقتناص هذه الوظائف. (حجازي، 2005: 360)

### 2- الإدارة بالمشاركة: Management By Participation

#### - مفهوم المشاركة:

لا يوجد هناك اتفاق أو إجماع على ماهية المشاركة من بين أهم التعاريف المقدمة في مجال الإدارة ما يلي:

المشاركة: اشتراك ذهني ووجداني يحفز العاملين ويشجعهم على إبداء الرأي والتعاون والتفكير المبتكر وعلى تحمل المسؤولية في إنجاز أعمال معينة (كردي، 2009: 4).

- إن مشاركة العاملين في الإدارة هي حق طبيعي للقوة العاملة التي تتحكم في العملية الإنتاجية.
- لا يمكن لأسلوب المشاركة أن يحقق النجاح إن لم يكن هناك تعاون وتفاعل متبادل بين العمال والإدارة بمختلف المستويات الإدارية.
- لا يمكن لأسلوب المشاركة أن ينجح بدون الرغبة لدى العمال في الاشتراك إلى جانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.
- إن نجاح هذا الأسلوب يحتاج إلى الوعي الذاتي والقناعة الشخصية بضرورة تحمل المسؤولية من قبل الطرفين. (منير العبودي، 2007: 98)

#### 3- فرق العمل المدارة ذاتياً :

وهي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المدبرون. وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات. أي أن هذه المجموعة من الأفراد تعمل معا بشكل مستمر، فهي تخطط أعمالها وتنفذها وتراقبها لتحقيق إنتاج متميز ويتكون فريق العمل المدارة ذاتياً من مجموعة من أعضاء متنوعة المهارات والمعارف وتتكامل هذه المهارات لأداء مهام معقدة ومتداخلة في نفس الوقت (الصرن، 2001 : 353).

#### 4- جداول العمل البديلة:

على الرغم من أن أسلوب جداول العمل البديلة ورد ذكره ضمن البرامج التقليدية لتحسين نوعية حياة العمل، إلا أنه استهدف إضافة إلى منح الحرية للفرد العامل في تحديد أوقات جداول العمل، زيادة رضا العاملين وزيادة كفاءتهم وتقليل تأخيراتهم ورغباتهم، فقد شاع استخدامه في سويسرا وألمانيا الغربية وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وفي المنظمات الصناعية التي يتميز عملها بطابع المرونة.

تضمن الأسلوب فضلاً عن ساعات العمل المرنة وأسبوع العمل المضغوط أو المكثف وجبات العمل work Shifts والذي يستهدف تقليل وقت الاستبدال للعاملين ومنح العاملين استقلالية أفضل في تحديد وجبات عملهم. (عتيقة بن طاطه، 2009: 13)



## 5- حلقات الجودة:

ان تعبير حلقة الجودة يؤكد وجود دائرة يعمل ضمنها الافراد بشكل تعاوني حول القضايا التي تهم الانتاج او الخدمات في المؤسسة، ويطلق عليها ايضا فريق العمل الذي يعمل لايجاد الحل الافضل لمشكلة ما او لتحسين واقع العمل (الدرادكة، والشبلي، 2002: 162). ويعرفها (Daft&Markek) بانها مجموعة من العاملين الذين يلتقون بانتظام لمناقشة وحل المشكلات المؤثرة في جودة عملهم خلال الاسبوع العمل (Aboalhol& Ismail: 2006: 970).

## 6- إدارة الجودة الشاملة:

لقد أثار مصطلح الجودة جدلا واسعا في الأوساط الإدارية على المستوى العالمي، وليس سرا القول أن نجاح هذا المصطلح يعود الى المبادئ الإدارية التي يركز عليها. ومن هذا المنظور فإن استثماره في قطاع الإدارة العامة يتحقق من خلال المبادئ الإدارية التي يقوم عليها المصطلح الجودة والتي أثبتت فعاليتها ونجاحها في القطاع الصناعي ( الخطيب، 2006: 254).

### ❖ ابعاد نوعية حياة العمل

لقد تم اختيار الابعاد على وفق اجراء مسح لبعض اراء الباحثين والمنفق عليها من قبل الاغلبية والتي تلائم البحث وهي كالآتي:

- 1- كفاية الراتب وعدالته:- ويقصد به مدى اهتمام المنظمات بنظام الأجور والرواتب وعدالتها، حيث تعمل المنظمات على وضع أنظمة ومقاييس تضمن من خلالها التوزيع العادل للراتب بحيث يتناسب مع المركز الوظيفي الذي يشغله الموظف.
- 2- صحية ظروف العمل:- يشير هذا البعد الى ضرورة اهتمام المنظمات في توفير بيئة عمل واجواء صحية للعاملين فيها وذلك من خلال الاهتمام بالسلامة المهنية والابنية والالات والمعدات والحفاظ على صحة العاملين من اصابتهم بالامراض او الحوادث المهنية وتوفير مناخ تنظيمي ملائم لحو العمل.
- 3- الموازنة بين العمل والحياة:- المدى الذي تتجنب فيه المنظمة التداخل في ميزان الفرص بين العمل وفقرات حياة الموظف الاخرى مثل الحياة العائلية ( الجوفي، 2010 : 18).
- 4- فرص استغلال القابليات وتطويرها:- ويشير هذا البعد إلى تشجيع العاملين نحو تطوير مقدراتهم ومهاراتهم المعرفية فضلا عن ان هذا البعد يتمثل بالحد الذي يضم فيه العمل نشاطات التخطيط والتنفيذ، والتي تسمح باستقلالية وسيطرة ذاتية من الإدارة والعاملين في المنظمة (الفضل، 2006: 45)
- 5- التكامل الاجتماعي:- وهو ترابط أجزاء المنظومة الاجتماعية وتماسكها لكي تصبح كيانا كليا موحدًا، حيث يشير إلى تماسك جماعات العمل في داخل المنظمة وخلق روح التعاون فيما بينهم بحيث يصبح بإمكانهم حل مشكلات العمل بالتعاون مع الإدارة مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

## ثانياً : الإطار النظري للاغتراب التنظيمي

### ❖ مفهوم الاغتراب التنظيمي

ان الاغتراب التنظيمي احد المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي فهو يشير الى عدم قدرة الموظفين على تلبية احتياجاتهم الاجتماعية (Ramayah& Kumaresan,2005:7). وان الاغتراب يشير الى وجود فجوة بين تصورات حالة العمل ولهم مصالح معينة مثل القيم والمثل العليا والرغبات (Mendoza& lara,2007). كذلك ان الاغتراب الوظيفي يفصل الموظف عن العمل ومكان العمل ويتضح ذلك من خلال الانخفاض بمستوى المشاركة في العمل من قبل الموظفين. (Amstrong- stasseen,2006).

وقد اختلف الباحثين في تعريف الاغتراب التنظيمي فهناك من يرى انه شعور الموظف بالغربة في موقع عمله، إذ يفقد الانتماء الوظيفي والتنظيم بسبب الانغماس في البيروقراطية والشعور بعدم الرضا وافتقاد الموظف للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وقصور العلاقات الإنسانية، فالبيروقراطية تفرض على الموظف الالتزام بتطبيق الأنظمة والقوانين والامتثال لها رغم أنه في كثير من تلك الحالات لايعرف او يفهم معنى تلك القوانين مما يؤدي إلى اغترابه (الحمد، 2004 : 8).



ويرى آخرون إن الاغتراب هو حالة أو تجربة الانعزال عن المجموعة أو النشاط الذي ينتمي إليه الشخص أو الانعزال عن أي مجموعة أخرى يشارك فيها. (Gregory lee carter,2014:4) ويمكن ان نعرف الاغتراب التنظيمي بأنه حالة نفسية وشعور داخلي لدى الفرد بعدم الانتماء الى مكان العمل وبذلك يؤدي الى الشعور بالتفكك وعدم الانسجام مع البيئة.

### ❖ مراحل الاغتراب التنظيمي

يمر الاغتراب الوظيفي بثلاث مراحل تزداد كل مرحلة خطورة عن المرحلة التي تسبقها، وتصبح العلاقة بين كل مرحلة والمرحلة التي تليها علاقة تراكمية تؤدي في النهاية إلى زيادة محصلة سلبياتها ورفع حدتها.

#### • المرحلة الأولى :- مرحلة الاغتراب النفسي

وتتميز هذه المرحلة بشعور موظف بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو الموظف ذلك إلى أن المؤسسة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي تجاهه، وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية لديها إلى أن يدخل في دائرة النسيان والإهمال في المؤسسة. (الدوسري، 2011: 65).

ويستمر الموظف في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة، وقد يتراعى له أن كلما يعاني من مشاكل وصعوبات إنما تسببها له المؤسسة، ويصبح الموظف نتيجة ذلك مهموما ومشغولا بالمشاكل والصعوبات التي يعزوها إلى عدم اهتمام المنظمة به، ويزداد هذا الشعور سواء إذا لم يجد أحد من المسؤولين في المؤسسة من يتحدث إليه عن مشاعره وعن المشكلات التي يعانيها. (زاهي، 2006: 31).

#### • المرحلة الثانية: الاغتراب الذهني

وهي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها أكثر خطرا على المؤسسة والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشعور الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، وتتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الإجازات والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبررا للابتعاد عن جو المؤسسة. (الدوسري، 2011: 66).

#### • المرحلة الثالثة: الاغتراب الجسدي

وهي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغترابا كليا حيث يكثر الغياب، والتأخر عن الدوام، والخروج أثناء الدوام، والانصراف قبل نهاية الدوام، وتكثر الاستقالات الجماعية في المؤسسة أو تصبح الصراعات بين العاملين المشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة والسيطرة على الأمور. (القطري، 2012: 1)

إن مشكلة الاغتراب الوظيفي تتطور وتتفاقم عندما تكون الإدارة العليا قابعة في برج عالي، وفي غياب كامل عن الواقع السيء للمؤسسة بسبب بعدم إيصال المعلومات الصحيحة لها، أو أنها لا تريد أن تسمع إلا الجوانب المضيئة، والأخبار المفرحة، وإن كانت غير صحيحة. وعندما تصلها الأخبار الصحيحة وهي في غفلة من أمر المؤسسة، عندئذ تحل الكارثة، ولا تصدق الإدارة العليا حقيقة ما يحدث، وتبدأ حلقة جديدة من العلاقات المشدودة في هذه المرة بين مديري الإدارات وبين الإدارة العليا، فيتبادلون الاتهامات بالتخاذل والتقصير وعدم تحمل المسؤولية، وتشهد المؤسسة في هذه المرحلة موجة من الأزمات والاستقالات بين المديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام. (زاهي، 2006: 32).

وترى الباحثة ان هذه المراحل التي يمر بها الاغتراب تتفاقم نتيجة لسوء تعامل الإدارة مع العاملين وعدم التوافق بين الإدارات والعاملين فيها وعدم سعي هذه الإدارات الى تجنب ظاهرة الاغتراب والحد منه، فقد تكون هذه المراحل في بدايتها شعور نفسي واحساس داخلي بالاغتراب عن الوظيفة ويستمر حتى يصاب العامل بالشعور الذهني وتكثر الأخطاء ويصل لمرحلة الاغتراب الجدي حيث تكثر عملية الدوران في المنظمة والغياب والاستئذان بلا مبرر وهنا سوف يشعر القائمين على الإدارة بحجم المشكلة وتفاقمها ولكن بعد فوات الاوان وان الاصلاح قد تاخر وان المنظمة تحتاج الى بناء جديد.



### ❖ مصادر الاغتراب التنظيمي

أصبح الاغتراب يمثل مظاهر عديدة تتمثل بالسلبية، اللامبالاة، عدم الاهتمام، الغياب، دوران العمل، التباطؤ في العمل، التخريب المتعمد والفساد، وتقديم المصلحة الخاصة على العامة وفقدان الانتماء والمركزية والرسمية المتشددة (Aiken, 1996:98) والقصور في العلاقات الوظيفية والتنظيمية (Crimes,1977:66) والنفور الذاتي وانعدام القوة (Blauner,1972:257).

والتغيير والتقدم التكنولوجي والصناعي وانخفاض مستوى التفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وفقدان السيطرة والقدرة في داخل العمل وخارجه والصراع بين العاملين على التحكم وتوقعات الفرد والتطبيقات التقليدية للمنظمة والشعور بعدم تحقيق تلك التوقعات وفقدان المعنى والعزلة عن الجماعة ومعابرها. (Seashore,1967: 143)

وركزت الكثير من الدراسات على العوامل او المحددات التنظيمية التي تؤثر على الاغتراب التنظيمي واذا كان ليس بالإمكان حصر هذه العوامل فمن الضروري التطرق الى اهم هذه المصادر والتي تؤدي بمفردها او تعاضدها مع أسباب أخرى الى حدوث الاغتراب التنظيمي او زيادته بدرجة متفاوتة وهذه المصادر هي :-

### ❖ مصادر تنظيمية:-

1- ضعف نظام الحوافز:- حينما يخضع نظام الحوافز للمجاملات والعلاقات الشخصية وعدم الوضوح بين مستويات الإدارة الثلاثة فإن ذلك من العوامل المؤدية الى الاغتراب التنظيمي فلكي ينجح نظام الحوافز لابد من الموضوعية و حينما تغيب الحوافز فان مستوى الاغتراب التنظيمي يتأثر وهناك دراسات ونظريات بحثت علاقة الاغتراب التنظيمي مع الحوافز منها مدرسة العلاقات الإنسانية التي ترى ان الموظف المنتج يعد موظفا سعيدا، وقد تباينت الدراسات حول الاغتراب والإنتاجية. (المطرفي،2005: 25).

2- كبير حجم المنظمة:- هناك اثار سلبية عديدة على العاملين جراء كبر حجم المنظمة منها تشتيت جهود المدراء بين عملهم الإداري و اشرافهم على الشؤون الفنية مما يسبب الإحساس لدى العامل بضعف الرقابة فيتساوى عمله مع عمل المهمل فيشعر بعدم العدل ويتسبب ذلك انتشار حالات الإهمال واللامبالاة وعدم الإهتمام وعدم الرضا عن العمل . (الدوسري، 2011: 59)

3- عدم ظهور دور الفرد:- قد يتعرض العامل الى تهديدا حقيقيا لوجوده وسعادته المادية والمعنوية معا يؤدي الى اتخاذ موقف سلبي وذلك حينما يشعران دوره في المنظمة يتم تعتيمة من قبل البعض الاخر سواء كان مقصودا او غير مقصود ولا يظهر دوره في عمله مما يعرضه لكثير من الانفعالية كالخوف والغضب والضيق. (الفريضي،1991: 62)

4- الخلل في تقارير كفاية الأداء:- افتقار تقارير الأداء النسوية يعود الى الاسس الموضوعية بسبب اعتمادها في الغالب على تعديلات الفردية من قبل المختصين والموظفين يؤدي الى تأثرها بالاعتبارات والاهواء الشخصية والتي تؤثر بالنهاية على حسن العلاقات الوظيفية بين الإدارة المختصين. (الصريرة، 2005: 302).

5- ضعف مستوى التدريب :- التدريب هو جهد مخطط يستهدف العاملين من حيث تطوير قدراتهم ومهارتهم وتزويدهم بالخبرات و المعارف لتحسين أساليب أدائهم وتحسين انتاجيتهم والفرد يقوم بالتعليم عندما يكون له حاجة يرغب في اشباعها والرغبة في اشباع الحاجة تعني وجود مشكلة او اكثر تتطلب حلولا. اذ ينبغي التركيز على موضوع التعلم والتدريب لصقل مهارات العاملين والاستفادة من امكانياتهم المتوفرة. (Mello,1981: 102).



❖ مصادر بشرية:

- 1- **ضعف مقومات القيادة:-** للقيادة دورا مهما في التأثير على أداء العمل وكذلك المشاعر والاتجاهات النفسية للعاملين، وضعف مقومات القيادة لدى القائد الإداري بعدم المامه بالمهارات الإدارية من العوامل التي تؤدي الى الاغتراب الوظيفي، لذا حرص ديننا الحنيف على توضيح المقومات الأساسية للقائد الإداري كي يكون اهلا للقيادة الرشيدة. ( المطرفي، 2005: 33)
- 2- **نقص الكفاءة:-** انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين بسببه نقص كفاءة العاملين، حيث انه يسعى كل من العاملين الى محاولة ارجاع أسباب ضعف أدائه الى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها وبذلك تؤثر سلبا على سمعة المنظمة. (الدوسري، 2011: 29)
- 3- **سوء إدارة الوقت:-** اكثر العاملين لا يحسن استغلال الوقت بفعالية وللأسف هناك من الناس من يظن ان تنظيم الوقت يعني الجد التام ولا وقت للراحة، والبعض يضمن ان التنظيم الوقت سيء تافه لا وزن له ذلك لانهم لا يقيمون لاهمية الوقت وزنا، وهذه المفاهيم تجعل عملنا منخفض الإنتاجية، فمهما عملنا واجتهدنا لعدة ساعات فاننا لن نكون منظمين مالم ننظم اوقاتنا ونتخلص كل ما يضيع علينا اوقاتنا. (Huczynsi, 2002: 65)
- 4- **عدم التخصص بالعمل:-** ان اختيار الشخص الغير مناسب وتعيينه في بعض المناصب الغير ملائمة لتخصصه سوف تثير الأشخاص أصحاب التخصص والذين هم اكثر كفاءة ودراية من الشخص الذي تم اختياره وهذا احد الأسباب التي تولد الشعور بالاغتراب التنظيمي لدى الأشخاص الأكثر كفاءة ودراسة بذلك التخصص. ( القهيدان، 1999: 34).
- 5- **الانطوائية والانعزالية:-** ان العامل الانطوائي والانعزالي هو العامل الذي ينتابه شعور بالغبية والانعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء الى هذه المنظمة او الى المجتمع الذي يعيش فيه وهذا النوع من العاملين يعاني من الاغتراب النفسي الذي يؤثر في سلوكه داخل المنظمة. ( فيصل بن ناصر، 2013: 34).

❖ ابعاد الاغتراب التنظيمي

- 1- **فقدان القوة:** ويعني عدم قدرة الفرد على السيطرة على الأحداث و المجرىات مع عدم قدرته على التأثير في المواقف الاجتماعية التي يتعرض لها مع عجزه السيطرة على تصرفاته وأفعاله ورغباته ومن ثم يجعله غير قادر على تقرير مصيره فمصيره وإرادته تحددان من قبل عوامل قوى خارجية عن إرادته الذاتية. (Nelson & O Donald, 2006: 12).
- 2- **العزلة الاجتماعية:** سلوك يعجز فيه الفرد عن التواصل مع الآخرين والاشترك معهم في عملياتهم الاجتماعية المختلفة، ويكون فيه الفرد ميالا إلى تجنب أي نشاط اجتماعي يقربه منهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات ( بشرى مبارك: 2008).
- 3- **فقدان الهدف:** يشير الى الحالة التي لا يعرف العاملون عندها الا المهام التخصصية الخاصة بهم فقط، ولا يعرفون او لا يتاح لهم معرفة مهام زملائهم في العمل او وظائف الاقسام الأخرى، او كيف يساهم عملهم في الانتاج الخاص بالمنظمة، فانهم يشعرون حينها بفقدان الغاية من عملهم، ويكون فقدان المعنى ظاهرا عن طريق ضعف العلاقة المكتسبة لوظيفة الشخص بوظائف الآخرين وبالتنظيم الاكبر ( العتيبي ، 2010: 28).
- 4- **فقدان المعايير:** يشير إلى حالة من الضعف المعايير بين أعضاء الجماعة أو المجتمع وهي خاصية تتعلق ببناء الاجتماعي أو الثقافي ولا تعبر عن خاصية على مستوى الفرد. ( Merton, 1957: 123).
- 5- **غبية الذات:** عدم قدرة الفرد على التعبير والأحاساس بالذات نتيجة الوحدة والعزلة لعدم رضاه عن القيمة المعنوية للنشاط الذي يزاوله ( البياتي، 2010: 10)



### المبحث الثالث / الجانب العملي

ويتضمن وصف متغيرات البحث وتحليلها وعلاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد البحث وتفسيرها وكالاتي:

#### ❖ تشخيص أهمية متغيرات البحث:

#### ❖ وصف متغيرات بعد نوعية حياة العمل

يوضح هذا المبحث واقع وأهمية متغيري البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية من خلال استجابة أفراد العينة المبحوثة لفقرات الاستبانة في مجتمع البحث، وذلك باستخدام التوزيع التكراري (frequencies) و الوسط الحسابي (mean) والانحراف المعياري (standard deviation) الذي يتم الحصول عليه من خلال قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي، إذ يهدف تحليل المتوسطات الى بيان مدى إدراك وتأييد عينة البحث تجاه فقرة معينة، إذ تتم مقارنة المتوسطات تبعاً للأسلوب الآتي.

إذا كانت قيمة الوسط الحسابي المحتسبة للفقرة واقعة ضمن المدى (3.51-5) دل ذلك على تفوق قيمة الوسط الحسابي للفقرة على قيمة الوسط الفرضي والبالغة (3) على مساحة القياس، مما يعكس درجة ادراك وتأييد عالية في شدتها من قبل عينة البحث تجاه مضمون تلك الفقرة، في حين تكون الاستجابة والتأييد ذات شدة متوسطة إذا كانت قيمة الوسط الحسابي للفقرة تتراوح ما بين (2.51 – 3.5)، بينما تكون الاستجابة او التأييد من قبل المبحوثين منخفضة إذا كانت قيمة الوسط الحسابي تقع ضمن المدى (1 – 2.50)

#### أولاً : تحليل المتوسطات لنوعية حياة العمل

بصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن كافة ابعاد محور نوعية حياة العمل ومن خلال الجدول (1) يلاحظ بأن جميع الابعاد كانت بدرجات استجابة متوسطة، كما حقق هذا المحور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.13) وهي قيمة اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) على مساحة القياس وتقع ضمن المدى (2.51-3.5) مما يعطي مؤشراً على درجة تأييد متوسطة ابداءها المبحوثون تجاه كافة ابعاد المحور أي ان نوعية حياة العمل بكافة ابعادها لا زالت لم ترتقي لتكون عاملاً محفزاً لأبداع الاكاديميين من التدريسيين الملتحقين بجامعة الانبار في مركز بغداد وانها أي الابعاد تحتاج الرؤى واستراتيجيات لتطويرها للموظف المحلي عموماً والمهجر خصوصاً، وتشير قيمة الانحراف المعياري العام لمحور العلاقات العامة والبالغة (0.94) الى قلة التششت في اجابات العينة وهذا نتيجة لدرجات متنوعة من الاجماع حول مدى عدم وصول ابعاد نوعية حياة العمل الى درجتها المثلى فارتفعت درجة تجانس استجابات عينة البحث.

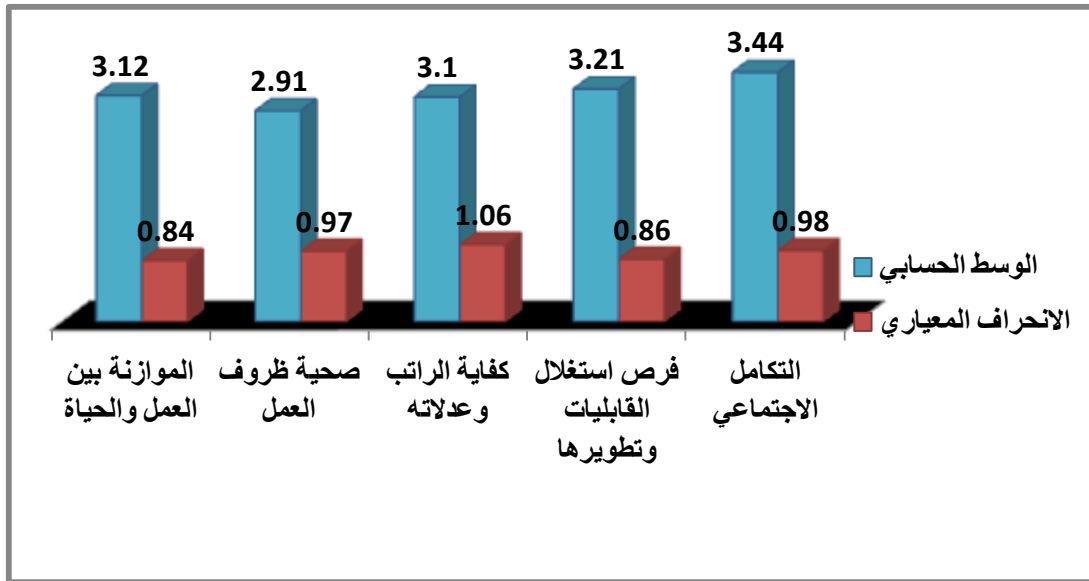
ولغرض بيان أي من ابعاد نوعية حياة العمل اكثر اهمية من غيره كونه ذا اولوية لأجل ان يؤخذ بالتطوير مستقبلاً استعمل معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما مبين في الجدول (1) والذي يتضح من خلاله ان لبعدي فرص استغلال القابليات وتطويرها والموازنة بين العمل والحياة اهمية بالدرجة الاولى بحسب رأي المبحوثين لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصة بهما اصغر من ذات القيمة للابعاد الاخرى والتي جاء بعدهما بعد التكامل الاجتماعي فيها ثالثاً ومن ثم بعد صحية ظروف العمل بينما حل اخيراً بعد كفاية لراتب وعدالته كما يرى التدريسيون المهجرون العاملون في جامعة الانبار في مركز بغداد قيد البحث من حيث الاهمية علماً ان هناك تقارباً كبيراً بين معدل التششت لكافة ابعاد نوعية حياة العمل وهذا يدل على التقارب في اهمية جميع الابعاد، وهذا يشير الى ضرورة الارتقاء بمستوى حياة العمل في الجامعة المبحوثة.

جدول (1) ترتيب الاهمية لأبعاد نوعية حياة العمل تبعاً لمعامل الاختلاف

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد نوعية حياة العمل
2	0.28	0.98	3.44	التكامل الاجتماعي
1	0.26	0.86	3.21	فرص استغلال القابليات وتطويرها
4	0.34	1.06	3.10	كفاية الراتب وعدالته
3	0.33	0.97	2.91	صحية ظروف العمل
1	0.26	0.84	3.12	الموازنة بين العمل والحياة
		0.94	3.13	الاجمالي



الشكل (1) ترتيب الاهمية لابعاد نوعية حياة العمل تبعا لمعامل الاختلاف



### ثانيا : تحليل المتوسطات لمحور الاغتراب التنظيمي

من خلال مستوى اجابات عينة البحث عن كافة ابعاد محور الاغتراب التنظيمي، اظهر الجدول (2) تسجيل محور الاغتراب التنظيمي وسطا حسابيا عاما بلغ (3.26) وهو اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) على مساحة القياس مما يدل على درجة تأييد متوسطة ابداءها المبحوثون تجاه كافة ابعاد المحور وهذا يدل من خلال ما تقدم على ان التدريسي او الاكاديمي المهجر يعيش حالة من الاغتراب التنظيمي الى حد ما، وتشير قيمة الانحراف المعياري العام لمحور الاعتماد الاكاديمي والبالغة (0.90) الى قلة التشتت في اجابات العينة وهذا يعود الى درجات الاجماع الكبيرة التي جمعت اراء من شملهم الاستبيان.

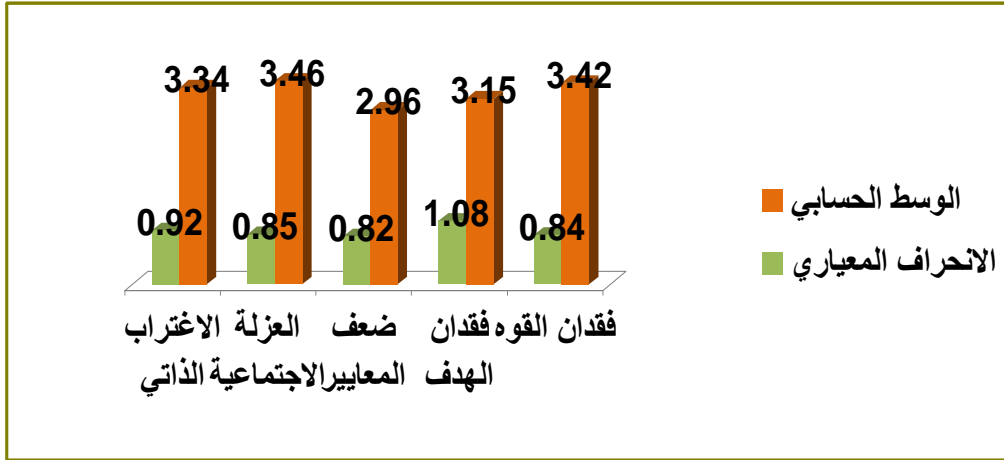
ولغرض بيان اهم ابعاد الاغتراب التنظيمي وفضلها اولوية برأي المبحوثين، استعمل معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما مبين في الجدول (2) والذي يتضح من خلاله ان بعدي فقدان القوة والعزلة الاجتماعية اكتسبا اهمية بالدرجة الاولى بحسب رأي المبحوثين لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصة بهما اصغر من ذات القيمة للابعاد الاخرى، كما جاء بعدا الاعتمادية والتوكيد ثانيا ومن ثم بعدا التعاطف والملموسية ثالثا علما ان هناك تقاربا كبيرا جدا بين معامل التشتت لكافة الابعاد وهذا يعكس مدى الانسجام والتقارب في تطبيق تلك الابعاد مجتمعة في جامعة الانبار في مركز بغداد.

جدول (2) يبين اهم ابعاد الاغتراب التنظيمي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد الاغتراب التنظيمي
1	0.24	0.84	3.42	فقدان القوة
3	0.34	1.08	3.15	فقدان الهدف
2	0.27	0.82	2.96	ضعف المعايير
1	0.24	0.85	3.46	العزلة الاجتماعية
2	0.27	0.92	3.34	الاغتراب الذاتي
		0.90	3.26	العام



شكل (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد الاغتراب التنظيمي



### ❖ وصف متغيرات بعد الاغتراب التنظيمي:

ولغرض بيان أهم أبعاد الاغتراب التنظيمي وأفضلها أولوية برأي المبحوثين، استعمل معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي و الانحراف المعياري كما مبين في الجدول (3) والذي يتضح من خلاله أن بعدي فقدان القوة والعزلة الاجتماعية اكتسبا أهمية بالدرجة الأولى بحسب رأي المبحوثين لكون قيمة معامل الاختلاف الخاصة بهما اصغر من ذات القيمة للأبعاد الأخرى، كما جاء بعدا الاعتمادية والتوكيد ثانياً ومن ثم بعدا التعاطف والملموسية ثالثاً علماً ان هناك تقارباً كبيراً جداً بين معامل التشتت لكافة الأبعاد وهذا يعكس مدى الانسجام والتقارب في تطبيق تلك الأبعاد مجتمعة في جامعة الانبار في مركز بغداد.

جدول (3) يبين اهم ابعاد الاغتراب التنظيمي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد الاغتراب التنظيمي
1	0.24	0.84	3.42	فقدان القوة
3	0.34	1.08	3.15	فقدان الهدف
2	0.27	0.82	2.96	ضعف المعايير
1	0.24	0.85	3.46	العزلة الاجتماعية
2	0.27	0.92	3.34	الاغتراب الذاتي
		0.90	3.26	المجموع

### ثانياً : التحليل الاحصائي لعلاقة الارتباط بين ابعاد نوعية حياة العمل والايغتراب التنظيمي

#### 1- تفسير علاقة الارتباط بين التكامل الاجتماعي وأبعاد الاغتراب التنظيمي :

اظهرت نتائج الجدول (4) ان قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين التكامل الاجتماعي ومحور الاغتراب التنظيمي قد بلغت (0.431) وهي قيمة طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.309) اكبر من نظيرتها الجدولية التي تساوي (2.010) عند ذات مستوى المعنوية (0.05)، وتعني هذه النتيجة انه كلما تفاقم التكامل الاجتماعي ادى ذلك الى ارتفاع ملحوظ في الاغتراب التنظيمي، وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التكامل الاجتماعي وابعاد الاغتراب التنظيمي."

#### 2- تفسير علاقة الارتباط بين فرص استغلال القابليات وتطويرها والايغتراب التنظيمي:

كانت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين فرص استغلال القابليات وتطويرها ومحور الاغتراب التنظيمي قد بلغت (0.693) وهي قيمة موجبة طردية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05) نظراً لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (6.659) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (2.010)، وتعني هذه النتيجة أن الاخفاقات في استغلال القابليات العلمية ودعمها وتطويرها ستساهم وبشكل كبير في رفع مؤشر الاغتراب التنظيمي، وعلى هذا الاساس يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين فرص استغلال القابليات وتطويرها وابعاد الاغتراب التنظيمي".





### 3- تفسير علاقة الارتباط بين كفاية الراتب وعدالته بابعاد الاغتراب التنظيمي:

بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين كفاية الراتب وعدالته ومحور الاغتراب التنظيمي (0.498) وهي قيمة موجبة طردية دالة معنوياً عند مستوى معنوية (0.05) لكون قيمة (T) المحسوبة (3.978) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (2.010)، ونستشف من هذه النتيجة بأن التراجع الملحوظ في مسألة مرتبات الاكاديميين وعدم عدالتها تفاقم ايضاً من ظاهرة الاغتراب التنظيمي، وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كفاية الراتب وعدالته وابعاد الاغتراب التنظيمي".

### 4- تفسير علاقة الارتباط بين صحة ظروف العمل بابعاد الاغتراب التنظيمي:

ابرزت نتائج التحليل الاحصائي قيمة مرتفعة لمعامل ارتباط سبيرمان بين صحة ظروف العمل ومحور الاغتراب التنظيمي قد بلغت (0.732) وهي قيمة طردية موجبة دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05) لكون قيمة (T) المحسوبة والبالغة (7.443) وهي اكبر من نظيرتها الجدولية التي تساوي (2.010) عند ذات مستوى المعنوية (0.05)، وتفسير هذه النتيجة هو تفاقم ظاهرة الاغتراب التنظيمي كلما زادت مشكلات عدم الاهتمام بطبيعة الظروف المهنية التي يمر بها الموظف ضمن المنظمة، وعلى هذا الاساس يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين صحة ظروف العمل وابعاد الاغتراب التنظيمي".

### 5- تفسير علاقة الارتباط بين الموازنة بين العمل والحياة بابعاد الاغتراب التنظيمي:

بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان بين الموازنة بين العمل والحياة ومحور الاغتراب التنظيمي (0.402) وهي قيمة موجبة طردية دالة معنوياً عند مستوى معنوية (0.05) لأن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (3.041) اكبر من نظيرتها الجدولية والتي تساوي (2.010)، وتشير هذه النتيجة الى ان الواقع الاجتماعي للذين هم قيد البحث سيخلق لهم صعوبات متزايدة خصوصاً في الجانب العائلي مما يجعل الموازنة بين العمل والحياة مختلفة فترتفع مؤشرات الاغتراب التنظيمي، مما تقدم نستنتج قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموازنة بين العمل والحياة وابعاد الاغتراب التنظيمي".  
اجمالياً ومن خلال قبول جميع الفرضيات الفرعية الخمس، تستنتج قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد نوعية حياة العمل والاغتراب التنظيمي".

جدول (4) قيم معامل ارتباط سبيرمان واختبار (T) لمعنوية العلاقة بين ابعاد نوعية حياة العمل ومحور

#### الاغتراب التنظيمي

الدلالة	قيمة (T) المحسوبة	معامل ارتباط سبيرمان (r)	ابعاد نوعية حياة العمل	الاغتراب التنظيمي
دال معنوية	3.309	0.431	التكامل الاجتماعي	
دال معنوية	6.659	0.693	فرص استغلال القابليات وتطويرها	
دال معنوية	3.978	0.498	كفاية الراتب وعدالته	
دال معنوية	7.443	0.732	صحة ظروف العمل	
دال معنوية	3.041	0.402	الموازنة بين العمل والحياة	

قيمة المحسوبة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (48) تساوي (2.010)



## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

- 1- نوعية حياة العمل ترتبط مع الاغتراب التنظيمي بصورة ايجابية قوية مما يمكننا من القول بان تحسين نوعية حياة العمل في المنظمات يضمن الحد من ظاهرة الاغتراب التنظيمي.
- 2- وجود درجة اعلى من المتوسط في التكامل الاجتماعي في الجامعة المبحوثة ويعزو هذا الى قناعة المبحوثين من التدريسيين حول بناء اداراتهم التي ينتمون اليها.
- 3- هناك مستوى عال نسبيا من فرص استغلال القابليات وتطويرها والتي تشير الى عدم استقلالية التدريسيين في العمل نتيجة تدخلات عدة من المسؤول المباشر.
- 4- تفاوت التدريسيين المبحوثين في الاشارة الى صحة ظروف العمل بين المقبول وتدني بعض الفقرات.
- 5- تدني مستوى الموازنة بين العمل والحياة للتدريسيين المبحوثين في الجامعة المبحوثة نتيجة صعوبة الظروف التي يمرون بها وتغيير مكان العمل.
- 6- هناك مستوى عال نسبيا لفقدان القوة لدى التدريسيين المبحوثين وهذا يشير الى قدرتهم على انجاز اعمالهم بنجاح عبر التشاور مع رؤسائهم.
- 7- هناك مستوى متوسط من فقدان الهدف وهذا يشير الى وجود تشتت لدى المبحوثين لكيفية تلبية الاعمال المنوطة بهم وذلك بسبب عدم وضوح الهدف نتيجة التهجير والظروف القاسية التي يمرون بها.
- 8- مستوى اعلى من المتوسط من ضعف المعايير حيث انهم يواجهون صعوبة في انظمة العمل ويجب عليهم الالتزام بتلك الانظمة وهذا يشكل بعض الصعوبات على تكيفهم مع المؤسسة التي يعملون فيها.
- 9- هناك مستوى عال من العزلة الاجتماعية نتيجة التغيير المفاجيء والمفروض عليهم مما يؤدي الى صعوبة الانسجام والتعايش مع الظروف والبيئة الجديدة.
- 10- هناك مستوى اعلى من المتوسط في الاغتراب الذاتي لكونهم يحسون بقيمة عملهم الذاتية واهميته مع نوع من التردد في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم مما يوحي انهم في اغتراب ذاتي الى حد ما.
- 11- ترتبط ابعاد نوعية حياة العمل ( التكامل الاجتماعي، فرص استغلال القابليات وتطويرها، كفاية الراتب وعدالته، صحة ظروف العمل، الموازنة بين العمل والحياة) في الاغتراب التنظيمي بعلاقة معنوية مما يدل على اهمية نوعية حياة العمل في الحد من ظاهرة الاغتراب التنظيمي في الجامعة المبحوثة. وهذا يدل على ثبوت الفرضية الرئيسية الاولى.
- 12- ظهر تأثير ابعاد المتغير نوعية حياة العمل ( التكامل الاجتماعي، فرص استغلال القابليات وتطويرها، كفاية الراتب وعدالته، صحة ظروف العمل، الموازنة بين العمل والحياة) في الاغتراب التنظيمي وهذه النتيجة تؤكد وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد نوعية حياة العمل في الاغتراب التنظيمي. وهذا ما يؤكد ثبوت الفرضية الرئيسية الثانية.
- 13- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كفاية الراتب وعدالته والاغتراب التنظيمي ويعني ان الراتب ومدى عدالته تؤثر في خلق ظاهرة الاغتراب التنظيمي .
- 14- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين صحة ظروف العمل والاغتراب التنظيمي ويفسر هذا ان الاغتراب التنظيمي يزداد كلما زادت المشكلات الصحية وعدم الاهتمام بظروف العمل المحيطة بالموظفين.
- 15- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لفرص استغلال القابليات وتطويرها في الاغتراب التنظيمي ويشير الى انه كلما توفرت فرص لترقية الموظفين وتطويرهم يقلل من ظهور الاغتراب التنظيمي.
- 16- هناك تأثير ذو دلالة معنوية للموازنة بين العمل والحياة في الاغتراب التنظيمي وهذا يؤكد انه يزداد الاغتراب التنظيمي كلما زاد الخلل بين حياة الموظف الشخصية والحياة العملية وعدم القدرة على التوفيق بينهما.
- 17- توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين حول تأثير ابعاد نوعية حياة العمل في الاغتراب التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة الوظيفية).
- 18- هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين حول تأثير ابعاد نوعية حياة العمل في الاغتراب التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة الوظيفية) وهذا ما يشير الى ثبوت الفرضية الرئيسية الثالثة.



### ثانياً:- التوصيات والمقترحات:-

- 1- ضرورة الاهتمام بموضوع تحسين نوعية حياة العمل وعدها المفتاح في تهيئة الظروف المناسبة للجامعة المبحوثة.
- 2- تطبيق برامج تحسين نوعية حياة العمل وجعلها واقع تعمل به المنظمات التي تعاني من تدني مستوى بين العمل وذلك من خلال توعية العاملين بهذه البرامج من خلال الاطلاع على احدث البرامج ومحاولة تطبيقها في الواقع.
- 3- اعداد دراسات شاملة لتحديد المشاكل التي تعاني منها الجامعات المهجرة ومحاولة ايجاد الحلول المناسبة لها من خلال اجراء المزيد من البحوث حول موضوع الاغتراب التنظيمي ومحاولة البحث عن اسباب اخرى لظهوره.
- 4- العمل على تفسير مفهوم الاغتراب التنظيمي واعتباره التحدي الاكبر الذي يواجه المنظمات اليوم على اختلاف انواعها عن طريق اقامة الندوات العلمية وبرامج تدريب العاملين في كيفية التعرف على هذه الظاهرة وطرق التخلص منها.
- 5- منح التدريسي في الجامعة المبحوثة حرية اكبر واستقلالية في ادارة شؤون عملهم ومحاولة الادارة لتقليل التدخل في عملهم.
- 7- محاولة تهيئة الإدارات في الجامعة المبحوثة ظروف مناسبة لموظفيها تمكنهم من مواكبة التغيير والموازنة بين حياتهم العملية والشخصية.
- 8- وضع اليات و أنظمة عمل واضحة و محددة من قبل الجامعة المبحوثة يسهل علي الموظفين فهم اعمالهم وتأديتها بسهولة.
- 9- التشجيع على العلاقات الإنسانية والتعاون في داخل الجامعة المبحوثة نظرا لما يواجهه من ظروف صعبة قد تعيق الانسجام والتفاهم فيما بينهم.
- 10- الاهتمام بأراء الموظفين والتدريسيين في الجامعة المبحوثة وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بهم وهذا بدوره يساهم في تعزيز شعور العاملين بالانتماء وعدم العزلة عن العمل والمجتمع.

### المقترحات:-

- التوصيات الاتية تمثل مقترحات متواضعة من الباحث لتطوير مشاريع بحثية مستقبلية في موضوع الدراسة ثم التوصل اليها من خلال مراجعة الادبيات والدراسات ذات الصلة نأمل الافادة منها من قبل المهتمين والباحثين:
- 1- مقترح باجراء الدراسة على منظمات اخرى غير الجامعات.
  - 2- نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي.

### المصادر:

#### أولاً : المصادر العربية

- 1- بن طاطة، عتيقة،(2009) " تحسين نوعية حياة العمل " بحث مقدم الى جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- 2- بن زاهي، منصور،(2007)، " الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للانجاز لدى الإطار الوسطى لقطاع المحروقات " أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم نفس العمل، جامعة منتوري- قسنطينية.
- 3- حجازي، محمد حافظ، 2005، " ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، مصر.
- 4- الحمد، محمد حمد،(2004)، " الاغتراب الوظيفي " المجلة العربية، العدد 324، السعودية.
- 5- الخطيب، احمد،(2006)، الادارة الجامعية دراسات حديثة"، الطبعة الاولى، عالم الكتب، اربد، الاردن.
- 6- الدوسري، عمر بن متعب،(2011) " المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي " رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في العلوم الإدارية.
- 7- الدرادكة، مامون، والشبلي، طارق، 2002، " الجودة في المنظمات الحديثة"، عمان: دار الصفاء للنشر.
- 8- زيد ، منير العبوي ، إدارة الموارد البشرية ، دار القاهرة للنشر.
- 9- الصرايرة، اكنم، (2005)، "مظاهر الاحباط الوظيفي واثرها في الاغتراب التنظيمي"، بحث منشور في مجلة العلوم الادارية، المجلد 32، العدد 2، 2005.
- 10- الصرن ، رعد حسن ، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات (ادارة الابداع والابتكار) ، سلسلة الرضا للمعلومات ، دار الرضا ، دمشق – 2001.
- 11- الفضل، سما سعد، (2010)، " اثر المناخ الاخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية" رسالة ماجستير في ادارة الاعمال مقدمة الى امانة مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.



- 12- الفريضي، عبد اللطيف وآخرون، 1991، دراسة ظاهرة، الاغتراب، مجلة رسالة الخليج العربي، الرياض، المجلد 12، العدد 39، ص 70-90.
- 13- القهيدان، ماجد عبد العزيز، (1999) " اثر المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على الاغتراب الوظيفي للموظفين العاملين في الاجهزة الحكومية لمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض جامعة الملك سعود.
- 14- القطري، منصور، " اعتزال الناس والامل المكتسب " مقالة في مجلة الشرق، العدد (215)، لسنة 2012.
- 15- المطرفي، شعيل بن بخيت، (2005)، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاداء، دراسة مسحية على العاملين بوزارة جوازات مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، متوفرة على موقع الجامعة: [www.nauss.edu.sa.Elibrary](http://www.nauss.edu.sa.Elibrary).
- 16- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2004)، " نوعية حياة العمل واثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي " ، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني.
- 17- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر (2003) "ادارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي" الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1.Aboalhol, M & Ismail, M (2006), Effects of Quality Circle participation on employee perception and Attitude in faive Malaysian companies, Journal of scientific & Industrial research, VOL.65. December,pp,970,976
- 2.Aiken,M and Haged, J.1996 Organizational Alienation, AM, Social review 490-500.
- 3.Blauner, Robert., (1964) , Alienation and Freedom. The Factory worke and his Industry, Chicago : University of Chicago press, pp:15-34 .
- 4.Cascio,wayne,(1989)"managing human resources :productivity, Qualiby of work life ",profits, mcgraw\_Hill,Inc.
- 5.Crimes, Micheal and Chorless Bonjeen.1970, Bureacracy and Alienation, Social fores 48 (3): 370-372.
- 6.Daft, Richard L. &Noe , Raymond A.,Organizational Behavior ,fortworth Harcourt college publishers , 2001
- 7.Gregory lee Carter,(2014)" Aliention in cap italism: red is covering fulfillment", university of NEW Tampshiresholars repository.
- 8.Huczynski, Andvzej and Buehanan David 2001, Organizational behaviour: on Introductory text,4<sup>th</sup> edition prentice Hall, pearson education limited U.K: 600
- 9.Kast, F.E., &Rosenweig, J.E., (1985), Organization management system contingency approach, MCGRAW.Hill. New York .
10. Mello, Jeffiery, A.2002 Strategic Human Resource Management South- Westren R Dannelly and Sons Co 1<sup>st</sup> ed:33
- 11.Mendoza, Maria Jesus Suarez., and Manrique-ed- Lara, pablozoghbi., (2007), The impact of work alienation on organizational citizen ship behavior in the canary Islands. International Journal of orgznizational and analysis, Vol. 15, No. 3, pp:56-76
12. Merton, Herert (1982), The quality of working life England cliffs, prentice-Hall, Inc, New Jersey.
13. Sarros, J.C., and Tanewski, G.A., Winter, R.P., Santora, J.C., & Denison, I.L., (2002) , Work Alienation and Organizational Leader ship, British Journal of Management, Vol. 13, No. 4, p:285-304 .
14. Wahab,N., Rosli,R., (2012)"Quality of work life in Malaysian insurance sector"Work Alienation and Organizational Leader ship, British Journal of Management".



## The role of quality of working life in regulatory alienation

### Abstract

The goal of this research is to know the quality of working life and its impact on the level of the organizational sense of alienation among a sample of teaching Anbar University in the center of Baghdad. Find and seek to achieve a number of cognitive and practical goals.

Where the quality of work life constitutes one of the main sources to enable organizations of excellence in light of the volatile environment, as is one of alienation regulatory organizations avoid the phenomena that occur because of their negative effects on performance and thus achieve their goals. The most research problem in question the existence of the main deficiencies in the application of the concepts of organizational alienation and attention to the quality of work life and their role in the omission of the surveyed University To clarify the relationship between research key variables was drafted mainly by two assumptions branched (10) subset.

Tool resolution has been adopted in data and information relating to research collection, it has been prepared based to a number of standards ready to use the runway (Likret) Quintet, was subjected to a test validity and reliability.

And distributed to a sample of (75) teaching in Anbar, Baghdad University Center and data analysis research used statistical program Ready (SPSS) and program (EXCELL) One of the most used statistical tools in the analysis are: the percentage of recurrence, and the arithmetic mean and standard deviation, and coefficient of variation, and the coefficient Pearson correlation and simple linear regression.

The study produced a number of conclusions Perhaps the most prominent of a correlation relationship between the dimensions of the quality of work life and organizational alienation, as it emerged that there are significant effect between the dimensions of the quality of work life and organizational alienation.

And no statistically significant differences between the responses of the respondents about the impact of Aavadnoaah working life in the organizational alienation attributable personal and functional variables (gender, age, educational qualification, marital status, years of career service).

In the framework of the discussion of research results made a number of recommendations.

**Key Words :** Quality of work life ,Organizational Alienation .