

بحث عن
الاغتراب الوظيفي وأثره علي
أداء العاملين

عمل الباحثة
دينا فتحي عبد الغني عبد النبي

مقدمة :

يشهد العالم العديد من التغييرات والتحولات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية السريعة في عصرنا الحديث ، عصر العولمة والانفتاح يجرنا إلي الحديث عن الكثير من الجوانب السلبية التي تشكل خطرا حقيقيا يهدد أمن وسلامه مجتمعنا ولعل من أخطر الجوانب السلبية لهذه التحولات والتغيرات ، ظاهره إنسانيه واجتماعيه قديمة وجديده في آن واحد ألا وهي ظاهره الشعور بالاغتراب الوظيفي التي تكاد تغزو وتسيطر علي مختلف مؤسساتنا الاجتماعية والاقتصادية ، والفرد اليوم عنصر أساسي في بيئة تتسم بالتغير وبوتيرة سريعة ومستمرة ، الأمر الذي يجعل الصعوبة بمكان مواكبتها ، هذه الوتيرة المتسارعة شملت كافة مجالات الحياة ، والعالم أصبح في دوامة وصراع مع هذا التغير الذي صار حقيقة لا مناص منها في حياة هذه المجتمعات والمنظمات .

حتي أن كثير من المفكرين يصفون هذا العصر بعدة أوصاف حيرتهم فوضعوها في شكل تساؤلات منها هل هو عصر العلم والتكنولوجيا ، أم عصر الذرة والرعب النووي ، أم عصر الاغتراب والقلق والوحدة ، وفي ضوء ذلك فهم يرون أن أزمة الإنسان المعاصر إنما ترجع في صميمها إلي اغترابه عن الطبيعة وعن الآخرين بل حتي عن ذاته ، لذلك يحدث الصراع والتوتر بين الفرد وواقعه الخارجي ويسوء توافقه مع نفسه ومع الآخرين .

ونجد العمال هم أكثر فئات المجتمع تعرضا لهذه الظاهرة ، لكونهم أكثر عناصر المجتمع استهدافا بهذه التغيرات ، من هذه التطورات : تفاقم الأتمته ، والبحث عن مضاعفة الإنتاج ، وتصاعد القيود التقنية علي حرية الإنسان ، مما يؤدي بهم إلي إغترابهم وظيفيا .

وقد تزايدت مشاعر هذا الاغتراب وتعددت فالمؤسسات الصناعية اليوم تمثلئ بالشواهد وصنوف شتي من أعراض عدم الرضا وفقدان الأداء الوظيفي والتنظيمي ، ولقد أرجعت هذه المشاعر السلبية إلي ظاهره الاغتراب الوظيفي لأن الموظف لا يشعر برابط وحافز يربطه بعمله لذلك تنمو وتترعرع نواة الاغتراب الوظيفي لدي هذا الموظف

كل ذلك يتجلي وبوضوح بالتأثير السلبي علي مردود العمال ويحد من قدرتهم علي تحقيق الأهداف التنظيمية التي يرتبط تحقيقها بنوعية الموارد البشرية وقدرته علي إنجاز المهام المسندة اليهم علي أكمل وجه ، وهذا ما أكدته التجارب والدراسات السيكولوجية ، واكدت علي أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية وهو ما يلزم بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من جميع

النواحي النفسية والاجتماعية وليس من النواحي المادية فقط ، ويتأتى ذلك من خلال تحقيق الاشباع لمختلف الحاجات التي كان العامل يتوقع أن يشبعها من خلال وظيفته وبعث روح الانتماء إلي هذه الوظيفة ، وبالتالي الوصول إلي حالة من التوازن بين إشباع الحاجات والقيام بمتطلبات العمل علي أكمل وجه .

وانطلاقاً من أهمية موضوع الاغتراب الوظيفي في التأثير علي الأفراد بصفة خاصة والمنظمات بصفة عامة وخصوصا الحكومية وكون المجالس المحلية من بين تلك المنظمات ونظرا لأهمية المهام المنوطة بها ، والمتمثلة في سعيها لتوصيل الخدمات للمواطنين .

وجدير بالذكر أن هذه الدراسة تنتمي إلي علم الاجتماع التنظيمي ، وأن هذا الموضوع كان محل إهتمام بعض المؤتمرات العلمية والبحوث السابقة التي أجرتها الجامعات المصرية ، مما يسهم في توفير قاعدة بيانات أساسية تساعد علي الانطلاق نحو مساندة الموظف المصري وحل مشاكله .

لذلك جاء هذا البحث النظري ليجيب عن التساؤل الرئيسي التالي :

هل للاغتراب الوظيفي أثر علي الأداء الوظيفي للعاملين ؟

وينبثق من هذا التساؤل السابق الأسئلة الفرعية التالية :

١- ما هو الاغتراب الوظيفي ؟

٢- ما العوامل المؤدية لظهور الاغتراب الوظيفي ؟

٣- ما أسباب الشعور بالاغتراب الوظيفي ؟

٤- ما هي مراحل الاغتراب الوظيفي ؟

أولاً : أهداف البحث :

يسعي البحث لتحقيق الأهداف التالية :

١- التعرف علي ماهية الاغتراب الوظيفي .

٢- التعرف علي العوامل المؤدية لظهور الاغتراب الوظيفي .

٣- التعرف علي اسباب الشعور بالاغتراب الوظيفي .

٤- التعرف علي مراحل الاغتراب الوظيفي .

٥- التعرف علي أثر الاغتراب الوظيفي علي أداء العاملين .

ثانيا: أهمية البحث :

تعد مشكلة الاغتراب الوظيفي إحدى الاسبقيات التنافسية الأساسية التي ينبغي أن يركز عليها المسؤولين من أجل تحقيق التميز والفاعلية في مخرجاتها ، فتنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله . وقد تزايد الاهتمام بهذا الموضوع بسبب ما نجم عن عصر العولمة والانفتاح الذي يجرنا الي الحديث عن الكثير من الجوانب السلبية التي تشكل خطرا حقيقيا يهدد أمن وسلامة مجتمعنا ، ويزداد الأمر خطورة كلما تقدمنا تكنولوجيا ، ونجد العمال هم أكثر فئات المجتمع تعرضا لهذه التغيرات التي تؤثر عليهم بشكل سلبي ومن هذه التطورات : تفاقم الأتمته ، والبحث عن مضاعفة الانتاج ، وتصاعد القيود التقنية علي حرية الانسان مما يؤدي بهم الي اغترابهم وظيفيا .

ثالثا : منهجية البحث :

اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد علي تحليل مفهوم الاغتراب الوظيفي وأثره علي أداء العاملين .

وللاجابة عن أسئلة البحث استخدم الباحث الجانب الوصفي النظري لمفهوم الاغتراب الوظيفي ومفهوم ادارة الأداء والأداء الوظيفي .

رابعا: خطة البحث :

اعتمد الباحث في خطته للبحث في هذا الموضوع علي تقسيم البحث إلي سبعة محاور نظرية هي :

١- مفهوم الاغتراب و الأداء الوظيفي .

٢- أبعاد الاغتراب

٣- العوامل المؤدية لظهور الاغتراب الوظيفي .

٤- مراحل الاغتراب الوظيفي .

٥- مظاهر الاغتراب الوظيفي وأسبابه .

٦- الاغتراب وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين .

٧- النتائج والمقترحات .

١- مفهومات البحث :

أ- مفهوم الاغتراب الوظيفي : job alienation

يمكن تعريف الاغتراب بأنه " اختلاف مشاعر الفرد عن الأفكار والمعتقدات والقيم التي تلتزم بها الجماعة التي ينتمي إليها ". "١"

ومن الناحية الاصطلاحية: فان مفهوم الاغتراب يشير إلى الشعور بالانفصال عن الذات والمجتمع، أو بين الذات والمجتمع، أو بين الذات ونفسها. "٢"

وقد عرف شتا الاغتراب على انه "عرض مركب من عدد من المواقف الموضوعية والذاتية التي تظهر من أوضاع اجتماعية وفنية يصاحبها سلب معرفة الجماعة وحريتها بالقدر الذي تفقد معه القدرة على انجاز الأهداف، والتنبؤ في صنع القرارات، ويجعل تكيف الشخصية والجماعة مغترباً". "٣"

ومن زاوية أخرى فقد عرف الاغتراب بأنه " ظاهرة مركبة وذات طبيعية إنسانية تتفاوت قوة وضعفاً لمواقف موضوعية وذاتية تمثل إفراطاً في الضغوط والمتطلبات البيئية التي ينجم عنها انعدام الشعور بالهوية وفقدان القدرة نسبياً على انجاز الأهداف ووضع القرارات، مما يعني فقدان الحس أو غياب الوعي نسبياً والشروء الذهني بصور متفاوتة من شخص لآخر باختلاف المستوى الثقافي والمعرفي والعمق الديني والبناء النفسي ودرجة الضغوط والعوامل النفسية والمهياة" "٤"

وتعريف آخر للاغتراب بوصفه " شعور الفرد بالعزلة وعدم الانتماء وفقدان ورفض القيم والمعايير الاجتماعية والمعاناة من الضغوط النفسية، وتعرض وحدة الشخصية للضعف والانهيار بتأثير العمليات الثقافية والاجتماعية التي تتم داخل المجتمع". وتعريفاً للمشاعر على أنها " اضطراب نفسي يعبر عنه مجموعة درجات الاستجابة على مقياس مشاعر الاغتراب بأبعاده: اللامعنى، والعجز، والأهداف، واللامعيارية، والاضطراب الثقافي والاجتماعي".

وبذلك يمكن تعريف الاغتراب الوظيفي بأنه " شعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في مجريات العمل الذي يمتنهه ، سواء علي مستوي القرار الوظيفي ، أو مستوي الأحداث الناتجة عنه في المجتمع الذي يعيش فيه ، وعلي هذا الاساس يعتبر الفرد الذي يشعر بضالته الفرص أمامه للتأثير علي هذه العملية في المجتمع بأنه مغترب وظيفياً . "٥"

التعريف الاجرائي للاغتراب الوظيفي :

" هو شعور العامل باغترابه عن عمله ويبدأ ذلك الشعور عند العامل عندما يشعر بعدم كينونته وعدم احساسه بالأمان المادي والاجتماعي ويتدرج ذلك الشعور عند العامل باغترابه عن ذاته ثم اغترابه عن زملائه في العمل ثم عن المؤسسة أو الهيئة التي يعمل بها اغترابا كاملا وينتج عن ذلك الاغتراب عدم القدرة علي الأداء الفعال والعطاء في العمل " .

ب- الأداء الوظيفي : functional performance

مفهوم الأداء :

يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة ، ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء ، ومن بين هذه التعريفات نذكر :

تعريف الأداء الوظيفي يعني " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب " . "٦"

وهناك تعريف آخر للأداء الوظيفي هو " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، للوصول الي النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة " .

وبذلك يعرف مفهوم الأداء الوظيفي اجرائيا في هذه الدراسة بأنه :

يعني " قيام الموظف بأعبائه الوظيفية من مسؤوليات وواجبات لتحقيق ما هو مطلوب منه في عمله " .

ويقاس الأداء الوظيفي من خلال شقين :

الشق الأول : قياس يتعلق بالماضي ويظهر حقيقة ما تم انجازه بالفعل .

الشق الثاني : قياس يتعلق بالمستقبل ويبين القدرات والمواهب التي تمكن الفرد من نجاح الأعمال في المستقبل .

٢- أبعاد الاغتراب:

حدد ميلفن سيمان (Melvin seeman) عام ١٩٥٩، أبعاد الاغتراب في بدائل هي :

١- فقدان السيطرة أو الضعف (اللا حول) **powerlessness**

أي عدم قدرة الفرد علي التحكم في المواقف الاجتماعية المحيطة به ونعني هنا العملية الانتاجية وبمعني آخر شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير علي المواقف الاجتماعية التي معها .

ويقصد به شعور الفرد بالاحول ولا قوة ، وأنه لا يستطيع التأثير في المواقف الاجتماعية التي يواجهها ، ويعجز عن السيطرة علي تصرفاته وأفكاره ورغباته ، وبالتالي لا يستطيع أن يقرر مصيره ، فمصيره وارادته ليستا بيده بل تحددهما عوامل وقوي خارجة عن ارادته الذاتية ، كما لا يمكنه أن يؤثر في مجري الأحداث أو وضع القرارات المصرية الحياتية وبالتالي يعجز عن تحقيق ذاته ، أو يشعر بحالة من الاستسلام والخنوع .

٢- فقدان المعني (اللا معني) **meaninglessness**

وهذا يعني عدم المقدرة علي التوصل الي معني أو هدف من العمل الذي يؤديه العامل في علاقته بالعملية الانتاجية ككل وكنتيجة لعدم مشاركته في اتخاذ القرار أو حيث لا يجد مرشدا وموجهها لسلوكه.

٣- فقدان المعايير (اللا معياري) **normlessness**

وتعني لجوء الفرد الي استخدام أساليب غير مشروعة لتحقيق أهدافه نتيجة الاعتقاد بأن السلوكيات غير السوية هي التي يمكن أن تحقق الأهداف .

٤- العزلة الاجتماعية **social isolation**

وتعني انفصال عن تيار الثقافة السائدة وتبني مبادئ أو مفهومات مخالفة مما يجعله غير قادر علي مسايرة الأوضاع القائمة أو بمعني آخر عدم المقدرة علي الاندماج .

٥- الاغتراب الذاتي (النفسي) : **self_estrageent**

وهو ادراك الفرد بأنه أصبح مغتربا عن ذاته نظرا لعدم اندماجه في نشاط العمل باعتباره أسلوبا للتعبير عن ذاته وحيث يشعر الفرد بعدم المقدرة علي ايجاد الأنشطة التي تشبعه ذاتيا . "١"

- ومن أبعاد الاغتراب أيضا والتي تعتبر جزءا أساسيا من الدراسة هي :

٦- التشيؤ: objectification

يمكننا الوقوف علي جذور مفهوم التشيؤ اذا استعرضنا تعريف مفهوم الاغتراب لدي "جان جاك روسو" والذي عرف بأنه : التسليم أو البيع .. فالانسان الذي يجعل نفسه عبد لآخر ، انسان لا يسلم نفسه من أجل ببقائه علي الأقل ، ويشتمل هذا التعريف علي معنيين أحدهما إيجابي والثاني سلبي ، أما المعني الايجابي فهو أن يسلم الانسان ذاته الي الكل في سبيل هدف نبيل ، وأما المعني السلبي فهو أن ينظر الانسان الي ذاته كما لو كانت شيئا أو سلعة يطرحها للبيع ، وهذا هو الاغتراب السلبي أو تشيؤ يفقد الانسان فيه من خلاله ذاته ووجوده الشرعي الأصل "٢"

كما يشير التشيؤ الي أن الفرد قد تحول الي موضوع وفقد احساسه بهويته ومن ثم يشعر بأنه مقتلع حيث لا جذور تربطه بنفسه أو واقعه . "٣"

٣- العوامل المؤدية لظهور الاغتراب الوظيفي :

تتنوع العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمات المختلفة الي عاملين رئيسيين هما

١- العوامل التي تعود للمنظمة .

٢- العوامل التي تعود للعاملين بالمنظمة .

أولا العوامل التي تعود للمنظمة :

العامل الأول : المكننة والأتمتة :

الثورة التكنولوجية الحديثة ساهمت في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين في المنظمات الانتاجية والخدمية علي حد سواء ، وذلك نتيجة لهيمنة الأتمتة والأجهزة الحاسوبية والالكترونية علي العمل اليومي ، فظهر هذا الخطر التكنولوجي وكأنه مهدد للعلاقات الانسانية ومثيرا للأمراض والمشاكل الاجتماعية والنفسية .

فبعد أن كان الحرفيون والمهنيون والاداريون سادة علي أجهزتهم ومكاتبهم وأصبحوا خدما لها خاضعين لارادتها . "٧"

العامل الثاني: الخلل في تقارير كفاية الأداء :

تفتقر تقارير كفاية الأداء السنوية للموظفين الي الأسس الموضوعية ، لاعتمادها في الغالب علي تقارير فردية من جانب المشرفين مما يجعلها تتأثر بالاعتبارات و الأهواء الشخصية ، ويؤثر في النهاية علي حسن العلاقات الوظيفية التي ينبغي أن تقوم بين الموظفين وبين الادارة . "٨"

العامل الثالث: ضعف الفاعلية الادارية :

ان عدم فعالية الادارة تؤدي الي عدم قدرتها علي أداء المطلوب منها ، وبالتالي التفكير في اعادة بنائها علي مبادئ الادارة السلوكية بأن تأخذ بعين الاعتبار العمل الواجب أدائه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل لتصبح قادرة علي مجاراة الخطي السريعة للتطور التقني ولتتحمل كافة مسؤولياتها ، ولن يتحقق لها ذلك الا اذا كانت شروحات ووصف العمل تسمح لكل بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر به وتتعلق بعمله . "٩"

العامل الرابع : ضعف نظام الحوافز :

إن عدم وضوح نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية بين الموظفين والقيادة العليا المباشرة يعتبر أحد أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، لأن الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها . "١٠"

العامل الخامس : الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات :

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

العامل السادس : سعة حجم المنظمة :

ان سعة حجم المنظمة تؤدي الي آثار سلبية علي العاملين بها ، ومن أهم هذه الآثار تشتت جهود المدراء بين العمل الاداري والاشراف علي الشؤون الفنية بالمنظمة ، ومن ثم يشعر العامل أن المتابعة (الاشراف) عليه من قبل الرئيس المباشر أو من ينوب عنه ضعيفة ، مما قد يؤدي الي تساوي المجد بغيره من العاملين . "١١"

العامل السابع : عدم استخدام عوامل التحفيز :

من أهم مظاهر الالتزام هو اندفاع العاملين في العمل ، والذي يعد مظهرا حيويًا من مظاهر العمل الجيد لتحقيق الأهداف المحددة من قبل إدارة المؤسسة ، بينما أهم مظاهر الهبوط في المعنويات والاحباط والاستياء لدى العاملين هي :

- ١- عدم وجود الهمه والنشاط في العمل (الاغتراب) .
- ٢- عدم تعاون بين العاملين .
- ٣- عدم المحافظة علي الدوام الرسمي .
- ٤- اهمال التوجيهات والارشادات .
- ٥- الشكوي والتذمر المستمر من العمل .
- ٦- عدم احترام مواقيت انجاز العمل . "١٢"

العامل الثامن : العمل في مواقف منفصلة :

ان العمل في مواقع منفصلة لمؤسسة واحدة من شأنه أن يؤدي الي شعور العاملين بعد المساواة نتيجه ل:

- ١- وجود مميزات لبعض المواقع لا تتوفر للبعض الآخر مثل الحوافز والبدلات وأوقات وساعات الدوام ... الخ .
 - ٢- وجود بعض الجوانب السلبية في الأماكن التي تبعد عن الادارة المركزية مثل عدم ملائمة ظروف العمل (التهوية - الاضاءة ... الخ) .
- وهذه الأسباب من شأنها أن تؤدي الي انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة .

العامل التاسع : ضعف مستوي التدريب :

إن ضعف مستوي تدريب الموظفين بوجه عام ورفع مستوي كفايتهم وانتاجهم من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي ، فالفرد يقوم بالتعلم اذا اشتدت لديه حاجة يريد اشباعها ، ومعني الرغبة في اشباع الحاجة وجود مشكلة أو أكثر تستلزم حولا ويعتبر كسب العيش مشكلة والتفاعل مع الزملاء في العمل ينطوي علي مشكلة العمل وكيف تتعلم وكثيرا ما يحابه القادة في مستويات الادارة الثلاث مشكل يستعصي عليهم حلها ، وبالمحاولة والخطأ يصلون الي الحل ، والعلاقة بين المحاولة والخطأ وذكاء المتعلم علاقة طردية فاذا زاد ذكاء المتعلم زادت قدرته علي التعلم بالبصيرة ، وكذلك تزيد قدرته بزيادة خبراته وزيادة عمره. "١٣"

ثانيا : العوامل التي تعود للأفراد :

العامل الأول : الخوف وعدم الأمن الوظيفي :

يعرف (ثورب كاتز) الخوف بأنه "انفعال تثيره المواقف الخطرة أو المنذرة بالخطر والتي يصعب علي المرء مواجهتها ، أي انه انفعال مصاحب لغريزة الهرب " .

ان شعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتما الي محاولتهم الهروب من تلك المشاعر والانفعالات ، كما يؤدي أيضا الي تشتيت الجهود المبذولة أثناء وقت الدوام الرسمي ، وهذا من شأنه يؤدي الي انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة . " ١٤ "

العامل الثاني : نقص الكفاءة :

ان نقص كفاءة العاملين في المنظمه من شأنه أن يؤدي الي انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين ، حيث يسعى كل منهم الي محاولة ارجاع أسباب ضعف أدائه الي ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها .

ونتيجة لنقص الكفاءة فان بعض العاملين يلجأون الي الغياب عن العمل ، كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام ، وأيضا تكثر التشاجرات بين العاملين ، وهذا يمثل الاغتراب الوظيفي . " ١٥ "

العامل الثالث: وقت الفراغ :

ان وجود وقت فراغ طويل لدي العاملين بالمنظمة من شأنه ان يؤدي الي كثرة الأحاديث الجانبية خاصة إذا كانت المشكلة موجودة لدي عدد كبير من العاملين ، حيث ينصرف العاملون الي بحث مشاكلهم الشخصية والتشاور في حلها بدلا من قضاء وقت الدوام الرسمي في انجاز الأعمال . " ١٦ "

العامل الرابع : سوء التوافق والتكيف :

ان المعوقات التي يواجهها الفرد في سبيل اشباع حاجاته بصورة منتظمة دائمة سواء كانت معوقات مادية أو معنوية ، تعقد المجهودات المبذولة لكي يحقق الفرد ذاته في اطار المجتمع الذي يعمل به (المنظمة) وينتهي به في الغالب الي سوء التوافق وعدم التكيف . وتصنف مشاكل التوافق وعدم التكيف الي :

١- الاحباط والأزمات النفسية .

٢- الضغوط والصراعات النفسية .

ان سوء التوافق وعدم تكيف العامل بالمنظمة التي يعملون بها من شأنه أن يؤدي الي شعوره بأنه دائرة الاهمال داخل المنظمة ، ومن ثم يترائي له أن المشكلات التي يعاني منها سببها المنظمة ، ونتيجة لذلك يبحث العامل عن بدائل يقوم بتفريغ مشاكله النفسية .

وإذا انتشرت هذه الحالة بين قطاع كبير من العاملين فان ذلك من شأنه أن يؤدي الي انتشار الاغتراب النفسي بينهم . "١٧"

العامل الخامس: عدم التخصص في العمل:

ان تنمية الموارد البشرية يتم عن طريق التوسع في التعليم والتدريب ، من ثم يتوفر عدد من المتخصصين في مجالات العمل المختلفة ، وتكمن المشكلة في عدم الاستخدام الأمثل لهذه التخصصات ، وذلك بوضعها في مجالات عمل تختلف تماما عن تخصصها مما يقلل من أداء المتخصص في العمل الذي أسند اليه في غير مجال تخصصه . "١٨"

العامل السادس : اليأس والاستسلام للفشل :

ان اليأس من أسوأ الصفات التي انتشرت بين العاملين في هذا العصر الذي نعيشه ، وبالرغم من أن الجميع يعرف مساوى اليأس فاننا علي الأقل نقف سلبيين أمامه ، فان الاعتماد علي النفس والثقة والمقدرة علي العمل وعدم مواصلة العمل يجعل سلوك الانسحاب والسلبية في ميادين العمل ظاهرة سيئة ومدمرة في مواقع الانتاج وفي الحياة ، ويجب أن نعمل ولا نغادر ساحة الأعمال الا في النهاية ، والانسان الناجح في الحياة هو القادر علي تخطي العقبات وعلي تحقيق الأهداف بالرغم من وجود الصعوبات والقضاء علي الخوف واليأس الذي ملأ الصدور وأفسد أبواب الفكر الحر والنشاط الجري .

فالعامل قد يمر بتجربة فاشلة في عمله وليس معني ذلك الاستسلام للفشل لأنه يحطمه ويدخل اليأس في قلبه ، ولكن عليه أن يحاول مرة أخرى لأنه من السهل جدا عليه أن يحقق ما يريد بكثرة المحاولات و الاستسلام للتخلف وعدم تصحيح الخطأ له أثر سيئ ينعكس علي العمل وبالتالي علي الدولة، ان اليأس والاستسلام للفشل والعوامل المسببة له في العمل هو أحد العوامل الرئيسية المسببة لظاهرة (الاغتراب الوظيفي) الذي بدأت تعرف طريقها الي مجتمعاتنا. "١٩"

العامل السابع : الكبت واللاوعي :

ان الأعراض النفسية والأعراض الفسيولوجية للكبت واللاوعي تتمثل في القلق والتوقع السيئ والتحفز دون أن يكون هناك سببا لذلك مه سهولة

الاستثارة العصبية وعدم الاستقرار الحركي والأرق ، ومن الملاحظ علي العامل الذي يعاني من الكبت عدم قدرته علي أداء العمل بحيوية ونشاط وهذا من شأنه أن يساعده علي اغترابه عن العمل الذي يمارسه سواء أكان عمليا فنيا أو اداريا . "٢٠"

العامل الثامن : الانطوائية والانعزالية :

ان العامل الانطوائي والانعزالي هو العامل الذي ينتابه شعور بالغربة والانعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها ، ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء الي هذه المنظمة أو إلي المجتمع الذي يعيش فيه ، وهذا النوع من العاملين يعاني من الاغتراب النفسي الذي يؤثر علي سلوكه داخل المنظمة "٢١".

٤- مراحل الاغتراب :

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 الي زيادة محصلة سلبياتها ورفع حدتها .

١- مرحلة التهيؤ للاغتراب :-

وهي المرحلة التي تتضمن مفهوم فقدان السيطرة ببعديه المتمثلين في سلب المعرفة وسلب الحرية ومفهومي فقدان المعني واللامعيارية علي التعاقب ، فعندما يشعر المرء بالعجز أو فقدان السيطرة علي الحياة والمواقف الاجتماعية وأنه لا حول له ولا قوة ، فلا بد أن تتساوي معاني الأشياء لديه بل وان تفقد الأشياء معانيها أيضا ، وتبعاً لذلك فلا معايير تحكمه ولا قواعد يمكن أن ينتهي اليها . "٢٢"

٢- مرحلة الرفض والنفور الثقافي :-

وهي المرحلة التي تتعارض فيها اختيارات الأفراد مع التطلعات الثقافية ، وهناك تناقض بين ما هو واقعي وما هو مثالي وما يترتب عليه من صراع الأهداف ، في هذه المرحلة يكون الفرد معزولاً علي المستويين العاطفي والمعرفي عن رفاقه ، اذ ينظر اليهم بوصفهم غرباء ، وعند هذه النقطة يكون مهياً للدخول في المرحلة الثالثة . "٢٣" .

٣- مرحلة تكيف المغترب :-

أو العزلة الاجتماعية ، بأبعادها المتمثلة في الايجابية بصورتها المتمثلتين في المجارة المغتربة والتمرد والثورة ، والسلبية بصورها المتعددة التي يعكسها الانسحاب والعزلة .

وفي هذه المرحلة يحاول الفرد التكيف مع المواقف بعدة طرق منها :

- الاندماج الكامل والمسيرة والخضوع لكل المواقف .
- التمرد والثورة والاحتجاج ، أي يتخذ المرء موقفا ايجابيا نشطا ، ويتخذ الفرد موقف رافض للأهداف الثقافية ، ويكون المرء في هذه الحالة يقف باحدي قدميه داخل النسق الاجتماعي وبالأخري خارجه ، مما يحيله في نهاية المطاف الي انسان هامشي "٢٤" .

٥- أسباب الاغتراب الوظيفي :

أ- التقدم التكنولوجي (التقني) وعلاقته بالاغتراب الوظيفي .

لقد أكدت الدراسات التي اهتمت بعلاقة العامل التكنولوجي بالاغتراب الوظيفي بصورة واضحة ، علي قضية مؤداها أن التقدم التكنولوجي صاحبه شعور الانسان بأن الآلهه تهدد القيم الروحية للجنس البشري ومن ثم ظهرت العداوة بين الانسان والآله "1"

فبعدهما كان الانسان يمارس السيطرة علي ايقاعات وحركات العمل ، أصبح نسق الآلة اليوم هو الذي يسيطر في ظل الصناعة الحديثة والتطور التكنولوجي الحاصل ، وبذلك نجد تكنولوجيا المصنع تسيطر علي العمال الذين يمثل اغترابهم في فقدانهم النسبي للسيطرة علي نسق الآله ، وكثف تحليل بلونر لاغتراب عمال صناعة السيارات في أمريكا أن نسبة ٣٣% من عمال صناعة السيارات يشكون من ضغط تنفيذ العمل "2"

- و لعلماء الاجتماع الصناعي وجهة نظر في أثر التكنولوجيا علي الاغتراب الوظيفي وهي :

- ١- الآلة الحديثة أدت الي تجزئة العملية الانتاجية وتقسيم العمل الي أدوار صغيرة جزئية بحيث لم يعد العامل يستطيع أن يحقق ذاته من خلال الدور الذي يؤديه .
- ٢- عدم مقدرة العامل علي التجديد أو الابتكار في الدور الذي يؤديه .

- ٣- تجزئة العملية الانتاجية وشدة ارتباط العمال بالآلة اضعف فرص تكوين العلاقات الاجتماعية ، فالعامل أصبح يعمل في شبه عزلة مكانية أثناء العمل حيث لا توجد فرصة لتبادل الحديث مع الآخرين .
- ٤- الآلة الحديثة أصبحت سببا رئيسيا للبطالة والاستغناء عن العمال الأقل مهارة .
- ٥- تحطيم النظم التقليدية في تدرج المكانة وأصبحت المعارة الفنية ومستوي التعليم الفيص في تحديد المكافآت المهنية داخل المنظمة.
- ٦- خلق حالة من عدم التكيف الخطير والاعتراب لدي العمال الريفيين الذين يستشعرون غرابة النظام الصناعي بالنسبة لهم .
- تؤدي هذه الظروف جميعها الي ازدياد حدة الصراع الطبقي باستمرار بين أصحاب العمل والعمال الصناعيين .
- ب- عدم الرضا الوظيفي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي .**

هناك مؤشرات تشير الي عدم الرضا الوظيفي الذي يؤثر علي الاغتراب الوظيفي وهي :

١- التمارض :

ان حالة عدم الرضا الوظيفي تطلق لدي الفرد نوع من التوتر والقلق فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه ، حيث يلجأ العامل الي الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية كي يواجهها أثناء عمله . "٢٥"

٢- الاصابات :

ان الحوادث الصناعية والاصابات هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي ، وبالتالي انعدام الدافع علي أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته ، وعلي هذا الأساس يميل الباحثون الي افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والاصابات في العمل .

٣- التظلمات ، والشكاوي وعدم الاهتمام .

هي في نفس الوقت مؤشر ميل علي عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه ، والمظالم لم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة ، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية ، وتتصب معظم المظالم علي ساعات العمل الزائدة والترقيات ، ونظام الاشراف والأجور "٢٦"

٤- الاضراب :

مما لاشك في أن حدوث الاضراب يعكس بالفعل نواتج الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل ، العلاقات الانسانية) ، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة علي وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح ، فالاضراب بصورة عامة تعبر عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم وهو لا يعني العنف ، لكن يتعلق بالقوة كما أنه من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة ، فنجد العمال في حالة اضراب اذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا علي مستوي الأجور."٢٧"

فالعامل يلجأ الي ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانیه من تأزم وتوتر يعتقد أن الادارة هي المسئولة عن ذلك والاضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات ."٢٨"

ج- البيروقراطية والاعتراب الوظيفي :

تنطبق فكرة الاعتراب تماما علي البيروقراطية التي حققت كيانا مستقلا بعيدا عن سيطرة الانسان ، فالنظرة الشائعة لدي معظم أفراد المجتمع اليها أنها ظاهرة غريبة عليهم تخرج عن نطاق سيطرتهم ، بل أنها تمثل قوة خارقة يشرع أمامها الانسان بالدهشة ، والامثال وعدم المقدرة وذلك برغم أنها أداة ابتكرها الانسان لتنظيم أوجه نشاطه المختلفة ، ولقد تأكدت هذه الصورة للبيروقراطية من خلال الرموز والطقوس العديدة التي ارتبطت بها وجعلت من الجهاز البيروقراطي عالما مغلقا علي ذاته ، ومن الجدير بالذكر أن الاعتراب لا يقتصر فقط علي العلاقة بين البيروقراطية وأفراد المجتمع الذين ليسوا أعضاء في الجهاز البيروقراطي ، بل أنه يتحقق كذلك داخل البناء البيروقراطي ذاته .

فالبيروقراطية لا تخفي حقيقتها عن أولئك الذين هم خارج نطاقها فحسب ، وانما تخفيها أيضا عن ذاتها وذلك بأن أعضاء هذه التنظيمات لا يشعرون غالبا بالطابع التسلطي للنظام والعمل الذي يمارسونه لأنهم يعتقدون أن وظائفهم تحقق المصلحة العامة ، ومن ثم يصعب الاستغناء عنها وبتدعم هذا الاعتقاد الكاذب عند البيروقراطي من خلال التسلسل الهرمي للسلطة والنظام المحكم ، فلا يجد أمامه غير تقديس النظام والامثال له ، وهذا لاشك مظهرا آخر من مظاهر الاعتراب . ويؤكد ماركس أن البيروقراطية كتنظيم تحطم كفاءة الفرد وتعرقل قدراته علي المبادأة ، والابداع ، والتخيل وتحمل المسئولية ، الا أن ذلك لا يحدث أي أثر علي البيروقراطيين الذين يعتقدون أنهم قادرون علي أداء كافة الأعمال التي تستند اليهم في التنظيم الرشيد ، بل أنهم يحاولون

باستمرار أن يوسعوا نطاق وظائفهم واختصاصاتهم لتدعيم المكانة والامتيازات التي حصلوا عليها. ويؤدي هذا الموقف في رأي ماركس الي ظهور ما يمكن أن يوصف بأنه "مادية صماء" sordid materialism وهي نزعة تغلب علي كل تنظيم بيروقراطي وتبدو بصورة واضحة في صراع الأفراد من أجل الترقية والبحث عن مستقبل أفضل والسعي وراء المكانة والألقاب والهيبة "٢٩".

٦- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :

ليس كل التحديات مشكلات أداء وان كان الكثير كذلك ، وقد أمكن حصر أسباب مشكلات الأداء الوظيفي في :

أولا : نقص المهارات أو المعرفة لدي العاملين :

ان مهمة ادارة الموارد البشرية في أي مؤسسة لا تقتصر علي بيئة القوي العاملة بل الي رفع الكفاءة الانتاجية للأفراد العاملين ، ويتم ذلك عن طريق السياسات والبرامج الخاصة بتدريبهم واعدادهم لممارسة أعمالهم ومهامهم تقوم علي أساس علمي سليم ، وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل زمن وتكلفة ، وهناك عدة فوائد التي يحققها التدريب العملي للأفراد العاملين تتمثل بالآتي :

- أ- يساعد الأفراد في تحسين فهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها .
- ب- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .
- ت- يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطور والتميز والترقية في العمل .
- ث- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفعال .
- ج- يساعد في الفلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء "٣٠".

ثانيا: بيئة العمل :

تعرف البيئة بأنها : "المكان الذي تحدث فيه الاثارة والتفاعل لكل وحدة حية أو هي كل ما يحيط الانسان (المنظمة) من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية ان السلوك الاجتماعي للأفراد يكون متأثرا بالبيئة أو المحيط الذي يأتي منه أو يعمل فيه هؤلاء الأفراد وهو يبلور قيمهم

ومعتقداتهم ، حيث تساعد البيئة الملائمة للعمل علي تحقيق الممارسات الابتكارية في الوظيفة وامكانية التعلم الأسرع والأفضل داخل المنظمة ، وتؤدي الي تحسين ادارة الاجتماعات وصنع القرارات وكتابة التقارير واستخدام الألقاب الوظيفية الملائمة ، بينما تؤدي البيئة الرديئة الي انخفاض مستويات الأداء الوظيفي بين العاملين عن المعدلات الطبيعية " ٣١ "

ثالثا: نظام حوافز غير سليم :

إن الحوافز تلعب دورا مهما ومؤثرا علي مستوي الأداء الوظيفي للعاملين وفي زيادة الانتاج علي اعتبار أنها الاجراءات التي تتخذها ادارة العمل علي شكل مادي أو معنوي أو هما معا بهدف دفع العامل وحفزه لزيادة عطائه كما ونوعا ، وتعتبر أداة في يد الادارة الناجحة تستطيع من خلالها زيادة معدلات الانجاز سعيا لتحقيق الأهداف " ٣٢ "

ان الأسس التي علي آثارها يتم منح الحوافز علي اعتبار أنها احدي الآليات التنظيمية التي تتواصل فيها المنظمات مع الأفراد العاملين ، وهي ذات أهمية قصوي تختلف أهميتها باختلاف الأفراد علما وجنسا ومنصبا ومكانة .

ويؤدي عدم تطوير الحوافز المادية الايجابية أو تقليصها أو الغائها يؤدي الي :

١- ضعف الأدوات التي يستخدمها المدير لتحسين وتطوير أداء مرؤوسيه مما زاد ذلك في درجة اعتماده علي الحافز السلبي لتغيير السلوك أو تحسين الأداء والذي لا يجدي في كل الحالات وذلك ما أثبتته نظريات الحوافز المختلفة والحاجات الانسانية .

٢- عدم الموضوعية في استخدام هذه الحوافز ضاعف من حدة المشكلات ، وقد تسبب ضعف الضوابط والوعي الاداري لدي بعض الاداريين في انتشار ظاهرة الشللية والمصالح المشتركة والفساد الاداري وبالتالي انخفاض مستوي الأداء نتيجة لعدم شعور الموظف بالربط بين أدائه في العمل والحافز المعطي له .

رابعا : نقص نظام التحفيز :

ان أهم عوامل التحفيز بيئة الظروف المناسبة للعاملين تشعرهم بالارتياح والرضا ويتم ذلك بعدة وسائل لعل أهمها :

١- الأخذ بأرائهم ووجهة نظرهم .

٢- اشعارهم بمسئوليتهم عن نتائج أعمالهم .

- ٣- اخبارهم بنتائج أعمالهم للتشجيع أو التنبيه أو للتوجيه .
 - ٤- عدم التمسك بالروتين الاداري البيروقراطي .
- ان الأهم من التحفيز هو استمرار عملية التحفيز كي تحافظ علي المستويات والمعنويات بمعدلات عالية ، وهناك عدة أساليب عملية لابقاء المعنويات في أعلي رتبها منها :
- ١- بقاء العاملين علي بيئة من الأمر باعطائهم البيانات والمعلومات الواقعية.
 - ٢- قيام الادارة بأخذ آراء العاملين وتصحيح الخطأ قبل الانتهاء من العمل .
 - ٣- البحث في أسباب تدني مستوي الأداء .
- تنفيذ المراجعة بشكل دوري ومنتظم يضمن سلامة الأداء وأنه يسير في المسار الصحيح عن طريق مناقشة الأداء السابق .

٧ : النتائج والتصور المقترح :

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية ، فإن الباحث يوصي بما يلي :
- ١- توفير الاستقرار الوظيفي وتهيئة الجو المناسب للعمل .
 - ٢- ضرورة مراعاة العدل وعدم التمييز بين العاملين .
 - ٣- ضرورة تطوير تقنية وأساليب تقييم الأداء وفقا للمعايير العلمية تقاديا للذاتية والعشوائية .
 - ٤- الاهتمام بإتباع سياسة تشجيع قنوات الاتصال المفتوح بين العاملين والرؤساء في إتخاذ القرار .
 - ٥- توفير جو إجتماعي ونفسي وتنظيمي لتشجيع العاملين علي أداء أعمالهم وتطويرها وتحسينها .
 - ٦- الاهتمام بالتدريب من خلال عقد الدورات التدريبية والتثقيفية والادارية منها والتخصصية .
 - ٧- تفعيل دور الحوافز مع توفيرها سواء كانت مادية أو معنوية .
 - ٨- ضرورة معالجة الأسباب المؤدية إلي انتشار اليأس والاستسلام للفشل بين العاملين.
 - ٩- ضرورة الاستخدام الأمثل للتخصصات في العمل .

المراجع :

- ١- عبد العزيز الشخصي والدمياطي ، قاموس التربية الخاصة وتأهيل غير العاديين ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٢ ، ص ٢١ .
- ٢- سعد المغربي ، الاغتراب في حياة الانسان ، الجمعية المصرية للدراسات النفسية ، الكتاب السنوي الثالث ، القاهرة ، ١٩٧٦ ، ص ٤٣ .
- ٣- السيد علي شتا ، الاغتراب في التنظيمات الصناعية ، المكتبة المصرية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٣ ، ص ٤٣ .
- ٤- محمود حمدي ، ظاهرة الاغتراب الوظيفي في المنظمات ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، عدد ١ ، مجلد ١ ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٢ .
- ٥ - يوسف القبلان ، الاغتراب الوظيفي ، مجلة الرياض ، عدد ١٤٧٩٢ ، ٢٠٠٨ .
- ٦- أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الادارية ، دار الكتب المصري ، القاهرة ، ١٩٨٤ ، ص ١٧١ .
- ٧- عامر خضير الكبيسي ، سيكولوجية التدريب : الاستراتيجيات والتقنيات والاشكاليات ، مركز الدراسات والبحوث ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ١٤٢٥هـ ، ص ١٤٥ .
- ٨- ابراهيم الغمري ، السلوك الانساني في الادارة الحديثة ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ٢١٨ .
- ٩- عبد اللطيف عنوز ، الاغتراب الوظيفي ومصادره - دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني باقليم الشمال ، مجلة الادارة العامة ، مج ٣٩ ، ع ٢ ، ١٩٩٩ ، ص ٦٣ .
- ١٠- عبد الرحمن العيسوي ، علم النفس ومشكلات الفرد ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، ١٩٩٥ ، ص ٢٣ .
- ١١- ابراهيم محمد ، الادارة في الاسلام ، الدار السودانية ، الخرطوم ، ١٩٩٣ ، ص ص ٦١-٦٣ .
- ١٢ - أحمد ماهر البطري ، القيادة وفاعليتها في الاسلام ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص ص ١٠٨ ، ١٠٩ .
- ١٣- عبد الرحمن العيسوي ، علم النفس ومشكلات الفرد ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، ١٩٩٥ ، ص ٢٣ .
- "١٤" جمال سعيد عبد الغني ، آراء علماء النفس في الخوف ومثيراته ، مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة ، ١٩٨٩ ، ص ١٩ .
- "١٥" عبد الرحمن العيسوي ، علم النفس والانتاج ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ١٩٩٧ ، ص ٦٦ .

- "١٦" عبد الرحمن العيسوي ، علم النفس والانتاج ، مرجع سابق ، ص ٦٧ .
- "١٧" مجدي عبد الله ، السلوك الاجتماعي ودينامياته - محاولة تفسيرية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٤٤
- "١٨" سيد الهواري ، المدير الفعال ، مكتبة عين للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص ٦٣ .
- "١٩" ابراهيم الغمري ، السلوك الانساني في الادارة الحديثة ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة، ٢٠٠٢ ، ص ص ٨١٢ - ١٨٧ .
- "٢٠" عادل صادق ، الألم النفسي والعضوي ، دار الأهرام ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ٨٤ .
- "٢١" علي الزغل ، الشباب والاعتراب- دراسة ميدانية من شمال الأردن - مؤته للبحوث والدراسات ، مج ٣، ع ٢٤ ، ١٩٩٠ ، ص ٢٩ .
- "٢٢" السيد علي شتا ، باثولوجيا العصيان والاعتراب ، الهيئة المصرية للطباعة والنشر ، مصر ، ٢٠٠٤ ، ص ٥٠
- "٢٣" علي بشري ، مظاهر الاعتراب لدي الطلاب السوريين في بعض الجامعات المصرية ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد ٢٤ ، ٢٠٠٨ ، عدد ١ ، ص ص ٥١٣ ، ٥٦١ .
- "٢٤" السيد علي شتا ، اغتراب الانسان في التنظيمات الصناعية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ١٩٩٨ ، ص ١٠٥ .
- "٢٥" صلاح الحديثي ، معتز عبد العزيز / التأثيرات السلبية والايجابية للعولمة في القضايا الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية ، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية ، العراق ، مجلد ١١ ، ع ١ ، ص ٥١١ .
- "٢٦" منصور فهمي ، انتاجية العلم في ضوء الدوافع والحوافز ، دار النهضة العربية ، لبنان ، ١٩٨٤ ، ص ١٤١ .
- "٢٧" زويش سامية ، محددات الرضا الوظيفي وأثرها علي المؤسسين في المؤسسة - دراسة حالة ثانوية أمزيل محمد بخير ، جامعة أكلي أولحاج ، البويرة ، الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ، ٢٠١٣ ، ص ٣٦ .
- "٢٨" ضياف زين الدين ، السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي ، أطروحة ماجستير في علم النفس ، الجزائر ، ٢٠٠٠ ، ص ١٩٠ .
- "٢٩" هشام محمود ، قضايا الاعتراب في الفكر السياسي والاجتماعي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ٢٠١٢ ، ص ص ١٣٢ ، ١٣٣ .
- "٣٠" حامد الخرفة ، موسوعة الادارة الحديثة والحوافز ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، ١٩٨٠ ، ص ٢١٠ .
- "٣١" كمال أبو الخير ، الادارة بين النظرية و التطبيق ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ٨٥ .

"٣٢" عبد الرحمن محمد العيسوي ، علم النفس والانتاج ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، ١٩٩٧ ، ص ١١٦ .

"٣٣" حامد الخرفة ، موسوعة الادارة الحديثة والحوافز ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، ١٩٨٠ ، ص ٢١٠ .

المراجع الأجنبية :

1- fritz pappen heim, the alienation of modern man ,1959 ,ch.2,p.93 .

2-rober blaunner, alienation and freedom: the factory worker and his industry ,1965 ,vol. 6,no. 1,pp.83-85 .

