

الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم
العالي في قطاع غزة

د. يوسف عبد عطية بحر
أ. مياسة سعيد محمد أبو سلطان

الجامعة الإسلامية – كلية التجارة

مقدمة:

إن مصطلح الاغتراب له استخدامات متعددة باختلاف مجال كل دراسة، وقد شاع في استخدامه في الفلسفة والقانون والطب النفسي، وقد اهتم علماء النفس بدراسة الأبعاد التي تؤدي إلى الشعور بالاغتراب لدى الأفراد، وتعتبر ظاهرة الاغتراب ظاهرة اجتماعية نفسية ومشكلة إنسانية شائعة في كثير من المجتمعات بغض النظر عن النظم والأيدولوجيات والمستوى الاقتصادي والتقدم التكنولوجي، كما أنها تعتبر أزمة معاناة للإنسان المعاصر وإن تعددت مصادرها وأسبابها (المطرفي ٢٠٠٥).

لقد ازداد اهتمام الباحثين خلال النصف الثاني من القرن العشرين بدراسة الاغتراب كظاهرة انتشرت بين الأفراد في المجتمعات المختلفة، وربما يرجع ذلك إلى ما لهذه الظاهرة من دلالات قد تعبر عن أزمة الإنسان المعاصر ومعاناته وصراعاته الناتجة من تلك الفجوة الكبيرة بين تقدم مادي يسير بمعدل هائل السرعة، وتقدم قيمي ومعنوي يسير بمعدل بطيء، الأمر الذي أدى بالإنسان إلى النظر إلى هذه الحياة وكأنها غريبة عنه، أو بمعنى آخر الشعور بعدم الانتماء إليها. (الشيخ خليل ٢٠٠٢).

مشكلة الدراسة :

تعد ظاهرة الاغتراب الوظيفي بصورها وملامحها المتعددة، أحد أهم وأخطر الظواهر التي تصيب العاملين في المؤسسات الحكومية لتدل على مرور المؤسسة بأزمة حقيقية تهدد نجاحها وتميزها، وبالاستناد إلى نتائج الدراسات التي استطاعت الباحثان الوصول إليها، حيث أظهرت نتائج إحداهما ظهور الاغتراب الوظيفي لدى عينة الدراسة من المشرفين التربويين في مدارس التعليم العام في غزة، وأظهرت أخرى أن الموظفين الحكوميين في غزة يتسمون باغتراب وظيفي بنسبة ٦٨,٨%، لذا شعرت الباحثان بضرورة وأهمية دراسة مدى ظهور الاغتراب الوظيفي بين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، وحيث أن شعور الموظف بالاغتراب سينعكس على أدائه بمقدار ظهور الاغتراب الوظيفي لديه، جاءت مشكلة الدراسة :

ما أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة ؟

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.
- ونشتق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :**
١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة الموظف بالإدارة المباشرة وبين الأداء الوظيفي.
 ٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة الموظف بزملاء العمل وبين الأداء الوظيفي.
 ٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة الموظف بالجمهور متلقي الخدمة وبين الأداء الوظيفي.
 ٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل المحيطة بالموظف وبين الأداء الوظيفي.

متغيرات الدراسة:

تهتم الدراسة بمعرفة أثر محاور الاغتراب الوظيفي (علاقة الموظف بالإدارة المباشرة -علاقة الموظف بزملاء العمل - علاقة الموظف بالجمهور متلقي الخدمة - ظروف العمل المحيطة بالموظف) على أداء العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

أولاً: المتغيرات المستقلة :

١. علاقة الموظف بالإدارة المباشرة : عدم توفر كل أو بعض العوامل التالية (تحفيز - تقييم - متابعة - مشاركة في التخطيط - توجيه - مهارات التعامل الفردية - الثقة المتبادلة - نمط القيادة)
٢. علاقة الموظف بزملاء العمل: عدم توفر كل أو بعض العوامل التالية (تعاون - تبادل خبرات - احترام و تقدير - مبادرة - ثقة متبادلة - الاتصالات غير الرسمية - المساندة الاجتماعية)
٣. علاقة الموظف بالجمهور متلقي الخدمة: (أسلوب التعامل بين الموظف و الجمهور متلقي الخدمة)
٤. ظروف العمل المحيطة بالموظف (الظروف المادية للعمل- عبء العمل - تدني فرص التقدم و النمو الوظيفي - إجراءات و لوائح و أنظمة العمل)

ثانياً: المتغير التابع: أداء العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

أهداف البحث :

١. التعرف على مستويات الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة .
٢. التعرف على طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة .
٣. اقتراح حلول وتوصيات للحد من الاغتراب الوظيفي بين العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، مما يسهم في تحسين الأداء العام لهم.

أهمية البحث :

١. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع الاغتراب الوظيفي في قطاع غزة وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم، لذا فهي خطوة علمية لتبسيط الضوء على هذه الموضوع .
٢. تزويد المسؤولين عن إعداد وتنفيذ برامج التطوير الإداري بأسس بناء إستراتيجية لتخطيط هذه البرامج للحصول على أعلى أداء ممكن للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة .
٣. إمكانية إثراء المكتبات بدراسات ميدانية حول أساليب الحد من الاغتراب الوظيفي للقيام بدور ايجابي فاعل في المجتمع الفلسطيني، وتزويدها بأحدث ما توصل إليه العلم في مجال الاغتراب الوظيفي في البيئة الأجنبية عبر ترجمة العديد من الدراسات الحديثة والنظريات المتعلقة بالموضوع مما يُمهّد ويُسهّل الطريق لإجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال في البيئة العربية.
٤. رغبة الباحثان في اقتراح بعض الحلول لمشكلة الاغتراب الوظيفي.

الاغتراب الوظيفي

مقدمة :

تعتبر ظاهرة الاغتراب من أهم الظواهر السلبية في العالم الحديث والمعاصر، وقد تبلورت هذه الظاهرة على مدى سنوات عديدة، واتخذت مظاهر تختلف في شدتها بين الماضي وبين ما هي عليه في الوقت الحاضر، ولكن المُشاهد أنها كانت منذ ذلك التاريخ تزداد اشتداداً وحادّة تبعاً للتطور

الحضاري المادي في هذا القرن وبصورة عكسية مع انتماءات الإنسان، خصوصاً الانتماء الديني والتاريخي. (منصور، ١٩٩٧).

حيث استحوذ موضوع الاغتراب على اهتمام العديد من علماء الاجتماع مثل Seeman ١٩٥٩، Johnson ١٩٧٣، Durkheim ١٩٥٩، Pearlin ١٩٦٣، وقد أجمعوا على اعتباره أحد السمات الأساسية للإنسان المعاصر، ولفكرة الاغتراب تاريخ طويل، حيث استخدمت بأشكال مختلفة من قبل العديد من المفكرين والكتاب في مختلف فروع المعرفة: الفلسفة، والاجتماع، والنفس، والسياسة، والاقتصاد وعلم الدين. (الخافجي، والأحمد، ٢٠٠٨).

ولقد ازداد التنوع في استخدام مصطلح الاغتراب نتيجة لاختلاف الاتجاهات الفلسفية والسيكولوجية والسيوسياسية في استخدام هذا المفهوم، إلا أن معظم الدراسات تجمع على أن (هيجل) أول من جاء بمعنى منظم لمصطلح الاغتراب في الفلسفة المثالية الألمانية في أواخر القرن الثامن عشر ومستهل القرن التاسع عشر. (القيق، ٢٠٠٥، ص ٢٥٩).

فلقد شاع استخدام مصطلح الاغتراب Alienation في اللغة الدارجة اليوم للدراسات الاجتماعية والنفسية وبصورة عامة في النقد الاجتماعي، وحتى الآن يستخدم مصطلح الاغتراب في اللغة الانجليزية ليشير مباشرة لمضمون المصطلح اللاتيني Alienato وضمياته، والثابت أن مصطلح الاغتراب ظهر في اللغة اللاتينية كترجمة لبعض المصطلحات الإغريقية، والتي تشير لحالة تحول الكائن خارج ذاته، ولهذا يشير الاغتراب لحالة الإنسان الذي تجاوز ذاته. (شتا، ١٩٩٣، ص ٢٠).

تعريف الاغتراب والإغتراب الوظيفي:

أشار "فروم" إلى أن "هيجل" و"ماركس" هما من قاما بإرساء قواعد مفهوم الاغتراب متأثراً بهما، ولذلك حاولا أن يطبقا مفهومهما للاغتراب على المواقف المعاصرة، حيث استخدم "فروم" مصطلح الاغتراب في كافة مجالات الحياة المعاصرة، متتالاً للاغتراب ضمن علاقة الفرد بالآخرين، وبالمجتمع وبذاته. (شاخت، ١٩٩٨، ص ١٧٥)، حيث أرجع "فروم" مفهوم الاغتراب إلى أن الاغتراب يحدث بين الله والإنسان نتيجة سقوط الإنسان في الخطيئة أو الوقوع في المعصية، ولذلك أرجع اغتراب الإنسان إلى اغترابه عن الله. (حماد، ١٩٩٥، ص ٣٨).

وأوضح (هاري ولامب ١٩٨٤) في قاموس المعارف السيكلوجية أن الاغتراب يدل على حالة أو عملية يكون فيها شيء ما مفقوداً أو غريباً عن الشخص الذي يمتلكه أصلاً، فمفهوم ماركس للعمل المغترب يشير إلى اغتراب العامل عن إنتاجه في العلاقات الرأسمالية للإنتاج. (خليفة، ٢٠٠٣، ص ٢٩).

بينما عرّف (جوهان كلارك ١٩٥٩) الاغتراب بأنه درجة شعور الفرد باللامعنى وفقد القوة، والشعور بالوحدة وغربة الذات، حيث اعتمد في تعريفه هذا على درجة شعور الفرد بالعجز نحو الدور المحدد له في أية مؤسسة أو عمل. (عبد المختار، ١٩٩٨، ص ٢٥)

وعرّف (يانكلوفيتش) الاغتراب بأنه عبارة عن تخرج قوى الإنسان وأفعاله وعلوها عليه، بحيث تصبح وكأنها شيء آخر منفصل وغريب عنه. (عمران، ١٩٩٠، ص ١٢٥)، كما عرّفه ولمان (Wolman, 1989) بأنه يعني تدمير وانهيار العلاقات الوثيقة، وتمزق مشاعر الانتماء للجماعة الكبيرة، كما في تعميق الفجوة بين الأجيال، أو زيادة الهوة الفاصلة بين الجماعات الاجتماعية عن بعضها البعض. (خليفة، ٢٠٠٣، ص ٢٩).

وقد عرّف (حسن منصور) الاغتراب في كتابه الانتماء والاعتراب بأنه "حالة من الانفصال عن الواقع، عن كل ما فيه من الأفكار والمبادئ والقيم والعادات والالتزامات الاجتماعية عامة". (منصور، ١٩٩٧، ص ٣٦١).

وعرفه (أبو زيد) بأنه انسلاخ عن المجتمع، العزلة والانعزال التام عن التلاؤم والإخفاق في التكيف مع الأوضاع السائدة في المجتمع، واللامبالاة وعدم الشعور بالانتماء. (خليفة، ٢٠٠٣، ص ٢١) كما عرّف (حافظ) الاغتراب بأنه وعي الفرد بالصراع القائم بين ذاته وبين البيئة المحيطة به و المحيطة له، بصورة تتجسد في الشعور بعدم الانتماء والسخط والقلق والعدوانية وما يصاحب ذلك من سلوك ايجابي، أو الشعور بفقدان المعنى، واللامبالاة، ومركزية الذات والانعزال الاجتماعي وما يصاحبه من أعراض إكلينيكية. (عبد المختار، ١٩٩٨، ص ٣٣)

وعرّف (مصري حنورة و راشد السهل) الاغتراب بأنه حالة نفسية تتضمن مشاعر، بعضها إيجابي من قبيل الإحساس بالتفرد، ومعظمها سلبي من قبيل الإحساس بالغربة و الحصار من قوى ظاهرة، وبعضها مجهول، و الانسحاب من الواقع وتبني أطر مرجعية سلوكية مفارقة ومباينة للجماعة مع ميول تقوقعية. (المشعان، ٢٠٠٥، ص ٧٩٩).

أما (كمال دسوقي) فقد عرّف الاغتراب بأنه شعور الفرد بالوحدة والغربة، وانعدام علاقات الصداقة والمحبة مع الآخرين، وحالة كون الأشخاص و المواقف المألوفة تبدو غريبة نتيجة للإدراك الخاطيء، وانفصال الفرد عن الذات الحقيقية، بالإضافة إلى كون الاغتراب مرادف للاضطراب العقلي. (خليفة، ٢٠٠٣، ص ٣٠).

واعتبر (سيمان) العمل الغريب بأنه ذلك العمل الذي لا يؤدي إلى تحقيق الإشباع الذاتي و الداخلي للفرد، أما (بلانر) فقد اعتبر أن الشعور بالغربة في العمل ما هو إلا انعكاس لطبيعة الخبرة الشخصية للفرد في مجال العمل، وهذا الشعور يمكن أن يتوافر حينما يشعر العامل بأنه ليس له أي سيطرة على مراحل عمله الحالي، وعندما يتعذر عليه تحديد أهداف وظيفته، أو عندما يفشل في الانتماء إلى نشاطات العمل التي تمكنه من التعبير عن شعوره الشخصي. (عمران، ١٩٩٠، ص ١٢٥).

لذا يمكن النظر إلى الشخص المغترب على أساس أنه الشخص الذي لا يحس بفاعليته ولا أهميته ولا وزنه في الحياة، ويشعر تبعاً لذلك بانعدام تأثيره على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، والإنسان المغترب يشعر بأنه يفتر إلى مرشد أو موجه للسلوك والاعتقاد، وفي علاقاته ونشاطاته الاجتماعية يشعر الإنسان المغترب بأنه لا يحقق ذاته ولا يشعر بسعادة فيها ويتجه تبعاً لذلك إلى العزلة والنفور من الذات. (الزغل، ١٩٩٠، ص ٤٩).

أما الإغتراب الوظيفي وهو ما يسميه بعض الكتاب و المفكرين اغتراب عن التحكم (فقد القوة)، ويقصد به أيضاً الاغتراب الإنتاجي والاضطراب الاستهلاكي، ويرتبط الاغتراب المهني أو الوظيفي بعدة متغيرات نفسية واجتماعية، ويعرفه (مدحت عبد الحميد ١٩٩٢) بأنه الشعور بالانفصال النسبي عن العمل ببعض متعلقاته أو جميعها. (عبد المختار، ١٩٩٨، ص ٤٥)، حيث أضحت منظمات اليوم تمتلئ بشواهد شتى من أعراض عدم الرضا، وفقدان الانتماء الوظيفي والتنظيمي، وقد أرجعت أسباب هذه المشاعر السلبية إلى ظاهرة الاغتراب الوظيفي، لأن الموظف لا يشعر بحافز يشده لعمله، لذلك تنمو وتترعرع نواة الاغتراب لديه. (عنوز، ١٩٩٩، ص ٣٤٧).

وقد تحدث كثيرون عن جذور الاغتراب الوظيفي وأسبابه، فعندما صاغ (ماركس) نظريته حول الاغتراب، بدا اغتراب العمال عنده في صورتين: الاغتراب عن ناتج العمل، واغتراب العمال عن العمل نفسه، وبتعبير آخر لا ينتمي الإنتاج للعامل، كما أن العمل نفسه لا ينتمي لمهنيته الإنسانية، ومن ثم فإن ماركس يؤكد على أن الإنسان لم يعد يشعر بحياته في أفعاله المتعلقة بالعمل وعملية الإنتاج، وعليه يذهب ماركس إلى أن نفي الاغتراب في المجتمع يتوقف على تغيير البناء الاجتماعي لهذا المجتمع. (شتا، ١٩٩٣، ص ١٢٣).

ويعرّف الاغتراب الوظيفي أيضاً بأنه الشعور بالقطيعة من قبل الموظفين، والذي يظهر من خلال ضعف علاقتهم بالمنظمة وشعورهم بأن وظيفتهم ليست ذات معنى وغير مجدية في جوانب حياتهم الأخرى، ويتسبب في الاغتراب الوظيفي عدة عوامل مثل عدم وجود فرصة للمشاركة في

صنع القرار وضعف التواصل بين الموظفين ، قلة فرص الترقية و النمو وكذلك الشعور بالعجز داخل المنظمة. (www.businessdictionary.com)

كما يعرف بأنه شعور الموظف بأن ليس له سيطرة على مراحل عمله الحالي ويتعذر عليه تحديد أهداف وظيفته، أو هو الفشل في الانتماء إلى نشاطات عمله التي تمكنه من التعبير عن شعوره. (www.edarta3mal.com)

من خلال ما سبق يعرف الباحثان الاغتراب الوظيفي بأنه شعور الموظف بالغربة في المنظمة التي يعمل بها، يأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المنظمة بهيكلتها ومحيط العمل بها ونمط الإشراف الذي تتبعه، وبين زملاء العمل و الجمهور متلقي الخدمة، فيشعر الموظف بأن المنظمة لم تعد مكاناً مناسباً له، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه لها ، فينعكس شعوره هذا سلبياً على تركيزه وقدراته والتزامه وبالتالي أدائه الوظيفي.

أسباب الاغتراب:

لقد أرجع الباحثين عبر الفكر الإداري و علم النفس، الشعور بالاغتراب إلى عدة عوامل: (التخصص، تقسيم العمل، التركيز على القواعد والتعليمات في الأعمال، الإشراف الاستبدادي، القصور في العلاقات الإنسانية في مجال العمل، القصور في المعلومات، قلة فرص التعلم والمعرفة، التضارب بين مطالب الأدوار الملقاة على عاتق الفرد، الشعور بعدم تحقيق التوقعات، فقدان الألفة ورضاء الانتساب خارج وداخل محيط العمل، فقدان السيطرة والقدرة على التحكم في تسيير دفة أمور الحياة للفرد للشعور بالخضوع للضبط الخارجي، التقدم التكنولوجي والصناعي، عدم تناسب سياسات الأفراد أو عدم سلامة تطبيقها، انخفاض مستوى التفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وخارجه). (عمران، ١٩٩٠، ص ١١٩).

بينما تتنوع الأسباب المؤدية للاغتراب بشكل عام ما بين:

أولاً : أسباب خاصة

ثانياً: أسباب اجتماعية بيئية (الوضع السياسي - الوضع الاقتصادي - أنساق المجتمع)

ثالثاً: أسباب ذاتية

المبحث الثالث الأداء الوظيفي

المقدمة :

لقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، ويشهد بحثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن قيادات جديدة وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولات إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام نظام حلقات الجودة، والتركيز على أسلوب فريق العمل وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة وكثير من الأساليب الأخرى التي تركز على غاية واحدة وهي تحسين الأداء. (الفايدي، ٢٠٠٨، ص ٨١).

لذا يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية. (رضا، ٢٠٠٣، ص ٥٠)، حيث تنطوي وظيفة إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وكذلك المحافظة على الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن للمنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، فالعنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه، وهو بلا شك حتمي الوجود في أي مرحلة سواء كان العمل يدوياً أو آلياً أو محوسباً. (نصر الله، ٢٠٠٢، ص ٣).

حيث أن تميز الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة أهلية كانت أو حكومية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد و المنظمة و الدول، لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً و أطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً . (الفايدي، ٢٠٠٨، ص٨١).

كما يمثل الأداء القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية و وعنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه.(الغالبى، وادريس، ٢٠٠٧، ص٤٧٦) وهذا ما دفع الباحثان لدراسة مدى تأثير الاغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة.

تعريف الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف على ذلك القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.(عقيل، ٢٠٠٦، ص٥١)، كما عرفه معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب.(الشريف، ٢٠٠٤، ص٨٢).

ويلقى (Thomas Gilbert) الضوء على مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج أو النتاجات، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الانجاز والنتائج والنتائج من ناحية أخرى.(درة، ٢٠٠٣، ص٩٧).

حيث عرف (العوامل) الأداء الوظيفي بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص.(العوامل، ٢٠٠٤، ص٦٦).

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى.(المدهون، ٢٠٠٥، ص١٥٢).

وفي تعريف (سلطان) فهو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.(عكاشة، ٢٠٠٨، ص٣٣). بينما عرفه (هلال) بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.(هلال، ١٩٩٩، ص١٩).

و يرى آخرون أن الأداء هو ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تُحدث تغييراً في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.(المطرفي، ٢٠٠٥، ص٣٨).

و عرف (درة) الأداء بأنه تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص.(درة، ٢٠٠٣، ص٩٥)، بينما ينظر بعض علماء الإدارة إلى الأداء على أنه انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أيًا كانت طبيعة هذا العمل.(Jowett & Rothwell, 1988, p.2).

أما الخزامي فقد عرف الأداء بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة، حيث اعتبره سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون. (الخزامي، ١٩٩٩، ص ٢٠).

وعرف (الشعلان) الأداء الوظيفي بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (الشعلان، ٢٠٠١، ص ٣٨)، وقد عرفه (النمر) بأنه الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته، وفي نفس الوقت يتأثر بمقدار الرغبة لدى الأفراد في الأداء. (العجلة، ٢٠٠٩، ص ٦٤).

من خلال ما سبق يعرف الباحثان الأداء الوظيفي بأنه السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة إليه لتحقيق الهدف المخطط له، متأثراً باستعداد و قدرات الموظف و بالبيئة التنظيمية المحيطة به، بما تشمله من مساندة زملاء العمل و نمط الإشراف و الظروف المادية للعمل و أيضاً متطلبات و تحديات الوظيفة و كذلك الجمهور متلقي الخدمة.

عناصر الأداء الوظيفي:

إن الأداء الفعال لأي موظف يعني تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ذلك الموظف، إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها ما يلي:

١. **كفايات الموظف Competencies**: ويقصد بها معلوماته و مهاراته و اتجاهاته و قيمه، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعلاً يقوم به ذلك الموظف.
٢. **متطلبات العمل (الوظيفة)**: ويقصد بها المهام و المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
٣. **بيئة التنظيم**: وتتكون من عوامل داخلية و عوامل خارجية، ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية. (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ص ٣٠٤).

كما ينظر للأداء الحقيقي الفعال على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز عليها و ألا يتم تجاهلها تماماً، بمعنى أن الأداء ليس هدفاً وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتيجة، ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية، من حيث الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا أنها لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها. (النميان، ٢٠٠٣، ص ٣٨).

هاينز (Haynes) أيضاً ذكر ثلاثة عناصر للأداء لا تختلف كثيراً عما ذكره درة وهي:

- **الموظف**: وما يمتلكه من قدرات معرفية و مهارات و اهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع.
- **الوظيفة**: وما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل.
- **الموقف**: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي. (الفايدي، ٢٠٠٨، ص ٨٥).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة غوانمة (١٩٩٠) بعنوان: " الاغتراب عند العمال في شركة الصناعات الهندسية

العربية في الأردن "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مظاهر الاغتراب عند العمال في شركة الصناعات الهندسية العربية في الأردن، وقد قام الباحث بتطبيق استبانة للتعرف على مدى انتشار ظاهرة الاغتراب عند العمال من إعداده، وتكونت عينة الدراسة من (٩٤) المباشرين للإنتاج في الشركة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الاغتراب عند العمال بأبعاده الخمسة (اللاقوة، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية والاعتراب عن الذات، كانت متوسطة، كما أظهرت وجود علاقة موجبة بين ظروف العمل المعتمدة بالدراسة وبين مستوى الاغتراب عند العمال بأبعاده الخمسة، ووجود فروق دالة إحصائية على مستويات الاغتراب تعزى لبعض الخصائص الاجتماعية على النحو التالي:

- بالنسبة إلى بعد اللاقوة تبين أن هناك فروق تعزى لمتغير الدخل.
 - بالنسبة إلى بعد اللامعنى كان هناك فروق تعزى لمتغيرات الدخل، المستوى التعليمي والعمر.
 - بالنسبة إلى بعد العزلة الاجتماعية وجد أن هناك فروق تعزى لمتغيري العمر والدخل.
 - وجود فروق تعزى لمتغيري العمر والدخل بالنسبة إلى الاغتراب عن الذات.
- وخلصت الدراسة في توصياتها إلى ضرورة الاهتمام بالدخل بالنسبة لجميع العاملين لأنهم أحد أهم أسباب اغترابهم، وأيضاً الاهتمام بالمشاركة الإدارية للعاملين وتحسين ظروف العمل، وكذلك ضرورة تطبيق الإدارة بالأهداف.

٢. دراسة (عمران، 1990) بعنوان: " أثر بعض المحددات النفسية على الاغتراب الشخصي

والاجتماعي في مجال العمل"

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على ماهية الاغتراب و توضيحها ببعديها الشخصي و الاجتماعي ، و التعرف على العوامل والمسببات التي يمكن أن تؤدي إلى ظهور هذه الظاهرة بأبعادها المختلفة أو التي قد تؤدي إلى الزيادة من حدتها وتحديدها، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على مدى انعكاسات وتأثير اختلاف بيانات العمل على مستوى واتجاه وقوة العلاقات بين العوامل المسببة للاغتراب، والطرق والأساليب التي يمكن أن تسهم في القضاء على هذه الظاهرة أو الحد من أثارها السلبية على العمل والعاملين.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن الرجال أكثر ميلاً للشعور بالاغتراب الشخصي من غيرهم من النساء.
- أن كبار السن أكثر ميلاً للشعور بالاغتراب الاجتماعي عن صغار السن.
- أن أصحاب الدخول العالية أكثر ميلاً للشعور بالاغتراب من أصحاب الدخول المنخفضة.
- أن المتزوجين أكثر ميلاً للشعور بالاغتراب الشخصي والاجتماعي عن غير المتزوجين.
- أن الشعور بتضارب الأدوار يعتبر القاسم المشترك الأعظم في خلق مشاعر الاغتراب ببعديه الشخصي والاجتماعي بالنسبة للمتزوجين والنساء.
- أن الشعور بعدم تحقيق التوقعات يعتبر القاسم المشترك الأعظم في خلق مشاعر الاغتراب ببعديه الشخصي والاجتماعي بالنسبة للذكور وغير المتزوجين و أصحاب الدخول العالية.
- أن الشعور بفقدان روح الألفة ورضاء الانتساب والضبط الخارجي يعتبر القاسم المشترك الأعظم في خلق مشاعر الاغتراب ببعديه الشخصي والاجتماعي بالنسبة للمتزوجين وكبار السن وأصحاب الدخول العالية.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها العمل على دراسة الاهتمامات والاتجاهات والمشاعر النفسية والسلوكية للعاملين في الوحدات الانتاجية المختلفة، بالإضافة إلى العمل على تدعيم التفاعل الاجتماعي والاهتمام بالحوافز خاصة النفسية منها وكذلك الاهتمام بالجوانب الاجتماعية في ميادين العمل.

٣. دراسة (عويدات، ١٩٩٥) بعنوان: "مظاهر الاغتراب عند معلمي المرحلة الثانوية في الأردن"

هدفت الدراسة إلى استقصاء مدى شيوع مظاهر الاغتراب عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الأردن، وبيان أثر عوامل الجنس و المؤهل الأكاديمي، والخبرة والحالة الاجتماعية على أبعاد الاغتراب، وقد حددت الدراسة مظاهر الاغتراب بخمسة أبعاد هي: فقدان المعايير ، فقدان المعنى، فقدان السيطرة، الانعزال الاجتماعي وعدم الانتماء و الامبالاة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن عينة الدراسة تعاني من الاغتراب المرتفع على المقياس ككل، كما أظهرت النتائج أن الجنس كان العامل الوحيد من بين العوامل المستقلة الذي أظهر أثراً ذا دلالة إحصائية، مرده إلى أن الذكور أظهروا اغتراباً أعلى من الإناث وعلى كافة الأبعاد في حين لم تظهر آثار ذات دلالة إحصائية في باقي العوامل المستقلة.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات تؤكد على أهمية معالجة الظروف المحيطة بالعمل التي تؤدي إلى اغتراب المعلمين و ضرورة تحسين ظروف العمل الخاصة بالمعلمين وخاصة النواحي المادية.

٤. دراسة (عنوز، ١٩٩٩) بعنوان: " الاغتراب الوظيفي ومصادره: دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية و التنظيمية في القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال "

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر إدارية، و التعرف على علاقة بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الشعور بالاغتراب الوظيفي ومصادره، بالإضافة إلى محاولة التعرف على الترتيب التنازلي لأسباب الاغتراب الوظيفي باختلاف المتغيرات الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة، وبالتالي وضع أولويات علاجه.

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي ومتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المرتب الشهري، الحالة الاجتماعية، والقسم) مع وجود ميل أكثر عند الذكور للشعور بالاغتراب الوظيفي منه عن الإناث، كما أظهرت النتائج أن الفئة العمرية (٢٥ سنة فأقل) هم الأكثر شعوراً بالاغتراب الوظيفي مقارنة مع غيرهم.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات تؤكد على ضرورة العمل على تقوية انتماء أفراد مجتمع الدراسة من فئة الذكور وتحقيق الانسجام و الألفة بينهم، بالإضافة إلى الارتقاء بالوضع الحالي في بيئة المستشفيات الحكومية، ولتقليل الاغتراب الوظيفي ، أوصت الدراسة بالعمل على تخطيط المسار الوظيفي بحث تسمح بالتقدم في السلم الوظيفي حيث أظهرت نتائج الدراسة انه المصدر الأول للشعور بالاغتراب ، كما أوصت برفع الحد الأدنى للمرتب الشهري للموظفين وتقليل البيروقراطية الإدارية المطبقة في مستشفيات وزارة الصحة .

٥. دراسة (المطرفي، ٢٠٠٥) بعنوان: " الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء، دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي و أداء العاملين في ادارة جوازات منطقة مكة المكرمة، وكذلك التعرف على الأسباب المؤدية للاغتراب الوظيفي، ومظاهره و طرق الحد منه.

وأظهرت نتائج الدراسة انتشار ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين الضباط والأفراد العاملين في ادارة جوازات منطقة مكة المكرمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الضباط و متوسط الافراد العاملين في ادارة جوازات منطقة مكة المكرمة بالنسبة لكل من (صور معاناة

العاملين، الاسباب المؤدية للاغتراب الوظيفي، الآثار المتوقعة للاغتراب الوظيفي، طرق الحد من الاغتراب الوظيفي).
وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات تؤكد على ضرورة توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين وتهيئة الجو المناسب للعمل، وتفعيل دور الحوافز بنوعيتها المادي و المعنوي، كما أوصت الدراسة بإجراء دراسة مقارنة للتعرف على وجود ظاهرة الاغتراب الوظيفي في عدد من الوزارات و الأجهزة الأمنية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١. دراسة (Majorie Armstrong- Stassen, 2004) بعنوان:

“What Factors Are Important In Retaining Older Employees?”

“العوامل الممكن اعتبارها مهمة لاستبقاء الموظفين القدامى”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تعتبر مهمة لاستبقاء الموظفين القدامى والاحتفاظ بهم، أي العوامل التي قد تدفع الموظفين سواء إداريين أو فنيين إلى الاستمرار ومواصلة العمل في المنظمة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك إدراكاً للدعم من قبل المنظمة مرتبطاً بشكل إيجابي واضح بالتوافق والضبط الموجه والرضا الوظيفي والرغبة في ترك العمل، وارتبط بشكل سلبي مع عدم الأمن الوظيفي والاحترق الوظيفي بعد سنتين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن التوافق قَرَب العلاقة بين متغيرات الولاء المسبق والاغتراب الوظيفي والأعراض الصحية والاحترق الوظيفي بعد عملية تحجيم العمالة في المنظمة، وينتج من هذا أن التوافق مع الضبط الموجه قد يكون له تأثير إيجابي على المدى القصير، ومن المحتمل أن يكون له آثار ضارة على المدى البعيد.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات تتضمن نصائح إلى الإدارة إذا أرادت الاحتفاظ بالموظفين القدامى وخاصة من تعتبرهم خبراء ومميزين في مجالهم، عليها أن تطور وتنفذ برامج ادارة الموارد البشرية والتي تحفز هؤلاء الموظفين بتحديات أكبر في وظائفهم، مع اتاحة فرص البقاء والنمو والتطور داخل وظائفهم الحالية، وبنفس الوقت على الادارة اظهار التزامها نحو هؤلاء الموظفين ليشعروهم بقيمة بقائهم في المنظمة التي يعملون بها.

ما يميز الدراسة الحالية

من خلال العرض المتقدم للدراسات السابقة يتبين لنا أن جميع الدراسات السابقة لم تنطرق للاغتراب الوظيفي كدراسة مستقلة، وإنما تناولت الاغتراب من نواحي نفسية فقط (الاغتراب النفسي)، وكذلك انحصرت هذه الدراسات بين فئتي الطلاب والمعلمين، لذا فهذه الدراسة هي من أوائل الدراسات في فلسطين وخاصة في قطاع غزة التي تنطرق للاغتراب الوظيفي (على حد علم الباحثان)، وبالاستناد إلى نتائج الدراسات السابقة ما بين عربية وأجنبية، فإن الدراسة الحالية تقدم صورة واضحة وشاملة عن مدى وجود الاغتراب الوظيفي بين العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، ومدى تأثير ذلك على أدائهم الوظيفي، نظراً لأهمية متابعة ودراسة الأداء الوظيفي والعوامل التي من شأنها التأثير عليه بالإيجاب أو بالسلب، هذا مع ضرورة التأكيد على أن المجتمع الفلسطيني له خصوصيته الفريدة غير القابلة للتكرار.

المنهجية والإجراءات

مقدمة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة " بتطبيق الدراسة على وزارة التربية والتعليم

العالي في قطاع غزة، وذلك للخروج بتوصيات ومقترحات علمية تساعد في إزالة الأسباب التي قد تؤدي إلى اغتراب العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم وبالتالي التأثير على أدائهم الوظيفي، لذا يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية وإجراءات الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثان في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثان عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، وذلك سعياً إلى دراسة علاقة الاغتراب الوظيفي بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وتحديد العوامل المرتبطة به، ومن ثم دراسة وفحص العوامل وجمع البيانات التي تؤثر في تفاعلاتهم المختلفة ودراستها بهدف الوصول إلى تعميمات هامة لزيادة المعرفة حول هذا الموضوع.

مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة الأصلي في العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، والبالغ عددهم ٧٥٥ موظف، موزعين بين المسميات الوظيفية المختلفة، وجدول (١) يوضح تصنيف مجتمع الدراسة حسب موقع العمل والمسمى الوظيفي.

جدول رقم (١) مجتمع الدراسة
المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي، قطاع غزة، ٢٠١٠

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة بنسبة ٤٠% من مجتمع الدراسة المكون من (٧٥٥) موظف، وبلغ حجم العينة (٣٠٢) موظفاً إدارياً من موظفي وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (٣٨) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة للاختبار تم توزيع (٣٠٢) استبانة على أقسام التخطيط في الوزارة والمديريات التابعة لها لتقوم بتوزيعها على عينة الدراسة من العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها، وتم استردادها كاملة من أقسام التخطيط، وبعد تفحص الاستبانات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة

المسمى الوظيفي مكان العمل	مدير الوزارة	نائب مدير	رئيس قسم	مترجم	مهندس	مخرج	محاسب	رئيس شعبة	موظف إداري	مدخل بيانات	سكرتير	فني	سائق	آمن	المجموع	حجم العينة
وزارة التربية والتعليم العالي	٣٣	٢	٤٩	١	٧	٣	٣	١١	١٧	٢	٢١	٤	٧	٢٣	١٩٦	٧٩
مديرية شمال غزة	١	٢	١٧	٢٥	١			١٠			١	٥	١	٣	٦٦	٢٧
مديرية شرق غزة	١	٢	١٨	٣٦	٣	١	١	١٠	١٤	٤	١٠	٢	٢	١٠	١١٣	٤٥
مديرية غرب غزة	١	٢	١٧	٤٠	٤		٧	١٤	١١	٤	٨	٥		٨	١٢٢	٤٩
مديرية الوسطى	١	٢	١٥	٢٣	١			٤	٩	١	٦	٥	١	٥	٧٣	٢٨
مديرية خانيونس	١	٢	١٧	٣٧	٢			١٥	٣	٦	١١	١٠	٣	١٣	١٢٠	٤٨
مديرية رفح	١	٢	١٥	٢٠	٢		١		١	٢	٩	٦	١	٥	٦٥	٢٦
المجموع	٣٩	٤	١٤٨	١٨٢	٢٠	٤	١٢	٦٤	٥٥	١٩	٦٦	٣٧	١٥	٦٧	٧٥٥	٣٠٢

للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (٣٠٢) استبانة. والجدول التالي تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (٢) يوضح البيانات الشخصية للمبحوثين:

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	٤٥	١٤,٩
متزوج	٢٥٢	٨٣,٤
مطلق	٣	١,٠
أرمل	٢	٠,٧
المجموع	٣٠٢	١٠٠,٠
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٢١٩	٧٢,٥

٢٧,٥	٨٣	أنثى
١٠٠,٠	٣٠٢	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	العمر
٢٧,٢	٨٢	٣٠ سنة فأقل
٤٥,٠	١٣٦	٣١ - ٤٠ سنة
١٩,٥	٥٩	٤١ - ٥٠ سنة
٨,٣	٢٥	٥١ سنة فأكثر
١٠٠,٠	٣٠٢	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
٧,٩	٢٤	ثانوية عامة
٢٤,٢	٧٣	دبلوم متوسط
٥٧,٩	١٧٥	بكالوريوس
٩,٩	٣٠	ماجستير
٠,٠	٠	دكتوراه
١٠٠,٠	٣٠٢	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	مكان العمل
٢٤,٢	٧٣	الوزارة
١٥,٩	٤٨	شرق غزة
١٢,٣	٣٧	غرب غزة
٩,٦	٢٩	شمال غزة
٩,٩	٣٠	الوسطى
١٧,٩	٥٤	خانيونس
١٠,٣	٣١	رفح
١٠٠,٠	٣٠٢	المجموع
النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
٢,٠	٦	مدير دائرة
١,٧	٥	نائب مدير
٢٣,٢	٧٠	رئيس قسم
١٧,٢	٥٢	مشرف
٣,٣	١٠	مهندس
٠,٠	٠	ميرمج
٢,٠	٦	محاسب
١٢,٩	٣٩	رئيس شعبة
٨,٦	٢٦	إداري
٢,٦	٨	مدخل بيانات
١٥,٩	٤٨	سكرتير
٣,٣	١٠	فني
١,٣	٤	سائق
٦,٠	١٨	أذن

المجموع	٣٠٢	١٠٠,٠
عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
٣ سنوات فأقل	٨١	٢٦,٨
٤-٦ سنوات	٧٨	٢٥,٨
٧-٩ سنوات	٥١	١٦,٩
١٠ سنوات فأكثر	٩٢	٣٠,٥
المجموع	٣٠٢	١٠٠,٠

يبين جدول رقم (٢) أن ٧٢,٥% من عينة الدراسة من الذكور و ٢٧,٥% من الإناث، وبالرجوع إلى تقارير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني نجدها تتفق مع توزيع عينة الدراسة بين ذكور وإناث، حيث أن نسبة مشاركة الذكور في سوق العمل تفوق نسبة مشاركة الإناث، فقد أشارت البيانات المنشورة في نهاية العام ٢٠١٠ أن نسبة المشاركة في سوق العمل بلغت ١٥,٢% للنساء مقابل ٦٧,١% للذكور، وهذا انعكاساً للتقارير التي أظهرت أن معدلات البطالة عند النساء أعلى منها عند الرجال في المجتمع الفلسطيني، وللمجتمع بثقافته وعاداته وتقاليده الدور الأكبر في هذه النتيجة حيث اتاحة الفرصة للرجال في سوق العمل، واتجاه نسبة كبيرة من النساء إلى البقاء فقط في دور ربة المنزل.

كما يبين الجدول أن ٧,٩% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ثانوية عامة"، و ٢٤,٢% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم متوسط"، و ٥٧,٩% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و ٩,٩% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير"، وبملاحظة نسبة حملة الدرجات العلمية العالية، نجد أن أكثر من نصف أفراد العينة لديهم الدرجات العلمية العليا، وبالتالي لديهم الكفاءات والمهارات والقدرات اللازمة لفهم موضوع الدراسة، والإجابة على الأسئلة المطروحة بشفافية.

ويظهر أن ٢٦,٨% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم " ٣ سنوات فأقل"، و ٢٥,٨% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم " ٤-٦ سنوات"، وجمع نسبتي سنوات الخبرة الأقل من ٦ سنوات نجدها ٥٢,٦%، أي أن قرابة نصف عينة الدراسة هم حديثي التوظيف في وزارة التربية والتعليم، وهذا يبين أن نصف عينة الدراسة هم ممن تم توظيفهم تقريباً بعد إضراب المعلمين في عام ٢٠٠٦، والنصف الآخر هم ممن بقوا على رأس عملهم، حيث نجد أن ١٦,٩% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم " ٧-٩ سنوات"، و ٣٠,٥% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم " ١٠ سنوات فأكثر"، ويرى الباحثان أن هذه المناصفة في عينة الدراسة ما بين الموظفين غير المستكفين عن العمل وبين الموظفين الجدد (المساندين)، تعكس إجابات ونتائج منطقية وعادلة في وصف وقياس الاغتراب الوظيفي وتأثيره على الأداء الوظيفي بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- ١- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ٢- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- ٣- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ٤- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- ٥- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.

٦- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. واعتمد الباحثان إجابات الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي كما في جدول رقم (٣)

جدول رقم (٣) مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	متردد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science (SPSS).

وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (١ غير موافق بشدة ، ٢ غير موافق ، ٣ محايد ، ٤ موافق ، ٥ موافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (٤/٥=٠,٨)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، وجدول رقم (٤) يوضح أطوال الفقرات كما يلي:

جدول رقم (٤) أطوال فقرات مقياس ليكرت الخماسي

الفترة	١,٨٠-١	٢,٦٠-١,٨٠	٣,٤٠-٢,٦٠	٤,٢٠-٣,٤٠	٥,٠٠-٤,٢٠
التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

١. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة
٢. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي، علماً بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة يتم كما سبق أو ضحناه في النقطة الأولى.
٣. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها)

٤. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

٥. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات

٦. معادلة سبيرمان براون للثبات

٧. اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-

Sample K-S)

٨. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "٣"
٩. اختبار t للفرق بين عينتين مستقلتين.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: تحليل فقرات الاستبانة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من ٠,٠٥) والوزن النسبي أكبر من ٦٠ %، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو القيمة الاحتمالية أقل من ٠,٠٥) والوزن النسبي أقل من ٦٠ %، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان القيمة الاحتمالية لها أكبر من ٠,٠٥.

تحليل فقرات المحور الأول: علاقة الموظف بالإدارة المباشرة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٦) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (علاقة الموظف بالإدارة المباشرة) مرتبة ترتيباً تنازلياً كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٦) تحليل فقرات (علاقة الموظف بالإدارة المباشرة)

رقم الفقرة	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الرتبة
١	الإدارة لا تهتم بتلبية ما يتوقعه العاملین فيها من علاوات و حوافز و مكافآت.	3.89	0.987	77.8١	١٥,٦٧٩	0.000	١
٢	الإدارة لا تربط بين منح الحوافز والترقيات و بين نتائج تقييم أداء للعاملین.	3.78	0.93٤	75.6٧	١٤,٥٢٤	0.000	٢
٧	فرص الترقية لا تُمنح على أسس عادلة.	3.71	0.969	74.2١	١٢,٦٥٧	0.000	٣
٣	الإدارة غير عادلة في توزيع الحوافز ومنح العلاوات الوظيفية.	3.7٠	0.93٨	٧٤,١٠	١٢,٦٣٥	0.000	٤
٥	معظم المدراء و المشرفین لم تتم ترقيتهم حسب كفاءتهم.	3.55	1.029	٧١,٠١	٩,٣٤٠	0.000	٥
١٣	الإدارة لا تشرکنا كعاملین في وضع الخطط التطويرية.	3.53	1.134	70.6٣	٨,١٧٢	0.000	٦
٨	أشعر بافتقار التقارير الإدارية عن العاملین للأسس الموضوعية.	3.5٠	0.997	٧٠,٠٢	٨,٦٦٠	0.000	٧
٤	المحابة و الوساطة هي أساس منح الحوافز و المكافآت.	3.43	1.063	68.6١	٦,٩٨٥	0.000	٨
١٥	يوجد تمييز من قبل الإدارة بين الموظفین بناء على الانتماء السياسي.	3.4١	1.221	٦٨,٠٥	٥,٧٥١	0.000	٩
١٠	الإدارة لا تهتم بتطوير المسار الوظيفي للعاملین فيها لمواكبة التطورات و المتغيرات الجديدة.	3.37	1.038	67.4١	٦,٢٠٧	0.000	١٠
١٩	أشعر بأن الإدارة متساهلة في التعامل مع تقصير بعض العاملین.	3.3٠	1.087	٦٦,٠٤	٤,٨٢٠	0.000	١١
٦	عندما ابذل جهود مضاعفة لا أتلقى التقدير من مديري المباشر.	3.29	1.251	٦٥,٨١	٤,٠٩٦	0.000	١٢
٢٠	أرى أن الإدارة ضعيفة في التعامل مع بعض الأمور.	3.26	1.092	65.2٣	٤,٢١٧	0.000	١٣
٢١	الإدارة غير عادلة في توزيع المهام على العاملین من قبل الإدارة.	3.24	1.064	64.8٢	٣,٨٩٤	0.000	١٤
٩	أشعر بالظلم في تقييم أدائي الوظيفي من قبل مديري المباشر.	3.01	1.269	60.2٠	٠,١٣٦	٠,٠١٢	١٥
١٦	يتدخل مديري المباشر بأداء عملي بشكل كبير.	2.84	1.126	56.8٦	٢,٤٠٢	٠,٠١٧	١٦
١١	أشعر بأن عدد من يشرفون على عملي أكثر من اللازم.	2.81	1.118	56.2٢	٢,٩٣٤	٠,٠٠٤	١٧
١٤	يتم تقييم أدائي بطريقة تختلف عن	2.81	0.995	56.2٠	٣,٢٩٦	٠,٠٠١	١٨

رقم الفقرة	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الرتبة
	زملائي العاملين في نفس الوظيفة.				-		
١٢	مديري المباشر ليس له دور في توجيهي وتحسين أدائي.	2.79	1.214	55.8٣	٣,٩٨٥	٠,٠٠٣	١٩
١٨	مديري المباشر يوجه النقد لأدائي أمام زملاء العمل.	2.72	1.132	54.4٠	٤,٣٧٣	0.000	٢٠
٢٢	الإدارة تلزمني بمهام إضافية أرى أنها أقل أهمية من عملي الأساسي.	2.65	1.106	٥٣,٠٥	٥,٤٦١	0.000	٢١
٢٣	الإدارة تجربني على القيام بمهام تتعارض مع قناعاتي.	2.56	1.048	51.2٣	٧,٢٥٣	0.000	٢٢
١٧	مديري المباشر يوجه النقد لشخصي أمام زملاء العمل.	2.48	1.074	49.6٧	٨,٣٥٦	0.000	٢٣
	جميع الفقرات	3.20	0.638	٧٠,٠٢	٦,٤٨٥	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٣٠١" تساوي ١,٩

- الفقرة رقم "١": بلغ الوزن النسبي " ٧٧,٨١%" والقيمة الاحتمالية " 0.000" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة لا تهتم بتلبية ما يتوقعه العاملين فيها من علاوات وحوافز ومكافآت، ويرى الباحثان أن شعور العاملين بأن الإدارة لا تهتم بتلبية توقعاتهم بما يتعلق بالمكافآت والعلاوات والحوافز يخلق لديهم الشعور بأن الإدارة تنتظر منهم إنجازاً لا يقابله مكافأة مما يضعف من دافعيتهم للعمل، وهذا يتفق مع دراسة (عمران، ١٩٩٠) حيث أظهرت نتائج دراسته أن الشعور بعدم تحقيق التوقعات يعتبر القاسم المشترك الأعظم في خلق مشاعر الاغتراب ببعديه الشخصي والاجتماعي.
- الفقرة رقم "١٧": بلغ الوزن النسبي " ٤٩,٦٧%" والقيمة الاحتمالية " ٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن أفراد العينة لا يوافقون على أن المدير المباشر لكل منهم يوجه النقد لشخصهم أمام زملاء العمل، وفي هذا دلالة واضحة على أن الإدارة تهتم بمشاعر الموظفين وتراعي الأسس السليمة للنقد والتقييم، مما يجعل من النقد وسيلة لرفع المستوى العام لأداء العاملين.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (علاقة الموظف بالإدارة المباشرة) تساوي ٣,٢٠ والوزن النسبي يساوي 70.02% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " ٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي ٦,٤٨٥ وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، و القيمة الاحتمالية تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن العلاقة بين الموظفين والإدارة المباشرة لهم ليست جيدة، وباعتبار هذه العلاقة أحد محاور الاغتراب الوظيفي في حال كونها سيئة، لذا وفقاً للنتيجة التي توصل إليها الباحثان يمكن اعتبار الإدارة في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة سبباً لظهور الاغتراب الوظيفي بين العاملين الإداريين، وهذا يتفق مع دراسة (عنوز ١٩٩٩) حيث أظهر تحليل نتائج دراسته أن الإدارة البيروقراطية وعدم قيام الإدارة بتحقيق توقعات العاملين

هي أحد أسباب ظهور الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، كما تتفق مع دراسة Armstrong- (stassen,2004).

تحليل فقرات المحور الثاني: الأسباب الخاصة بزلاء العمل

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٧) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الأسباب الخاصة بزلاء العمل) مرتبة ترتيباً تنازلياً كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (7) تحليل فقرات (الأسباب الخاصة بزلاء العمل)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الرتبة
١٥	أشعر بالضيق بسبب تصرف بعض العاملين.	3.69	0.919	73.8٣	١٣,٠٩٥	0.000	١
١٧	بعض زملائي لا يستحقون الدرجة الوظيفية التي هم عليها.	3.53	١,٠٠٢	70.6٣	٩,٢٠٨	0.000	٢
١١	أشعر بعدم تخصص بعض الموظفين في مجال عملهم.	3.37	1.066	67.4٩	٥,٩٩٢	0.000	٣
١٦	أنا أجدر من زملائي ولكنهم أوفر حظاً مني.	3.33	0.976	66.61	٣,٦١٣	0.000	٤
٢	يتبع العاملون الإجراءات الروتينية ولا مجال للإبداع والتميز في العمل.	3.31	1.086	66.2٣	٤,٩٨٣	0.000	٥
٣	أشعر بوجود مظاهر اليأس والاستسلام بين العاملين.	3.25	1.132	٦٥,٥١	٣,٧٦١	0.000	٦
٩	أشعر بان الأقدمية هي معيار التعامل الجيد بين الموظفين.	3.15	1.191	٦٣,٠٥	٢,٢٢٢	٠,٠٢٧	٧
١٤	اعتقد انه لا توجد صداقة حقيقية بين زملاء العمل	3.08	1.229	61.6٦	١,١٧٠	٠,٢٤٣	٨
١٨	وجودي بين زملائي لا يهون علي مشاكل حياتي الخاصة.	2.98	1.036	59.6٤	- ٠,٣٨٩	٠,٦٩٨	٩
١	أشعر بسوء التنظيم والتعاون بين العاملين.	2.95	1.143	٥٩,٠٧	- ٠,٧٠٥	٠,٤٨٢	١٠
٥	أشعر بأن بعض زملاء العمل يحجبون المعلومات والخبرات.	2.9٠	1.119	٥٨,٠٠	- ١,٥٤٣	٠,١٢٤	١١
١٣	أفضل أن اعتمد على نفسي و لا أطلب المساعدة من زملائي.	2.85	1.143	٥٧,٤٦	- ٢,٣١٧	٠,٠٢١	١٢
٧	أشعر بعدم رغبة جميع الموظفين في تطوير وتحسين العمل.	2.74	1.103	54.8١	- ٤,١٢١	0.000	١٣
١٩	لا يسود بين زملائي في العمل التعاون وروح الفريق الواحد	2.69	1.098	53.8٣	- ٤,٩٢٧	0.000	١٤
٢٠	علاقتي بزملائي في العمل لا تحفزني على تحسين أدائي وتطويره.	2.5٠	0.974	٥٠,٠٧	- ٨,٩٨٥	0.000	١٥
١٢	لا أتبادل و زملائي في العمل زيارات اجتماعية في كثير من المناسبات.	2.45	1.154	٤٩,٠٩	- ٨,٢٨٢	0.000	١٦
٤	أشعر بأن زملاء العمل يحاولون استغلالني.	2.41	0.956	48.2١	-١٠,٧٩٢	0.000	١٧
٨	لا أحب أن أتواجد في مكان يجتمع فيه زملاء العمل.	2.36	1.001	47.2٧	-١١,١٦٤	0.000	١٨

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الرتبة
٦	أفضل عدم اللجوء إلى زملائي للاستعانة بهم عندما تواجهني مشكلة في العمل.	2.34	1.024	46.8٥	-١١,٢٤٠	0.000	١٩
١٠	وجودي مع زملائي في مكان واحد يشعرني بالضيق و الانزعاج	2.24	0.975	44.8٣	-١٣,٧٦٤	0.000	٢٠
	جميع الفقرات	٢,٩١	٠,٥٦٨	٥٩,٧٣	-٠,٧٩٢	٠,٠٠٧	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٣٠١" تساوي ١,٩٧
١. الفقرة رقم "١٥": بلغ الوزن النسبي "73.83%" والقيمة الاحتمالية "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن أفراد العينة يشعرون بالضيق بسبب تصرف بعض العاملين، ويرى الباحثان أن هذا التفاعل بين المكونات الاجتماعية في الوزارة، والذي ينتج عنه الضيق من تصرفات البعض، قد يأتي نتيجة لوجود أشخاص عدائين في العمل أو يمكن تسميتهم (مشاغبين)، بالإضافة إلى زيادة عدد الموظفين في أماكن عمل صغيرة نسبياً مما يؤدي إلى افتقار الخصوصية، هذا مع بعض الفتنور في المساندة الاجتماعية و المهنية في العمل، كل هذه المسببات من شأنها تشكيل ضغوط مزعجة للموظف مما يؤثر على أداءه.

٢. الفقرة رقم "١٠": بلغ الوزن النسبي "44.83%" والقيمة الاحتمالية "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن أفراد العينة يعترضون على عبارة "وجودي مع زملائي في مكان واحد يشعرني بالضيق و الانزعاج، ترى الباحثان أن هذه النتيجة طبيعية كون الموظفين يتبادلون الزيارات الاجتماعية و يرغبون في التواجد بصورة مشتركة في المكان هو مؤشر على راحتهم للبقاء معاً، ونفياً لأي مظاهر للضيق أو الانزعاج.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (الأسباب الخاصة بزملاء العمل) تساوي ٢,٩، و الوزن النسبي يساوي 59.73% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " ٦٠% " وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي -0.792 وهي أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، و القيمة الاحتمالية تساوي ٠,٠٠٧، وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن العلاقة بزملاء العمل مقبولة ولكن ليست بصورة كبيرة، فبالرغم من التعاون الموجود وروح الفريق الساندة إلا أن الشعور بان البعض لا يستحق الدرجة الوظيفية التي هم عليها وتصرفات بعض العاملين وعدم تخصص البعض الآخر في مجال عمله، كل ذلك يؤدي إلى خلق انطباعات ومشاعر غير صحية بين العاملين، وهذا يتفق مع دراسة (عنوز ١٩٩٩) حيث أظهر تحليل نتائج دراسته أن فقدان روح الألفة والمودة بين العاملين هي أحد اسباب ظهور الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، كما تتفق مع دراسة (عمران، ١٩٩٠) حيث أظهرت دراسته أن الشعور بفقدان روح الألفة بين العاملين يعتبر سبباً في ظهور الاغتراب بين الأفراد ببعديه الشخصي والاجتماعي.

تحليل فقرات المحور الثالث: الأسباب الخاصة بالجمهور متلقي الخدمة (المراجعين)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٨) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الأسباب الخاصة بالجمهور متلقي الخدمة (المراجعين)) مرتبة ترتيباً تنازلياً كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٨) تحليل فقرات (الأسباب الخاصة بالجمهور متلقي الخدمة (المراجعين))

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الرتبة
1	لا أشعر بتقدير المراجعين لجهودي	2.87	1.095	٥٧,٤٩	-٢,١٠٣	٠,٠٣٦	١
8	أعاني من عدم انتظام المراجعين و سرعة انفعالهم.	2.87	١,١٠٣	٥٧,٤٠	-٢,٠٤١	٠,٠٤٢	٢
5	يتعامل المراجعون معي بشكل غير لائق.	2.32	0.918	٤٦,١٧	-١٢,٩٦٥	0.000	٣
3	أشعر بان عدد المراجعين في اليوم الواحد أكبر من قدرتي على متابعتهم.	٢,٣١	0.953	45.87	-١٢,٨٢٩	0.000	٤
4	تعاملني مع المراجعين لا يمنحني الخبرة ولا يحسن أدائي الوظيفي.	2.21	0.992	٤٤,١٣	-١٣,٨٢٩	0.000	٥
6	التعامل مع المراجعين يشعرنني بالضيق والانزعاج.	2.16	0.917	٤٣,٢٠	-١٥,٩٤٥	0.000	٦
2	لا يستحق المراجعين أن أتعامل معهم باحترام وتقدير .	2.01	0.794	٤٠,١٣	-٢١,٦٩٨	0.000	٧
7	لا اعتبر أن مساعدتي للمراجعين هي خدمة للوطن.	1.92	0.924	٣٨,٤٠	-٢٠,٣٢٢	0.000	٨
	جميع الفقرات	٢,٣٣	0.649	53.19	-١,٨٦٩	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٣٠١" تساوي ١,٩٧

١. الفقرة رقم "٨": بلغ الوزن النسبي " 57.40%" والقيمة الاحتمالية "٠,٠٤٢" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون بصورة متوسطة على عبارة " أعاني من انتظام المراجعين و سرعة انفعالهم"، مما يعني أن هناك هدوء واحترام متبادل في التعامل بين الموظف والمراجعين، ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى أن المراجعات في الوزارة والمديريات قليلة مقارنة بالمراجعات الخاصة بالطلبة وأولياء أمورهم في المدارس.

٢. الفقرة رقم "٧": بلغ الوزن النسبي " 38.40%" والقيمة الاحتمالية "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن أفراد العينة يعترضون على عبارة " لا اعتبر أن مساعدتي للمراجعين هي خدمة للوطن"، وهذه النتيجة مؤشر على تقدير الموظف للمراجعين واهتمامه بتقديم خدمة ذات جودة عالية ترقى لمستوى خدمة الوطن.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الأسباب الخاصة بالجمهور متلقي الخدمة) (المراجعين) تساوي ٢,٣٣، و الوزن النسبي يساوي ٥٣,١٩% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " ٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 1.869- وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، و القيمة الاحتمالية تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن الموظفين يشعرون بتقدير المراجعين لهم، ولم يظهر أي استياء من قبل عينة الدراسة حول المراجعين، حيث

جاءت كل الفقرات سلبية، وهذا نتيجة لعدة أسباب أهمها أن عدد قليل من الموظفين يتعامل بصورة مباشرة مع المراجعين، كما أن الخدمات المطلوبة من وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها محددة وروتينية مقارنة بالخدمات المطلوبة من باقي المؤسسات الحكومية، مما يقلل من الانفعال والتصادم بين الجمهور متلقي الخدمة والموظفين، وباعتبار علاقة الموظف بالجمهور متلقي الخدمة أحد محاور الاغتراب الوظيفي في حال كونها سيئة، لذا وفقاً للنتيجة التي توصل إليها الباحثان لا يعتبر الجمهور متلقي الخدمة (المراجعين) سبباً لظهور الاغتراب الوظيفي، وتجد هنا الإشارة إلى أن جميع الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها لم تتطرق إلى دور الجمهور متلقي الخدمة في ظهور الإغتراب الوظيفي أو عدم ظهوره.

تحليل فقرات المحور الرابع: الأسباب الخاصة بظروف العمل

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٩) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الأسباب الخاصة بظروف العمل) مرتبة ترتيباً تنازلياً كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٩) تحليل فقرات (الأسباب الخاصة بظروف العمل)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الرتبة
13	راتبي غير مناسب للجهد الذي أبذله في العمل.	3.93	0.979	٧٨,٦٢	١٦,٦٤٦	0.000	١
3	لا أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنوياً.	3.85	1.094	٧٧,١٩	١٣,٥٥٨	0.000	٢
14	تمنح الدرجات و الترفيقات غالباً لمن لا يستحقها.	3.43	1.06	٦٨,٦٩	٧,١١٤	0.000	٣
7	ينتابني القلق لعدم قدرتي على الوفاء بالتزاماتي المالية.	3.42	1.144	٦٨,٤٦	٦,٣٤٧	0.000	٤
20	لا اعتبر أن عملي الحالي هو أفضل مهنة لي.	3.41	1.238	٦٨,٣١	٥,٨١٢	0.000	٥
9	لا أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي في عملي.	3.39	1.278	٦٧,٧٧	٥,٢٦٩	0.000	٦
21	الإدارة لا تهتم بتدريب العاملين وتطوير قدراتهم.	٣,٣٠	1.146	٦٦,٠١	٤,٥٢٠	0.000	٧
15	اخرج من العمل وأنا مرهق.	3.28	1.107	٦٥,٦٩	٤,٤١٨	0.000	٨
1	توفر السياسات و الإجراءات المعتمدة مناخ غير ملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظف.	3.16	0.931	٦٣,٢٨	٣,٠٢٨	٠,٠٠٣	٩
10	ظروف العمل من (تهوية – سعة المكان – الهدوء - إضاءة... الخ) غير مناسبة.	3.14	1.211	٦٢,٨٣	١,٩٠٢	٠,٠٥٨	١٠
4	لا يوجد تناسب بين مؤهلي العلمي و خبراتي و درجتي الوظيفية.	3.13	1.244	٦٢,٦٠	١,٨٠٤	٠,٠٧٢	١١
16	راتبي لا يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي.	3.09	١,٢٧٨	٦١,٨٣	١,٢٦٩	٠,٢٠٦	١٢
19	أبذل الكثير من الجهد في العمل بدون	3.08	١,١٦٦	61.65	١,١٤١	٠,٢٥٥	١٣

رقم الفقرة	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري الأتحراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الرتبة
	تقدير أو اعتراف بجهود من قبل الإدارة.						
8	الأنظمة واللوائح الخاصة بالعمل غير واضحة ومعلومة لجميع العاملين.	3.03	1.001	٦٠,٦٦	٠,٥٧٥	٠,٥٦٦	١٤
2	الوظيفة الحالية لا تتناسب مع مؤهلاتي العلمية و الشخصية و المهنية.	2.93	١,١٥٠	٥٨,٦٣	-١,١٠٠	٠,٢٧٢	١٥
12	لا أشعر بالحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ المهام الخاصة بي.	2.93	1.078	٥٨,٦٠	-١,١٢١	٠,٢٦٣	١٦
5	أشعر بأن من يتابعونني ويشرفون على عملي أكثر من اللازم.	2.75	1.036	٥٥,٠١	-٤,٢٢٧	0.000	١٧
6	يتدخل المسؤولون بأداء عملي بشكل كبير.	2.72	1.035	٥٤,٤٢	-٤,٦٦٩	0.000	١٨
17	لا أتابع أخبار وزارة التربية والتعليم العالي في وسائل الإعلام المختلفة.	٢,٤٠	1.201	٤٨,٠٧	-٨,٦٧٦	0.000	١٩
11	لا أهتم بالندوات و التدريبات التي من شأنها أن تحسن أدائي الوظيفي.	2.36	1.017	٤٧,٢٠	-١٠,٩٩٠	0.000	٢٠
18	لا أشعر بالانتماء للمكان الذي أعمل به.	2.15	1.049	٤٣,٠٩	-١٤,١١٠	0.000	٢١
	جميع الفقرات	٣,٠٨	٠,٥٧١	٦٢,٨١	١,٨٠١	٠,٠٠٧	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٣٠١" تساوي ١,٩٧

١. **الفقرة رقم "١٣"**: بلغ الوزن النسبي "78.62%" والقيمة الاحتمالية "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على عبارة "راتبي غير مناسب للجهود الذي أبذله في العمل"، ويرى الباحثان أن الموظف يربط بين الجهد الذي يبذله وبين العائد المادي الذي يتلقاه، وفي حال اقتناعه بأن هذا العائد غير مناسب للجهد فإنه يتجه نحو تقليل جهده ليتلاءم مع الراتب الذي يحصل عليه، ويختفي التلاؤم بين الراتب والجهد المبذول نظراً للظروف الاقتصادية وغلاء المعيشة، هذا بالإضافة إلى أن عدد كبير من أفراد العينة هم من الموظفين الجدد أي ممن لم يتم تثبيتهم بعد وبالتالي فإن رواتبهم منخفضة نوعاً ما.

٢. **الفقرة رقم "١٨"**: بلغ الوزن النسبي "43.09%" والقيمة الاحتمالية "٠,٠٠٠" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن أفراد العينة يعترضون على عبارة "لا أشعر بالانتماء للمكان الذي أعمل به"، ويرى الباحثان أن الانتماء إلى مكان العمل هو من أهم المتطلبات الواجب توافرها في العاملين لضمان أعلى درجات الإخلاص والولاء للمنظمة، مما يعكس مستوى عالي من الأداء بالرغم من المعوقات التي قد تواجه العاملين في الوزارة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الأسباب الخاصة بظروف العمل) تساوي ٣,٠٨، والوزن النسبي يساوي 62.81% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 1.801 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.007 وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن الموظفين غير راضين عن ظروفهم بالعمل ويعتبروها غير مرضية، وهذا يتفق مع دراسة (غوانمة، ١٩٩٠) حيث أظهرت

نتائج دراسته وجود علاقة موجبة بين ظروف العمل وبين مستويات الاغتراب التي تظهر بين العمال.

تحليل فقرات المجال الثاني: الأداء الوظيفي

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (١٠) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الأداء الوظيفي) مرتبة ترتيباً تنازلياً كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١٠) تحليل فقرات (الأداء الوظيفي)

رقم الفقرة	الفقرة	الحسابي المتوسط	المعياري الاعتراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الرتبة
6	أفضل الاعتماد على نفسي في انجاز الأعمال الموكلة إلي.	3.76	1.114	٧٥,٢٠	٥,٠٢٧	0.000	١
22	حينما أفكر في مستقبلي الوظيفي أشعر بالخوف مما تخبئه لي الأيام القادمة.	٣,٣٠	1.373	٦٦,٠٥	٣,٨١٤	0.000	٢
28	أفضل ترك العمل إذا أتاحت لي الفرصة المناسبة.	2.83	1.388	٥٦,٦٨	-٢,٠٧٣	٠,٠٣٩	٣
27	أرى أن مكاني ليس في مهنتي الحالية.	2.81	1.262	٥٦,٢٢	-٢,٥٥٣	٠,٠١١	٤
19	أضطر للعمل مع أشخاص لا أميل إليهم في العمل.	2.57	1.206	٥١,٤٢	-٦,٢٠٨	0.000	٥
26	أعاني من الإعياء والصداع والكآبة أثناء الدوام مما يعيق أدائي الوظيفي.	2.48	1.273	٤٩,٦٠	-٧,٠٥٨	0.000	٦
8	من الصعب الالتزام بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملي.	2.28	0.923	٤٥,٦٧	-١٢,٩٨	0.000	٧
23	لا شيء في العمل يستأثر اهتمامي فلا شيء يهم.	2.28	0.996	٤٥,٦١	-١٣,٠٨	0.000	٨
9	أفضل تجنب الاندماج مع زملاء العمل.	2.27	0.957	٤٥,٤٢	-١٣,٤٠٠	0.000	٩
5	عندما يطلب مني أداء عمل أشعر بأنني بحاجة لمساعدة الآخرين حتى أنجزه.	2.26	0.934	٤٥,٢٠	-١٣,٦٦٠٣	0.000	١٠
24	أرى بأن الأنشطة الإضافية في العمل ليست سوى تضيق للوقت.	2.26	0.941	٤٥,٧٣	-١٣,٨٥٦	0.000	١١
20	أشعر بالضيق عند توجيهي لمكان العمل.	2.25	1.109	٤٥,٠٧	-١٣,٩٦٣	0.000	١٢
7	ليس لدي القدرة على التكيف مع ظروف العمل الحالية.	2.24	0.919	٤٤,٨١	-١٤,٣٩٥	0.000	١٣
17	أواجه مشكلات مع زملاء / زميلات العمل تعيق أدائي الوظيفي.	2.18	0.986	٤٣,٦٤	-١٤,٤٩٧	0.000	١٤
1	العمل الموكل إلي فوق طاقتي ولا	2.15	٠,٩١٥	٤٣,٠٧	-١٦,٤٢٢	0.000	١٥

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الرتبة
	أستطيع تنفيذه بكفاءة وفعالية.						
15	أود أن اترك مكان العمل أثناء الدوام.	2.09	1.056	٤١,٨٣	-١٤,٩٧٣	0.000	١٦
18	أواجه مشكلات مع مديري المباشر تعيق أدائي الوظيفي.	2.08	0.975	٤١,٦١	-١٦,٦٧٨	0.000	١٧
16	يسيطر على شعور بالرغبة في الاستقالة من العمل.	2.07	1.054	٤١,٠٣	-١٥,٤٠٩	0.000	١٨
2	أؤدي العمل المطلوب مني بتراخي.	2.03	0.892	٤٠,٦٠	-١٨,٣٦٧	0.000	١٩
25	لا أشعر بالانتماء إلى عملي.	1.96	0.972	٣٩,٢٠	-١٨,٩١٨	0.000	٢٠
4	ليس من المهم تحسين مستوى أدائي الحالي.	1.93	0.785	٣٨,٤٠	-٢٠,١٠٤	0.000	٢١
3	لا أخطط جيداً للأعمال قبل تنفيذها.	1.92	0.846	٣٨,٣٧	-٢٠,١٧٥	0.000	٢٢
10	ليس لدي القدرة على الحوار و إدارة النقاش و التواصل مع الزملاء.	1.92	0.868	٣٨,٢٠	-٢١,٧٨٤	0.000	٢٣
12	أستأذن ميكراً قبل انتهاء الدوام.	1.88	0.853	٣٧,٦١	-٢٢,٨٠٣	0.000	٢٤
13	أرغب في التغيب عن العمل بدون أذار .	1.88	0.943	٣٧,٣٩	-٢٣,٧٧١	0.000	٢٥
11	أتأخر كثيراً عن بداية الدوام الرسمي بدون عذر .	1.86	0.91	٣٧,٢١	-٢٤,٧٩٥	0.000	٢٦
21	تتكرر أخطائي في أداء المهام الموكلة إليّ.	1.85	0.78	٣٧,٠٤	-٢٥,٦٩٥	0.000	٢٧
14	أسعى للحصول على إجازات مرضية.	1.81	0.871	٣٦,٢٣	-٢٥,٨٧٢	0.000	٢٨
	جميع الفقرات	٢,٢٥	٠,٥١٩	٥٢,٠٨	-٥,٨٣٧	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٣٠١" تساوي ١,٩٧

١. الفقرة رقم "٦": بلغ الوزن النسبي " 75.20%" والقيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على عبارة "أفضل الاعتماد على نفسي في انجاز الأعمال الموكلة إلي"، ويرى الباحثان أن هذا التوجه لدى العاملين يعكس نضوجاً واستقلالية وتطلع إلى تطوير الذات، ويبقى على الإدارة أن تضع الخطط التطويرية اللازمة لدعم هذا التوجه ومساعدة العاملين في تطوير قدراتهم ومهاراتهم سعياً للحصول على مستويات أداء عالية.

٢. الفقرة رقم "١٤": بلغ الوزن النسبي " 36.23%" والقيمة الاحتمالية "0.000" وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن أفراد العينة لا يوافقون على عبارة "أسعى للحصول على إجازات مرضية"، طالما يتمتع الفريق بانتماء عالي وقدرة على التكيف مع ظروف العمل، فالنتيجة أن لا يلجأ الفريق للحصول على إجازات مرضية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الأداء الوظيفي) تساوي ٢,٢٥، والوزن النسبي يساوي ٥٢,٠٨% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " ٦٠%" وقيمة t المحسوبة المطلقة

تساوي 5.837- وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,97، والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000، وهي أقل من 0,05، مما يدل على أن الأداء الوظيفي للعاملين جيد، وبالنظر إلى الوزن النسبي لفقرات الأداء الوظيفي يرى الباحثان كان من المفترض أن يصل مستوى الأداء إلى درجات تفوق الجيد جداً وفقاً لسياسات التعيين التي تتبعها وزارة التربية والتعليم لاختيار موظفيها، ولكن من المحتمل أن يكون مستوى الأداء قد تأثر بأحد محاور الاغتراب الأربعة بالرغم من محافظته على مستوى جيد، وهذا ما سيتضح أكثر من خلال نتائج الفرضيات، وبالرجوع إلى دراسة (المطرفي، 2005) نجد نتائجها تتفق مع الطرح الذي يفترض أن ظهور الاغتراب الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الوزارة هو السبب في تدني مستوى أدائهم، حيث أظهرت دراسة المطرفي بعض الآثار التي نتجت من ظهور الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بإدارة جوازات مكة، هذه الآثار تضمنت في معظمها الفقرات التي تم ادراجها ضمن محور الأداء الوظيفي.

تحليل فقرات محاور الدراسة مجتمعة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (11) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الاغتراب الوظيفي مجتمعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,88، والوزن النسبي يساوي 64,28% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 1,03، وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,97، والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000، وهي اكبر من 0,05، مما يدل على أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات المتعلقة بمحاور الاغتراب جيدة.

جدول رقم (11) تحليل محاور الدراسة مجتمعة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
١ علاقة الموظف بالإدارة المباشرة	3.20	0.638	٧٠,٠٢	6.485	0.000
٢ الأسباب الخاصة بظروف العمل	٣,٠٨	٠,٥٧	٦٢,٨١	1.801	0.007
٣ الأسباب الخاصة بزملاء العمل	٢,٩١	٠,٥٦٨	٥٩,٧٣	-0.792	0.007
٤ الأسباب الخاصة بالجمهور متلقي الخدمة (المراجعين)	٢,٣٣	0.649	53.19	-1.869	0.000
٥ جميع محاور الاغتراب	٢,٨٨	0.484	64.28	3.894	0.000
٦ الأداء الوظيفي	٢,٢٥	٠,٥١٩	٥٢,٠٨	-5.837	0.000
جميع المحاور	2.75	0.453	٦١,٩٣	٢,٠١٩	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية "301" تساوي 1,97

ويتبين من الجدول السابق أن الوزن النسبي لمحاور الاغتراب الوظيفي تساوي 64,28% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 3,894 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,97، والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000، وهي أقل من 0,05، وهذا يدل على ظهور الاغتراب الوظيفي لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، كما أنه يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة مجتمعة بما فيها الأداء الوظيفي تساوي 2,75، والوزن النسبي يساوي 61,93% وهي أكبر من الوزن النسبي

المحايد " ٦٠% " وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي ٢,٠١٩ وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٧، و القيمة الاحتمالية تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن الاغتراب الوظيفي يؤثر بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وهذا يتفق مع دراسة (المطرفي ٢٠٠٥) حيث أظهر تحليل نتائج دراسته أن ظهور الاغتراب بين فئتي الضباط و الأفراد يؤثر سلبياً على الأداء الوظيفي للعاملين في ادارة جوازات مكة المكرمة.

ثانياً: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ " ونشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:-

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة الموظف بالإدارة المباشرة وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة وعلاقة الموظف بالإدارة المباشرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (١٢) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي ٠,٣٨٩ وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,١٧٩، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة و علاقتهم بالإدارة المباشرة.

ويرى الباحثان أن العلاقة الايجابية بين الموظف والإدارة المباشرة التي تشرف على عمله، من شأنها أن توفر الأجواء التنظيمية المناسبة لتنمية وتطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، مما يساعد الوزارة في تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما أن العلاقة السلبية بينهما تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين، أي أن الاتجاه نحو تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم يتطلب بالضرورة الاهتمام بتحسين العلاقة بين الموظف والإدارة المباشرة له، وكذلك الاهتمام بعدالة توزيع الحوافز المادية والمعنوية منها لينعكس هذا بدوره ايجابياً على الأداء الوظيفي للعاملين، وهذا يتفق مع دراسة (غوانمة، ١٩٩٩) التي أوصت بضرورة الاهتمام بالمشاركة الإدارية للعاملين وتطبيق الإدارة بالأهداف للتقليل من الشعور بالاغتراب لدى العاملين في شركة الصناعات الهندسية العربية في الأردن، كما تتفق مع دراسة (عنوز، ١٩٩٩) التي أوصت أيضاً بالعمل على تخطيط المسار الوظيفي بحيث تسمح بالترقي بعدالة في السلم الوظيفي حيث أظهرت دراسة عنوز أن ذلك هو المصدر الأول للشعور بالاغتراب، وكذلك أوصت بضرورة تقليل البيروقراطية الإدارية المطبقة.

جدول رقم (١٢) يوضح معامل الارتباط بين علاقة الموظف بالإدارة المباشرة وبين الأداء الوظيفي

للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المحور	الإحصاءات	الأداء الوظيفي
علاقة الموظف بالإدارة المباشرة	معامل الارتباط	0.389
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	30٢

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " ٣٠٠ " ومستوى دلالة " ٠,٠٥ " يساوي ٠,١٧٩،

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة الموظف بزملاء العمل والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين علاقة الموظف بزملاء العمل والأداء الوظيفي له في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (١٣) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي ٠,٤٤٩ وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,١٧٩، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين علاقة الموظف بزملاء العمل والأداء الوظيفي له في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

ويرى الباحثان أن العلاقة الايجابية والثقة المتبادلة بين الموظف وزملاؤه في العمل متمثلة بالتنظيم الجيد والتعاون بينهم، بالإضافة إلى النظرة الايجابية والثقة المتبادلة بين الموظف وزملاؤه من شأنها أن توفر الأجواء التنظيمية المناسبة للإبداع والتميز في العمل، وتحفيز العاملين لتنمية وتطوير مستوى أدائهم الوظيفي في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، لتمتكن الإدارة من تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما أن العلاقة السلبية بين الموظف وزملاؤه في العمل تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين، مما يعني أن الاهتمام بعلاقة الموظف بزملاء العمل هام وضروري ويجب على المعنيين التركيز عليه لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وهذا يتفق مع دراسة (عنوز، ١٩٩٩) التي أوصت بضرورة العمل على تقوية انتماء أفراد مجتمع الدراسة وتحقيق الانسجام والألفة بينهم للتقليل من ظهور الاغتراب الوظيفي بينهم.

جدول رقم (١٣) يوضح معامل الارتباط علاقة الموظف بزملاء العمل والأداء الوظيفي للعاملين

الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المحور	الإحصاءات	الأداء الوظيفي
الأسباب الخاصة بزملاء العمل	معامل الارتباط	0.449
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	30٢

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "٣٠٠" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٧٩.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة الموظف بالجمهور متلقي الخدمة (المراجعين) والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة وعلاقتهم بالجمهور متلقي الخدمة (المراجعين) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (١٤) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي ٠,٤١٩ وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,١٧٩، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة وعلاقتهم بالجمهور متلقي الخدمة (المراجعين).

ويرى الباحثان أن تنظيم التعامل الراقي بين المراجعين والموظفين بحيث يتضمن الاحترام والتقدير المتبادل بالإضافة إلى تنظيم المراجعات بالأعداد والأوقات المناسبة، له الدور الكبير في تحفيز العاملين لتنمية وتطوير مستوى أدائهم الوظيفي في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وذلك بتوعية العاملين لأهمية نقل الصورة الايجابية عن الوزارة للجمهور وكذلك توعية الجمهور

لأهمية الدور الذي يقوم به العاملين في الوزارة، سعياً للوصول إلى أعلى درجات الأداء الوظيفي في الوزارة.

جدول رقم (١٤) معامل الارتباط بين علاقة الموظف بالجمهور متلقي الخدمة (المراجعين) والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المحور	الإحصاءات	الأداء الوظيفي
الأسباب الخاصة بالجمهور متلقي الخدمة (المراجعين)	معامل الارتباط	0.419
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	30٢

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "٣٠٠" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٧٩

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة والأسباب الخاصة بظروف العمل عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، والنتائج مبينة في جدول رقم (١٥) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي ٠,٠٠٠، وهي أقل من ٠,٠٥، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي ٠,٥٣٠، وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,١٧٩، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة والأسباب الخاصة بظروف العمل.

ويرى الباحثان أن ظروف العمل محوراً مهماً ورئيسياً لتطوير وتنمية الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وهذا يتفق مع دراسة (عنوز، ١٩٩٩) التي أظهرت وجود علاقة بين ظروف العمل وبين مستوى الاغتراب بين العاملين، كما أوصت بضرورة تحسين ظروف العمل لتقليل الاغتراب الوظيفي وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، كما تتفق الباحثان مع دراسة (عويطات، ١٩٩٥) التي أكدت على أهمية معالجة الظروف المحيطة بالعمل التي تؤدي إلى اغتراب المعلمين وضرورة تحسين ظروف العمل الخاصة بالمعلمين وخاصة النواحي المادية، واتفق النتائج التي توصلت إليها الباحثان هنا مع دراسة (عنوز، ١٩٩٩) والتي نوهت إلى الظروف المادية أيضاً، حيث أوصت برفع الحد الأدنى للمرتب الشهري للموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في الأردن.

جدول رقم (١٥) معامل الارتباط بين ظروف العمل والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم

في قطاع غزة والأسباب الخاصة بظروف العمل عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المحور	الإحصاءات	الأداء الوظيفي
الأسباب الخاصة بظروف العمل	معامل الارتباط	0.530
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	30٢

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "٣٠٠" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٧٩

الفرضية الرئيسية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في

وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ "

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة والاعتراب الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (١٦) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي ٠,٠٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٠٥، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي ٠,٥٤٣ وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي ٠,١٧٩، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين الاعتراب الوظيفي و الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة .

ويرى الباحثان أن المحاور الأربعة التي تناولتها الدراسة تؤثر مجتمعة على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، مما يعني أن تحسين مستوى الأداء وتطويره يتطلب الاهتمام بهذه العوامل الأربعة مجتمعة لمنع ظهور الاعتراب الوظيفي بين العاملين وبالتالي التقليل من التأثيرات السلبية على الأداء الوظيفي للعاملين، وهذا يتفق مع دراسة(المطرفي، ٢٠٠٥) والتي حددت أسباب ظهور الاعتراب في عدة نقاط، منها ما هو ضمن محور علاقة الموظف بالإدارة المباشرة مثل: افتقار التقارير عن العاملين للأسس الموضوعية، وترخي الإدارة في تدريب العاملين بالإضافة إلى سوء التنظيم بين الأقسام المختلفة، وكذلك عدم خضوع الحوافز للمعايير الصحيحة والتقصير في اختيار القيادات الإدارية هذا مع تقصير الإدارة في معالجة الأخطاء، أما ضمن محور علاقة الموظف بزلاء العمل فقد أظهرت دراسة (المطرفي، ٢٠٠٥) وجود رغبة لدى زملاء العمل للاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم، وعدم تخصص بعض العاملين في مجال العمل، وضمن محور ظروف العمل أظهرت هذه الدراسة أيضاً وجود معوقات تحول دون الاستخدام الفعال لإدارة الوقت، وعدم الشعور بالأمان في مواقع العمل.

جدول رقم (١٦) معامل الارتباط بين الاعتراب الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المحور	الإحصاءات	الأداء الوظيفي
الاعتراب الوظيفي	معامل الارتباط	0.543
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	30٢

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "٣٠٠" ومستوى دلالة "٠,٠٥" يساوي ٠,١٧٩

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة ظهور الاعتراب الوظيفي بين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، حيث بلغ الوزن النسبي لجميع محاور الاعتراب الوظيفي ٦٤,٢٨ %، وبالترتيب التنازلي للوزن النسبي لكل من محاور الاعتراب توصلت الدراسة إلى أن العلاقة غير الجيدة مع الإدارة المباشرة هي السبب الأكبر في ظهور الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم، يليه ظروف العمل غير المرضي عنها، ثم العلاقات والتعاون غير الكبير بين زملاء العمل، وصولاً إلى الجمهور متلقي الخدمة (المراجعين).
- بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة الموظفين بالإدارة المباشرة وبين الأداء الوظيفي لهم في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ،

- وبمراجعة الوزن النسبي لفقرات المحور المتعلق بعلاقة الموظف بالإدارة والبالغ ٧٠,٠٢%، نجده يعكس علاقة غير جيدة بين الموظف والإدارة المشرفة عليه.
٣. الإدارة لا تهتم بتلبية ما يتوقعه العاملون من علاوات وحوافز ومكافآت، ولا تربط بين منح الحوافز والترقيات وبين نتائج تقييم أداء العاملين، بالإضافة إلى شعور العاملين بان الإدارة غير عادلة في توزيع الحوافز ومنح العلاوات الوظيفية وأن المحاباة والواسطة هي أساس منح الحوافز والمكافآت.
٤. يرى العاملون في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة أن فرص الترقية لا تمنح على أسس عادلة و أن معظم المدراء والمشرفين لم تتم ترقيتهم حسب كفاءتهم، كما أن المعايير الخاصة بتقييم الأداء بحاجة إلى تطوير، حيث يشعر العاملون بافتقار التقارير الإدارية عنهم للأسس الموضوعية، مما يشعرهم بالظلم في تقييم أدائهم الوظيفي من قبل مدراءهم المباشرين، إلا أنهم لا يشعرون أنه يتم تقييم أداء كل منهم بطريقة تختلف عن زملائه العاملين في نفس الوظيفة.
٥. لا تشرك الإدارة العاملين معها في وضع الخطط التطويرية، كما أنها لا تهتم بتطوير المسار الوظيفي لهم فيها لمواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة، بالإضافة إلى شعور العاملين بأن الإدارة تميز بينهم بناء على الانتماء السياسي كما أنها غير عادلة في توزيع المهام على العاملين ومتساهلة في التعامل مع تقصير بعضهم.
٦. لا يتدخل المدراء في كيفية أداء المهام بشكل كبير، ولا ينتقدون أداء وشخص العاملين أمام الآخرين، وبالرغم من أن عدد المشرفين ملائم إلا أن العاملين يعتبرون أن المدراء ليس لهم دور في تحسين الأداء الوظيفي لهم، هذا بالإضافة إلى أن الإدارة لا تجبر العاملين على القيام بمهام إضافية تخالف قناعاتهم أو تعتبر أقل أهمية من عملهم الأساسي.
٧. بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة الموظفين ببعضهم كزملاء في العمل وبين الأداء الوظيفي لهم في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمراجعة الوزن النسبي لفقرات المحور المتعلق بعلاقة الموظف بزملائه والبالغ ٥٩,٧٣%، نجده يعكس أن علاقة الموظف بزملاء العمل جيدة ولكن ليست بصورة كبيرة، فبالرغم من التعاون الموجود بينهم وروح الفريق السائدة إلا أن الشعور بأن البعض لا يستحق الدرجة الوظيفية التي هم عليها وتصرفات بعض العاملين وعدم تخصص البعض الآخر في مجال عمله، كل ذلك يؤدي إلى خلق انطباعات ومشاعر غير صحية بين العاملين.
٨. يشعر أفراد العينة بالضيق بسبب تصرف بعض العاملين ويعتبرون أن بعض زملائهم لا يستحقون الدرجة الوظيفية التي هم عليها، كما يشعرون بعدم تخصص بعضهم في مجال عملهم، ويرون أنهم يتبعون الإجراءات الروتينية ولا مجال للإبداع والتميز في عملهم، كما يشعرون بوجود مظاهر bias والاستسلام بينهم كعاملين، بالإضافة إلى أن الأقدمية هي معيار التعامل الجيد بينهم وبالتالي لا يعتقدون بوجود صداقة حقيقية بين زملاء العمل.
٩. يعتبر العاملون أن وجودهم معاً يهون عليهم مشاكلهم الخاصة، ولا يشعرون أن بعضهم يحجب المعلومات والخبرات، بل يشعرون بأن هناك رغبة من جميع الموظفين في تطوير وتحسين العمل، حيث يسود بينهم التعاون وروح الفريق الواحد، ويرون أن علاقتهم ببعضهم في العمل تحفزهم على تحسين أدائهم وتطويره كما أنهم يتبادلون و زملائهم في العمل زيارات اجتماعية في كثير من المناسبات، كما أظهرت النتائج أنهم لا يشعرون بأن زملاء العمل يحاولون استغلالهم وأن جودهم مع زملائهم في مكان واحد لا يشعرهم بالضيق والانزعاج، بالإضافة إلى كونهم يلجئون إلى الزملاء للاستعانة بهم عند مواجهة أي مشكلة في العمل.
١٠. بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة الموظفين بالجمهور متلقي الخدمة (المراجعين) وبين الأداء الوظيفي لهم في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى

- دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمراجعة الوزن النسبي لفقرات المحور المتعلق بعلاقة الموظف بزملائه والبالغ ٥٣,١٩%، نجده يعكس أن الموظفين يشعرون بتقدير المراجعين لهم، ولم يظهر أي استياء من قبل عينة الدراسة حول المراجعين، حيث جاءت كل الفقرات سلبية.
١١. بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل وبين الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمراجعة الوزن النسبي لفقرات المحور المتعلق بعلاقة الموظف بزملائه والبالغ ٦٢,٨%، نجده يعكس أن على أن الموظفين غير راضين عن ظروف العمل المحيطة بهم.
١٢. يعتبر العاملون أن راتبهم غير مناسب للجهد الذي يبذلونه في العمل، فهم لا يشعرون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبهم سنوياً، ويشعرون أن الدرجات والترقيات تمنح غالباً لمن لا يستحقها، لذا ينتابهم القلق لعدم قدرتهم على الوفاء بالتزاماتهم المالية.
١٣. لا يشعر العاملون في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة بالأمان والاستقرار الوظيفي في عملهم، فهم لا يعتبرون أن عملهم الحالي هو أفضل مهنة لهم، كما أنهم يرون أن الإدارة لا تهتم بتدريبهم وتطوير قدراتهم وأن السياسات والإجراءات المعتمدة توفر مناخ غير ملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظف، مما يؤدي إلى خروج الموظف من عمله وهو مرهق.
١٤. ظروف العمل من (تهوية - سعة المكان - الهدوء - إضاءة... الخ) غير مناسبة برأي العاملين الذين يعتبرون أنه لا يوجد تناسب بين مؤهلهم العلمي وخبراتهم ودرجتهم الوظيفية، بالإضافة إلى أن راتبهم لا يدفعهم لتحسين أدائهم الوظيفي، و يعتبرون أيضاً أنهم يبذلون الكثير من الجهد في العمل بدون تقدير أو اعتراف من قبل الإدارة، و أن الأنظمة واللوائح الخاصة بالعمل غير واضحة وغير معلومة لجميع العاملين،
١٥. يشعر العاملون بالحرية في اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ المهام الخاصة بهم، كما أنهم يهتمون بمتابعة أخبار وزارة التربية والتعليم العالي في وسائل الإعلام المختلفة ويهتمون بالندوات والتدريبات التي من شأنها أن تحسن أدائهم الوظيفي، وختاماً فهم يشعرون بالانتماء للمكان الذي يعملون به.

١٦. بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبمراجعة الوزن النسبي لفقرات المحور المتعلق بالأداء الوظيفي والبالغ ٥٢,٠٨%، نجده يعكس أن الأداء الوظيفي للعاملين جيد، علماً بأن وزارة التربية والتعليم العالي تتبع سياسات اختيار وتعيين تضمن مهارات وقدرات مميزة للعاملين بها، مما يفترض أن يترتب عليها وصول مستوى الأداء إلى درجات تفوق الجيد جداً على الأقل، ولكن مستوى الأداء تأثر بظهور الاغتراب الوظيفي لدى العاملين فلم يرقى إلى مستويات عليا بالرغم من محافظته على مستوى جيد.

ثانياً: توصيات الدراسة:

- بعد عرض نتائج الدراسة والتي عكست في معظمها نقاط ضعف أو خلل، لا بد من وضع توصيات تقترحها الباحثان من شأنها أن تعالج الضعف الموجود وتدعم نقاط القوة
١. الاهتمام بتفعيل دور الحوافز وتوفيرها بعدالة وربطها بنتائج تقييم الأداء للعاملين، بالإضافة إلى وضع أسس عادلة يتم اتباعها في الترقيات، سعياً لتحقيق مستويات عالية من الرضا لدى الموظفين تنعكس بدورها على أدائهم الوظيفي بصورة ايجابية.

٢. زيادة مشاركة العاملين في وضع الخطط التطويرية وعملية اتخاذ القرارات، حيث أن مشاركة العاملين لها أثارها الايجابية على علاقة الإدارة بالعاملين كما تعمل على تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى أثرها الايجابي الأكبر على مستوى الأداء الوظيفي.
٣. العدالة في المعاملة والابتعاد بقدر الإمكان عن التمييز بين العاملين لأي أسباب سواء سياسية أو شخصية، للمساهمة في تطوير علاقات العمل بين الإدارة والعاملين.
٤. توفير أجواء اجتماعية ملائمة تشجع العاملين على تطوير أدائهم وتحسينه، لزيادة التفاعل بين العاملين من خلال الأنشطة الاجتماعية الهادفة، بالإضافة إلى الاهتمام بطبقة المدراء وتوعيتهم إلى أهمية العلاقة الجيدة بينهم وبين العاملين وانعكاساتها على الأداء الوظيفي الكلي.
٥. الاهتمام بتوزيع التخصصات في العمل، من خلال الاستخدام الأمثل لها بالإضافة على الاستعانة بالتدريب والتوجيه المستمر لرفع مستوى أداء العاملين من كافة التخصصات.
٦. الاهتمام بالتقدير والتحفيز المعنوي، لما له من أثر كبير على أداء العاملين ودفعهم نحو مزيد من التطور والعطاء.
٧. الاهتمام بالظروف المادية للعمل من إضاءة وتهوية و هدوء وملائمة حجم المكان لعدد العاملين.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب العربية

١. حماد، حسن محمد، "الاغتراب عند إريك فروم"، طبعة أولى، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات، ١٩٩٥م.
٢. الخزامي، عبد الكريم، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء"، القاهرة، مكتبة ابن سينا، ١٩٩٩م.
٣. خليفة، عبد اللطيف محمد، "دراسات في سيكولوجية الاغتراب"، طبعة أولى، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.
٤. درة، عبد الباري، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلائها في البيئة العربية المعاصرة"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣م.
٥. درة، عبد الباري إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٨م.
٦. شاخت، ريتشارد، "مستقبل الاغتراب"، طبعة أولى، ترجمة وهبة طلعت أبو العلا، الإسكندرية، مطبعة عام جابر، ٢٠٠١م.
٧. شتا، السيد علي، "نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع"، طبعة أولى، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٣م.
٨. عبد المختار، محمد خضر، "الاغتراب و التطرف نحو العنف"، طبعة أولى، القاهرة، دار غريب للنشر و التوزيع، ١٩٩٨م.
٩. الغالبي، طاهر، وادريس، وائل، " الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل"، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٧م.
١٠. المدهون، محمد، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، فلسطين، ٢٠٠٥م.
١١. منصور، حسن، "الانتماء و الاغتراب"، طبعة أولى، السعودية، دار جرش للنشر و التوزيع، ١٩٩٧م.

١٢. نصر الله، حنا، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٠٠٢ م.
١٣. الخافجي، نعمة عباس، والأحمد، عدنان سليمان، "تأثير مخاطر الاغتراب المؤسسي وفقدان الأمن الوظيفي في مستوى الجاهزية المؤسسية"، تصور فكري منشور في كتاب قراءات في الفكر الإداري المعاصر، عمان، دار اليازوري، ٢٠٠٨ م.
١٤. هلال، محمد، "مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الأداء و التنمية، طبعة أولى، القاهرة، ١٩٩٩ م.

ثانياً: الدوريات المحكمة

١. الزغل، علي وآخرون، "الشباب والاعتراب، دراسة ميدانية من شمال الأردن"، دورية مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد الخامس، العدد الثاني، ١٩٩٠ م.
٢. عمران، كامل علي، "أثر بعض المحددات النفسية على الاغتراب الشخصي والاجتماعي في مجال العمل"، دراسة ميدانية مقارنة، دورية الإدارة العامة، العدد السادس و الستون، ١٩٩٠ م.
٣. عنوز، عبد اللطيف، "الاغتراب الوظيفي ومصادره: دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية و التنظيمية في القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال"، دورية الإدارة العامة، المجلد التاسع و الثلاثون، العدد الثاني، ١٩٩٩ م.
٤. العواملة، نائل، "الأداء الإداري في المؤسسات العامة بين الإقليمية والعولمة"، دراسات العلوم الإنسانية، مجلد ٣١، عدد ٣، ٢٠٠٤ م.
٥. الفيق، نمر صبح، "الإحساس بالاعتراب وعلاقته بالقدرة على الإنتاج الإبداعي لدى طلبة كلية الفنون الجملة في جامعة الأقصى"، مجلة كلية التربية، العدد التاسع والعشرون، الجزء الأول، ٢٠٠٥ م.
٦. المشعان، عويد، "الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب و المعاناة النفسية"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد الثالث و الثلاثون، العدد الرابع، ٢٠٠٥ م.

ثالثاً: الرسائل العلمية

١. رضا، حاتم علي حسن، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٣ م.
٢. الشريف، طلال، "الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٤ م.
٣. الشعلان، راكان متعب، "الولاء التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى العاملين بجوازات مطار الملك خالد الدولي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠١ م.
٤. الشيخ خليل، جواد محمد، "الاغتراب وعلاقته بالصحة النفسية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، ٢٠٠٢ م.
٥. عكاشة، أسعد أحمد، " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٨ م.

٦. العجلة، توفيق عطية، " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٩م.
 ٧. عقيل، ناصر بن محمد، "العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٦م.
 ٨. غوانمة، أمين، "الاغتراب عند العمال في شركة الصناعات الهندسية العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، ١٩٩٠م.
 - غانم، عبد الجليل مدهش، " الاغتراب الوظيفي لدى المشرفين التربويين في مدارس التعليم العام بمدينة تعز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تعز، اليمن، ٢٠٠٦م.
 ٩. الفايد، سالم بن بركة، "افرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية"، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٨م.
 ١٠. المطرفي، شعيل بن بخيت، "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء، دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، الرياض، ٢٠٠٥م.
 ١١. النميان، عبد الله عبد الرحمن، "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٣م.
- رابعاً: النشرات والتقارير والمواقع الالكترونية:

1. <http://www.businessdictionary.com>
2. <http://www.mohe.ps>

خامساً: المراجع الأجنبية:

1. Jowett .p, & M ,Roth well. " Performance indicators in the public sector" London :Macmillan press,1988.
2. Majorie Armstrong – Stassen. "What Factors Are Important IN Retaining older Employees" 2004.