



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

أبعاد القيادة الرؤيوية ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي
دراسة مسحية لآراء مجموعة من تدريسيي الكليات الإنسانية في
جامعة الموصل

ندى محمد علي عبد الهادي الرشيدى

رسالة الدبلوم
إدارة أعمال

بإشراف
الدكتورة
صفاء إدريس عبودي

أبعاد القيادة الرؤيوية ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي
دراسة مسحية لآراء مجموعة من تدريسيي الكليات الإنسانية في جامعة
الموصل

مرسالة تقدمت بها

ندى محمد علي عبد الهادي الرشيدى

إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي

في إدارة الأعمال

بإشراف

الدكتورة

صفاء إدريس عبودي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ الرَّحْمَنُ ۝١ عَلَّمَ الْقُرْآنَ ۝٢ خَلَقَ الْإِنْسَانَ ۝٣
عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ۝٤ الشَّمْسُ وَالْقَمَرُ بِحُسْبَانٍ ۝٥
وَالنَّجْمُ وَالشَّجَرُ يَسْجُدَانِ ۝٦ وَالسَّمَاءَ رَفَعَهَا وَوَضَعَ
الْمِيزَانَ ۝٧ أَلَّا تَطْغَوْا فِي الْمِيزَانِ ۝٨ ﴾

أقرار المشرف

أشهد بأن هذه الرسالة المرسومة " إبعاد القيادة الرؤيوية ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي " دراسة مسحية لآراء مجموعة من تدريسيي الكليات الإنسانية في جامعة الموصل قد جرت تحت إشرافي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة (الدبلوم العالي التخصصي) في إدارة الأعمال.

التوقيع:

الاسم: د. صفاء إدريس عبودي

التاريخ: 2018 / 9 / 24

أقرار المقوم اللغوي

أشهد بأن هذه الرسالة المرسومة " إبعاد القيادة الرؤيوية ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي " دراسة مسحية لآراء من تدريسيي الكليات الإنسانية في جامعة الموصل تم مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الامر بسلامة وصحة التعبير.

التوقيع:

الاسم: د. عائشة خضر احمد

التاريخ : 2018/9 / 24

أقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على توصيات المقدمة من الشرف والمقوم اللغوي أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. علاء عبد السلام يحيى

التاريخ: 2018 / 9 / 24

أقرار رئيس القسم

بناء على التوصيات التي تقدم بها المشرف اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. علاء عبد السلام يحيى

التاريخ: 2018 / 9 / 24

إقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة التقييم قد اطلعنا على هذه الرسالة الموسومة " أبعاد القيادة الرؤيوية ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي دراسة مسحية لآراء مجموعة من تدريسيي الكليات الإنسانية في جامعة الموصل" وناقشنا الطالبة ندى محمد علي عبد الهادي الرشدي في محتوياتها فيما له علاقة بها بتاريخ 2018 /10/10 وأنها جديرة لنيل شهادة الدبلوم العالي في اختصاص إدارة الأعمال .

الأستاذ المساعد

الدكتورة ميسون عبدالله احمد

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

رئيس اللجنة

المدرس

الدكتورة صفاء إدريس عبودي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

عضواً ومشرفاً

المدرس

الدكتورة رغد محمد يحيى

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

عضواً

قرار مجلس الكلية

اجتمع مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجلسته

.....المنعقدة

بتاريخ / / 2018 وقرر التوصية بمنحها شهادة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الأعمال .

عميد الكلية

مقرر مجلس الكلية

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على النبي المصطفى معلم البشرية سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم ومن سار على دربه إلى يوم الدين، أما بعد.

وامتثالاً لقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم : (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) فإنه يطيب لي أن أقدم بوافر الشكر والعرفان لكل من له فضل علي بعد الله سبحانه وتعالى، سواء قدم لي نصيحة ،أو مساعدة لإتمام هذه الرسالة وأخص بالذكر ...

أستاذتي الفاضلة الدكتورة / صفاء إدريس عبودي الذي تفضلت بالإشراف على رسالتي، إذ بفضل الله ثم بفضل جهدها المتواصل، وتوجيهاتها السديدة ورعاية صدرها أثناء فترة البحث تم إنجاز هذا العمل فلها مني خالص الوفاء والتقدير.

كما يطيب لي أن أقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الدكتور ماهر علي حسين شمام عميد كلية الإدارة والاقتصاد الذي كان لجهوده ومتابعته لطلبة الدراسات العليا الفضل الكبير في تذليل الكثير من الصعوبات.

كما أقدم بشكري وتقديري الكبيرين إلى الدكتور علاء عبد السلام يحيى اليماني رئيس قسم إدارة الأعمال، وأستاذة قسم إدارة الأعمال الأفاضل على ما قدموه من مساعدة في إنجاز هذه الرسالة .

كما وأتوجه بالشكر للإخوة السادة المحكمين الذين ما بخلوا بتوجيهاتهم وأراهم الرشيدة في تحكيم استمارة الاستبانة نحو وجهتها الصحيحة.

وأخيراً أقدم بأرقى معاني الشكر والتقدير إلى أساتذتي وزملائي وكل من قدم لي العون في إتمام هذه الرسالة، وأسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

الباحثة

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى إيضاح دور القيادة الرؤيوية في الحد من الاغتراب الوظيفي، والتعرف على طبيعة علاقة الارتباط وتأثير أبعاد القيادة الرؤيوية في الاغتراب الوظيفي وإمكانية إسهام القيادة الرؤيوية في تفادي وتقليل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي. لذا سعت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والأثر القائم بين متغيرات الدراسة، واعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية الخاصة بوجود علاقات ارتباط وأثر معنوية بين أبعاد القيادة الرؤيوية والاضطراب الوظيفي. وقد تم تحديد عدد من التساؤلات لتكون حدوداً لمشكلة الدراسة وهي على النحو الآتي:

1. هل لدى الكليات الإنسانية المبحوثة تصور واضح عن أبعاد القيادة الرؤيوية ؟
 2. هل لدى الكليات الإنسانية المبحوثة تصور واضح عن أبعاد الاغتراب الوظيفي؟
 3. ما طبيعة علاقة بين أبعاد القيادة الرؤيوية والاضطراب الوظيفي ؟
 4. هل تؤثر القيادة الرؤيوية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي؟
 5. هل هناك تباين في تأثير أبعاد القيادة الرؤيوية في الحد من الاغتراب الوظيفي؟
- ولتحديد مسار التحليل الميداني، تمّ تطوير نموذج افتراضي لبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة، واختبرت الدراسة ميدانياً في عينة من الكليات الإنسانية بجامعة الموصل التي تمثلت (102) فرد من تدريسيين على مستوى الكليات المختارة، استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة لجمع البيانات التي حللت فقراتها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS19)، وقد توصلت الدراسة بعد عمليات التحليل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة الرؤيوية والاضطراب الوظيفي وعلى المستويين الكلي والجزئي للكليات عينة الدراسة. فضلاً عن جملة من التوصيات تخص إدارات الكليات المبحوثة، وتمثلت بالآتي:

من الضروري أن تتمتع القيادات الإدارية العليا وأصحاب القرار فيه بالسمات وخصائص القيادة الرؤيوية وبما يتناسب المرحلة الحالية، لأنها تمتاز بالتقلبات المفاجئة وعدم الاستقرار. فضلاً عن فتح المجال أمام التدريسيين والمشاركة وإتاحة الحرية والفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم الخاصة بالعمل، وعن ضرورة قيام الأقسام العلمية ورئاسة الجامعات بأن تأخذ مسألة اندماج التدريسيين فكرياً ومهنياً مع الوظيفة أولاً وزملائهم ثانياً والجامعة ثالثاً.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرؤيوية، الاغتراب الوظيفي.

ثبت المحتويات

الموضوع	الصفحة
المستخلص	أ
ثبت المحتويات	ب
ثبت الجداول	ت
ثبت الأشكال	ث
المقدمة	2 -1
الفصل الأول: الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة	٢2-3
المبحث الأول: الدراسات السابقة	1٤-4
المبحث: الثاني منهجية الدراسة	22 -15
المبحث الثالث: وصف مجتمع الدراسة وعينتها	26-23
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	56 -27
المبحث الأول: القيادة الرؤيوية	37-28
المبحث الثاني: الاغتراب الوظيفي	56-38
الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة	70-57
المبحث الأول : وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها	64-58
المبحث الثاني : اختبار علاقات الارتباط بين ادوار القيادة الرؤيوية والاعتراب الوظيفي	66-65
المبحث الثالث: اختبار علاقات التأثير بين القيادة الرؤيوية وأبعاد الاعتراب الوظيفي	69-67
المبحث الرابع: اختبار تباين تأثير المتغيرات المستقلة	70
الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	74-71
المبحث الأول: الاستنتاجات	74-73
المبحث الثاني: التوصيات	75
المصادر	87-76
الملاحق	99-88
الملخص باللغة الإنكليزية	A-B

ثبت الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
19	هيكلية استثمار الاستبيان	1
23	توزيع استمارات الاستبيان على المبحوثين في الكليات الإنسانية	2
24	خصائص عينة الدراسة	3
31-30	أهمية القيادة الرؤيوية	4
39-38	مفاهيم الاغتراب الوظيفي على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين	5
60-59	التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين إزاء متغيرات محور القيادة الرؤيوية في الكليات المبحوثة.	6
64-62	التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين إزاء متغيرات محور الاغتراب الوظيفي في الكليات المبحوثة.	7
65	نتائج اختبار علاقات الارتباط بين ادوار القيادة الرؤيوية مجتمعة و الاغتراب الوظيفي في الكليات المبحوثة.	8
66	نتائج اختبار علاقات الارتباط بين كل دور من ادوار القيادة الرؤيوية والاعتراب الوظيفي مجتمعاً في الكليات المبحوثة	9
67	تأثير ادوار القيادة الرؤيوية مجتمعة والاعتراب الوظيفي مجتمعة في الكليات المبحوثة	10
68	تأثير كل دور من ادوار القيادة الرؤيوية في الاغتراب الوظيفي مجتمعة في الكليات المبحوثة	11
70	نتائج تحليل الانحدار المتدرج Stepwise لبيان تباین ادوار القيادة الرؤيوية من حيث الأهمية والتأثير في تحقيق الاغتراب الوظيفي في الكليات قيد الدراسة	12

ثبت الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مخطط الفرضي للدراسة	17
2	مخطط ادوار القيادة الرؤيوية	34
3	مراحل الاغتراب الوظيفي	50

ثبت الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أنموذج استبيان آراء الخبراء في قياس صدق الاستبانة	92-89
2	استمارة الاستبانة	95-93
3	أسماء خبراء التحكيم استمارة الاستبانة	96
4	الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	99-97

المقدمة

تعد القيادة الرؤيوية إحدى التوجهات الحديثة والفاعلة في بيئة اليوم، وتكمن فاعليتها في ما يحمله قادتها من رؤى وأفكار مستقبلية متجسدة في بناء الأفكار والإلهام والمشاركة القرارات بين القائد والتابعين ومنحهم الدور في تحقيق الرؤية، وقد حظي بالأهتمام والرعاية من قبل رواد الفكر الإداري ، وذلك لدورها الممتد إلى حاضر المنظمات ومستقبلها وما تمتلكه هذه القيادات من قدرة على صياغة التوجهات المستقبلية للمنظمات ،وعبر مساهمتها في تغيير وتطوير سلوكيات مواردها البشرية بما يعزز من قدرتهم التميزية والإبداعية ،وبهذا قد تتمكن القيادة من الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي الذي يعد أحد الظواهر التنظيمية التي تحد من تقدم العاملين وتطورهم، وتؤثر بشكل سلبي في أدائهم الوظيفي، وأن إحساس العاملين بالاغتراب الوظيفي يعني عجزهم عن التحكم في الأحداث المحيطة بهم، والإحساس باللامعنى وعدم وجود هدف محدد لهم، فضلا عن العزلة الاجتماعية والاغتراب الذاتي، وهذه جميعها من الظواهر التي تؤثر بشكل سلبي في أداء العاملين، من ثمّ ينعكس ذلك سلباً في أداء المنظمة ،فنتيجة لظروف الحياة المهنية الصعبة التي يمر بها الفرد العامل،وما يرتبط بها من عقبات قد تعوق مجرى حياته المهنية والمشكلات تواجهه، ومواقف ضاغطة تعترضه ،أصبح الفرد العامل في حالة عدم الاستقرار النفسي والمهني، ولا شك إن مثل هذه المواقف يكون فيها الفرد فريسة سهلة للاغتراب الوظيفي .

من هنا تأتي أهمية الاغتراب الوظيفي الذي يعكس حالة تدهور نفسي ومهني ناتج عن زيادة الحساسية للضغوط المجتمعية والمهنية وما ينتج عنه من أحاسيس سلبية ، فيصل الفرد العامل إلى حالة يفقد فيها الرغبة في العمل علاوة على تدني الإنتاجية والتطور في أداء أعماله،وعادة ماتصيب الفرد عندما يمكث في عمله بدون تغير أو تطوير وغيرها من المسببات. وبالتالي ينتج سلوكيات انسحابية من المجتمع عامة ،ومن مهنته خاصة ، ولحاجة منظماتنا لمثل هذه الدراسة التي تجمع بين القيادة الرؤيوية والاغتراب الوظيفي، جاءت هذه الدراسة لتأخذ على عاتقها اختبار هذه المتغيرات في جامعة الموصل والتي هي بأمس الحاجة لمثل هذه الدراسات لتجميع الجهود وتركيزها على الجوانب الأكثر أهمية والتي تخدم الأداء نحو أفضل.

وعلى هذا الاساس تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي يتمثل في تشخيص وتحليل العلاقة والتأثير بين متغيرات الرسالة وبيان هذا الأثر من خلال العلاقة وحدودها على مستوى الكليات الإنسانية وعينة الدراسة ، وأنبثقت من الدراسة مجموعة الفرضيات الرئيسة والفرعية المنسجمة مع مشكلة الدراسة وأهدافها، و والإجابة على تساؤلات المشكلة الأساسية

والمتمثلة بأبعاد القيادة الرؤيوية ودورها في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي. وبغية بلوغ الأهداف فقد قسمت الدراسة إلى أربعة فصول، تضمن الفصل الأول الدراسات ذات العلاقة ومنهجية الدراسة في ثلاثة مباحث، عرض الأول للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، في حين تضمن المبحث الثاني منهجية الدراسة، وتطرق المبحث الثالث إلى وصف مجتمع الدراسة وعينتها. أما الفصل الثاني فقد اختص بالإطار النظري في مبحثين، تضمن الأول منهم مفهوم القيادة الرؤيوية وأهميتها وأبعاد ومتطلبات بنائها، في حين تناول المبحث الثاني مفهوم الاغتراب الوظيفي ونظرياتها وأبعاد الاغتراب الوظيفي ومراحلها وأسبابها والآثار الناتجة عنها. واهتم الفصل الثالث بالإطار الميداني للدراسة في أربعة مباحث، تضمن المبحث الأول وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، أما المبحث الثاني فتضمن اختبار علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الرؤيوية والاغتراب الوظيفي. في حين تضمن المبحث الثالث اختبار علاقات التأثير بين أبعاد القيادة الرؤيوية والاغتراب الوظيفي، أما المبحث الرابع فتضمن اختبار تباين تأثير المتغيرات المستقلة. وجاء الفصل الرابع بمبحثين خصص المبحث الأول لعرض أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الدراسة، في حين عرض المبحث الثاني أهم المقترحات والدراسات المستقبلية المقترحة للباحثين.

الفصل الأول

يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، وخص الأول لعرض الجهود المعرفية السابقة، فيما تضمن المبحث الثاني المنهجية المعتمدة في الدراسة، أما المبحث الثالث فتضمن وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وكما يأتي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على عدد من الدراسات ذات العلاقة التي أجريت في مجالي القيادة الرؤيوية والاعتراب الوظيفي لتساعد الباحثة على بلورة المرتكزات الأساسية لبناء الجانب الفكري، من حيث تشخيص المشكلة والأهداف، وتبني المنهج الملائم في التحليل والتفسير، على سبيل تناول مفردات هذا المبحث عبر ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول: عرض الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة حول القيادة الرؤيوية

أ. الدراسات العربية

1-دراسة	صالح، دلفين محمد، 2007
عنوان الدراسة	مجالات التميز المنظمي في إطار العلاقة بين القيادة الرؤيوية ومخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية
هدف الدراسة	صياغة الإطار النظري للقيادة الرؤيوية ولمخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية والتميز المنظمي. قياس وتحليل مستوى القيادة الرؤيوية ضمن عينة الدراسة ومن وجهة نظر عينة من المديرين
مجتمع وعينة الدراسة	دراسة لأراء عدد من مدراء منظمات القطاعين العام والخاص في أربيل.
أداة الدراسة	استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية وزيارة الميدانية
الاستنتاجات	إن تطوير تقنيات القيادة الرؤيوية يقود إلى زيادة مستوى مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية في المنظمات المبحوثة . تسهم تقنيات القيادة الرؤيوية في تحديد مدى إتاحة مجالات التميز أمام المنظمات المبحوثة.
التوصيات	استثمار تقنيات القيادة الرؤيوية ومخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية في تعزيز القدرات التميزية والإبداعية للمديرين في المنظمات عن طريق زجهم في فرق عمل، والمشاركة في المعلومات المتولدة ، وإتاحة المجال للوصول إلى القواعد المعلوماتية.

2- دراسة	طه، رفعت محمد علي، 2008
عنوان الدراسة	الأثر التتبعي لأبعاد القيادة الرؤيوية ومتطلبات عمليات الأعمال في الأداء التنظيمي المتميز
هدف الدراسة	سعت هذه الدراسة إلى تحديد الأثر التتبعي القيادة الرؤيوية، ومتطلبات عمليات الأعمال في الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية المختارة.
مجتمع وعينة الدراسة	دراسة ميدانية في منظمات صناعية مختارة في إنتاج المياه المعدنية تمثلت بثماني منظمات صناعية لإنتاج المياه المعدنية في ثلاث محافظات هي (دهوك، أربيل، والسليمانية) وبلغت عينة الدراسة (125) فرداً.
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة
الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية لأبعاد القيادة الرؤيوية ومتطلبات الأعمال على مستوى الكلي للمنظمات عينة الدراسة .
التوصيات	ضرورة اعتماد مبدأ القيادة الموجهة بمعنى إبراز دور القائد بوصفه موجهها ومعدلاً لمدرجات الأفراد، وضرورة استحداث وحدة تنظيمية تكون إحدى وظائفها مراجعة المعلومات المرتبطة برضا الزبون ،الذي يمثل أحد أبعاد القيادة الرؤيوية .

3- دراسة	الشلمة ، ميسون عبدالله احمد ، 2009
عنوان الدراسة	دور أبعاد القيادة الرؤيوية في رأس المال البشري
هدف الدراسة	إيضاح دور القيادة الرؤيوية في بناء رأس مال بشري
مجتمع وعينة الدراسة	دراسة لأراء مجموعة من القادة الأكاديميين في جامعة الموصل والمعهد التقني، وتم اختيار عينة الدراسة من القيادات الإدارية، إذ بلغت حجمها (107) عينة.
أداة الدراسة	اعتمدت أداة تحليل المضمون لجمع البيانات والمعلومات +استمارة الاستبانة + المقابلات الشخصية.
الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة الرؤيوية ورأس المال البشري على المستوى الكلي للمتغيرات تبين أثر أبعاد القيادة الرؤيوية في أبعاد رأس المال البشري. هناك علاقة ارتباط وأهمية لكافة المتغيرات (القيادة الرؤيوية، ورأس المال البشري).
التوصيات	أهمية دور القيادات الإدارية بوصفها قيادات رؤيوية ذات ارتباط وأثر في رأس المال البشري الموجود لديها ، فضلاً عن مقترحات للدراسات المستقبلية بشأن موضوع الدراسة مقدمة للباحثين.

4- دراسة	فندي، وآخرون ،علي حسون ،2013
عنوان الدراسة	اثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية
هدف الدراسة	تركيز على بناء واختبار أنموذج يفسر الأثر المترتب على العلاقة بين ثلاثة أساليب لإدارة الانطباع والأدوار الثلاثة الرئيسة للقيادة الرؤيوية ،ودور الانطباعات التي يحملها الأفراد تجاه القائد أو المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية
مجتمع وعينة الدراسة	دراسة وصفية تحليلية في وزارة نقل ومواصلات في بغداد، تمثلت عينة البحث بالقيادات الإدارية في وزارة النقل والمواصلات والبالغ عددها (28) عينة .
أداة الدراسة	استمارة الاستبيان
الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط بين أساليب إدارة الانطباع وأدوار القيادة الرؤيوية ،فضلا عن الأثر الموجب لتطبيق أساليب إدارة الانطباع في أدوار تلك القيادة ونجاحها.
التوصيات	تعزيز وتطوير الرؤية التي يمتلكها القادة الإداريون ، وإعادة النظر في نظم الحوافز للعاملين لكي تضمن انسجاماً أكثر من القيادات الإدارية، وتحفيز الجميع للعمل بصورة فعالة. إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للعاملين بشكل مستمر لمعالجة الأخطاء ،التنسيق مع مراكز البحوث المتخصصة لتحسين انطباعات العاملين.

5- دراسة	الطائي ،والتميمي ، علي حسون،2017
عنوان الدراسة	دور القيادة الرؤيوية في أداء فرق العمل
هدف الدراسة	تسليط الضوء على دور القيادة الرؤيوية في أداء فرق العمل للمنظمة المبحوثة
مجتمع وعينة الدراسة	دراسة استطلاعية متمثلة بالقيادات الإدارية والمكونة من (42) فرداً في ديوان الرقابة المالية في بغداد
أداة الدراسة	استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية
الاستنتاجات	هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث مع وجود أثر معنوي بين متغيرات البحث.
التوصيات	ضرورة تمتع القيادات العليا بالسمات وخصائص وتعزيزها ،ونشر ثقافة العمل الجماعي بين العاملين، وتعزيز دور عملية الاتصال بين الأفراد والقيادات ونشر ثقافة الجودة والمشاركة بالمسؤولية، والتركيز على الأفراد الذين يحملون أفكاراً ورؤى قادرة على التنبؤ بالمستقبل .

1- دراسة	Kohles, 2000
عنوان الدراسة	The Vision integration Process: Leadership Communication & A Reconceptualization of vision. عملية تكامل الرؤية: القيادة والاتصالات وإعادة صياغة مفهوم الرؤية
هدف الدراسة	تطوير واختبار النظرية المتعلقة بعمليات القيادة والاتصالات الداخلة في ربط الرؤية المنظمة مع السلوكيات الواقعية للعمل ومع قرارات العاملين، وذلك لتحقيق التوافق (الموائم) الاستراتيجي بين النشاط السلوكي ونتائج المنظمة.
مجتمع وعينة الدراسة	عينة المكونة من (1481) من العاملين في أكبر سلسلة أسواق مركزية في دراسة مسحية واسعة، استعملت نمذجة المعادلة الهيكلية.
أداة الدراسة	استخدمت فيها الاستبانة لجمع البيانات .
الاستنتاجات	هناك علاقة بين سلوك العاملين والقرارات (قراراتهم) مع الغايات والتوجه الاستراتيجي للمنظمات.
التوصيات	ضرورة إيصال الرؤية المنظمة لكافة الأفراد العاملين، إذ تعد الرؤية الدافعية التي تستعمل من قبل المدراء والعاملين في كل المنظمة .

3- دراسة	Mohlokoana, 2004
عنوان الدراسة	Towards a Leadership Model for the effective Management of Further Education and Training Colleges in the Gaunt province. نحو أنموذج قيادة لإدارة فاعلة لمزيد من التعليم والتدريب الجامعي
هدف الدراسة	الاهتمام بقدرات الأفراد ومهاراتهم، وكذلك تبني برامج التطوير المستمر للكوادر المنظمة، لذلك فإن هذه الدراسة تبحث في مساعدة أولئك الذين يتحملون مسؤولية الإدارة والقيادة في مجال تقديم الخدمات التعليمية الإضافية.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثلت الدراسة بالقيادات الكلية في الكليات الحديثة النشوء في مقاطعة برييتونا في محافظة (GAUNT).
أداة الدراسة	المقابلات شبه منظمة وعملية تحليلية للوثائق والملاحظات .
الاستنتاجات	ربط التعليم بالرؤى والأفكار والطروحات الجديدة حول الكيفية التي يتم فيها تحقيق أفضل الجهود للوصول إلى الجودة والتميز في كليات المبحوثة.
التوصيات	يجب تبني منهج أو مدخل جديد لقيادة الكلية يعتمد على توحيد الرؤى والأفكار في قيادة الكلية لضمان إمكانية مجابهة التحديات الخارجية . على القيادة الكلية أن تتحمل درجة أعلى من المساءلة وقدرة الاستجابة للاحتياجات المجتمعية .

3- دراسة	2014K.A.S. Dhammika
عنوان الدراسة	Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference القيادة الرؤيوية وسلوك المواطنة التنظيمية: تقييم تأثير الفرق المذهبي
هدف الدراسة	الغرض من هذه الدراسة هو تقييم تأثير القيادة الرؤيوية على سلوك المواطنة التنظيمية بين منظمات القطاع الخاص والعام.
مجتمع وعينة الدراسة	اعتمدت الدراسة على تصميم المسح وبلغت عينة الدراسة 250 فرداً تم اختيار المرؤوسين لجمع البيانات في منظمات القطاع الخاص والعام في سريلانكا.
أداة الدراسة	استمارة الاستبيان
الاستنتاجات	1. هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة الرؤيوية وسلوك المواطنة التنظيمية في القطاع الخاص أكثر مما كانت عليه في القطاع العام. 2. إن الاختلاف الطائفي له تأثير معتدل على العلاقة بين القيادة الرؤيوية وسلوك المواطنة التنظيمية.
التوصيات	ضرورة تعزيز خصائص القيادة الرؤيوية في القطاع العام لما لها من تأثير كبير في تحقيق المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين.

4- دراسة	Colettem.Taylor&Casey j ,2014
عنوان الدراسة	Visionary Leadership and its relational orsauzatioual effectiveness القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية
هدف الدراسة	التعرف على دور القيادة الرؤيوية في تحقيق الفاعلية التنظيمية.
مجتمع وعينة الدراسة	135 من قادة المنظمات التنفيذية و 221 من مرؤوسيه في منظمات غير رسمية في الولايات المتحدة الأمريكية.
أداة الدراسة	استمارة الاستبيان
الاستنتاجات	هناك علاقة بين القيادة الرؤيوية والفاعلية التنظيمية
التوصيات	تعزيز أبعاد القيادة الرؤيوية لما لها من دور كبير في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

5- دراسة	Lulu, zhou,2017
عنوان الدراسة	Visionary Leadership and employe Creativity in China القيادة الرؤيوية وإبداع العاملين في الصين
هدف الدراسة	التعرف على القيادة الرؤيوية ودورها في تحقيق إبداع العاملين
مجتمع وعينة الدراسة	331 من المهندسين في 62 شركة R80 الفنيين في الإدارات التكنولوجية القائمة في الصين.
أداة الدراسة	استمارة الاستبيان
الاستنتاجات	هناك علاقة ارتباط وأثر بين القيادة الرؤيوية وإبداع العاملين
التوصيات	تعزيز أبعاد القيادة الرؤيوية لما لها من دور كبير في تحقيق إبداع العاملين

ثانياً: الدراسات السابقة حول الاغتراب الوظيفي

أ. الدراسات العربية

1- دراسة	البياتي، سحراء أنور حسين علي، 2010
عنوان الدراسة	الاغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي
هدف الدراسة	اختبار علاقة الفرد العامل وشعوره بعدم الاندماج مع وظيفته ومنظمته وزملائه
مجتمع وعينة الدراسة	دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين والتنفيذيين في وزارة البلديات والأشغال العامة، وبلغت عينة الدراسة (151) موظفاً.
أداة الدراسة	استخدمت فيها الاستبانة لجمع البيانات .
الاستنتاجات	عدم وجود علاقة ارتباط بين شعور الفرد بالاغتراب والالتزام التنظيمي في الوزارة . وجود فروق معنوية بين المستويين في جانب من أبعاد الاغتراب وتأثيرها على الالتزام التنظيمي .
التوصيات	الاهتمام بالمشاركة وإتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل، وتشجيع الإدارة للجهد المبذول.

2- دراسة	علي، حيدر حمودي، 2012
عنوان الدراسة	اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي
هدف الدراسة	اختبار إمكانية إسهام العدالة التنظيمية في تقادي الاغتراب الوظيفي . والوقوف عند مستوى كل من العدالة التنظيمية ، والاغتراب الوظيفي .
مجتمع وعينة الدراسة	دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة أما عينة الدراسة فتمثلت (114) من العاملين.
أداة الدراسة	الاستبانة بوصفها مصدراً رئيساً للدراسة في الحصول على البيانات.
الاستنتاجات	اهتمام العاملين إلى حد كبير بتوزيع الأجور، والاستحقاقات المالية ، والمكافآت التي يحصلون عليها.
التوصيات	على إدارة المعمل أن تنتهج منهجاً جديداً في تعزيز العدالة التنظيمية من خلال العدالة في التعامل مع العاملين ، والعدالة عند تنفيذ الاجراءات الإدارية .

2- دراسة	ناميدي، كرين مصطفى خالد ، 2013
عنوان الدراسة	أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي
هدف الدراسة	تشخيص مستويات التمكين النفسي والاغتراب الوظيفي، والتعرف على طبيعة علاقة والارتباط والتأثير بين المتغيرين وكيفية التحرك مستقبلاً نحو رفع مستوى الاهتمام بالتمكين وتعزيزه، وأيضاً الاهتمام بموضوع الاغتراب الوظيفي للتخفيف من آثاره السلبية .

مجتمع وعينة الدراسة	دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك البالغ عددهم (52).
أداة الدراسة	اعتمدت الاستبانة لجمع البيانات
الاستنتاجات	امتلاك إدارة الجامعة الوعي والتصور الواضح لأهمية التمكين النفسي من خلال دوافع رؤساء الأقسام ومواقفهم تجاه العمل وقبولهم لتحمل المسؤولية، ومساهماتهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف الجامعة، أما بخصوص مستويات الاغتراب الوظيفي فتبين وجود عدد غير قليل من رؤساء الأقسام العلمية يحملون مشاعر سلبية تجاه العمل الذي يؤديونه ، ويشعرون بعدم تحقيق الإشباع الذاتي لديهم ووجود حالة من القلق أو الخوف لديهم بسبب التناقض بين ميولهم ورغباتهم وبين ما يفرضه واقع وظائفهم.
التوصيات	تعزيز مستويات حرية التصرف ومنح الصلاحيات التي تخص نشاطات الأقسام ، وتطوير المهارات القيادية وضرورة المشاركة الجماعية في صنع القرار ومعالجة الأسباب المؤدية إلى انتشار مظاهر العجز واليأس، والاعتماد على مبدأ الإثراء الوظيفي في العمل للتخلص من الأنشطة الروتينية وإعداد وصف وظيفي لوظيفة رئيس القسم تحدد فيه المؤهلات المطلوبة لشاغل الوظيفة.

3- دراسة	المعمار، سنان قاسم حسين حيدر، 2013
عنوان الدراسة	أثر المحددات التنظيمية في الاغتراب الوظيفي وانعكاسه في السلوك الإبداعي
هدف الدراسة	معرفة نتائج تلك المتغيرات على الجامعات العراقية لمتعتها ببعض الخصوصية التي تختلف بها عن الجامعات العربية والأجنبية . اختبار العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والسلوك الإبداعي ضمن مفهوم المحددات التنظيمية على اعتبار أن شعور التدريسي بالاغتراب يعدّ من الأسباب الأساسية لعدم قدرته على الاندماج في وظيفته ومنظّمته، ومع زملائه، وعلى اعتبارات المحددات التنظيمية تعدّ من العوامل الأساسية المحددة للسلوك الإبداعي والاغتراب الوظيفي.
مجتمع وعينة الدراسة	دراسة مقارنة في جامعتي الموصل ودهوك، إذ بلغت العينة المختارة من جامعة دهوك (150) تدريسيًا، أما في جامعة الموصل فبلغت (146) تدريسيًا .
أداة الدراسة	استمارة الاستبانة
الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين المحددات التنظيمية والاغتراب الوظيفي والسلوك الإبداعي، ووجود تباين في الكليات عينة الدراسة بحسب مستوى الاغتراب الوظيفي لديها وقوة المحددات التنظيمية ومدى تباينها للسلوك الإبداعي.
التوصيات	فتح المجال أمام التدريسيين والمشاركة وإتاحة الحرية والفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم الخاصة بالعمل وضرورة أخذ مسألة اندماج التدريسيين فكرياً ومهنيًا مع الوظيفة أولاً وزملائهم ثانياً والجامعة ثالثاً.

4- دراسة	الصراف ، سجي نذير حميد، 2013
عنوان الدراسة	مسببات الاغتراب المنظمي وعلاقتها ببعض السمات الشخصية للعاملين
هدف الدراسة	رصد أسباب الاغتراب المنظمي وتحديد أعراضه ووصف تأثيراته، مبنية على إطار علمي شمولي متكامل يستند إلى أطر فكرية معرفية ،وأطر ميدانية تطبيقية ،وأطر إحصائية محكمة ،
مجتمع وعينة الدراسة	دراسة استطلاعية في مديرية تربية محافظة نينوى مجتمعاً ميدانياً لتطبيق أطر الدراسة العلمية والأفراد العاملين بوصفهم عينة للدراسة مكونة من (236) مجيباً
أداة الدراسة	استخدمت الاستبانة +الملاحظة + حوار مع العاملين
الاستنتاجات	وجود شعور عميق بالاغتراب المنظمي في المنظمة المدروسة ، بسبب ضعف نظام الحوافز ووجود حالة من التمييز بين الأفراد العاملين من قبل الإدارة .
التوصيات	معالجة مسببات الظاهرة وتعزيز مكان القوة لدى الفرد العامل ونشر ثقافة الحد من الشعور بالاغتراب المنظمي، وتطوير الفرد العامل وتدريبه وضرورة تطبيق نظام مناسب للحوافز المادية .

ب.الدراسات الأجنبية

1- دراسة	Banai et al., 2004
عنوان الدراسة	Relationship with some of the Factors of Organizational Leadership and the Organizational Characteristics of Work Alienation علاقة بعض العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة وخصائص العمل بالاغتراب التنظيمي
هدف الدراسة	قياس العلاقة بين العوامل التنظيمية والاغتراب الوظيفي من خلال قياس متغيرات الاغتراب الوظيفي.
مجتمع وعينة الدراسة	أجريت الدراسة على عينة قوامها (395) عاملاً يعملون في خمس شركات للصناعات التكنولوجية في اليابان.
أداة الدراسة	استمارة الاستبيان
الاستنتاجات	إن هناك علاقة سالبة دالة إحصائياً بين عامل القيادة والالتزام التنظيمي، وفيما يخص الاغتراب ومركز الضبط فقد وجد أن هناك علاقة سالبة ودالة إحصائية خلاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومركز الضبط، وهذا خلاف العلاقة بين الالتزام ومركز الضبط، إذ تؤكد النتائج أنه توجد علاقة بين المتغيرين.
التوصيات	ضرورة الاهتمام بالعوامل التنظيمية فيما يخص القيادة وخصائص العمل للحد من ظاهرة الاغتراب المنظمي

Lindsay & Wayne, 2006	3- دراسة
Alienation Psychology & Human Resource Management علم نفس الاغتراب وإدارة الموارد البشرية في جامعة تسمانيا، واستراليا	عنوان الدراسة
توضيح دور الموارد البشرية بتوفير الأسس لحل المشكلات المتمثلة بالاغتراب الوظيفي.	هدف الدراسة
جامعة تسمانيا، واستراليا	مجتمع وعينة الدراسة
دراسة تطبيقية	أداة الدراسة
إن إدارة الموارد البشرية قد وفرت الأسس لحل مشكلات الاغتراب الوظيفي من خلال اهتمام إدارة الموارد البشرية بالجوانب النفسية للموظفين عن طريق الحوافز والتدريب فذلك سيسهم بخفض وتقليل حالات الاغتراب.	الاستنتاجات
الاهتمام بأساليب التدريب للموارد البشرية، لأنها الوسيلة المثلى لتخفيض دوران العمل.	التوصيات
Seyfettin & Adnan, 2010	3- دراسة
Work Alienation As A Mediator of the Relationship Between Organizational Injustice & Organizational Commitment الاغتراب الوظيفي كوسيط للعلاقة بين العدالة المنظمة والالتزام التنظيمي	عنوان الدراسة
معرفة العلاقة بين اثنين من أبعاد العدالة المنظمة والالتزام التنظيمي وما إذا كان الاغتراب الوظيفي له تأثيرات توسطة في هذه العلاقة	هدف الدراسة
دراسة ميدانية في عينة من المتخصصين في الرعاية الصحية لـ(383) من الأطباء والممرضات في المستشفيات الخاصة والعامة اسطنبول	مجتمع وعينة الدراسة
استمارة الاستبيان	أداة الدراسة
كشفت الدراسة أن كلاً من العدالة المنظمة مع الالتزام التنظيمي كان له الأثر الواضح في أبعاد الاغتراب، إذ إن عدم التوزيع الجيد للعدالة المنظمة يدفع للاغتراب	الاستنتاجات
الاهتمام بالعدالة المنظمة من حيث العدالة في توزيع الأعمال والمهام والحوافز لأثره الواضح في الاغتراب الوظيفي	التوصيات

4- دراسة	Rajaeepour,2012
عنوان الدراسة	العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاعتراب
هدف الدراسة	التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاعتراب في مدارس كرهان
مجتمع وعينة الدراسة	وتكون مجتمع الدراسة من مدرء المدارس (854) حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (238) .
أداة الدراسة	أداة الاستبيان
الاستنتاجات	وجود علاقة مباشرة بين الهيكل التنظيمي والاعتراب
التوصيات	إن تأثير المركزية للمنظمة كان أعلى على الاعتراب التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن الأقدمية في المستوى التعليمي لا تؤثر على الاعتراب التنظيمي.

المحور الثاني: تقييم الجهود المعرفية السابقة

بناء على ما تم عرضه من ملخصات الجهود التي قدمها الباحثون في دراسة القيادة الرؤيوية والاعتراب الوظيفي وتحليلها، وغزارة المعرفة التي قدمتها هذه الدراسات التي أغنت الإطار الفكري للدراسة يمكن تحديد عدد من المؤشرات التقييمية للدراسات المعروضة، وعلى نحو الآتي:

1. هناك أفكار مشتركة بين الباحثين في اختيار البعض من أدور القيادة الرؤيوية وأبعاد الاعتراب الوظيفي. وذلك لوجود أبعاد مشتركة بينها تناولتها الدراسات بالاختبار والتحليل.
2. الإدراك التام لوجود اتفاق جماعي على أهمية القيادة الرؤيوية ودورها الحيوي في بقاء واستدامة المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
3. التعرف على آخر المستجدات العلمية والبحثية في مجال دراستنا الحالية.
4. تباين طريقة الجهود المعرفية بين دراسات نظرية وتطبيقية، إذ كان عدد الدراسات التطبيقية أكثر مقارنة بالدراسات النظرية، واللافت للانتباه أن أغلب هذه الدراسات كانت ضمن بيئات خارجية متقدمة حديثة، وهذا عامل محفز لإجراء دراسات ضمن البيئة العراقية من خلال تكريس أفكار الباحثين علمياً والاستفادة منها في تشخيص وتأشير مدى قابلية المنظمات في تطبيق أسس وأبعاد هذه الموضوعات.
5. استخدمت أغلب الدراسات السابقة الاستبانة أداة رئيسة لجميع البيانات والمعلومات مما شجعت الباحثة على اعتماد الأداء نفسها في دراستها الحالية تفيد اكتسابها صنفى الصدق والثبات.
6. من خلال الدراسات السابقة ترى الباحثة خلو الأدبيات الإدارية العراقية من بحوث تناولت في مجملها القيادة الرؤيوية والاعتراب الوظيفي، ومع ذلك لا يمكن القول إن الدراسة الحالية مختلفة عن الدراسات السابقة، ولن تنفي وجود دراسات مماثلة، إذ تعد الدراسات السابقة أساساً لانطلاق الدراسة هذه وعمقاً لها.

المحور الثالث: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

في ضوء عرض الجهود المعرفية السابقة، يمكن القول بأنها أفادت الباحثة ودراساتها

الحالية في عدة اتجاهات يمكن تلخيصها بما يأتي :-

1. الاهتمام إلى بعض المراجع والمصادر والبحوث والدراسات التي لم يتسن للباحثة معرفتها والاطلاع عليها من قبل.

2. الاستفادة من بعض الأطر المفاهيمية والإجرائية للدراسات السابقة.

3. الاستفادة منها في صياغة منهجية الدراسة واختيار الميدان المناسب للتطبيق.

4. الاستفادة من أهم المقاييس والوسائل الإحصائية المناسبة للحصول على البيانات والمعلومات لقياس أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها.

5. تدعيم نتائج الدراسة الحالية وإسناد تحليلاتها الميدانية.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً مفصلاً لمشكلة الدراسة وأهميتها، فضلاً عن عرض لأهداف ومخطط الدراسة، ومن ثم الفرضيات وأساليب جمع البيانات وتحليلها وذلك ضمن المحاور الآتية:

المحور الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفرضياتها

أولاً. مشكلة الدراسة

نظراً للتغيرات والتحولات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية السريعة التي يشهدها العالم في عصرنا الحديث، عصر العولمة والانفتاح يخذنا ذلك إلى الحديث عن الكثير من الجوانب الإيجابية التي تقابلها الكثير من الجوانب السلبية التي تشكل خطراً حقيقياً يهدد أمن وسلامة مجتمعاتنا، ولعل من أخطر الجوانب السلبية لهذه التحولات والتغيرات، ظاهرة إنسانية واجتماعية قديمة وجديدة في آن واحد ألا وهي ظاهرة الشعور بالاغتراب التي تكاد تنفرد وتسيطر على مختلف منظماتنا الاجتماعية والاقتصادية، فقد دعت الحاجة إلى وجود دراسات مسحية للتحقق من هذه الظاهرة والحد منها في ظل قيادة رؤيوية قادرة على إدارة تلك المنظمات والوقوف على مدى إمكانية تلك المنظمات من احتضان الأطر الفكرية والفلسفية لظاهرة الاغتراب، ومدى إمكانية القيادة الرؤيوية من الحد من تلك الظاهرة. وفي ضوء ما تقدم يمكن تأطير مشكلة الدراسة وصياغتها من خلال التساؤلات الآتية :

- 1- هل لدى الكليات الإنسانية المبحوثة تصور واضح عن أبعاد القيادة الرؤيوية ؟
- 2- هل لدى الكليات الإنسانية المبحوثة تصور واضح على أبعاد الاغتراب الوظيفي ؟
- 3- ما طبيعة علاقة الارتباط بين إبعاد القيادة الرؤيوية والاغتراب الوظيفي ؟
- 4- هل تؤثر القيادة الرؤيوية في الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي؟
- 5- هل هناك تباين في تأثير أبعاد القيادة الرؤيوية في الحد من الاغتراب الوظيفي؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال الجوانب التالية :

1. تتجلى أهمية الدراسة: بما ستفصح عنه إجابات وتساؤلات مشكلة الدراسة بوصفها ستوفر إطاراً نظرياً يعد مساهمة متواضعة تضاف إلى المعرفة بخصوص متغيري الدراسة.
2. الجانب الميداني : تكمن أهمية الدراسة من خلال النتائج المتوقعة الوصول إليها والتوصيات التي يقدمها و التي من الممكن أن تسهم في تحسين القابليات المعرفية لدى قيادات مجتمع الدراسة في بناء قيادات رؤيوية وتعزيزها في جامعة الموصل، واقتراح بعض الحلول لمشكلة الاغتراب الوظيفي والتي في ضوءها يتم العمل على علاج أوجه القصور أو التقليل منها، من خلال الاكتشاف المبكر لظاهرة الاغتراب الوظيفي .
3. تحاكي الدراسة كلاً من النظرية والتطبيق معاً، فضلاً عما تقدمه من محاولات للربط والتفاعل بين الاغتراب الوظيفي بوصفها المتغير المعتمد والقيادة الرؤيوية بوصفها متغيراً مستقلاً، والهدف من ذلك اكتشاف نوع العلاقة ومستوى معنوياتها من الناحية الاحصائية
4. أهمية مجتمع الدراسة نفسه ، إذ إن مجتمع الدراسة هم أعضاء هيئات التدريس ، وهذا المجتمع هو مجتمع البحث العلمي ، ومجتمع التدريس والتحفيز والعطاء ، فلا بد من أن تتناول الدراسات التربوية والإدارية كل ما يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

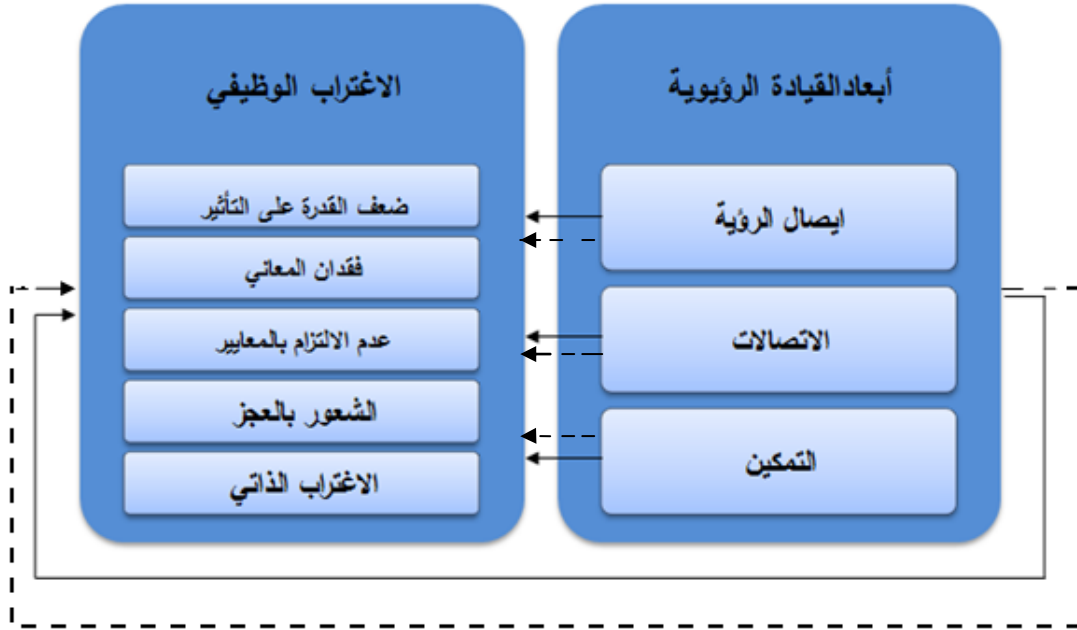
ثالثاً: أهداف الدراسة

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها ، فإن هدف الدراسة يتمثل في تشخيص وتحليل العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة وبيان هذا الأثر من خلال العلاقة وحدودها على مستوى المنظمات عينة الدراسة ، ويهدف البحث إلى تحقيق الآتي :

1. تشخيص واقع أبعاد القيادة الرؤيوية والاغتراب الوظيفي في الكليات المبحوثة .
2. تشخيص الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الرؤيوية والاغتراب الوظيفي في الكليات المبحوثة.
3. التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الرؤيوية و الاغتراب الوظيفي في الكليات المبحوثة.
4. تقديم مجموعة من المقترحات تساعد جامعة الموصل في كيفية التحرك مستقبلاً لرفع مستوى الاهتمام بالقيادة الرؤيوية وتعزيزها ، وأيضاً التعامل المستقبلي في ما يخص موضوع الاغتراب الوظيفي للتخفيف من آثاره السلبية.

رابعاً. المخطط الفرضي للدراسة

وصولاً لتوفير الإجابة المناسبة على تساؤلات مشكلة الدراسة، ثم تصور مسار العلاقة بين المتغيرين المبحوثين بكافة متغيراتها الفرعية في إطار مخطط على نحو يعرضه الشكل (1) وفي ضوء تفاصيل هذا المخطط تم تحديد فرضياته التي سيتم الوقوف على تفاصيلها لاحقاً.



الشكل (1)

مخطط الدراسة

خامساً. فرضيات الدراسة

وصولاً إلى أهداف الدراسة، فقد صنفنا الفرضيات بشكل يوضح مشكلة الدراسة ويساعد على الإجابة عن تساؤلاتها وعلى نحو الآتي :

1. الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين ادوار القيادة الرؤيوية والاغتراب الوظيفي مجتمعة، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1-1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين إيصال الرؤية والاغتراب الوظيفي.

2-1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاتصالات والاغتراب الوظيفي.

3-1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التمكين والاغتراب الوظيفي.

2.الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير معنوي بين ادوار القيادة الرؤيوية والاعتراب الوظيفي،
وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1-2. يوجد أثر معنوي بين دور إيصال الرؤية والاعتراب الوظيفي.

2-2. يوجد أثر معنوي بين دور الاتصالات والاعتراب الوظيفي.

2-3. يوجد أثر معنوي بين دور التمكين والاعتراب الوظيفي.

3. الفرضية الرئيسة الثالثة: يتباين تأثير ادوار القيادة الرؤيوية في الاعتراب الوظيفي من حيث الأهمية والتأثير في الكليات المبحوثة.

4. الفرضية الرئيسة الرابعة : تتوافر في الكليات الإنسانية المبحوثة أبعاد القيادة الرؤيوية .

5. الفرضية الرئيسة الخامسة: تتوافر في الكليات الإنسانية المبحوثة أبعاد الاعتراب الوظيفي.

المحور الثاني: أساليب جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها،تم جمع البيانات عن طريق الآتي:

1- استبانة الدراسة: وتعد الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بالنسبة للدراسة كما موضحة في الملحق(1) إذ تضمنت الاستمارة ثلاثة أقسام، خصص الأول للبيانات التعريفية عن المستجيبين وعددها(7)،والجزء الثاني يتضمن فقرات تقيس القيادة الرؤيوية لدى المستجيبين وعددها(15) فقرة، اقتبست من عدد المقاييس السابقة، أما الجزء الثالث فخصص لقياس الاعتراب الوظيفي لدى المستجيبين وعددها (25) فقرة اقتبست من عدد من المقاييس السابقة. واعتمدت الباحثة في قياس شدة الاستجابة نحو فقرات الاستمارة مقياس(ليكرت الخماسي) الذي يتراوح من (أتفق بشدة) إلى(لا أتفق بشدة) وبالأوزان من (1-5) .

الجدول (1)
هيكلية استمارة الاستبانة

المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المصادر المعتمدة
المعلومات الشخصية	الكلية، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، اللقب العلمي، سنوات الخدمة في الوظيفة.	7		
القيادة الرؤيوية	إيصال الرؤية	5	5-1	(Nanus,1992)
	اتصالات	5	10-6	(Landsberg,2000)
	التمكين	5	15-11	(Bannis,2001)
الاغتراب الوظيفي	ضعف القدرة على التأثير	5	20-16	(Lindsay & Wayne 2006)
	فقدان المعاني	5	25-21	(Seyfettin & Adnan , 2010) (البياتي، 2010) (بن زاهي، 2007)
	عدم الالتزام بالمعايير	5	30-26	
	الشعور بالعجز	5	35-31	
	الاغتراب الذاتي	5	40-36	

المصدر من إعداد الباحثة

المحور الثالث: اختبار والثبات الأستبانة

خضعت استمارة الاستبانة بمقاييسها المعتمدة لاختبارات (الصدق والثبات) للتحقق من صلاحيتها على النحو الآتي:

1. اختبارات قبل التوزيع

أ- قياس الصدق الظاهري

للتأكد من قدرة استمارة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة، تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري والشمولي (المحلق1)، إذ تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء وعددهم (11) للتأكد من صحة الفقرات الواردة في الاستمارة وملائمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها، واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما يضمن وضوح فقراتها وشمولييتها ودقتها العلمية، وفي ضوء ذلك جرى حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات وعلى

النحو الذي أكسب بموجبه رأي الأكثرية في صحة فقراتها وشموليتها بما ينسجم مع فرضيات الدراسة.

ب- ثبات الاستبانة:

وفيه تم إثبات أن مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لو أعيد تطبيقه على مجتمع الدراسة نفسه مرة أخرى، ثم استخدام معامل الثبات (Cronback Alpha)، فقد كانت قيمة (Alpha) 95% وهي قيمة ملائمة تؤكد ثبات الاستبانة وصلاحياتها للاستخدام في القياس.

2. الاختبارات بعد التوزيع

أ- **الحيادية:** حرصت الباحثة التأكيد على حيادية استبانة الاستبانة، وذلك بعدم التدخل في إجابات عينة الدراسة ومنحهم الوقت والحرية الكافية في الإجابة، فضلاً عن سعي الباحثة إلى تفسير هدف الدراسة وتوضيح الغموض والذي قد يستجد فيما يتعلق بفقرات الاستبيان ضماناً لدقة الإجابة وموضوعيتها.

ب- **الاتساق الداخلي:** لغرض اختبار محتوى الاستبانة فقد قامت الباحثة باختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة، إذ تغير قيم الارتباط عن مدى مصداقية تلك الفقرات للمتغيرات الرئيسية والفرعية ونتائج الاتساق الداخلي موضحة في الملحق (4).

أولاً: الاتساق الداخلي للأدوار القيادية الرؤيوية

1- **الاتساق الداخلي لدور إيصال الرؤية :** تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بدور الهيكل التنظيمي كما في الملحق (4-1) إلى وجود عدد كبير من علاقات الارتباط الموجبة بين المتغيرات مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين تلك الفقرات هذا يشير إلى إمكانية قياس الفقرات للدور المذكور.

2- **الاتساق الداخلي لدور الاتصالات:** من خلال ملاحظة مصفوفة الارتباط الخاصة بدور الاتصالات والموضحة كما في الملحق (4-2) أن هناك علاقات ارتباط معنوية موجبة بين الفقرات وهذا يؤكد على وجود درجة عالية من الاتساق بين الفقرات.

3- **الاتساق الداخلي لدور التمكين :** بهدف معرفة ثبات سريان النسبي لفقرات هذا البعد تم استخدام مصفوفة الارتباط الموضحة كما في الملحق (4-3) التي تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين الفقرات مما يشير إلى وجود الاتساق الداخلي بين الفقرات.

ثانياً: الاتساق الداخلي للأبعاد الاغتراب الوظيفي

1- **الاتساق الداخلي لبُعد ضعف القدرة على التأثير:** تم قياس الاتساق لفقرات بُعد في ضعف القدرة على التأثير، وقد تبين وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين الفقرات لهذا البعد وكما موضح بالملحق (4-4) وهذا يدل على وجود الاتساق بين الفقرات.

- 2- الاتساق الداخلي لبُعد فقدان المعاني: تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بـبُعد فقدان المعاني والموضحة بالملحق (4-5) إلى وجود مجموعة كبيرة من علاقات الارتباط الموجبة بين متغيرات هذا المتطلب مما يشير إلى وجود الاتساق الداخلي بين الفقرات للبُعد المذكور.
- 3- الاتساق الداخلي لبُعد عدم الالتزام بالمعايير: من خلال ملاحظة مصفوفة الارتباط الخاصة بـبُعد عدم الالتزام بالمعايير والموضحة بالملحق (4-6) تبين أن هناك علاقات ارتباط معنوية موجبة بين الفقرات، وهذا يؤكد على وجود درجة عالية من الاتساق بين الفقرات.
- 4- الاتساق الداخلي لبُعد الشعور بالعجز: تشير مصفوفة الارتباط الخاصة ببعد الشعور بالعجز والموضحة بالملحق (4-7) إلى وجود مجموعة كبيرة من علاقات الارتباط الموجبة بين فقرات هذا المتطلب مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين الفقرات لهذه بعد.
- 5- الاتساق الداخلي لبُعد الاغتراب الذاتي: من خلال ملاحظة مصفوفة الارتباط الخاصة ببعد الاغتراب الوظيفي والموضحة بالملحق (4-8) تبين أن هناك علاقات ارتباط معنوية موجبة بين الفقرات وهذا يؤكد على وجود درجة عالية من الاتساق بين الفقرات.
- المحور الرابع : الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل**

- استناداً على توجهات وأهداف الدراسة ومضامين فرضياتها فقد استعانت الباحثة بمجموعة من الأدوات الإحصائية تمثلت بما يأتي:
- 1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
- 2- معامل الارتباط البسيط، وذلك لتحديد قوة علاقة الارتباط بين المتغيرات وطبيعتها.
- 3- معامل الانحدار لقياس معنوية تأثير القيادة الرؤيوية في الاغتراب الوظيفي.
- 4- الانحدار المتدرج (Stepwise) لاختبار تباين تأثير أدوار القيادة الرؤيوية في الاغتراب الوظيفي من حيث الأهمية والتأثير.

محور الرابع: منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي/ وهو المنهج الذي اتسم باقتران وصف الظاهرة بتحليلها من اجل استخلاص النتائج الخاصة بها ولأنه يركز على استطلاع الآراء، إذ يعتمد على تشخيص الحالة وتحليلها وصولاً إلى استخلاص النتائج ورصد المؤشرات الأساسية، واكتشاف العلاقة بين المتغيرات ، وإعطاء التفسير الملائم لذلك.

المحور الخامس:الحدود الدراسية

تهتم هذه الدراسة بإيضاح دور القيادة الرؤيوية في الاغتراب الوظيفي للكليات الإنسانية في جامعة الموصل، وبالتالي فان حدود الدراسة حددت بالآتي :-

1-الحدود المكانية : الكليات الإنسانية في جامعة الموصل والمتمثلة بالاتي (كلية الإدارة والاقتصاد، كلية الحقوق، كلية الفنون الجميلة، كلية العلوم السياسية، كلية الآداب، كلية التربية الأساسية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، التربية للبنات، الآثار، التربية الإسلامية، التربية الرياضية).

2-الحدود البشرية : وتمثلت بالسادة أعضاء هيئة التدريس من كلا الجنسين في كافة الاختصاصات والألقاب العلمية .

3-الحدود الزمنية : وتحدد من خلال الفترة التي تم خلالها انجاز الجانب الميداني من الدراسة وتقع بين 2017/7/15-2018/1/12.

المبحث الثالث

وصف المجتمع الدراسة وعينتها

تناول هذا المبحث وصف مجتمع الدراسة وعينتها من خلال الآتي:

المحور الأول : وصف المجتمع الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من السادة التدريسيين في الكليات الإنسانية في جامعة الموصل، إذ تمثلت عينة الدراسة من (11) كلية إنسانية (بفروعها وأقسامها ضمن المجتمع، وقامت الباحثة بتوزيع استمارة الاستبيان على المبحوثين من التدريسيين، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (112) استمارة، وأعيد منها (102) استمارة صالحة للتحليل، حيث يوضح الجدول (2) عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة لكل أفراد العينة، وذلك لمساعدة الباحثة في استكمال إجراءات جمع البيانات والمعلومات إذ كانت نسبة تمثيل العينة من المجتمع (91%) وهي نسبة جيدة يمكن من خلالها تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها.

الجدول(2)

توزيع استمارات الاستبيان على المبحوثين في الكليات الإنسانية

ت	الكلية / المركز البحثي	عدد الاستمارات		
		الموزعة	المسترجعة	الصالحة
1.	كلية الإدارة والاقتصاد	12	12	12
2.	كلية الحقوق	10	10	10
3.	كلية الفنون الجميلة	10	10	9
4.	كلية العلوم السياسية	10	10	9
5.	كلية الآداب	10	10	10
6.	كلية التربية الأساسية	10	10	10
7.	كلية التربية للعلوم الإنسانية	10	9	9
8.	التربية للبنات	10	8	8
9.	الآثار	10	7	7
10.	التربية الإسلامية	10	8	8
11.	التربية الرياضية	10	10	10
	المجموع	112	104	102

المحور الثاني: وصف عينة الدراسة

ويمكن أن نعرض في الجدول (3) أدناه عدداً من خصائص عينة الدراسة موزعة على النحو الآتي:

جدول (3)

خصائص عينة الدراسة

توزيع العينة حسب الجنس							
ذكر				أنثى			
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
58	56.8	44	43.1				
توزيع العينة حسب العمر							
أقل من 40 سنة		41-50 سنة		51-60 سنة		61 فأكثر	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
43	42.1	47	46.0	9	8.8	3	2.9
توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية							
متزوج				أعزب			
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
88	86.2	14	13.7				
توزيع العينة حسب التحصيل الدراسي							
دكتوراه				ماجستير			
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
75	73.5	27	26.4				
توزيع العينة حسب اللقب العلمي							
أستاذ		أستاذ مساعد		مدرس		مدرس مساعد	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
6	5.8	25	24.5	51	50	20	19.6
توزيع العينة حسب سنوات الخدمة الوظيفية							
أقل من 10 سنة		11-20 سنة		21-30 سنة		31 فأكثر	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
24	23.5	55	53.9	19	18.6	4	3.9

يشير الجدول (3) أعلاه إلى التكرارات والنسب المئوية لخصائص الأفراد عينة الدراسة وكما يأتي:

أ. توزيع الأفراد عينة الدراسة على وفق الجنس

يوضح الجدول (3) توزيع الأفراد عينة الدراسة بحسب الجنس، إن عدد الذكور من المستبينة أراؤهم بلغ (58) أي بنسبة (56.8%) ، في حين بلغ عدد الإناث (44) أي ما نسبته (43.1%) من إجمالي عينة الدراسة .

ب. توزيع الأفراد عينة الدراسة على وفق الفئات العمرية

يوضح الجدول (3) أن معدل الأفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية أقل من (40) سنة قد بلغ (42.1%) وهذه النسبة تمثل أكبر معدل مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، أما الفئة العمرية (41-50) فقد شكلت (46.0%) في حين مثلت الفئة العمرية (51-60) معدل (8.8%) ، أما الفئة العمرية (61) سنة فأكثر فسجلت نسبة (2.9%) وهي أقل معدل مقارنة بالفئات الأخرى، مما يعني أن المنظمات المبحوثة تعتمد على الفئات العمرية المتوسطة التي يكون لديها الرغبة والنشاط في العمل ولديها القدرة على تحمل أعباء العمل.

ت. توزيع الأفراد عينة الدراسة الحالة الاجتماعية

يتضح من الجدول (3) أن غالبية عينة الدراسة من المتزوجين بنسبة (86.2%)، فيما بلغت نسبة غير المتزوجين (13.7%) .

ث. توزيع الأفراد عينة الدراسة بحسب التحصيل العلمي

يوضح الجدول (3) أن معدل عينة الدراسة الذين يحملون شهادة الدكتوراه كان (73.5%)، في حين بلغ معدل حاملي شهادة الماجستير (26.4%)، وهذا يؤكد إتاحة الجامعة الفرص أمام الكوادر التدريسية الشابة، ونستنتج أن عينة الدراسة تمتلك مستوى جيداً من الكفاءات العلمية.

ج. توزيع الأفراد عينة الدراسة اللقب العلمي

يستدل من معطيات الجدول (3) أن (5.8%) من الأفراد المبحوثين هم من حملة اللقب العلمي (أستاذ)، في حين كانت أقل نسبة لحاملي لقب (أستاذ مساعد) إذ بلغت (24.5%)، في الوقت الذي شكلت نسبة من هم بلقب (مدرس) ما مقداره (50%)، وكانت نسبة حاملي اللقب العلمي (مدرس مساعد) ما مقداره (19.6%)، وهذا يؤكد حرص إدارة الجامعة على مسائل التطوير والترقية العلمية للتدريسيين في مجالات التخصص.

ح. توزيع الأفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة

يتضح من الجدول (3) أن (53.9%) من المبحوثين لهم خدمة إجمالية تتراوح بين (11-20) سنة، وهي أعلى نسبة مما يؤشر التراكم المعرفي لديهم، وبلغ معدل الذين لديهم خدمة إجمالية أقل من (10) سنوات (23.5%) ، في حين كان معدل الذين لديهم خدمة (21-30) (18.6%)، أما الفئة التي كانت مدة خدمة أفرادها (31) سنة فأكثر فبلغ معدلها (3.9%) وهو يمثل أقل نسبة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

يهدف هذا الفصل إلى بناء إطار نظري للمتغيرات الأساسية التي تناولتها الدراسة، وعلية ستمثل هذه المباحث على النحو الآتي:

المبحث الأول: القيادة الرؤيوية.

المبحث الثاني: الاختراب الوظيفي.

المبحث الأول

القيادة الرؤيوية

أولاً. مفهوم القيادة الرؤيوية

تعد القيادة الرؤيوية أحد أهم محاور القيادة الناجحة في المنظمات اليوم، والذي يفترض أن تتميز برؤية خاصة بها تعكس قدراتها على إدراك المستقبل بصورة واضحة ودقيقة، من خلال تخيل وتصور التحديات المستقبلية ووضع احتمالات لتجاوزها، وهذا يتطلب قدرة وفن لربط الواقع مع المستقبل من خلال وضوح الرؤية حوله، كون الرؤية هي الصورة الذهنية المثالية للمستقبل المرغوب فيه. والقيادة الرؤيوية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير في سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (Rawolle,2010,3).

ويرى كل من (Michael&Fullan,2002) أن القيادة الرؤيوية هي القيادة التي ليس لها فكرة واضحة عما ممكن فحسب، بل تشارك بفاعلية في تحقيق هذه الفكرة وجعلها واقعاً من خلال تمكين وإقناع العاملين بهذه الرؤية والفكرة .

وعرفها (المغربي، 2004، 50) بأنها قدرة الفرد على التأثير في شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

كما عرفه (Bohmer,et.el.,2006,4) أن القيادة الرؤيوية هي تلك القيادة التي تضع رؤية واضحة وثاقبة من خلال تفهم تطور القضايا والاتجاهات في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية.

كما عرف (Harry,2005,70) القيادة الرؤيوية بأنها التي تحدد الرؤية الإستراتيجية المتميزة والمرنة للمنظمة من خلال تقرير الإستراتيجيات وتحديد الخطط والبرامج الإستراتيجية والمستقبلية ضمن ظروف بيئية غير مؤكدة التي تتطلب بدورها ضمان امتلاك المنظمة معلومات إستراتيجية فعالة ومؤثرة في تلك الظروف التي تمكن المنظمة من الوصول إلى أوضاع أفضل تقود إلى ارتفاع مستويات أدائها وتميزها.

وفي ذات الاتجاه يرى (Habil,2006,12) القيادة الرؤيوية بأنها القدرة على رؤية الصورة الإيجابية للمستقبل ، كما إنها إحساس واضح بالتوجه إلى المطاف الذي سينتهي بهم ولديها القدرة على نشر، إيصال ، واتصال، وإقناع، وتمكين العاملين لضمان تحقيق رؤيتها للآخرين وبناء بيئة قوية قادرة على تجسيد هذه الرؤية والقدرة على تحريك الطاقة الكامنة لدى أتباعها وفهم قدرة إنجاز الرؤية وكذلك مساعدة التابعين لها على بناء المبادئ والالتزام بها .

أما(طه،2008، 36) فيشير إلى القيادة الرؤيوية بأنها القدرة على وضع وتطوير رؤية إستراتيجية فعالة منسجمة مع أهداف المنظمة وقيم واضحة ومرئية ومبادئ توجيهية، وتوقعات عالية توازن حاجات أصحاب المصالح، وتتبنى تمكين الآخرين والمنظمة لإنجاز إمكاناتهم الكاملة وتغيير وتجديد ترفع المعنويات، وتلهم غرضاً ذا مغزى وإلهام وتحفيز العاملين للإسهام والتطوير والتعلم ليكونوا مبدعين ومبتكرين في إنجاز الأهداف .

وأشار (الطائي، والتميمي،2017،7) إلى أن القيادة الرؤيوية هي عملية تأثير وتأثر بين القائد والتابعين وفق نظرة مبنية على روح التفاهم والتناغم فيما بينهم لصياغة رؤية بعيدة الأمد من خلال ما يتمتع به القائد من فراسة لقراءة المستقبل والتنبؤ به ورسم وتحديد الاتجاه وفق عملية خلق وصياغة رؤية تناسب الوضع القائم.

وتأسيساً على ما سبق نلاحظ أن الباحثين والكتاب ركزوا على عدة جوانب في مفهوم القيادة الرؤيوية يمكن إيجازها بالآتي:

1.التأثير بالآخرين.

2. القدرة على التوقع والرؤية المستقبلية الواضحة والطموحة.

3. التفاعل والتمكين والعلاقات التي يكونها القائد مع تابعيه.

4. تحقيق الأهداف المنظمة

ثانياً: أهمية القيادة الرؤيوية

تتمثل أهمية القيادة الرؤيوية ومزاياها من خلال الواقع الفعلي والعملية ومن خلال المهام والتطبيقات التي يمارسها قادتها، وتبرز أهمية القيادة الرؤيوية وكما أوضحها الكتاب والباحثون في الجدول (4).

جدول (4) أهمية القيادة الرؤيوية

ت	مجالات الاهتمام	أسلوب القيادة الرؤيوية
1	التميز المنظمي زايد، 2003، 25-26	تحديد الرؤية المستقبلية المتميزة ولا يكتفي القائد بوضع الاستراتيجيات المبتكرة والمبدعة لخلق القيمة للزبائن وتحقيق الأرباح، وإنما يلهم الأفراد ويخلق الرغبة الأكيدة لديهم لتحقيق هذه الرؤية وغرس قيم التميز في قلوب العاملين وتدعيم وتقوية السلوك التنظيمي المتميز وتحقيق أهداف أصحاب المصالح وأهداف ومصالح المجتمع ككل.
2	المبادر Daneil, et, al, 2002, 26-27	(خلق الرؤية، الإلهام والزخم) عند الآخرين وقد أكد (Daneil, et, al) على إمكانية القائد ممارسة ستة أدوار كقائد، رئيس، ناطق، فارض بالقوة ومشارك وبدعم من شبكة المعلومات والاتصالات والعلاقات التي تسهل نقل المعلومات إلى مختلف الاتجاهات من أجل الوصول إلى التفوق والأفضلية والتميز على بقية المنظمات المنافسة.
3	رضا العاملين Bennis, et, 2002, 211-226	وهو مؤشر لخدمات الزبائن للتميز من خلال اهتمام القادة بمصالحهم ورفاهيتهم فضلاً عن جعلهم قادرين على جذب العاملين الجيدين والاحتفاظ بهم من خلال مقارنة للبيانات والمعلومات ووضع أهداف واقعية وإيضاح خطة عمل لتحقيق وإدامة تلك المستويات من الرضا.
4	الخدمات الاستثنائية Harry, 2005, 75	يعني قدرة القادة على استثمار هذه الميزة الاستثنائية الهامة فضلاً عن استثمار قابلياتهم في تشجيع وتعزيز التوافق حول القضايا الأكثر أهمية.
5	التخطيط الواضح Peter, 2001, 59	وذلك من خلال استخدام وتطوير مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي، مما يجعل التخطيط الاستراتيجي هو أمر مرحب به ودراسة وتحليل احتياجات الزبائن الداخلية والخارجية وبناء علاقات معهم ومعرفة العوامل التي تؤدي إلى كسب الزبون ورضاه وولائه.
6	تطوير القادة بشكل جدي Wells, 2001.44	ويجب أن تكون هذه العملية مقصودة ومستمرة، إذ يجب أن يفهم القادة أهمية نقل الثقافة المنظمة إلى الجيل القادم لإدامة التميز المنظمي.
7	إبداع الاستراتيجيات والنظم	والطرائق اللازمة لإنجاز الأداء واستحداث الإبداع وبناء المعرفة والقابليات وضمان الاستدامة المنظمة.

	Harry,2005,40-45	
خلق بيئات منتجة وخلق قيادة ناجحة موجهة للنجاح التنظيمي عند كل المستويات، وتهتم بالقيادة وجعلهم قادرين على التفكير السليم والإبداع من خلال الاتصالات وفاعلية العلاقات الشخصية البيئية، تقوية الفاعلية المنظمة وخلق العمل المتميزة، قائد التغيير المبدع، تعزيز الأداء بالقيادة الدقيقة وبناء هيكل ديناميكي للتميز وإدارة ناشطة للمصادر السرية للمعلومات.	8 فرق عمل متميزة Moxley,2000,98	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى المصادر الواردة في متنته

ثالثاً: خصائص القيادة الرؤيوية

القائد الرؤيوي يمتلك مهارات جيدة من خلال التواصل وكيفية التعبير عن آرائه وأهدافه وكيفية تفسيرها وتوصيلها إلى التابعين وبناء الرؤى المشتركة بين القائد والتابع ويمتلك قدرة كبيرة على الاستماع ولأكثر عدد من التابعين، ودمج الأفكار المشتركة بينهم وكيفية الوصول إلى الأهداف، وحدد (Dawson,1996,214-231) مجموعة خصائص للقيادة الرؤيوية متضمنة بالآتي: (الطائي، والتميمي، 2013، 7).

- 1- تحديد الطريق، ويكون من خلال إيضاح السمات والخصائص للقيادة الرؤيوية وقدرة القائد على الانجاز للأهداف من خلال الإيمان والثقة.
 - 2- الاهتمام بالقيم ومدى تأثير القائد وعكس القيم وإعطائها الدور الواضح من خلاله .
 - 3- يهتم القائد بالتابعين من خلال إشراكهم في الرأي والاهتمام بالجودة وضمان أفضل إنتاجية وخدمة.
 - 4- ضرورة إشعار التابعين بالانتماء للمنظمة العاملين بها وأنهم والقائد على حد سواء فيها كونهم جزءاً منها.
 - 5- يضع القادة الرؤيويون معايير ذات أهمية كبيرة من خلال إيمانهم بالعمل وأهميته .
 - 6- يعمل القادة الرؤيويون على تشجيع التابعين وإعطائهم الثقة والحرية من أجل الابتكار والإبداع.
 - 7- على القادة الرؤيويين الاعتماد على النفس وان يتحلوا بالصبر في أداء أعمالهم بفعالية.
- في حين شخص (Suwannapirom,2010,Chandprapalert & 2) اثنتين خصائص القيادة الرؤيوية وهي (على النحو الآتي):

1- القدرة العقلية البارزة مثل (الخيال، الإلهام، الفطنة، البصيرة، الحكمة،....)

2- مصدر العقل الذي يشير إلى مجموعة الديناميات النفسية والاجتماعية مثل (الاستقراء، الاستنتاج،....).

وميّز (Stephen, & Mark, 1993, 10) مجموعة خصائص للقيادة الرؤيوية تمثلت في قيادة قادرة على إيصال ما تريد، موثوق بها، مركزة، مخاطرة، ممكنة، محترمة، ذات ثقافة، قيادة من الأسفل إلى الأعلى، قيادة على مدى الطويل، قيادة تنظيمية). ويرى آخرون أنّ القادة الرؤيويين في المنظمة يجب أن يحددوا الاتجاهات، ويبتكروا تركيز الزبون ويبتكروا قيم واضحة ومرئية وتوقعات عالية، ويوازنوا حاجات جميع أصحاب المصالح، ويضمنوا ابتكار الإستراتيجيات والأنظمة والطرائق لتميز الأداء، وأنّ يحفزوا الإبداع ولهم القدرة على إدارة المعرفة، ويلهموا ويحفزوا القوة العاملة، ويشجعوا العاملين للإسهام والتطور والتعلم، لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين، وأن يعملوا كنماذج من خلال سلوكهم واشتراكهم الشخصي في التخطيط والاتصالات والتدريب وتطوير قادة مستقبليين ومراجعة الأداء المنظمي، وأنّ يقتفوا أثر مقاييس الأداء ذات العلاقة (Darrouzet, 2006, www.baldrigeblog.com/).

رابعاً: أبعاد القيادة الرؤيوية

لا يتحدد دور القائد في هذا النموذج من القيادة في صياغة ووضع الرؤية فقط بل في أدوار عدة تمثل أساس عملية القيادة الرؤيوية، إذ يطور القائد الرؤية المناسبة، ويجيب عليه وإيصال هذه الرؤية إلى الإلتباع وتحفيزهم للاهتمام بها وترتيب المنظمة، إذ حدد (Miutzbeg, 1989, 292-304) ثلاث ادوار رئيسة للقيادة الرؤيوية إذ تمثل ب(الرؤية، الاتصالات، تمكين العاملين) من خلال الاطلاع على الدراسات الخاصة بالقيادة الرؤيوية نلاحظ أن اغلب الدراسات تتفق مع هذه الدراسة في تحديد ادوار القيادة الرؤيوية ومن هذه الدراسات (Kouzes & Posner, 1995, 96)، (Vandenberg & (Sadmman, 1995)، (Safi, 2003)، (Wofford, 2004)، (Admes, 2005)، (Waldman) et.al, 2008، (فندي، وآخرون، 2013)، (الطائي، والتميمي، 2017) وفيما يأتي توضيح لتلك الأدوار :

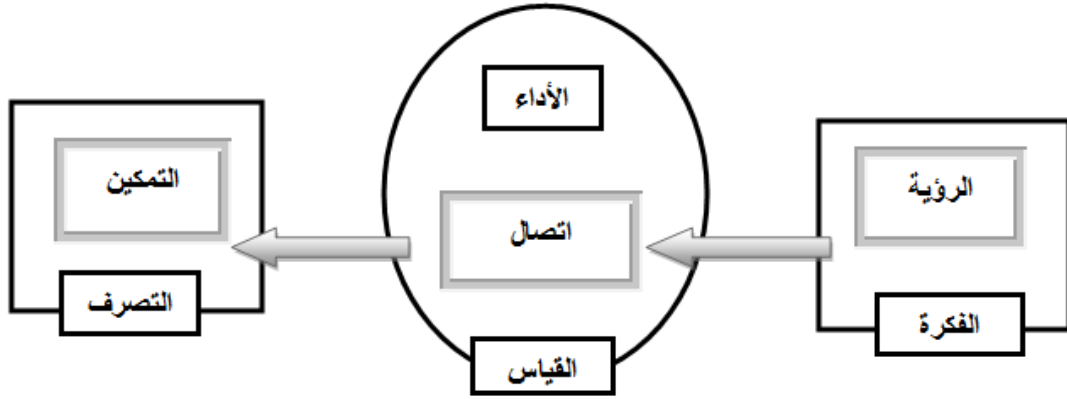
1. الرؤية : هي الرؤية المستقبلية والضوء الذي يبين اتجاه أي جهد وعندما تكون هذه الرؤية واضحة وبارزة فإنها تجذب الانتباه إليها وتحفز التابعين على الاهتمام بالجهد من خلال المدراء الذين يصنعون الرؤية المستقبلية لإتباعهم ومروؤوسيتهم، إدراك عقلي لنوع البيئة أو

المنظمة التي يرغب القائد الرؤيوي ويسعى إليها ضمن أفق زمني واسع، فضلاً عن الظروف والمتغيرات التي تحقق هذا الإدراك (Thompson,2001,212) ومنهم من يرى أنها القوة المرشدة أو الموجهة للمنظمة، وهي الحلم الذي تسعى إليه المنظمة لتحقيق الأهداف من خلال رسم الطريق لأنها المصباح البعيد الذي يرشد المنظمة إلى الاتجاه الصحيح وباستمرار وكل ما يخص المنظمة من رسم للسياسات والاجراءات والموارد المخصصة التي تسعى لإدراك تلك الرؤية (Go etch,2010,53). ويرى (الطائي،وقدادة،2008، 12) أن الرؤية عملية استبصار وقراءة للمستقبل البعيد مستندة في قراءتها إلى الأحاسيس والتأثيرات وفق تصور عقلي مبني على الدروس والمواقف التي مرت بها المنظمة وكيفية الاستفادة منها في رسم البرامج والسياسات المستقبلية من أجل تحقيق ما تصبوا إليه المنظمة في إدارة عملياتها الإدارية .

2.الاتصالات : الاتصال عملية هادفة بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في نفوس التابعين داخل المنظمة، ومدى مساهمة الاتصال في إنجاح المواقف والاتجاهات (عشوي ،1991، 131) ومنهم من يرى أنه الوسيلة لتحقيق الذات عند الفاعلين لأنه يمثل مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المنظمة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها ويعمل على ازدهاره، ومن ثم ضمان حماية حياته وفعاليته فيها ويتم هذا الاتصال وفقاً للهيكل الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنظمة (بدوي ،1985، 44).

3. تمكين العاملين : التمكين مشاركة إدارية ومنح السلطة للتابعين في المستويات الدنيا لاتخاذ وتنفيذ القرارات ويعمل القائد على منح المزيد من صلاحياته للتابعين لتخفيض حجم الإشراف المباشر ولتقديم رؤيا شاملة عن رسالة المنظمة ، فالتابعون يتمتعون بالمزيد من توصيفات العمل المرنة، وبالتالي فإن القيادة بإمكانها ببساطة أن توزع سلطاتها عبر الهيكل الهرمي إلى التابعين فبموجب هذه الطريقة يصبح بإمكان المنظمة تحقيق غايات تمكين التابعين وخلق نتائج أعمال أفضل وقوة عاملة أكثر استعداداً وتحفيزاً (Robbins&Coulter,2005,379) كذلك ينظر البعض إلى التمكين على أنه يعكس النواحي النفسية والسلوكية والتمكين في ظل هذا المنظور له تأثير في دوافع الأفراد ومواقعهم تجاه العمل ، ولكن لكي يكون التمكين فعالاً لا بد من استجابة الفرد وقبوله لتحمل المسؤولية الناجمة عن تمكينه، إذ يرتبط ذلك بمشاعر الفرد وإدراكه(الطائي،وقدادة، 2008، 243).ويمكن القول إن القيادة الرؤيوية تتضمن ثلاث مراحل ،

والتي يمكن من خلالها أن نحدد ثلاثة أبعاد للقائد الرؤيوي والتي يمكن تجسيدها في الشكل (2) (فندي، وآخرون، 2013، 100).



الشكل (2)

أدوار القيادة الرؤيوية

Source: Westly . F& Mintzberg. H,1989,.Visionary leadership and strategic management. Strategic Management Journal 10, 17-32 (Special Issue: Strategic Leaders and Leadership)

وخلاصة القول أن أهم دور للقيادة الرؤيوية هو سعيها لتحقيق التميز المنظمي المستدام من خلال تحديد رؤية مثيرة ملهمة مقنعة وربطها برسالة المنظمة مع التميز المنظمي وتحديد استراتيجيات مبدعة وتوفير مبادئ قوية للرد على الأحداث غير المتوقعة وتهيئة الأفراد وإقناعهم بأن رؤيتهم وتحويل الكلمة إلى حقيقة بالاعتماد على مهاراته وطاقته وبالاستفادة من نظام معلومات استراتيجي كفؤ فعال يجهز القيادة بالمعلومات الإستراتيجية الشاملة والدقيقة والكافية عن المستجدات والتغيرات في عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وتسهيل عملية التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها وصولاً إلى مزيد من التميز المنظمي المستدام.

خامساً: متطلبات بناء القيادة الرؤيوية

هناك جملة من متطلبات الواجب توفرها لبناء قيادة رؤيوية وتكوينها أكد عليها الباحثون من خلال آرائهم:

الرأي الأول: يحدد كل من (Thomas,2005,101) و (Charles,2007,22) على أن من أهم متطلبات نشوء قيادة رؤيوية في المنظمات وفق المنظور الرؤيوي توافر ما يأتي:

1-التوازن الرؤيوي :إذ وجد الباحثون أن لبناء القيادة الرؤيوية العظيمة يجب أن يكون هناك توازن رؤيوي في خمس حالات وهي

- التوازن بين الجانب المفاهيمي (الفكري) والجانب التنفيذي (التنفيذ).
- التوازن بين ما هو ملح وضروري وبين ما هو مهم (الأسبقيات البعيدة المدى).
- التوازن بين التحليل وبين التكهن .
- التوازن بين تحقيق الأرباح والنمو وبين الاحتياجات المرتبطة برؤية المنظمة ومهمتها أو رسالتها وبين توفير الاحتياجات الخاصة بالمنظمة لكي تبقى جذابة وسليمة.
- التوازن بين فهم الرؤية والأفق الذي تريد أن تصله أية منظمة ونفوذها.

2-الحدس الرؤيوي: الحدس الرؤيوي هو نوع من التمثيل الغيبي للعوامل، إذ بعض العوامل غير قابلة للقياس الكمي وبعضها لا يمكن إدراكها بشكل حسي، كما إن الحدس يعتمد على الجانب التخيلي والوصول إلى استنتاجات محتملة نتيجة تخيل الحالة .

3-الشغف الرؤيوي :إن الشغف الرؤيوي هو موجه شعوري وعاطفي مؤثر، ويمتاز بالحرص والثقة والالتزام وبطريقة تؤثر في قلوب الآخرين لبناء المستقبل الرؤيوي أو الاستشرافي.

4-الاستراتيجيات الرؤيوية : تأتي هذه الاستراتيجيات وبالتزامن مع المنظور الرؤيوي والتوازنات والحدس بالأهمية نفسها. وكغيرها من حالات التخطيط الاستراتيجي فإن هذه الاستراتيجيات تتبع لغرض تعزيز نجاحات المنظمة في أرباحها ونموها وفي تحقيق رؤيتها ورسالتها ومهامها،وهي مصممة لكي تحرك المنظمة تجاه أفق رؤيتها.

5-الاستشراف الرؤيوي : تشتمل القيادة الرؤيوية على تحمل تبعات الاستشراف الرؤيوي إذ انه من غير الكافي تحديد رؤية المنظمة وتعزيزها ووضع الاستراتيجيات الرؤيوية إذ نجد أن القيادة الرؤيوية العظيمة هي التي تعرف أين وكيف يتم إجراء الإصلاحات وتغيير الرؤية وتعديل التوازنات أو تنقيح الرؤية على مستوى الإستراتيجية وكذلك التنفيذ.

الرأي الثاني : الجانب الذهني الروحي للقائد الرؤيوي

أكد (Goleman,et.al.,2002,21) و (Collins,J.,2004,11) أن من متطلبات تكوين قائد رؤيوي هو ضرورة توفير الميدان الروحي والجانب الذهني اللذين يعدان من المتطلبات التي يجب توافرها لتمكن القائد وتمنحه فرصة الاستمرار والتقدم أما الميدان الروحي فتشير إلى أنه العاطفة والحرص والجدية وعدم تأثير الجانب المادي على الجانب الروحي.وأن الجانب الذهني من الضروري أن يسيطر عليه من قبله ويسخره لخدمة جهوده في

إنجاز المهمات وضرورة أن يكون في حالة تدريب ذهني وروحي مستمر، إذ يساعد ذلك القائد في التغلب على حالة الأنانية وحب الذات، ومن ثم المشاركة والتعاون مع التابعين، إذ أن الجانب الشعوري يكون مؤثراً في الأفعال وموجهاً له، وهذا الجانب مرتبط بالوعي الذي يفترض أن يكون عالياً لدى القائد ليكون قائداً رؤيويًا ليتمكن من السيطرة وتحقيق الرؤية التي يؤمن بها، إذ إنه لا بد من تحقيق الانسجام بين القائد وبين النظام الاجتماعي وموقع العمل. إن هذا التطور السلوكي والذهني العالي عند الأفراد والقادة الرؤيويين على وجه الخصوص يعرف بالتحول التطوري، ويشمل تطور التفكير الدماغي والروحي ويساعد ذلك خبرة الحياة والتعلم والمنطق .

الرأي الثالث : القائد الرؤيوي بوصفه قدوة

أضاف (John&Edward,2007,375) أنه لا بد للقائد من اعتناق دور النماذج، ويقصد به اتخاذ القائد دور القدوة، وذلك من خلال سلوكه الأخلاقي ومشاركته الشخصية في التخطيط والاتصالات والتدريب وتطوير قادة مستقبليين ومراجعة تقييم أداء المنظمة بكادرها الإداري وتكريمهم، ودور النموذج يمكنه من تعزيز ودعم القيم والتطلعات أو التوقعات في الوقت الذي يتم فيه بناء القيادة والالتزام والمبادرات في إطار المنظمة ، فضلاً عن دورهم المهم داخلها، فعلى القادة الرؤيويين أن تكون لهم مسارات أخرى لتقوية التعليم وتعزيز بيئة التعليم في المنظمة، مما ينعكس على بناء المجتمع .

الرأي الرابع : الدافعية لدى القائد الرؤيوي

يرى (DonHellriegel,et.,S.D,39) ضرورة وجود الدافعية والاستلهامية والتي تشير إلى نمط السلوكيات والاتصالات التي توجه الأتباع من خلال تزويدهم بإحساس التحدي ومغزى للعمل الذي يقومون به ، ولا بد للقادة من ان يتمكنوا من إظهار حماسهم وتفاؤلهم لينعكس ذلك على أداء التابعين' ومن ثم يشجع ذلك الإحساس بروح الفريق ، ومثل هؤلاء القادة لا بد لهم من إعطاء الفرصة للأتباع للمشاركة في بناء الرؤية والالتزام بها، وهي رؤية الحالة المستقبلية الجديدة التي قد تجعلهم مختلفين كثيراً عن الحاضر. إلا أن أي رؤية مستقبلية يجب أن تكون رؤية متحديّة ولكنها واقعية أي بمعنى لا بد من أن تضع رؤية غير متوقعة ولكن يمكن تحقيقها من خلال توظيفها لمواردها البشرية والمالية التي تمكن تلك القيادة من التعرف في إطار الرؤية التي يؤمنون بها ويسعون لتحقيقها .

الرأي الخامس : توجهات القائد الرؤيوي

اقترح (Nanus,1992,30) للقائد وضع إمكانية التوجهات وبناء المناخ التعليمي والقيم الواضحة، إن التوجهات والقيم والتطلعات يجب أن توازن حاجات أصحاب المصالح كلهم وإن القادة يجب أن ينظموا بناء المعرفة والقابليات وكذلك فإن القيم والاستراتيجيات يجب أن تساعد في توجيه نشاطات المنظمة كلها وقراراتها.

الرأي السادس: القدرات الشعورية للقائد الرؤيوي

أشار كل من (العنزي، والطائي، 2005، 111) إلى أن من أساسيات بناء قيادة رؤيوية هو إمكانية تعلم أصول الذكاء الشعوري وكيفية توظيفه وتحفيز نفسه للقيام بعمله، ويفهم الذكاء الشعوري بأنه مجموعة من المقدرات الشعورية والاجتماعية التي تساعد الأفراد على أن يتأقلموا مع متطلبات الحياة اليومية، أي معرفة ما يشعر به الفرد ومدى استخدامه لهذا الشعور، ويكون مبدعاً فيه وأن يكون أدائه في ذروته، وأن يشعر بما يشعر به الآخرون ، وأن يستخدم العلاقات مع الآخرين بفاعلية0

المبحث الثاني

الاغتراب الوظيفي

الاغتراب الوظيفي

يعد الاغتراب الوظيفي ظاهرة اجتماعية تاريخية قد يتعرض لها الأفراد والجماعات في جميع الميادين والمجالات، من خلال شعور الموظف بالغربة في المنظمة التي يعمل بها، ويأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المنظمة بهيكليتها ومحيط العمل بها ونمط الإشراف الذي تتبعه، وبين زملاء العمل، فيشعر الموظف بأن المنظمة لم تعد مكاناً مناسباً له مما يؤدي انخفاض انتمائه وولائه لها، فينعكس شعوره سلبياً على تركيزه وقدراته والتزامه وبالتالي على أدائه الوظيفي، كما تكمن خطورة الوقوع في الشرك الاغتراب الوظيفي في فقدان عنصر من العناصر الأساسية في العمل الإنتاجي في المنظمات وهو العنصر البشري (إيمان، 2013، 2).

أولاً: مفهوم الاغتراب الوظيفي.

على الرغم من تعدد الكتاب والباحثين في مجال الاغتراب سواء في مجال الفكر الإداري أو في مجال علم النفس الذين تناولوا موضوع الاغتراب، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد عن الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنظمات، وعليه ستتطرق الباحثة إلى بعض المراجع التي تناولت مفهوم الاغتراب الوظيفي والتي يمكن استعراضها بالجدول (5) وعلى النحو الآتي:

جدول (5) مفاهيم الاغتراب الوظيفي على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1	70,2003, موسى	سوء توافق الفرد مع المجتمع ومؤسساته والذي يأتي من خلال الشعور بفقدان المعنى وفقدان المعايير والانعزال الاجتماعي وفقدان السيطرة واللامبالاة.
2	3-2,2004, الحمد	شعور الموظف بالغربة في موقع عمله، إذ يفقد الانتماء الوظيفي والتنظيمي بسبب الانغماس في البيروقراطية والشعور بعدم الرضا، وافتقار الموظف للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وقصور العلاقة الإنسانية.
3	Odouohue et al.,2006,19	انفصال الفرد عن ذاته الحقيقية أو الداخلية .
4	المغربي، وآخرون،	بأنه مجموعة من المشاعر السلبية تجاه العمل تكون نتيجة لمجموعة من العوامل

أهمها شعور العامل بفقدان نتاج عمله، ويؤدي ذلك بدوره إلى عدم تحقيق الإشباع الذاتي .	2007,363	
حالة من القلق أو الخوف من التناقض بين ميول ورغبات الأفراد وبين ما يفرضه الواقع .	Mendoza & Manriue-de-Lara, 2007,67	5
ظاهرة اجتماعية تبرز نتيجة العمل في المجتمع الرأسمالي الذي تقرر طبيعته وأسلوبه قوى خارجية لا يسيطر عليها الفرد ولا يتحكم بها .	Pete, 2008,33	6
بأنه عبارة عن شعور العاملين بعدم انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها ،وأنها لم تعد المكان المناسب للاستمرار به.	14,2008, الشواف	7
شعور الفرد بانخفاض العدالة الإجرائية بينه وبين الموظفين، مما يدفعه إلى عدم السيطرة على نفسه والشعور بالعجز لاتخاذ الإجراءات ضد كافة مصادر الإجهاد، فضلا عن غياب الحرية والاستقلالية .	SandraL Suran, 2009,25	8
هو انفصال العامل عن المكان المألوف بسبب حصول خلل في العلاقة المتبادلة بينهما .	مبيض, 25,2010	9
حالة سلبية من المشاركة في أي نظام اجتماعي، فضلاً عن فصل الشخص عن أي شيء ما.	Zehreh Dalirian, 2010,61	10
إنه ظاهرة نفسية ،مرتبط بالذات والمتولد عنه صراع داخلي نحو الشعور بالعداء تجاه الشيء خارج الذات .	Vijakumar, 2012,2	11
أنها الحالة التي يشعر الشخص من خلالها بأنه لا يشعر بفاعليته وأهميته ، ويشعر تبعاً لذلك بانعدام تأثيره في المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، والإنسان المغترب يشعر بأنه يفتقد إلى الإرشاد والتوجه لسلوكه، ويتوجه تبعاً لذلك إلى العزلة والنفور من ذاته.	المعمار 2013,37	12

المصدر : من إعداد الباحثة بالاستناد إلى المصادر الواردة في متنه

مما سبق يتضح أن مفهوم الاغتراب الوظيفي يتضمن مجموعة من المظاهر المختلفة والتي يمكن توضيحها بالآتي:

1. فقدان الشعور بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها الفرد العامل .
2. شعور الفرد بعدم المساواة بأقرانه من الأفراد العاملين.
3. مركزية الذات، لأنها ترتبط بنفسية الفرد العامل وذاته.
4. فقدان الهدف الذي ينبغي الوصول إليه.
5. عدم الإحساس بالقيمة داخل المنظمة، لأن الفرد العامل لم يعمل في المكان المناسب له.

ثانياً: نظريات الاغتراب الوظيفي

تعددت التفسيرات لظاهرة الاغتراب في مجالات عديدة ،فقد تناولها الفلاسفة أمثال: روسو، هيجل، وماركس ، وتناولها علماء الاجتماع من أمثال أميل دوركهايم، وماكس فيبر، واميرتون، وقيس النوري، وحليم بركات ،كما تناولها الأطباء، والأدباء وعلماء الدين وعلماء النفس ، وسنعرض وجهات النظر السيكلوجية في الاغتراب، إذ صنف (العكيلي، 2000، 37)، النظريات إلى ثلاث مجموعات، هي:

- المجموعة الأولى: النظريات النفسية.
- المجموعة الثانية: النظريات الاجتماعية.
- المجموعة الثالثة: النظريات السلوكية.

المجموعة الأولى: النظريات النفسية.

1- نظرية Frued

يرى (فرويد) بأن الاغتراب هو الأثر الناتج عن الحضارة ،إذإن الحضارة التي أوجدها الفرد جاءت متعاكسة ومتعارضة مع تحقيق أهدافه ورغباته وما يصبو إليه،وينشأ الاغتراب نتيجة الصراع بين الذات وضوابط الحضارة ،إذ تتولد لدى الفرد مشاعر الضيق والقلق حين يواجه بضغوط الحضارة وتعقيداتها المختلفة ، فهذه الضغوط الحضارية تؤدي بالضرورة إلى الكبت بوصفها حيلة دفاعية تلجأ إليها (الأنا) كحل للصراع الناشئ بين رغبات الفرد وضوابط المجتمع ولكنه حل مرض يؤدي إلى مزيد من الشعور بالقلق والاعتراب ،واستطاع فرويد أن يصل إلى الحقائق الآتية : (إسماعيل، 2001، 96).

- اغتراب الشعور : فالخبرات يتم كبتها لتقليل الألم الناتج منها، وذلك أن تذكرها أمر صعب يحتاج إلى مجهود كبير للتغلب على المقاومة التي تحول دون ظهور هذه الخبرات إلى الشعور، وبذلك يغترب الشعور عن الخبرات المكبوتة والمقاومة هنا مظهر من مظاهر اغتراب الشعور.
- اغتراب اللاشعور : ويشير فرويد إلى أن الخبرات المكبوتة تبدأ حياة جديدة شاذة في اللاشعور، وتبقى هناك متحفظة بطاقتها تتحين فرصة للخروج ،وطالما أن أسباب الكبت لا زالت قائمة في اللاشعور يظل مغترباً على شكل انفصال عن الشعور، وما محاولة الأنا في التوفيق بين ضغط الواقع ومتطلبات الهو وأوامر الأنا الأعلى إلا هروباً من اغتراب الفرد من الواقع الاجتماعي.

2- نظرية Eric Fromm

أما (فروم) فهو أبو الاغتراب في التحليل النفسي المعاصر، إذ يتناول الاغتراب بطرائق مختلفة والتي يمكن إيجازها بالانفصال عن الطبيعة الذي يصاحب سيطرة الإنسان عليها طابع يختلف عن طابع الانفصال الذي يصاحب ظهور وعي الذات وافتقاد القدرة على ربط ذات الفرد بطبيعته، فيرى (فروم) أن الاغتراب من خلال (المجتمع السليم) فهو تلك الحالة التي لا يشعر فيها الإنسان بأنه المالك الحقيقي لثرواته وطاقاته ، بل يشعر بأنه كائن ضعيف يعتمد كيانه على وجود قوى خارجية لا تمت لذاتيته بصلة(عبد السميع، وشاخت، 2007، 46).

3- نظرية Erikson

أما (إريكسون) فتناول مفهوم الاغتراب من خلال نظريته في الهوية وأزماتها، أو كما يطلق عليه بعدم تعيين الهوية، والتي قد تعدّ الأزمة الأساسية التي يمر بها المراهق وهو ينتقل من مرحلة الاعتمادية (الطفولية) إلى مرحلة (الاستقلالية) الكبار، أي أن الأنا تكون منشقة لديه، فلا يستطيع تحقيق الهوية في عالم سريع التطور. ويعرف (إريكسون) الهوية بأنها مرونة الحفاظ على الأشكال الأساسية الجوهرية في عمليات التحول وخبرة الذات في مختلف أطوار دورة الحياة ،ويعد الشعور السليم بالهوية تعبير عن إحساس بالمشاركة ، إحساس بالشعور وبالتجذر فالإنسان يعيش في محيط جغرافي مألوف ، في علاقات واهية للأمن ،يجد مكانه في المجتمع ، يتولى أدواره يؤديها بمسؤولية ،يشعر بالاعتراف الاجتماعي، يحس أنه في العصر و المكان المناسبين، في حين يترافق الشعور بعدم تعيين الهوية من منظور إريكسون النفسي الاجتماعي مع الإحساس بعدم الأمان و بإرهاق الدور وبالاغتراب ،فالاغتراب بحسب إريكسون هو فشل في تحقيق الهوية الذاتية، هو الإحساس العميق بعدم الجدوى ، بانعدام الهدف بعدم تنظيم الذات باللامعنى (رضوان، 2010، 110- 116).

إن نظرية إريكسون تصلح كنقطة فهم جيد للاغتراب النفسي ،إذ ركزت على تفاعل العوامل النفسية و الاجتماعية في تحقيق الهوية الفردية ، و التي في حالة تشتت الأدوار وتمييع الهوية يشعر بالاغتراب النفسي(إيمان، 2013، 112).

4- نظرية Karl Marx

يُعدّ كارل ماركس في مقدمة من تناول الاغتراب، وتمّ ذلك في نظريته (Marx's Theory of Alienation) بوصفها ظاهرة اجتماعية تاريخية سواء من حيث نشأتها وتطورها، وعدها مفهوماً علمانياً مادياً، فقد استقى مفهوم الاغتراب من أعمال (Hegel)، إذ

كانت نقطة الانطلاق في تفكيره السياسي و الاجتماعي هي فكرة اغتراب الإنسان عن الدولة والوطن. وقد عدّ ماركس الاغتراب ظاهرة اجتماعية تبرز نتيجة العمل في المجتمع الرأسمالي الذي تقرر طبيعته وأسلوبه قوى خارجية لا يسيطر عليها الفرد ولا تتحكم بها. فقد اهتم (ماركس) في دراسته للمجتمع بالواقعية والشمولية، وأن الإنسان أهم محور بالذات في العمليات الاقتصادية، وقد تناول (ماركس) الاغتراب الذي يصاحب العمليات الإنتاجية من أربع زوايا، وهي: (خضير، والنعمي، 2008، 14)

1. اغتراب العامل عن ناتج عمله.

2. اغتراب العامل عن عمله.

3. اغتراب العامل عن نفسه.

4. اغتراب العامل عن الآخرين.

المجموعة الثانية: النظريات الاجتماعية

1- نظرية هيجل Hegel

أن أول ظهور لمفهوم الاغتراب في الفكر الغربي الحديث كان في فلسفة (هيجل) وبذلك يكون قد فتح الباب ومهد الطريق أما بقية الاتجاهات لهذه النظرية ، كما يرى في كتابه (الاغتراب وقهر الاغتراب) أنه ذلك الازدواج للوعي الذاتي داخل النفس ، والذي يكون أساسا في مفهوم العقل غير أن وحدة العنصرين ليست ماثلة بعد ، ومن هنا يتكون الوعي في النفس المغتربة، وميّز (هيجل) بين أنواع الاغتراب العديدة على مستوى الشخصية والنظم الاجتماعية والثقافية، وأثار قضية جوهرية، وهي أن اغتراب الشخصية يكمن في الصدام بين ما هو ذاتي وما هو واقعي. من هنا نستدل بأن الاغتراب عند (Hegel) هو اغتراب روحي ينشأ عن انفصال الذات عن المجتمع، إن الاغتراب لدى (هيجل) يقوم على غربة الإنسان عن نفسه وذاته (Scvrgdogan, 2008, 50).

2- نظرية Horney

أما هورني (Horney) فبدأ حديثها عن مفهوم الاغتراب لأول مرة في كتابها (طرائق جديدة في التحليل النفسي) (New Ways in psychoanalysis) إذ تناولت "هورني" الاغتراب عن الذات باعتباره تعبيراً عن وضع تختلط فيه مشاعر الفرد أي يختلط ما يحبه وما يرفضه بحيث يكون الفرد غافلاً عن ذاته الحقيقة، وتشير أيضا إلى الاغتراب عن الذات الحقيقية

باعتباره سمة للشخص المصاب بالعصاب، فهذا الفرد يكون مبعداً عن ذاته فاقداً الشعور بأنه قوة حاسمة في حياته، ومثل هذا الفرد يشعر بالخجل من مشاعره وموارده وأنشطته، وبذلك يتحول إلى الشعور بكرهية الذات (موسى، 2003، 17).

3- نظرية مارتن Martin

أشار (مارتن) إلى الاغتراب في نظريته بأنه مفهوم وظاهره وحالة روحية ترجع جذورها في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي إلى الشعور بالانفصال والنفور من بعض الحالات والأشخاص والقيم أو من المجتمع على نحوٍ عام، ويعدّ (مارتن) تلميذاً لـ (Durkheim)، وقد وسع تحليله لظاهرة الـ Anomie التي جاء بها الأساتذة من خلال نظريته "البناء الاجتماعي والسلوك المنحرف" التي طبقها على المجتمع الأمريكي للإشارة إلى الحالات الاجتماعية النفسية، العقلية للأفراد الذين يواجهون الظروف الاجتماعية للأنومي واستخدام مفهوم Anomia بوصفها بديلاً للاغتراب (Deflem, 2007, 144, 146)، وهي حالة تحدث عندما تتفاقم حالة الأنومي لتركيز الفرد غير الاعتيادي على الأهداف الثقافية، إذ افترض أن ثقافة أي مجتمع تتألف من أهداف ثقافية مشروعة وذات إجبار اجتماعي أو ضغط ثقافي مقابل مجموعة من السبل لتحقيقها منها ما هو مشروع ومنها ما هو غير مشروع لا تشبه ثقافة مجتمع ولا قوانينه، وجاء (مارتن) في نظريته مؤكداً أن التكيف هو نتيجة قد تحدث على نحوٍ حتمي للاغتراب، إذ إن هذا التكيف قد يكون بعدة أشكال وعلى النحو الآتي: (حداد، 2008، 1).

أ. الانعزالية: هي الهروب من بعض الجوانب التي قد لا يمكن التكيف معها، لأنه يكون على نحوٍ جزئي.

ب. الانسحاب: هروب كامل من كافة أطراف المجتمع وقيمه.

ت. الثورة: إذ يشار بها إلى التغيير الذي قد يحصل لدى الفرد المغترب.

4- نظرية (Emel Durkheim)

تناول (Durkheim) الاغتراب في سياق تحليله لما سماه بظاهرة (الأنومي Anomie) التي تعني فقدان المعايير. فهو يعتقد أن سعادة الإنسان لا يمكن تحقيقها على نحوٍ جيد وراضٍ ما لم تكن حاجاته متناسبة أو متوازنة مع الوسائل التي يملكها لإشباعها، ويفسر (Durkheim) إن عدم تناسب حاجات الفرد مع الوسائل الاجتماعية التي يملكها لإشباعها تقود الفرد إلى حالة من الاكتئاب واليأس، يصاحبها حالة من عدم الثقة ينجم عنها ظهور الاغتراب (شتا، 1989، 85)، وقد أشار (Durkheim) إلى أن عزلة الإنسان وبعده عن التضامن

الاجتماعي هي مصدر من مصادر اغترابه في المجتمع الحديث، ويمكن القول إن (Durkheim) قد أشار في نظريته ودراسته لـ (Anomie) إلى ثلاثة أنماط سلوكية يمكن من خلالها أن يعبر عن اللامعيارية، وهي: (Perry, 2007, 1-2).

- صراع المعايير.
- غياب القيم.
- الانعزال الاجتماعي عن معايير الجماعة.

وهذا ما دفع لاعتبار نظريته من النظريات الاجتماعية ذات القاعدة القيمة (Dean, 1967, 735).

5- نظرية سيمان Melvin Seeman

تعدّ نظرية (سيمان) من النظريات التي عرفت بالقاعدة الشمولية، لأنها فسرت الاغتراب عن طريق إرجاعه إلى عوامل متعددة متداخلة، فضلاً عن إعطائها أبعاداً واضحة عدتها الشفافية والوضوح، فقد كان هدف (Seeman) هو التعرف على الاغتراب من الناحية الاجتماعية، لأن هدفه كان التعرف على الظروف الاجتماعية التي يتولد عنها خمسة أبعاد (فقدان السيطرة - فقدان المعنى أو ضياع الهدف - النقص بالمعايير - ضعف العلاقات مع الآخرين، فضلاً عن الاغتراب الذاتي) (Seeman, 1957, 738)، وعدّ كلاً من تلك الأبعاد بديلاً عن الاغتراب بشكله الواسع (Pruden, 2007, 1, 2). إن المغترّب بحسب ما جاء به (Seeman) هو ذلك الشخص الذي لا يحس بفاعليه مع انعدام تأثيره في المواقف الاجتماعية كافة، كما أنه قد يشعر أن القيم التي يخضع لها أصبحت متناقضة ومتغيرة على نحو مستمر وبسرعة، وأنه في الوقت ذاته لا يحقق ذاته في كافة علاقاته الاجتماعية التي ينتج عنها العزلة والنفور (سلام وبنات، 2003، 31-32).

المجموعة الثالثة: النظريات السلوكية

تفسر النظرية السلوكية المشكلات السلوكية بأنها أنماط في الاستجابات الخاطئة أو غير السوية المتعلّمة بارتباطها بمثيرات منفردة، ويحتفظ بها الفرد لفاعليتها في تجنب مواقف أو خبرات غير مرغوبة، والفرد وفقاً لهذه النظرية يشعر بالاغتراب عن ذاته عندما ينصاع ويندمج بين الآخرين بلا رأي أو فكر محدد، حتى لا يفقد التواصل معهم وبدلاً من ذلك يفقد تواصله مع الآخرين (الشعراوي ، 1988 ، 30).

إذ يرى أنصار هذا الاتجاه ومنهم (Skinner, Watson) في هذا الصدد اغتراب العامل، إذ إنه يعمل من أجل الحصول على راتبه في نهاية الأسبوع أو نهاية الشهر ، والذي يمثل تعزيزاً مصطنعاً وليس طبيعياً للعامل للاستمرار في العمل ، وبالتالي فإن الراتب سوف يؤثر في سلوك العامل، فالعامل هنا يعمل لتجنب فقدان الراتب و ليس بفضل النتائج الطبيعية الفورية لعمله ، مما قد يؤثر في قدراته الإبداعية في العمل، ويظهر الاغتراب في سلوكيات و النشاطات المعتمدة على المكافآت المتوقعة في شكل غربة الذات، وهي عدم قدرة الفرد في أن يجد مكافأة لذاته .ويورد (سكينر) أن اغتراب الأفراد عن سلوكياتهم يكون نتيجة التخصص بالعمل، إذ يقضي الفرد معظم وقته بنوع واحد من العمل، ويضيف أن كل فرد يعلم ماذا يعني أن تكون متعب نتيجة العمل لفترة طويلة بأعمال لا تحبها ، وهذا سبب لحدوث الاغتراب (موسى ، 2003 ، 19).

وقد أشار (WrightsMan, 1972, 14) إلى أن الاغتراب ينشأ نتيجة لنقص التعزيزات الإيجابية التي قد تولد إحباطاً نتيجة اختلال في نظام الاستجابات، وإن أي سلوك هو ناتج عن استجابات تتعلق بطبيعة التعزيزات، لذلك يمكن القول بأن الاغتراب الذي ينشأ من غياب التعزيز (حنان، وعاطفة، وثواب) فإن هناك إمكانية أن يعمم على كل أنواع السلوك.

ثالثاً: أبعاد الاغتراب الوظيفي

على الرغم من عدم اتفاق الباحثين على معنى محدد لمفهوم الاغتراب إلا أن هناك اتفاقاً بينهم على أبعاده والتي توصلوا إليها من خلال تحليلهم لهذا المفهوم وإخضاعه للقياس. تستعرض الباحثة أبرز أبعاد الاغتراب ومظاهره ومكونات كل منها، كما وردت في الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع بالبحث والتفصيل منها دراسة، (Seeman, 1957, p784_789)، (Miller, 1967) (Dean, 1967)، (شتا، 1989)، (الحمد، 2004، 29)، (المطرفي، 2005، 17-18)، (Nelson&Donohue, 2006)، (2007، 29)، (Mendoza، (بن زاهي، 2007، 22)، (المغربي، 2007، 367)، (البياتي، 2010، 45-47)، (كريمة، 2012، 40) وفيما يأتيعرض لتلك الأبعاد التي حددتها الدراسات المشار إليها آنفاً :

1. ضعف القدرة على التأثير

يشير Seeman إلى أن فكرة الإحساس بضعف القدرة على التحكم أو التأثير في أحداث العمل تعود أصولها إلى فكرة الاغتراب في الماركسية المتضمنة ظروف العمال في المجتمع

الرأسمالي واغتراب العامل عن عمله، وبأنه منفصل عن أي معاني للمشاركة والاندماج في العمل بسبب عجزه نتيجة قوى خارجية تتحكم بعمله (Seeman , 1957, p:784) أن انعدام القوة يعد جوهر فكرة الاغتراب ، حيث يصف العواطف الخاصة بالعامل الذي يشعر بأنه فقد التحكم في الأحداث الجارية في عمله فيرى نفسه كالرهيئة التي تستجيب للأحداث بدلاً من أن يكون مولداً لها، كنتيجة للشعور بانعدام القوة، إذ يرى العامل نفسه مشتركاً في سلوكيات لا تعكس حقيقته الذاتية (السالم، 2009، 172).

2. فقدان المعاني

إن التعبير الثاني لمفهوم الاغتراب لدى Seeman يمكن أن يلخص تحت فكرة ضياع الهدف أو المعنى، إذ يعرفه بأنه توقع الفرد أنه لا يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية ، فالفرد المغتراب لا يكون واضحاً لديه ما ينبغي أن يؤمن به أو يثق فيه. وتضمن تحليله لهذا البعد تعريفاً وظيفياً له، إذ ضمنه وصفاً يقوم هذا البعد على أساس أن حياة الفرد تتمركز حول إرادة المعنى والتي من خلالها يحقق الفرد المعنى والهدف من الحياة ، إذا غاب عن الإنسان الإحساس بمعنى الحياة فإنه يشعر بالفراغ الوجداني والذي يعني أن الحياة أصبحت رتيبة مملة ، وأنها تسير بغير معنى أو هدف (المحمداوي، 2007، 39)، ويحدث هذا الشعور في الوظيفة عندما يفقد الشخص الإحساس بالارتباط العضوي بالأدوار الوظيفية التي يؤديها، بالتالي لا يعرف الهدف الذي يسعى إليه (السالم، 2009، 173).

3. عدم الالتزام بالمعايير

وتعني عدم تمسك الفرد بالمعايير والضوابط والأعراف الاجتماعية وشعوره بأن الوسائل أو السبل غير الشرعية مطلوبة لإنجاز الأهداف وإن تعاكست مع القيم والعادات السائدة. وهذا يعني اهتزاز القيم والمعايير داخل المجتمع نحو الانهيار الذي يهدم البناء الاجتماعي وأتساع المعاني والمقاصد غير المرغوب فيها اجتماعياً لتحقيق الأهداف (المحمداوي ، 2007، 32) .أما (المغربي، وآخرون، 2007، 367) فقد عرفا هذا البعد بأنه عدم وجود معايير واضحة ومحددة للأداء واختلال العلاقة بين الأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها وبين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، وهنا يشعر الفرد بالاغتراب نظراً لعدم توافق الهدف مع الوسيلة المستخدمة وشعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة أصبحت مطلوبة، وأنه بحاجة لها لإنجاز الأهداف، كما إنها الحالة التي يتوقع فيها الفرد إلى حد كبير أن أشكال السلوك التي أصبحت مرفوضة اجتماعياً غدت مقبولة اتجاه إي أهداف محددة، أي إن الأشياء لم يعد لها أي ضوابط ، ما كان خطأ أصبح صواباً، وما كان صواباً أصبح ينظر إليه بوصفه خطأ من

منطلق إضفاء صبغة الشرعية على المصلحة الذاتية وحجبها عن معايير وقوانين المجتمع، في حين أوضحت (البياتي، 2010، 57) أن هذا البعد يتعلق بشعور الفرد أن المعايير قد فقدت قوتها التنظيمية في المحيط الاجتماعي أو المهني، وبأن هذه المعايير لم تعد تحترم اجتماعياً ولا مهنياً.

4. الشعور بالعجز

ويعني عدم قدرة الفرد على السيطرة على الأحداث والمجريات مع عدم قدرة على التأثير في المواقف الاجتماعية التي يتعرض لها مع عجزه عن السيطرة على تصرفاته وأفعاله ورغباته، وهذا بالتالي يجعله غير قادر على تقرير مصيره، فمصيره وإرادته تتحددان من قبل عوامل خارجة عن إرادته الذاتية (Nelson&Donhue، 2006- 9). في حين أشار (المعمار، 2013، 47) إلى أن (العجز أو فقدان السيطرة) هو من أكثر مظاهر الاغتراب الوظيفي شيوعاً، لأنها تؤدي إلى افتقاد الفرد الموظف قدرته على التحكم في كافة الجوانب المحيطة به، أو من خلال مدى تأثيره في المنظمة التي يعمل فيها، إذ يشعر الفرد أن السلوك المتبع لديه قد لا يأتي بالنتائج المطلوبة منه سواء حالياً أم مستقبلاً، وهذا سيدفعه بالتالي نحو العزلة والعجز التام حتى عن فهم البيئة المحيطة به. وكما أشارت (البياتي، 2010، 55) إلى أن مفهوم العجز حالة ضعف القوة التي يمكن أن تزداد عندما تصل حالة الفرد الفكرية إلى أنه لا يستطيع السيطرة على القدرة على التنبؤ بالأحداث.

5. الاغتراب الذاتي

يحدث الاغتراب عن الذات عندما يكون هناك انفصال حاد بين ما يتميز به الفرد من استعدادات وقدرات وخبرات من جهة، وبين ما يشغله من جهة أخرى، وبين الفرص المتاحة له لتوظيف هذه المهارات والإمكانات والاستعدادات من جهة ثالثة، وبالتالي فإنه حين لا تتوافر له فرص لنمو وتحقيق إمكاناته يغترب عن واقع ذاته (حسين وآخرون، 2009، 71-72).

في حين أشارت (الصراف، 2013، 50) إلى اغتراب الذات يتمثل في انفصال الفرد عن ذاته وعدم التطابق معها نتيجة الضغوط التي يواجهها الفرد، مما قد يؤدي إلى طمس الذات الحقيقية له. وذكر (المطرفي، 2005، 18) بهذا الصدد بأنه شعور يتولد لدى الفرد حول عدم قدرته على إيجاد النشاطات المكافئة ذاتياً، أي إن الإنسان هنا لا يستمد قوته من ذاته، لأنه قادر على تحقيق ذاته أساساً، ويصبح في حالة عدم الرضا وأنه بمرور الزمن سيفقد دوره وصلته الحقيقية بالمجتمع، ومن ثم يتحول إلى تأدية دور السلع أو الأقمعة التي يحاول من خلالها

العيش، وجاء في وجهة نظر (البياتي، 2010، 21-22) بأن الشخص المغترب يقف على طرفين متناقضين عن الشخص الاعتيادي، وذلك لأن نمط شخصيته يختلف عن كافة الأنماط السائدة في مجتمع، وهو بهذا يعاني من الاغتراب بسبب ابتعاده عن الخصائص الأساسية في مجتمعة، كما أنه لا يشعر بأي تأثير له في المواقف سواء كانت خاصة أم اجتماعية، لذلك سوف يفشل في تحقيق الذات، أي شعوره بأن ما يقوم به من فعل أو عمل ليس له أية قيمة بالنسبة له في تحقيق ذاته.

رابعاً: مراحل الاغتراب الوظيفي

وهو من الأفعال السلوكية التي يسلكها الفرد الموظف في أثناء أدائه لأعماله أو قيامه بمهامه محاولاً منها الإشارة إلى عدم انتمائه أو عدم اندماجه مع الوظيفة التي يؤديها ضمن أشكال ومعايير محددة، إذ إن الاغتراب الوظيفي لا يحدث دفعة واحدة ولكنه يمر بعدد من المراحل حتى يصل الفرد العامل إلى ذروة المعاناة من الاغتراب الوظيفي وتتمثل هذه المراحل في الآتي:

المرحلة الأولى: (مرحلة الاغتراب النفسي)

وتتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو الموظف ذلك إلى المنظمة أو من يقومون بتمثيلها وأصبح لديها موقف سلبي تجاهه، وأنه لم يعد له من الأهمية الوظيفية و المنزلة الاجتماعية فيها، ويدخل في دائرة النسيان والإهمال في المنظمة ويستمر الموظف في تكوين المشاعر السلبية تجاه المنظمة، ويزداد هذا الأمر خطورة إذا ما أصبح هذا الشعور سائداً بين العاملين، عندئذ تتحول بيئة العمل إلى بيئة غير منتجة وتتدنى الإنتاجية وانصراف العاملون إلى بحث مشاكلهم و التشاور في حلها بدلاً من قضاء وقت الدوام الرسمي في إنجاز الأعمال و تطويرها، وينتج عن هذه المرحلة انعدام روح المبادرة و الإبداع و انتشار روح اللامبالاة بين العاملين (الزاهي، 2007، 43-44) وفي هذه المرحلة يتهيا الفرد العامل للاغتراب .

المرحلة الثانية : (الاغتراب الذهني)

وهي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها أكثر خطراً على المنظمة و العاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بشروود ذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين، وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، وتتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر

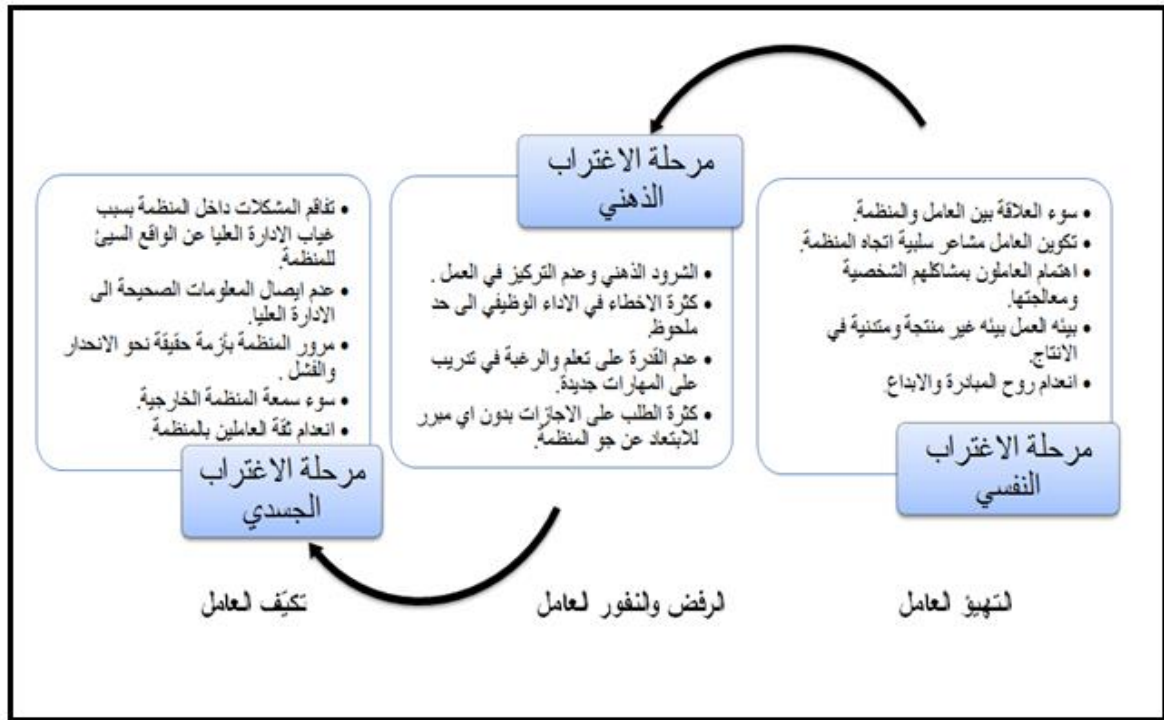
الطلب على الإجازات والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبررا للابتعاد عن جو المنظمة (المطرفي، 2005، 59) وفي هذه المرحلة تتعارض فيها اختيارات العاملين مع الأحداث و التطلعات الثقافية ، وهناك تناقض بين ما هو واقعي وما هو مثالي وما يترتب عليه من صراع الأهداف، في هذه المرحلة يكون الفرد معزولا على المستويين العاطفي و المعرفي عن رفاقه، إذ ينظر إليهم بوصفهم غرباء، وعند هذه النقطة يكون مهياً للدخول في المرحلة الثالثة(السيد، 2004، 50).

مرحلة الثالثة: (الاغتراب الجسدي)

وهي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغترابا كليا إذ تتفاقم المشكلات داخل المنظمة وخاصة عندما تكون الإدارة العليا قابعة في برج عالٍ، وفي غياب كامل عن الواقع السيئ للمنظمة بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها، أو أنها لا تريد أن تسمع إلا الجوانب المضيئة، إنها أزمة حقيقية تواجه المنظمة وتدفع بها إلى هاوية الانحدار والفشل، وتصبح سمعتها الخارجية سيئة مما يؤثر على كسب ثقة العاملين معها(بن زاهي، 2007، 45) أو العزلة الاجتماعية، بأبعادها المتمثلة في الإيجابية بصورتها المتمثلة فيالمجاراة المغتربة والتمرد و الثورة، و السلبية بصورها المتعددة التي يعكسها الانسحاب والعزلة، و في هذه المرحلة يحاول الفرد التكيف مع المواقف بعدة طرائق منها: (علي، 2008، 520)

-الاندماج الكامل و المسايرة والخضوع لكل المواقف.

-التمرد و الثورة والاحتجاج، أي يتخذ المرء موقفا ايجابيا نشطا، ويتخذ الفرد موقف الرفض للأهداف الثقافية، ويكون المرء في هذه الحالة يقف بإحدى قدميه داخل النسق الاجتماعي و بالأخرى خارجه،مما يحيله في نهاية المطاف إلى إنسان هامشي.في حين أشارت (الصّراف، 2013، 56) إلى مراحل الاغتراب الوظيفي بأنه يبدأ بإحساس الفرد العامل بوجود الخطر، وذلك عند تعرض الفرد لمثير داخلي أو خارجي، إذ أدى هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة، وتسمى بمرحلة الاستثارة الناتجة عن الضغوط والمشاعر السلبية تجاه منظمته، مما ينتج عنها مظاهر كالتوتر العصبي وسوء استغلال الوقت والحساسية للنقد، وقد يأخذ رد فعل الفرد العامل باتجاهين، إما المواجه لمحاولة التغلب عليها وتحقيق التوازن، أو ينتقل إلى المرحلة الثانية مرحلة الإنهاك والتعب، إذ يصاب بإجهاد ذهني والاستياء من العمل وانخفاض معدلات الإنجاز والنسيان المتكرر السلبية، الاكتئاب، وبالتالي يصل الفرد العامل إلى ذروة الاغتراب الوظيفي الكلي نتيجة تفاقم المشاكل داخل المنظمة وعدم تفهم الإدارة العليا إلى المشاكل التي يعاني منها الفرد العامل في المنظمة،ونجد الفرد يصل إلى مرحلة التكيف المغترب ويمكن تجسيد المراحل الأساسية للاغتراب الوظيفي بالشكل (3).



الشكل (3)

مراحل الاغتراب الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة

سادساً: أسباب الاغتراب الوظيفي

تتنوع أسباب الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة وإن كانت في الغالب تعود إلى عاملين رئيسيين هما: (بن زاهي، وتاويريت، 2010، 138-147).

1. أسباب تعود إلى المنظمة

2. أسباب تعود إلى العاملين في المنظمة

1. أسباب تعود إلى المنظمة:

أ- **البنيان الهرمي (التدرج الهرمي):** البنيان الهرمي المعقد وغير المرن يؤدي إلى الاغتراب من خلال بعد (فقدان القوة) حيث يشعر العامل من خلال هذه الهياكل المعقدة والموضحة لطريقة تنفيذ الأعمال بحذاقها بأنه متحكم في عمله من قبل أنظمة، وأنه لا يستطيع تنفيذ عمله إلا من خلال هذه الأوامر والتعليمات وليس لديه حرية في العمل بطريقته، وهذا هو معنى بعد (فقدان القوة)، (نجيب، وحمزة، 2017، 29).

ب- **التخصص وتقسيم العمل** : أدت الثورة الصناعية إلى إيجاد خصائص جديدة في التنظيمات القائمة كان بينها تقسيم العمل والتخصص الوظيفي الدقيق، فقد أدت التقنية الحديثة بالذات إلى إدخال المكننة في نظام المصانع وعمليات الإنتاج وإلى إيجاد التخصص، وهو مختلف عن تخصص في الأعمال ما قبل الثورة الصناعية ، كما إن النمو الاقتصادي المتسارع جعل المجتمعات الحديثة تتصف بمستويات عالية من التخصص في البيروقراطية الكبيرة لما يحققه من كفاءة وفعالية في الأداء والإنتاج، ومع تسارع وتيرة التطور يتزايد التخصص الدقيق سواء على الصعيد المعرفي والعلوم أو على صعيد العمل والتنظيم، وقد أوضح (دوركاييم) بأن توزيع الأعمال وتقسيمها إلى أجزاء (تخصص) يؤدي إلى التكامل والتضامن، الأمر الذي يميز المجتمعات الحديثة عن المجتمعات التقليدية، ورأى أن تقسيم العمالة يؤدي إلى الكفاءة والفعالية في الإنتاج، وقد اهتم بعملية التكامل التي يمكن تحقيقها من خلال تقسيم العمل والتخصص، ورأى إن هذه العملية تؤدي إلى التوافق والصراع بين الجماعات وإن تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة مع فائدته للمنظمة فإنه قد يؤدي للاغتراب الوظيفي من خلال بعد (فقدان المعنى)، إذ أن العامل لم يعد يرى إسهامه في المنتج والهدف النهائي لاقتصار عمله على جزء صغير من هذا المنتج (نجيب، وحمزة، 2017، 30).

ت- **نمط القيادة (الأشراف)**: تؤدي القيادة دوراً مهماً في التأثير على أداء العمل وعلى المشاعر والاتجاهات النفسية للعاملين، وتتراوح الأنماط القيادية بين النمط المستبد (الأتوقراطي) والنمط المشارك (الديمقراطي) والنمط الحر (الفوضوي) كما تتدرج هذه الأنماط فيما يتعلق باهتمامات القائد أو الرئيس إلى ثلاثة أبعاد هي: الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل والإنتاج والاهتمام بالعمل والعاملين معاً (نجيب، وحمزة، 2017، 30).

ث- **المركزية واللامركزية** : يمكن النظر إلى المركزية واللامركزية باعتبارهما يمثلان طرفين مساعدين يندر وجود أي منهما كاملاً وبمفرده في الحياة العملية ولا شك أن درجة المركزية تؤثر على درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد وعلى مدى استخدام الفرد لقدراته ومهارته، بحيث كلما زادت درجة المركزية قلت حرية الفرد في اختيار طرائق العمل وحرية في استخدام قدراته ومهاراته الشخصية لأداء المهام والواجبات المكلف بها (نجيب، وحمزة، 2017، 30) .

ج- **مستوى الرسمية**: هي إحدى المتغيرات التنظيمية الرئيسية التي تشير إلى مدى برمجة العمليات والإجراءات داخل المنظمة فهي التي تحكم أي تصرف في التنظيم وتحدد مدى حرية الاختيار لدى الأفراد لأداء أي عمل وللرسمية آثارها على المنظمة والعاملين خاصة فيما يتعلق

بالاتصالات وتوافر فرص الإبداع و الابتكار، إذ أن تصميم وتحديد إجراءات العمل في المنظمة يعد من سمات الرسمية(نجيب، وحمزة، 2017، 30).

ح_ **ضعف الفعالية الإدارية**: إن ضعف الفعالية الإدارية في المنظمة يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي؛ لأن عدم فعالية الإدارة يؤدي إلى عدم قدرتها على أداء المطلوب منها، وبالتالي التفكير بإعادة النظر بالعمل الواجب أدائه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل، لتصبح قادرة على مواكبة التطور التقني السريع الذي لن يتحقق لها إلا إذا مارست وصف العمل بطريقة تسمح لكل موظف بالمشاركة في صناعة القرارات التي تؤثر فيه وتتعلق بمهام عمله(أبو سن، 1991، 49-53).

خ_ **ضعف نظام الحوافز**: إن الغموض في نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية يعد من العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي، فالموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها، ومستوى الاغتراب الوظيفي عموماً يتأثر بغياب الحوافز(عنوز، 1999، 77).

د_ **العمل في مواقع منفصلة**: العمل في مواقع منفصلة لمؤسسة واحدة من شأنه إشعار العاملين بعدم المساواة نتيجة لوجود مميزات لبعض المواقع تختلف عن الأخرى، كالحوافز والبدلات وأوقات الدوام، كذلك عدم ملاءمة ظروف العمل، مثل التهوية والإضاءة وعدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة، عكس هؤلاء الموجودين في الموقع الرئيس(السباعي، وعبد الرحيم، 1996، 67).

ذ_ **عدم ظهور دور الفرد**: قد يتعرض العامل في المنظمة لنوع من التهميش، إذ إن ذلك يعرضه لمجموعة من مثيرات الانفعال مثل الخوف والغضب والضيق، وهذه العمليات من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم، ومن ثم تقود إلى الاغتراب النفسي (العيسوي، 1997، 20).

ر_ **المنافسة الشديدة**: إن المنافسة بين العاملين في المنظمة تأتي غالباً في مصلحة العمل، لكن إن أصبحت شديدة بحيث يتم إتباع طرائق غير شرعية للحصول على المكاسب فإن المستحقين عندئذ سيشعرون باليأس في الوصول إلى تلك المكاسب، مما يخفض معدلات الأداء، ومن ثم استسلام العاملين بالمنظمة لليأس ومشاعر الإحباط الذي من شأنه أن يوصلهم إلى حالة الاغتراب الوظيفي (العيسوي، 1997، 21).

ز_ **الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات**: إن من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل، الاحتفاظ بالمعلومات، والخبرات وعدم نقلها للعاملين، وكذلك وجود القيادات و المشرفين، وأصحاب

الخبرات الطويلة في العمل، ممن يحتفظون بمعلوماتهم ،و قد يكون السبب وراء الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات خوف صاحب الخبرة من الاستغناء عن خدماته أو نقله إلى مكان آخر إذا وجد من يقوم بعمله (المطرفي، 2005، 28).

س_سعة حجم المنظمة : إن سعة حجم المنظمة يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين بها، ومن أهم هذه الآثار تشتت جهود المدراء بين العمل الإداري والإشراف على الشؤون الفنية بالمنظمة ، مما يؤدي إلى ضعف الإشراف والمتابعة من قبل الرئيس المباشر للعامل ،ويسهم هذا في أن يسود شعور بعدم العدالة بين العاملين المجتهدين في العمل، وبالتالي تنتشر حالات الإهمال واللامبالاة وعدم الرضا عن العمل " الاغتراب الوظيفي "(العيسوي، 1997، 23).

ش_الخلل في التقارير كفاية الأداء: تفتقر التقارير السنوية للموظفين إلى أسس موضوعية نظراً لاعتمادها في الغالب على تقديرات فردية من جانب الرؤساء المختصين مما يجعلها تتأثر بالاعتبارات والأهواء الشخصية، ويؤثر في النهاية على حسن العلاقات الوظيفية التي ينبغي أن تقوم بين الموظفين وبين الإدارة (الغمري، 2002، 218).

ص_ضعف مستوى التدريب: إن من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي ضعف مستوى تدريب الموظفين بوجه عام،فالفرد يقوم بالتعلم إذا كانت لديه حاجة يريد إشباعها،ومعنى الرغبة في إشباع الحاجة وجود مشكلة أو أكثر تستلزم حلولا ، ويعد كسب العيش مشكلة، والتفاعل مع الزملاء في العمل ينطوي على مشكلة العمل وكيف تتعلم (البطري،2001، 108).

وهناك من يحصر بعض المسببات للاغتراب الوظيفي ويعبر عنها بصورة أخرى إذ يذكر منها: (الخضرا ، وآخرون، 2010، 364).

1.الاغتراب الوظيفي الناجم عن سلبيات الإدارة البيروقراطية: لقد أوصت العديد من الدراسات بعدم اللجوء إلى هذا النوع الإدارة في المؤسسات والمنظمات ، ومن أهم صورها محاصرة العامل بالروتين ، فالمشكلة الإنسانية مع الروتين أنه يسبب إزعاجاً وقلقاً واللامبالاة، فهو لا يحب عمل شيء غير مفيد.

2.فقدان روح الألفة والمودة داخل محيط العمل:إذإن العلاقات الاجتماعية السلمية والودية تشكل شرطاً لا غنى عنه لتأقلم الفرد مع وظيفته،فهي تساعد على تشكيل اتجاه الفرد نحو العمل، وأن نزوع الفرد الالتصاق في العمل والمنظمة قد يكون جزءاً من عملية انتماء اجتماعي أكبر تكمن

جنورها في محاولة الفرد غرس قيم واتجاهات الآخرين في ذاته، وبذلك يقل شعوره بالاغتراب.

2. أسباب التي تعود إلى العاملين في المنظمة

أ. **الخوف وعدم الأمن الوظيفي** : إن شعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتماً إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر، كما يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة (عبد الغني، 1989، 57).

ب. **نقص الكفاءة** : إن نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين، إذ يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها، ونتيجة لنقص الكفاءة فإن بعض العاملين يلجؤون إلى الغياب عن العمل، كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، وأيضاً يكثر الصراع بين العاملين وهذا يمثل وجهاً من أوجه الاغتراب الوظيفي (العيسوي، 1997، 66).

ت. **وقت الفراغ** : إن وجود وقت فراغ طويل لدى العاملين بالمنظمة من شأنه أن يؤدي إلى كثرة الأحاديث الجانبية خاصة إذا كانت المشكلة موجودة لدى عدد كبير من العاملين، إذ ينصرف العاملون إلى بحث مشاكلهم الشخصية و التشاور في حلها بدلاً من قضاء وقت الدوام الرسمي في إنجاز الأعمال (العيسوي، 1997، 67).

ث. **سوء التوافق و التكيف** : إن عدم التوافق والتكيف العامل مع المنظمة من شأنه أن يولد شعوراً لدى العامل بأنه مهمل، ومن ثم يحمل للمنظمة أسباب مشكلاته، وبعدها يقوم بتفريغ مشاكله النفسية في المنظمة، وإذا انتشرت هذه الحالة بين عدد كبير من العاملين فإن ذلك يؤدي إلى انتشار الاغتراب النفسي بينهم (عبد الله، 2002، 241).

ج. **قيم وتوجهات العاملين** : قد ينجم الاغتراب الوظيفي من عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه مع توجهات الفرد وأهدافه وقيمه، أي أن الهدف الذي يتجه الفرد نحوه غير مرغوب فيه، أو أن محيط العمل الذي يعمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه من اهتمام، وإن حاجات الفرد و رغباته لا تحظى بالرعاية بل لا تستشعر من قبل الآخرين (الكبيسي، 2004، 144).

ح. **سوء إدارة الوقت** : أن أكثر العاملين لا يحسن استغلال الوقت بفعالية ، وللأسف هناك من الناس من يظن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام ولا وقت للراحة، والبعض الآخر يظن أن تنظيم

الوقت شيء تافه لا وزن له، ذلك لأنهم لا يقيمون للوقت وزناً ولا أهمية، وهذه المفاهيم تجعل عملنا منخفضاً لإنتاجية، فمهما عملنا واجتهدنا لعدة ساعات فلن نكون منتجين ما لم ننظم أوقاتنا ونتخلص من كل ما يضيع علينا أوقاتنا (القرضاوي ، 1985، 54).

خ. **ضعف الإيمان** : ذكر القرآن الكريم الإيمان مقروناً بالعمل في أكثر من تسعين آية من آياته، ولذا نرى المؤمن الفعلي هو الذي يندفع للعمل بحافز من نفسه وباعث ذاتي مصدره الإيمان بالله ورسوله صلى الله عليه وسلم، والمؤمن الحق هو الذي يوقن بان النجاح في الدنيا متوقف على العمل، وان الجنة في الآخرة ليست لأهل البطالة والكسل بل لأهل الجد والعمل و الإتيقان، قال الله تعالى "وتلك الجنة التي أورتتموها بما كنتم تعملون" (سورة الزخرف آية 772).

ويشير أليكس كاريلفي كتابه الإنسان ذلك المجهول إلى أن الصلاة هي أعظم طاقة مولدة للنشاط عرفت إلى يومنا هذا، وإذا كان هذا اثر الصلاة بصفة عامة، فان صلاة المسلمين هي أعظم طاقة وأعمق أثراً، فهي ليست تعبداً محضاً وضراعة، وإنما مع التعبد والضراعة هي مدرسة لتعليم المبادئ الأخلاقية و الاجتماعية المثلى وباعت روعي ومعنوي و طاقة دافعة للعمل وزيادة الإنتاج (عبده ، 1997، 34).

د. **ضعف مقوم القيادة** : إن ضعف مقومات القيادة لدى القائد الإداري وعدم إلمامه بالمهارات الإدارية يعد من أهم العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي، لذا حرص الدين الإسلامي على توضيح المقومات الأساسية في القائد الإداري ليكون أهلاً للقيادة الرشيدة (الهواري، 2000، 89).

ذ. **عدم التخصص في العمل** : إن المشكلة تكمن في عدم الاستخدام الأمثل لتخصصات العاملين، مما يعني وضع العاملين في تخصصات تختلف عن تخصصه الذي من شأنه التقليل من أداء هؤلاء بسبب بعده عن تخصصه وشعوره أن هذا إححاف بحقه مما يولد لديه شعور بالاغتراب الوظيفي (الهواري ، 2000 ، 89).

ر. **اليأس والاستسلام للفشل** : إن العامل قد يمر بتجربة فاشلة في عمله وليس معنى ذلك الاستسلام للفشل لأنه يحطمه، ويدخل اليأس في قلبه ، ولكن عليه أن يحاول مرة أخرى، لأنه من السهل جداً أن يحقق ما يريد بتكرار المحاولة، إن الاستسلام للتخلف وعدم تصحيح الخطأ له أثر سيئ ينعكس على العامل، وبالتالي على العمل، أن اليأس والاستسلام والفشل هو أحد العوامل الرئيسة لظاهرة الاغتراب الوظيفي التي بدأت تعرف طريقها إلى مجتمعاتنا (الغمري ، 2002 ، 32) .

ز. **الكبت و اللاوعي** : إن الأعراض النفسية والفيزيولوجية للكبت واللاوعي تتمثل في القلق والتوقع السيئ والتحفز دون أن يكون هناك سبب لذلك ، مع سهولة الاستثارة العصبية وعدم

الاستقرار الحركي والأرق ، والملاحظ على العامل الذي يعاني من الكبت عدم قدرته على أداء العمل الذي يمارسه بحيوية ونشاط وهذا من شأنه أن يدفع إلى اغترابه عن العمل الذي يمارسه سواء كان يدويا أو فكريا (صادق، 1996، 60) .

س. الانطوائية و الانعزالية :إن العامل الانطوائي والانعزالي هو الذي ينتابه شعور بالغربة والانعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها، ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء إلى هذه المنظمة أو إلى المجتمع الذي يؤثر على سلوكه داخل المنظمة(الزغل ،واخرون،1990، 73).

أما من ناحية أخرى فقد أشار(جلال،1985، 35)إلى أن السبب في الاغتراب الوظيفي يرجع إلى ثلاثة أمور رئيسة ، وهي :

1.عوامل وراثية : تعد العوامل الوراثية ومدى سلامتها مع البيئة من عوامل التوافق الجديد والسليم بين الأفراد، وذلك لأن بعض الاضطرابات الوراثية المرتبطة ببعض المعوقات الجسمانية أو العقلية قد تكون سبباً أساسياً في عدم التوافق، وذلك يؤدي بالنتيجة للاغتراب عن بقية الموظفين .

2.عوامل بيئية اجتماعية: إن لكل فرد مجموعة من الحاجات لابد من إشباعها لتحقيق ذاته وإن إشباع هذه الحاجات يجب أن يكون في أجواء اجتماعية جيدة ومقبولة لأن افتقاد مثل هذه الأجواء قد تسبب سوء العلاقات الأسرية والاجتماعية وظروف الاقتصاد التي تؤدي إلى الاغتراب.

3. عوامل نفسية: يعدّ العامل النفسي من الأمور التي من شأنها أن تزيد أو تقلل من حدة الاضطرابات والانفعالات الشديدة لا تتناسب مع المواقف التي تسبب الاغتراب .

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

يركز هذا الفصل على وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها وربط المنطلقات النظرية بواقع ميداني يمكن من خلاله تقويم دور القيادة الرؤيوية في الحد من الاغتراب الوظيفي ضمن مجتمع دراسي ممثلاً بالكليات الإنسانية في جامعة الموصل، وقد أسفرت عملية التحليل لمتغيرات الدراسة عن جملة مؤشرات يمكن الكشف عنها من خلال المباحث الأربعة الآتية:

المبحث الأول : وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.

المبحث الثاني: اختبار علاقة الارتباط بين ادوار القيادة الرؤيوية والاغتراب الوظيفي.

المبحث الثالث: اختبار علاقات التأثير بين ادوار القيادة الرؤيوية والاغتراب الوظيفي.

المبحث الرابع : اختبار تباين تأثير ادوار القيادة الرؤيوية في الاغتراب الوظيفي.

المبحث الأول

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يعرض هذا المبحث وصفاً لمتغيرات الدراسة وتشخيصها، بوصفها مكوناتاً لأنموذج الدراسة وفرضياتها بالاعتماد على نتائج إجابات الأفراد المبحوثين إزاء مضامين تلك المتغيرات الواردة في استمارة الاستبيان مستخدمين في ذلك التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل متغير، وتم تقسيم هذا المبحث على قسمين وكما يأتي:

أولاً: وصف أبعاد القيادة الرؤيوية وتشخيصها

1. إيصال الرؤية

تشير معطيات الجدول (6) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال متغيراته (X1 – X5) كانت باتجاه الاتفاق ونسبة (40.34%) وبوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.21) وبلغت نسبة الإجابات المحايدة (29.04%) في حين شكل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات (29.8%) . وكانت ابرز المتغيرات المساهمة في أغناء نسبة الاتفاق هو المتغير (X5) الذي ينص على (يحدد المدير نوع الاتصال تماشياً مع رؤية الكلية) إذ حصل على نسبة اتفاق (58.8%) من إجابات الأفراد المبحوثين وبوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.23)، وهذا ما يدل على أن المدير يحدد نوع الاتصال وكيفية تحفيز التابعين على الاهتمام بالجهد من خلال المدراء الذين يصنعون الرؤية المستقبلية لأتباعهم ومروؤسيهم بما يتلاءم مع رؤية كلية للتأكد من وضوح الرؤية لديهم في الكليات الإنسانية المبحوثة.

2. الاتصالات

توضح النتائج الواردة في الجدول (6) إن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال متغيرات (X6 – X10) كانت باتجاه الاتفاق ونسبة (58.8%) وبوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.18) وبلغت نسبة الإجابات المحايدة (27.08%)، في حين شكل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات (14.1%)، ومن أبرز المتغيرات المساهمة في تعزيز نسبة الاتفاق تلك المتغير (X9) الذي ينص على أن (المعلومات المتاحة لدى التدريسي تتيح له إمكانية فهم المسؤوليات المناطة به) إذ حصلت على نسبة اتفاق (70.6%) من إجابات الأفراد المبحوثين وبوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.24) مما يشير إلى وجود عملية اتصال متبادل

بين الطرفين للمعلومات وتأثير في نفوس التابعين بهدف انجاز مشروع موحد وبلوغ الأهداف المشتركة داخل الكليات الإنسانية المبحوثة .

3. التمكين

تبين النتائج الواردة في الجدول (6) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا المتغير من خلال متغيراته (X11-X15) تميل باتجاه الاتفاق ونسبة بلغت (48%) وبوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.34)، في حين كانت نسبة الإجابات المحايدة (25.2%) وشكل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات نسبة (26.6%)، ومن أبرز المتغيرات المساهمة في دعم نسبة الاتفاق المتغير (X12) الذي ينص على (وجود درجة من التواصل مع الجامعات الرصينة الأخرى كمصدر للإبداع) فقد حظي على نسبة اتفاق (60.7%) من إجابات الأفراد المبحوثين يعززاها وسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.34)، وهذا يبين أن الكليات الإنسانية المبحوثة تسعى إلى تمكين التدريسيين، وذلك بمنح الصلاحيات والمسؤوليات بما له تأثير ودوافع لتحقيق نتائج أفضل ومن خلال إجابات الأفراد المبحوثين تبين بأن هناك تصور واضح عن أبعاد القيادة الرؤيوية لدى الكليات الإنسانية المبحوثة.

الجدول (6)

التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين إزاء متغيرات محور القيادة الرؤيوية في الكليات الإنسانية المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الترتيب
		لاتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
إيصال الرؤية												
1.246	3.343	9.8	10	13.7	14	31.5	32	22.5	23	22.5	23	X1
1.207	2.549	21.6	22	30.4	31	27.5	28	14.7	15	3.9	4	X2
1.172	2.970	8.8	9	29.4	30	29.4	30	22.5	23	7.8	8	X3
1.224	3.519	7.8	8	9.8	10	33.3	34	20.6	21	28.4	29	X4
1.237	3.715	5.9	6	11.8	12	23.5	24	22.5	23	36.3	37	X5
1.2172	3.2192	10.78		19.02		29.04		20.56		19.78		مجموع
		29.8				29.04		40.34				
الاتصالات												
1.166	3.509	6.9	7	8.8	9	36.3	37	22.5	23	25.5	26	X6

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الترتيب
		لاتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.138	3.568	4.9	5	9.8	10	36.3	37	21.6	22	27.5	28	X7
1.167	3.696	7.8	8	4.9	5	25.5	26	33.3	34	28.4	29	X8
1.244	3.931	7.8	8	5.9	6	15.7	16	26.5	27	44.1	45	X9
1.189	3.823	5.9	6	7.8	8	21.6	22	27.5	28	37.3	38	X10
1.180	3.705	6.66		7.44		27.08		26.28		32.56		المعدل
		14.1				27.08		58.84				
التمكين												
1.350	3.617	9.8	10	9.8	10	28.4	29	12.7	13	39.2	40	X11
1.343	3.764	9.8	10	7.8	8	21.6	22	17.6	18	43.1	44	X12
1.365	3.274	12.7	13	17.6	18	25.5	26	17.6	18	26.5	27	X13
1.331	3.558	8.8	9	14.7	15	22.5	23	19.6	20	34.3	35	X14
1.354	2.872	18.6	19	23.5	24	28.4	29	10.8	11	18.6	19	X15
1.348	3.417	11.94		14.68		25.28		15.66		32.34		المعدل
		26.62				25.28		48				

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة (SPSS19)

ثانيا: وصف إبعاد الاغتراب الوظيفي وتشخيصها

1. ضعف القدرة على التأثير

نلاحظ النتائج الواردة في الجدول (7) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد من خلال متغيراته (X20-X16) نالت نسبة اتفاق عامة، إذ بلغت (62.1%) وبوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.30) وبلغت نسبة الإجابات المحايدة (19%)، في حين حظي الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات بنسبة (18.7%)، وقد عزز نسبة الاتفاق المتغير (X17)، إذ جاء بنسبة اتفاق (65.7%) من إجابات الأفراد المبحوثين والتي تنص على (يتعذر عليّ أداء مهماتي الوظيفية) يدعمها وسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.25)، وهذا ما يشير إلى أن هناك ضعف في القدرة على التأثير وتحكم على الأحداث من قبل التدريسيين في الكليات الإنسانية المبحوثة.

2. فقدان المعاني

نلاحظ النتائج الواردة في الجدول (7) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد من خلال متغيراته (X25-X21) نالت نسبة اتفاق عامة إذ بلغت (24.1%) وبوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (1.34) في حين بلغت نسبة الإجابات المحايدة (23.1%) في حين حظي الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات بنسبة (52.7%)، وقد عزز نسبة عدم الاتفاق المتغير (X22) التي قدرها (59.8%) من إجابات الأفراد المبحوثين والتي تنص على (ليس لدي أهداف واضحة في مجال عملي) يدعمها وسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (1.27)، وتبين هذه النتيجة معرفة وإدراك التدريسيين المعنى والهدف الذي يسعى إليه في الكليات المبحوثة والتنبؤ بالنتائج المستقبلية.

3. عدم الالتزام بالمعايير

تبين النتائج الواردة في الجدول (7) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد من خلال متغيراته (X30-X26) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة بلغت (17.6%) وبوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (1.25)، وبلغت نسبة الإجابات المحايدة (20%) في حين شكل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات (62.34%)، ومن أبرز المتغيرات المساهمة في دعم نسبة عدم الاتفاق هو المتغير (X29) الذي ينص على (لا أهتم بمخالفة المعايير إذا كنت سأفوز برضا الآخرين) فقد حظي بنسبة عدم الاتفاق (72.6%) من إجابات الأفراد المبحوثين يعززها وسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (1.21)، وتشير النتائج إلى أن الكليات الإنسانية المبحوثة لديها أهداف ووضوابط واضحة ومحددة في المحيط الاجتماعي والمهني مع وجود توافق بين الهدف والوسيلة المستخدمة لتحقيق الأهداف أي أن هناك الالتزام بالمعايير .

4. الشعور بالعجز

توضح النتائج الواردة في الجدول (7) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد من خلال متغيراته (X35-X31) كانت باتجاه الاتفاق وبنسبة (16.6%) وبوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (1.22)، في حين بلغت نسبة الإجابات المحايدة (19.0%)، وشكل الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات (64.3%)، وكانت أبرز المتغيرات المساهمة في تعزيز نسبة عدم الاتفاق المتغير (X35) الذي ينص على (أحاول التهرب من مشكلات العمل) إذ حصل على نسبة عدم الاتفاق (42.2%) من إجابات الأفراد المبحوثين وبوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (1.18)، وهذا يعني أن التدريسيين في الكليات الإنسانية المبحوثة يشعرون بالعجز بنسبة ضئيلة جداً.

5. الاغتراب الذاتي

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) إلى إجابات الأفراد المبحوثين حول هذا البعد من خلال متغيراته (X36-X40) تأخذ باتجاه اتفاقهم ونسبة (57.4%) وبوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.14) في حين بلغت نسبة الإجابات المحايدة (20.5%)، كما حظي الاتجاه السلبي (عدم الاتفاق) لتلك الإجابات على نسبة (21.9%)، وأبرز المتغيرات المساهمة في أغناء نسبة الاتفاق المتغير (X40) الذي ينص على (أتردد في اتخاذ القرارات ذات الصلة بمستقبلي) إذ حصل على نسبة اتفاق (67.7%) من إجابات الأفراد المبحوثين وبوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.18)، وهذا يشير إلى أن التدريسيين في الكليات الإنسانية المبحوثين يتمتعون بالاغتراب الذاتي أي وجود انفصال بين ما يتميز به الفرد من قدرات وخبرات وبين ما يشغله نتيجة الضغوط التي يواجهونها ومن خلال إجابات الأفراد المبحوثين تبين بأن هناك تصور واضح عن أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى الكليات الإنسانية المبحوثة.

الجدول (7)

التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد

المبحوثين إزاء متغيرات محور الاغتراب الوظيفي في الكليات الإنسانية المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										التردد
		لاتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
ضعف القدرة على التأثير												
1.32476	3.4510	9.8	10	13.7	14	29.4	30	15.7	16	31.4	32	X16
1.25477	3.9020	5.9	6	9.8	10	18.6	19	19.6	20	46.1	47	X17
1.31051	3.8137	6.9	7	12.7	13	16.7	17	19.6	20	44.1	45	X18
1.45498	3.7745	14.7	15	5.9	6	12.7	13	20.6	21	46.1	47	X19
1.16329	3.7941	5.9	6	8.8	9	17.6	18	35.3	36	32.4	33	X20
1.301662	3.74706	8.58		10.18		19		22.16		40.02		المعدل
		18.76				19		62.18				
فقدان المعاني												
1.25000	2.2255	41.2	42	17.6	18	23.5	24	12.7	13	4.9	5	X21

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الدرجة
		لاتفق بشدة		لاتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.27735	2.1471	47.1	48	12.7	13	24.5	25	9.8	10	5.9	6	X22
1.37270	2.6078	31.4	32	14.7	15	27.5	28	14.7	15	11.8	12	X23
1.30293	2.4804	30.4	31	23.5	24	22.5	23	14.7	15	8.8	9	X24
1.54204	2.8333	30.4	31	14.7	15	17.6	18	15.7	16	21.6	22	X25
1.349004	2.45882	36.1		16.64		23.12		13.52		10.6		المعدل
		52.74				23.12		24.12				
عدم الالتزام بالمعايير												
1.43493	2.3137	44.1	45	15.7	16	16.7	17	11.8	12	11.8	12	X26
1.28810	2.3039	39.2	40	17.6	18	22.5	23	14.7	15	5.9	6	X27
1.21196	2.2353	34.3	35	30.4	31	19.6	20	8.8	9	6.9	8	X28
1.21376	2.1471	36.3	37	36.3	37	10.8	11	9.8	10	6.9	7	X29
1.12558	2.3137	28.4	29	29.4	30	30.4	31	5.9	6	5.9	6	X30
1.254866	2.26274	36.46		25.88		20		10.2		7.48		المعدل
		62.34				20		17.68				
الشعور بالعجز												
1.22173	2.2843	35.3	36	23.5	24	24.5	25	10.8	11	5.9	6	X31
1.23799	2.1471	40.2	41	28.4	29	13.7	14	11.8	12	5.9	6	X32
1.24409	2.3235	34.3	35	24.5	25	21.6	22	13.7	14	5.9	6	X33
1.18658	2.0882	42.2	43	25.5	26	18.6	19	8.8	9	4.9	5	X34
1.22744	2.1667	38.2	39	29.4	30	16.7	17	8.8	9	6.9	7	X35
1.223566	2.20196	38.04		26.26		19.02		10.78		5.9		المعدل
		64.3				19.02		16.68				
الاغتراب الذاتي												
1.13708	2.1176	37.3	38	30.4	31	20.6	21	6.9	7	4.9	5	X36

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										المتغير
		لاتفق بشدة		لاتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.13298	3.9412	4.9	5	4.9	5	22.5	23	26.5	27	41.2	42	X37
1.10139	3.9314	4.9	5	5.9	6	16.7	17	36.3	37	36.3	37	X38
1.14715	3.9706	4.9	5	4.9	5	22.5	23	23.5	24	44.1	45	X39
1.18556	3.9804	4.9	5	6.9	7	20.6	21	20.6	21	47.1	48	X40
1.140832	3.58824	11.38		10.6		20.58		22.76		34.72		المعدل
		21.98			20.58			57.48				

المبحث الثاني

اختبار علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الرؤيوية والاعتراب الوظيفي

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: وتنص هذه الفرضية على أن العلاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين أدوار القيادة الرؤيوية والاعتراب الوظيفي مجتمعة في الكليات الإنسانية المبحوثة. ويبين الجدول (8) نتائج اختبار علاقات الارتباط المتعلقة بهذه الفرضية.

الجدول (8)

نتائج اختبار علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الرؤيوية مجتمعة و الاعتراب الوظيفي في الكليات الإنسانية المبحوثة

القيادة الرؤيوية مجتمعة	المتغير المستقل المتغير المعتمد
-0.744*	الاعتراب الوظيفي مجتمعة

*N=102 0.05≤P

يشير الجدول (8) إلى أن العلاقة بين أبعاد القيادة الرؤيوية مجتمعة والاعتراب الوظيفي مجتمعة كانت سالبة، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (*-0.744) وعند مستوى معنوية (0.05)، وتدل هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام الكليات الإنسانية المبحوثة بأبعاد القيادة الرؤيوية مجتمعة سيسهم في تقليل الاعتراب الوظيفي مجتمعة للكليات. وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى الكليات الإنسانية المبحوثة.

ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى ضمن الرئيسة الأولى: وتنص هذه الفرضية على أنها توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة الرؤيوية منفردة في الاعتراب الوظيفي مجتمعة في الكليات الإنسانية المبحوثة. وكما مبين في الجدول (9)، إذ يوضح نتائج اختبار علاقات الارتباط لهذه الفرضية.

الجدول (9)

نتائج اختبار علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة الرؤيوية والاعتراب الوظيفي مجتمعاً في الكليات الإنسانية المبحوثة

أبعاد القيادة الرؤيوية				المتغير المستقل
				المتغير المعتمد
المؤشر الكلي	التمكين	الاتصال	إيصال الرؤية	الاعتراب الوظيفي
-0.744*	-0.631*	-0.711*	-0.563*	

*N=1020.05≤P

يعرض الجدول (9) علاقات الارتباط بين كل دور من أدوار القيادة الرؤيوية في الاعتراب الوظيفي مجتمعاً وكالاتي:

1-علاقة الارتباط بين بعد إيصال الرؤية والاعتراب الوظيفي مجتمعاً: يبين الجدول(9) أن علاقة

الارتباط كانت سالبة بين بعد إيصال الرؤية بوصفه متغيراً مستقلاً والاعتراب الوظيفي مجتمعاً متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (*-0.563) عند مستوى معنوية(0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة اهتمام إدارة الكليات الإنسانية ببعد إيصال الرؤية سيسهم في خفض الاعتراب الوظيفي لدى التدريسيين في الكليات الإنسانية المبحوثة.

2-علاقة الارتباط بين بعد الاتصالات والاعتراب الوظيفي مجتمعاً: يوضح الجدول(9) أن علاقة

الارتباط كانت سالبة بين دور الاتصالات بوصفه متغيراً مستقلاً والاعتراب الوظيفي متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط(*-0.711) عند مستوى معنوية(0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة اهتمام إدارة الكليات الإنسانية المبحوثة بالاتصالات سيسهم في تقليل الاعتراب الوظيفي.

3- علاقة الارتباط بين بعد التمكين والاعتراب الوظيفي مجتمعاً: يوضح الجدول(9) أن علاقة

الارتباط كانت سالبة بين بعد التمكين بوصفه متغيراً مستقلاً والاعتراب الوظيفي متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط(*-0.631) عند مستوى معنوية(0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة اهتمام إدارة الكليات الإنسانية المبحوثة بالتمكين سيسهم في خفض الاعتراب الوظيفي مجتمعاً. اتساقاً مع ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.

المبحث الثالث

اختبار علاقات التأثير بين أبعاد القيادة الرؤيوية والاعتراب الوظيفي

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: وتنص هذه الفرضية على أنه يوجد تأثير سالب ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الرؤيوية مجتمعة والاعتراب الوظيفي مجتمعة في الكليات الإنسانية المبحوثة، ويوضح الجدول (10) هذه العلاقة على النحو الآتي :

الجدول (10)

تأثير أبعاد القيادة الرؤيوية مجتمعة والاعتراب الوظيفي مجتمعة في الكليات الإنسانية المبحوثة

F		ادوار القيادة الرؤيوية مجتمعة			المتغير المستقل
		R ²	β1	β0	المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة				
4.02	-102.580	0.639	0.914 -(10.128)	0.261	الاعتراب الوظيفي مجتمعاً

(*) تشير القيمة T المحسوبة N=100 D.F=(1,98) *P≤ 0.05

يتبين من الجدول (10) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي سالب لأدوار القيادة الرؤيوية مجتمعة بوصفها متغيراً مستقلاً والاعتراب الوظيفي مجتمعة متغيراً معتمداً في الكليات المبحوثة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (-102.58) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (4.02) عند درجتي حرية (1,98) وبمستوى معنوية (0.05). وبلغ معامل التحديد (R²) (0.639). وهذا يعني أن (63.9 %) من الاختلافات المفسرة في تعزيز الاعتراب الوظيفي مجتمعة تعود إلى تأثير أبعاد القيادة الرؤيوية مجتمعة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في مخطط الانحدار أصلاً. ومن متابعة (B1) البالغة (0.914) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة (-10.128) وهي قيمة معنوية وقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,58). وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى الكليات الإنسانية المبحوثة.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى ضمن الرئيسة الثانية: وتنص الفرضية على أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل من أبعاد القيادة الرؤيوية منفرداً والاعتراب الوظيفي مجتمعة في الكليات الإنسانية المبحوثة.

ويوضح الجدول (11) تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الرؤيوية في الاغتراب الوظيفي مجتمعة للكليات الإنسانية المبحوثة.

الجدول (11)

تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الرؤيوية في الاغتراب الوظيفي مجتمعة في الكليات الإنسانية المبحوثة

المتغير المستقل	β_0	أبعاد القيادة الرؤيوية			R^2	F	
		إيصال الرؤية β_1	الاتصال β_2	التمكين β_3		المحسوبة	الجدولي ة
المتغير المعتمد							
الاغتراب الوظيفي مجتمعة	0.515	0.96 (-3.99)	0.44 (-1.69)	0.38 (-1.74)	0.749	-26.412	2.31

(*) تشير إلى قيمة t المحسوبة N=102 D.f(3,96) $P \leq 0.05$

يتضح من الجدول (11) وجود تأثير معنوي سالب لأدوار القيادة الرؤيوية مجتمعة بوصفها متغيرات مستقلة في الاغتراب الوظيفي للمنظمات باعتبارها متغيراً معتمداً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (26.412) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.31) عند درجتي حرية (3,96) وضمن مستوى معنوية (0.05). وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.749) وهذا يعني أن (74.9%) من الاختلافات المفسرة في الاغتراب الوظيفي تفسرها أبعاد القيادة الرؤيوية والباقي يعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في مخطط الانحدار أصلاً.

ويمكن توضيح تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الرؤيوية المتنبأة في الدراسة بحسب أولوية تأثيرها في تعزيز أبعاد الاغتراب الوظيفي للكليات الإنسانية على النحو الآتي:

- 1- تأثير بعد إيصال الرؤية في تقليل الاغتراب الوظيفي مجتمعة للكليات: يتضح من الجدول (11) وجود تأثير معنوي سالب لبعد إيصال الرؤية بوصفه متغيراً مستقلاً في الاغتراب الوظيفي مجتمعة كمتغير معتمد، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة البالغة (26.412) - وهي قيمة معنوية اصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2.31) عند درجتي حرية (3,96) وضمن مستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة (T) المحسوبة (*3.99) - وهي قيمة معنوية أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.672) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (3,96).
- 2- تأثير دور الاتصالات في الحد من الاغتراب الوظيفي مجتمعة للكليات الإنسانية: يتضح من الجدول (11) وجود تأثير معنوي سالب لبعد الاتصالات بوصفه متغيراً مستقلاً في الاغتراب

الوظيفي مجتمعة كمتغير معتمد، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة البالغة (26.412) -وهي قيمة معنوية أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2.31) عند درجتي حرية (3,96) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (*1.69) -وهي قيمة معنوية أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.672) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (3,96).

3- تأثير بعد التمكين في تقليل الاغتراب الوظيفي مجتمعة للكليات الإنسانية: يتضح من الجدول (11) وجود تأثير معنوي سالب لبعد التمكين بوصفه متغيراً مستقلاً في الاغتراب الوظيفي مجتمعة كمتغير معتمد، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة البالغة (26.412) -وهي قيمة معنوية أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2.31) عند درجتي حرية (3,96) وضمن مستوى معنوية (0.05). وبلغت قيمة (T) المحسوبة (*1.74) -وهي قيمة معنوية أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.672) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (3,96). وبذلك تقبل الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى الكليات الإنسانية المبحوثة.

المبحث الرابع

اختبار تباين تأثير المتغيرات المستقلة

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بهذا الخصوص التي تنص على "يتباين تأثير أبعاد القيادة الرؤيوية في الاغتراب الوظيفي من حيث الأهمية والتأثير في الكليات قيد الدراسة " من خلال استخدام برنامج (SPSS19) واستخدام تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise) ظهرت نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول رقم (12) التي تشير إلى وجود تباين في تأثير من المتغيرات المستقلة في حدوث الاغتراب الوظيفي وعلى النحو الآتي:

الجدول (12)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج Stepwise لبيان تباين أبعاد القيادة الرؤيوية من حيث الأهمية والتأثير في حدوث الاغتراب الوظيفي في الكليات قيد الدراسة

المرحلة	المتغيرات المستقلة الداخلة	R ²
الأولى	الاتصالات	0.765
الثانية	الاتصالات ، إيصال الرؤية	0.792
الثالثة	الاتصالات ، إيصال الرؤية ، التمكين	0.851

يُلاحظ من الجدول رقم (12) أن بعد الاتصالات يعد بوصفه أحد أبعاد القيادة الرؤيوية يُفسر لوحده (76.5%) من التغيرات الحاصلة في حدوث الاغتراب الوظيفي، وأن (23.5%) تعود إلى متغيرات عشوائية متضمنة وغير متضمنة في أنموذج هذه المرحلة، وأنه إذا ما أُدخل إيصال الرؤية إلى جانب الاتصالات فإن القدرة التفسيرية للأنموذج سترتفع من (76.5%) إلى (79.2%). وفي الوقت ذاته إذا ما أُدخل التمكين إلى جانب البعدين السابقين فإن القدرة التفسيرية للأنموذج سترتفع من (76.5%) (79.2%) إلى (85.1%). وتأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة على مستوى الكليات قيد الدراسة.

الاستنتاجات والتوصيات

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يعدّ هذا الفصل بمثابة خلاصة لما توصلت إليه الباحثة من استنتاجات اعتماداً على النتائج النظرية والميدانية، إذ تمثل الاستنتاجات الركيزة الأساسية لوضع التوصيات وصياغتها، والتي تراها الباحثة ضرورية للمنظمات المبحوثة، واستكمالاً للنموذج المقترح لتطوير العلاقة بين القيادة الرؤيوية والاعتراب الوظيفي ، سيتم عرض الاستنتاجات المبنية على نتائج الجانب النظري والميداني للدراسة، ومن ثمّ عرض التوصيات والرؤى المستقبلية المقدمة لإدارة الكليات عينة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

المبحث الأول: الاستنتاجات.

المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات التي يمكن عرضها وفقاً لكل متغير على حدة، وعلى النحو الآتي:

1. القيادة في المنظمات ركيزة مهمة من خلال الدور التوجيهي والإرشادي الذي تقو به، فالقيادة الرؤيوية تشكل أحد التوجهات الحديثة والفاعلة في مجال الإدارة وفي عالم اليوم.
2. لا تمتلك القيادات الإدارية موضوعة البحث رؤية متكاملة خاصة بها في العمل، إذ إن رؤاها بحاجة إلى تطوير نسبي.
3. وجود إمكانية نسبية لدى القيادات المبحوثة لإيصال رؤاهم إلى العاملين وتنفيذها وإن لم يكن ذلك بدرجة عالية.
4. الضعف النسبي لعملية التمكين إذ إن التمكين للتدريسيين موجود ولكن بصورة غير واضحة.
5. تعاني عينة الدراسة من ظاهرة الاغتراب الوظيفي بصورة نسبية، إذ يعاني التدريسيون في الكليات الإنسانية المبحوثة من ضعف القدرة على التحكم والتأثير في أحداث العمل فضلاً عن شعورهم بالاغتراب الذاتي نتيجة إلى الضغوط التي يواجهونها في محيط العمل، وفقدان المعنى وعدم الالتزام بمعايير العمل بشكل نسبي.
6. وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية بين القيادة الرؤيوية والاغتراب الوظيفي.
7. وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية بي إيصال الرؤية ، والاغتراب الوظيفي ، إذ تكمن فاعلية القيادة الرؤيوية عبر السمات والخواص التي يمتاز بها قادتها والمتجسدة عبر الأفكار والرؤيا المستقبلية من خلال تخيل وتصور بعيد إل ما ستؤول إليه الأحداث والتي ن شأنها أن تقلل من ظاهرة الاغتراب الوظيفي .
8. وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية بين الاتصالات والاغتراب الوظيفي فإن زيادة وسائل الاتصال المتبعة وتنوعها سواءً بالشكل الرسمي أم غير الرسمي فإن ذلك له دور كبير في التقليل من الاغتراب الوظيفي .
9. وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية بين التمكين والاغتراب الوظيفي، إذ إن استثمار الأفكار المبدعة لتعزيز حالات التمكين تؤدي إلى الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

10. وجود علاقة تأثير عكسية معنوية بين أبعاد القيادة الرؤيوية والاعتراب الوظيفي.
1. وجود علاقة تأثير عكسية معنوية بين إيصال الرؤية والاعتراب الوظيفي.
2. وجود علاقة تأثير عكسية معنوية بين الاتصالات والاعتراب الوظيفي.
3. وجود علاقة تأثير عكسية معنوية بين التمكين والاعتراب الوظيفي.
11. يتباين تأثير أبعاد القيادة الرؤيوية في الحد من الاعتراب الوظيفي.

المبحث الثاني

المقترحات

استكمالاً للمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وما طرحته من استنتاجات، يمكن إيجاز أهم المقترحات التي ستسهم في إفادة الكليات المبحوثة عينة الدراسة وعلى النحو الآتي:

1. من الضروري أن تتمتع لقيادات الإدارية العليا وأصحاب القرار بالسمات والخصائص القيادية وبما يتناسب المرحلة الحالية ، كونها تمتاز بالتقلبات المفاجئة وعدم الاستقرار .
2. زيادة الاهتمام من قبل إدارات الكليات الإنسانية المبحوثة بفتح المجال أمام التدريسيين للمشاركة وإتاحة الفرصة لهم في التعبير عن آرائهم وأفكارهم الخاصة في القرارات الحيوية، فضلاً عن تشجيع الجهد المبذول، إذ إن ذلك يعطي الفرصة لإدارات الأقسام من للتقليل من معاناة التدريسيين من ظاهرة الاغتراب الوظيفي، لأن الأعمال الروتينية هي التي ترفع من مستوى الاغتراب وتقلل من السلوك الإبداعي لدى التدريسيين.
3. تعزيز وتطوير الرؤية التي تمتلكها القيادات الإدارية وذلك من خلال عقد حلقات نقاشية مع التدريسيين والبحث عن أفكار جديدة تستند إلى رؤاهم الجديدة.
4. العمل على استحداث أساليب إدارية حديثة لتحسين أداء التدريسيين.
5. ضرورة العمل على تمكين التدريسيين ومنحهم الصلاحيات وزرع الثقة في نفوسهم من خلال نشر القيم السلوكية والأخلاقية وإبعادهم عن الإحباط والشعور بالعزلة.
6. تأهيل وتفعيل الوسائل والطرائق لتعزيز ثقافة الانتماء للعمل وتنمية فاعلية التوافق النفسي والاجتماعي مع الذات لدى عينة الدراسة .
7. ترى الباحثة أن دراسة هذا النوع من المواضيع، وكما هو شأن الدراسات الأخرى لا تتوقف حدوده عن نتائج هذه الدراسة ولا تقتصر عليها، بل هناك مجالات أخرى يمكن البحث فيها مستقبلاً ومنها :

- التوسع في البحث ليشمل مقارنة بين المنظمات العاملة في القطاع العام والقطاع الخاص.
- دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة في ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

المصادر

المصادر

القرآن الكريم

أولاً: مصادر العربية

أ - الرسائل والأطاريح الجامعية

1. إيمان، لعيفي، (2013)، علاقة الضغط النفسي بالاغتراب النفسي لدى خريجي الجامعة العاملين بعقود ما قبل التشغيل، دراسة ميدانية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
2. البياتي، سحرء أنور حسين علي، (2010)، الإغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين والتنفيذيين في وزارة البلديات والأشغال العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
3. الطائي، علي حسون، والتميمي، محمد ياسين، (2017)، دور القيادة الرؤيوية في أداء فرق العمل، دراسة استطلاعية في ديون الرقابة المالية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
4. الشلمة، ميسون عبدالله احمد، (2009)، دور أبعاد القيادة الرؤيوية في رأس المال البشري، دراسة لآراء مجموعة من القادة الأكاديميين في جامعة الموصل والمعهد التقني، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
5. الشعراوي، علاء محمد جاد، (1988)، الشعور بالاغتراب وعلاقته ببعض المتغيرات العقلية وغير العقلية لدى طلبة الجامعة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة منصور، مصر.
6. الصراف، سجي نذير حميد، (2013)، مسببات الاغتراب المنظمي وعلاقتها ببعض السمات الشخصية للعاملين في مديرية التربية نينوى دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
7. العكيلي، جعفر نجم نصر، (2000)، الاغتراب لدى حملة الشهادات العليا دراسة ميدانية في مدينة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة بغداد.
8. المطرفي، شميل بن بخيت، (2005)، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاداء - دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية دراسات العليا

جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، متوفرة على موقع الجامعة:
www.nauss.edu.sa.Elibrary

9. المحمداوي، حسن إبراهيم حسن، (2007)، العلاقة بن الاغتراب والتوافق النفسي للجالية العراقية، أطروحة دكتوراه في علم النفس غير منشورة، كلية الاداب والتربية، الجامعة العربية المفتوحة، الدنمارك.

10. المعمار، سنان قاسم حسين حيدر، (2013)، أثر المحددات المنظمة في الاغتراب الوظيفي وانعكاسه في السلوك الإبداعي : دراسة مقارنة في جامعتي الموصل ودهوك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة موصل.

11. بن زاهي، منصور، (2007)، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعة للإنجاز لدى الإداري الوسطى لقطاع المحروقات، دراسة لشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس جامعة منتوري قسنطينة.

12. سلامة، بلال، وبنات، بسام، (2003)، الاغتراب السياسي لدى اللاجئين الفلسطينيين في مخيم الغروب وعلاقته ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير متوفرة على الرابط

<http://www.minshawii.com/othr/philistinehtm>.

13. صالح، دلفين محمد، (2007)، مجالات التميز المنظمي في إطار العلاقة بين القيادة الرؤيوية ومخرجات نظام المعلومات الإستراتيجية: دراسة لأراء عينة من مدراء منظمات القطاعين العام والخاص في أربيل ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين ، العراق.

14. طه، رفعت محمد علي ، (2008)، الأثر التتابعي لأبعاد القيادة الرؤيوية ومتطلبات عمليات الأعمال في الأداء التنظيمي المتميز: دراسة ميدانية في منظمات صناعية مختارة في إنتاج المياه المعدنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة موصل ، العراق.

15. علي، حيدر حمودي، (2012)، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كوفة.

16. كريمة، يونس، (2012)، الاغتراب النفسي وعلاقته بالتكيف الأكاديمي لدى طلاب الجامعة - دراسة ميدانية عللا عينة من طلاب جامعة مولود معمري، رسالة ماجستير، علم النفس المدرسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود العمري، تيزي وزو.

17. موسى، محمد عوض محمود سليم، (2003)، مظاهر الاغتراب لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الدائرة التربوية، نابلس، فلسطين.

18. مبيض، هبه خليل سعدي، (2010)، اللاجئون الفلسطينيون بين الاغتراب والاندماج السياسي، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

19. نجيب، ابن الطاهر، وحمزة، عمري، (2017)، الاغتراب الوظيفي وتأثيره على الولاء التنظيمي للموظفين بصيغة الإدماج المهني، دراسة ميدانية لموظفي الإدماج المهني بمديرية التربية لولاية الجلفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

ب. الدوريات

20. ثاميدي، كرين مصطفى خالد، (2013)، أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي : دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهاوك، تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 113.

21. إسماعيل، احمد السيد محمد، (2001)، التفاوض والتشاور وبعض المتغيرات النفسية لدى عينة من طلبة جامعة أم القرى، المجلة التربوية، مجلد 15، العدد 60، القاهرة، مصر.

22. الحمد، محمد حمد، (2004)، الاغتراب الوظيفي، المجلة العربية، العدد (324)، السعودية

23. الزغل، وآخرون، علي، (1990)، الشباب والاعتراب، دراسة ميدانية من شمال الاردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، عدد 2، مجلد 2.

24. الشواف، سعد علي، (2003)، جريدة عكاظ، العدد 13521، الموقع الالكتروني، www.OKAZ.com.sa

25. الطائي، علي حسون، والتميمي، محمد ياسين، (2017)، دور القيادة الرؤيوية في أداء فرق العمل، دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 21، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

- 26.العنزي ،سعد علي ،والطائي، إبراهيم خليل،(2005)،الذكاء الشعوري: مدخل مفاهيمي ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،مجلد 11، العدد 38،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
- 27.الكبيسي، عامر خضر حميد،(2004)، سيكلوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والاشكليات، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 28.بن زاهي، منصور، وتاوريريت، نور الدين (2010)، الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،عدد خاص بالملتقى الدولي حول العمل.
- 29.حسين، لواحق محمود طه، وعويدات، عبدالله والسورطي، يزيد،(2009)، الممارسات السلطوية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بدرجة اغتراب الطلبة، مجلة البصائر العلمية، المجلد 13، العدد، 1.
- 30.خضير، نعمة عباس، والنعمي، فلاح تايه، والنعمي عدنان تايه، (2001)، البيروقراطية والاغتراب التنظيمي: دراسة تطبيقية في منظمات خدمية، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، المجلد 8، العدد 25، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 31.عنوز، عبد اللطيف ماجد،(1999)، الاغتراب الوظيفي ومصادره، دراسة ميدانية حول علاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في قطاع الصحي الأردني في إقليم الشمال، مجلة الإدارة العامة ،المجلد 39، العدد 343-385.
- 32.علي، بشرى،(2008)، مظاهر الاغتراب لدى الطلاب السوريين في بعض الجامعات المصرية، مجلة جامعة دمشق ،المجلد 24، العدد الأول.
- 33.فندي، علي حسون، وسعيد، هديل كاظم ،وطه ، أسماء، (2013) ،اثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على ادوار القيادة الرؤيوية ، دراسة وصفية تحليلية في وزارة النقل والمواصلات ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد، 34، جامعة بغداد ، العراق.

ج.الكتب العربية

- 34.أبو سن ،احمد إبراهيم،(1991) ،الإدارة في الإسلام، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 35.البطري ، احمد ماهر،(2001)، القيادة وفعاليتها في السلام، المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر.

36. الخضراء، بشير، وآخرون، (2010)، السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة. القاهرة.
37. السيد، علي شتا، (2004)، باتولوجية العصيان والاغتراب، المكتبة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
38. السالم، مؤيد سعيد، (2009)، القوة التنظيمية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
39. السباعي، زهير احمد، وعبد الرحيم، شيخ إدريس، (1996)، القلق وكيف تتخلص منه، دار القلم للتوزيع والنشر، دمشق.
40. الطائي، رعد عبدالله، وقداة، عيسى ، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
41. العيسوي، عبد الرحمن محمد، (1997)، علم النفس و الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
42. الغمري، إبراهيم، (2002)، السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، القاهرة.
43. القرضاوي، يوسف، (1985)، الإيمان والحياة، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
44. المغربي، كامل محمد، (2004)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.
45. المغربي، وآخرون، عبد الحميد عبد الفتاح، (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
46. الهواري، سيد، (2000)، الإدارة والأصول والأسس العلمية للقرن ال 21، مكتبة عين شمس، القاهرة.
47. بدوي، احمد زكي ومحمد كمال مصطفى، (1985)، معجم مصطلحات القوى العاملة الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

48. جلال، سعد، (1985)، المرجع في علم النفس، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
49. حـداد، عامر، (2008)، الاغتراب، متوفرة على الرابط <http://www.Zahrianwsnewsntwark.com> Prry .Richard(2007), Alintion .From <http://www.zinarlisi.com> ،and Anomie
50. رضوان، سامر جميل، (2010)، الصحة النفسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، دمشق، سوريا.
51. شتا، علي، (1989)، الفساد الإداري: مجتمع المستقبل، ط1، مكتبة ومطبعة، الإشعاع الفنية، مصر
52. صادق، عادل، (1996)، الألم النفسي والعضوي، دار الأهرام.
53. عبدالله، مجدي محمد، (2002)، السلوك الاجتماعي وديناميائية: محاولة تفسيرية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
54. عبد السميع، بهجت محمد، وشاخت، ريتشارد (2007)، الاغتراب لدى المكفوفين (ظاهرة وعلاج)، دار الوفاء لدنيا للتوزيع والنشر ، ط 1، الأسكندرية، مصر.
55. عبد الغني، جمال محمد سعيد، (1989)، آراء علماء النفس في الخوف ومثيراته ، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة .
56. عبده، عيسى، (1997)، العمل في السلام ،دار المعارف، القاهرة، مصر.
57. عشوي، مصطفى، (1991)، أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر.
- هـ .بحوث (الانترنت)
58. زايد، عادل محمد، (2003)، الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز، مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، <http://unpanl.un.org/>

A .Dissertation

- 59.Harry, Hertz,(2005), Baldrige Performance Excellence Criteria ,**National Institute of Standards and Technology**, U.S.A.,www.Baldrige.nist.gov.
- 60.Sander L. Suraqn, (2009), Evolutionary Psychology Social Motions and Social, Master of Applied Communications Theory Methodology, **Cleveland Stat University**.
- 61.Sevgidogan, (2008), Hegel and Marx Alienation Atheism Submitted to the Graduate Schooled of Social Sciences, **Middle Estate Technical University**.
- 72.Mohlokoane, Mokastsane Jakamene, (2004),Towards a Leadership Model for the effective Management of Further Education and Training Colleges in the Gaiting province, Submitted in accordancewith the requirements for the degree of doctor of Education in thesubject Education Management, **University of South Africa**,www.edu.com
- 63.Nelson, Lindsay & O Donohue, Wayne., (2006) , Alienation Psychology and human Resource management, **Refereed paper proceedings of the 2nd Australian Centre for Research in Employment and work . (ACREW)**, prato, Italy.
- 64.Rawolle,M.,(2010),The motivating Power of Visions Exploring the Mechaisms ,Dissertation in the Faculty of Philosophy and the ology Faculty of the Friedrich –Alexandaer ,**University Erlangen- Nuremberg**.
- 65.Zoherh, Dalirion, (2010), Alienation in Edward Hoppers and Jackson Pollock Pain Tings: A Comparison an Contrast, **Master of Arts, Shahed University**.

B. Periodicals & journals

- 66.Chandprapalert, A & Suwannapirom, S., (2010), Development of Future Leaders: A case study on the Bank of Thailand (BOT),**Academic Leadership the online journal**, Vol.8, Issue.4, 2-9.

67. Colettem, Taylov & Casey.
J, (2014), Visionary Leadership and its relational organizational effectiveness,
Developmet Journal , Vol .35, Issue:6, pp 566-583.
78. Dean, Dwight G., (1967), A Lineation: Its Meaning and Measurement Abst,
American Sociological Review, Vol.26, No.5.
69. Lindsay Nelson & Wayne Donohure, (2006), A Land Human Resource
Management, Proceeding of the 2nd Australian Center For Research in
Employment and Work (AERW), Proto, Italy.
70. Lulu, Zhou, (2017), Visionary Leadership and employee Creativity in China,
international Journal of manpower , Vol.39, Issue: 1, pp93-105.
71. Mendoza, Maria Jesus Suarez, & Manriue-de-Lara, Pablozogh bi (2007), The
Impact For Work A Lineation On Organizational Citizenship Behavior in the
Canary is Land, **International Journal of Organization and Analysis**, Vol.
15, No. 5.
72. Michael, Fullan, (2002), Leadership and sustainability, National association of
secondary school **principal leadership journal**, Vo1,17.No4.
73. Miller, Gorge, A., (1967) , Professionals in Bureaucracy Alienation among
dusterials Scientists and engineers, **American Socogical Review**, Vol .
16, No. 5, pp. 755-768.
74. Pruden, Henry Q. Shuptrie F. and Longman Douglas S., (2007), A measure of
Alienation From the Market Place, **Journal of the Academy of Marketing
Science**, Vol. 2, No. 4.
75. Rajaeepour, Saeed & Others (2012) Relationship between Organizational
Structure and Organizational Alienation. **Interdisciplinary Journal of
Contemporary Research in Business**: Apr, Vol. 3 Issue 12, p188.
76. Seeman, Meliren, (1957), On The Meaning of A Lenition American
Sociological , **American Sociological Review**, Vol. 24, No.
77. Waldman, D., Sully de Luque, M., Washburn, N., & House, R.,
et.al, (2006), Cultural and Leadership predictors of Corporate Social
Responsibility Values of Top Management: A Study of 15 Countries,
Journal of International Business Studies, Vol.37, 823-837.

78. Westly, F& Mintzberg, H., (1989), Visionary Leadership and Strategic Management, **Strategic Management Journal**, Vol.10, 17–32.

D. conferences

79 .K.A.S. Dhammika , (2014), Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference, **proceedings of the First Middle East Conference on Global Business**, Economics, Finance and Banking, Senior Lecturer, Department of Human Resource Management ,University of Kelaniya , Sri Lanka.

80. Wells,R., (2001), Excellence: The Leadership Challenge, The Mirror of Truth Conference, 7.June, Sheffield, Hallam University, United, Kingdom

E .Bokse

81. Bennis, Warren & Spreitzer , Gretchen ,M.,& Cummings ,Thomas ,G., (2002), **The Future OF Leadership**, Jossey –Bass, Inc., San Francisco.

82. Collins ,James & Porras , Jerry .I.,(2004), **Bult To Last :Scuffle Habits of Visionary Companies**, New York, Harper Collins.

83. Daniel, Golman & Richard, Boyatzis & Annie, (2002), **Primal Leadership**, Harvard Business School Press, Boston.

84. Don Hellriegel, John, w. Slovic & Richard, W.(S.D), **Organizational Behavior**, South- Western College Publishing.

85. Goetsch , D. and Davis , B. (2010): **Quality management, introduction tototal quality management for production**, processing and services 15th ed , Pearson prentice Hall.

86. Kouzes, J.M. & Posner, B.Z., (2002), **The Leadership Challenges**, 3rd ed, Jossey-Bass ,San Francisco ,CA.

87. Landsberg, Max, (2000), **The Tools of Leadership**, Harper Collins, London.

88. Mintzberg ,Hamel & et.al., (1989), The Strategy process, Revised European Edition, prentice-Hall, Inc., London.

89. Moxley, R.S., (2000), **Leadership and Spirit: Breathing New Vitality and Energy in to Individuals and Organization** , San Francisco, Jossey- Bass.

90. Nanus, B., (1992), **Champions of Change: How CEOs and their Companies are Mastering the skill of radical change**, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
91. Peter Northouse, G., (2001), **Leadership: Theory and Practice**, 2nd ed., U.S.A., Sage Publications, Inc.
92. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, 2005, **Management**, 8th ed., Prentice Hall of India, New Delhi.
93. Seyfettin & Adnan Ceylan (2010), **Work Alienation A Mediator of the Relationship Between Organization Linguistic and Organizational Commitment Department to Business Administration**, Cbze Institute of High Technology, Turkey.
94. Stephen, J & Mark, L., (1993), **The 16PF and Leadership: Summary of Research Findings 1954-1992**, IPAT, Inc.
95. Thompson, Jr. Arthur A., & Strickland III, A. J., (2001), **Strategic management: concepts and cases**, 12th ed., McGraw-Hill/Irwin, U.S.A.
96. Uma Sekaran, (1992), **Research Methods for Business**, 2nd ed Edition, McGraw-Hill: New York, U.S.A.
97. Vijakumar, Shete Santosh (2012) **Theme of Alienation in Anita Desai's Where Shall We Go This Summer?**.
98. Wofford, Jerry C., (2004), **Transforming Christian Leadership**, www.Xpostor.org.
99. Wrightsman, L. J. & Deaux, K. (1984) : **Social Psychology in The 80s, California Cole and Company**.

E. Internet

100. Adames, John, (2005), Integrated Leadership A balance of essence and form: Wilson Learning point of effective Leadership, www.wilsonlearning.com
101. Charles D. Allen, (2007), Creative Thinking for Individuals & Teams: an essay on creative thinking for military professional, www.covlist.army.mil.

102. Bohmer, R.M. ,et al,(2006), Healthear Delivery: Achieving Organazation Excellence , Harvard Business Schools Executive Education, Boston, Jun ,www.harvard.com.
103. Darrouzet, John,(2006),Visionary Leadership: A Second Look, <http://www.baldrigeblog.com/blogs/JD-3-31-2006-2a-2.aspx>.
104. Goleman ,D.,& et al,92002), Primal Leadership, Boston :Harvard Business School Press,www.harvard.com .
105. Habil Khorakiwala, (2006), B_ School and teach you Visionary leadership,www.in.rediff.com .
106. Kohles,Jeffrey C.,(2000), The Vision integration Process ,Leadership, Communication &A Reconceptualization of vision ,Academy of Management Meeting ,Toronto, Canada, www3.ntu.edu.org.
107. Thomas ,Brailsford ,& Robert L., (2005), Management or Administration of Human capital?, www.hcm.com.
108. John ,Hoyle & Edward ,Cornish ,(2007), Leadership and Futuring: Making Visions , printed in the United states of America, www.john.org.
109. Mclaughlin, Corinne, (2007), The Center for Visionary Leadership, www.visionaryledr.com
110. Perry, Richard, (2007) , Alienation and Anomie, from : <http://www.ezinearticles.com>.
111. Pete,Petere,(2008),Durkheims Theory of Anomie and Marxs Theory of Alienation have had Avery Strong Influence on the Sociological Under.Standings of Modern life, Research from: <http://www.oppapers.com>.
112. Safi,Louay,(2003),Visionary Leadership, www.i5inisght.org/articles/current.
113. Wofford,Jerry C.,(2004),Transforming Christian Leadership, www.xpostor.org.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم
الملحق (1)

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

م/ أنموذج استبيان آراء الخبراء في قياس صدق الاستبانة
الأستاذ /الأستاذة المحترمين ..
تحية طيبة..

نضع بين أيديكم استبانة الدراسة الموسومة: "دور القيادة الرؤيوية في الاغتراب الوظيفي":
دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي الكليات الإنسانية في جامعه الموصل" وهي أداة
بحثية لرسالة الدبلوم في إدارة الأعمال – كلية الإدارة والاقتصاد.

تسهم هذه الدراسة في الوقوف ميدانياً على ما تسهم به القيادة الرؤيوية السائدة في الكليات
الإنسانية من دور في الاغتراب الوظيفي وتأثير هذا الدور على سلوك التدريسيين، لذا تود
الباحثة إسهاماتكم الكريمة في إنجاح هذه الدراسة خدمة للصالح لعام وذلك من خلال الإجابة
على جميع فقرات الاستبانة بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعتقد أنها تفسر المتغير أفضل
تفسير.

كما تود الباحثة بيان ما يأتي :

1. لا حاجة لذكر الاسم إذا سيجري التعامل مع البيانات بسرية تامة وإن البيانات ستستخدم
لأغراض البحث العلمي فقط.
2. أن نجاح هذه الدراسة يتوقف على صحة الإجابة ودقتها، لذا يرجى التريث والموضوعية في
تحديد الرأي لغرض تحقيق الأهداف التي ترحوها الجامعة.
3. يرجى عدم ترك أية فقرة دون الإجابة عليها لان ذلك سيؤدي إلى إهمال الاستمارة.
4. أن الباحثة مستعدة للإجابة عن أية تساؤلات أو إشكالات تواجهكم.

مع خالص الشكر والتقدير

طالبة الدبلوم
ندى محمد علي عبد الهادي
الباحثة

المشرف
د. صفاء إدريس عبودي

أولاً. معلومات تعريفية:

1. الكلية :
2. الجنس : () ذكر () أنثى
3. العمر : () سنة
4. الحالة الاجتماعية : () متزوج () أعزب
5. المؤهل العلمي : () دكتوراه () ماجستير
6. اللقب العلمي : () أستاذ () أستاذ مساعد () مدرس () مدرس مساعد
7. سنوات الخدمة الوظيفية : ()

أولاً: القيادة الرؤيوية

ت	العبارات	واضحة	غير واضحة	العبارات المقترحة
إيصال الرؤية				
1	يتصرف رئيسي بطريقة مؤثر فتشجع استيعاب متطلبات تحقيق الرؤية			
2	يحدد نوعالاتصالتماشياًمع رؤية المنظمة			
3	يوصل المدير الرؤية المشتركة المستقبلية إلى الآخرين بشكل فعال			
4	يمتلك القدرة على التعبير عن الرؤية			
5	يستمع لآراء الآخرين ويناقشها للتأكد من وضوح الرؤية			
الاتصالات				
1	يسعى المدير لامتلاك الإمكانيات الفنية لتبادل المعلومات مع التدريسيين			
2	يحاول المدير استخدام وسائل متنوعة للحصول على المعلومات في المنظمة			
3	تتاح للتدريسيين إمكانية الحصول على المعلومات الخاصة بعملهم			
4	المعلومات المتاحة لدى التدريسي تتيح له إمكانية فهم المسؤوليات المناطة به			
5	تسهم المعلومات المتاحة لدى التدريسيين في تعميق الرؤية المستقبلية لديهم			
التمكين				
1	تستثمر الأفكار المبدعة لتعزيز حالات تمكين التدريسيين في الكلية			
2	وجود درجة من التواصل مع الجامعات الرصينة الأخرى كمصدر للإبداع			
3	تثبت الجامعة حالات إبداعية متعددة في مختلف الاختصاصات			
4	وجود تشجيع للبحث العلمي في الكلية لتمكين أداء التدريسيين			
5	استحداث أساليب إدارية حديثة لتحسين أداء التدريسيين			

ثانياً: الاغتراب الوظيفي

ت	العبارات	واضحة	غير واضحة	العبارات المقترحة
ضعف القدرة على التأثير				
1	يتشاور مع رئيسي المباشر في الأمور الخاصة بعمل القسم			
2	يتعذر عليّ أداء مهماتي الوظيفية			
3	يلازمني الروتين غير الهادف في عملي			
4	تتصف أرائي بكونها ضعيفة التأثير ضمن القسم الذي أعمل فيه			
5	اشعر شعوراً قوياً بالانتماء لكليتي			
6	مشكلات زملائي في العمل لا تعني لي شيئاً			
7	افتقر إلى المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات الخاصة بعمل القسم			
8	أجد صعوبة شديدة في مناقشة موضوع ما مع زملائي في العمل.			
فقدان المعاني				
1	أشعر بالملل بسبب روتينية العمل			
2	ليس لدي أهداف واضحة في مجال عملي			
3	يتعذر عليّ التنبؤ بنتائج سلوكي في العمل			
4	اشعر بخيبة أمل في ميدان عملي حتى عند نجاحي			
5	نظرتي للحياة تتسم بالتشاؤم			
6	متطلبات عملي تتجه نحو التعقيد اغلب الأحيان			
عدم الالتزام بالمعايير				
1	اعتقد أن أهداف كليتي غير واضحة			
2	يتعذر عليّ الالتزام بالنظام والقيم السائدة في المجال عملي			
3	يصعب حصولي على الترقية دون مسايرة رؤسائي			
4	يوجد تباين بين متطلباتي الشخصية وقيم العمل			
5	لا أهتم بمخالفة المعايير إذا كنت سأفوز برضا الآخرين			
6	أسعى لتحقيق أهدافي بغض النظر عن الوسيلة أن كانت مشروعة أم غير مشروعة			
7	اسلك سلوكاً لا قناعة لي به لأبقى بعيداً عن المشاكل			
الشعور بالعجز				
1	علاقاتي مع زملائي في العمل ضرورية جداً في حياتي			
2	اختلاف القيم بيني وبين زملائي يمنعي من التجاوب معهم			
3	مكانتي الاجتماعية أقل من المكانة الاجتماعية لبعض ذوي الاختصاصات أو المهن الأخرى			
4	أتمتع بالتقدير من قبل زملائي وكليتي			
5	ليس لدي القدرة على إقناع الآخرين بوجهات نظري			
6	أحاول التهرب من مشكلات العمل			
7	افتقر إلى إمكانية حسم الأمور الخاصة بعملي			
الاغتراب الذاتي				
1	أفكر غالباً في المواقف الممرجة التي تعرضت لها			

			ليست لدي القدرة على احتمال ظروف عملي	2
			اشعر بوجود فجوة بيني وبين ما أقوم به من عمل	3
			لم تمنحني مؤهلاتي العلمية أية مميزات إضافية	4
			عملي يمثل جزءاً قليلاً مما يمكنني القيام به	5
			يعتمد رئيس قسمي في العمل معيار مزدوج بيني وبين زملائي في العمل	6
			أتردد في اتخاذ القرارات ذات الصلة بمستقبلي	7

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق (2)

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

م/ استثمارة الاستبانة

الأستاذ /الأستاذة المحترمين ..

تحية طيبة.

نضع بين أيديكم استبانة الدراسة الموسومة: "دور القيادة الرؤيوية في الاغتراب الوظيفي": دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي الكليات الإنسانية في جامعه الموصل" وهي أداة بحثية لرسالة الدبلوم في إدارة الأعمال – كلية الإدارة والاقتصاد.

تسهم هذه الدراسة في الوقوف ميدانياً على ما تسهم به القيادة الرؤيوية السائدة في الكليات الإنسانية من دور في الاغتراب الوظيفي وتأثير هذا الدور على سلوك التدريسيين، لذا تود الباحثة إسهاماتكم الكريمة في إنجاح هذه الدراسة خدمة للمصالح لعام وذلك من خلال الإجابة على جميع فقرات الاستبانة بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعتقد أنها تفسر المتغير أفضل تفسير. كما تود الباحثة بيان ما يأتي :

1. لا حاجة لذكر الاسم إذ سيجري التعامل مع البيانات بسرية تامة وإن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
 2. أن نجاح هذه الدراسة يتوقف على صحة الإجابة ودقتها، لذا يرجى التريث والموضوعية في تحديد الرأي لغرض تحقيق الأهداف التي ترحوها الجامعة.
 3. يرجى عدم ترك أية فقرة دون الإجابة عليها لان ذلك سيؤدي إلى إهمال الاستمارة.
 4. أن الباحثة مستعدة للإجابة عن أية تساؤلات أو إشكالات تواجهكم.
- مع خالص الشكر والتقدير

طالبة الدبلوم

ندى محمد علي عبد الهادي

الباحثة

المشرف

د. صفاء إدريس عبودي

أولاً: معلومات تعريفية:

1. الكلية : ()
2. الجنس : () ذكر () أنثى
3. العمر : () سنة
4. الحالة الاجتماعية : () متزوج () أعزب
5. المؤهل العلمي : () دكتوراه () ماجستير
6. اللقب العلمي : () أستاذ () أستاذ مساعد () مدرس () مدرس مساعد
7. سنوات الخدمة الوظيفية : ()

ثانياً: القيادة الرؤيوية:

هي القدرة على استباق الأحداث قبل حدوثها وبناء رؤية مستقبلية ثاقبة وواضحة وطموحة ومشتركة لما تكون عليه تنظيمه، والقدرة على إيصال، واتصال وإقناع وتمكين العاملين لضمان تحقيق رؤيتها للآخرين.

ت	العبارات	أففق بشدة	أففق	محايد	لا أففق	لا أففق بشدة
إيصال الرؤية						
1	يتصرف المدير بطريقة مؤثرة تشجع استيعاب متطلبات تحقيق الرؤية					
2	يحدد المدير نوعالاتصال بماشياً مع رؤية الكلية					
3	يوصل المدير الرؤية المشتركة إلى الآخرين بشكل فعال					
4	يمتلك المدير القدرة على التعبير عن الرؤية					
5	يستمع المدير لأراء الآخرين ويناقشها للتأكد من وضوح الرؤية لديهم					
الاتصالات						
1	يسعى المدير لامتلاك الإمكانيات الفنية لتبادل المعلومات مع التدريسيين					
2	يحاول المدير استخدام وسائل متنوعة للحصول على المعلومات في الكلية					
3	تتاح للتدريسيين إمكانية الحصول على المعلومات الخاصة بعملهم					
4	المعلومات المتاحة لدى التدريسي تتيح له إمكانية فهم المسؤوليات المناطة به					
5	تسهم المعلومات التي تتاح للتدريسيين في تعميق الرؤية المستقبلية لديهم					
التمكين						
1	تستثمر الأفكار المبدعة لتعزيز حالات تمكين التدريسيين في الكلية					
2	وجود درجة من التواصل مع الجامعات الرصينة الأخرى كمصدر للإبداع					
3	تثبت الجامعة حالات إبداعية متعددة في مختلف الاختصاصات					
4	يتم تشجيع البحث العلمي في الكلية لتمكين التدريسيين					
5	استحداث أساليب إدارية حديثة لتحسين أداء التدريسيين					

ثالثاً: الاغتراب الوظيفي

بأنه عبارة عن شعور العاملين بعدم انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها، وأنها لم تعد المكان المناسب للاستمرار به، كما أنه إحساس بعدم الانتماء وعدم المساهمة، وإدراك بأنه غير مرحب به من قبل الآخرين.

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
ضعف القدرة على التأثير						
1	يتشاور معي مديري المباشر في الأمور الخاصة بعمل القسم					
2	يتعذر علي أداء مهماتي الوظيفية					
3	يلازمني الروتين غير الهادف في عملي					
4	تتصف آرائي بكونها ضعيفة التأثير ضمن القسم الذي أعمل فيه					
5	امتلك شعوراً قوياً بالانتماء لكتيتي					
فقدان المعاني						
1	أشعر بالملل بسبب روتينية العمل					
2	ليس لدي أهداف واضحة في مجال عملي					
3	يتعذر علي التنبؤ بنتائج سلوكي في العمل					
4	أشعر بخيبة أمل في ميدان عملي حتى عند نجاحي					
5	نظرتي للحياة تتسم بالتشاؤم					
عدم الالتزام بالمعايير						
1	اعتقد أن أهداف كتيتي غير واضحة					
2	يصعب حصولي على الترقية دون مسايرة رؤسائي					
3	يوجد تباين بين متطلباتي الشخصية وقيم العمل					
4	لا أهتم بمخالفة المعايير إذا كنت سأفوز برضا الآخرين					
5	أسعى لتحقيق أهدافي بغض النظر عن الوسيلة أن كانت مشروعة أم غير مشروعة					
الشعور بالعجز						
1	علاقتي مع زملائي في العمل ضرورية جداً في حياتي					
2	اختلاف القيم بيني وبين زملائي يمنعي من التجاوب معهم					
3	أتمتع بالتقدير من قبل زملائي وكتيتي					
4	ليس لدي القدرة على إقناع الآخرين بوجهات نظري					
5	أحاول التهرب من مشكلات العمل					
الاغتراب الذاتي						
1	أفكر غالباً في المواقف المحرجة التي تعرضت لها					
2	ليست لدي القدرة على احتمال ظرف عملي					
3	أشعر بوجود فجوة بيني وبين ما أقوم به من عمل					
4	عملي يمثل جزءاً قليلاً مما يمكنني القيام به					
5	أتردد في اتخاذ القرارات ذات الصلة بمستقبلي					

ملحق (3)

أسماء خبراء التحكيم استمارة الاستبانة

ت	الأسماء	التخصص
1	أ.م.د. علاء عبد السلام علي اليماني	إدارة التسويق
2	أ.م.د. أكرم احمد الطويل	إدارة الإنتاج والعمليات
3	أ.م.د. ليث سعد الله حسين	نظم معلومات إدارية
4	أ.م.د. معن عبدالله المعاضيدي	أدارة الإستراتيجية
5	أ.م.د. ميسون عبدالله احمد الشلحة	إدارة الموارد البشرية
6	أ.م.د. علي عبد الستار	إدارة الإنتاج والعمليات
7	د. احمد يونس السبعراوي	نظم المعلومات إدارية
8	د. هدى عبد الرحيم حسين العلي	نظم المعلومات الإدارية
9	د. ألأء عبد الموجود العاني	إدارة المنظمة
10	د. رغد محمد يحيى	إدارة المنظمة
11	د. حسان ثابت الخشاب	أدارة المنظمة

الملحق (4) الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

القيادة الرؤيوية

الجدول (1) الاتساق الداخلي إيصال الرؤية

	X1	X2	X3	X4	X5
X1	1				
X2	0.529*	1			
X3	0.586*	0.626*	1		
X4	0.656*	0.795*	0.994*	1	
X5	0.499*	0.518*	0.500*	0.536*	1

الجدول (2) الاتساق الداخلي للاتصالات

	X6	X7	X8	X9	X10
X6	1				
X7	0.736*	1			
X8	0.929*	0.523*	1		
X9	0.334*	0.608*	0.446*	1	
X10	0.518*	0.526*	0.904*	0.492*	1

الجدول (3) الاتساق الداخلي المتمكين

	X11	X12	X13	X14	X15	X16
X11	1					
X12	0.882*	1				
X13	0.530*	0.460*	1			
X14	0.527*	0.663*	0.381*	1		
X15	0.432*	0.548*	0.809*	0.614*	1	
X16	0.455*	0.554*	0.440*	0.189*	0.599*	1

الاغتراب الوظيفي

الجدول (4) الاتساق الداخلي ضعف القدرة على التأثير

	X17	X18	X19	X20	X21
X17	1				
X18	0.635*	1			
X19	0.983*	0.750*	1		
X20	0.659*	0.654*	0.561*	1	
X21	0.580*	0.723*	0.324*	0.781*	1

الجدول (5) الاتساق الداخلي فقدان المعاني

	X22	X23	X24	X25	X26
X22	1				
X23	0.838*	1			
X24	0.765*	0.744*	1		
X25	0.684*	0.857*	0.681*	1	
X26	0.395*	0.602*	0.700*	0.685*	1

الجدول (6) الاتساق الداخلي عدم الالتزام بالمعايير

	X27	X28	X29	X30	X31
X27	1				
X28	0.413*	1			
X29	0.419*	0.614*	1		
X30	0.187*	0.706*	0.665*	1	
X31	0.771*	0.590*	0.761*	0.810*	1

الجدول (7) الاتساق الداخلي الشعور بالعجز

	X32	X33	X34	X35
X32	1			
X33	0.660*	1		
X34	0.651*	0.721*	1	
X35	0.461*	0.645*	0.646*	1

الجدول (8) الاتساق الداخلي الاغتراب الذاتي

	X36	X37	X38	X39	X40
X36	1				
X37	0.869*	1			
X38	0.663*	0.785*	1		
X39	0.320*	0.599*	0.613*	1	
X40	0.696*	0.660*	0.454*	0.968*	1

**The dimensions of visionary leadership and its
role in reducing expatriate career**

**A survey of the opinions of a group of teachers of
humanities Colleges at the University of Mosul**

Nada Mohammed Ali Abdul Hadi Al - Rashidi

By

**Council of the College of Management and Economics,
University of Mosul**

**It is part of the requirements for obtaining a higher
diploma
In Business Management**

Supervised by

Dr. Safa' Idris Abody

Abstract

The present study aimed at clarifying the role of visionary leadership in reducing expatriate career, identifying the nature of the correlation relationship, and the impact of visionary leadership dimensions on career alienation and the possibility of visionary leadership contributing to avoiding and reducing the phenomenon of expatriate career.

Therefore, this study sought to identify the nature of correlation and impact relationships between the variables of the study. The study relied on a set of basic and secondary hypotheses related to the existence of correlation and significant effect between the dimensions of visionary leadership and functional alienation. A number of questions have been identified to be the limits of the study problem as follows:

1. Do the humanities in question have a clear conception of the dimensions of visionary leadership?
2. Do the surveyed humanitarian colleges have a clear picture of the dimensions of career alienation?
3. What is the relationship between the dimensions of visionary leadership and career alienation?
4. Does visionary leadership affect the phenomenon of expatriate employment?
5. Is there a difference in the influence of the dimensions of visionary leadership in reducing career alienation?

In order to determine the course of field analysis, a default model was developed to show the relationship between the variables of the study. The study was conducted on a field in a sample of the humanitarian faculties at the University of Mosul, which consisted of 102 students at the level of the selected colleges. The questionnaire used the questionnaire to collect the data analyzed according to the program (SPSS19). After the analysis, the study reached a number of conclusions, the most important of which was the existence of a correlation relationship and a significant effect between the visionary leadership and the functional expatriation and the macro and micro levels of the study sample. As well as a number of recommendations concerning the administrations of faculties investigated, and represented the following:

It is essential that senior administrative leaders and decision-makers have the characteristics and characteristics of visionary leadership in proportion to the current stage, because they are characterized by sudden fluctuations and instability. In addition to opening the door to the lecturers and participation

and providing freedom and opportunity for them to express their views and ideas for the work, Universities to take the issue of the integration of teachers intellectually and professionally with the job first and their colleagues and the university and the third.

Keywords: visionary leadership, career alienation

**University of Al Mosul
College of Administration & Economics**



The dimensions of visionary leadership and its role in reducing expatriate career

**A survey of the opinions of a group of teachers of
humanities Colleges at the University of Mosul**

Nada Mohammed Ali Abdul Hadi Al - Rashidi

**A Diploma Thesis
Business Management**

**Supervised by
Dr. Safa Idris Aboudy**