



أهم المصادر التنظيمية والشخصية والنفسية للإغتراب الوظيفي

لدى الفرد داخل المنظمة

The Most Important Organizational, Personal And Psychological Sources Of Job Alienation Among The Individual Within The Organization

<p>منى خرموش جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 (الجزائر) amounarym@yahoo.fr</p>	<p>بحري صابر جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 (الجزائر) bahsa@yahoo.com</p>
--	---

المخلص:	معلومات المقال
<p>يعد الإغتراب الوظيفي اليوم من بين أهم المشكلات التي تعاني منها المنظمات ولعل قلّة الكتابات حول هذا الموضوع من جهة وكذا تناوله من ناحية فلسفية عميقة يجعل تناولنا له من زاوية أخرى تتعلق بالعمل أمر جد مهم في هذا المقال، أين يهدف إلى تبيان أهم العوامل المؤدية للإغتراب الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين في مختلف المنظمات مهما كان طبيعة نشاطها وحجمها، خاصةً منه المصادر التنظيمية والمصادر الشخصية والمصادر النفسية.</p>	<p>تاريخ الارسال: 09 ديسمبر 2020</p> <p>تاريخ القبول: 31 ديسمبر 2020</p>
	<p>الكلمات المفتاحية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ الإغتراب الوظيفي: ✓ المصادر ✓ المنظمة:
	<p>Article info</p> <p>Received 09 December 2020</p> <p>Accepted 31 December 2020</p>
<p>Abstract :</p> <p>Professional alienation today is among the most important problems faced by organizations and perhaps the lack of literature on this subject on the one hand, as well as eating from a deep philosophical hand makes we approached him from another angle related to work very important thing in this article, where are intended to identify the most important factors leading to career alienation for workers in various organizations for individuals whatever the nature of its activity and size, on his own regulatory sources and sources of personal and psychological sources</p>	<p>Keywords:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ job alienation: ✓ resources: ✓ organization

. مقدمة:

يتعرض الأفراد داخل منظمات الأعمال مهما كان نوعها إلى العديد من المشكلات التي يعد الإغتراب الوظيفي أحد أبرزها خاصة في ظل التحولات الحديثة التي طرأت سواء على الأفراد أو المنظمة أو حتى ذلك المحيط الخارجي بما يمثله من بيئة تؤثر على سلوكيات الأفراد وعلى أدائهم، وهو ما جعلهم في الكثير من الأحيان يشعرون بحالة من الإغتراب الوظيفي، فالفرد اليوم أضحي يقضي معظم وقته في العمل وهو ما جعله يقع رهينة للعديد من السلوكيات التنظيمية سواء في شقها الإيجابي أو السلبي.

لقد كان لكلمة إغتراب تاريخ قديم إنطلاقاً من الفكر الديني المسيحي والإسلامي، وقد تعددت إستخدامات هذه الكلمة في العصور الوسيطة ما بين قانونية ونفس إجتماعية(فرج عبد القادر طه وآخرون، 2003، ص110)، فالإغتراب كمفهوم أساسي إنطلق من الإستخدامات الدينية البحتة لينتقل تدريجياً إلى مجال العلوم الإجتماعية أين أضحي اليوم أحد أهم المصطلحات إستخداماً في مجالات العلوم النفسية والعلوم التنظيمية خاصة في ظل بروز الحاجة لدراسة الموضوع في حد ذاته من قبل علماء السلوك التنظيمي والإداري في محاولة منهم لفهم أساسيات السلوك التنظيمي الذي يحدث داخل المنظمة في ظل تشابك علاقات العمل من جهة وزيادة حجم المهام والنشاطات الموكلة للفرد من جهة أخرى.

ويرجع إستخدام كلمة إغتراب إلى المرادف اللاتيني لكلمة **Aliemare** والتي تعني غير المنتمي أو غير المتطابق مع الآخرين وتفيد كذلك معنى إنتقال الملكية من شخص لآخر وخلال الإنتقال يصير الشيء منفصلاً عن مالكة الأول، كما ترجع الإستخدامات التقليدية لإصطلاح الإغتراب إلى الإنجليزية الوسيطة ويضرب بذلك جذوره في اللغة اللاتينية فالمرء بوسعه أن يتحدث في اللغة اللاتينية عن **Alienation Mentis** أو بصورة أكثر دقة عن **Alienation** وذلك فيما يتعلق بحالة فقدان الوعي وشلل أو قصور القوى العقلية أو الحواس لدى المرء كما هو الحال على سبيل المثال في نوبات الصرع، وقد أستخدم مصطلح الإغتراب في اللغة الإنجليزية الوسيطة بمعنى نأى عن العقل وهذا فيما يتعلق بالإغتراب بمعنى الإضطراب العقلي، ويستمد الإغتراب بمعنى الغربة بين البشر مفهومه من الفعل **Alienate** والذي يعني التسبب في فتور علاقة ودية مع شخص آخر أو في حدوث انفصال أو جعل شخص ما مكروهاً كما يمكن أن يشير فعل **Alienation** إما إلى تلك العملية أو إلى الوضع الناشئ عنها(منصور حسن عبد الرزاق، 1989، ص 18-25)، فالإغتراب كمصطلح سيكولوجي اليوم يعبر عن ذلك فقدان الذي نلمسه لدى الفرد من خلال عدة مظاهر سلوكية تبرز للوجود وتؤكد حالة الإغتراب التي يعيشها الفرد في ظل الظروف المحيطة به، لذا سنتناول قبل التطرق إلى مصادر الإغتراب الوظيفي المختلفة، مدخل تمهيدي نبرز من خلاله تطور المصطلح ومحاولة تحديد المفهوم فيما يأتي.

1. مدخل لمفهوم الإغتراب الوظيفي:

إن مفهوم الإغتراب يقع ضمن مضمون نظرية العقد الإجتماعي الذي قدمه "جان جاك روسو" لتفسير قيام المجتمع بمؤسساته وسلطاته المختلفة، وتشير هذه النظرية إلى أن المجتمع قد تكون نتيجة تحلي الأفراد وتنازلهم طواعية عن حريتهم من أجل مصلحتهم وضمان أمنهم" (فاروق السيد عثمان، 2001، ص20)، كما يمكن القول أن مصطلح الإغتراب له إستخدامات متعددة بإختلاف مجال الدراسة وقد شاع إستخدامه في العصر الحاضر في الطب النفسي والقانون وعلم الإجتماع والإقتصاد(منصور حسن عبد الرزاق، 1989، ص25)، وبالرغم من الظهور القديم لكلمة إغتراب في الديانات السماوية، إلا أن الإستعمال العلمي له كان على يد "هيجل" في الفلسفة المثالية الألمانية، ليستخدمة فيما بعد "ماركس" في تحليله لطبيعة العلاقات الإجتماعية في النظام الرأسمالي للإنتاج، وقد كان هناك تنوع في إستخدام المصطلح، وكيفية إستخدامه من طرف العديد من الفلاسفة والباحثين وذلك تبعاً لعدة مقاربات معرفية جالت في العديد من التخصصات التي أنتجت تبايناً واضحاً في تحديد مفهوم الإغتراب الوظيفي لدى الباحثين في جل المجالات والتخصصات أين تبلورت العديد من المفاهيم والمعاني للمفهوم في حد ذاته.

لقد تم استخدام كلمة غربة في الشعر الوجداني أو في شعر الزهد بمعنى النزوح عن الوطن والبعد والنوى والإنفصال عن الآخرين ولم تقتصر على البعد المكاني وإنما تعدت هذا إلى التعبير عن مشاعر الخوف والرجاء والشوق والحنين وترقب الموت (الحديدي فايز محمد، 1990، ص37)، فالإغتراب الذي تم استخدامه في مجالات الأدب للتعبير عن الحالة النفسية التي عايشها الإنسان في مرحلة معينة بينت بشكل واضح ذلك المعنى الذي يتأسس على الإنفصال وحالة فقدان والبعد، أين يمكن التأكيد أن التناول في هذه المرحلة إهتم بالجانب الشكلي للمصطلح الذي يركز على البعد عن شيء معين فحين نقول إغتراب أو غربة فنحن نعني بذلك تلك الغربة المقتصرة على البعد عن الوطن، لكن مع التطورات الحاصلة والمساهمات البحثية في الدراسات التنظيمية والنفسية تؤكد لنا أنه لا يمكن البقاء والإكتفاء عن حد المعنى الشكلي للإغتراب بل لا بد من الغوص في غمار المصطلح من خلال تناول جوهره السيكولوجي الذي يخوض في غمار النفس البشرية لمحاولة فهمها فالإغتراب ليس يعني البعد عن الوطن لأنه يمكن أن تكون في الوطن وتحس بالغربة ولعل ذلك ما طرح العديد من التساؤلات من قبل الباحثين ولعلم الإجابات ومحاولاتهم في ذلك وضحت بشكل واضح تلك الأهمية يفهم المعنى السيكولوجي لمصطلح الإغتراب.

ما يمكن تأكيده أن المعنى اللغوي لكلمة إغتراب تاريخيا له سياقات أربع وهي (شاخيت ريتشارد، 1980، ص63):

السياق القانوني: حيث استخدم في القانون الروماني بمعنى النقل والتسليم وإستنبط هيجل معنى الإغتراب من معرفته بالقانون فاعتبر النقل والتسليم عنصران يؤلفان ما يمكن تسميته بالحركة الجدلية للإغتراب.

السياق النفسي الاجتماعي: وتشير كلمة إغتراب هنا إلى ما يحدث للفرد من اضطرابات نفسية وعقلية وما يشعر به من غربة وجفاء مع من حوله.

السياق الديني: ووردت كلمة إغتراب في الترجمات والشروح اللاتينية فيما يتعلق بالخطيئة كإلإنفصال عن الله.

السياق السيكولوجي: ويعني الإغتراب فقدان الوعي وعجز أو فقدان القوى العقلية أو الحواس.

وما يلاحظ أن كلمة إغتراب قد تواجدت في مختلف اللغات وحملت تقريبا نفس المعنى وهو الإبتعاد، والإستلاب، والإنفصال عن الشيء. إن السياقات الأربع لمفهوم الإغتراب بينت بشكل واضح أنه يمكن أن نفهم الإغتراب كمصطلح من عدة جوانب وليس جانبا واحدا، ولعل ذلك من جعلنا نجد ذلك التنوع في تناول الإغتراب بشكل عام والإغتراب الوظيفي بشكل خاص أين لا يمكن أن يتم إنتساب المصطلح لتخصص دون غيره، ذلك أن التناول المعرفي أكد المقاربة التكاملية في تناول المفاهيم والمصطلحات وهو ما نؤكد في هذا الإطار بخصوص الإغتراب الوظيفي أين تتكامل وتتشارك العديد من التخصصات في محاولة فهم الإغتراب الوظيفي ومظاهره بداية من علم النفس التنظيمي، علم النفس الاجتماعي، علم النفس الشخصية، علم الاجتماع، الفلسفة، الإقتصاد والعلوم القانونية والعلوم السياسية.

لم يتم تناول الإغتراب الوظيفي بشكل خاص بل إن تناول المصطلح جاء في الكثير من الأحيان في البداية ضمن مفهوم الإغتراب كمفهوم شامل لكن مع تطور الدراسات خاصة في مجال السلوك التنظيمي برزت الحاجة لفصل مفهوم الإغتراب الوظيفي كمفهوم حديث عن الإغتراب في محاولة لفهم الإغتراب في بيئة العمل، لذا نجد المصطلح وفق العديد من التعابير التي تعني شيئا واحدا، فنجد الإغتراب في العمل، الإغتراب المهني، الإغتراب الوظيفي، ولعل تأكيدنا على مصطلح الإغتراب الوظيفي لعدة إعتبرات تقوم أساسا على أن الوظيفة تعد كمصطلح أدق من العمل ومن المهنة ذلك أن العمل أشمل من المهنة والوظيفة، لذا فمن المهم التدقيق بتشخيص الشيء، ولعل إرجاع الإغتراب لسياق الوظيفة هو محاولة منا لتقريب المفهوم لبيئة العمل وليئة الفرد العامل.

إن مفهوم الإغتراب الوظيفي حسب عزام 1997 "يدور في محورين رئيسيين هما سلوك العاملين وإتجاهاتهم نحو الخيارات والفرص المتاحة لهم من قبل الأنظمة العمالية ومدى إستعدادهم لمحاولة تبديل ما لا يرضون عنه من تلك الخيارات والفرص الوظيفية المطروحة في تلك المجتمعات" (عزام إدريسي، 1997، ص18)، في حين يؤكد أحمد عزت راجح أن الإغتراب الوظيفي هو "شعور الفرد بالإغتراب عن عمله

فينشأ حين لا يجد الفرد لشخصيته صورة في عمله حين يشعر أن العمل قد سلبه شخصيته وجرده من حريته وقدرته على الابتكار أما إغتراب الفرد عن نفسه فيبدو في شعوره أنه أصبح مسلوب الحرية والإرادة" (أحمد عزت راجح، 1996، ص16).

لقد إرتكز مفهوم الإغتراب المهني في دراسات الإغتراب على فكرة الفاعلية الوظيفية بمعنى شعور الفرد بمدى قدرته على التأثير في مجريات العمل الذي يمتنهه سواء على مستوى القرار الوظيفي أو مستوى الأحداث الناتجة عنه في المجتمع الذي يعيش فيه وعلى هذا الأساس أعتبر الفرد الذي يشعر بضالة الفرص أمامه للتأثير على هذه العملية في المجتمع بأنه مغترب وظيفيا (عزام إدريسي، 1997، ص18-25).

لقد اختلفت رؤية الباحثين لمفهوم الإغتراب المهني، حيث أن الكثير منهم لم يخصص له تعريفا دقيقا ومحددا، بل إنما جاء في إطار السياق العام لمفهومه حول الإغتراب، فإن كان ماركس يعلق عملية الإغتراب في العمل أساسا على الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج وما يترتب عليها من إستغلال وإضطهاد للإنسان، وهنا ماركس ينطلق من إيديولوجيته التي يؤمن بها، ولا يمكن إسقاط مفهومه لأن مشكل الإضطهاد موجود حتى في المجتمعات التي تؤمن بالإشترابية والتي تكون فيها وسائل الإنتاج ملكية جماعية، أما رولان فقد حاول من خلال تعريفه تعداد أوجه الإغتراب المهني وكذا بعض نتائجه التي تمس هوية الفرد، كما ركز على بعض أبعاده، في حين أن أحمد عزت راجح قد بين بعض الأسباب التي تؤدي إلى شعور الفرد العامل بالإغتراب داخل عمله، ولعل التعريف الذي جاءت به دراسات الإغتراب والذي أكد على الفاعلية الوظيفية، يعتبر من بين التعاريف التي ركزت على الفاعلية دون ذكر لباقي عناصر الإغتراب كاللامعيارية، واللامعنى.

2. مصادر الإغتراب الوظيفي:

تساهم عدة عوامل أو مصادر في حدوث ظاهرة الإغتراب الوظيفي وقد تعود هذه المصادر إلى الفرد ذاته، كما قد ترجع للمنظمة التي يعمل فيها، ويختلف تأثير هذه المصادر باختلاف الأفراد أنفسهم بإعتبار أن عامل الفروق الفردية يلعب دورا هاما في درجة إستجابة الأفراد لهذه الظاهرة، ويمكن رصد هذه المصادر في الشكل رقم (1)، وسنحاول عرض أهم هذه المصادر.

مصادر الإغتراب الوظيفي.			
النفسية	الشخصية.	التنظيمية.	
		المهمة.	البيئة.
. اليأس	. الكفاءة	. الحوافز	. المكنتنة
. الإستسلام	. الوقت	. تقييم الأداء	. التكنولوجيا
. الكبت	. الإنجاز	. الفعالية الإدارية	. حجم المنظمة
. اللاوعي	. المنافسة الشديدة	. التدريب	. موقع العمل
. ضعف الإيمان	. الدور	. الترقية	. تقسيم العمل
. الإنطواء	. سوء التوافق	. الأمن الوظيفي	
. العزلة		. الخبرة	
		. إتخاذ القرار	

شكل رقم (08) يرصد مصادر الإغتراب الوظيفي (تم إنجاز هذا الشكل من قبل الباحثين) (المصدر عنوز عبد اللطيف، 1999).

1.2 المصادر التنظيمية:

1.1.2 مصادر خاصة ببيئة العمل:

الممكنة: إن الثورة التكنولوجية الحديثة ساهمت في إنتشار ظاهرة الإغتراب بين العاملين في المنظمات الإنتاجية والخدماتية على حد سواء وذلك نتيجة لهيمنة الممكنة والأجهزة الحاسوبية والإلكترونية على العمل اليومي فظهر هذا الخطر التكنولوجي وكأنه مهدد للعلاقات الإنسانية ومثير للأمراض والمشاكل النفسية، فبعد أن كان الحرفيون والمهنيون والإداريون سادة على أجهزتهم ومكاتبهم أصبحوا خدما لها خاضعين لإدارتها(الكبيسي عامر خضير حميد، دس، ص 145)، وتشير الدراسات التي إهتمت بعلاقة العامل التكنولوجي بالإغتراب على قضية مؤداها أن التقدم التكنولوجي صاحبه شعور الإنسان بأن الآلة تهدد القيم الروحية للجنس البشري ومن ثم ظهرت العداوة بين الإنسان والآلة، ويعتقد البعض أننا صرنا ضحايا للتطور التكنولوجي على حساب الإنسان(Poppen hein. Fritz: 1959, P 37-41)، والواقع أنه بقدم الصناعة حلت أنساق آلية عالية محل الطرائق الحرفية للإنتاج، فكلما كان العمل مرتفع المهارة أو كلما صار العمل أوتوماتيكيا كلما قلت المهارة التي يتطلبها من العامل، إذ صار المطلوب من العامل مجرد الضغط على أزرار أو متابعة العمل، وبذلك نجد أن التكنولوجيا في المصنع سيطرت على العمال الذين يمثل إغترابهم في فقدانهم النسبي للسيطرة على نسق الآلة(Blauner Robert : 1970. P02).

إن الإستخدام المفرط للممكنة يساهم بدرجة كبيرة في زيادة حجم الإغتراب الوظيفي لدى العاملين على إعتبار أن إستخدامها يقلل من العلاقات الإنسانية داخل العمل وهو ما قد يجعل العامل يحس بنوع من الإغتراب لتعامله الكثيف مع الآلة، فالإنسان بطبعه كائن إجتماعي يتبعى العلاقات التي تمثل فضاءا للتفريغ من حدة الضغوط ومختلف المشكلات التي تعترضه وفي ظل غياب الأفراد وسيطرة الآلة فإن ذلك قد يعرضه لحالة من الإغتراب الوظيفي وينمي لديه الإحساس بذلك، ولعل بداية الإغتراب تكمن في إحساس الفرد العامل بفقدان السيطرة على العمل في ظل هيمنة الآلة مما يقلل من الأدوار التي يمكن أن يلعبها ويجعله ذلك يعيش حالة من غربة الذات.

سعة حجم المنظمة: يؤدي حجم المنظمة وسعته إلى آثار سلبية على العاملين بها ومن بينها تشتت جهود المدراء بين العمل الإداري والإشراف على الشؤون الفنية بالمنظمة ومن ثم يشعر العامل أن المتابعة (الإشراف) عليه من قبل الرئيس المباشر أو من ينوب عليه ضعيفة، مما قد يؤدي إلى التساوي بغيره من العاملين، ويسهم هذا في أن يسود شعور بعدم العدالة بين العاملين المجتهدين في العمل، وبالتالي تنتشر حالات الإهمال واللامبالاة وعدم الرضا عن العمل (الإغتراب الوظيفي)(عبد الرحمن محمد العيسوي، 1997، ص 23).

من بين أهم المشكلات التي تعاني منها الأنساق التنظيمية اليوم هي سعة حجم المنظمة فالمنظمات الكبيرة اليوم تعاني من بروز العديد من المشكلات التنظيمية التي تمثل جزءا من سوء السلوك التنظيمي والتي يعد الإغتراب الوظيفي أحد أبرز تلك المشكلات، فالتفاعل يقل داخل المنظمات الكبيرة مقارنة بتلك المتوسطة الحجم أو الصغيرة، وقلة التفاعل قد تجعل الفرد يشعر بنوع من الإحباط النفسي وغربة الذات، ولأن عملية الإشراف في المنظمات الكبيرة تكون فيها المتابعة والدقة ليست في علاقات مباشرة مع المسئول الأول عن المنظمة مما يجعل نسبة العدالة التنظيمية سواء من حيث الإجراءات أو التعاملات أو توزيع الموارد داخل المنظمة وإحساس الفرد بالاعدالة تنظيمية يشعره بنوع من الإغتراب الوظيفي نتيجة ذلك، لأنه يحسه بأنه لا ينتمي بالمنظمة التي لا تكون عادلة معه مما ينمي لديه الشعور بالغربة ويزيد من عامل إحساسه بالإبتعاد والفقدان.

مواقع العمل المنفصلة: إن العمل في مواقع منفصلة بمؤسسة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى شعور العاملين بعدم المساواة نتيجة للأسباب التالية:

- وجود مميزات لبعض المواقع لا تتوفر للبعض الآخر كالحوافر وساعات الدوام ووقت العمل.
 - وجود بعض الجوانب السلبية في الأماكن التي تبعد عن الإدارة المركزية قبل عدم ملائمة ظروف العمل (التهوية، الإضاءة).
 - عدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة بنفس درجة أقرانهم الموجودة بالموقع الرئيسي أو الفروع القريبة منه.
- وهذه الأسباب من شأنها أن تؤدي إلى إنتشار الإغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة(السباعي زهير أحمد، 1996، ص 119).

إن المواقع المنفصلة تشعر العامل باللاعدالة تنظيمية نتجية تميز مواقع على غيرها من حيث المزايا وظروف العمل، ولأن الفرد سيكون دائما يعمل على المقارنة داخل المنظمة بينه وبين العاملين معه فإن عملية المقارنة إذا أدت لنتائج تؤكد أنه لا توجد عدالة في العمل فإن ذلك يشعره لا محالة بالإغتراب الوظيفي، لذا فمن المهم على المنظمة أن تعمل على توفير المزايا بنفس الدرجة في مختلف مواقع العمل لتنمية شعور الأفراد بالعدالة ما يجعلهم يشعرون باللا إغتراب وظيفي داخل العمل وهو أمر ممكن ما أحسنت المنظمة توزيع الموارد والإجراءات وتميزت بعدالة التعاملات.

تقسيم العمل والتخصص: إن تزايد تقسيم العمل داخل المصنع قد جعل العمل بسيطا وأنقص من قدر المسؤولية الموكلة لكل مستخدم في مجاله، ولم ينتج ذلك من التطورات التكنولوجية فحسب بل نجم عن تنظيم العمل أيضا فيما بين الخط الإداري والهندسي للكفاءة، وقد ترتب على تصدع علاقة الفرد بعمله سلبه الشعور بالعرض ولهذا أضيف إغتراب المعنى إلى إغتراب فقدان السيطرة وهما يدوران في فلك سلب الحرية (Blauner Robert, 1970, P03).

ما يمكن ملاحظته أنه كلما زاد تقسيم العمل والتخصص الوظيفي فقد الوظيفية في الكثير من الأحيان حيثياتها وأهميتها وخصوصياتها مما يجعل الفرد العامل يشعر بلا أهمية ما يقوم به داخل الوظيفة، كما أن الفراغ الذي يميز بعض الوظائف قد يجعل من عامل بقاء الوقت لدى الفرد متوفرا مما يجعله يشعر بالإغتراب نتيجة أدائه لمهامه في وقت قصير مقارنة بالوقت المتاح له، لذا فمن المهم أن تشمل الوظائف على عدة مهام ونشاطات تتناسب والوقت المتاح للفرد للعمل من أجل جعل ذلك متناسبا إلى حدا ما، وهو ما يقضي على الفراغ ويجعل الفرد دائما مشغول بعمله وبأدائه منعا لسلب العمل أهداف الوظيفة في حدا ذاتها.

2.1.2 مصادر خاصة بالمهمة:

الحوافز: من أهم مظاهر الإلتزام هو إندفاع العاملين في العمل والذي يعد مظهرا حيويا من مظاهر العمل الجيد لتحقيق الأهداف المحددة من قبل إدارة المؤسسة بينما أهم مظاهر هبوط المعنويات والإحباط والإستياء لدى العاملين هي :

- عدم وجود الهمة والنشاط في العمل (الإغتراب).
- عدم التعاون بين العاملين.
- عدم المحافظة على الدوام الرسمي.
- إهمال التوجيهات والإرشادات.
- الشكوى والتذمر المستمر من العمل.
- عدم إحترام مواقيت انجاز العمل.

وعندما تنحرف الأمور عن مسارها الوظيفي في العمل فغالبا ما يتخذ بعض العاملين مواقف وردود أفعال تدل على سخطهم وإستياءهم فضلا عن التحكم والسخرية مما يدل على إحباطهم وإغترابهم (إبراهيم محمد، 1993، ص 61-63)، كما أن عدم وضوح نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية بين الموظفين والقيادة العليا والمباشرة يعتبر أحد أهم العوامل المؤدية للإغتراب الوظيفي لأن الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها، ومستوى الإغتراب الوظيفي بشكل عام يتأثر بغياب الحوافز لا سيما أن هناك عدد من النظريات والدراسات التي سعت لمعرفة العلاقة بين الإغتراب المهني والحوافز فرى مثلا:

1. مدرسة العلاقات الإنسانية ترى أن الموظف السعيد هو موظف منتج وقد تبينت الدراسات حول الإغتراب والإنتاجية.
2. مدرسة السلوك: توصل العلماء إلا أنه ليس هناك علاقة ضرورية بين الإنتاج والإغتراب، فالإغتراب قد لا يكون ناتجا عن العمل بذاته بل ناتج عن الظروف المحيطة بالعمل كزملاء العمل، بيئة العمل، الخدمات (عنوز عبد اللطيف، 1999، ص 63).

إن نظام الحوافر جد مهم لأداء الفرد للأعمال المنوطة به وفي ظل غياب الحوافر من جهة أو وجود نظام حوافر غير واضح أو ثابت لا يتحرك يؤدي ذلك لتنمية شعور الفرد بالإغتراب الوظيفي وهو ما يمكن الوقوف عليه، فالفرد حين لا يجد أي حافز داخل العمل أي لا يوجد من يضمن نتائج عمله وتميزه أو إبداعه في العمل فإن ذلك بقدر ما يشعره بالإحباط فإنه ينمي لديه الشعور بالإغتراب لأنه يحس بأنه غريب عن المنظمة التي ينتمي لها والتي لا تقدر جهوده أو تمتنه مما يجعله يشعر بغربة الذات.

الخلل في تقارير كفاية الأداء: تفتقر تقارير الأداء السنوية للموظفين إلى الأسس الموضوعية نظراً لإعتمادها في الغالب على تقديرات فردية من جانب الرؤساء المتخصصين مما جعلها تتأثر بالإعتبارات والأهواء الشخصية ويؤثر في النهاية على حسن العلاقات الوظيفية التي ينبغي أن تقوم بين الموظفين والإدارة (الغمري إبراهيم، 2002، ص 218).

إن وجود خلل في تقارير الأداء والتي تنعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على العائد المالي للفرد أو على صورة الفرد بين زملائه من العاملين يجعل الفرد يشعر بنوع من الإغتراب الوظيفي نتيجة ذلك الخلل، لأن ذلك ينمي لدى الفرد شعوره باللامبالاة تنظيمية من حيث عدالة التعاملات أو الإجراءات من خلال تقارير كفاية الأداء، لذا من المهم أن تحرص المنظمة أن تكون التقارير موضوعية ودقيقة إلى حد ما حفاظاً على العدالة وعلى صورة المنظمة لدى الأفراد العاملين فيها لأن زعزعة صورة المنظمة ينعكس بدرجة كبيرة على سيكولوجية الفرد وقد يجعله ذلك يحس بأنه غريب داخل الوظيفة التي يشغلها.

ضعف الفعالية الإدارية: إن عدم فعالية الإدارة يؤدي إلى عدم قدرتها على الأداء المطلوب منها وبالتالي التفكير في إعادة بنائها على مبادئ الإدارة السلوكية بأن تأخذ بعين الاعتبار العمل الواجب أداءه والمهارات التي نحتاجها لأداء العمل لتصبح قادرة على مجاراة الخطى السريعة للتطور التقني ولتتحمل كافة مسؤولياتها ولن يتحقق لها ذلك إلا إذا كانت شروحات ووصف العمل تسمح لكل موظف بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر به وتتعلق بعمله (أبو نمس أحمد إبراهيم، 1991، ص 49-53)، فضعف الفعالية الإدارية داخل المنظمة من أهم العوامل المؤدية للإغتراب الوظيفي فالإدارة الجيدة يجب أن تتبع عدة خطوات جيدة للإرتقاء بالعمل الإداري للتغلب على مشكلات الأداء ومن هذه الخطوات: التخطيط الجيد، متابعة خطوات التنفيذ، إتباع نظام توثيق فعال، فعالية إدارة الوقت (عبد عيسى، 1997، ص 54)، ومع هذا فإن القدرات الإدارية والقيادية الحقيقية للقائد أو المدير لا تظهر في ظل الظروف الجيدة ولا حتى في الظروف العادية وإنما تظهر القدرات الحقيقية في ظل الأزمات والمشكلات الصعبة وللسلوك البشري أنماط تختلف وتباين كثيراً متأرجحة بين قطبين شديدي التنافر: قطب موجب (العنف والعدوانية)، القطب السالب (السلبية واللامبالاة) (عبد عيسى، 1997، ص 5-7).

إن العلاقة التي تربط المنظمة بالأفراد لا بد أن تسودها الفعالية بين الطرفين لأن وجود أي خلل في تلك العلاقة ينعكس بصورة مباشرة على أداء الأفراد من جهة وعلى تصوراتهم حول المنظمة مما قد يوقع الفرد في دائرة الإغتراب الوظيفي نتيجة قلة الفعالية الإدارية التي تميز المنظمة، ولذا على المنظمة أن تحرص أن تكون الفعالية الإدارية قوية مما يجعل الفرد عضواً فاعلاً في المنظمة وهو ما يشعره بالإتتماء أكثر مما يقلل من درجة شعوره بالإغتراب الوظيفي.

ضعف مستوى التدريب: إن ضعف مستوى التدريب بوجه عام ورفع مستوى الكفاية والإنتاج من أهم العوامل المؤدية للإغتراب المهني، فالفرد يقوم بالتعليم إذا اشتدت لديه حاجة يريد إشباعها ومعنى الرغبة في إشباع الحاجة وجود المشكلة أو أكثر تستلزم حلولاً ويعتبر كسب العيش مشكلة والتفاعل مع الزملاء في العمل ينطوي على مشكلة العمل وكيف نتعلم، وكثيراً ما يجابه القادة في مستويات الإدارة مشاكل يستعصي عليهم حلها وبالمحاولة والخطأ يصلون إلى الحل والعلاقة بين المحاولة والخطأ وذكاء المتعلم علاقة طردية فإذا زاد ذكاء المتعلم زادت قدرته على التعلم بالبصيرة وكذلك تزيد قدرته بزيادة خيالاته وزيادة عمره (البطري أحمد ماهر، 2001، ص 108)، لذا يتوجب التركيز على موضوع التعليم والتدريب لأننا في أمس الحاجة إلى تفجير طاقة البشر للعمل والفكر والإنجاز وبث روح التقدم، إن الذين يديرون الإنتاج

هم البشر، وإنتاجية هؤلاء محكومة بمدى ما يدركونه من معارف وما يتقنونه من مهارات ومن أجل ذلك أصبح التعليم والتدريب جزءا من العملية الإنتاجية في المجتمع المعاصر وهو طريق التقدم والرخاء (محمود آمال مصطفى، 1986، ص29).

يعمل التدريب على زيادة قدرات وكفاءات الأفراد مما يجعلهم يؤدون العمل الذي يقومون به بأريحية وهو ما قد يؤدي إلى التقليل من حدة الإغتراب الوظيفي خاصة ذلك الناتج عن الفشل في أداء المهام أو عدم معرفة مستجدات العمل، لذا يأتي التدريب بمختلف برامج لسد الإحتياجات التدريبية للأفراد في العمل ما يزيد في فعاليتهم من جهة ويحسن من إستراتيجيات تعاملهم مع مختلف المشكلات التنظيمية التي تواجههم في العمل والتي قد يكون الإغتراب الوظيفي أحدها، لذا نجد الكثير من المنظمات اليوم تصرف الكثير من الأموال على مختلف البرامج التدريبية بهدف تحسين الأداء وزيادة فعالية الأفراد وهو ما ينعكس بصورة ملحوظة على إغترابهم الوظيفي.

الإحتفاظ بالمعلومات والخبرات: من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل الإحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعاملين وكذلك وجود بعض القيادات والمشرفين والعاملين وأصحاب الخبرات الطويلة في العمل ممن يحتفظون بمعلوماتهم ولا يقومون بدورهم التدريبي لمن يعملون معهم وقد يكون السبب وراء الإحتفاظ بالمعلومات والخبرات فوق صاحب الخبرة من الاستغناء عن خدماته أو نقله إلى مكان آخر، إذا وجد من يقوم بعمله، وقد أثبتت جميع التجارب الميدانية أن كل النظم والقوانين والفلسفات لم تنجح في علاج هذه المشكلة (عبد الرحمن محمد العيسوي، 1997، ص23).

الأمن الوظيفي والخوف: يعرف تورب كاترا (tourbe katra) الخوف بأنه "إنفعال مثير تثيره المواقف الخطرة أو المنذرة بالخطر والتي يصعب على المرء مواجهتها أي أنه إنفعال مصاحب لغريزة الهرب، فشعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتما إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر والإنفعالات كما يؤدي أيضا إلى تشتيت الجهود المبذولة أثناء وقت الدوام الرسمي، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى إنتشار الإغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة (عبد الغني جمال محمد سعيد، 1989، ص19).

إن أحد أهم عوامل الإغتراب الوظيفي هو شعور الفرد باللا أمان وظيفي فحين يحس الفرد بأنه غير مستقر في العمل فإن ذلك يدفع للتفكير الدائم مما يجعله نوعا ما شارد الذهن وهو ما يدخله في خانة الإغتراب الوظيفي، لذا من المهم إحساس الفرد بالإستقرار في العمل وبالأمان الوظيفي الذي يأتي من خلال سياسة المنظمة في الحفاظ على مواردها البشرية وعدم تغييرها، فالإحساس بعدم الأمان يشتت إنتباه الأفراد في العمل وهو ما ينعكس على أدائهم وقيامهم بأدوارهم كما أنه يجعل الأفراد يشعرون بنوع من غربة الذات في ظل ذلك الشعور باللا إستقرار.

فرص الترقية: إن عدم وجود فرص للترقية أو قتلها يؤدي إلى عدم تأمين الطموح المهني للعامل ومستقبله الإجتماعي المهني، وكذا وجود ترقيات تعسفية في المؤسسة تجعل العامل يعيش حالة إغتراب إتجاه زملائه نتيجة إنحراف السلوك التنظيمي للمؤسسة عن مجراه الحقيقي.

إتخاذ القرارات: إن فقدان القدرة للعمال في تحديد الطرق المثلى لإستغلال جهودهم خلال العملية الإنتاجية يؤدي إلى قلة الفاعلية والمساهمة في صنع القرارات، فإذا كان العمال لا يجدون فرصة يعبرون من خلالها عن آرائهم وتطلعاتهم داخل المؤسسة بالإضافة إلى إتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل وكيفية التنظيم، وإذا كانت بعض القرارات التي تصدرها الإدارة لا تكون في وضعها وإثرائها، ملزمة هؤلاء، ولهذا السبب يقع التناقض بين الإدارة والعمال، فالعمال يرفضون تطبيق مثل هذه القرارات والإدارة تحاول تطبيقها بالضغط مما يصيب العامل بنوع من الإضطرابات والإحباط (عبد الله عصار، دس، ص64).

إن غياب مسار مهني واضح ومشجع على الترقية يدخل الفرد في خانة الروتين في المسار المهني ما يجعله لا يبذل أي جهد للتطوير لأنه يعرف أن ذلك الجهود المبذول لن يغير من مساره الوظيفي، لذا من المهم حين وضع المسار المهني من قبل المنظمة أن يكون مسار طويل ومحفز دائم على القيام بالمزيد من طرف الأفراد، ولعل ذلك يقضي على الروتين في العمل وعلى إحساس الفرد بالإغتراب الوظيفي لأنه دائم

البحث عن التطوير والتحسين، كما أن مشاركة الأفراد في إتخاذ القرار يجعلهم يشعرون بأنهم طرفا فاعل وأساسي في المنظمة وهو ما ينمي لديهم شعورا بالإنتماء المهني الذي يقضي تدريجيا على إغترابهم الوظيفي.

2.2 مصادر شخصية:

نقص الكفاءة: إن نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى إنخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها، ونتيجة لنقص الكفاءة فإن بعض العاملين يلجئون إلى الغياب عن العمل، كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام وأيضا تكثر الشجارات بين العاملين وهذا يمثل الإغتراب المهني(عبد الرحمن محمد العيسوي، 1997، ص66).

إن نقص كفاءة العامل في أداء الأعمال والنشاطات الموكلة لديه ينمي لديه الشعور بالإغتراب الوظيفي نتيجة ذلك العجز في القيام عن المهام المنوطة به ما يجعل يشعر بأنه غريب عن العمل الذي يقوم به، فالهوة في هذه الحالة تزداد بين العامل ووظيفته، لذا فإنه للتغلب على الإغتراب الوظيفي في هذه الحالة وجب أن يكون الفرد ذا كفاءة عالية تتناسب وطبيعة المهام التي يقوم بها.

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، حيث ينصرف العاملون إلى بحث مشاكلهم الشخصية والتشاور في حلها بدلا من قضاء وقت الدوام الرسمي في إنجاز الأعمال(عبد الرحمن محمد العيسوي، 1997، ص67)، فأكثر العاملين لا يحسن إستغلال الوقت بفعالية، وللأسف هناك من الناس من يظن بأن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له ذلك لأنهم لا يقيمون لأهمية الوقت وزنا، وهذه المفاهيم تجعل عملنا منخفض الإنتاجية فمهما عملنا وإجتهدنا لعدة ساعات فإننا لن نكون منتجين ما لم ننظم وقتنا ونتخلص من كل ما يضيع علينا أوقاتنا(يوسف القرضاوي، 1985، ص39)، وقد أشارت الدراسات والأبحاث أن المكتب غير المنظم يؤدي إلى إنتاج أقل وساعات عمل طويلة بدون فائدة، إضافة إلى إنخفاض المعنويات لدى العاملين وبالتالي المساهمة بدور فعال في إغترابهم وظيفيا(عنوز عبد اللطيف، 1999، ص112). إن أكبر عامل يساعد على بروز الإغتراب الوظيفي هو وجود وإتساع الفراغ لدى العامل فكلما زاد وقت فراغه دفعه ذلك للإغتراب الوظيفي خاصة وأن الفرد الذي لديه وقت إضافي(فراغ) يدفعه ذلك للتفكير في قضاء ذلك الوقت في عدة نشاطات وفي حالة عجزه عن تسيير ذلك الوقت بعقلانية وبإيجابية فإن ذلك يؤدي لا محالة لشعوره بالإغتراب الوظيفي نتيجة لذلك.

سوء التوافق والتكيف: إن المعوقات التي يواجهها الفرد في سبيل إتساع حاجاته بصورة نشيطة دائمة سواء أكانت معوقات مادية أو معنوية تعقد الجهود المبذولة لكي يحقق الفرد ذاته في إطار المجتمع الذي يعمل به (المنظمة) وينتهي به في الغالب إلى سوء التوافق وعدم التكيف(عبد الله مجدي محمد أحمد، 2002، ص241)، فسوء التوافق وعدم تكيف العمال بالمنظمة التي يعملون بها من شأنه أن يؤدي إلى شعوره بأنه في دائرة الإهمال داخل المنظمة ومن ثم يتراءى له أن المشكلات التي يعاني منها سببها المنظمة ونتيجة لذلك يبحث العامل عن بدائل يقوم بتفريغ مشاكله النفسية فيها وإذا إنتشرت هذه الحالة بين قطاع كبير من العاملين فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى إنتشار الإغتراب النفسي بينهم(الكبيسي عامر خضير حميد، دس، ص144).

إن شعور الفرد بعدم التوافق المهني في عمله يدفعه لا محالة للشعور بالإغتراب الوظيفي من منطلق أن الشعور بعدم التوافق هو دليل على عدم تكيف الفرد مع بيئة العمل التي يعمل بها نتيجة المشكلات التي يعايشها داخل العمل وهو ما يدفع الفرد للإحساس بأن المنظمة هي المتسبب الرئيسي في مشكلاته التنظيمية وهو ما يجعل رهينة للإغتراب الوظيفي.

إتجاهات العاملين: قد ينجم الإغتراب من عدم ملائمة قيم العمل ووضايطه وأهدافه مع توجهات الفرد وأهدافه وقيمه أي أن الهدف الذي يتجه عمل الفرد نحوه غير مرغوب فيه أو أن محيط العمل الذي يعمل في أجرائه لا يعطيه ما يستحقه من إهتمام وأن حاجات الفرد ورغباته لا تحظى بالرعاية بل لا تستشعر من قبل الآخرين(الكبيسي عامر خضير حميد، دس، ص144).

إن من أهم عوامل الإغتراب الوظيفي هو ذلك الخلل في الأهداف المراد تحقيقها من طرف الفرد فحين تتعارض تلك الأهداف مع أهداف المنظمة يجعل الفرد يتواجد داخل المنظمة بلا هدف وهو ما يدفعه تدريجياً للإغتراب الوظيفي، كما إن إتجاهات العامل نحو العمل الذي يقوم به إما تكون عاملاً أساسياً في الإغتراب الوظيفي أو لا وذلك حسب ذلك الإتجاه هل هو سلبي؟ أو إيجابي؟ لذا من المهم أن تعمل المنظمة على بناء وتعزيز الإتجاهات الإيجابية نحو العمل من قبل الأفراد في المنظمة كتنقيح مجابهة إغتراب العامل عن عمله.

الدور: يتعرض العامل لعدد كبير من المواقف داخل المنظمة التي يعمل بها هذه المواقف قد تدفعه إلى إتخاذ موقف ما إذا ما تضمنت تهديداً حقيقياً بالنسبة لوجوده أو سعادته المادية والمعنوية، فإذا ما شعر العامل أن دوره في المنظمة التي يعمل بها يقوم البعض من العاملين بالتعقيم عليه، بقصد أو بدون قصد فإن ذلك من شأنه أن يعرض العامل لمجموعة من مثيرات الإنفعال التي تتناوب مثل: الخوف والغضب و الضيق ، هذه العمليات الفسيولوجية من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم ومن ثم تساعد على إنتشار الإغتراب في إحدى صوره لدى العامل (الإغتراب النفسي)(عبد الرحمن محمد العيسوي، 1995، ص99).

إن الدور هو الحاسم الأساسي في إحساس الفرد بالإغتراب، فحين يشعر الفرد بأن لا دور له داخل المنظمة أو أن دوره مهمش أو بلا قيمة داخل المنظمة فإن ذلك يدفعه للإغتراب الوظيفي على عكس إن كان يحس بأن لديه دور فعال داخل المنظمة الأمر الذي ينمي شعوره بالإلتناء الذي يعد حصناً منيعاً له من الإغتراب الوظيفي، وعليه فواجب على المنظمة زيادة فعالية الأدوار داخل المنظمة وتعزيز مكانة كل دور داخل المنظمة والنظر بعين العدالة لكل الأدوار داخل المنظمة.

المنافسة الشديدة: إن المنافسة بين العاملين في المنظمة الواحدة تأتي غالباً في صالح العامل طالما لم تتجاوز المنافسة القواعد الصحيحة والتي تتمثل في بذل الجهد في العمل للحصول على أكبر إستفادة مادية ومعنوية ممكنة من المنظمة، فإذا ما خرجت المنافسة بين العاملين عن هذه القواعد كأن يتبع العاملون بعض الأساليب غير المشروعة للوصول إلى المكاسب التي لا يستحقونها، فإن ذلك من شأنه أن يدفع من يجيدون العمل فقط إلى يأس من الوصول إلى المكاسب التي يريدونها ومن ثم تنخفض معدلات أدائهم، إن إستسلام العاملين بالمنظمة لليأس ومشاعر الإحباط من شأنه أن يؤدي إلى إغترابهم وظيفياً عن المنظمة التي يعملون بها(عبد الرحمن محمد العيسوي، 1997، ص39).

إن المنافسة بقدر ما هي عامل إيجابي دافع لزيادة أداء الأفراد خاصة إذا كانت تلك المنافسة شريفة وعلى أسس وقواعد معلومة مسبقاً من طرف الأفراد والقائمين على المنظمة ما يجعلها عاملاً محفزاً للعمل، وعلى العكس من ذلك فإن إحساس الفرد بأن المنافسة يتم إستخدام فيها كل الطرق الغير قانونية وغير مشروعة فإن ذلك سيقوم بتثبيط نفسية الفرد ما يدفعه أن يشعر بنوع من الإغتراب الوظيفي نتيجة لذلك.

3.2 مصادر نفسية:

ضعف الإيمان: يؤكد "أليكس كاريل" مؤلف كتاب "الإنسان ذلك المجهول" أن الصلاة هي أعظم طاقة مولدة للنشاطات عرفت إلى يومنا هذا، وصلاة المسلمين هي أعظم طاقة وأعمق أثراً فهي ليست تعبداً محضاً وضراعة، وإنما مع التعبد والضراعة هي مدرسة لتعليم المبادئ الإجتماعية المثلى ومعهد للتربية العلمية وبعث روعي معنوي وطاقة دافعة للعمل وزيادة الإنتاج(عبد عيسى، 1997، ص112)، ويعتبر الدين الإسلامي عامل تغيير فعال في الإدارة العامة وإدارة الأعمال لأنه مهتم بإجتهد رجال الإدارة والخبراء أنفسهم في البحث والتنقيب في نظريات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية والإرتقاء بالسلوك الإداري في المؤسسات فإن النظرية التي تأخذ بتوجهات الإسلام هي أحكم النظريات وأمثلها لغياهم على إشباع حاجات الفرد وإرضاء النفس وهي تحتوي على توجيهات الخالق عز شأنه(محمد الغزالي، 1987، ص 78-91).

إن الإيمان القوي يعد حافظاً مهماً ليس للعمل فقط بل لمجابهة الأفراد لمختلف المشكلات التي تعترضهم، فكلما كان الإيمان قوي زاد ذلك من قوة تعاملهم مع المشكلات التنظيمية، وعلى عكس ذلك إن قل الإيمان دفع ذلك بالفرد بالوقوع في شبكة الإغتراب الوظيفي.

اليأس والاستسلام للفشل: إن عدم الإعتماد على النفس والثقة والمقدرة على العمل وعدم مواصلة العمل يجعل سلوك الإنسحاب والسلبية في ميادين العمل ظاهرة بينية ومدمرة في مواقع الإنتاج في الحياة، ويجب أن تعمل ولا تغادر ساحة الأعمال إلا في النهاية، والإنسان الناجح في الحياة هو القادر على تخطي العقبات وتحقيق الأهداف بالرغم من الصعوبات والقضاء على الخوف واليأس الذي ملأ الصدور وأفسد أبواب التفكير الحر والنشاط الجريء.

فالإستسلام للتخلف وعدم تصحيح الأخطاء له أثر سلبي وسيء ينعكس على العمل وبالتالي على الدولة، فاليأس والإستسلام للفشل والعوامل المسببة له في العمل هو أحد العوامل الرئيسية المسببة لظاهرة الإغتراب الوظيفي التي بدأت تعرف طريقها إلى مجتمعاتنا (الغمري إبراهيم، 2002، ص 182-187).

إن ثقة الفرد في قدراته وإمكانياته وكفاءات تزيد من حجم مقاومته للإغتراب الوظيفي، خاصة إذا كان هذا الفرد لا يستسلم بسهولة مما يجعله يجابه مختلف المشكلات التنظيمية التي تعترضه لآخر رمق، وعلى العكس من ذلك فالفرد الذي يستسلم بسهولة وليس لديه ثقة في قدراته وإمكانياته يكون أول من يدخل عالم الإغتراب الوظيفي، لذا من المهم تنمية الثقة لدى الفرد في المنظمة.

الكبت واللاوعي: إن الأعراض النفسية والفيزيولوجية للكبت واللاوعي تتمثل في القلق والتوقع السيئ والتحفز دون أن يكون هناك سببا لذلك مع سهولة الإستشارة العصبية وعدم الإستقرار الحركي والأرق، ومن الملاحظ على العامل الذي يعاني من الكبت عدم قدرته على أداء العمل بحيوية ونشاط وهذا من شأنه أن يساعد على إغترابه عن العمل الذي يمارسه سواء أكان عملا فنيا أو إداريا (صادق عادل، 1996، ص 84).

إن الكبت يعد عاملا مهما في شعور الفرد بالإغتراب الوظيفي ذلك أن الفرد الذي يتميز بالكبت يكون أكثر عرضة للإغتراب الوظيفي حيث يشعر بغربة الذات نتيجة كبت مشاعره وعدم التعبير عن ما يختلج نفسه من مشاعر وأحاسيس، ذلك أن الفرد الذي يعبر بأريحيه عن ما يشعر به داخل العمل خاصة من حيث تعبيره عن المشكلات التي تعترضه يكون أقل عرضة للإغتراب الوظيفي لأنه يكون قد نفس عن مكبوتاته داخل العمل، على عكس الفرد الذي يبقى على آرائه ومشاعره مكبوتة ما يجعلها تنفجر في وجهه يوما ما، ويجعله ذلك ضحية للإغتراب الوظيفي.

الإنطوائية والإنعزالية: إن العامل الإنطوائي أو الإنعزالي هو العامل الذي ينتابه شعورا بالغربة والإنعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها ومن ثم فهو لا يشعر بالإنتماء إلى هذه المنظمة أو إلى المجتمع الذي يعيش فيه وهذا النوع من العاملين يعاني من الإغتراب النفسي الذي يؤثر على سلوكه داخل المنظمة (الزغل علي وآخرون، 1990، ص 29).

إن معظم المصادر التي تم التطرق لها تساهم بدرجات مختلفة في حدوث ظاهرة الإغتراب المهني، وقد تجتمع هذه المصادر، كما قد توجد منفصلة حسب كل منظمة، وقد تؤدي إلى إغتراب كلي عند البعض (الإغتراب الجسدي)، أو إلى إغتراب نفسي أو ذهني، على حسب درجة إستجابة الفرد ومدى تأثره بهذه العوامل، وما يجب تأكيده أنه قد توجد ظاهرة الإغتراب في إحدى المؤسسات وقد يرجع ذلك لعوامل غير التي ذكرناها ويعزو ذلك لأن المنظمات ذاتها والظروف التي يؤدي فيها العامل عمله تختلف من منظمة لأخرى ومن مهنة لأخرى، فمثلا إن مصادر الإغتراب لدى المعلم ليست نفسها مصادر الإغتراب عند الطبيب لإختلاف بيئة العمل، وكذا طموحات وأهداف كل واحد منهما، إضافة إلى مدى أهمية تلك المهنة حيث أن الطبيب تقع عليه مسؤولية أكبر نوعا ما من المعلم ما يجعل أسباب الإغتراب لدى كل واحد منهما غيرها، وهو نفس الأمر لباقي المهن والأعمال.

خاتمة:

هناك العديد من العوامل والمصادر التي تساهم في إحداث الإغتراب الوظيفي لدى الأفراد داخل المنظمات وإن كانت هذه المصادر تتواجد بدرجات مختلفة من منظمة لأخرى تبعا لعدة متغيرات تتعلق بطبيعة نشاطها ومناخها التنظيمي وظروف عملها التي تعد من بين المؤشرات

المحددة للإغتراب الوظيفي لذا فإن عملية رصد هذه المصادر ومعرفتها من شأنها المساهمة في التقليل منها ومحاولة الحد منها ومنه التخفيف من ظاهرة الإغتراب الوظيفي ومن النتائج الوخيمة التي يمكن أن تنعكس على المنظمة والأفراد معا، إضافة إلى أن عملية تحديد المصادر من شأنها تفعيل إستراتيجيات للتعامل مع مختلف مصادر الإغتراب الوظيفي المختلفة والمتنوعة.

تتنوع العوامل الدافعة للإغتراب الوظيفي وترتبط إرتباطا واضحا بعامل الفروق الفردية فإدراك الأفراد لمختلف المصادر يجعل مستوى الإغتراب الوظيفي يختلف من فرد لآخر، ولأن عملية فهم الإغتراب الوظيفي تنطلق من فهم المصادر الأساسية للإغتراب الوظيفي خاصة وأنه لا يمكن للمختص أن يبني برامج ذات فعالية للتصدي من الإغتراب الوظيفي دون معرفة تلك المصادر المسببة للإغتراب.

إن عملية بناء تلك الإستراتيجيات والتقنيات التي من شأنها إدارة أو التقليل من حجم الإغتراب الوظيفي تكون بناءا على تحديد المصادر المسببة للإغتراب الوظيفي وهو ما يجعل من القيام بدراسة ميدانية للمنظمة ومعرفة مسببات إغتراب الأفراد عاملا مهما ليس لفهم الإغتراب الوظيفي في حد ذاته بل عاملا مساهما وفعالا في التخفيض والتقليل من حدة الإغتراب الوظيفي لدى الأفراد في مختلف منظمات العمل.

قائمة المراجع:

- : الاسم الأخير، ثم الاسم الأول للمؤلف(ة)، (سنة النشر)، عنوان الكتاب، بلد النشر، الناشر
1. إبراهيم، محمد، (1993)، الإدارة في الإسلام، السودان، الدار السورية.
 2. أبو نمس، أحمد إبراهيم، (1991)، الإدارة في الإسلام، مصر، عالم الكتاب.
 3. أحمد عزت، راجح، (199)، أصول علم النفس، ط 10، مصر، الكتاب المصري الحديث.
 4. البطري، أحمد ماهر، (2001)، القيادة وفعاليتها في الإسلام، مصر، المكتب الجامعي.
 5. الحديدي، فايز محمد، (1990)، مظاهر الإغتراب وعوامله لدى طلبة الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
 6. الزغل، علي وآخرون، (1990)، الشباب والإغتراب، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مج 2، ع 2.
 7. السباعي، زهير أحمد، وعبد الرحيم، شيخ إدريس، (199)، القلق وكيف تتخلص منه، سوريا، دار القلم.
 8. شاخ، ريتشارد، (1980)، الإغتراب، ترجمة كامل يوسف حسين، لبنان، المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
 9. صادق، عادل، (1996)، الألم النفسي والعضوي، مصر، دار الأهرام.
 10. عبد الرحمن، محمد العيسوي، (1997)، علم النفس والإنتاج، مصر، الدار الجامعية للنشر.
 11. عبد الرحمن، محمد العيسوي، (1995)، علم النفس ومشكلات الفرد، مصر، المكتب العربي الحديث.
 12. عبد الغني، جمال محمد سعيد، (1989)، آراء علماء النفس في الخوف ومثيراته، مصر، مكتبة زهراء الشرق.
 13. عبد الله، عصار، (دس)، الإستلاب العمالي، مجلة الثقافة، ع 57، وزارة الإعلام والثقافة.
 14. عبد الله، مجدي محمد أحمد، (2002)، السلوك الاجتماعي ودينامياته، مصر، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
 15. عبده، عيسى، (1997)، العمل في الإسلام، دار المعارف، القاهرة، مصر.
 16. عزام، إدريسي، (1997)، الإغتراب السياسي لدى المتعلمين الشباب وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، مج 13، ع 2.
 17. عنوز، عبد اللطيف، (1999)، الإغتراب الوظيفي ومصادره، مجلة الإدارة العامة، مج 39، ع 2.
 18. الغمري، إبراهيم، (2002)، السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة، مصر، دار الجامعات المصرية.
 19. فاروق، السيد عثمان، (2001)، القلق وإدارة الضغوط النفسية، ط 1، مصر، دار الفكر العربي.
 20. فرج، عبد القادر طه، وآخرون، (2003)، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، ط 2، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

21. الكبيسي، عامر خضير حميد، (دس)، سيكولوجية التدريب (الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات)، المملكة العربية السعودية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
22. محمد، الغزالي، (1987)، الإسلام ومناهج الاشتراكية، مصر، دار الكتب، القاهرة.
23. محمود، آمال مصطفى، (1986)، بعض مفاهيم الإدارة في القرآن، مصر، مجلة التنمية الإدارية.
24. منصور، حسن عبد الرزاق، (1989)، الانتماء والإغتراب، الأردن، دار جرش للنشر والتوزيع خميس مشيط.
25. يوسف، القرضاوي، (1985)، الإيمان والحياة، مؤسسة الرسالة، لبنان، بيروت.
26. Poppen hein. Fritz, (1959), The alienation of modern man, N, Y, Monthey review press.
27. Blauner Robert, (1970), Alienation and freedom, Chicago and, The university of Chicago press.