

تحديد العوامل المفسرة للعلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي

حمود بن صالح الكنعان(*)

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة بين المستوى التنظيمي، المتمثل في الموقع التنظيمي الذي يحتله الموظف، ومستوى الاغتراب الوظيفي. شارك في هذه الدراسة 288 متدرباً من متدربي معهد الإدارة العامة بالرياض. تشير نتائج الدراسة إلى اختلافات في مستوى الاغتراب الوظيفي باختلاف المستوى التنظيمي. وتظهر نتائج تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد أن المتغيرات التالية: العمر، والتعليم، والمرتبة الوظيفية، ونطاق الإشراف الذي يتمتع به الموظفون، ودرجة الرسمية التي يعملون في ظلها، ودرجة الروتينية - لا تسهم في تفسير اختلافاتهم في مستوى الاغتراب الوظيفي في مختلف المستويات التنظيمية. وتظهر النتائج أيضاً أن الاختلافات في مستوى الاغتراب الوظيفي بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية يمكن تفسيرها أولاً بأنهم يختلفون في درجة مشاركتهم في القرارات، وثانياً بأنهم يتمتعون بدرجات متفاوتة من الاستقلالية.

المصطلحات الأساسية: الاغتراب الوظيفي، المستوى التنظيمي، السلطة التنظيمية، درجة الروتينية، المشاركة في القرارات، درجة الاستقلالية، درجة الرسمية، المرتبة الوظيفية، نطاق الإشراف.

المقدمة:

يعد الإنسان العنصر الأساسي الذي تستطيع من خلاله المنظمة الوصول إلى الأهداف التي أنشئت من أجلها. فعلى الرغم من أهمية تأثير ما تشتمل عليه المنظمة من بناء اجتماعي (النظم، القيم المحددة لسلوكيات الموظفين)، وما يتوافر لديها من

(*) وزارة الداخلية، المملكة العربية السعودية.

تقنيات، وما يحيط بها من بيئة خارجية (النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والثروات الطبيعية) على سير العمل بالمنظمة - يبقى للإنسان الدور الأبرز في تسخير هذه العناصر لخدمة المنظمة؛ فالإنسان أهم ممتلكات المنظمة، والمحافظة عليه، وإشباع احتياجاته وتنمية ولائه ضمان لبقاء المنظمة.

ونتيجة لأهمية العنصر الإنساني في نجاح المنظمة وتحقيقها للأهداف التي أنشئت من أجلها، يسعى علماء السلوك التنظيمي إلى تأكيد أهمية أن يعمل الإنسان في ظروف خلاقة تساعد على أن يفجر طاقاته الإبداعية ويظهر ما يخزنه من قدرات وإمكانات. لذا اتجهت الكثير من الدراسات إلى البحث عما يمكن أن يجعل مهام العمل أكثر من مجرد مسؤوليات يجب الوفاء بها.

يعد إبراهيم ماسلو أحد العلماء الذين ناقشوا العوامل المحركة للسلوك الإنساني؛ فقد كان أكثر تحديداً عند عرضه لنموذج التسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية. اتجه ماسلو من العام الذي تحدث فيه ظروف العمل: مادية، وأمن وظيفي، وعلاقات اجتماعية إلى جزئية محددة تناول فيها مدى تحقيق الفرد لذاته في أثناء أدائه لعمله. يريد ماسلو أن يربط بين سعادة الفرد في عمله ومدى ما يرى نفسه في العمل الذي يقوم به، وهي أعلى درجات السلم الهرمي للحاجات الإنسانية.

تتصف منظمات الأعمال اليوم بخصائص بيروقراطية تتناقض مع طبيعة الإنسان وتعمل على إضعاف العلاقة بينه وبين مهامه الوظيفية. ونتيجة لذلك، يتولد شعور لدى الفرد بأن علاقته مع الوظيفة التي يؤديها هي علاقة مادية. فهو يقوم بأعمال نظير ما يتقاضاه من مادة في نهاية كل شهر. فلم تعد هناك الرابطة النفسية بين الفرد والوظيفة. وبعبارة أخرى، لم يعد هناك ما أطلق عليه ماسلو تحقيق الذات. على العكس من ذلك، هناك درجة من الفصل بين الفرد والوظيفة أو ما يسمى بالاغتراب الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

من أبرز خصائص المنظمات البيروقراطية - كما وصفها عالم الاجتماع ماكس فيبر - أنها تتكون رأسياً من عدة مستويات إدارية، وأن كل مستوى يتضمن وحدة إدارية أو أكثر، وهو ما يسمى بالتقسيم الرأسي للمنظمة. أشار كل من حامد عطية (1998) وسعود النمر وآخرين (2006) إلى أن المنظمة يمكن تقسيمها إلى المستويات الإدارية التالية: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الإشرافية. أما حسين حريم (2006) وفريد زيارة (2006) فقد استخدمتا تقسيمياً مشابهاً لمستويات

المديرين في المنظمة، هو: مديرو الخط الأول، ومديرو الوسط، ومديرو القمة. فبينما يتولى المديرون والرؤساء عملية الإشراف على المستويات والوحدات الإدارية ورسم السياسات، يسعى الموظفون التنفيذيون إلى تحقيق المهام الرئيسة للمنظمة. وبناء على ذلك، نجد أن المسؤولين يحتلون مستويات تنظيمية مختلفة؛ فمنهم المديرون والرؤساء والموظفون التنفيذيون.

تكن مشكلة البحث في أن اختلاف المستويات التنظيمية التي يحتلها المسؤولون داخل التنظيم يؤثر في ما يتمتعون به من سلطات تنظيمية ومهام وظيفية. لذا من المتوقع أن تؤثر هذه الاختلافات على الظواهر التنظيمية التالية: الرضاء الوظيفي، والولاء للوظيفة والمنظمة، وضغوط العمل، والاغتراب الوظيفي. ونظراً لما للاغتراب الوظيفي من انعكاسات سلبية على الموظف والمنظمة على حد سواء، تتمثل في انخفاض الرضاء الوظيفي، وضعف الالتزام التنظيمي، وعدم الرضاء واضمحلال الحماسة للعمل، وفقدان الانتماء الوظيفي والتنظيمي، وانخفاض الإنتاجية (كامل عمران، 1990؛ عويد المشعان، 2005؛ Robert et al., 2000) - سوف تركز هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي، وتحدد العوامل المفسرة لهذه العلاقة.

أهمية الدراسة:

إن الدراسات في مجال الاغتراب الوظيفي تركز- في مجملها - على بحث تأثير المتغيرات التنظيمية والشخصية في مستوى الاغتراب. وتناولت هذه الدراسات المستوى التنظيمي ضمن مجموعة من المتغيرات التنظيمية والشخصية كمتغيرات مستقلة. ونظراً لما للمستوى التنظيمي وما يترتب عليه من مهام ومسؤوليات وصلاحيات من أهمية، فإن هذا دفعنا إلى التركيز - في هذه الدراسة - على بحث العلاقة بين المستوى التنظيمي، المتمثل في الموقع التنظيمي الذي يحتله الموظف، ومستوى الاغتراب الوظيفي. وبناء على ذلك تساعد هذه الدراسة على فهم تأثير المستوى التنظيمي وما يرتبط به من سلطة تنظيمية ومهام وظيفية في سلوكيات الموظفين داخل التنظيم. كما تعمق فهمنا للاغتراب الوظيفي باعتباره ظاهرة من الظواهر التنظيمية، وللعوامل المؤثرة فيها. وأخيراً، فإن هذه الدراسة تسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال السلوك التنظيمي بصفة عامة والاغتراب الوظيفي بصفة خاصة.

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1 - هل يوجد اختلاف في مستوى الاغتراب الوظيفي بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية؟
- 2 - ما مدى قدرة بعض العوامل الشخصية والتنظيمية على تفسير العلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي؟

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم الاغتراب:

الاغتراب الوظيفي يشير إلى حالة أو شعور يصف الصلة بين الفرد والوظيفة التي يؤديها (حمود الكنعان، 2008). وأكد كل من كورمان وآخرين (Korman, et al. 1981) ورامبو (Rambo, 1982)، وساروس وآخرين (Sarros, et al., 2002) ومحمد البكر (2008) أن الاغتراب الوظيفي هو حالة من الانفصال بين الفرد والوظيفة. فارتفاع درجة الاغتراب الوظيفي تشير إلى ضعف في الارتباط النفسي بين الفرد والوظيفة، ومن ثم فإن الوظيفة بمهامها ومسؤولياتها ونشاطاتها لا تمثل قيمة حقيقية للفرد، إنما ما يترتب عليها من عوائد مادية هو ما يحقق الإشباع الحقيقي للفرد أو ما يسمى بتحقيق الذات.

أبعاد الاغتراب الوظيفي:

تعاني الدراسات الاجتماعية تعدد الأبعاد التي يتضمنها كل مفهوم من المفاهيم؛ مما يجعل عملية قياسه صعبة ومعقدة. الاغتراب الوظيفي، لا يختلف عن غيره من المفاهيم الاجتماعية، لا يمكن قياسه بطريقة مباشرة؛ وذلك نظراً لتعدد الاتجاهات النظرية التي تناولت المفهوم بالدراسة والتحليل. نتيجة لذلك تعددت الأبعاد التي تبناها كل باحث في دراسته بناء على مدى تمكنه من الجوانب النظرية للمفهوم واستيعابه للمعاني التي يتضمنها.

قدم سيمان (Seeman) الاغتراب من منظور اجتماعي نفسي، كما حدد خمسة مظاهر للاغتراب بناء على مراجعته للنظريات الاجتماعية التي تناولت مفهوم الاغتراب وخصوصاً نظرتي كل من: ماركس في الاغتراب ودور كايم في الأنومي واستيعابه للمعاني التي يتضمنها المفهوم (عبدالمطلب القريطي وعبدالعزیز الشخص، 1991؛ نبيل إسكندر، 1988؛ Rambo, 1982؛ Cook et al., 1981). لقد

تضمن مقياس سيمان الأبعاد التالية: انعدام القوة (Powerlessness)، وفقدان المعنى (Meaninglessness)، وانعدام المعايير (Normlessness)، والاغتراب (الانعزال) الثقافي (Cultural Isolation)، والاغتراب النفسي (Self Estrangement). ويعني كل بُعد من الأبعاد ما يلي:

- **انعدام القوة:** ويقصد به عدم قدرة الموظف على التحكم بمجريات الأمور في الوظيفة التي يقوم بها، فالتعليمات الإدارية تحدد عمله وكيف يؤديه. فمصدر الاغتراب هو أن الموظف في أثناء يومه العملي في حالة من الاستسلام والخنوع لأوامر غيره وللأنظمة والقوانين المحددة لسلوكياته داخل التنظيم.

- **فقدان المعنى:** ويعني عدم قدرة الموظف على فهم ما يدور حوله من فعاليات تنظيمية وعلاقة ما يكلف القيام به من مهام بأهداف المنظمة التي يعمل بها.

- **انعدام المعايير:** هي حالة يشعر من خلالها الفرد بأن هناك تناقضاً في المعايير السلوكية داخل التنظيم. تزداد درجة الاغتراب حينما يدرك الفرد أن الفجوة تزداد بين المعايير السلوكية التي يؤمن بها والمعايير السائدة في المنظمة.

- **الاغتراب (الانعزال) الثقافي:** ويعني الحالة التي يشعر من خلالها الفرد أن هناك تناقضاً بين الاتجاهات والقيم الاجتماعية والدينية التي يؤمن بها وما هو سائد في المجتمع المحيط به.

- **الاغتراب النفسي:** ويقصد به مدى شعور الفرد بأن العمل لا يمثل مصدر الرضاء الحقيقي أو الإشباع النفسي له. في هذه الحالة يعتبر العائد المادي الذي يجنيه الفرد من وراء العمل هو المصدر لرضائه عن عمله.

العلاقة بين المستوى التنظيمي والسلطة التنظيمية والمهام الوظيفية:

إن اختلاف المستويات التنظيمية التي يحتلها الموظفون داخل التنظيم تؤثر في ما يتمتعون به من سلطات تنظيمية وما يقومون به من مهام وظيفية. وفي هذا الجزء من الدراسة نستعرض العلاقة بين المستوى التنظيمي للموظف ومستوى ومصادر السلطة التنظيمية التي يتمتع بها.

السلطة التنظيمية (Organizational Power):

تتميز التنظيمات الحديثة بتقسيم محدد للسلطة، وهو ما يسمى بالتدرج الهرمي للسلطة (Hierarchy of Authority)؛ إذ يحتل الموظفون مواقع مختلفة في

التدرج الهرمي التنظيمي، ومن ثم فإن السلطة التنظيمية لدى كل واحد منهم مختلفة عن الآخر تبعاً لذلك. وتزداد السلطة التنظيمية للموظف كلما احتل موقعاً أعلى في السلم الهرمي للمنظمة. والعكس صحيح، تتناقص سلطة الموظف كلما تدنى في المستوى التنظيمي (سعود النمر وآخرون، 2006). وتعرف السلطة التنظيمية بأنها قدرة الموظف أو المنظمة على حمل الآخرين على القيام بأعمال مخالفة لرغباتهم. أو كما عرفها سعود النمر وآخرون، (2006) "هي عبارة عن الحق الرسمي الذي يُمنح للرئيس لاستخدامه في إعطاء الأوامر وتوجيه الرؤوسين لإنجاز الأعمال، وكذلك اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل الذي يقوم به". (157-158). وفي أي نوع من أنواع المنظمات، يمتلك بعض الموظفين سلطة تنظيمية أكثر من الآخرين. في المنظمات التعليمية، على سبيل المثال، يتمتع المعلم بسلطة أكثر من الطالب، في حين أن كليهما أقل سلطة من مدير المدرسة (Marger, 2004). ويعود هذا التمايز في مستوى السلطة - بصورة أساسية - إلى التباين في المواقع المختلفة التي يحتلها الموظفون في التدرج الهرمي للمنظمة. فالتدرج الهرمي يعني تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل؛ بحيث يكون حجم السلطة أكبر كلما ارتفع موقع الموظف على السلم الهرمي للمنظمة.

وقد استعرض دافت (Daft, 1995) مصادر السلطة التنظيمية للموظفين بمختلف مواقعهم على السلم الهرمي للمنظمة، وأشار إلى أن مصادر السلطة بالنسبة للإدارة العليا تنبع مما يلي:

1 - الموقع الرسمي (Formal Position): يتمتع المسؤولون الذين يحتلون مواقع قيادية في المنظمة بالعديد من الصلاحيات والمسؤوليات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات وتوجيه نشاطات المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يتقبل الموظفون داخل المنظمة الصلاحيات التي تتمتع بها الإدارة العليا ويمنحونها الشرعية ويخضعون لإرادتها.

2 - التحكم في توزيع الموارد: يتمتع المسؤولون الذين يحتلون مواقع قيادية في المنظمة بالتحكم بتوزيع مختلف أنواع الموارد داخلها؛ إذ يستخدم توزيع الموارد داخل المنظمة باعتباره مكافآت أو عقوبات. ونظراً لما يتمتع به المسؤولون في الإدارة العليا في المنظمة من تحكم في الموارد المادية، والبشرية، فإنهم يستطيعون الحصول على قرارات وفقاً لتوجهاتهم.

3 - التحكم في اتخاذ القرارات والمعلومات: تضع الإدارة العليا للمنظمة الخطوط العريضة للقرارات التي تعمل الإدارة الوسطى على صياغتها، كما تحدد الإدارة العليا الأهداف الاستراتيجية في حين تعمل الإدارة الوسطى على تحديد الأهداف المرحلية، بالإضافة إلى ذلك، فإن لدى المسؤولين في الإدارة العليا مصادر معلومات أكثر من غيرهم من المديرين، كما أنهم يتحكمون في طبيعة ومقدار المعلومات التي يمكن للآخرين الاطلاع عليها.

4 - مركزية شبكة العلاقات: من مصادر السلطة للمسؤولين في الإدارة العليا أنهم يستطيعون أن يحيطوا أنفسهم بمديرين موالين لهم، ومن خلالهم يستطيعون معرفة ما يجري داخل المنظمة والتأثير في مختلف الأحداث وصياغة القرارات وفقاً لتوجهاتهم.

فيما يتعلق بمصادر السلطة للإدارة الوسطى فإنها تنبع مما يلي:

1 - الارتباط بمشكلات المنظمة: يكون المديرون في الإدارة الوسطى أكثر ارتباطاً بالسلطة التنظيمية حينما يكونون أكثر ارتباطاً بمواجهة المشكلات التي تواجهها المنظمة.

2 - الاتصال بالمسؤولين: تزداد السلطة التنظيمية للمديرين في الإدارة الوسطى كلما كانت المكانة الوظيفية تتطلب الاتصال بالمسؤولين في الإدارة العليا والاتصال بالموظفين من خارج المنظمة.

3 - موقع الإدارة: يؤثر موقع الإدارة داخل الجهاز في السلطة التنظيمية التي يتمتع بها المديرون في الإدارة الوسطى؛ فتقل السلطة التنظيمية للمدير كلما كان موقع الإدارة بعيداً عن مواقع صنع القرارات.

4 - تنوع المهام: تزداد السلطة التنظيمية للمديرين في الإدارة الوسطى كلما كانت الوظائف التي يحتلونها تتميز بدرجة عالية من التنوع في المهام الوظيفية؛ لأنها تتطلب حرية أكثر في اتخاذ القرارات.

5 - درجة الرسمية: تؤثر درجة الرسمية في المنظمة على ما يتمتع به المديرون في الإدارة الوسطى من سلطة تنظيمية؛ فكلما كانت المهام الوظيفية للمديرين في الإدارة الوسطى مقيدة بأنظمة وطرق محددة لأدائها، كانت السلطة التنظيمية للإدارة محدودة.

مصادر السلطة للموظفين التنفيذيين:

يتمتع الموظفون في أدنى الهرم التنظيمي بسلطة تنظيمية أقل من الموظفين الذين يحتلون مراكز عليا في المنظمة. وفيما يتعلق بمصادر السلطة للموظفين التنفيذيين فإنها تنبع مما يلي:

1 - الشخصية: فبعض الموظفين لديهم قوة الشخصية والمهارات التي تمنحهم السلطة التنظيمية للتأثير في اتخاذ القرارات.

2 - التمكن: تزداد السلطة التنظيمية للأفراد في أدنى الهرم التنظيمي مع ازدياد درجة التمكن التي يتمتع بها الموظف في أداء المهام المنوطة به وخصوصاً حينما يكلفون مهام على درجة عالية من التعقيد ويتقنون القيام بها، ومن ثم يصبحون من الموظفين الذين يصعب الاستغناء عنهم في الإدارة. هؤلاء الموظفون تتاح لهم الفرصة للتأثير في القرارات داخل التنظيم.

3 - المشاركة في اللجان: تساعد المشاركة في اللجان داخل التنظيم على صقل خبرات الفرد وتجاربه. كما تزيد من درجة تمكنه من أداء المهام المنوطة به. بالإضافة إلى ذلك، فإن كثرة مشاركة الموظف في نشاطات المنظمة تبرزه للقيادات العليا وتزيد من قدراته في التأثير في القرارات داخل التنظيم.

4 - الموقع التنظيمي: إن الموقع التنظيمي الذي يحتله الموظف له دور في السلطة التنظيمية التي يتمتع بها. فالسلطة التنظيمية تزداد إذا كان الموقع التنظيمي يمكن الفرد من التحكم في تدفق المعلومات داخل التنظيم، أو يمكنه من الوصول إلى أفراد أصحاب نفوذ في المنظمة.

5 - القدرة على الإقناع: إن قدرة الموظف على الإقناع وعلى ترتيب المعلومات وصياغتها تزيد من سلطته على التأثير فيمن هم أعلى منه مستوى تنظيمياً.

فيما يتعلق بأنواع السلطة التنظيمية، قدم بلاو (Blau, 1977) نوعين؛ النوع الأول: يسمى السلطة المالية، ويتمثل في السيطرة على الموارد المالية في المنظمة (Economic Power). النوع الثاني: السلطة الإشرافية (Authority)، ويتمثل في السيطرة على الموارد البشرية (في Spaeth, 1985)، وطور سبايث (Spaeth, 1985) مقياساً لهذين النوعين من السلطة. لقياس السلطة المالية، استخدم سبايث أكبر مبلغ مالي يشارك فيه الموظف وأكبر مبلغ مالي له الكلمة النهائية عليه. تزداد السلطة المالية للمسؤول كلما كبر المبلغ الذي يشارك في اتخاذ قرار بشأنه أو كانت له

الكلمة النهائية عليه. فيما يتعلق بالسلطة الإشرافية، استخدم سبايث عدد الموظفين الذين يشرف عليهم الموظف بصفة عامة وعدد الموظفين الذين يشرف عليهم بصورة مباشرة. فكلما كان نطاق الإشراف بصورة مباشرة أو غير مباشرة كبيراً، كلما زادت السلطة الإشرافية للمسؤول.

بالإضافة إلى أن اختلاف المستوى التنظيمي الذي يحتله الموظف في المنظمة يؤدي إلى اختلاف مصادر ومستويات السلطة التنظيمية التي يتمتع بها، فإنه يمكننا القول أيضاً: إن الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية يؤديون مهام وظيفية مختلفة. في الجزء التالي من الدراسة سوف نستعرض بعض الأدبيات التي تناولت العلاقة بين المستويات التنظيمية التي يحتلها الموظفون والمهام الوظيفية التي يؤديونها.

المهام الوظيفية :

تشير الأدبيات في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي إلى أن الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية (المديرون العامون، مديرو إدارات، ومشرفون) يؤديون العمليات الإدارية الأساسية، وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. ولكن طبيعة ودرجة المشاركة في كل عملية من العمليات تختلف باختلاف المستوى التنظيمي (Stoner, 1992؛ حامد عطية، 1998).

يرى سعود النمر وآخرون (2006) أن التنظيم الرسمي يتكون من ثلاثة مستويات إدارية وهي: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية. كما أشاروا إلى وجود تباين في طبيعة السلطة ووظائفها ونطاقها في كل مستوى من تلك المستويات.

يرى حامد عطية (1998) أن صعوبة العمليات الإدارية وشموليتها من رقابة وإشراف وتخطيط، وغيرها، تختلف باختلاف المستويات التنظيمية. فمثلاً، تمارس الإدارة العليا رقابة عامة، في حين تمارس الإدارة الوسطى رقابة على الوحدات المرتبطة بها، بينما تمارس الإدارة الإشرافية رقابة مستمرة وتفصيلية. وفيما يتعلق بعملية التخطيط، يرى حامد عطية (1988) أن الإدارة العليا تتولى التخطيط للمدى الطويل، في حين تخطط الإدارة الوسطى للمدى القصير (سنة)، والإدارة الإشرافية تخطط للمدى القصير (لأسبوع أو شهر) وتضع برامج التنفيذ وجدوله التفصيلية.

أما ستونر (Stoner, 1992) فيرى أن المسؤولين في الإدارة العليا يقضون معظم الوقت في وظائف التخطيط والتنظيم، في حين يقضي المشرفون معظم الوقت في

عمليات التوجيه والرقابة. وبينما تسعى الإدارة الوسطى إلى تحقيق أهداف الإدارة العليا، يوجه المشرفون الموظفين نحو تحقيق المهام الرئيسة للمنظمة.

وفي السياق نفسه، أشار (حسين حريم، 2006) إلى أن درجة الاهتمام الذي يوليه المديرون لكل وظيفة من الوظائف الإدارية يختلف باختلاف المستوى التنظيمي للمدير. في حين يعطي المديرون التنفيذيون اهتماماً أكبر لوظائف التوجيه والرقابة، نجد المديرين في الإدارة العليا يولون اهتمامهم لوظائف التخطيط والقيادة. أما الإدارة الوسطى فتبدي اهتماماً متوازناً بجميع الوظائف.

لقد رأى كالبرج وجرفين (Kalleberg and Griffin, 1980) أن طبيعة المكانة الإشرافية للمديرين تمنحهم السلطة لتحديد مهام العمل، واختيار التقنية المناسبة لأدائه، والرؤية الشاملة لمراحله، والحرية في تحديد المهام المنوطة بهم.

وبالنظر إلى دليل تصنيف الوظائف في المملكة العربية السعودية، نجد المهام الوظيفية التي تختص بها سلسلة مديري الإدارات تختلف عن المهام الوظيفية التي تختص بها سلسلة مديري الشعب ورؤساء الأقسام. فتتضمن المهام الوظيفية لسلسلة مديري الإدارات الإشراف العام أو المباشر على الإدارات والشعب والوحدات الإدارية. كما تتضمن المراجعة والتقييم لأعمال الشعب والإدارات والأقسام، والعمل على تطوير القوى العاملة وتحسين أساليب العمل وإجراءاته، بالإضافة إلى التنسيق بين الأقسام والشعب والوحدات الإدارية. لذا فالمهام التي تختص بها سلسلة مديري الإدارات تكون على مستوى الإدارة والقسم ككل، في حين تركز المهام الوظيفية لسلسلتي مديري الشعب ورؤساء الأقسام على المستوى الفردي؛ حيث تختص بالإشراف المباشر على الموظفين وتوجيههم وتوزيع الأعمال بينهم، كما تتضمن متابعة تنفيذ الأعمال والأنشطة وفق الخطط والأهداف المرسومة.

أما دافيز (Davis, 1967) فقد ناقش أهمية الدور الوظيفي الذي يؤديه المشرفون في العملية الإدارية. فأكد أهمية الدور الذي يقوم به المشرفون بقوله: إنهم الحجر الأساسي للمنظمة. وهم يقومون بدور ضابط الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين من أجل قيام كل منهم بعمله بفاعلية، ويضطلعون بمهمة تفسير السياسات، وإعطاء التعليمات والمعلومات للموظفين.

بالإضافة إلى تباين المهام الوظيفية التي يؤديها الموظفون بمختلف المستويات التنظيمية، أشار كاتز (Katz, 1974) إلى ثلاث مهارات أساسية يجب توافرها لدى

الموظفين الذين يحتلون مواقع إشرافية، هي: مهارات تقنية، مهارات إنسانية، مهارات متعلقة باستشراف المستقبل (Vision). وأكد كاتز أن أهمية كل مهارة من هذه المهارات تختلف باختلاف المستوى التنظيمي؛ فالموظفون في الإدارة العليا يجب أن تتوافر لديهم مهارات متعلقة بالرؤية من أجل رؤية المنظمة ككل، والمشرفون يجب أن تتوافر لديهم مهارات تقنية في مجال تخصصهم. وفيما يتعلق بالمهارات الإنسانية فهي ضرورية لكل المستويات التنظيمية.

تأثير المستوى التنظيمي:

تشير الأدبيات في مجال السلوك التنظيمي إلى أنه من المتوقع أن يكون هناك آثار سلوكية ونفسية للمستوى التنظيمي الذي تبوأه الموظف. لقد أشار فارلي (Farley, 1990) إلى أن العاملين في المنظمة يشغلون مواقع تنظيمية مختلفة، ومن ثم فإن تجاربهم وردود أفعالهم تجاه المنظمة مختلفة؛ فكل فرد له تجاربه الخاصة به تبعاً لما يشغله من موقع تنظيمي.

قدم براون (Baron, 1984) اتجاهين ناقشا تأثير التدرج التنظيمي على فاعلية المنظمة والتوازن النفسي للفرد:

الاتجاه الأول، بقيادة ماكس فيبر ودوركاييم، يرى أن التدرج التنظيمي فعال ولا يمكن تجنبه؛ فكلما زادت درجة تقسيم العمل وأصبحت مهام العمل أكثر تحديداً، زاد انتماء الفرد للعمل الذي يقوم به. كما أن درجة الأمن الوظيفي تزداد كلما كان لدى الفرد مسار وظيفي محدد. ويرى ماكس فيبر أن التدرج في المستويات التنظيمية من الممكن أن تكون له آثار إيجابية تتمثل في تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد، وهذا ليس بسبب أهداف شخصية، إنما بسبب النظام العقلاني الهادف في المنظمة (Hetherington et al., 1997).

الاتجاه الثاني، بقيادة ماركس، يرى أن التدرج التنظيمي في المنظمة يولد لدى الفرد الاغتراب والالتزام غير المبني على قناعة (Pathological Conformity). إن التدرج التنظيمي سبيل للسيطرة والتحكم بالعاملين عن طريق خلق طبقة في المنظمة.

وقد أشارت الأدبيات في مجال السلوك التنظيمي إلى أنه من المتوقع أن يؤثر تبوء الموظفين لمستويات وظيفية مختلفة في بروز بعض الظواهر التنظيمية، منها: الرضاء الوظيفي، والولاء للوظيفة والمنظمة، وضغوط العمل، والاغتراب الوظيفي.

في هذا الجزء من الدراسة سوف تستعرض بعض الأدبيات التي تشير إلى وجود علاقة بين المستوى التنظيمي وبعض الظواهر التنظيمية.

فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، تشير الدراسات إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية (Alknaan, 1992; Maghrabi, 1999). كما كانت دراسة عويد المشعان وعوض العنزي (1999) أكثر تحديداً حينما أشارت إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية في كل بُعد من أبعاد الرضا الوظيفي التالية: الرضا عن جهة العمل، والرضا عن الأجور، والرضا عن زملاء العمل. لقد أشار عويد المشعان وعوض العنزي إلى أن متوسط رضا المديرين كان أعلى من متوسط رضا رؤساء الأقسام والموظفين. كما أشار علي (Ali, 1989) إلى أن المديرين في المستويات العليا أكثر رضا فيما يتعلق بفرص النمو الوظيفي من المديرين في المستويات الدنيا. وقد أكد فؤاد العمر (1999) أن العلاقة الإيجابية بين الرضا الوظيفي والمستوى التنظيمي أمر متوقع نظراً لأن عدد الحاجات التي يمكن إشباعها يزداد بارتفاع المستوى التنظيمي؛ مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.

تناول مأمون دقاسمة (2001) دراسة مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. كان من أهداف هذه الدراسة تعرف مستوى إشباع الحاجات التالية: الحاجة إلى الاستقلالية، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى القوة لدى العاملين. لقد أشارت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين العاملين بمختلف المستويات الوظيفية نحو حاجتهم إلى الاستقلالية. أظهرت الدراسة أن المديرين أكثر حاجة إلى الاستقلالية من غير المديرين. وتبين الدراسة أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي زادت الحاجة إلى الاستقلالية.

وفي السياق نفسه، تناولت دراسة كالبرج وجرفين (Kalleberg and Griffin, 1980) العلاقة بين المستويات التنظيمية التالية: الملاك، والمديرين، والموظفين التنفيذيين، والعائد المادي ودرجة الإشباع النفسي الذي تحققه الوظيفة للفرد. لقد أشاروا إلى أن هناك اختلافاً في العائد المادي ودرجة الإشباع النفسي بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية. وبينت الدراسة أن المديرين يتمتعون بعائد مادي أكبر من الموظفين. أما ما يتعلق بدرجة الإشباع النفسي، فقد أظهرت الدراسة أن درجة الإشباع النفسي لدى الموظفين أقل من المديرين.

أما ما يتعلق بالولاء التنظيمي، فتشير الدراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين المستوى التنظيمي للموظف ومستوى ولائه التنظيمي. فقد أشار كل من مورو (Morrow) وبلاد (Blam) إلى أن المديرين ذوي المراتب العليا يبدون مستوى أعلى من الولاء التنظيمي (في سوزان القرشي، 1998). كما أشارت دراسة خالد الهاجري (2003) إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بين الموظفين في المستويات القيادية، الإشرافية، والتنفيذية. كما بينت الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي يزداد بارتفاع المستوى الوظيفي.

وفي مجال ضغوط العمل، تشير الأدبيات إلى أن هناك علاقة بين مستوى الضغوط التي يعانيها الموظف والمستوى التنظيمي الذي يتبوؤه. فقد أشارت دراسة كل من (Glowinkowski and Cooper, 1987) و (Wexly and Yuki, 1984) إلى أن تبوء مراكز إدارية عُليا يزيد من احتمالات التعرض لمستويات عالية من الضغوط. وهذا يدل على أن المديرين والمشرفين يعيشون مستويات من الضغوط أعلى من موظفيهم. بالإضافة إلى ذلك، فقد أشار (Howard, 1984) و (Seamds, 1986) إلى أن المديرين التنفيذيين يعانون مستويات ضغوط أعلى من المديرين في الإدارة الوسطى أو الإدارة العليا.

وفي السياق نفسه، أكد كل من برومت Brummt وبييل Pyle فلامهولتز Flamholts أن المديرين في الوظائف العليا هم من أكثر الفئات الوظيفية معاناة للأمراض النفسية الناجمة عن ضغوط العمل. كما أن معاناة ضغوط العمل تمتد لكل من الإدارة الوسطى والإشرافية؛ وذلك لكونهم قنوات اتصال بين الإدارة العليا والموظفين (في عبدالرحمن هيجان، 1998).

وفي مجال الاغتراب الوظيفي، أشارت دراسة (حمود الكنعان، 2008) إلى أن هناك علاقة بين مستوى الاغتراب الوظيفي والمستوى التنظيمي. ولقد أشارت الدراسة إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي يقل بارتفاع المستوى التنظيمي.

الدراسات السابقة:

يعكس ما نشر من بحوث ودراسات ومؤلفات وما عقد من لقاءات علمية الاهتمام الذي حظي به موضوع الاغتراب بصفة عامة والاعتراب الوظيفي من قبل الباحثين في مجال علم الاجتماع وعلم الاجتماع التنظيمي. هذا التراث العلمي

الواسع في الدراسات الغربية يقابله عدد محدود من المقالات والدراسات العربية. في هذا الجزء من الدراسة سوف تستعرض الدراسات السابقة وفقاً للمحاور التالية:

المحور الأول: يستعرض الدراسات التي تناولت العلاقة بين خصائص البناء التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي. تعد دراسة أيكين و هييج (Aiken and Hage, 1966) من أول وأشهر الدراسات التي تناولت العلاقة بين خصائص البناء التنظيمي والاغتراب الوظيفي. لقد تناولت الدراسة العلاقة بين درجة المركزية ودرجة الرسمية بنوعين من أنواع الاغتراب، وهما الاغتراب من العمل والاغتراب في العلاقات التعبيرية، الذي يمثل عدم رضا الموظف عن علاقاته الاجتماعية مع رؤسائه وزملائه. هذان النوعان من الاغتراب يمثلان نوعين من الاغتراب اللذين أشار إليهما ماركس، وهما الاغتراب من عمليات الإنتاج والاغتراب من زملاء العمل. لقد وجد أيكين و هييج (Aiken and Hage, 1966) أن الموظفين في المنظمات التي تتسم بدرجة عالية من المركزية ودرجة عالية من الرسمية يعانون درجة عالية من الاغتراب من العمل والاغتراب في العلاقات التعبيرية.

وفي الاتجاه نفسه، قام كل من ألين ولافوليت (Allen and Lafollette, 1977) بدراسة علاقة كل من الاغتراب من العمل والاغتراب في العلاقة مع الزملاء والرؤساء بكل من المشاركة في اتخاذ القرارات، وتعدد مستويات السلطة (بُعدان من أبعاد المركزية)، والوصف الوظيفي (بعد من أبعاد الرسمية). وأشارا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية والاغتراب من العمل. كما بينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية السابق ذكرها والاغتراب في العلاقة مع الزملاء والرؤساء في المنظمة.

وفي السياق نفسه، درس هوي وآخرون (Hoy et al., 1983) العلاقة بين درجة المركزية ودرجة الرسمية وعلاقتهما بنوعين من أنواع الاغتراب، وهما الاغتراب من العمل والاغتراب في العلاقات التعبيرية لدى العاملين في إحدى وأربعين مدرسة في ولاية نيوجرسي الأمريكية. بينت الدراسة أن المدرسين يعانون درجة عالية من الاغتراب الوظيفي في المدارس التي تتصف بدرجة عالية من الرسمية والمركزية.

وفي دراسة مماثلة، تناول كاكابادس (Kakabadse, 1986) العلاقة بين درجة المركزية، ودرجة الرسمية، ودرجة التخصصية وعلاقتها ببُعدين من أبعاد الاغتراب

التنظيمي هما فقدان القوة والاغتراب النفسي لدى مجموعة من العاملين في شمال غرب إنجلترا. ووجد أن المنظمات التي تتسم بالمركزية والرسمية يتصف العاملون فيها بشعور فقدان القوة والاغتراب النفسي، وأشار إلى أن عدم إتاحة الفرصة للموظف بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة، والمتعلقة بتحديد المهام التي يقوم بها الفرد - يؤدي إلى عدم الرضاء الوظيفي وعدم إقامة علاقات جيدة مع زملائه في العمل.

تناول عبداللطيف عنوز (1999) علاقة الاغتراب ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية لدى الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بإقليم الشمال في الأردن. وأشار إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس، المرتب الشهري، الحالة الاجتماعية، والقسم الذي يعمل فيه أعضاء هيئة التمريض والشعور بالاغتراب. في حين تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر، عدد سنوات الخبرة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التمريض والشعور بالاغتراب. بالإضافة إلى ذلك، فقد أشار إلى أن مستوى الشعور بالاغتراب لدى أعضاء هيئة التمريض يختلف باختلاف المستشفيات في مجتمع الدراسة، وقد احتلت الإدارة البيروقراطية المصدر الأول لهذا الشعور.

ديفز وباندي (Davis and Pandey, 2005) تناولوا دراسة العلاقة بين تعقيد الإجراءات (Red Tape) ودرجة الرسمية ودرجة المركزية ودرجة روتينية العمل، ومستوى الاغتراب الوظيفي في المنظمات العامة. بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي و درجة المركزية ودرجة روتينية العمل والبيروقراطية الحكومية.

وسعت دراسة ماشون (Matheson, 2007) إلى فحص العلاقة بين الخصائص البيروقراطية للمنظمات الأسترالية والاغتراب الوظيفي. لقد أشار ماشون إلى الخصائص التنظيمية التالية: ضخامة الأعمال الكتابية، والرقابة والضبط (Control imperative)، والجوانب المتعلقة بالبناء التنظيمي مثل حجم المنظمة والانتشار الأفقي والرأسي للمنظمة، الفصل بين الجوانب الشخصية والعملية في المنظمة، والاعتماد على الأنظمة والقواعد العملية والخبرات الفنية، كمصادر للاغتراب الوظيفي.

أما كون (kohn, 1982) فأراد اختبار فرضين؛ يتعلق الأول بفقدان الفرد السيطرة على إنتاجه، في حين يتعلق الآخر بفقدان الفرد السيطرة على عمليات

الإنتاج، وعلاقتها بمستوى الاغتراب الوظيفي لدى الفرد. لقد أوضحت الدراسة أن السيطرة على الإنتاج لها علاقة غير مباشرة بالاغتراب الوظيفي، كما أشارت الدراسة إلى أن السيطرة على عمليات الإنتاج لها علاقة تبادلية مباشرة بالاغتراب النفسي، وفقدان المعايير، وفقدان السيطرة.

أما دراسة ساروس وآخرون (Sarros et al., 2002) فقد قدمت بُعداً آخر لأدبيات الاغتراب الوظيفي حينما تناولت علاقة القيادة بمستوى الاغتراب الوظيفي. ناقشت الدراسة المدى الذي يمكن لنمط القيادة في المنظمة (نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية) وبعض خصائص البناء التنظيمي (درجة المركزية ودرجة الرسمية) أن يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الاغتراب الوظيفي. بينت الدراسة أن خصائص البناء التنظيمي المتميزة بالمركزية والرسمية من الممكن أن تفرز نمط قيادة تبادلية، وأنه لا توجد علاقة مباشرة بين المتغيرات المتعلقة بخصائص البناء التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، وجدوا أن نمط القيادة التحويلية (Transformational leadership) يرتبط بمستوى منخفض من الاغتراب الوظيفي، في حين أن نمط القيادة التبادلية (Transactional Leadership) يرتبط بمستوى مرتفع من الاغتراب الوظيفي، ووجدوا أيضاً أن نمط القيادة في المنظمات له تأثير كبير في نفسيات العاملين أكثر من المتغيرات المتعلقة بالبناء التنظيمي.

المحور الثاني: يستعرض البحوث التي تناولت بالدراسة والتحليل علاقة مستوى الاغتراب الوظيفي بخصائص الوظيفة. فدرس موتاز (Mottaz, 1981) طبيعة الاغتراب النفسي في العمل ومصادره، ووجد أن جزءاً كبيراً من الاختلاف في مستوى الاغتراب النفسي يعود إلى خصائص الوظيفة - وهي تتمثل فيما يلي: قلة الدعم من الزملاء، وقلة الدعم من المشرفين، وقلة فرص الترقية، ومدى ملائمة ظروف العمل، ومدى إنصاف الراتب - أكثر من الخصائص الشخصية المتمثلة في العمر والجنس والتعليم. وأشار موتاز إلى أنه من أجل الوصول إلى تقدير ملائم لمستوى الاغتراب لا بد من اختبار كل من العلاقات الشخصية في مجال العمل، خصائص الوظيفة، والعوامل المتعلقة بالوظيفة في كل مجال من مجالات العمل.

وفي السياق نفسه، أشارت دراسة ماجد القهيدان (1999) إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الوظيفية التالية: أهمية الوظيفة، والاستقلالية في أداء المهام الوظيفية، وتنوع المهام، والهوية الوظيفية، بالإضافة إلى الولاء التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي.

المحور الثالث: يستعرض البحوث التي تناولت دراسة وتحليلاً لمصادر الاغتراب لدى مجموعات الموظفين من ثقافات مختلفة (Cross Cultural). أجرى كامل عمران (1990) دراسة على ثلاث مجموعات من الكويت، جمهورية مصر العربية، الولايات المتحدة الأمريكية. ودرس العلاقة بين بُعدين من أبعاد الاغتراب وهما الاغتراب الشخصي والاغتراب الاجتماعي في مجال العمل وعلاقتهما بأربعة متغيرات مستقلة، هي: الشعور بعدم تحقيق التوقعات، الشعور بصراع الأدوار، الشعور بفقدان الألفة ورضاء الانتساب داخل المنظمة وخارجها، الشعور بالخضوع للضبط الاجتماعي. وأشار إلى وجود علاقات ذات دلالات إحصائية بين المتغيرات المستقلة، ما عدا الشعور بفقدان الألفة ورضاء الانتساب، وبُعدي الاغتراب لدى العينات الثلاث. أما ما يتعلق بالمتغيرات الشخصية، فقد أشار إلى أن المتزوجين أكثر ميلاً للاغتراب ببعديه الاجتماعي والشخصي، وأن هناك علاقة إيجابية بين بُعدي الاغتراب والدخل، وعلاقة إيجابية أيضاً بين العمر والاغتراب الاجتماعي، وأن الرجال أكثر ميلاً للاغتراب الشخصي من النساء.

كما أجرى عبد القادر وكوزار (Abdul-Gader and Kozar, 1995) دراسة مقارنة للعلاقة بين الاغتراب من الحاسب الآلي (Computer Alienation) لدى مديري المنظمات وميلهم نحو شراء التقنية لمنظمتهم بين الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية. لقد أوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاغتراب من الحاسب الآلي بين المديرين السعوديين ونظرائهم الأمريكيين. بالإضافة إلى ذلك، وجدا أن المديرين الذين يعانون الاغتراب من الحاسب الآلي يميلون إلى مقاومة تبني تقنية المعلومات في منظماتهم، وذلك من خلال التصويت ضد شراء الحاسب الآلي. إن المديرين الذين لديهم معلومات أكثر عن الحاسب الآلي، والذين لديهم خبرة أكثر في مجال الحاسب الآلي، والأكثر تعليماً هم أقل احتمالاً أن يعانون الاغتراب من الحاسب الآلي.

وفي الاتجاه نفسه، تناول ميشلس وآخرون (Michaels et al., 1996) دراسة تأثير درجة الرسمية في المنظمة في الاغتراب الوظيفي من خلال تأثيرها في غموض الدور، وصراع الدور، والولاء التنظيمي لدى موظفي المبيعات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، وكوريا. لقد بينت الدراسة وجود علاقة عكسية بين درجة الرسمية وغموض الدور وصراع الدور (في العينة الأمريكية). كما أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة الرسمية والولاء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك،

أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين غموض الدور وصراع الدور ومستوى الاغتراب الوظيفي. وبصفة عامة، بينت الدراسة أن لدرجة الرسمية دوراً في خفض مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي المبيعات.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود هدف مشترك لها وهو تحديد العوامل المؤثرة في مستوى الاغتراب الوظيفي. ويلاحظ أن هناك تأكيداً في هذه الدراسات لأهمية تحليل تأثير المتغيرات المتعلقة بالبناء التنظيمي على مستوى الاغتراب الوظيفي وخصوصاً مُتغيري درجة المركزية ودرجة الرسمية. كما يتضح أن هناك تركيزاً على بُعدين من أبعاد الاغتراب الوظيفي، هما: الاغتراب من العمل (Alienation From work) والاعتراب في العلاقات التعبيرية (Alienation From Expressive Relations). كما يلاحظ على دراسة كل من كامل عمران (1990)، وعبد القادر وكوزار (Abdul-Gader and Kozar, 1995)، وميشلس وآخرين (Michaels et al., 1996)، أنها تضمنت مقارنات بين مجموعات من ثقافات مختلفة، إلا أن هذه الدراسات لم تبرز الجانب الثقافي في مجال الاغتراب الوظيفي. بعبارة أخرى، كيف يمكن للثقافة الاجتماعية أن تؤدي دوراً في مستوى الاغتراب الوظيفي الذي عايشه الموظف. كما نلاحظ أن تحليل تأثير المستوى التنظيمي الذي يحتله الموظف يقتصر على اعتباره متغيراً مستقلاً ضمن متغيرات الدراسة في دراسة كل من Kohn (1982)، شعيل المطرفي (2005)، حمود الكنعان (2008). أما في هذه الدراسة فإن التركيز يكون على العلاقة بين المستوى التنظيمي، المتمثل في الموقع التنظيمي الذي يحتله الموظف، ومستوى الاغتراب الوظيفي. كما تتناول مدى قدرة المتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: العمر، والمستوى التعليمي، والمرتبة الوظيفية، ونطاق الإشراف، ودرجة الرسمية، ودرجة المشاركة في القرارات، ودرجة الاستقلالية، ودرجة الروتينية - على تفسير العلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي.

الإجراءات المنهجية:

إن البيانات المستخدمة في هذه الدراسة هي البيانات نفسها التي استخدمت في بحث "تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى الاغتراب الوظيفي" الذي قام الباحث بنشره في دورية الإدارة العامة (المجلد الثامن والأربعون، العدد

الرابع، 2008). ومن ثم فإن جميع الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة هي نفسها التي اعتمدت عليها في الدراسة السابقة، التي نلخصها فيما يلي:

المنهج العلمي المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث قام بجمع بيانات حول مشكلة الدراسة، ثم حلل هذه البيانات وربط بين المتغيرات المتعلقة بها، ليجاب عن تساؤلات الدراسة. ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الملائم لهذه الدراسة؛ لأنه لا يقف عند وصف بيانات، إنما يمضي إلى أبعد من ذلك، وهو الإجابة عن سؤال: "لماذا؟" وهو ما قامت به هذه الدراسة (Babbie, 1998).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين السعوديين العاملين في القطاع العام، البالغ عددهم (688750) لعام 2006 (الكتاب الإحصائي السنوي، 2007)، في حين يتكون مجتمع الدراسة من متدربي البرامج التدريبية والحلقات التطبيقية بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، الذين باشروا التدريب في الفصل التدريبي الثاني لعام 1427هـ، البالغ عددهم (5802) لعام 2006 (التقرير الإحصائي لإنجازات معهد الإدارة العامة 2006). وقد اقتصرت عينة الدراسة على مشاركة مجموعة من متدربي المركز الرئيسي لمعهد الإدارة العامة من المدنيين السعوديين.

عينة الدراسة:

استخدم الباحث العينة العنقودية لاختيار أفراد عينة الدراسة، حيث تمثل البرامج التدريبية العناقيد. واختير الأسبوع التدريبي الخامس من الفصل التدريبي الثاني لعام 1427هـ. وحيث إن التدريب بالمعهد يعتمد على عدد الأيام التدريبية فقد اختيرت البرامج التي مدتها التدريبية ثلاثة أيام فأكثر، والتي بلغ عددها 34 برنامجاً تدريبياً في ذلك الأسبوع. من هذه البرامج، اختير ستة عشر برنامجاً تدريبياً عشوائياً. وبالنسبة للحلقات التطبيقية، التي تقدم لشاغلي المراتب العليا في الأجهزة الحكومية، فلم تنفذ إلا حلقتان في ذلك الأسبوع، وقد ضُمن متدربو هاتين الحلقتين ضمن عينة الدراسة.

بلغت عينة الدراسة 322 متدرباً، وقد بلغ العائد من استبانات الدراسة 296 استبانة؛ أي ما نسبته 92%، واستبعدت ثمانى استباناً، وذلك لعدم اكتمال البيانات أو لعدم مناسبتها لحدود الدراسة (استبعد العسكريون ومتدربو الدول العربية). ومن ثم فإن إجمالي ما استخدم في تحليل البيانات 288 استبانة؛ أي ما نسبته 89% من عينة الدراسة.

أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات:

استخدم الباحث الاستبانة أسلوباً لجمع البيانات، وقد وزعت الاستبانات على مدربي البرامج الذين قاموا بدورهم بتوزيعها على متدربي البرامج المختارة في قاعات التدريب، ومن ثم قام المتدربون بإعادتها بعد تعبئتها إلى المدرب في قاعة التدريب نفسها أو في اليوم التالي؛ مما ساعد على ارتفاع معدل الاستبانات العائدة بعد التعبئة.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق الأداة: قام الباحث بترجمة مقاييس الدراسة إلى اللغة العربية، ومن ثم عرض الترجمة على محكمين من قطاع السلوك التنظيمي بمعهد الإدارة العامة، وأيضاً على مترجم مركز البحوث بالمعهد للتأكد من ملائمة الترجمة.

ثبات الأداة: قام الباحث بتطبيق مبدئي لاستبانة الدراسة على 50 متدرباً من متدربي معهد الإدارة العامة للتأكد من وضوح العبارات وملاءمتها لمستويات المبحوثين، وخلو الاستبانة من الأخطاء الإملائية واللغوية التي قد تؤثر على فهم المبحوثين لمعنى أي من العبارات.

أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحليل البيانات، وقد استخدمت الطرق الإحصائية التالية:

أولاً: وصفت الخصائص التنظيمية والشخصية لعينة الدراسة باستخدام التوزيع التكراري.

ثانياً: وصفت المتغيرات التنظيمية والمؤشر العام للاغتراب الوظيفي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وحدي الثقة.

ثالثاً: للإجابة عن تساؤلات الدراسة استخدم تحليل التباين (Analysis of Variance)، ومعاملات الارتباط (Correlation Coefficients)، وتحليل الانحدار المتعدد (Regression Analysis).

متغيرات الدراسة وأساليب قياسها:

المتغير التابع:

مستوى الاغتراب الوظيفي: ويشير مستوى الاغتراب الوظيفي إلى مقدار

الانفصال بين الفرد والوظيفة التي يقوم بها. وقد قيس من خلال احتساب المتوسط الحسابي لست وعشرين عبارة من مقياس شيبارد (Cook, 1972, In Shepard, 1981). وقد قيس معامل الثبات لجميع عبارات المقياس؛ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.77.

المتغيرات المستقلة:

تنقسم المتغيرات المستقلة إلى قسمين:

أولاً - المتغيرات الشخصية: واشتملت على متغيرين، هما:

1- العمر: وقيس بالطلب مباشرة من المبحوث تحديد عمره.

2- المستوى التعليمي: ومن أجل قياسه طلب من المبحوث تحديد مستواه التعليمي من بين الخيارات التالية: 1 - الابتدائي / المتوسط، 2 - الثانوي، 3 - دبلوم فوق الثانوي، 4 - بكالوريوس، 5 - دراسات عليا أو ما يعادلها، 6 - أخرى.

ثانياً - المتغيرات التنظيمية: واشتملت على ست متغيرات، هي:

1 - المستوى التنظيمي: أعيد ترميز متغير المكانة الوظيفية على النحو التالي:

1- مستوى المديرين: ويشمل المديرين العامين ومديري الإدارات، 2- مستوى رؤساء الأقسام، ويشمل مديري الشعب ورؤساء الأقسام والوحدات، المشرفين التنفيذيين(*)، 3- مستوى الموظفين التنفيذيين، ويشمل: موظفي الإدارات والأقسام.

2- السلطة التنظيمية، تشمل:

أ - نطاق الإشراف: وقد قيس هذا المتغير بسؤالين: السؤال الأول: هل تشرف على موظفين؟ في حال كون الإجابة بنعم، يجيب المبحوث عن السؤال التالي: كم عدد الموظفين الذين تشرف عليهم؟

ب - المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية: وتعكس مدى مشاركة المبحوث في اتخاذ القرارات. وقد اعتمد الباحث على مقياس إيكين و هيج (1966) لقياس درجة

(*) تبين للباحث وجود 36 موظفاً تنفيذياً يتولون الإشراف على موظفين آخرين. ونظراً لشيوع هذه الفئة في مراكز الاتصالات الإدارية وإدارات الصيانة ومراكز الحاسب الآلي أطلق الباحث على هذه الفئة مسمى "المشرفون التنفيذيون". قام الباحث بوضع هذه الفئة في أقل مستوى إشرافي، وهو مستوى رؤساء الأقسام. يعرف الباحث إجرائياً المشرفين التنفيذيين بأنهم موظفون تنفيذيون يقومون بالإشراف على عمل موظفين آخرين على الرغم من عدم توليهم مكانة إشرافية بصورة رسمية.

مشاركة المبحوث في اتخاذ القرارات في المنظمة التي يعمل بها. وتضمن المقياس أربع عبارات (العبارات ذات الأرقام من 1 إلى 4 في سؤال رقم 12). ولقياس درجة مشاركة المبحوث في القرارات الإدارية أبدى المبحوثون إجاباتهم على مقياس خماسي يتدرج من "دائماً" إلى "لم أشارك أبداً"، وقد أعيد ترميز الإجابات حتى يشير الرقم الأعلى إلى درجة عالية من المشاركة. وقيس معامل الثبات لدرجة مشاركة المبحوث في القرارات؛ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.82 كما جاء في الجدول (1).

3 - المرتبة الوظيفية: قيس هذا المتغير بالطلب من المبحوث تحديد مرتبته الوظيفية.

4 - درجة الاستقلالية: وتشير إلى أي مدى يتمتع الفرد بالحرية في جدولة العمل الذي يقوم به و تحديد الطرق الملائمة لإنجاز المهام المكلف القيام بها (Hackman and Oldham, 1975). اعتمد الباحث على مقياس تدرج مستويات السلطة (Hierarchy of Authority) إيكين وهيغ (1966). وقد تضمن المقياس خمس عبارات (العبارات ذات الأرقام من 1 إلى 5 في سؤال رقم 11). لقد أبدى المبحوثون إجاباتهم على مقياس خماسي يتدرج من "صحيحة تماماً" إلى "خاطئة تماماً". وقد قيس معامل الثبات لدرجة الاستقلالية؛ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.68، كما جاء في الجدول (1).

5 - درجة الرسمية: وتشير إلى أي مدى توفر المنظمة صياغة محددة لسلوكيات الأفراد في المنظمة ووصفاً للطريقة التي تؤدي من خلالها الوظائف والمهام بغض النظر عن الأفراد الذين يقومون بها (Scott, 1992). وقد اعتمد الباحث على مقياس هيغ وإيكين (1966) لقياس درجة الرسمية التي يعيشها المبحوث في المنظمة التي يعمل بها. وقد تضمن المقياس اثنتي عشرة عبارة (العبارات ذات الأرقام من 1 إلى 12 في سؤال رقم 10). ولقياس درجة الرسمية أبدى المبحوثون إجاباتهم على مقياس خماسي يتدرج من "صحيحة تماماً" إلى "خاطئة تماماً". وحيث إن بعض العبارات كانت مصوغة بشكل سلبي فقد أعيد ترميزها. وقد قيس معامل الثبات لدرجة الرسمية؛ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.64، كما جاء في الجدول (1).

6 - درجة الروتينية: وتشير إلى درجة تنوع المهام التي يقوم بها الفرد في أثناء أدائه لمهام عمله اليومية. اعتمد الباحث على أربع عبارات من مقياس إيكين

وهيج (1969). وقد تضمن المقياس أربع عبارات (العبارات ذات الأرقام من 1 إلى 4 في سؤال رقم 15) تعكس جوانب مختلفة لروتينية العمل. لقياس مدى قيام المبحوث بأعمال تتصف بالروتينية (رتابة)، فقد أبدى المبحوثون إجاباتهم على مقياس خماسي يتدرج من "صحيحة تماماً" إلى "خاطئة تماماً"، وذلك بالنسبة للعبارات الأولى والثانية والثالثة. أما بالنسبة للعبارة الرابعة فقد أبدى المبحوثون إجاباتهم على مقياس رباعي يتدرج من "روتيني جداً" إلى "ليس روتينياً على الإطلاق". وقد قيس معامل الثبات لدرجة روتينية العمل؛ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0,76، كما جاء في الجدول (1).

جدول (1)
معامل الثبات لبعض المتغيرات التنظيمية

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات
درجة الرسمية	12	0,64
درجة الاستقلالية	5	0,68
درجة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	4	0,82
درجة الروتينية	4	0,76

التوزيع الطبيعي (Normality) و التجانس (Homogeneity):

وللتأكد من استيفاء البيانات لشروطي التوزيع الطبيعي (Normality) والتجانس (Homogeneity) لمستوى الاغتراب الوظيفي في كل مستوى من المستويات التنظيمية، وذلك لاستخدامها في تحليل التباين، قام الباحث بإجراء اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-wilk) واختبار ليفن (Levene).

فيما يتعلق بشرط التوزيع الطبيعي، تبين نتائج اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-wilk) في الجدول (2) أن مستوى الدلالة أعلى من 0,05؛ مما يدل على تحقيق شرط التوزيع الطبيعي للاغتراب الوظيفي لكل مستوى من المستويات التنظيمية. أما ما يتعلق بشرط التجانس، فتظهر النتائج لاختبار ليفن (Levene) أن مستوى الدلالة = 269.0 و Levene Statistics = 1,317؛ مما يدل على تحقيق شرط التجانس لمستوى الاغتراب الوظيفي في كل مستوى من المستويات التنظيمية.

جدول (2)
نتائج اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-wilk)

م	المستوى التنظيمي	P- value	Shapiro-wilk
1	المديرون	0,701	0,982
2	رؤساء الأقسام	0,629	0,989
3	الموظفون التنفيذيون	0,527	0,991

عرض بيانات الدراسة وتحليلها:

جدول (3)
الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أولاً: المستوى التنظيمي		
المديرون	45	15,6
رؤساء الأقسام	94	32,6
الموظفون التنفيذيون	145	50,3
قيم مفقودة	4	1,4
المجموع	288	100
ثانياً: المستوى التعليمي		
الابتدائي والمتوسط	6	2,1
الثانوي	45	15,6
دبلوم فوق الثانوي	53	18,4
بكالوريوس	147	51
دراسات عليا	36	12,5
القيم المفقودة	1	0,3
المجموع	288	100
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل أعلى
36 سنة	7,42 سنة	18 سنة
السابعة	2	الثالثة
17 موظفاً	33 موظفاً	1 موظف
خامساً: نطاق الإشراف		300 موظف
رابعاً: المرتبة الوظيفية		الرابعة عشرة
ثالثاً: العمر		55 سنة

يبين الجدول (3) وصفاً لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية.

أولاً - الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

بلغ متوسط العمر لأفراد عينة الدراسة 36 سنة، بانحراف معياري قدرة 7,42؛ مما يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الشباب. وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي لأفراد العينة، فقد راوحت مستوياتهم التعليمية بين الابتدائية والدراسات العليا. ونجد أن أكثر من نصف العينة (51%) هم من حملة شهادة البكالوريوس، وأن أكثر من ثلث العينة (36,1%) من حملة شهادة دبلوم فوق الثانوي أو أقل، و (12,5%) منهم من حملة شهادات الدراسات العليا. وتشكل نسبة الحاصلين على الشهادة الجامعية والدراسات العليا نسبة (63,5%) من أفراد عينة الدراسة؛ مما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي.

ثانياً - الخصائص التنظيمية:

فيما يتعلق بالمستوى التنظيمي الذي يحتله أفراد عينة الدراسة، يوضح الجدول (3) أن (50,3%) منهم موظفون تنفيذيون، و(32,6%) رؤساء أقسام و (15,6%) مديرون. وبالنسبة للمرتبة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، فقد راوحت مراتبهم الوظيفية بين المرتبة الثالثة والمرتبة الرابعة عشرة. وبلغ المتوسط الحسابي للمرتبة الوظيفية المرتبة السابعة. وفيما يتعلق بنطاق الإشراف فقد بلغ متوسط عدد الموظفين الذين يشرف عليهم أفراد عينة الدراسة (17) موظفاً؛ مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بنطاق إشرافي واسع.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية ومعاملات الانحراف المعيارية وحدا الثقة
لمتغيرات الدراسة التنظيمية والمؤشر العام للاغتراب الوظيفي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حدي الثقة	
			الأدنى	الأعلى
درجة الرسمية	3,60	0,48	3,54	3,66
درجة الاستقلالية	2,48	0,78	2,38	2,57
درجة المشاركة في اتخاذ القرارات	2,28	0,96	2,17	2,39
درجة الروتينية	2,66	0,89	2,56	2,77
الاغتراب الوظيفي (المؤشر العام)	2,57	0,41	2,52	2,61

يوضح الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لمستوى درجة الرسمية في المنظمات التي يعمل بها أفراد عينة الدراسة قد بلغ (3,60)؛ مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يعملون في منظمات تتسم بدرجة عالية من الرسمية. وبلغ الانحراف المعياري (0,48). بالإضافة إلى ذلك، يوضح الجدول (4) أن حدي الثقة لمتوسط درجة الرسمية يراوحان بين 3,54 و 3,66؛ مما يدل على أن متوسط درجة الرسمية في مجتمع الدراسة تراوح بين هاتين القيمتين. كما بين الجدول أن المتوسط الحسابي لما يتمتع به أفراد عينة الدراسة من الاستقلالية في المنظمات التي يعملون بها قد بلغ (2,48)؛ مما يدل على أنهم لا يتمتعون بقدر كافٍ من الاستقلالية في أدائهم للمهام المنوطة بهم، كما بلغ معامل الانحراف المعياري (0,78). ويشير الجدول إلى أن حدي الثقة لمتوسط درجة الاستقلالية يراوح بين 2,38 و 2,57؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستقلالية في مجتمع الدراسة تراوح بين هاتين القيمتين. ويوضح الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجة مشاركة أفراد عينة الدراسة في اتخاذ القرارات بلغ (2,28)؛ مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بقدر محدود من المشاركة في الأنشطة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يبين الجدول أن حدي الثقة لمتوسط درجة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يراوحان بين 2,17 و 2,39؛ مما يدل على أن متوسط درجة المشاركة في القرارات الإدارية في مجتمع الدراسة يراوح بين هاتين القيمتين. وفيما يتعلق بدرجة روتينية العمل الذي يقوم به أفراد عينة الدراسة، يبين الجدول أن المتوسط الحسابي (2,66)؛ مما يدل على درجة متوسطة من الرتبة فيما يقومون به من أنشطة تنظيمية، كما بلغ معامل الانحراف (0,89). ويوضح الجدول أن حدي الثقة لمتوسط درجة الروتينية يراوحان بين 2,56 و 2,77؛ مما يدل على أن متوسط درجة الروتينية في مجتمع الدراسة يراوح بين هاتين القيمتين.

بالنظر إلى الجدول (4) نرى أن المتوسط الحسابي للمؤشر العام للاغتراب الوظيفي يشير إلى أن أفراد العينة يعيشون مستوى متوسطاً من الاغتراب الوظيفي؛ حيث بلغ متوسط الاغتراب (2,57)، ومعامل الانحراف المعياري (0,41)؛ مما يدل على أن درجة تشتت أفراد عينة الدراسة قليلة وتركزها عالٍ حول متوسط الإجابات. ويوضح الجدول أن حدي الثقة لمتوسط مستوى الاغتراب الوظيفي يراوحان بين 2,52 و 2,61؛ مما يدل على أن متوسط مستوى الاغتراب الوظيفي يراوح بين هاتين القيمتين.

مما سبق يمكننا القول إن أفراد عينة الدراسة يرون أنهم في منظمات تتصف بدرجة عالية من الرسمية، ويتمتعون بدرجة متدنية من الاستقلالية والمشاركة في القرارات الإدارية. كما يرون أنهم يؤدون أعمالاً تتصف بدرجة متوسطة من الروتينية. ونظراً لانخفاض معاملات الانحراف، يمكننا القول أيضاً: إن هناك توافقاً في الرأي بين أفراد عينة الدراسة حول مختلف أبعاد المتغيرات التنظيمية.

نتائج الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة بين المستوى التنظيمي، المتمثل في الموقع التنظيمي الذي يحتله الفرد، ومستوى الاغتراب الوظيفي. كما تهدف إلى تعرف مدى ما يمكن للعوامل الشخصية والتنظيمية التالية: العمر، المستوى التعليمي، المرتبة الوظيفية، نطاق الإشراف، درجة المشاركة في القرارات، درجة الاستقلالية، درجة الروتينية، ودرجة الرسمية - أن تفسر العلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي.

جدول (5)

تحليل التباين لأبعاد الاغتراب الوظيفي ومؤشره العام بحسب المستوى التنظيمي

م	اسم المتغير	المديرون (المديرون العامون ومديرو الإدارات)			رؤساء الأقسام (مديرو الشعب ورؤساء الأقسام والوحدات والمشرفون التنفيذيون)			الموظفون التنفيذيون			F	Sign
		المتوسط الحسابي	معامل الانحراف	العدد	المتوسط الحسابي	معامل الانحراف	العدد	المتوسط الحسابي	معامل الانحراف	العدد		
1	انعدام القوة	2,26	0,51	45	2,36	0,51	94	2,31	0,61	145	0,451	0,637
2	فقدان المعنى	2,15	0,50	45	2,27	0,63	94	2,36	0,64	145	2,550	0,131
3	انعدام المعايير	3,00	0,54	45	2,99	0,74	94	3,08	0,67	144	0,548	0,579
4	الاغتراب النفسي	2,48	0,72	45	2,88	0,99	93	3,08	0,94	144	7,327	0,001
5	المؤشر العام للاغتراب	2,41	0,36	45	2,55	0,47	94	2,62	0,38	145	4,24	0,015

تشير نتائج تحليل التباين في الجدول (5) إلى وجود فروق ذات دلالات إحصائية في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين في مختلف المستويات

التنظيمية؛ فقد بلغ متوسط مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المديرين (2,41)، ولدى رؤساء الأقسام (2,55)، ولدى الموظفين التنفيذيين (2,62)، وبلغ مستوى الدلالة (0,015). ويتضح من الجدول أيضاً أن السبب في هذه الفروق يعود إلى الاختلاف في بُعد الاغتراب النفسي فقط، أما الأبعاد الأخرى فلا يوجد اختلاف بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية فيها.

جدول (6)
تحليل التباين لمتغيرات الدراسة بحسب المستوى

م	اسم المتغير	المديرون (المديرون العامون ومديرو الإدارات)			رؤساء الأقسام (مديرو الشعب ورؤساء الأقسام والوحدات والمشرفون التنفيذيون)			الموظفون التنفيذيون			F	Sign
		المتوسط الحسابي	معامل الانحراف	العدد	المتوسط الحسابي	معامل الانحراف	العدد	المتوسط الحسابي	معامل الانحراف	العدد		
1	العمر	41,44	7,62	43	35,60	6,91	94	34,87	7,01	145	14,63	0,000
2	المستوى التعليمي	4,15	0,76	45	3,65	0,90	93	3,36	0,96	145	13,19	0,000
3	المرتبة الوظيفية	9,50	0,76	40	7,16	1,78	89	6,63	1,54	137	41,26	0,000
4	نطاق الإشراف	29	48,33	44	10	19,86	88	*00	00	00	9,72	0,002
5	المشاركة في القرارات**	2,99	1,02	45	2,55	0,91	94	1,90	0,77	145	33,81	0,000
6	درجة الاستقلالية	3,00	0,77	45	2,53	0,76	94	2,28	0,72	145	16,33	0,000
7	درجة الروتينية	2,46	0,68	44	2,58	0,90	94	2,77	0,92	143	2,65	0,072
9	درجة الرسمية	3,46	0,46	43	3,58	0,40	94	3,65	0,52	144	2,68	0,070

* الموظفون التنفيذيون لا يمارسون عملية الإشراف، وذلك بحسب التعريف الإجرائي.

** درجة المشاركة في القرارات الإدارية.

أما ما يتعلق بمدى وجود اختلاف بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية وفقاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية، فتوضح نتائج تحليل التباين في الجدول (6) وجود فروق ذات دلالات إحصائية في أعمار الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية؛ فقد بلغ متوسط العمر لدى المديرين (41,44)، ولدى رؤساء

الأقسام (35,60)، ولدى الموظفين التنفيذيين (34,87)، وبلغ مستوى الدلالة (0,000). إلا أن جدول معاملات الارتباط (7) يشير إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ومستوى الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05. ومن ثم فإن متغير العمر لا يساعد في تفسير العلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي.

وتبين نتائج تحليل التباين في الجدول (6) اختلاف المستوى التعليمي بين الموظفين باختلاف مستوياتهم التنظيمية. في متوسط المستوى، يحمل المديرون شهادة البكالوريوس ويحمل رؤساء الأقسام والموظفون التنفيذيون شهادة دبلوم فوق الثانوي، وبلغ مستوى الدلالة (0,000). إلا أن جدول معاملات الارتباط (7) يشير إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي ومستوى الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة (0,05). ومن ثم فإن متغير المستوى التعليمي لا يساعد في تفسير العلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي.

ما يتعلق بمتغير المرتبة الوظيفية، فإن نتائج تحليل التباين في الجدول (6) تشير إلى وجود فروق ذات دلالات إحصائية في المرتبة الوظيفية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية. في المتوسط، يشغل المديرون المرتبة التاسعة، في حين يشغل رؤساء الأقسام المرتبة السابعة، والموظفون التنفيذيون يشغلون المرتبة السادسة، وبلغ مستوى الدلالة (0,000). كما يوضح جدول معاملات الارتباط (7) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرتبة الوظيفية ومستوى الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة (0,05). ومن ثم فإن متغير المرتبة الوظيفية لا يساعد في تفسير العلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي.

وتبين نتائج تحليل التباين في الجدول (6) وجود فروق ذات دلالات إحصائية في النطاق الإشرافي للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية. فقد بلغ متوسط النطاق الإشرافي للمديرين (29) موظفاً، ولرؤساء الأقسام عشرة موظفين، وبلغ مستوى الدلالة (0,002). كما يوضح جدول معاملات الارتباط (7) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير النطاق الإشرافي للموظف ومستوى الاغتراب الوظيفي؛ حيث بلغ معامل الارتباط ($r = -0,204$) عند مستوى دلالة (0,05). ومن ثم فإن متغير نطاق الإشراف يمكن أن يساعد في تفسير العلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي.

ما يتعلق بدرجة المشاركة في القرارات، تبين نتائج تحليل التباين في الجدول (6) وجود فروق ذات دلالات إحصائية في درجة المشاركة في القرارات بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية. فقد بلغ متوسط درجة المشاركة في القرارات لدى المديرين (2,99) ولدى رؤساء الأقسام (2,55)، ولدى الموظفين التنفيذيين (1,90)، وبلغ مستوى الدلالة (0,000). كما يبين جدول معاملات الارتباط (7) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة المشاركة في القرارات ومستوى الاغتراب الوظيفي؛ حيث بلغ معامل الارتباط ($r = -0,406$) عند مستوى دلالة (0,01). ومن ثم فإن متغير درجة المشاركة في القرارات يمكن أن يساعد في تفسير العلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي.

تشير نتائج تحليل التباين في الجدول (6) إلى وجود فروق ذات دلالات إحصائية في متغير درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الموظفون في مختلف المستويات التنظيمية. فقد بلغ متوسط درجة الاستقلالية لدى المديرين (3,00) ولدى رؤساء الأقسام (2,53)، و لدى الموظفين التنفيذيين (2,28)، وبلغ مستوى الدلالة (0,000). كما يبين جدول معاملات الارتباط (7) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الاستقلالية ومستوى الاغتراب الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط ($r = -0,366$) عند مستوى دلالة (0,01). ومن ثم فإن متغير درجة الاستقلالية يمكن أن يساعد في تفسير العلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي.

تشير نتائج تحليل التباين في الجدول (6) إلى عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية في متغير درجة الروتينية بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية؛ فقد بلغ متوسط درجة الروتينية لدى المديرين (2,46)، ولدى رؤساء الأقسام (2,58)، ولدى الموظفين التنفيذيين (2,77)، وبلغ مستوى الدلالة (0,072). كما يوضح جدول معاملات الارتباط (7) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير درجة الروتينية ومستوى الاغتراب الوظيفي؛ حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0,464$) عند مستوى دلالة (0,01). ومن ثم فإن متغير درجة الروتينية لا يمكن أن يساعد في تفسير العلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي.

وتوضح نتائج تحليل التباين في الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية في متغير درجة الرسمية بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية. فقد بلغ متوسط درجة الرسمية لدى المديرين (3,46)، ولدى رؤساء الأقسام

(3,58)، ولدى الموظفين التنفيذيين (3,65) وبلغ مستوى الدلالة (0,070). كما يشير جدول معاملات الارتباط (7) إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير درجة الرسمية ومستوى الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة (0,05). ومن ثم فإن متغير درجة الرسمية لا يمكن أن يساعد في تفسير العلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي.

جدول (7)
معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة ومستوى الاغتراب الوظيفي

	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1 - الاغتراب الوظيفي									1	
2 - العمر								1	-0,014	
3 - المستوى التعليمي							1	0,065	-0,043	
4 - المرتبة الوظيفية						1	**0,563	**0,558	-0,042	
5 - نطاق الإشراف					1	**0,368	*0,180	0,016	*-0,204	
6 - درجة الاستقلالية				1	**0,227	**0,203	*0,127	**0,185	**0,366	
7 - درجة المشاركة في قرارات			1	**0,301	**0,281	**0,304	*0,134	0,091	**0,406	
8 - درجة الرسمية		1	-0,020	**0,211	0,025	0,022	-0,078	0,090	0,043	
9 - درجة الروتينية	1	0,055	**0,300	**0,292	-0,058	-0,072	-0,039	-0,011	**0,464	

** Correlation is significant at the 0.01 level 2-tailed.

* Correlation is significant at the 0.05 level 2-tailed.

يبين الجدول (8)، حول تحليل الانحدار، تأثير المتغيرات مجتمعة على مستوى الاغتراب الوظيفي. يشير النموذج الكامل - تحليل الانحدار - إلى أنه، في ظل ضبط المتغيرات الأخرى: متغير العمر، والمستوى التعليمي، والمرتبة الوظيفية ودرجة الرسمية ليس لها تأثير في مستوى الاغتراب. كما يبين أن المتغيرات الثمانية الموجودة في النموذج تسهم في تفسير (45%) من الاختلاف في مستوى الاغتراب الوظيفي.

كما يبين أن طبيعة العلاقة بين نطاق الإشراف ومستوى الاغتراب الوظيفي تغيرت بوجود المتغيرات الأخرى في المعادلة. فجدول معاملات الارتباط يشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف ومستوى الاغتراب الوظيفي. إلا أن وجود المتغيرات الأخرى في المعادلة أثر على طبيعة هذه العلاقة فأصبحت العلاقة غير دالة إحصائياً.

جدول (8)

تحليل الانحدار لمتغيرات الدراسة مع المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)

(2)		النموذج الكامل (1)		
Sig	B	Sig	B	المتغيرات
.000	2,650	.000	3,126	Constant
—	—	.954	.000	العمر
—	—	.441	-.037	المستوى التعليمي
—	—	.370	.026	المرتبة الوظيفية
—	—	.708	-.000	نطاق الإشراف
—	—	.505	-.049	درجة الرسمية
.000	-.110	.000	-.200	المشاركة في القرارات
.000	-.098	.008	-.119	درجة الاستقلالية
.000	.154	.000	.147	درجة الروتينية
	0.326		0.456	R ²
	45.363		11.507	F
	0.000		0.000	Sig

ويشير النموذج الكامل - تحليل الانحدار (8) - إلى أن المتغيرات التالية: المشاركة في القرارات الإدارية، ودرجة الاستقلالية، ودرجة الروتينية - لها تأثير ذو دلالة إحصائية على مستوى الاعتراق الوظيفي.

تضمن نموذج (2) من تحليل الانحدار المتعدد في الجدول (8) المتغيرات التي لها تأثير ذو دلالة إحصائية في النموذج الكامل. يشير النموذج إلى أن درجة الروتينية، درجة المشاركة في القرارات، ودرجة الاستقلالية الأكثر تأثيراً على مستوى الاغتراب الوظيفي على التوالي. كما يبين أن المتغيرات الموجودة في النموذج تسهم في تفسير (32%) من الاختلاف في مستوى الاغتراب الوظيفي. ونظراً لأن هذه المتغيرات هي المؤثرة فقط على مستوى الاغتراب الوظيفي عند ضبط المتغيرات الأخرى سوف يركز عليها لتفسير العلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاغتراب الوظيفي.

جدول (9)

تحليل الانحدار المتعدد للاغتراب الوظيفي على المستويات التنظيمية والمتغيرات الأخرى

5	4	3	(2)	(1)	
Sig B	Sig B	Sig B	Sig B	Sig B	المتغيرات
.000 3.253	.000 3.038	.000 .972	.000 2.043	.000 2.623	Constant
.310 .072	.294 -.074	.956 -.004	.039 -.133	.004 -.205	المديرون
.146 .076	.718 -.019	.296 .056	.715 -.018	.242 -.064	المشرفون
— —	— —	— —	.000 .206	— —	درجة الروتينية
.000 -.144	— —	.000 -.184	— —	— —	القرارات الإدارية*
.000 -.158	.000 -.182	— —	— —	— —	درجة الاستقلالية
0.236	0.133	0.173	0.220	0.029	R ²
21.492	14.321	19.556	26.064	4.248	F
.000	.000	.000	.000	.015	Sig

* درجة المشاركة في القرارات الإدارية.

لتحليل مدى قدرة المتغيرات التالية: درجة الروتينية، ودرجة المشاركة في القرارات الإدارية، ودرجة الاستقلالية على تفسير العلاقة بين المستوى التنظيمي والاعتراب الوظيفي، قسم المستوى التنظيمي إلى ثلاثة متغيرات مستقلة (Dummy Variables) - كما يوضح جدول (9) - يقدم نموذج (1) من جدول (9) صورة أخرى لتحليل التباين في متوسط مستوى الاعتراب الوظيفي بين مختلف المستويات التنظيمية، كما يشير إلى أن (2,9%) من الاختلافات بين الأفراد في مستوى الاعتراب الوظيفي يعود إلى أنهم يحتلون مستويات تنظيمية مختلفة.

في النموذج (2) من الجدول (9) أضيف متغير درجة الروتينية إلى المعادلة. ويوضح النموذج (2) أنه على الرغم من إضافة هذا المتغير فإنه مازال هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية في مستوى الاعتراب الوظيفي؛ مما يدل على عدم قدرة متغير درجة الروتينية على تفسير العلاقة بين المستوى التنظيمي والاعتراب الوظيفي.

في النموذج (3) من الجدول (9) أضيف متغير درجة المشاركة في القرارات الإدارية إلى المعادلة. يوضح النموذج (3) أنه بعد إضافة متغير درجة المشاركة في القرارات الإدارية إلى المعادلة أصبحت الفروق بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية في مستوى الاعتراب الوظيفي غير دالة إحصائياً؛ مما يدل على قدرة متغير درجة المشاركة في القرارات الإدارية على تفسير العلاقة بين المستوى التنظيمي والاعتراب الوظيفي. كما بلغت القدرة التفسيرية لنموذج ($R^2=0,173$) عند مستوى دلالة (0,000).

في النموذج (4) من الجدول (9) أضيف متغير درجة الاستقلالية إلى المعادلة. ويوضح النموذج (4) أنه بعد إضافة هذا المتغير أصبحت الفروق بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية في مستوى الاعتراب الوظيفي غير دالة إحصائياً؛ مما يدل على قدرة متغير درجة الاستقلالية على تفسير العلاقة بين المستوى التنظيمي والاعتراب الوظيفي. كما بلغت القدرة التفسيرية لنموذج ($R^2=0,133$) عند مستوى دلالة (0,000).

في النموذج (5) من الجدول (9) أضيف متغيراً درجة الاستقلالية ودرجة المشاركة في القرارات الإدارية إلى المعادلة. ويوضح النموذج (5) أنه بعد إضافة هذين المتغيرين أصبحت الفروق بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية

في مستوى الاغتراب الوظيفي غير دالة إحصائياً. كما بلغت القدرة التفسيرية لنموذج ($R^2 = 0,236$) عند مستوى دلالة (0,000).

وبالمقارنة بين القدرة التفسيرية، ومعاملات الانحدار في النماذج 3،4،5 من الجدول (9) يتضح لنا أن درجة المشاركة في القرارات أكثر قدرةً من درجة الاستقلالية على تفسير الاختلاف في مستوى الاغتراب الوظيفي بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية. ومن هنا يمكن القول: إن الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية يمكن تفسيرها؛ أولاً بأنهم يختلفون في درجة مشاركتهم في القرارات، وثانياً بأنهم يتمتعون بدرجات متفاوتة من الاستقلالية. كما يمكننا القول: إن درجة المشاركة في القرارات ودرجة الاستقلالية تفسران ما نسبته (23%) من الاختلافات في مستوى الاغتراب الوظيفي بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يمكننا القول: إن المتغيرات التالية: العمر، والتعليم، والمرتبة الوظيفية، ونطاق الإشراف، ودرجة الرسمية، ودرجة الروتينية غير قادرة على تفسير اختلافات الموظفين في مستوى الاغتراب الوظيفي.

مناقشة نتائج الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة بين المستوى التنظيمي الذي يتبوؤه الموظف ومستوى الاغتراب الوظيفي الذي يُعاشه. كما سعت إلى تعرف العوامل الشخصية والتنظيمية التي يمكن أن تفسر هذه العلاقة.

لقد أوضحت نتائج تحليل التباين أن مستوى الاغتراب الوظيفي يختلف باختلاف المستوى التنظيمي للموظف. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن الموظفين التنفيذيين يعيشون مستوى أعلى من الاغتراب الوظيفي من رؤساء الأقسام والمديرين. هذه النتائج تدفعنا إلى البحث عن العوامل الشخصية والتنظيمية المسببة لهذا الاختلاف.

لقد أشارت الأدبيات في مجال السلوك التنظيمي إلى أن الاختلاف في المستوى التنظيمي يترتب عليه اختلاف في مستوى السلطة التنظيمية والمهام (خصائص) الوظيفية. فباختلاف المستوى التنظيمي، يتمتع الموظفون بمستويات مختلفة من السلطة التنظيمية كما تُعهد إليهم وظائف ذات مهام وخصائص وظيفية مختلفة. لقد أكد ذلك تحليل التباين في الجدول (6)؛ حيث أشار إلى وجود تمايز في

مستوى السلطة التنظيمية، المتمثلة في نطاق الإشراف ودرجة المشاركة في القرارات، باختلاف المستوى التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، فقد أفصح عن وجود تمايز في المرتبة الوظيفية ودرجة الاستقلالية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في مستوى روتينية العمل باختلاف المستوى التنظيمي وهو مخالف للانطباع العام. وفي مجال الخصائص الشخصية، يوضح الجدول (6) وجود اختلاف في العمر والمستوى التعليمي باختلاف المستوى التنظيمي. ومن هنا يمكن القول: إن الاختلاف في المتغيرات التالية: العمر، والمستوى التعليمي، ونطاق الإشراف، ودرجة المشاركة في القرارات، والمرتبة الوظيفية ودرجة الاستقلالية - قد يكون المسوغ وراء الاختلاف في مستوى الاغتراب الوظيفي بمختلف المستويات التنظيمية.

على الرغم من أهمية تأثير المتغيرات المتعلقة بالسلطة التنظيمية والمهام الوظيفية والخصائص الشخصية، السابق ذكرها، على مستوى الاغتراب الوظيفي - كما أشارت الأدبيات في مجال السلوك التنظيمي - فإن نتائج تحليل الانحدار المتعدد تشير إلى أن الاختلافات في مستوى السلطة التنظيمية التي يتمتع بها الموظفون، والمتمثل في درجة مشاركتهم في القرارات الإدارية، والاختلافات في درجة ما يتمتعون به من استقلالية في إدارة المهام والأعمال الإدارية الموكلة إليهم - قادرة على تفسير الاختلاف في مستوى الاغتراب الوظيفي بمختلف المستويات التنظيمية.

تتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة؛ حيث تؤكد أهمية العلاقة بين درجة المشاركة في القرارات الإدارية ودرجة الاستقلالية ومستوى الاغتراب الوظيفي. فيما يتعلق بدرجة المشاركة في القرارات الإدارية فقد أشارت دراسة كاكابادس (Kakabadse, 1986) إلى أن عدم إتاحة الفرصة للموظف المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة، المتعلقة بتحديد المهام التي يقوم بها الفرد - يؤدي إلى عدم الرضاء الوظيفي وعدم إقامة علاقات جيدة مع زملائه في العمل. ويقول هيربرت أي سايمون (1997): "وبشكل مبسط فإن الناس عادة ما يكون لهم رد فعل إيجابي على الأفعال التي يرون أنها صادرة عنهم، ويكون لهم رد فعل سلبي على الأشياء التي يرون أن غيرهم قام بها من أجلهم دون استشارتهم في ذلك". (259).

كما أن درجة المشاركة في القرارات يمكن النظر إليها من زاوية درجة المركزية

في المنظمة. فالمنظمات التي تتصف بدرجة عالية من المركزية تعكس صورة محدودة من المشاركة في القرارات. فالموظفون يعانون درجة عالية من الاغتراب الوظيفي كلما كانت صلاحيات اتخاذ القرارات ممنوحة لفئة محدودة من الموظفين في المنظمة، كما أشار إلى ذلك كل من أيكين و هيج (Aiken and Hage, 1966)، هوي وآخرين (Hoy et al., 1983)، ديفز وباندي (Davis and Pandey, 2005).

أما ما يتعلق بدرجة الاستقلالية فقد أشارت دراسة كل من أجاسي (Agassi, 1986) وماشون (Matheson, 2007)، وماجد القهيدان (1999) - إلى وجود علاقة عكسية بين الاستقلالية ومستوى الاغتراب الوظيفي. فالاستقلالية تعني تمتع الموظف بتحديد الكيفية التي ينجز من خلالها المهام المكلف القيام بها. فمصدر الاغتراب هو أن تدني مستوى الاستقلالية يؤدي إلى أن يعمل الموظفون بناء على توجيهات أفراد آخرين، لا بناء على تقديرهم الشخصي للعمل. (Erikson, 1986; Kananugo, 1990). ونظراً ل تفاوت ما يتمتع به الموظفون من استقلالية في المنظمات الحديثة - كما أشار إلى ذلك كل من ماكس فيبر و كارل ماركس - يتفاوت ما يعانونه من اغتراب وظيفي.

توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة فإنه يمكن تنمية العلاقة أو الصلة بين الموظف والوظيفة من خلال ما يأتي:

1 - تنمية مشاركة الموظف في القرارات المتعلقة بخبراته المعرفية والوظيفية وبالمهام المنوطة به وذات الصلة المباشرة بمستقبله الوظيفي. وهذا يأتي عن طريق تدعيم مشاركة الموظفين في اللجان وفرق العمل الاستشارية، وتوعية المديرين والرؤساء بأهمية مشاركة موظفيهم في القرارات.

2 - زيادة ما يتمتع به الموظف من الاستقلالية في أداء مهامه الوظيفية، وذلك من خلال تشجيعه على اتخاذ قراراته بنفسه مما يساعد على تنمية شعوره بالمسؤولية.

3 - تكليف الموظف مهام وظيفية متنوعة بصفة دورية؛ مما يساهم في توسعة مداركه وإثراء خبرته الوظيفية.

4 - الاهتمام بدرجة الملاءمة بين الفرد والوظيفة (Occupational Match)؛ بمعنى أن الاغتراب الوظيفي قد يكون من أن الموظف يؤدي أعمالاً لا تثير اهتمامه.

5 - عقد دورات تدريبية في مجال الاغتراب الوظيفي لتعرف الأبعاد المختلفة لهذا المفهوم وآثاره ومصادره وكيفية التعامل معه.

المراجع:

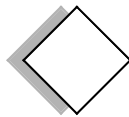
- التقرير الإحصائي لإنجازات معهد الإدارة العامة، 2007.
- حامد سوادي عطية (1988). العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية. معهد الإدارة العامة الرياض.
- حسين محمود حريم (2006). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن: عمان.
- حمود صالح الكنعان (2008). تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى الاغتراب الوظيفي. الإدارة العامة، المجلد (48)، العدد(4): 533-574.
- خالد بن ظافر الهاجري (2003). العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط الجوية العربية السعودية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الملك سعود.
- سعود النمر و هاني خاشقجي و محمد محمود و محمد حمزاوي (2006). الإدارة العامة: الأسس والوظائف. مكتبة الشقري، الطبعة السادسة.
- سوزان القرشي (1998). الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة - بعض المحددات والآثار: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- شعيل بن بخيت المطرفي (2005). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء: دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للدراسات الأمنية.
- عبدالرحمن بن أحمد هيجان (1998). ضغوط العمل: منهج متكامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. الرياض، معهد الإدارة العامة: 165-167.
- عبداللطيف ماجد عنوز (1999). الاغتراب الوظيفي ومصادره: دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال. الإدارة العامة، المجلد (39)، العدد(2): 343-391.
- عبدالمطلب القريطي وعبدالعزیز الشخص (1991). دراسة ظاهرة الاغتراب لدى عينة من طلاب الجامعة السعوديين وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى. رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي، العدد (39): 53-83.
- عويد سلطان المشعان و عوض خلف العنزي (1999). الرضاء الوظيفي لدى المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين في القطاعين الحكومي والخاص. دراسات نفسية، المجلد (9)، العدد (2): 235-264.

- عويد سلطان المشعان (2005). الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب والمعاناة النفسية. *مجلة العلوم الاجتماعية*. مجلد (33)، العدد (4): 795-816.
- فؤاد عبدالله العمر (1999). نوع الجهاز وأثره على مستوى الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية. *الإدارة العامة*، مج 39، العدد 1.
- فريد فهمي زيارة (2006). المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، الطبعة الخامسة، مطبعة الشعب، الأردن: إربد.
- كامل علي عمران (1990). أثر بعض المحددات النفسية على الاغتراب الشخصي والاجتماعي في مجال العمل، دراسة ميدانية مقارنة. *الإدارة العامة*، العدد(66): 115-176.
- الكتاب الإحصائي السنوي (2007)، مصلحة الإحصاءات العامة، المملكة العربية السعودية، 43.
- ماجد بن عبدالعزيز القهيديان (1999). أثر المتغيرات التنظيمية والديموقراطية على الاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الملك سعود.
- مأمون دقاسمة (2001). مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. *الإدارة العامة*، مج 40، العدد 4.
- محمد بن عبدالله البكر (2008). تحليل أثر العوامل التنظيمية والشخصية في اعتبار الذات في بيئة العمل. *الإدارة العامة*، المجلد (48)، العدد(1): 3-35.
- نبيل رمزي إسكندر (1988). الاغتراب وأزمة الإنسان المعاصر. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- هيربرت أي سايمون (1997). السلوك الإداري: دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية. (ترجمة عبدالرحمن هيجان، وعبدالله بن هنية)، الرياض، معهد الإدارة العامة، (2003): 259-260.
- Abdul-Gader, A. and Kozar, K.. (1995). The impact of computer alienation on information technology investment decisions: An expletory cross-national analysis. *MIS Quarterly*, Vol. 19 (4): 535-560.
- Agassi, J.B. (1986). Dignity in the workplace-Can work be dealienated? *Journal of Business Ethics*. Vol. 15 (4): 271-285.
- Aiken, M., and Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*, 497-507.
- Ali, A.J. (1989). Decision style and work satisfaction of Arab Gulf Executives: Across-national Study. *International Studies of Management & organization*; Summer 1989, Vol. 19 (2): 22-37.
- Al-knaan, H. S. (1992). Class position and job satisfaction. Unpublished Master thesis. University of Wisconsin-Madison.
- Allen, B.H.,& Lafollette, W. (1977). Perceived organizational structure and Alienation Among Management Trainees. *Academy of Management Journal*, Vol. 20 (2): 334-341.
- Babbie, E. (1998). *The practice of social research*, Eight edition. Wadsworth Company.

- Baron, J.N. (1984) Organizational perspectives on stratification. *American Review of Sociology*, Vol. 10: 37-69.
- Blau, P. (1977). Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure. In Spaeth, J.L. (1985) Job power and earning. *American Sociological Review*. 50, 603-617.
- Cook, J. and Hepworth, S. & Wall, T. & Wall, P. (1981). *The experience of work*. Academic Press.
- Daft, R. (1995). *Organizational theory and design*. West Publishing Company.
- Davis, L., Pandey, S., K., (2005). Red Taped public employees: does perceived rule dysfunction alienate managers?. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 15 (1) 133-148.
- Davis, K. (1967). *Human relations at work: the dynamic organizational behavior*. McGraw Hill.
- Eriksson, K. (1986). On work and alienation. *American Sociological Review*, Vol. 51:1-8.
- Farley, J. (1990). *Sociology*. Prentice-Hall.
- Glowinkowski, S. and Cooper, C. (1987). Managers and professional in business industrial Settings: Research Evidence, In Ivancevich and D. Ganster (Ed). *Job Stress From Theory to Suggestions* :(61-84). The Haworth Press, New York.
- Hackman, J. and Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*. 60, 159-170. In *The Experience of Work*, Cook, J. & Hepworth, S. & Wall, T. & Wall, P. Academic Press 1981.
- Hetherington, R.W. (1997). Taking the measure of morale: structure and job satisfaction in a multihospital system. *International Journal of sociology and Social Policy*, Vol. 17 (5):1-51.
- Hireschfeld, R. and Field, S. & Bedeian, A. (2000) Work alienation as an individual - difference construct for predicting work place adjustment: a test in two sampler. *Journal of Applied social Psychology*, 30,(9): 1880-1902.
- Howard, J (1984). Stress and the manager: Perspective. In *Handbook of Organizational Stress coping and strategies*. (Ed) Sethi, Amarjit Singh and Schuler, Randall S.
- Hoy, W. and Blazovsky, R. & Newland, W. (1983). Bureaucracy and alienation: A comparative analysis. *The Journal of Education and Administration*, Vol. XXI, (2),: 109-120.
- Kakabadse, A. (1987). Organizational alienation and job climate: A comparative study and psychological adjustment. *Small Group Behavior*, Vol. 17 (4): 458-471.
- Kalleberg, A. and Griffin L. (1980). Class, Occupation, and inequality in job rewards. *The American Journal of Sociology*, Vol. 85 (4): 731-768.
- Kanugo, R. (1990). Culture and work alienation: Western Models and Eastern Realities. *International Journal of Psychology*, 25:795-812.
- Katz, R. (1974). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review. September-October: 90-101.

- Kohn, M. (1982). Occupational structure and alienation. *American Journal of Sociology*, Vol. 82 (1): 111- 130.
- Korman, A.k., and Wittig-Berman, U.; & Lang, D. (1981) Career success and personal Failure: Alienation in Professionals and Managers. *Academy of Management Journal*, Vol. 24 (2): 342-360.
- Maghrabi, A.S. (1999). Assessing the effect of job satisfaction on managers. *International Journal of Value Based Management*. Vol. 12: 1-12.
- Marger, M. (2004). Social Inequality: Pattern and Processes. Boston: Mc Graw Hill.
- Matheson, C. (2007). In praise of bureaucracy? A Dissent Form Australia. *Administration & Society*. Vol. 39 (2): 233-261.
- Michaels, R., Dubinsky, A., Masaaki, K., Chae, U., (1996). The effects of organizational formalization on organizational commitment and work alienation in US, Japanese and Korean Industrial salesforces. *European Journal of Marketing*. Vol. 30 (7): 8-24.
- Mottaz, C. (1981). Some determents of work alienation. *The Sociological Quarterly*, Vol. 22: 515-529.
- Rambo, W. (1982). Work and organizational behavior. CBS College Publishing.
- Sarros, J. and Tanewski, G; & Santors, J. & Densten, I (2002). Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management*, Vol. 13: 283-304.
- Scott, R. (1992). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Prentice Hall.
- Seamds, B. (1986). The Concept and practice of stress management. In occupational stress: *Health and Performance at Work*. (Ed) Woelf Stewart and Finestone, Albert.
- Shepard, J. M (1972). Alienation from work. In *The Experience of Work*, John D. Cook, Hepworth; Wall, Toby D. Wall, Peter B. Academic Press 1981.
- Spaeth, J.L. (1985) Job power and earning. *American Sociological Review*. (50): 603-617.
- Stoner, J. (1992). *Management*. Prentice Hall. New Jersey.
- Wexley, k. and Yuki, C. (1984). *Organizational behavior and personnel psychology*. Richard Irwin, Inc. Homewood. Illinois.

قدم في: يناير 2009
أجيز في: يونيو 2009



Determinants of the Relationship between Organizational Rank and Work Alienation

*Humuod Saleh Alknaan**

This study examined the relationship between organizational rank and the levels of work alienation that employees experienced in Saudi public organizations. The study was conducted on a random sample of 288 trainees attending different short training programs at the Institute of Public Administration. The results revealed that employees at different ranks experienced different levels of work alienation. In addition, the results of Analysis of Variance and Multiple Regression Analysis uncovered that age, education, job grade, span of control, formalization, and routines did not explain the variation in levels of work alienation that employees experienced in different organizational ranks. In fact, the variations in the levels of work alienation were accounted for by participation in the decision-making process and the level of autonomy.

Key Words: Work alienation, Organizational rank, Organizational power, Routines, Participation In Decision Making, Autonomy, Formalization, Job grade, Span of control

(*) Ministry of Interior , Kingdom of Saudi Arabia.