

The Impact of Job Alienation on the Job Performance of Employees at the Open University of Benghazi and its Branches

Abdelsalam Mayouf Ali Almesmary*

Department of Business, Faculty of Economics, University of Benghazi, Libya.

*Email: abdelsala.maeyuf@uob.edu.ly

أثر الاغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها

عبد السلام معيوف علي المسماري*

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، بنغازي، ليبيا.

Received: 27-05-2026	Accepted: 12-07-2026	Published: 22-07-2026
	Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).	

Abstract

This study aimed to identify the impact of job alienation, through its dimensions (powerlessness, meaninglessness, normlessness, and isolation), on job performance at the Open University of Benghazi and its branches, from the perspective of employees. It also sought to determine whether there were statistically significant differences in the mean responses of the study sample members regarding job performance attributable to personal and job-related variables. To achieve this, a questionnaire was designed as a research tool and distributed to a study sample consisting of (66) employees. A total of (56) questionnaires were retrieved, all of which were valid for statistical analysis. This study employed the descriptive-analytical approach. The study reached several findings, the most important of which was that the employee's sense of meaninglessness regarding the importance of their work is the most influential dimension of job alienation on job performance. Additionally, there were no statistically significant differences in the level of job performance attributable to personal and job-related variables. The study offered several recommendations, the most significant of which are: enhancing employee participation in administrative decision-making and university activities; developing a fair and transparent system for incentives and rewards; focusing on implementing training programs; and strengthening the culture of teamwork and effective communication among employees.

Keywords: Job Alienation, Job Performance.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي من خلال أبعاده (الشعور بالعجز، ضعف المعنى، فقدان المعايير، والعزلة) على الأداء الوظيفي بالجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها وذلك من وجهة نظر العاملين، وكذلك تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، ولتحقيق ذلك صممت استبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (66) موظفاً، وتم استرجاع (56) استبانة كانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن ضعف المعنى للموظف لأهمية عمله يعد أكثر أبعاد الاغتراب الوظيفي تأثيراً في الأداء الوظيفي، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وأوصت هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والأنشطة الجامعية، وتطوير نظام عادل وشفاف للحوافز والمكافآت، والاهتمام بتنفيذ برامج تدريبية، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والتواصل الفعال بين العاملين..

الكلمات المفتاحية: الاغتراب الوظيفي، الأداء الوظيفي.**1. مقدمة الدراسة:**

في خضم التحولات المتسارعة التي تشهدها البيئة العالمية اليوم، تتزايد الضغوط الوظيفية بفعل التغيرات التكنولوجية، وارتفاع التوقعات، وتعدد المهام، مما يجعل الفرد عرضة لحالات من التوتر والانفصال عن بيئة عمله. ويبرز في هذا السياق مفهوم الاغتراب الوظيفي كأحد أخطر الظواهر النفسية والتنظيمية التي تهدد استقرار العاملين وفاعليتهم، فهو ليس مجرد شعور عابر بالملل، بل حالة عميقة من التفكك بين ذات الفرد ومضمون عمله، يشعر معها بأن وظيفته فقدت معناها، وأنه ليس سوى ترس صغير في آلة ضخمة لا يسيطر على حركتها، فضلاً عن شعوره بالعزلة الاجتماعية، وانعدام المعايير الواضحة التي توجه سلوكه، الأمر الذي يجعله يعيش حالة من التمزق بين ما يقدمه وما يتطلع إليه.

وفي مقابل ذلك، يُعد الأداء الوظيفي المؤشر الأكثر حساسية وصدقاً على صحة العلاقة بين الفرد ومؤسسته؛ فهو يمثل المحصلة النهائية لكل عمليات التوظيف، والتدريب، والتحفيز، والرقابة. ويتجسد الأداء في قدرة الفرد على إنجاز المهام الموكلة إليه وفقاً لمعايير محددة من حيث الكمية، والنوعية، والسرعة، والدقة، فضلاً عن عناصر إضافية كالابتكار، وروح المبادرة، والالتزام بقواعد العمل، والأداء الجيد ليس وليد الصدفة، بل هو نتاج تكامل العوامل المعرفية والمهارية والسلوكية، ويتأثر بشكل مباشر بالحالة النفسية للفرد، فحين يشعر العامل بالانتماء والقيمة، يبذل جهداً مضاعفاً، أما حين يستشعر الاغتراب، فإن ذلك يترجم سلوكياً إلى تسبيب، أو تقاعس، أو ضعف في التركيز، أو زيادة في حالات الغياب، أو تراجع واضح في جودة الخدمات المقدمة للطلبة والمجتمع.

ويزداد هذا الموضوع خطورة في سياق الجامعات الليبية بشكل عام، والجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها بشكل خاص، إذ تعمل هذه الجامعة في بيئة محلية ووطنية تتميز بخصوصية معقدة، فهي ليست مجرد جامعة تقليدية، بل نموذج تعليمي مفتوح يعتمد على الانتشار الجغرافي الواسع، ويمتد ليشمل فروعاً متعددة في مختلف المدن، مما يخلق واقعاً تنظيمياً فريداً قائماً على التباعد المكاني، وتعدد الهياكل الإدارية، وتفاوت الظروف في كل فرع من حيث البنية التحتية، والإمكانيات المادية، وأنماط التواصل مع المركز الرئيسي. وهذا التشتت الجغرافي قد يشكل بحد ذاته أرضاً خصبة لنشوء مشاعر العزلة والانفصال لدى العاملين، فالبعد عن المركز وتضارب التوجيهات وعدم انتظام قنوات الاتصال كلها عوامل تزيد من احتمالات الشعور بالاغتراب.

على الرغم من أهمية الموضوع، إلا أن الدراسات الميدانية التي تناولت ظاهرة الاغتراب الوظيفي في الجامعات الليبية، وتحديدًا في بيئة التعليم المفتوح، لا تزال محدودة للغاية، ولا توجد — حسب علم الباحث — دراسة شاملة حاولت قياس أثر هذا الاغتراب على الأداء في نطاق الجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها. وعليه، تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات الأكاديمية الليبية والعربية، وتقدم لصناع القرار في الجامعة المفتوحة وفروعها أدلة علمية رصينة تمكنهم من مراجعة سياساتهم الإدارية، وإعادة تصميم برامج التطوير الوظيفي، وتحسين بيئة العمل الداخلية، ذلك أن الاستثمار في علاج مظاهر الاغتراب ليس ترفاً نفسياً، بل هو استثمار حقيقي في رأس المال البشري، وهو الركيزة التي تضمن للجامعة استمرارها في أداء رسالتها السامية، وتخريج أجيال قادرة على حمل لواء التنمية في ليبيا المستقبل.

2.1 الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات هذه الدراسة، وأهم هذه الدراسات مرتبة بحسب الزمن من الأقدم إلى الأحدث:

- **دراسة (الجبوري، 2018)** وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الاغتراب الوظيفي والالتزام التنظيمي، واختبار العلاقة بينهما، لدى الموظفين الإداريين في دوائر محافظة نينوى بالعراق، وتكوّنت عينة الدراسة من (220) موظفاً، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الموظفين يعانون من مستوى متوسط من الاغتراب الوظيفي، وكذلك توجد علاقة ارتباطية سالبة بين الاغتراب الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث كان بُعد اللامعيارية الأكثر تأثيراً في تراجع الالتزام التنظيمي.
- **دراسة (علي، 2019)** وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي وقياس العلاقة بين أبعاده (العجز، التمرد، العزلة الاجتماعية، اللامعيارية) والأداء الوظيفي لدى العاملين (أطباء، مرضيين، إداريين) في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، وتكوّنت عينة الدراسة من (250) موظفاً، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي، وبُعد الشعور بالعجز هو أقوى الأبعاد ارتباطاً بانخفاض الأداء.
- **دراسة (العمرى، 2022)** وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد الاغتراب الوظيفي (الشعور بالعجز، العزلة، التمرد، اللامعيارية) ومستوى الرضا الوظيفي، والكشف عن أكثر أبعاد الاغتراب تأثيراً في الرضا الوظيفي، وتكوّنت عينة الدراسة من (180) موظفاً في الوظائف الإشرافية والتنفيذية، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية قوية بين الاغتراب الوظيفي والرضا الوظيفي، ويعد بُعد الشعور بالعجز هو الأكثر قدرة على التنبؤ بانخفاض الرضا الوظيفي.
- **دراسة (Gomez, 2022)** وهدفت هذه الدراسة إلى هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الاغتراب الوظيفي (بأبعاده: العجز، فقدان المعنى، العزلة الاجتماعية) والأداء السياقي (سلوك المواطن التنظيمية)، مع فحص الدور الوسيط للالتزام التنظيمي العاطفي في هذه العلاقة، لدى العاملون في قطاع الضيافة والفنادق في مدينة برشلونة الإسبانية. تكوّنت العينة من (270) موظفاً يعملون في أقسام الخدمة الأمامية (الاستقبال، المطاعم، خدمة الغرف)، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الاغتراب الوظيفي له أثر سلبي مباشر على الأداء السياقي، وكذلك توسط الالتزام التنظيمي العاطفي هذه العلاقة، حيث أدى الاغتراب الوظيفي إلى تقليص الالتزام العاطفي، والذي بدوره قلّل من سلوكيات المواطن التنظيمية.
- **دراسة (الشمرى، 2023)** وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار نموذج للعلاقة بين الاحتراق النفسي والاضطراب الوظيفي وسلوكيات العمل العكسية (اللامبالاة، التخريب الرمزي، التغيب الذهني)، بافتراض أن الاغتراب الوظيفي يتوسط هذه العلاقة في ثلاث شركات اتصالات في دول الكويت، وتكوّنت عينة الدراسة من (310) موظفاً من موظفي خدمة العملاء، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الاغتراب الوظيفي توسط بشكل جزئي العلاقة بين الاحتراق النفسي وسلوكيات العمل العكسية.

- دراسة (Reynolds & Turner, 2023) وهدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة المباشرة بين الاغتراب الوظيفي (خاصة بُعد العجز واللامعيارية) وسلوك التسلل الإلكتروني (استخدام الإنترنت لأغراض شخصية أثناء العمل)، لدى موظفو المكاتب في شركات الخدمات المالية والتأمين بمدينة نيويورك، وتكونت عينة الدراسة من (340) موظفاً، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط موجب دال بين الاغتراب الوظيفي وسلوك التسلل الإلكتروني.
 - دراسة (الزعيبي، 2025) وهدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة التبادلية بين الاغتراب الوظيفي والاحترق النفسي الرقمي، واختبار ما إذا كان الإرهاق الرقمي يتوسط العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وانخفاض الأداء الابتكاري لدى مطورو البرمجيات ومهندسو الشبكات العاملون في شركات تكنولوجيا المعلومات في مدينة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (285) موظفاً، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ارتباط موجب قوي بين الاغتراب الوظيفي والاحترق النفسي الرقمي، وكذلك أظهرت أن الاغتراب يؤدي إلى إرهاق تقني يخفض بدوره الإبداع والابتكار.
 - دراسة (Chen & Patel, 2025) وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار مسار يبدأ من الاغتراب الوظيفي (خاصة فقدان المعنى والعزلة الاجتماعية) ويمر عبر سخرية العمل وعدم الارتباط الوظيفي وصولاً إلى سلوك "الاستقالة الصامتة" لدى الموظفين الذين يعملون عن بُعد بشكل كامل في شركات تقنية وخدمات مهنية في كندا والولايات المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من (490) موظفاً، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير غير مباشر كامل للاغتراب الوظيفي على الاستقالة الصامتة من خلال سخرية العمل أولاً، ثم عدم الارتباط الوظيفي ثانياً.
- ما يميز هذه الدراسات عن الدراسات السابقة:
- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اعتبار الاغتراب الوظيفي يؤثر في مخرجات العمل والسلوك التنظيمي، وتختلف مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة.

3.1 مشكلة الدراسة:

إن الجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها منذ تأسيسها لعبت دوراً هاماً في تطوير وتنمية المجتمع الليبي، حيث أن القطاع العام في ليبيا يستهلك أكثر من 67 مليار دينار سنوياً كرواتب بناءً على تقرير مصرف ليبيا المركزي لسنة 2024، وبناءً على تقرير جهاز الرقابة الإدارية لسنة 2024 بتعليق التعيينات الجديدة في القطاع العام بسبب الزيادة غير المبررة في عدد الموظفين، والتقارير الدولية توثق تراجعاً حاداً في جودة الخدمات والإنتاجية، وهذه المفارقة تشير إلى احتمالية وجود حالة من الاغتراب الوظيفي (ضعف المعنى، العجز، العزلة، فقدان المعايير)، مما يحتم دراسة تأثير هذا الاغتراب على الأداء الفعلي للعاملين في الجامعات الليبية.

واستناداً لما ذكر أنفاً، يمكن اظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما مستوى الاغتراب الوظيفي للعاملين بالجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها من خلال الأبعاد التالية: (الشعور بالعجز، ضعف المعنى، فقدان المعايير، والعزلة)؟

السؤال الثاني: هل هناك أثر ذو دلالة احصائية للاغتراب الوظيفي للعاملين بدلالة أبعادها (الشعور بالعجز، ضعف المعنى، فقدان المعايير، والعزلة) على الأداء الوظيفي بالجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق للأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، ومدة الخدمة)؟

4.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

- أ. تناولها موضوع الاغتراب الوظيفي الذي يعتبر من الموضوعات الهامة في حياة منظمات الأعمال والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتبني أهداف المنظمات.
- ب. تفتح الباب لمزيد من الدراسات والبحوث حول موضوعاتها ومتغيراتها الفرعية، في ضوء النتائج المتوقعة.
- ج. تساهم الدراسة في عملية تعميق الرؤية للمؤسسات التعليمية تجاه المتغيرات المبحوثة لتبني مستويات أداء أفضل في المدى البعيد.

5.1 أهداف الدراسة:

تتمثل في الأهداف التالية:

- أ. التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي للعاملين بالجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها من خلال الأبعاد التالية: (الشعور بالعجز، ضعف المعنى، فقدان المعايير، والعزلة).
- ب. التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي للعاملين بدلالة أبعاده (الشعور بالعجز، ضعف المعنى، فقدان المعايير، والعزلة) على الأداء الوظيفي بالجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها.
- ج. التعرف عما إذا كان هناك فروق للأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، ومدة الخدمة).

6.1 فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي بدلالة أبعاده (الشعور بالعجز، ضعف المعنى، فقدان المعايير، والعزلة) على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على العاملين في الجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها تعزى للمتغيرات التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، ومدة الخدمة).

7.1 مصطلحات الدراسة:

- يعرفه الباحث الاغتراب الوظيفي (إجرائياً): بأنه شعور العامل بالجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها بفقدان المعنى في المهام الموكلة إليه، وضعف الاندماج مع المحيط الاجتماعي في مكان العمل، وفقدان المعايير، وانعدام الإحساس بالسيطرة على مخرجاته.
- ويعرف الباحث الأداء الوظيفي (إجرائياً): بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه العامل بالجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها عند تنفيذ واجباته الوظيفية، وفق المعايير المحددة من حيث الجودة، والكمية، والوقت، والالتزام، بما يحقق أهداف المنظمة ويعزز كفاءتها.
- الجامعة المفتوحة بنغازي: هي إحدى الجامعات الثلاث المفتوحة التابعة لوزارة التعليم العالي أنشئت بموجب قرار مجلس الوزراء للحكومة المؤقتة رقم 413 لسنة 2015م وتتبعها الفروع الواقعة بالمنطقة الشرقية.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 مفهوم الاغتراب الوظيفي:

يُعدّ العنصر البشري الركيزة الأساسية في تحقيق الإنتاجية داخل أي مؤسسة، حيث تشكل مهاراته المؤشر الحقيقي على كفاءة التنظيم وفاعليته، وقد أدى إهمال الاستثمار في هذا العنصر داخل بعض المجتمعات

والمؤسسات إلى تراجع مستويات الإنتاج والتخلف التنظيمي، الأمر الذي يستلزم الوقوف عند المتغيرات النفسية والاجتماعية المؤثرة في أداء الفرد، وفي مقدمتها ظاهرة الاغتراب الوظيفي. ولم يحظى مفهوم الاغتراب الوظيفي بتعريف جامع مانع يتفق عليه الجميع، بل تعددت المقاربات النظرية في تفسيره، نذكر منها:

تعريف (Banai et al., 2004: 377) للاغتراب الوظيفي بأنه "حالة من الانفصال النفسي عن مقتضيات الوظيفة، تصل بالفرد إلى فقدان القدرة على الإحساس بمتطلباتها"، ويعرفه (أبو النصر، 2012: 94) بأنه "اغتراب الشخص عن الآخرين وعن العمل الذي يقوم به، وعن المكان الذي يعيش فيه، وعن المنظمة التي يعمل بها، وعن السياسة، وعن الثقافة، والمجتمع الذي يعيش فيه"، كما عرفه (بن جليغم، 2016: 112) بأنه "فقدان الموظف للقدرة وشعوره بالعجز وعدم التحكم، وإحساسه بالإحباط والاستياء، وعدم الرضا"، وعرفاه (صورية وسهام، 2021: 572) بأنه "شعور الفرد بالغربة في المنظمة التي ينتمي إليها، نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين المنظمة بمكوناتها من هيكلية ومحيط، ونمط قيادة، وجماعة العمل"، وعرفه (العوامه، 2024: 460) بأنه "شعور الفرد بالعزلة، والضيق والوحدة، وعدم الانتماء، وفقدان الثقة والإحساس بالقلق والعدوان، ورفض القيم والمعايير الاجتماعية، والمعاناة من الضغوط النفسية"، وأخيراً عرفه (العبادلة، 2024: 27) بأنه "مجموعة من الانفعالات والمظاهر السلوكية السيئة التي قد تشمل الغربة عن الذات، والعزلة الاجتماعية، والعجز، وفقدان السيطرة، وفقدان المعنى التي يكتسبها الفرد في بيئة العمل لأسباب شخصية وتنظيمية".

2.2 أبعاد الاغتراب الوظيفي:

يُعد تحديد أبعاد الاغتراب الوظيفي من الجوانب المهمة في الدراسات السلوكية والتنظيمية، حيث ساهمت إسهامات في بلورة الإطار الأكثر استخداماً في تفسير هذه الظاهرة، وقد حدد كلا من (Judge & Robbins, 2023) أربعة أبعاد رئيسة للاغتراب، تم توظيفها لاحقاً في الدراسات الإدارية لقياس الاغتراب الوظيفي داخل المنظمات، وهي كما يلي:

1. **بُعد شعور بالعجز:** يشير هذا البعد إلى شعور الموظف بأنه غير قادر على التأثير في نتائج العمل أو التحكم في القرارات المتعلقة بمهامه الوظيفية، ويظهر ذلك عندما تكون السلطة مركزية بشكل كبير، أو عندما يُفرض على العامل تنفيذ مهام دون مشاركته في التخطيط أو اتخاذ القرار، ويؤدي هذا الشعور إلى انخفاض الدافعية وضعف الانتماء التنظيمي.
 2. **بُعد ضعف المعنى:** يعبر هذا البعد عن شعور الموظف بأن العمل الذي يقوم به لا يحمل قيمة أو هدفاً واضحاً، أو أنه غير مرتبط بالأهداف العامة للمنظمة، ويؤدي غموض أهداف العمل وضعف وضوح الرؤية التنظيمية إلى تعزيز هذا الشعور، مما يقلل من اهتمام الموظف بعمله.
 3. **بُعد فقدان المعايير:** يقصد به شعور الموظف بأن القيم والمعايير التنظيمية غير واضحة أو غير عادلة، أو أن النجاح في العمل لا يعتمد على الجهد والكفاءة بل على عوامل أخرى مثل العلاقات أو المحسوبية، وهذا يؤدي إلى ضعف الالتزام بالمعايير الرسمية وزيادة الإحباط الوظيفي.
 4. **بُعد العزلة:** يشير هذا البعد إلى شعور الموظف بالانفصال عن زملائه داخل بيئة العمل، وضعف العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وتزداد هذه الحالة في البيئات التي يغيب فيها التعاون والعمل الجماعي، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والشعور بالوحدة داخل العمل.
- وتوضح أبعاد الاغتراب الوظيفي أن هذه الظاهرة متعددة الجوانب، وكل بعد منها يعكس جانباً من العلاقة بين الموظف وبيئة العمل التنظيمية.

3.2 أنواع الاغتراب الوظيفي:

يتخذ الاغتراب الوظيفي في بيئة العمل عدة صور وأنماط تختلف باختلاف طبيعة المنظمة وظروف العمل ومستوى التفاعل الاجتماعي داخلها، وقد اتجهت بعض الدراسات إلى تصنيف الاغتراب الوظيفي إلى أنواع

متعددة، وقد حدد (Dessler, 2020) خمسة أنواع تعكس طبيعة الشعور بالانفصال الذي يعاني منه الموظف داخل المنظمة.

1. **الاغتراب النفسي:** يشير هذا النوع إلى الحالة الشعورية الداخلية التي يعيشها الموظف، حيث يشعر بعدم الارتباط النفسي بعمله أو فقدان الحماس والدافعية تجاه المهام الوظيفية، ويظهر ذلك في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الانخراط في العمل، ويرتبط هذا النوع ارتباطاً وثيقاً بعوامل مثل غموض الدور وضعف التحفيز.

2. **الاغتراب التنظيمي:** يعبر عن شعور الموظف بالانفصال عن المنظمة ككل، نتيجة ضعف الانتماء التنظيمي أو عدم الشعور بالعدالة التنظيمية أو ضعف الثقة في الإدارة، ويؤدي هذا النوع إلى انخفاض الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي.

3. **الاغتراب الاجتماعي:** يقصد به ضعف العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، حيث يشعر الموظف بالعزلة عن زملائه وقلة التفاعل الاجتماعي داخل الفريق، ويؤدي هذا النوع إلى ضعف روح الفريق وانخفاض التعاون بين العاملين، مما ينعكس سلباً على الأداء العام للمنظمة.

4. **الاغتراب المهني:** يظهر هذا النوع عندما يشعر الموظف بأن مهنته أو وظيفته لا تعكس قدراته أو طموحاته، أو أنها لا توفر له فرصاً للنمو والتطور المهني، ويؤدي ذلك إلى فقدان الشعور بالإنجاز المهني، وقد يدفع الموظف إلى البحث عن فرص عمل أخرى أكثر توافقاً مع طموحاته.

5. **الاغتراب السلوكي:** يتمثل في السلوكيات السلبية التي قد يظهرها الموظف نتيجة شعوره بالاغتراب، مثل انخفاض الأداء، أو التغيب المتكرر، أو ضعف الالتزام بالأنظمة والتعليمات، ويعد هذا النوع انعكاساً مباشراً للأبعاد النفسية والتنظيمية للاغتراب الوظيفي.

ويتضح أن الاغتراب الوظيفي لا يقتصر على جانب واحد، بل يظهر في صور متعددة تشمل الجوانب النفسية والتنظيمية والاجتماعية والمهنية والسلوكية، مما يجعل التعامل معه يتطلب فهماً شاملاً لطبيعته وأسبابه داخل بيئة العمل.

4.2 نظريات الاغتراب الوظيفي:

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي: تشير نظرية التبادل الاجتماعي التي قدمها (Homans, 1958) إلى أن العلاقات في مكان العمل تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل، وعندما يشعر الموظف بالاغتراب، فإنه يدرك أن العلاقة مع المنظمة غير متوازنة، مما يدفعه لتقليل مساهماته - بما في ذلك أدائه وسلوكياته الإضافية - كشكل من أشكال المعاملة بالمثل السلبية.

ثانياً: نظرية الهوية الاجتماعية: تفترض نظرية الهوية الاجتماعية التي قدمها Tajfel & Turner (1979) أن الأفراد يشكلون مفهوم الذات بناءً على عضويتهم في مجموعات اجتماعية مختلفة في سياق العمل، ويؤدي الاغتراب الوظيفي إلى إضعاف ارتباط الموظف بهويته المهنية والتنظيمية، مما يقلل من دافعيته لبذل جهد إضافي في عمله.

ثالثاً: نظرية الحفاظ على الموارد: تعد نظرية الحفاظ على الموارد التي طوّرها (Hobfoll, 1989) من أبرز الأطر النظرية لفهم الاغتراب الوظيفي في الأدبيات المعاصرة، وتشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يسعون جاهدين للحفاظ على مواردهم الحالية واكتساب موارد جديدة، وعندما يتعرض الموظفون لضغوط مهنية مثل الظلم التنظيمي، فإنهم لا يفشلون فقط في الحفاظ على مواردهم بل يعانون من استنزاف مستمر لهذه الموارد، مما يؤدي لشعور الموظفين بالإحباط نتيجة عدم قدرتهم على تحقيق ما يتوقعونه، ومما يدفعهم إلى تجربة الاغتراب الوظيفي الذي يعرف بأنه حالة من العجز والعزلة الاجتماعية حيث يختلف توقع الفرد للسيطرة على الأحداث بشكل كبير عن الوضع الموضوعي، مما يسبب حرماناً نفسياً.

5.2 مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، إذ يعكس مدى قدرة العاملين على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، بما يسهم في تحقيق أهداف

المنظمة، ويُنظر إلى الأداء الوظيفي بوصفه محصلة تفاعل مجموعة من العوامل، منها قدرات الفرد، ودوافعه، وظروف العمل، والموارد المتاحة، ونظام الحوافز، وطبيعة القيادة داخل المنظمة، وللأداء الوظيفي عدة تعريفات نذكر منها:

يعرف (Campbell et al., 1993) الأداء الوظيفي بأنه يتمثل في السلوكيات والأفعال التي يقوم بها العامل والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وليس فقط النتائج النهائية للعمل. ويعرفه (درة، 2008) بأنه قدرة العامل على إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية وفق المعايير المحددة.

ويعرفه (Armstrong, 2020) بأنه النتائج التي يحققها الأفراد والطريقة التي ينجزون بها أعمالهم، ويشمل كلاً من السلوك والنتائج.

6.2 أهمية الأداء الوظيفي:

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي كما أشار (Armstrong, 2020) في كونه أحد أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في:

1. **تحقيق أهداف المنظمة:** ويُعد الأداء الوظيفي وسيلة رئيسية لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى نتائج عملية من خلال أداء العاملين. فعندما تكون أهداف الموظفين واضحة ومتوافقة مع أهداف المؤسسة، يصبح كل فرد مدركاً لدوره في تحقيق النجاح المؤسسي، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنجاز ورفع كفاءة الأداء العام.

2. **رفع الإنتاجية والكفاءة:** ويسهم الأداء الوظيفي الفعال في زيادة الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتقليل الوقت والجهد المبذولين في إنجاز الأعمال. كما يساعد على تحسين جودة الخدمات أو المنتجات، وتقليل الأخطاء والهدر، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة المنظمة وقدرتها على المنافسة.

3. **تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين:** ويساعد تقييم الأداء في التعرف على جوانب القوة لدى العاملين، مما يمكن الإدارة من الاستفادة منها وتطويرها، كما يكشف عن أوجه القصور أو الضعف التي تحتاج إلى معالجة. ويُعد ذلك أساساً لوضع خطط تطوير فردية تسهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية وتحسين الأداء المستقبلي.

4. **تحفيز العاملين وزيادة مشاركتهم:** عندما يدرك الموظفون أن أداءهم يُقاس وفق معايير واضحة وعادلة، وأن جهودهم تحظى بالتقدير والمكافأة، فإن ذلك يزيد من دافعيتهم للعمل ويعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء. كما أن إشراكهم في تحديد الأهداف ومناقشة نتائج الأداء يسهم في رفع مستوى الالتزام وتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

5. **دعم اتخاذ القرارات الإدارية:** يوفر الأداء الوظيفي معلومات دقيقة وموضوعية تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات تتعلق بالترقيات، والحوافز، والمكافآت، والنقل، والتدريب، والتخطيط للمسار الوظيفي. ويسهم ذلك في تعزيز العدالة والشفافية داخل المنظمة، والحد من الاعتماد على التقديرات الشخصية في اتخاذ القرارات.

6. **تعزيز التواصل بين المديرين والموظفين:** تُعد إدارة الأداء وسيلة فعالة لتحسين التواصل داخل المنظمة، إذ تعتمد على الحوار المستمر بين المدير والموظف لمناقشة الأهداف، وتوضيح التوقعات، وتقديم التغذية الراجعة، ومراجعة مستوى الإنجاز. ويساعد هذا التواصل في بناء الثقة، وحل المشكلات مبكراً، وتحسين العلاقات المهنية بين جميع الأطراف.

7. **تحقيق التحسين المستمر والميزة التنافسية:** يمثل عملية ديناميكية تستهدف التحسين المستمر وليس مجرد تقييم دوري للأداء. فمن خلال مراجعة النتائج باستمرار، والاستفادة من التغذية الراجعة، وتطوير القدرات البشرية، تتمكن المنظمة من تحسين جودة أدائها، والاستجابة للتغيرات في بيئة العمل، وتعزيز قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3. الجانب الميداني للدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة الجانب الميداني للدراسة والمتمثل في منهجية الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيتها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وكان كالاتي:

1.3 منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة والذي يُعرفه (عبيدات وآخرون، 2011: 176) بأنه "وصف الظاهرة التي يُراد دراستها، وجمع أوصاف ومعلومات عنها، وهو أسلوب يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً".

أ. مصادر جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: وتمثلت في الكتب، والدوريات، ورسائل الماجستير، والدكتوراه، والتقارير، وشبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).

- المصادر الأولية: وتمثلت في إعداد أداة للدراسة وهي الاستبانة وذلك بالاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة وهي الأداة الرئيسة لجمع البيانات.

ب. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على الجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها.

- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفترة من سبتمبر 2025م إلى ديسمبر 2025م.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة أثر الاغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها، والبالغ عددهم (80) موظفاً، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية نسبية بلغ حجمها (66) موظفاً (سيكاران، 2006: 421)، وتم استرجاع (60) استبانة وتم استبعاد (4) استبانات، وكانت الصالحة للتحليل الإحصائي (56) استبانة بنسبة (85%).

3.3 تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	45	80.4%
أنثى	11	19.6%
الإجمالي	56	100%

يظهر من خلال بيانات الجدول رقم (1) أن بلغت عينة الدراسة (56) فرداً شكلت نسبة الذكور منهم (80.4%) في حين بلغت نسبة الإناث (19.6%)، وهو ما يعكس طبيعة سوق العمل في البيئة الليبية الذي يميل إلى هيمنة الذكور.

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30	5	8.9%
من 31 – 40 سنة	16	28.6%
من 41 – 50 سنة	21	37.5%
من 51 سنة فأكثر	14	25.0%
الإجمالي	56	100%

تشير نتائج الجدول رقم (2) إلى أن أغلب أفراد العينة يقعون ضمن الفئات العمرية التي تتمتع بالخبرة والنضج الوظيفي حيث حازت فئة (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) على النسبة الأعلى بـ 37.5% تلتها فئة (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 28.6% بينما جاءت الفئات الأصغر والأكبر سناً بنسب أقل مما يعكس تركزاً وظيفياً في مرحلة منتصف العمر المهني.

جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
5.4%	3	ثانوي أو ما يعادلها
21.4%	12	دبلوم عالي
50.0%	28	بكالوريوس أو ليسانس
12.5%	7	ماجستير
10.7%	6	دكتوراه
100%	65	الإجمالي

أوضحت النتائج الواردة بالجدول (3) ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين بالجامعة حيث استحوذ حملة مؤهل البكالوريوس أو الليسانس على نصف العينة بنسبة 50% يليهم حملة الدبلوم العالي بنسبة 21.4% وحملة الماجستير بنسبة 12.5% والدكتوراه بنسبة 10.7% مما يدل على كفاءة تعليمية جيدة للعينة المبحوثة.

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
19.6%	11	مدير فرع
8.9%	5	مدير مكتب
5.4%	3	رئيس وحدة
61.6%	73	موظف
100.0%	56	الإجمالي

تظهر بيانات جدول (4) أن الوظيفة الإدارية التنفيذية (موظف) تشكل القاعدة الأكبر في الهيكل الوظيفي المشارك في الدراسة بنسبة 64.3% بينما توزعت بقية النسبة على المسميات القيادية والإشرافية مثل مدير فرع ومدير مكتب ورئيس وحدة مما يعكس طبيعة التوزيع الإداري المعتمد في الجامعة.

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في الوظيفة

النسبة	العدد	مدة الخدمة في الوظيفة
21.4%	12	أقل من 5 سنوات
33.9%	19	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
35.7%	20	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
8.9%	5	15 سنة فأكثر
100.0%	56	الإجمالي

من الجدول (5) تتسم عينة الدراسة بالاستقرار الوظيفي حيث نجد أن نسبة 69.6% من العاملين لديهم خدمة تتراوح ما بين 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة موزعة بين 33.9% للفئة الأولى و35.7% للفئة الثانية مما يعني توفر رصيد خبرة تراكمية لدى الغالبية العظمى من المبحوثين.

جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإدارة الرئيسية والفروع

النسبة	العدد	الإدارة الرئيسية والفروع
10.7%	6	الإدارة الرئيسية
16.1%	9	فرع بنغازي
8.9%	5	فرع المرج
5.4%	3	فرع البيضاء
5.4%	3	فرع جالو
5.4%	3	فرع توكرة
7.1%	4	فرع الأبيار
8.9%	5	فرع أوجلة
8.9%	5	فرع اجدابيا
5.4%	3	فرع سرت
5.4%	3	فرع سلوق
3.6%	2	فرع الجغبوب
5.4%	3	فرع زلة
3.6%	2	فرع بنر الأشهب
100.0%	56	الإجمالي

شملت الدراسة توزيعاً جغرافياً واسعاً لمواقع العمل بالجامعة حيث تصدر فرع بنغازي الترتيب بنسبة 16.1% تليه الإدارة الرئيسية بنسبة 10.7% بينما توزعت باقي النسبة على فروع متعددة كأجدابيا وأوجلة والبيضاء وتوكرة وسلوق وغيرها مما يضمن شمولية النتائج لكافة فروع الجامعة، كما هو موضح بالجدول (6).

4.3 النتائج الوصفية بالمتغيرات الرئيسية

قمنا في هذا الجزء بتحديد اتجاهات المبحوثين حول متغيري الدراسة وذلك من خلال استخراج المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاوزان النسبية لعبارات الأبعاد المختلفة ونفس المقاييس حُسبت لإجمالي كل بُعد وللمحاور بالكامل وقد تم الاعتماد على المعيار الآتي في تفسير النتائج:

جدول (7) معيار ليكرت لتفسير النتائج الوصفية

المستوى	الوزن النسبي (%)		الاتجاه	المتوسط المرجح	
	إلى أقل من	من		إلى أقل من	من
منخفض جداً	36	20	غير موافق بشدة	1.8	1
منخفض	52	36	غير موافق	2.6	1.8
متوسط	68	52	محايد	3.4	2.6

مرتفع	84	68	موافق	4.2	3.4
مرتفع جدا	إلى أقل من أو تساوي 100	84	موافق بشدة	إلى أقل من أو تساوي 5.0	4.20

صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ كما تم حساب معامل الصدق وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات لقياس مدى دقة الأداة في قياس ما وضعت لقياسه.

جدول (8) محاور الاستبانة ونتائج ألفا كرونباخ ومعامل الصدق.

المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	معامل الصدق
بعد الشعور بالعجز	5	0.6533	0.8083
بعد ضعف المعنى	5	0.6070	0.7791
بعد فقدان المعايير	5	0.5412	0.7357
بعد العزلة	5	0.4349	0.6594
محور الأداء الوظيفي	17	0.8441	0.9188

ويلاحظ أن جميع معاملات الثبات مرتفعة أكبر من 0.60 في كل المحاور كما أن معاملات الصدق مرتفعة جداً مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

5.3 تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول: الاغتراب الوظيفي: وتم ذلك من خلال الأبعاد التالية وهي:
البعد الأول: الشعور بالعجز

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الوزن النسبي لبعد الشعور بالعجز

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)
مشاركتي في أنشطة الجامعة محدودة جداً.	3.6%	42.9%	33.9%	17.9%	1.8%	3.29	0.87	0.66
مشاركتي في اتخاذ القرارات بالعمل ضعيفة.	5.4%	26.8%	30.4%	32.1%	5.4%	2.95	1.02	0.59
أتجنب تحمل المسؤولية الإدارية اتجاه العمل.	5.4%	8.9%	14.3%	55.4%	16.1%	2.32	1.03	0.46
أعاني من عدم القدرة على إقناع الآخرين في العمل.	0	5.4%	26.8%	55.4%	12.5%	2.25	0.74	0.45
أشعر بعدم القدرة على التخطيط في العمل.	0	5.4%	14.3%	60.7%	19.6%	2.05	0.75	0.41

تشير نتائج الجدول إلى أن متوسطات عبارات بعد الشعور بالعجز تراوحت بين (2.05–3.29) مما يعكس انخفاض مستوى الشعور بالعجز لدى أفراد العينة بصورة عامة، مع وجود تباين محدود في استجاباتهم تجاه عبارات هذا البعد، وجاءت عبارة مشاركتي في أنشطة الجامعة محدودة جداً في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح بلغ (3.29) مما يشير إلى أن عدداً من العاملين يشعرون بأن مشاركتهم في الأنشطة الجامعية ليست بالمستوى المطلوب، كما جاءت عبارة مشاركتي في اتخاذ القرارات بالعمل ضعيفة في المرتبة الثانية بمتوسط (2.95) وهو ما يعكس وجود تفاوت في آراء العاملين حول مدى مشاركتهم في صنع القرارات داخل الجامعة وسجلت عبارات أتجنب تحمل المسؤولية الإدارية تجاه العمل وأعاني من عدم القدرة على إقناع الآخرين في العمل وشعر بعدم القدرة على التخطيط في العمل متوسطات منخفضة بلغت 2.32، 2.25، 2.05 على التوالي مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة لا يشعرون بوجود هذه المظاهر لديهم، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً.

وبصفة عامة توضح النتائج أن مستوى الشعور بالعجز لدى العاملين يعد منخفضاً نسبياً باستثناء ما يتعلق بمحدودية المشاركة في الأنشطة الجامعية وضعف المشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يستدعي العمل على تعزيز مشاركة العاملين وتمكينهم بصورة أكبر بما يساهم في تقليل الشعور بالاغتراب الوظيفي وتحسين بيئة العمل.

البعد الثاني: ضعف المعنى

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الوزن النسبي لبعد ضعف المعنى

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)
أرى أن الاجتهاد في العمل مضيعة للوقت.	0	0	5.4%	58.9%	35.7%	1.70	0.57	0.34
لا أعتقد أنه من الضروري الالتزام بأوقات العمل.	1.8%	0	8.9%	51.8%	37.5%	1.77	0.76	0.35
أعتقد بأن القوانين والأنظمة لا قيمة لها في العمل.	3.6%	1.8%	8.9%	57.1%	28.6%	1.95	0.88	0.39
أرى بأن إقامة علاقات اجتماعية مع العاملين غير مهمة.	7.1%	1.8%	25.0%	37.5%	28.6%	2.21	1.11	0.44
أرى بأن الحوافز والمكافآت تذهب لغير مستحقيها.	3.6%	5.4%	39.3%	33.9%	17.9%	2.43	0.97	0.49

تشير نتائج الجدول إلى أن متوسطات عبارات بعد ضعف المعنى تراوحت بين (1.70–2.43) وهي جميعها أقل من المتوسط الفرضي مما يدل على انخفاض مستوى الشعور بضعف المعنى لدى أفراد العينة ويعكس تمسكهم بقيم العمل وأهميته وجاءت عبارة أرى بأن الحوافز والمكافآت تذهب لغير مستحقيها في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح بلغ (2.43) مما يشير إلى وجود تباين في آراء العاملين بشأن عدالة توزيع الحوافز والمكافآت وإن كانت الاستجابات تميل إلى عدم الموافقة تلتها عبارة أرى بأن إقامة علاقات اجتماعية مع العاملين غير مهمة بمتوسط (2.21) وهو ما يعكس أن غالبية العاملين يدركون أهمية العلاقات الاجتماعية

داخل بيئة العمل أما العبارات أعتقد بأن القوانين والأنظمة لا قيمة لها في العمل ولا أعتقد أنه من الضروري الالتزام بأوقات العمل وأرى أن الاجتهاد في العمل مضيعة للوقت فقد سجلت متوسطات منخفضة بلغت (1.77، 1.70، 1.95) على التوالي مما يدل على رفض غالبية أفراد العينة لهذه الممارسات وإيمانهم بأهمية الالتزام والاجتهاد واحترام الأنظمة في العمل. وعموما تشير النتائج إلى انخفاض مستوى ضعف المعنى لدى العاملين حيث يظهر تمسكهم بقيم العمل والالتزام بالأنظمة مع وجود بعض الملاحظات المتعلقة بعدالة توزيع الحوافز والمكافآت والتي قد تستدعي مزيداً من الاهتمام لتعزيز الشعور بالعدالة والرضا الوظيفي.

البعد الثالث: فقدان المعايير

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الوزن النسبي لبعد فقدان المعايير

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)
لا أباي بالتشريعات وبالنظام داخلي للجامعة.	%1.8	%1.8	%16.1	%51.8	%28.6	1.96	0.83	0.39
أرى أن رسالة الجامعة مبهمه وغير واضحة.	0	%1.8	%25.0	%42.9	%30.4	1.98	0.80	0.40
أرى أن الالتزام بالقوانين والأنظمة يحد من الإنجازات .	%8.9	%12.5	%16.1	%41.1	%21.4	2.46	1.22	0.49
أفضل أن أحقق كل أهدافي الخاصة بأي وسيلة.	%8.9	%14.3	%16.1	%41.1	%19.6	2.52	1.22	0.50
أرى عدم وجود قيمة ذاتية لي في العمل.	0	%3.6	%17.9	%51.8	%26.8	1.98	0.77	0.40

تشير نتائج الجدول إلى أن متوسطات عبارات بعد فقدان المعايير تراوحت بين (1.96-2.52) وهي جميعها أقل من المتوسط الفرضي مما يدل على انخفاض مستوى فقدان المعايير لدى أفراد العينة ويعكس التزامهم بالقيم والأنظمة المنظمة للعمل وجاءت عبارة أفضل أن أحقق كل أهدافي الخاصة بأي وسيلة في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح بلغ (2.52) تلتها عبارة أرى أن الالتزام بالقوانين والأنظمة يحد من الإنجازات بمتوسط (2.46)، وتشير النتائج إلى وجود نسبة محدودة من العاملين تتبنى هذه الآراء إلا أن غالبية أفراد العينة أبدوا عدم موافقتهم عليها كما سجلت العبارات أرى أن رسالة الجامعة مبهمة وغير واضحة وأرى عدم وجود قيمة ذاتية لي في العمل ولا أبا لي بالتشريعات وبالنظام الداخلي للجامعة متوسطات منخفضة بلغت (1.98، 1.98، 1.96) على التوالي مما يعكس إدراك العاملين لرسالة الجامعة واهتمامهم بالالتزام بالتشريعات والأنظمة وشعورهم بقيمتهم داخل بيئة العمل وبصفة عامة تشير النتائج إلى انخفاض مستوى فقدان المعايير لدى العاملين حيث أظهرت الاستجابات تمسكاً واضحاً بالقوانين والأنظمة والقيم المؤسسية، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً يساهم في الحد من الاغتراب الوظيفي وتعزيز الانضباط والالتزام داخل الجامعة.

البعد الرابع: العزلة

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الوزن النسبي لبعد العزلة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)
أتردد في دعوة الآخرين للعمل معي.	1.8%	10.7%	25.0%	44.6%	17.9%	2.34	0.96	0.47
أشعر أن زملائي في العمل يتجاهلونني.	1.8%	0	14.3%	51.8%	32.1%	1.88	0.79	0.38
أهرب من الواقع الاجتماعي في العمل.	3.6%	5.4%	19.6%	58.9%	12.5%	2.29	0.89	0.46
لدي رغبة شديدة في الانتقال من العمل.	1.8%	3.6%	16.1%	58.9%	19.6%	2.09	0.82	0.42
أتجنب الاتصال بالآخرين في العمل.	10.7%	19.6%	14.3%	41.1%	14.3%	2.71	1.25	0.54

تشير نتائج الجدول إلى أن متوسطات عبارات بعد العزلة تراوحت بين (1.88-2.71) وهي أقل من المتوسط الفرضي مما يدل على انخفاض مستوى الشعور بالعزلة لدى أفراد العينة مع وجود تباين محدود في بعض العبارات وجاءت عبارة أتجنب الاتصال بالآخرين في العمل في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح بلغ (2.71) مما يشير إلى وجود نسبة من العاملين تميل إلى تجنب التواصل مع الآخرين إلا أن غالبية الاستجابات لم تؤيد ذلك، تلتها عبارة أتردد في دعوة الآخرين للعمل معي بمتوسط (2.34) ثم عبارة أهرب من الواقع الاجتماعي في العمل بمتوسط (2.29) وجميعها تعكس انخفاض الميل إلى العزلة الاجتماعية داخل بيئة العمل كما سجلت عبارتا لدي رغبة شديدة في الانتقال من العمل وأشعر أن زملائي في العمل يتجاهلونني متوسطين منخفضين بلغا (2.09) و (1.88) على التوالي مما يدل على أن أغلب العاملين لا يشعرون بالتجاهل من قبل زملائهم ولا يرغبون في ترك العمل بسبب العزلة. وبالعوم تشير النتائج إلى انخفاض مستوى العزلة بين العاملين حيث تعكس الاستجابات وجود علاقات عمل مقبولة وتواصل إيجابي بين الزملاء وهو ما يساهم في تعزيز الانتماء المؤسسي والحد من مظاهر الاغتراب الوظيفي.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الوزن النسبي لمحور الأداء الوظيفي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)
التزم بالدقة في تنفيذ المهام الموكلة لدي.	%42.9	%37.5	%7.1	%8.9	%3.6	4.07	1.09	0.81
أقوم بإنجاز المهام المسندة لي في الوقت المحدد.	%37.5	%46.4	%10.7	%3.6	%1.8	4.14	0.88	0.83
التزم بالحضور للجامعة والانصراف منها في الوقت المحدد.	%37.5	%53.6	%8.9	0	0	4.29	0.62	0.86
لدي القدرة على تقديم الحلول لكثير من المشكلات بالجامعة.	%33.9	%44.6	%19.6	0	%1.8	4.09	0.84	0.82
أتكيف بسهولة مع متغيرات العمل.	%23.2	%57.1	%14.3	%3.6	%1.8	3.96	0.83	0.79
عادة ما أؤدي أعمال إضافية بالجامعة.	%21.4	%51.8	%17.9	%7.1	%1.8	3.84	0.91	0.77
التزم بتعليمات وسياسات العمل.	%30.4	%60.7	%8.9	0	0	4.21	0.59	0.84

0.81	0.80	4.05	0	%1.8	%23.2	%42.9	%32.1	أتعاون مع الزملاء في أداء المهام.
0.81	0.69	4.04	0	%1.8	%16.1	%58.9	%23.2	أمتلك الإمكانيات لأداء عملي بفاعلية.
0.75	0.93	3.77	0	%10.7	%25.0	%41.1	%23.2	أشارك بانتظام في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.
0.65	1.16	3.25	%7.1	%19.6	%30.4	%26.8	%16.1	ألتقي دورات تدريبية تساعدني على التطور.
0.78	0.79	3.91	%0.0	%3.6	%25.0	%48.2	%23.2	أتمكن من الموازنة بين عملي وحياتي الشخصية.
0.69	0.99	3.43	%1.8	%16.1	%33.9	%33.9	%14.3	يتم تقديري على جهودي بالعمل.
0.75	0.81	3.77	0	%8.9	%19.6	%57.1	%14.3	أقدم عادة ما أقدم حلول مبتكرة لتحسين العمل بالجامعة.
0.80	0.67	3.98	0	%3.6	%12.5	%66.1	%17.9	أعمل بشكل دائم على التكيف مع المتغيرات التي تحصل بالجامعة.
0.84	0.66	4.18	0	0	%14.3	%53.6	%32.1	أبذل قصارى

							جهدي لتحقيق أهداف الجامعة
0.84	0.59	4.20	0	0	%8.9	%62.5	%28.6

تشير نتائج الجدول إلى أن متوسطات عبارات الأداء الوظيفي تراوحت بين (3.25–4.29) وهي جميعها أعلى من المتوسط الفرضي مما يدل على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة بصورة عامة وجاءت عبارة ألتزم بالحضور للجامعة والانصراف منها في الوقت المحدد في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح بلغ (4.29) تلتها عبارتا ألتزم بتعليمات وسياسات العمل وأتحمل مسؤوليتي تجاه القرارات التي أتخذها بالجامعة بمتوسطين (4.21) و (4.20) على التوالي وهو ما يعكس ارتفاع مستوى الالتزام والانضباط وتحمل المسؤولية لدى العاملين كما سجلت عبارات إنجاز المهام في الوقت المحدد، وبذل الجهد لتحقيق أهداف الجامعة والدقة في تنفيذ المهام والتعاون مع الزملاء والقدرة على أداء العمل بفاعلية والتكيف مع متغيرات العمل متوسطات مرتفعة مما يشير إلى تمتع العاملين بمستوى جيد من الكفاءة والالتزام في أداء واجباتهم الوظيفية في المقابل جاءت عبارتا ألتقى دورات تدريبية تساعدني على التطور ويتم تقديري على جهودي بالعمل بأقل المتوسطات حيث بلغتا (3.25) و (3.43) على التوالي مما يدل على أن فرص التدريب والتقدير ما زالت بحاجة إلى مزيد من الاهتمام رغم بقائها ضمن المستوى المتوسط إلى المرتفع وبصفة عامة تؤكد النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين مرتفع وهو ما يعكس التزامهم بواجباتهم وقدرتهم على إنجاز الأعمال بكفاءة مع الحاجة إلى تعزيز برامج التدريب وتطوير نظم الحوافز والتقدير بما يسهم في المحافظة على هذا المستوى وتحسينه.

6.3 النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي بدلالة أبعاده (الشعور بالعجز، ضعف المعنى، فقدان المعايير، والعزلة) على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها.

للتحقق من هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لكل بعد من الأبعاد على حدة لمعرفة أثره، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (14) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد الاغتراب الوظيفي (المتغير المستقل) على الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

البعد	R ²	قيمة F	Sig. F	B الميل	Beta	قيمة t	Sig. t
الشعور بالعجز	0.0205	1.1284	0.2928	-0.1086	-0.1431	-1.0623	0.2928
ضعف المعنى	0.1649	10.6667	0.0019	-0.3263	-0.4061	-3.2660	0.0019

0.4255	-0.8030	-0.1086	-0.0821	0.4255	0.6448	0.0118	فقدان المعايير
0.3422	-0.9582	-0.1293	-0.1070	0.3422	0.9182	0.0167	العزلة

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده (الشعور بالعجز، ضعف المعنى، فقدان المعايير، والعزلة) باعتباره المتغير المستقل على الأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع وذلك عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) أظهرت نتائج التحليل أن بعد الشعور بالعجز ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة $\text{Sig} = 0.2928$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.0205$ أي أن هذا البعد يفسر ما نسبته 2.05% فقط من التغير في الأداء الوظيفي وهو ما يشير إلى ضعف تأثيره وتبين أن بعد ضعف المعنى له أثر سلبي ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة $\text{Sig} = 0.0019$ وهي أقل من (0.05) وبلغ معامل الانحدار المعياري Beta -0.4061 مما يدل على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين أي أن زيادة شعور العامل بضعف معنى العمل تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي كما بلغت قيمة $R^2 = 0.1649$ مما يعني أن هذا البعد يفسر 16.49% من التغير في الأداء الوظيفي وهو أعلى تأثير بين أبعاد الاغتراب الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن بعدي فقدان المعايير والعزلة لم يحققا أثراً ذا دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي حيث بلغت قيم الدلالة (0.4255) و (0.3422) على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد كما كانت قيم R^2 منخفضة مما يشير إلى أن هذين البعدين لا يسهمان بدرجة مؤثرة في تفسير التغير في الأداء الوظيفي لدى العاملين.

وبناءً على ما سبق يتضح أن المتغير المستقل (الاغتراب الوظيفي) لا يؤثر في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) من خلال جميع أبعاده وإنما يقتصر التأثير المعنوي على بعد ضعف المعنى فقط، في حين لم يظهر تأثير معنوي لأبعاد الشعور بالعجز، وفقدان المعايير، والعزلة وعليه تقبل الفرضية العدمية بالنسبة لهذه الأبعاد الثلاثة وترفض بالنسبة لبعد ضعف المعنى بما يعني أن الفرضية الرئيسية الأولى قد تحققت جزئياً.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأداء الوظيفي على العاملين في الجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، ومدة الخدمة).

للتحقق من هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لكل بعد من الأبعاد على حدة لمعرفة أثره، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (15) نتائج اختبار الفروق في الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، ومدة الخدمة)

المتغير	نوع الاختبار	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة (Sig)
النوع	T-test	-0.2048	0.8385
العمر	ANOVA	0.6687	0.5751
المؤهل العلمي	ANOVA	1.8471	0.1342
المسمى الوظيفي	ANOVA	2.1159	0.0923
مدة الخدمة	ANOVA	1.2730	0.2933

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام اختبار (T-test) لمتغير النوع واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لكل من العمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي ومدة الخدمة وذلك للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي (المتغير التابع) تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$). أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) حيث بلغت (0.8385) لمتغير النوع، و (0.5751) للعمر، و (0.1342) للمؤهل العلمي، و (0.0923) للمسمى الوظيفي، و (0.2933) لمدة الخدمة مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لأي من هذه المتغيرات وتشير هذه النتائج إلى أن تقييم العاملين لمستوى أدائهم الوظيفي متقارب بغض النظر عن اختلاف النوع أو العمر أو المؤهل العلمي أو المسمى الوظيفي أو مدة الخدمة وهو ما يعكس درجة من التجانس في مستوى الأداء بين مختلف فئات العاملين بالجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، ومدة الخدمة) مما يعني أن هذه المتغيرات لم يكن لها تأثير معنوي في الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

نتائج الدراسة:

1. أظهرت النتائج أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالجامعة المفتوحة بنغازي وفروعها كان منخفضاً بصفة عامة حيث جاءت معظم متوسطات أبعاده أقل من المتوسط الفرضي مما يدل على ضعف انتشار مظاهر الاغتراب الوظيفي بين العاملين.
2. بينت النتائج أن بعد الشعور بالعجز جاء بمستوى منخفض نسبياً إلا أن العاملين أبدوا ملاحظات تتعلق بمحدودية مشاركتهم في الأنشطة الجامعية وضعف مشاركتهم في اتخاذ القرارات مقارنة ببقية مظاهر هذا البعد.
3. أظهرت نتائج بعدي ضعف المعنى وفقدان المعايير انخفاضاً واضحاً مما يعكس تمسك العاملين بقيم العمل والالتزام بالقوانين والأنظمة وإدراكهم لأهمية العمل الجامعي ورسالة المؤسسة.
4. أوضحت النتائج أن مستوى العزلة بين العاملين كان منخفضاً حيث اتسمت بيئة العمل بوجود علاقات إيجابية وتعاون مقبول بين العاملين الأمر الذي يسهم في تعزيز الانتماء المؤسسي.
5. كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين حيث أظهرت أغلب العبارات متوسطات مرتفعة خاصة فيما يتعلق بالالتزام بالحضور والانضباط وإنجاز المهام في الوقت المحدد والالتزام بسياسات العمل وتحمل المسؤولية.
6. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية لبعد ضعف المعنى على الأداء الوظيفي بينما لم يظهر أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الشعور بالعجز وفقدان المعايير والعزلة مما يشير إلى أن ضعف إدراك العامل لأهمية عمله يعد أكثر أبعاد الاغتراب تأثيراً في الأداء الوظيفي.
7. بينت نتائج اختبارات الفروق الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى النوع أو العمر أو المؤهل العلمي أو المسمى الوظيفي أو مدة الخدمة مما يعكس تجانساً في مستوى الأداء بين مختلف فئات العاملين.
8. أظهرت النتائج وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى التطوير تمثلت في الحاجة إلى زيادة فرص التدريب وتحسين نظم الحوافز والتقدير وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والأنشطة الجامعية بما يسهم في المحافظة على ارتفاع الأداء الوظيفي وتقليل مظاهر الاغتراب الوظيفي.

التوصيات

1. تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والأنشطة الجامعية بما يساهم في زيادة شعورهم بالانتماء وتقليل مظاهر الاغتراب الوظيفي.
2. تطوير نظام عادل وشفاف للحوافز والمكافآت يعتمد على الكفاءة والأداء بما يعزز الرضا الوظيفي ويرفع مستوى الدافعية لدى العاملين.
3. الاهتمام بتنفيذ برامج تدريبية مستمرة تلبي الاحتياجات التدريبية للعاملين وتساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية والإدارية.
4. تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتواصل الفعال بين العاملين من خلال عقد اللقاءات الدورية والأنشطة المشتركة بما يدعم العلاقات الإنسانية ويحد من الشعور بالعزلة.
5. تفعيل برامج التقدير والتحفيز المعنوي للعاملين المتميزين من خلال تكريمهم وإبراز إنجازاتهم بما يساهم في رفع مستوى الرضا والأداء الوظيفي.
6. ترسيخ رسالة الجامعة وأهدافها وقيمها المؤسسية لدى العاملين من خلال برامج التوعية واللقاءات التنظيمية بما يعزز شعورهم بأهمية العمل الذي يؤدونه ويحد من ضعف المعنى.

المراجع:**أولاً: المراجع العربية:**

- أحمد، شاذان وآخرون (2023). "تأثير القيادة التحويلية في سلوك الاغتراب الوظيفي – دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة صلاح الدين/أربيل"، **مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية**، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الفلوجة، 5(1)، 159-178.
- الأحمد، عائشة والشاماني، بدور (2021). "واقع الاغتراب الوظيفي لدى معلمات التعليم العام بالمدينة المنورة"، **مجلة التربية**، كلية التربية-القااهرة، جامعة الأزهر، (2/190)، 516-552.
- برهوم، أديب وآخرون (2019). "أسباب الصراعات التنظيمية وأثرها على الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة لمستشفى التوليد في طرطوس"، **مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية**، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة طرطوس، 3(2)، 73-88.
- تقرير جهاز الرقابة الإدارية لسنة 2024.
- تقرير مصرف ليبيا المركزي لسنة 2024.
- ثابت، مؤمن (2024). "العوامل الخمسة الكبرى لشخصية الطبيب وتأثيرها على الاغتراب الوظيفي – دراسة تطبيقية"، **المجلة العربية للإدارة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية، 44(6)، 1-14.
- الجبوري، أحمد عبدالكريم (2018)، "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمحافظة نينوى بالعراق"، **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية**، 14 (42)، 201-226.
- بن جليغم، عبد الله (2016)، **واقع تطبيقات البرامج والتقنيات الحديثة وعلاقتها بالتمكين والاغتراب الوظيفي**، ط1، الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
- حسنين، أحمد (2014). **الإحباط الإداري – الأسباب والعلاج**، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو حمور، حسام وآخرون (2018). "الاغتراب الوظيفي وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية"، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)-عمان، (26)، 1-27.

- خالد، جرين (2013). "أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك"، *مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل*، 35(113)، 351-332.
- دروزة، سوزان والقواسمي، دينا (2014). "أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي - الجامعة الأردنية*، 10(2)، 316-297.
- الزعبي، أحمد محمود (2025)، "الاغتراب الوظيفي والاحترق النفسي الرقمي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات"، *المجلة الأردنية لإدارة الأعمال*، 21(1)، 110-87.
- زهرة، وائل محمد (2023). "أثر القيادة السامة على الاغتراب الوظيفي في العمل: الدور الوسيط للتهكم التنظيمي بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة*، 47(2)، 25-1.
- سرگز، الطاهر العربي (2020). "المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالشعور بالاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعي - دراسة ميدانية في قسمي علم الاجتماع بكلتي التربية والآداب بجامعة الزاوية"، *مجلة القرطاس، مؤسسة الأندلس للثقافة، الهيئة العامة للثقافة - ليبيا*، 10(1)، 263-235.
- سيكران، أومار (2006)، *طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية*، ط5، (ترجمة: إسماعيل بسيوني)، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- شبش، خيرية والشريف، هاجر (2020). "المتغيرات الشخصية والوظيفية وأثرها في الاغتراب الوظيفي - دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة مصراتة"، *ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الأول (بناء الدولة الليبية بين الواقع والآفاق)، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية - زليتن، المنعقد في الفترة من 25-26 نوفمبر 2020*.
- الشريف، نجاه ومخلوف، عيسى (2021). "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالصمت التنظيمي لدى موظفي المكاتب التعليمية الخدمية بمدينة بنغازي"، *مجلة كلية التربية العلمية، كلية التربية - جامعة بنغازي*، 10(2)، 25-2.
- الشمري، مها إبراهيم (2023)، "الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط بين الاحتراق النفسي وسلوكيات العمل العكسية: دراسة على موظفي خدمة العملاء في قطاع الاتصالات الكويتي"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 30(1)، 38-11.
- الصلال، أمالك والشايح، على (2021). "مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة"، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رفاد للدراسات والأبحاث - الأردن*، 29(1)، 154-129.
- صورية، زاوي وسهام، موسى (2021)، "أثر جودة بيئة العمل على مستوى الاغتراب الوظيفي - دراسة حالة مديرية أمالك الدولة لولاية يسكرة"، *مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي بالشلف - الجزائر*، 17(26)، 580-567.
- الطيار، خالد (2024). "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بتقدير الذات لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض"، *مجلة الآداب للدراسات التربوية والنفسية، كلية الآداب - جامعة دمار*، 6(2)، 147-94.
- العبدالله، عبد الرحمن (2024)، "أثر العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل على الاغتراب الوظيفي - دراسة تطبيقية في جامعة مؤتة"، *مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، عمادة البحث العلمي - جامعة مؤتة*، 39(3)، 52-13.
- عبدالستار، حلا صاحب (2023). "دور القيادة الإقناعية في الحد من الاغتراب الوظيفي - آراء عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية"، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة واسط*، 15(49)، 76-58.

- عبدالله، ريم (2022). أثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على شركة سيريتل للاتصالات بسوريا، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن وعبدالحق، كايد (2011) منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان: دار الفكر.
- علي، فاطمة الزهراء (2019)، "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمدينة الرياض"، مجلة العلوم الإدارية، 45(2)، 123-145.
- العمر، بدران بن عبد الرحمن (2004). التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام برنامج SPSS، الرياض: منشورات معهد الدراسات الصحية.
- العمراني، عبد الغني محمد (2013). مناهج البحث العلمي، ط2، صنعاء: منشورات مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي.
- العمري، ليلي سعيد (2022)، "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في البنوك التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 18(1)، 45-67.
- العوامه، عمر (2024)، "أثر العدالة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي - دراسة ميدانية على وزارة العمل والتأهيل ببلدية الزاوية المركز"، مجلة القرطاس، الجمعية الليبية للعلوم التربوية والنفسية-هيئة البحث العلمي، 3(24)، 453-477.
- فخري، نور وصالح، مصطفى (2020). "الاغتراب الوظيفي وأثره في الرضا عن العمل - بحث تطبيقي"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، 26(121)، 282-300.
- القواص، عناية والفراج، أسامة (2024). "أثر الاغتراب الوظيفي في أداء العاملين واستراتيجيات التصدي له - دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة دمشق، 40(3)، 83-101.
- الكاديكي، فتحية والعالم، صالح (2022)، "الاغتراب الوظيفي لدى موظفي كليات التربية بجامعة بنغازي"، مجلة كلية التربية العلمية، كلية التربية - جامعة بنغازي، 12(12)، 81-106.
- المطيري، عزيزة (2016). "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة"، مجلة كلية التربية، كلية التربية - جامعة الأزهر، 35(168)، 467-513.
- منتصر، هالة (2023). "المتطلبات الإدارية لمواجهة الاغتراب الوظيفي لدى الإداريين بجامعة مدينة السادات - دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، كلية التربية - جامعة عين شمس، 47(2)، 359-458.
- أبو النصر، مدحت محمد (2012). الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ياس، على محسن (2022) "الأداء المهني وعلاقته بالاغتراب الوظيفي والمناخ التنظيمي لدى المرشدين التربويين - بغداد"، مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية، 57(2)، 460-480.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Banai, M., Reisel, W. D., & Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 10(3), 375–392.

- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A Theory of Performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), **Personnel Selection in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chen, O., & Patel, D. A. (2025), From work alienation to quiet quitting: The serial mediation of job cynicism and work disengagement among remote employees, **International Journal of Human Resource Management**, 36(2), 201–225.
- Dessler, G. (2020). **Human Resource Management** (16th ed.). Pearson.
- Gomez, M. E. (2022), Work alienation and its impact on contextual performance: The mediating role of affective organizational commitment, **International Journal of Hospitality Management**, 102, 103–115.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. **American Psychologist**, 44(3), 513–524.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. **American Journal of Sociology**, 63(6), 597–606.
- Judge, P. & Robbins, S. (2023). **Organizational Behavior** (19th ed.). Pearson.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). **Human resource management** (15th ed.). Cengage Learning
- Reynolds, M. J., & Turner, S. K. (2023), The relationship between work alienation and cyberloafing: The moderating role of organizational justice in a hybrid work setting. **Journal of Business and Psychology**, 38(4), 789–806.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), **The social psychology of intergroup relations** (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Khalid Ammarah Mansour Imnaseer. (2026). The Impact of Continuous Learning of the "Kaizen" Methodology as a Key Mechanism for Continuous Improvement in Enhancing Job Performance: An Applied Study at the High Institute of Sciences and Technology – Ragdalin. *Journal of Libyan Academy Bani Walid*, 2(2), 111–144. <https://doi.org/10.61952/jlabw.v2i2.500>
- Waleed Faraj Miftah Almuzoughi, & Wjdi Ali Abdulsalam Abdulqadir. (2026). The Impact of Skills and Experience Levels in Human Capital on Job Performance: An Applied Study on the National Oil Corporation in Libya. *Journal of Libyan Academy Bani Walid*, 2(2), 304–324. <https://doi.org/10.61952/jlabw.v2i2.528>
- Abdulrezag Farag Benhalim. (2026). The Impact of Continuous Training on Improving Job Performance Efficiency in Public and Private Institutions. *Journal of Libyan Academy Bani Walid*, 2(1), 01–12. <https://doi.org/10.61952/jlabw.v2i1.357>

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JLABW** and/or the editor(s). **JLABW** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.