

العزلة الوظيفية وتأثيرها على انجاز الاعمال بإتقان: المسببات والحلول

***JOB ISOLATION AND ITS IMPACT ON COMPLETING WORK
EFFICIENTLY: CAUSES AND SOLUTIONS***

By:

Fahad bin Khalfan bin Nasser AlYahyaei

**Corresponding Author*, PhD Candidate, Department of Shariah and Management,
Academy of Islamic Studies, Universiti Malaya
fahad-aly1@hotmail.com

&

Issa Khan (PhD)

Senior Lecturer, Department of Shariah & Management, Academy of Islamic Studies,
Universiti Malaya
issa@um.edu.my

Mohd Rizal Muwazir (PhD)

Senior Lecturer, Department of Shariah & Management, Academy of Islamic Studies,
Universiti Malaya
mrmkl@um.edu.my

الملخص

يسعى الباحث في هذه الورقة البحثية إلى معرفة مسببات العزلة الوظيفية وتأثيرها على إنجاز الأعمال بإتقان لدى موظفي مجلس الدولة، والشورى في سلطنة عُمان، حيث تتبلور المشكلة في فهم مسببات العزلة الوظيفية وتأثيرها على إنجاز الأعمال بإتقان، كما يسعى الباحث في البحث ومعرفة مدى درجة العزلة الوظيفية لدى عينة الدراسة، ومدى تأثيرها على إنجاز الأعمال بإتقان.

حيث أن الباحث اعتمد في على المنهج الكمي مستنداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية ولقد سعى الباحث إلى توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (171)، للحصول على النتائج، حيث خلصت النتائج التي توصل لها الباحث إلى وجود مستويات منخفضة لكل من الشعور بانعدام القوة كما أظهرت النتائج يوجد مستوى متوسط من الشعور بالعزلة الوظيفية، وابتداءً يوجد مستوى متوسط من الشعور بغربة الذات، مستوى متوسط لكل من الثقة بالنفس و إنجاز الأعمال بإتقان و التواصل الاجتماعي الفعال، ولقد توصلت الدراسة أيضاً إلى عدد من التوصيات كانت على النحو الآتي أبرزها وضع محددات واضحة ووصف وظيفي مهني واضح لكل مسار وظيفي داخل مجلس الدولة والشورى وإعلام الموظفين به، وضع معايير واضحة لتقييم الأداء المؤسسي، يطلع عليها الموظف، مرتبطة بالاختصاصات الوظيفية، ويمكن والاستعانة بالنماذج العالمية لتقييم الأداء.

الكلمات المفتاحية: العزلة الوظيفية، إنجاز الأعمال بإتقان، عُمان، مجلس الدولة، الشورى

ABSTRACT

In this research paper, the researcher seeks to find out the causes of job isolation and its impact on the proficient completion of work among employees of the State Council and the Shura Council in the Sultanate of Oman, the problem crystallizes in understanding the causes of job isolation and its impact on the completion of work and tasks with perfection. The researcher also seeks to know the extent of the degree of job isolation among the study sample, and the extent of its impact on the completion of work with perfection. The researcher relied on the descriptive analytical approach to analyze the impact of the phenomenon of functional isolation. The quantitative approach was also used, based on the questionnaire, as a tool for collecting primary data. The researcher sought to distribute the questionnaire to the study population, which numbered 171 to obtain the results. The researcher's findings concluded that there were low levels of feeling of lack of power, Also, the results showed, there is a medium level of feeling of functional isolation, and there is also a medium level of feeling of self-estrangement. On the other hand, the results showed that there was an average level of self-confidence, completing work efficiently, and effective social communication. The study also reached a number of recommendations, the most prominent of which are Establish clear specifications and a clear professional job description for each career path within the State Council and the Shura Council and inform employees about it, Establishing clear standards for evaluating institutional performance, which the employee can review, and linked to job specializations, international models can be used to evaluate performance.

Keywords: Job isolation, Completing work efficiently, Oman, the state council, the Shura Council

المقدمة

أضحت المؤسسات في زمن السرعة التحول الرقمي تعيش حالة من الاضطراب لما تعانيه من فقدان للكوادر البشرية أن كانت موارد بشرية تمتلك مهارات عالية تساهم في انجاز الاعمال بإتقان أو موارد بشرية ذات خبرات عالية في التعامل مع ما تمر به المؤسسات والعالم من تحول متسارع نحو التحول الرقمي بالإضافة إلى ذلك دني مستوى الاستقرار البيئي في المؤسسات، لذلك تسعى جاهدة للمحافظة على الكوادر ذات الكفاءة العالية والتي تخدم المؤسسة في تحقيق رؤيتها وأهدافها وتوجهاتها تعكس مدى التناغم المتبادل، كل هذه الأمور لا يمكن أن تتحقق الا من خلال أولاً تحسين بيئة الاعمال وتوفير ما يتطلبه العامل من حوافر مادية أو معنوية وايضاً توفير مستويات عالية من التدريب والتعليم تعتبر العزلة الوظيفية من الظواهر واسعة الانتشار في بيئة الاعمال والمؤسسات، ولذلك نجد العديد من العاملين في المؤسسات المعاصرة تحت وطئت هذه الظاهرة، حيث ترتبط بشعوره بالانفصال عن من حوله من العاملين أو الزملاء ولا يتشارك معهم في أعمال جماعية، وينعكس ذلك بكل تأكيد سلباً على مستوى انجاز الاعمال بإتقان أو مستوى الرفاهية النفسية والشعور بالراحة في مكان العمل، ويتعدى ذلك لان تعتبر حالة العزلة الوظيفية تحدياً تكون نتائجها سلبية على الفرد وعلى المؤسسة، كما أن فهم مسبباتها من الأمور المهمة والحيوية التي تساعد المؤسسة أو الإدارة في تحسين بيئة العمل وتشجيع التواصل والتفاعل الاجتماعي مما ينعكس على مستوى انجاز الاعمال.

كما أن لمفهوم العزلة الوظيفية مصطلحات متداخلة سعى الباحثون عند دراستهم لهذه الظاهرة التطرق لها ومحاولة إيجاد تعريف موحد او معتمد، حيث برزت صعوبته في تعدد المواضيع التي سلطة الضوء لدراستها والتي اخذته كظاهرة، كما كان هناك العديد من التخصصات التي اهتمت في دراسته من مختلف الجوانب، ناهيك لعدم وجود اتفاق تام بين معظم من درسوا أو كتبوا عن هذه الظاهرة وسعيهم الحثيث لوضع تعريف واضح و محدد لها، حيث أتضح بأن لهذه الظاهرة مداخل متعددة سعى لها الباحثون، فعدد ركز عليه من زاوية الموظف مثل " فروم" واخرين كان اهتمامهم من زاوية الوظيفة أو العمل مثل "ماركوس" وعدد اخر لا يسعى المجال لذكرهم الان، ويضيف في ذلك (أبو زيد، حمد 1979) والذي ركز على العزلة الوظيفية واعتبرها من النقاط المهمة الذي جسده على انه نقطة الصرعات بين عدة من التيارات مثل الرأسمالي والماركسي، والذي يرى فيها البعض بأنه يبين مدى عمق الازمة بين الانسان المعاصر وعن شقاء "الوعي" مثل أبو الاغتراب هيجل كما سوف تتناول هذه الورقة البحثية تحليل مفهوم العزلة الوظيفية وتسليط الضوء على الآثار السلبية أن كان على مستوى الموظف أو بيئة العمل، سيتم ايضاً استعراض عدد من العوامل التي قد تكون سبباً في تكاثر وتفاقم هذه الظاهرة نهاية المقال سوف نبين نتائج تحليل الاستبانة والاجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها.

الأسئلة

1- ما درجة العزلة الوظيفية لدى موظفي مجلس الدولة والشورى في سلطنة عمان؟

- 2- ما مستوى انجاز الاعمال بإتقان لدى موظفي مجلس الدولة والشورى في سلطنة عمان؟
- 3- هل يوجد أثر للعزلة الوظيفية على انجاز الاعمال بإتقان لدى موظفي مجلس الدولة والشورى في سلطنة عمان؟

الفرضيات

- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعزلة الوظيفية المتمثل ب(انعدام القوة، غربة الذات) على انجاز الاعمال بإتقان لدى موظفي مجلس الدولة والشورى
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعزلة الوظيفية على انجاز الاعمال بإتقان المتمثل ب (الثقة بالنفس، التواصل الاجتماعي الفعال) لدى موظفي مجلس الدولة والشورى.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر العزلة الوظيفية على انجاز الاعمال بإتقان من لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخدمة، المستوى الإداري، المؤسسة التشريعية)

الأهداف

- 1- قياس درجة العزلة الوظيفية لدى موظفي مجلس الدولة والشورى في سلطنة عُمان.
- 2- قياس مستوى كفاءة الأداء المؤسسي لدى عينة الدراسة.
- 3- قياس الفروقات لدى عينة الدراسة حول العزلة الوظيفية وتأثيرها على انجاز الاعمال بإتقان تعزى لخصائصهم الديموغرافية والشخصية

المنهجية

أخذ الباحث أسلوب العينة العشوائية في إعداد هذه الدراسة حيث أن ما يميزها هو بأن جميع افراد العينة لهم فرص متساوية للمشاركة في هذه الدراسة، ولذلك تكون مجتمع الدراسة من (300) موظف وموظفة وعلى هذا الأساس تكونت العينة البحثية (171)، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة المغلقة التي تم توزيعها بطريقتين الطريقة الأولى توزيع الاستبانة بالأسلوب التقليدي الورقي والأسلوب الثاني الحديث من خلال برنامج (GOOGLE DRIVE) وبعد توزيعها وجمع الإجابات عمل الباحث على تحليل الإجابات من خلال برنامج SPSS، لمعرفة الارتباط وتحليل الانحدارات المتعددة على أن يتم تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

الدراسات السابقة

سعى الباحث في هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الاغتراب الوظيفي على السلوك التنظيمي دراسة حالة على بنك سيبيا في إيران، كما أستعان الباحث على الاستبانة كإدارة للدراسة وجمع البيانات وذلك من خلال توزيعها على (58) من عينة الدراسة في كافة الفروع، واستخدم برنامج

الحزم الإحصائية لتحليل البيانات والحصول على النتائج وبذلك تبين النتائج على أنه المتوسط الحسابي في كافة الفروع وصلت إلى (2.4) ووزنها النسبي بلغ (48%) كما أنه هناك تأثير قوي للاغتراب الوظيفي على السلوك التنظيمي، كما أوصى الباحث في الاهتمام بالحوافز التي لها تأثير إيجابي للموظف على السلوك، كما أوصى الباحث على أهمية التوظيف ومتابعة أعمال الموظف لما لها من تأثير إيجابي في خفض الشعور بالاغتراب الوظيفي.

حيث هدفت هذه الدراسة في السعي للتحقق من العوامل التي تؤثر على الاغتراب الوظيفي للعاملين في جامعة أزداد الإسلامية، ولقد بلغ مجامع الدراسة (1604) عاملاً وعلى هذا الأساس كانت العينة (310)، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان أبرزها وجود علاقة دالة احصائياً بين الاغتراب الوظيفي والمشاركة العادلة وعلى الجانب الآخر ظهرت بأن لا توجد علاقة بين مستوى الخبرة في العمل وبين أنواع الاغتراب الوظيفي، كما كانت ابرز التوصيات أهمية تحقيق الحاجات التي يحتاجها الموظف والتي تساهم في توفير الأمان الوظيفي من خلال انشاء نظام سليم للتقاعد والشكاوي وايضاً حماية الموظف ضد المشرفين والإجراءات التعسفية.

لقد سعى الباحث في هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الاغتراب الوظيفي في مجتمع الدراسة مصنع أرومية للأسمت الأبيض وتحليل عناصر الشعور بالاغتراب الوظيفي، ولقد استعان بالاستبانة كأداة كما تم توزيعها على العينة البحثية (90) عاملاً وأظهرت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الاغتراب الوظيفي والمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة.

مسببات العزلة الوظيفية.

في بيئة المنظمات الحديثة يعتبر من الأمور الضرورية فهم ومعرفة الأسباب الكامنة خلف تكاثر الشعور بالعزلة الوظيفية مما يساعد الإدارة العليا في العمل على تحسين وتعزيز التفاعل والتواصل الاجتماعي بين الموظفين في المؤسسة، كما وقد ذكرنا سابقاً بأن العزلة الوظيفية من الظواهر المعقدة ذات التأثير المباشر على الفرد والمؤسسة، وسوف نحاول في هذا الجانب توضيح واستكشاف أسباب العزلة وتأثيرها على انجاز الاعمال بإتقان.

من أهم التساؤلات التي تطرح لدى العاملين في مجال تطوير الموارد البشرية وتحسين مستويات انجاز الاعمال هو عن مدى تأثير هذه الظاهرة وما هي مسبباتها التي تؤثر على تقديم مستويات الأداء أو العوامل التي تكون خلف تأثير هذه الظاهرة، حيث تعتبر العزلة الوظيفية أمراً استثنائياً لذلك كان ما كان منهم الا أن بحثوا عن أبرز المسببات والعوامل الكامنة وراء تكون هذه الظاهرة في أي مؤسسة، وهنا في هذا المقال سوف نتطرق إلى العوامل التي تختلف تأثيراتها على المؤسسة والموظف، كما أنها تنقسم إلى قسمين الأول عوامل تعود للمؤسسة، والقسم الثاني عوامل تعود إلى الموظف.

أولاً- عوامل تعود إلى المؤسسة:

يعرف بأن المؤسسة التي يوجد بها عدد من اشكال العزلة الوظيفية لدى موظفيها يكمن السبب في بيئة المؤسسة، والتي اتفق المهتمين بأن

لا يكون للموظف سبباً أو علاقة وانما يرجع السبب إلى عدد عوامل: -

- تقسيم العمل والتخصص يعتبر من العوامل التي تعمل على تحجيم الوظائف في المؤسسة مما تساهم في التقليل من أهمية اختصاصاتها والنتائج يكون فقدان العامل إلى الشغف، بالإضافة إلى أن النتائج والانجاز تكون في مستويات متدنية وعليه يتحكم شعور الملل وعدم الرغبة في اتمام الاعمال وبالتالي تقل ساعات العمل لدى الموظف أو ويرتفع الشعور بالعزلة الوظيفية.
- البنيان الهرمي للمؤسسة يعمل على خلق شعور لدى الموظف بأنه تحت تأثير القيود التي تقيده وتعمل على تعقيد المهام التي تطلب منه ويسهم في فقدانه للقوة، وبالتالي لا يمكنه أن يتخذ القرار المناسب أو القيام بالأعمال والمهام، وهذا الشكل من البنيان التنظيمي يدفع الموظف إلى الدخول في حالة من شعور بالعزلة وأنه لا يملك الصلاحيات أو الثقة التي تلزم للقيام بالأعمال.
- نمط القيادة هناك تسعى بعض القيادات الإدارية في المؤسسات إلى التعامل مع الموظف بأسلوب التعالي والفقوية ودرجة عالية من الرسمية، مما يساهم في خلق نوع من أنواع الصراع بين الموظفين يجعل في فقدان الود بين الطرفين، وتكون النتائج فقدان التواصل الاجتماعي الفعال بينهم.

ثانياً- عوامل تعود إلى الموظف

- من العوامل التي يكون سببها الموظف وتساهم في الشعور بالعزلة الوظيفية هو الشعور بعدم عدم الأمان الوظيفي والذي يعتبر من الأسباب المهمة التي قد غفلت عنها العديد من الإدارات الحديثة في المؤسسات والتي تخلق مثل مذكرنا شعور الموظف لديها بعدم الأمان الوظيفي، وذلك ما بينه (ثروب كاتز) حول مصطلح الخوف على والذي يعتبر على أنه ردة فعل ناتجة عن الاحداث أو المواقف التي يشعر فيها الموظف بالخوف أو الخطر تكون سبب في عدم مقدرة التعامل معه، و هذا الشعور الذي يساعد على تحفيز غريزة الهرب، ولذلك نجد بأن الموظف الذي يعيش تحت تأثير هذا الشعور "عدم الأمان الوظيفي" أول ما يسعى له هو البحث عن طريق الهرب من المؤسسة التي يعمل بها، ولهذا السبب يشعر الموظف نتيجة ذلك بالتشتيت وعدم التركيز في العمل والإنتاجية في بيئة العمل، لذلك يتولد لديه الشعور بالعزلة الوظيفية.
- تدني مستويات التوافق والتكيف حيث يعد ضعف التوافق والتكيف التي يشعر بها الموظف في بيئة الاعمال من أخطر المراحل أو من ضمن اسوء المعوقات التي يعيشها الموظف في حياته العملية، وجميعنا نعلم بأن الموظف بطبيعته يرغب إلى تحقيق الاشباع أن كان هذا الاشباع للرغبات أو الحاجات، ولكن تما يحول بينه وبين هذه الرغبات مجموعة من المعوقات أن كانت هذه المعوقات من العوامل المادية أو المعنوية تكون سبباً في احباط الجهود التي يبذلها للحصول على الأهداف أو التي وضعها ويسعى جاهداً إلى تحقيق يحقق ذاته وبناء مكانته في المؤسسة، وفي نهاية المطاف يقوده هذا الشعور إلى عدم التوافق أو التكيف في هذه المؤسسة التي يعمل بها وبالتالي يتمكن منه الشعور بالعزلة الوظيفية.

- تدني مستوى الكفاءة يعتبر من الأسباب التي تقود المؤسسة إلى تدني مستوى الإنتاجية، لذلك يلجأ معظم العاملين إلى تحميل المؤسسة أسباب هذا الفشل، كما يساهم هذا التدني في مستويات الكفاءة إلى فقدان العاملين الرغبة أو المحاولة في إيجاد الحلول أو بذل الجهد لتحسين وضع المؤسسة أو العمل على معالجة هذه الظروف، وتظهر في هذه الحالة ارتفاع معدلات الغياب وعدم الالتزام بساعات العمل بل ويصل الحال تدني مستويات الجودة في العمل كما ترتفع مستويات لصراعات والتنافس بين الافراد العاملين، والذي تعتبر هذه المرحلة هي شكل من أشكال العزلة الوظيفية.

أشكال العزلة الوظيفية

- تعتبر العزلة الاجتماعية شكلاً من أشكال العزلة الوظيفية والتي تعتبر سبباً في عدم الالتزام بالقوانين والقواعد التي تعمل على خلق الانضباط الاجتماعي والتي تزداد معها العلاقة توترًا واضطراباً، وهنا يمكن أن يتبين بأن العزلة الاجتماعية هو اضطراب في العلاقة بين العامل والبيئة الاجتماعية التي يعمل فيها ويكون وهذا الشعور بالاضطراب يساهم في بناء الحواجز الاجتماعية و القطيعة والانفصال الذي يصيب الذات والبيئة الخارجية لها، حيث أن الموظف يسعى في الوضع الطبيعي إلى بناء العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل أو موقعة الاجتماعي، كما يعتبر الانسان بطبيعة الفطرية مخلوق اجتماعي يؤثر ويتأثر، وقد يكون في حال من الأحوال مجبراً على تقبل النظام الاجتماعي في المؤسسة أو البيئة التي يتواجد بها، حتى يتماشى ويتكيف مع المعايير والقوانين الموضوعية، فاذا ما وقع بينه وبين من معه سوء تفاهم أو اختلاف اثناء قيامه بالمهام أو الأدوار الموكل بها، عند هذه الحالة اذا اصر الموظف على.

وقد أشار (حسين، 2014) على أن العزلة الوظيفية داخل بيئة العمل تعد من الظواهر التي تحتم علينا عدم تجاهلها لكثرة تواجدها وتأثيرها على الموظفين، وبسبب المخاطر التي تنتج عنها وكما هو معلوم بأن العزلة الوظيفية ظاهرة إنسانية تتواجد أينما تواجد الانسان وقد تختلف في أسبابها وعواملها من مجتمع إلى آخر، وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن نتائج العزلة غالباً ما تكون متشابهة، ومن ابرز النتائج التي ظهرت على العاملين في المؤسسات وجد فيها العزلة الوظيفية هو انطفاء الحماس للعمل، عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة عدم الالتزام بساعات العمل، ضعف التواصل بين الموظفين، وغيرها الكثير، ومثل هذه المشاعر تقود الموظف إلى الانفصال عن نفسه دون أن يشعر بذلك.

ويرى الباحث بعد ما تم التطرق له من أشكال العزلة، بأن هذه الظاهرة تتواجد وتنشأ في أي بيئة يتواجد فيها الانسان مهما اختلفت توجهاتها أو طبيعتها أو حتى نوعها، والتحدي الأكبر الذي يواجه الإدارة العليا في مختلف البيئات هو كيف يمكن أن تحد من انتشار هذه ظاهرة، لذلك نلاحظ تنوع الدراسات التي تطرقت لموضوع العزلة الوظيفية فمنها البيئية الاقتصادية وأخرى تربوية وثقافية واخيراً البيئية الإدارية.

مراحل العزلة الوظيفية

لقد كانت العزلة الوظيفية تحديًا يواجه الإدارة العليا في المؤسسة لما يعتبر من أمر معقد يعاني منه الموظف في مختلف مراحل الحياة الوظيفية، وتختلف مستويات ومراحل هذه الظاهرة بتعدد الابعاد، يمر الموظف الذي يعاني من العزلة الوظيفية بالعديد من المراحل حسب ما تطرق لها الباحثون، وهنا نشير إلى سلط عليه المهتمون والدارسون لهذه الظاهرة حيث تم ذكر ثلاث مراحل يمر بها الموظف وتختلف اضرارها وتأثيراتها حسب المرحلة التي يكون فيها الموظف، كما أن كل مرحلة يزداد فيها الشعور بالعزلة وبالتالي تزداد خطورتها عن المرحلة التي قبلها، كما أن سبب هذه الخطورة يكمن في تراكم الشعور والعوامل والأسباب على المصاب بهذه الظاهرة وبذلك تزداد السلبية عند الانتقال إلى المرحلة التي تليها.

وهذه المراحل هي: -

- المرحلة الأولى العزلة الوظيفية على مستوى الجانب النفسي في هذه المرحلة التي يشعر فيها الموظف بالانفصال بينه وبين المؤسسة أو الإدارة العليا وبأنها لم تكن هي نفس العلاقة التي كانت عليها سابقاً، كما أن الشعور المتبادل بالاحترام في السابق لم يعد موجود، على العكس تمامًا يأخذ التوتر الحيز الأكبر في علاقة الطرفين ببعض، ويرجح الموظف بأن الإدارة العليا أو المؤسسة التي يعمل بها قد اخذت عنه موقف سلبي أو صورة غير جيدة هي السبب فيما يشعر به من تهميش أو تجاهل ساهم في خسارته لمكانته الوظيفية لدى المؤسسة.
- المرحلة الثانية العزلة الوظيفية على مستوى الجانب الذهني تعد هذه المرحلة هي استكمالاً للمرحلة السابقة (العزلة النفسية) الا تختلف عنها كونها أعلى خطورة وهذه الخطورة ليست على العامل فقط بل يتعدى ذلك حتى يشمل المؤسسة وباقي العاملين فيها، بسبب حالة الشرود الذهني وعدم المقدرة على انجاز الاعمال بسبب ضعف التركيز في المهام المكلف بها، كما يتعدى إلى أن يصل الى مستويات الاكتئاب والحزن، ويلاحظ كل من حوله ما يشعر به، وتنتج عنه ارتفاع نسبة الأخطاء في الاعمال، وضعف القدرة على التطوير والتعلم وانعدام الرغبة ويتجاوز الامر إلى أنه بعض من الموظفين يسعى للإيجاد أي فرصة تمكنه من الابتعاد عن المؤسسة وتكثر طلبات الاجازة.
- تعتبر المرحلة الثالثة هي العزلة الوظيفية على مستوى الجانب الجسدي وتعتبر في هذه المرحلة تجاوز حالة الشعور أو الإحساس ويصل إلى أن يتحول وجود فعل من قبل الموظف اتجاه كل ما يرتبط بالمؤسسة كما يعتبر الشعور بالعزلة مكتمل وتكون نتائجه تكرر الغيابات والا مبالاة وعدم الالتزام بساعات العمل و الحضور المتأخر أو الخروج اثناء الدوام أو الانصراف المبكر قبل نهاية العمل، كما يمكن ملاحظة ارتفاع معدلات الاستقالات الجماعية، ويتعدى ذلك إلى ظهور الصراعات بشكل علني بين الموظفين والمسؤولين وتكون المصلحة الشخصية هي السمة الأبرز بين الموظفين، كما يلاحظ فقدان الإدارة السيطرة على الاحداث.

نموذج المقارنة المرجعية لقياس انجاز الاعمال بإتقان

نموذج المقارنة المرجعية: ينظر (Cowper & Samuels) يعرف هذا النموذج على أنها من النماذج المهمة والفعالة لقياس مستوى انجاز الاعمال بإتقان للفرد أو المؤسسة بالاعتماد على أفضل أداء لنفس الفترة أو لقسم آخر في نفس المؤسسة كما يمكن استخدام هذا النموذج بالاستعانة ببعض المؤسسات الخارجية من خلال معرفة أداء أو إنتاجية مؤسسات أخرى على أن يكون صاحب أفضل أداء أو إنتاجية هو العلامة المرجعية.

كما تم تعريفها من قبل عدد من الباحثين والمهتمين على أنها اجراء أو آلية تساعد على معرفة احتياجات المؤسسة وعلى أساسها تعمل على فهم العملية وفهم الممارسات وتقوم بتقييم العمليات المميزة والتي حققت المؤسسات الأخرى مستويات عالية من كفاءة الأداء، وتقوم هذه المؤسسة باعتمادها وتبني عليها لتحسين مستويات الأداء والإنتاج لديها، كما أنه لا يلزم أن لا تكون هذه المؤسسات التي تعتبر علامة مرجعية تعمل في نفس بيئة المؤسسة أو تقدم نفس المنتج وانما يمكن الاعتماد على التجارب المحلية والعالمية.

أنواع المقارنات المرجعية: هناك أنواع مختلفة من المقارنات المرجعية، تصنف حسب الحاجة لها وذلك على النحو التالي:

- التنافسية: في هذا الأسلوب تعتمد المؤسسة إلى المقارنة المباشرة والصريحة وذلك من خلال استخدام الأسلوب المباشر مع أفضل المؤسسات التي تكون ضمن نطاق التنافس أو التعامل المماثل لها وتعمل جاهدة على لمعرفة أفضل الممارسات التي تطبقها هذه المؤسسة، التي تجعلها تتفوق على منافسيها وكذلك ينطبق الامر داخل اقسام ودوائر المؤسسة الواحدة.
 - الاستراتيجية: تساعد هذه المقارنة إلى التغيير طويل المدى من خلال رسم السياسات ووضع الأهداف والخطة، وكذلك التركيز على القرارات والإجراءات التي تعتمد وتبناها المؤسسات المنافسة لتحقيق أهدافها، ويبني هذا النوع من المقارنات لأحداث تغير كبير في هيكل المؤسسة وما يترتب عليه من إعادة صياغة الأهداف وهندسة العمليات والإجراءات.
 - الوظيفية: تعتمد المؤسسة من خلال هذا الأسلوب إلى مقارنة نجاح الوظائف داخل المؤسسة من خلال السعي لمعرفة الممارسات الناجحة داخل الأقسام والدوائر المختلفة، على سبيل المثال في وظيفة الموارد البشرية والمالية في القسم الواحد، يتم التركيز على إجراءات الحفظ والتوثيق وسرعة انجاز الاعمال دون النظر إلى طبيعة التخصص او الوظيفية.
- وتتركز أهمية هذه المقارنات الثلاث على المؤسسة من خلال معرفة القطاعات أو المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، ومعرفة موقع المؤسسة في مجال معين مقارنة بالأفضل، واخيراً تقييم مستوى نجاح البرامج المعتمدة للتحسين من خلال أساليب التعلم ونقل المعرفة.

مناقشة محاور أداة الدراسة والإجابة عن التساؤلات واختبار فرضيات الدراسة

الإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيسي الأول: ما درجة العزلة الوظيفية لدى موظفي مجلس الدولة والشورى في سلطنة عمان؟

وللإجابة عن التساؤل السابق، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول- العزلة الوظيفية لدى موظفي مجلس الدولة والشورى في سلطنة عمان وذلك، بهدف معرفة ما إذا كان متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد قد وصلت لدرجة أعلى من درجة الحياد

- محور انعدام القوة

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (1.67 – 2.65) ودرجة استجابة تراوحت ما بين "لا أدري" و "لا أوافق إطلاقاً" لكل فقرة من فقرات البعد.

- محور غربة الذات

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.34 – 3.53) ودرجة استجابة تراوحت ما بين "أوافق إلى حد ما" و "لا أوافق إطلاقاً" لكل فقرة من فقرات البعد.

المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الاستجابة	الترتيب
1.	انعدام القوة	2.27	45.4%	0.792	لا أوافق إلى حد ما	3
2.	العزلة الوظيفية	2.63	56.6%	1.016	لا أدري	2
3.	غربة الذات	2.98	59.6%	1.023	لا أدري	1
	المجموع	2.63		52.6%	لا أدري	

الإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيسي الثاني: ما مستوى انجاز الاعمال بإتقان لدى موظفي مجلس الدولة والشورى في سلطنة عمان؟

وللإجابة عن التساؤل السابق، قام الباحث بأبعاد المحور الثاني- انجاز الاعمال بإتقان لدى موظفي مجلس الدولة والشورى في سلطنة عمان وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف معرفة ما إذا كان متوسط درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد قد وصلت لدرجة أعلى من درجة الحياد.

- محور الثقة بالنفس

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (3.30) ووزن نسبي (66.0%) مما يدل على وجود مستوى متوسط من الثقة بالنفس كأحد أبعاد انجاز الاعمال بإتقان لدى موظفي مجلس الدولة والشورى في سلطنة عمان، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- محور التواصل الاجتماعي الفعال

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بلغ (3.30) ووزن نسبي (66.0%) مما يدل على وجود مستوى متوسط من التواصل الاجتماعي الفعال كأحد أبعاد انجاز الاعمال بإتقان لدى موظفي مجلس الدولة والشورى في سلطنة عمان، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الاستجابة	الترتيب
4.	الثقة بالنفس	3.30	66.0%	0.736	لا أدري	1
5.	إنجاز الأعمال بإتقان	3.10	62.0%	0.906	لا أدري	3
6.	التواصل الاجتماعي الفعال	3.30	66.0%	1.015	لا أدري	1 مكرر
	المجموع	3.23	64.6%	0.823	لا أدري	

الإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيسي الثالث: هل يوجد أثر للعزلة الوظيفية على انجاز الاعمال بإتقان لدى موظفي مجلس الدولة

والشورى في سلطنة عمان؟

وللإجابة على التساؤل السابق، قام الباحث باختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعزلة الوظيفية المتمثل ب(انعدام القوة، غربة

الذات) على انجاز الاعمال بإتقان لدى موظفي مجلس الدولة والشورى. ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى السابقة، قام الباحث بتطبيق اختبار

الانحدار الخطي لفحص ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعزلة الوظيفية على إنجاز الأعمال بإتقان لدى موظفي مجلس الدولة والشورى في سلطنة عمان.

يتضح من نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي ما بين العزلة الوظيفية وإنجاز الأعمال بإتقان أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين بلغت قيمته (0.714) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05، وبالتالي يرفض الباحث الفرضية السابقة ويقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعزلة الوظيفية على إنجاز الأعمال بإتقان لدى موظفي مجلس الدولة والشورى بسلطنة عمان، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما يتضح من نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي ما بين غربة الذات وإنجاز الأعمال بإتقان أن قيمة معامل الارتباط بين العنصرين بلغت قيمته (0.695) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05، وبالتالي يرفض الباحث الفرضية السابقة ويقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لغربة الذات على إنجاز الأعمال بإتقان لدى موظفي مجلس الدولة والشورى بسلطنة عمان، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعزلة الوظيفية على إنجاز الأعمال بإتقان المتمثل بـ (الثقة بالنفس، التواصل الاجتماعي الفعال) لدى موظفي مجلس الدولة والشورى.

يتضح من نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي ما بين العزلة الوظيفية والتواصل الاجتماعي الفعال أن قيمة معامل الارتباط بينهما بلغت قيمته (0.732) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05، وبالتالي يرفض الباحث الفرضية السابقة ويقبل بالفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعزلة الوظيفية والتواصل الاجتماعي الفعال لدى موظفي مجلس الدولة والشورى بسلطنة عمان، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيسي الرابع: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أثر العزلة الوظيفية على إنجاز الأعمال بإتقان لدى موظفي مجلس الدولة والشورى في سلطنة عمان تعزى لخصائصهم الديموغرافية والشخصية؟ وللإجابة على تساؤل الدراسة الرئيسي الرابع السابق، قام الباحث باختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي ومجموع

المربعات ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ودلالاتها وذلك بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعرفة الفروقات بين المجموعات.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر العزلة الوظيفية على إنجاز الاعمال بإتقان من لدى عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخدمة، المستوى الإداري، المؤسسة التشريعية)

- المؤهل العلمي

يتضح من نتائج المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة ونتائج اختبار One Way ANOVA تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع محاور الدراسة أن قيمة مستوى الدلالة لجميع محاور أداة الدراسة بلغت قيمته (0.451) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر العزلة الوظيفية على إنجاز الاعمال بإتقان لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- الفئة العمرية

يتضح من نتائج المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة ونتائج اختبار One Way ANOVA تبعاً لمتغير الفئة العمرية في جميع محاور الدراسة أن قيمة مستوى الدلالة لجميع محاور أداة الدراسة بلغت قيمته (0.703) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر العزلة الوظيفية على إنجاز الاعمال بإتقان لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

- عدد سنوات الخدمة

يتضح من نتائج المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة ونتائج اختبار One Way ANOVA تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في جميع محاور الدراسة أن قيمة مستوى الدلالة لجميع محاور أداة الدراسة بلغت قيمته (0.777) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر العزلة الوظيفية على إنجاز الاعمال بإتقان لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

- المستوى الإداري

يتضح من نتائج المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة ونتائج اختبار One Way ANOVA تبعاً لمتغير المستوى الإداري في جميع محاور الدراسة بلغت قيمته (0.612) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر العزلة الوظيفية على إنجاز الاعمال بإتقان لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الإداري.

- المؤسسة التشريعية

يتضح من نتائج المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة ونتائج اختبار Independent Samples Test تبعاً لمتغيرات المؤسسة التشريعية في جميع محاور الدراسة، أن قيمة مستوى الدلالة لجميع محاور أداة الدراسة بلغت قيمته (0.752) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لأثر العزلة الوظيفية على إنجاز الأعمال بإتقان لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤسسة التشريعية.

نتائج الدراسة:

بعد مناقشة محاور الدراسة بشكل عام والإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات، أظهرت الدراسة الحالية النتائج التالية:

1. يتضح بأن هناك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعزلة الوظيفية لدى عينة الدراسة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
2. كما يتبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لانعدام القوة لدى عينة الدراسة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لغربة الذات لدى عينة الدراسة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعزلة الوظيفية على إنجاز الأعمال بإتقان لدى عينة الدراسة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

مناقشة النتائج

تشابه نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Nazem & Eimani, 2014) Study لعدم وجود فروق في تأثير العزلة الوظيفية على إنجاز الأعمال بإتقان تعزى للمتغيرات الديموغرافية حيث أن جميع من طبقت عليهم الدراسة الحالية تشابهت معهم الشعور بالعزلة الوظيفية مع اختلاف متغيراتهم الديموغرافية، كما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (Valikhani & Soltani, 2015) من خلال التوصية في الاهتمام بالحوافز ومدى تأثيرها في التغلب على الشعور بالعزلة الوظيفية والمساهمة في إنجاز الأعمال بإتقان.

التوصيات

وعلى أثر النتائج التي حصل عليها الباحث من الدراسة، يقترح الباحث عدة توصيات وذلك على النحو التالي:

1. يجب على الإدارة في المؤسسات التشريعيين العمل على تحفيز العاملين في المؤسسات على التعاون فيما بينهم عند إنجاز المهام الوظيفية المكلف بها.

2. السعي من أجل وضع أساليب للتحفيز المالي والمعنوي كأسلوب لمنح الموظف الترقيات الوظيفية الذين يستحقونها.
3. وضع معايير واضحة ومحددة للوصف الوظيفي لكل مسار وظيفي وإبلاغ الموظفين به.
4. العمل على معاملة جميع الموظفين بمساواة بالاستناد على عملهم ودون تحيز لطرف على حساب طرف.
5. وضع محددات واضحة لتقييم الأداء المؤسسي، يطلع عليها الموظف.

الخلاصة:

تعتبر هذه الورقة في غاية الأهمية للإدارة العليا في المؤسسات محل الدراسة بشكل خاص، وكذلك للحكومة والقطاع الخاص بشكل عام، حيث تقدم توصيات فيما يتعلق بالتركيز على أهمية الاهتمام بالموارد البشرية وبيئة العمل والسعي لخلق بيئة عمل جاذبة تمكن الموظفين من بذل قصارى جهدهم، وامتلاك القدرات والمعرفة، والابتعاد عن التحيز أو عدم المساواة بسبب عدم وجود معايير واضحة للترقية أو المكافآت، أو مع البعد عن النماذج المعتمدة للتقييم. وتجنب العشوائية في التعيينات في المناصب القيادية، وذلك لتفادي احتمالية حصول العواقب الضارة على المؤسسة والدولة، وسنبذل جميعاً قصارى جهدنا للعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الحكومة الرشيدة بقيادة حضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق -، والارتقاء بالمؤسسات الحكومية لتحقيق الأداء المؤسسي، والمساهمة في تقديم الحلول وإثراء المعرفة.

في الختام، تظهر العزلة الوظيفية كتحدٍ متنامٍ في بيئات العمل الحديثة، حيث يعاني العديد من الموظفين من انعزالهم داخل الأماكن التي يقضون فيها معظم وقتهم. إن فهم أسباب وتأثيرات هذه الظاهرة يعد أمراً حيوياً لأنه يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على الأفراد والمؤسسات على حد سواء. وتكمن أهمية الحد من انتشار العزلة الوظيفية في تعزيز رفاهية الموظفين وتحسين أدائهم. بوسائل مثل تشجيع التواصل الاجتماعي، وتعزيز الروابط الفردية والجماعية، يمكن للشركات خلق بيئات عمل تشجع على التعاون وتقليل العزلة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتطبيق تكنولوجيا التواصل الحديثة أن يلعب دوراً مهماً في تخفيف العزلة الناتجة عن العمل عن بُعد. كما يساعد الفهم العميق لهذه القضية وتبني إجراءات فعالة للحد من العزلة الوظيفية يساهم في خلق بيئات عمل صحية ومحفزة. وبالتالي، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين رضا الموظفين، وبناء فرق عمل قوية وفعالة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل ويعزز الاستدامة في المجلد.

المراجع والمصادر:

- عبدالله، فايضة، عبدالله، عادل (2020)، ظاهرة الاغتراب الوظيفي: أسبابها، نتائجها، سبل علاجها، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية، العدد 37، المجلد 7، الصفحة 139.

- حمد، عباس (2018). الاغتراب الوظيفي وأثره في الرأس المال البشري " دراسة تحليلية في مديرية إنتاج الطاقة الكهربائية المنطقة الوسطى، مجلة طرق العلوم التربوية والاجتماعية، ص 129-150، المجلد 5(9).
- أبو النصر، مدحت (2012)، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- بن زاهي، منصور، نور الدين، توريرت (2010)، الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 3، ص 143، الجزائر.
- عبداللطيف، عصام. (2015)، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، القاهرة، نيولينك للنشر والتدريب.
- أبو زيد أحمد، (1979)، الاغتراب، مجلة عالم الفكر، م 1، ص 3، الكويت.
- العتايي، عماد (2019)، العلاقة بين الشعور بالاغتراب الوظيفي ودافعية انجاز الهدف لدى المرشدين النفسيين، العراق، رسالة غير منشورة، جامعة المثنى، العراق.
- محمد، علوان و بلجات، باقر (2018)، دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية في جامعة القادسية، ورقة بحثية منشورة في مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى بجامعة المثنى.
- عبدالله، فايذة و عبدالله، عادل (2018)، ظاهرة الاغتراب الوظيفي (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها): دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، ورقة بحثية منشورة في مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- حمد، علاء وعباس، زياد (2018)، الاغتراب الوظيفي وأثره في رأس المال البشري، دراسة تحليلية في مديرية إنتاج الطاقة الكهربائية المنطقة الوسطى، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد.
- عطاء، خالدية (2017)، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي "دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن"، دراسة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
- سعيد، محمود (2017)، الاغتراب الوظيفي، وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأقصى.
- المطيري، عزيزة، (2016)، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مقال منشور بمجلة كلية التربية، جامعة الأزهر.
- النايلي، حليلة (2014)، الحقل الاجتماعي ودورها في اغتراب العاملين بالمؤسسات البيروقراطية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بحسي مسعود، ص 44، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- حسنين، أحمد (2014)، الإحباط الإداري الأسباب والعلاج، ص ص 43-44، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر

REFERENCES

Cowper, J. & Samuels, M. (2005). Performance benchmarking in the public sector: the United Kingdom experience, Office of Public Services Cabinet Office, United Kingdom, p. 1. <https://www.semanticscholar.org/paper>

Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54:2, pp. 350-370.

Hosseinzadeh, A., Nazem, F., & Eimani, M.N. (2014). Investigating the factors affecting the employees' job alienation in District 2 of Islamic Azad University, *Academy for Environment and Life Sciences*, 3:1, p. 6

Lutz, E. (2019). Understanding workplace loneliness and strategies to cope. *Harvard Business Review*, 51:4, pp. 1221-1247

O'Reilly, J., Robinson, S.L., Berdahl, J.L., & Banki, S. (2014). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 25:1, pp. 297-308.

Savanam, C.S. (2010). Benchmarking, *African Journal Of Business Management*, 4:6, pp. 882-885.

Valadbigi, A., Ghobadi, S. (2012). The study of the elements of work alienation, A case study of the Orumiyeh White Cement factory, *International Journal of Sustainable Development*, 4:9, pp. 71-84.

Valikhanim, M. & Soltani, E. (2015). Investigation the effect of job alienation on the organizational citizenship behavior (Branches of Sepah Bank in Shahreza and Dehaghan as Case Study, *International Journal of Academic research in Business and Social Sciences*, 2015, 5:1, pp. 277-286.