

دور القيادة الاقناعية في الحد من الاغتراب الوظيفي لآراء عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد

الجامعة المستنصرية

**The role of persuasive leadership in reducing job alienation for the opinions of a
sample of employees of the Faculty of Administration and Economics / Al-
Mustansiriya University**

م.د. حلا صاحب عبد الستار

وزارة التربية/مديرية تربية بغداد/الكرخ الأولى

hala.sahib@ruc.edu.iq

<https://doi.org/10.29124/kjeas.1549.4>

الملخص

يُعد الاغتراب الوظيفي من التحديات التي تواجه البيئة العملية المعاصرة، والتي تؤثر بشكل سلبي على الأفراد والمنظمات. يأتي دور القيادة الاقناعية هنا للعب دور حيوي في تقليل تلك التأثيرات وتعزيز الارتباط والالتزام لدى الموظفين. يتناول هذا البحث دور القيادة الاقناعية في الحد من الاغتراب الوظيفي لآراء عينة من إداريي كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية. تمثّلت المنهجية في استعمال استبانة لجمع البيانات من (34) موظفًا. أظهرت النتائج أنّ مستوى توافر أبعاد القيادة الاقناعية كان متوسطًا من وجهة نظر الموظفين، إذ كانت أبعاد القيادة الاقناعية لها تأثير مباشر في تقليل الاغتراب الوظيفي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أنّ القيادة الاقناعية تلعب دورًا مهمًا في تقليل الاغتراب الوظيفي. وينبغي على المنظمات العمل على تعزيز مهارات القيادة الاقناعية لدى القادة وتهيئة بيئة عمل تشجّع على التواصل والمشاركة، لتعزيز الانتماء والالتزام بين الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاقناعية، الاغتراب الوظيفي، كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية.

Abstract:

Job alienation is one of the challenges facing the contemporary working environment, which negatively affects individuals and organizations. The role of persuasive leadership here comes to play a vital role in reducing these effects and enhancing employee engagement and commitment. This research deals with the role of persuasive leadership in reducing functional alienation of the opinions of a sample of administrators of the Faculty of Administration and Economics at Al-Mustansiriya University. The methodology was to use a questionnaire to collect data from (34) employees. The results showed that the level of availability of the dimensions of persuasive leadership was moderate from the point of view of employees, as the dimensions of persuasive leadership had a direct impact on reducing job alienation.

Based on these results, it can be concluded that persuasive leadership plays an important role in reducing job alienation. Organizations should work to enhance persuasive leadership skills among leaders and create a work environment that encourages communication and participation, to enhance affiliation and commitment among employees and effectively achieve the organization's goals.

Keywords: persuasive Leadership, Job Alienation, College of Administration and Economics / Al-Mustansiriya University.

المقدمة:

تُعَدُّ القيادة عاملاً أساساً في تشكيل وتوجيه البيئات المؤسسية والتأثير على سلوك وأداء أفراد المنظمة وأدائها. تتجلى أهمية القيادة في توجيه الموظفين وتحفيزها نحو تحقيق الأهداف المشتركة وبناء بيئة عمل إيجابية وملهمة. ومن بين أنماط القيادة المختلفة التي تشكل تأثيراً إيجابياً على المنظمات، تبرز القيادة الاقتناعية كنمطٍ فعال يلتقط انتباه الباحثين والمديرين على حدٍّ سواء، فهي إحدى الأساليب القيادية التي تسعى إلى تحقيق تفاعل إيجابي بين القائد والتابعين. إذ تستند على القدرة على التأثير والإلهام من خلال الثقة والإقناع بدلاً من السلطة الرسمية، كما تسعى إلى بناء علاقات قائمة على التعاون والتواصل، وتحفيز التابعين لتحقيق أقصى إمكاناتهم وتحسين أدائهم.

في حين يأخذ الاغتراب الوظيفي مكانة متزايدة في مناقشات البيئة العملية اليوم، إذ يُعَدُّ تحدياً يواجه العديد من المنظمات في مختلف القطاعات. ويعكس الاغتراب الوظيفي عدم الارتباط العاطفي والمعنوي للموظفين بوظائفهم ومنظماتهم، مما يؤدي إلى تقليل الانخراط والإنتاجية وزيادة معدلات الاستقالة والتحول بين الوظائف.

إذ تتجلى أهمية القيادة الاقتناعية في القدرة على التأثير على مستوى الاغتراب الوظيفي. إذ يمكن للقيادة الاقتناعية أن تُخَفِّف من مشاعر عدم الارتباط والتباعد بين الموظفين ومؤسساتهم من خلال بناء ثقة قائمة على التواصل والتفاعل

الفعال. وعندما يكون القائد قادراً على توجيه وتحفيز التابعين وتحفيزهم وتقديم رؤية ملهمة للمستقبل، يمكن أن يتجاوز هذا التأثير إلى تحقيق أداء أفضل، ورفع مستوى الانخراط والولاء للمنظمة.

المحور الأول/ منهجية البحث

مشكلة البحث

تُعد القيادة الاقناعية نمطاً من أنماط القيادة ، يعتمد على استعمال الإقناع والتأثير لتوجيه الفريق أو المجموعة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعتمد هذا النمط من القيادة على بناء علاقات قوية مع العاملين واكتساب ثقتهم ورضاهم، من خلال عرض رؤية واضحة وجذابة، واستعمال مهارات الاتصال الفعال، والذي يساعد في توجيه السلوك و تحفيزه و توفير الرغبة والحماس لديهم. أما الاغتراب الوظيفي هو مصطلح يشير إلى الشعور السلبي والألّ فصال العاطفي والنفسي، الذي يمكن أن يشعر به الأفراد تجاه وظيفتهم أو بيئة العمل التي يعملون فيها. لذا تلعب القيادة الاقناعية دوراً مهماً في توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة، أد يشعر العاملون بالتقدير والانتماء، إذ يتيح لهم الفرص للتطوير والمشاركة في صنع القرارات .

وبناءً على ما سبق تتّم ثل إشكالية بحثنا في السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى مساهمة القيادة الاقناعية في الحدّ من الاغتراب الوظيفي بكُلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ؟

وينبثق عن الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الشعور بالقيادة الاقناعية لدى موظفي كُلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية؟
2. ما درجة الاغتراب الوظيفي الذي يشعر به موظفو كُلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية؟
3. هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد القيادة الاقناعية والاعتراب الوظيفي بكُلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية؟

أهمية البحث:

يكتسب البحث الحالي اهميته من أهمية متغيراته : (القيادة الاقناعية، الاغتراب الوظيفي) ،لأنّها من المفاهيم المهمة والحديثة، و التي امتدّت إلى صلب عمل المنظمات لمواجهة التحدّيات البيئية وتحقيق النجاح والتميّز، لذا يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على دور القيادة الاقناعية في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي، نظراً للتأثيرات المتعددة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق هذا النمط القيادي .

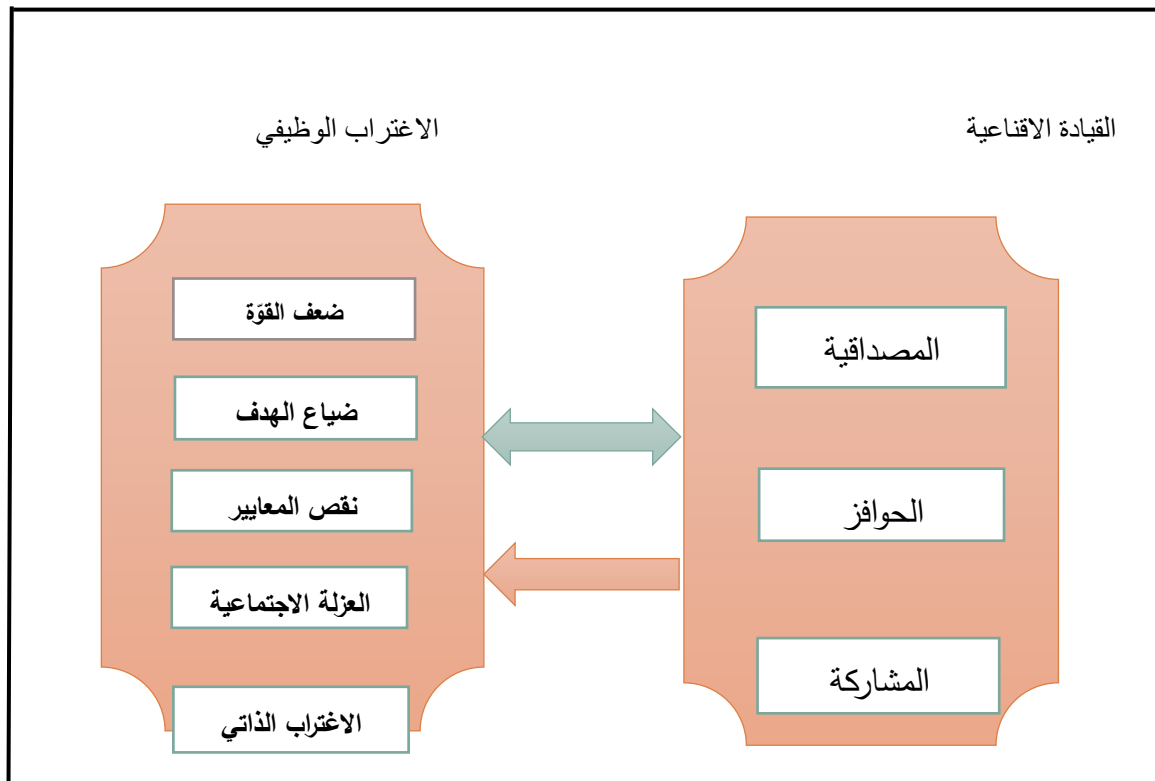
أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

- تكوين إطار نظري لمفهومي القيادة الاقناعية والاعتراب الوظيفي.
- التعرفُ على مدى تقييم موظفي كُلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية لمستوى تطبيق أبعاد القيادة الاقناعية.
- تحديد أهمّ مسببات الاغتراب الوظيفي بالكُلية .

- معرفة طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الاقناعية وتأثيرها في الحدّ من الاغتراب الوظيفي الذي يشعر به الموظفون في الكلية.

أنموذج البحث:

خلال مراجعة أدبيات الدراسة تمّ بناء أنموذج فرضي للبحث يتضمّن المتغيّر المستقلّ والمتمّ ثلّ في القيادة الاقناعية بأبعادها ، والمتغيّر التابع والمتمثّل في الاغتراب الوظيفي وأبعاده.



الشكل (1) الأنموذج الفرضي للبحث

فرضيات البحث:

لمعالجة إشكالية البحث تمّ طرح الفرضيات الرئيسة الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين ابعاد القيادة الاقناعية في الاغتراب الوظيفي .
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية ومعنوية بين أبعاد القيادة الاقناعية في الاغتراب الوظيفي .

مجتمع وعينة البحث:

تمّ اختيار كُلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية كموقع لاجراء البحث الحالي، والتي تُعدّ إحدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، وتمثّل مجتمع البحث بمجموعة من موظفي الكلية الذين يعملون في مختلف الأقسام،

وبعينة بلغت (40) موظفاً تم اختيارهم بشكل عشوائي، وتم توزيع استمارة الاستبيان عليهم، لكن المسترجع منها والصالحة للتحليل الإحصائي بلغت (34) استبانة فقط .

تأتي هذه الخطوات في سياق فهم تأثير القيادة الاقناعية على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الكلية. يهدف البحث إلى تحليل الأثر وفهمه المحتمل للقيادة الاقناعية على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى هذه الفئة من الموظفين. تتجلى أهمية هذه الدراسة في تقديم نظرة عميقة إلى كيفية تأثير هذا الأسلوب القيادي على تفاعل الموظفين وادائهم، وكيفية تقليل حدوث الاغتراب الوظيفي لديهم.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات الموضوع ، من أجل بناء إطار نظري للدراسة، إلى جانب استعمال أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة قائمة الاستبيان قدم لموظفي كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية ، ليتم بعدها تحليلها إحصائياً باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

المحور الثاني/ الاطار المفاهيمي

1- القيادة الاقناعية Persuasive Leadership

1.1. مفهوم القيادة الإقناعية:

تلعب القيادة دوراً حاسماً وحيوياً في حياة الجماعات والمجتمعات بشكل عام، فهي العنصر الذي يقود الجماعات نحو تحقيق الأهداف والتطور، وتحدد اتجاهاتها وتأثيراتها. وقد ارتبط مفهوم القيادة بمفهوم الإقناع (Persuasive) إذ أن هذا المفهوم ليس حديث الاكتشاف إذ أشارت الدراسات أنه تم اكتشافه من قبل الإغريق قديماً، وكان يعني عاطفي ، أي يحث أو يجعل الشخص يفعل أو يعتقد في شيء ما من خلال البحث العاطفي أو العقلي(العابدي، عجيل، 2015: 250).

وفي عالم اليوم الذي يتسم بتنوع الأشخاص والثقافات والآراء، أصبحت القيادة بالاقناع أكثر أهمية من أي وقت مضى. ويُعد هذا النهج مناسباً للبيئات التي تشجع على التعاون وتقديم المساهمات، إذ يعتمد القائد على توجيه الجهود وتحفيز الفريق من خلال قوة الحجج المقنعة والثقة، بدلاً من الاعتماد على السلطة أو القوة الهرمية للتحكم بهم، ويهدف القائد الاقناعي إلى تحقيق التعاون وبناء الثقة بينه وبين التابعين، ومن ثم يتم تعزيز التفاعل الإيجابي والاندماج في بيئة العمل، وفي القيادة الاقناعية لا يمكن لأي قائد أن ينجح دون ممارسة أو إتقانه فن الإقناع إذ أن الباحثين قد لا يتفقون على الطريقة المثلى لتعريف القيادة لكن يتفقون على أن القادة هم الأفراد الذين يتولون عملية تحفيز الآخرين وتوجيههم وإلهامهم (Panda, 2014: 266) ، يعتمد القائد على الإلهام والحث لتحفيز التابعين لتحقيق أقصى إمكاناتهم وتطوير مهاراتهم. هذا الأسلوب يشجع على المشاركة الفعالة وتقديم الآراء والأفكار، وهو مبني على فهم احتياجات وتطلعات التابعين وتطلعاتهم ، والعمل على تلبيةها (محمد، 2003: 370)، و عرّفها (Abduljabbar, 2020:) Khudhur & 1201 بأنها " القدرة على حشد طاقات الموظفين، وكسب رضاهم وفقاً لقدراتهم المؤثرة في فهم سلوكياتهم واستيعابها في العمل". ويمكن النظر للقيادة الاقناعية بأنها " القدرة على الدمج بين المهارات الإنسانية والابداعية ،لتحفيز الممارسات الأخلاقية لدى القادة من خلال :الصدق ،والأمانة ،والإخلاص، والمصادقية، ومشاركة الآخرين مع شعور العاملين بذلك

بوضوح ،بحيث يظهر من خلال التزامهم ومشاركتهم الفعّالة في تحقيق الأهداف وهذا سيحقق لهم غاياتهم من حوافز ومكافآت"(المصري، 2021: 24).

ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة الاقناعية : " هي نمط فعّال من أنماط القيادة ،يستند إلى قوة الإقناع والتأثير والتواصل الفعّال لتوجيه الآخرين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة".

2.1 أهمية القيادة الاقناعية

القيادة الاقناعية تحمل أهمية كبيرة في جوانب عدة من حياة الجماعات والمجتمعات ، وكما يأتي:(عجيل و العابدي، 2015)، (المصري، 2021) (ولي و جميل، 2020)، (Khudhue & Abduljabbar: 2020

1. **تحفيز الفريق وتعزيز الأداء**: القيادة الاقناعية تستند إلى توجيه الجهود من خلال الإقناع والحجج المقنعة. هذا يمكنها من تحفيز أفراد الفريق وتحفيزهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم. القادة الاقناعيون يعرفون كيفية تحفيز الفريق وتحفيزه بشكل يتفاعل مع متطلباتهم وتطلّعاتهم.
2. **تحقيق الرؤية والأهداف**: القائد الاقناعي يقدّم رؤية ملهمة للمستقبل والأهداف التي يسعى الفريق لتحقيقها ، يمكنه أن يجعل الأفراد يشعرون بأهمية الهدف وقيّمته، ومن ثم يكونون أكثر انخراطا في تحقيقه. فضلا عن كونها حلقة الوصل بين الأفراد العاملين وبين خطط المنظمة وأهدافها ، وذلك من خلال اقتناع الأفراد بأنّ مسار القائد هو حقّ من خلال عمله على تطوير التعديلات اللازمة لتلائم المنظمة والاهتمام بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم.
3. **بناء الثقة والارتباط**: القيادة الاقناعية تقوم على بناء علاقات قوية مع الفريق. بواسطة الاتصال المفتوح والصادق، يمكن للقائد تعزيز الثقة بين أفراد الفريق وتعزيز ارتباطهم بالهدف المشترك. و تسعى القيادة المقنعة إلى الاهتمام بالهيكل التنظيمي للمنظمة في العمل والعلاقات، والاهتمام بالعمل والموارد البشرية في المنظمة ، لتمكينهم من العمل في حدود أنشطتها في المنظمة ، والاهتمام بإنجازات الموارد البشرية والتفاعل معها بما يؤدي إلى بناء الثقة والاحترام.(Khudhue & Abduljabbar, 2020: 1202)
4. **تشجيع المشاركة والإبداع**: القائد الاقناعي يشجّع أفراد الفريق على المشاركة وتقديم الإسهامات. هذا يشجّع على الابتكار والإبداع، إذ يمكن للقائد أن يستفيد من مجموعة متنوعة من الأفكار والآراء لتطوير حلول فعّالة.
5. **تعزيز التفاعل الإيجابي**: القائد الاقناعي يسعى إلى تعزيز التفاعل الإيجابي داخل الفريق. هذا يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية ومحفّزة، إذ يشعر الأفراد بالاعتراف والتقدير وبأنهم جزء أساس من النجاح المشترك.
6. **تطوير المهارات الشخصية**: من خلال القيادة الإقناعية، يمكن للقائد تطوير مهاراته الشخصية مثل: التواصل، وتقديم الحجج، وفهم احتياجات الأفراد. هذا يمكنه من أن يصبح نموذجا يحتذى به ويؤثر بإيجابية على الآخرين.

3.1 أبعاد القيادة الاقناعية:

تتضمن القيادة الاقناعية أبعاد عدة مترابطة تعزز من فعالية هذا النمط من القيادة. وتتمثل أهم أبعادها بالاعتماد على المقاييس التي اعتمدها الباحثين في دراساتهم (المصري، 2021) (العجيل و العابدي، 2015) (ولي وجميل، 2020) (Khudhur & Abduljabbar:2020)

1. المشاركة

تمثل المشاركة مجموعة من الأهداف المشتركة التي يسعى من خلالها القادة نحو التغيير لتقريب الناس ليس فقط من القائد ولكن أيضاً من أجل تحقيق المهمة والرؤية والهدف وتقاسم الاهداف المشتركة و إظهار العاطفة والقدرة على تمييز الحلول التي ترضي الافراد مع المصالح المتنوعة والمتعارضة(عجيل و العابدي، 2015: 254) وتسعى القيادة الاقناعية ضمن هذا البعد للتشاور مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى زيادة ولائهم من خلال إتاحة الفرص لإبداء الآراء في العمل وفق الأهداف المنشودة ،كما يتيح لهم المساهمة بأساليبهم الشخصية في تحقيق الأهداف التنظيمية(Khudhur & Abduljabbar, 2020: 1202). فالمشاركة إذن هي عملية المساهمة في الأنشطة أو الأحداث أو التفاعلات المختلفة وتعكس إسهام الأفراد في المجموعات أو المجتمعات بأرائهم وأفكارهم وتجاربهم ،من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

2. الحوافز

يُعدّ العنصر البشري من أكثر العناصر تقلباً وتعقيداً ، لأنه يُميّز بجملة من المشاعر والأحاسيس والاحتياجات التي يعكسها بطرق مختلفة ينعكس ذلك على أداء العمل في مؤسساتهم.

(المصري، 2021: 28) وقد أولت القيادة الاقناعية اهتماماً بالحوافز وتأثيرها المباشر وغير المباشر في تحديد سلوك الأفراد في العمل ، وذلك بحسب خبراتهم وطاقتهم المختلفة (Khudhur & Abduljabbar, 2020: 1203) وعليه فالحوافز هي المحفزات أو العوامل التي تحث الأفراد على القيام بأفعال معينة أو تحقيق نتائج محدّدة ، وتعمل الحوافز على تحفيز السلوك وتوجيهه نحو تحقيق أهداف معينة، سواء أكانت هذه الأهداف تتعلق بالأداء في مجال العمل، أم تحقيق أهداف شخصية، أو تحسين الأداء. إذ يستعمل القائد وسائل متعددة لتحفيز الفريق، مثل: تقديم التقدير، والإشادة بالإجازات، وتوجيه الثناء على الجهود المبذولة وغيرها.

3. المصادقية وبناء الثقة:

المصادقية كما عرّفها (Hovland et al, 1959) بأنها الدرجة التي ينظر بها إلى الشخص على أنه جدير بالثقة (يمكن الاعتماد عليه) وكفاء(يتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة لإنجاز دور ما) (Hassi et al, 2011: 500)، لذلك فالمصادقية هي خاصية أو صفة تُعربُ عن النزاهة والصدق والثقة في الكلام والأفعال. وأنها القدرة على أن يكون شخص موثوقاً به وصادقاً في تعاملاته وتصرفاته، كما وتسهم في بناء سمعة جيدة للأفراد والمؤسسات وتعزز من الثقة بين الأفراد، وتعمل على تعزيز التعاون والتواصل الفعال، فالمصادقية تمثل أهمية كبيرة في بناء العلاقات والثقة بين الأفراد وفي المجتمع بشكل عام. وتشمل مجموعة من العناصر، منها:

1. الصدق: يعتمد ذلك على قول الحقيقة، وتقديم المعلومات بدقة ومن دون تحريف أو تزيف.
2. الامتناع عن الغش أو الخداع: يتعلق بعدم استعمال وسائل غير أخلاقية للحصول على مكاسب أو لإخفاء الحقائق.
3. الالتزام بالوعد: يتعلق بالوفاء بالتعهدات والوعد التي تُقدم، وعدم تجاوزها.
4. النزاهة: يعرّب عن تصرفات دون تحامل أو تحيز، والقدرة على اتخاذ القرارات بناءً على المبادئ الأخلاقية.
5. الموثوقية: يشمل على الاعتمادية والقدرة على القيام بالالتزامات والوفاء بالتعهدات المتفق عليها.

2- الاغتراب الوظيفي:

يُعدّ الاغتراب الوظيفي أحد الظواهر التنظيمية، التي تحدّ من تطوّر الفرد، وتؤثّر بشكل سلبي على مستوى أدائه الوظيفي، ومن ثمّ تؤثر في أداء المنظمة، فهو ظاهرة إنسانية واجتماعية بدأت تغزو مختلف المنظمات وتسيطر عليها.

1.2 مفهوم الاغتراب الوظيفي

الاغتراب الوظيفي ظاهرة فلسفية نفسية واجتماعية، اشتقّ هذا المصطلح من أصل لاتيني استعمل في مجال الفلسفة علم النفس الاحصاء، علم الاجتماع ومختلف العلوم الاجتماعية والإدارية عرّفه Kanungo عام 1992 بأنه شعور الفرد: بالغربة، والضياح، والوحدة، وعدم الانتماء، وفقدان الثقة والإحساس بالقلق والعدوان، ورفض القيم والمعايير الاجتماعية، وكذا المعاناة من الضغوط النفسية (Kanung, 1992: 414).

وقد حظي هذا المفهوم باهتمام كبير من قبل العديد من العلماء والكتاب في العديد من مجالات المعرفة، لما لها من تأثير كبير على الأفراد والمنظمات، ويشير الاغتراب بشكل عام إلى علاقة العامل بأنّ تاجيته المادية والعقلية. أمّا الاغتراب عن الذات فهو يشير إلى علاقة الشخص نفسه تجاه الآخرين وأحياناً تجاه المجتمع بشكل عام، فعندما لا يستطيع الإنسان التكيف والانسجام مع نفسه، فإنّه يعيش في اغتراب ذاتي، وهذا يمثل أصعب أنواع الاغتراب وهذا يؤدي تلقائياً إلى الاغتراب عن الآخرين، وهذا في حدّ ذاته يؤدي إلى العزلة والانطواء. (Shehada & Khafaje, 2015: 82) كما يشير إلى شعور الفرد بالانفصال عن عمله وضعف مستوى اندماجه بالعمل، والذي قد يكون سببه فكرياً أو نفسياً أو مهنيًا، ممّا يشعره بعدم الانتماء إلى محيط العمل (Banai, Reisel, & Probst, 2004, p. 377)، ويمثل كذلك حالة الرفض والشعور بعدم الرضا، التي قد يعيشها الفرد في المنظمة التي يعمل فيها (خلف، 2011: 48).

وبناءً على التعاريف السابقة يمكن للباحثة تعريف الاغتراب الوظيفي أنّه حالة نفسية يشعر من خلالها الفرد بالغربة عن مكان العمل، أي يشعر الفرد بأنه غريب أو غير متوافق مع القيم والتوقعات والثقافة المحيطة ببيئة العمل وعدم الارتياح، عدم الانتماء، عدم المساهمة ومن ثمّ يفقد قدرته على التفاعل الاجتماعي.

2.2 أبعاد الاغتراب الوظيفي

بعد الاطلاع على الدراسات التي تناولت مفهوم الاغتراب الوظيفي (فخري، صالح، 2020: 287) (النجار، سيد أحمد، 2021: 315) (Shehada & Khafaje, 2015: 84) وجد أنّها قد تبنّت مقياس (Seeman) عام 1959 والذي بدوره حدّد خمسة أبعاد لمفهوم الاغتراب الوظيفي تتمثل في:

- أ. **الشعور بالعجز(ضعف القوة):** يشير إلى افتقاد الفرد القدرة على التحكم في الأحداث المحيطة به أو تأثيره في المنظمة التي يعمل بهاء إذ يتوقع الفرد أنّ سلوكه لن يعود بالنتائج المرجوة منه. (ناميدي، 2013: 340)
- ب. **اللامعنى (ضياع الهدف):** شعور الموظف أنّ كلّ أعماله ونشاطه لا يحظى بالتقدير، ويشعر بالمؤامرة والظلم الواقع عليه، كما يمثل اللامعنى نوعاً من الضياع، يعجز فيه الفرد عن توجيه سلوكه نحو أهداف معينة، وينجم هذا الشعور بسبب الإحباط الذي يتعرّض له الفرد وعدم إشباع حاجاته المختلفة.
- ت. **اللامعيارية(نقص المعايير):** تشير إلى ضعف تمسك الموظفين بالمعايير الاجتماعية والضوابط والفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه أو قد يكون خلل يحدث نتيجة لغياب الأهداف وانهيار القيم والعلاقات داخل المنظمة ، وتعني شعور الفرد بأنّ الوسائل غير المشروعة مطلوبة ،وأ أنّه بحاجة إليها لإنجاز الأهداف. (بن زاهي، 2007: 26)
- ت **العزلة الاجتماعية:** يشير هذا البعد إلى شعور الفرد بالغربة عن المحيطين به سواء أكان من داخل المنظمة أم خارجها لذلك تضعف لديه روح الانتماء للجماعة ،وتتخفّض فعاليته في تحقيق الأهداف التنظيمية .
- ج **الاغتراب الذاتي:** وهو شعور الفرد بعدم القدرة على إيجاد الأنشطة التي تشعره بالرضا، ويشير كذلك إلى عدم الشعور بأهميّة المنجزات الشخصية للفرد في مكان عمله في إشارة إلى الانفصال.

المحور الثالث/ الإطار العملي

3 منهجية الدراسة الميدانية:

1.3 أداة القياس وثباتها:

عُدّ الاستبيان من أهمّ المصادر المعتمَد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، تضمّنَت استمارة الاستبيان ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يشمل المعلومات الشخصية ممثّلة في: العمر، موقع العمل، عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

الجزء الثاني: يشمل 12 عبارة تقيس مستوى القيادة الاقناعية السائد بالكُلية وفق الأبعاد الآتية: (المشاركة، الحوافز، المصادقية وبناء الثقة).

الجزء الثالث: يشمل 20 عبارة تتعلّق بأبعاد الاغتراب الوظيفي ممثّلة في: (الشعور بالعجز، اللامعنى ، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، الاغتراب الذاتي). ولبناء الاستبانة تمّ الاعتماد على مجموعة من المراجع، وللتأكّد من صحتها ومن مصداقيتها تمّ عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصّصين، إذ تمّ استعمال استمارات البحث جميعها وقد بلغ معامل ثبات المقياس (0.69) وهذا يعني أنّ المقياس متسقاً داخلياً؛ لأنّ هذه المعادلة تعكس مدى اتّساق الفقرات داخلياً. لذا يمكن القول أنّ البيانات التي تمّ الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية.

2.3 اساليب المعالجة الاحصائية:

- تمّ الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات وتحليلها، وذلك من خلال إتاحة خمس احتمالات للإجابة (غير موافق بشدّة ، غير موافق ، محايد، موافق، موافق بشدّة).

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاور أداة الدراسة وابعادها.
- معامل ألفا كرونباخ التحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

4- تحليل النتائج:

في هذا المحور سيتم عرض النتائج الميدانية وتحليلها واستخلاص النتائج منها، إذ سيتمّ تشخيص واقع متغيري البحث في كُلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، فقد تمّ تحليل الإجابات لعينة البحث والبالغة (34) موظفاً، ومن ثمّ عرض الإحصاءات الوصفية وبيان مدى توافر أبعاد متغيرات البحث وتحققها للفرضيات .

أولاً: مستوى الإجابات عن متغير القيادة الاقناعية : تُعدّ القيادة الاقناعية المتغير الأول المستقل من متغيرات البحث الحالي، ويتضمن ثلاثة أبعاد وكما اشير إلى ذلك في بداية البحث والجدول (1) يوضح النتائج

الجدول(1)

مستوى إجابات عينة البحث عن متغير القيادة الاقناعية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المشاركة	1.978	1.166	منخفض
تشجّع القيادة على تقديم آرائي واقتراحاتي بحرية.	1.68	1.173	منخفض جداً
تشجّع القيادة الحوار المفتوح والمناقشة وتبادل المعلومات والأفكار.	1.53	1.022	منخفض جداً
تشجع القيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات.	2.62	1.326	متوسط
شعرت أنّ هناك مشاركة وتواصلاً فعالاً من قبل القادة لتقديم المبادرات والمقترحات الجديدة.	1.88	0.977	منخفض
الحوافز	2.784	1.102	متوسط

منخفض	1.111	2.09	تشجّع القيادة على تطوير مهاراتي وقدراتي من خلال تقديم الفرص المناسبة
متوسط	1.194	2.71	شعرت أنّ القادة يقدمون تحفيزاً وتشجيعاً لي لتحقيق أهدافي وأداء مهامي بشكل أفضل
متوسط	1.058	3.03	أنّ القادة يمنحون المكافآت والتقدير للجهود المتميّزة بشكل مناسب
متوسط	0.996	3.09	شعرت بأنّ القادة يتعاملون مع الصعوبات والتحديات بشكل يشجع على التفاؤل والتحفيز
مرتفع	1.205	3.518	المصداقية وبناء الثقة
مرتفع	1.114	3.97	يبدّي القادة اهتماماً بالاعتماد عليّ وبناء الثقة في أداء مهامي ومسؤولياتي
مرتفع	1.307	3.56	تتخذ القيادة إجراءات مناسبة للحفاظ على النزاهة والشفافية في بيئة العمل
مرتفع	1.107	3.47	يعبر القادة عن توجيهاتهم وقراراتهم بشكل يبني الثقة والاستقرار
متوسط	1.155	3.38	تظهر القيادة الصدق والنزاهة في التعامل في جميع المواقف

من الجدول (1) نلاحظ أنّ مستوى توافر أبعاد القيادة الاتقاعية بكُلّية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية جاء متوسطاً من وجهة نظر الموظّفين بوسط حسابي قدره (2.76) وبانحراف معياري مقداره (1.123)، وجاءت أبعاد القيادة الاتقاعية مرتبةً كما يأتي وفقاً لوسطها الحسابي .

أولاً: المصداقية وبناء الثقة بوسط حسابي قدره (3.518).

ثانياً: الحوافز بوسط حسابي قدره (2.784).

ثالثاً: المشاركة بوسط حسابي قدره (1.978).

يتّضح من النتائج المذكورة آنفاً أنّ مستوى إدراك موظّفي كُلية الإدارة والاقتصاد بجامعة المستنصرية لوجود القيادة الاتقاعية في بيئتهم الوظيفية هو مستوى منخفض. يُظهر الوسط الحسابي لبعد البناء للثقة (3.518) أنّ هناك مستوى ملائم من بناء الثقة بين الموظّفين والقادة. في حين يشير الوسط الحسابي لبعد الحوافز (2.784) إلى وجود مستوى معتدل

من التحفيز والتشجيع من قبل القادة لدى الموظّفين. وأخيراً، يشير الوسط الحسابي لبعد المشاركة (1.978) إلى وجود مستوى منخفض من التواصل الفعّال والمشاركة من قبل القادة في بيئة العمل.

ثانياً: مستوى الإجابات عن متغيّر الاغتراب الوظيفي : يُعدّ الاغتراب الوظيفي المتغيّر الثاني التابع من متغيّرات البحث الحالي ويتضمّن خمسة أبعاد والجدول (2) يوضّح النتائج:

الجدول(2)

مستوى إجابات عيّنة البحث عن متغيّر الاغتراب الوظيفي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أشعر بالحرج عند إبداء رأيي وتقديمي المقترحات الخاصة بتطوير العمل.	2.09	1.083	منخفض
أشعر أنّ ممارستي لبعض السلوكيات لا تعبر عن حقيقتي ورغبتي الذاتية.	1.962	1.08	منخفض
يصعب عليّ اتّخاذ أيّ قرار يتعلّق بمستقبلي الوظيفي.	2.59	1.158	متوسّط
أشعر أنّني لم أحقّق شيء ذو قيمة في مجال عملي.	3.06	1.179	متوسّط
الشعور بالعجز(ضعف القوة)	1.962	1.08	منخفض
العمل الذي أمارسه عمل يسبّب الروتين.	2.59	1.158	متوسّط
العمل الذي أمارسه حالياً لا يلبيّ طموحاتي ولا يمكنني من تحقيق ذاتي	3.06	1.179	متوسّط
أقابل الأخطاء أحياناً بالصمت عنها	3.18	1.141	متوسّط
التزم بإجراءات العمل حتى، ولو لم أكن مقتنعاً بها.	3.68	1.007	مرتفع
اللامعنى(ضياع الهدف)	3.127	1.121	متوسّط
كثيراً ما تنمّ الترقية في الكلية على أسس غير موضوعية.	3.62	1.074	مرتفع
أقدم مصالحي وأهدافي الخاصة على حساب	2.09	1.264	منخفض

			مصلحة الكلية.
منخفض	1.058	1.82	أرى أنه لا داعي للاهتمام بمواعيد وأوقات العمل ما دام الجميع لا يبالي.
منخفض	1.122	2.12	ألجأ إلى التحايل للتغلب على مشكلات العمل التي تصادفني .
منخفض	1.129	2.412	اللامعيارية (نقص المعايير)
منخفض جدا	.978	1.79	أشعر بأنني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم.
منخفض	.921	2.00	لا تنس علاقاتي مع زملائي بالثقة
منخفض	1.076	2.59	أميل لعدم التجاوب مع ما يفعله الكثير من زملائي لاختلاف القيم.
متوسط	1.182	2.76	أن مشاركتي في النشاطات الاجتماعية محدودة.
منخفض	1.039	2.285	العزلة الاجتماعية
منخفض جدا	.880	1.79	أشعر أن الأعمال التي أقوم بها هامشية ولا قيمة لها.
منخفض	1.149	2.21	أفتقد إلى الشعور بالأمان الوظيفي.
منخفض	1.138	2.09	لا أشعر بقيمتي الذاتية عند مزاولتي عملي.
منخفض	.996	2.09	يسيطر علي الشعور بالرغبة في ترك العمل.
منخفض	1.04	2.045	الاغتراب الذاتي
منخفض	1.081	2.366	الاغتراب الوظيفي

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من الجدول (2) نلاحظ أن مستوى شعور موظفي كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية بالاغتراب الوظيفي منخفض، أذ جاء بوسط حسابي قدره (2.366) وبانحراف معياري مقدّر (1.081)، وجاءت أبعاد الاغتراب الوظيفي مرتبة كما يأتي وفقا لمتوسطاتها الحسابية:

أولا: بُعد اللامعنى (ضياح الهدف) بوسط حسابي قدره (3.187).

ثانياً: بُعِدُ اللامعيارية (نقص المعايير) بوسط حسابي قدره (2.412) .

ثالثاً: بُعِدُ العزلة الاجتماعية بوسط حسابي قدره (2.285) .

رابعاً: بُعِدُ الاغتراب الذاتي بوسط حسابي قدره (2.045).

خامساً: بُعِدُ الشعور بالعجز (ضعف القوة) بوسط حسابي قدره (1.962) .

تعكس لنا النتائج التي تم الحصول عليها مدى ارتباط موظفي الكلية ومدى ثقتهم بأنفسهم وبكفاءاتهم، وقدرتهم على التحكم بالمهام الموكلة لهم، فضلاً عن قدرتهم على توجيه سلوكياتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، فهم لا يشعرون بالغربة في أماكن عملهم أو بعدم الارتياح والانتماء وعدم المساهمة. كما نستنتج أن موظفي الكلية محل الدراسة لديهم قدرة على التفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل.

ثالثاً: تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغير القيادة الاقناعية والاعتراب الوظيفي

الجدول (3) يوضح قيمة معامل الارتباط ومعامل التحديد بين متغير القيادة الاقناعية بأبعادها الفرعية: (المشاركة، الحوافز، المصداقية وبناء الثقة) وبين متغير الاعتراب الوظيفي بأبعاده الفرعية: (ضعف القوة، ضياع الهدف، نقص المعايير، العزلة الاجتماعية، الاعتراب الذاتي) وكذلك على المستوى الإجمالي لكلا المتغيرين وكانت النتائج على وفق الآتي:

الجدول(3)

اختبار التباين الأحادي بين متوسطات أبعاد القيادة الاقناعية والاعتراب الوظيفي لدى أفراد عينة البحث

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	قيمة f الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الدلالة
الانحدار	415،	1	415،	14,383	4.149	557،	310،	001،
الخطأ	6,514	32	204،					
المجموع	6,929	33	/					
نموذج الانحدار الاغتراب الوظيفي=-0.397 القيادة الاقناعية + 3.462								

نستخلص من الجدول السابق ما يأتي ::

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات البحث والمتمثلة في القيادة الاقناعية والاعتراب الوظيفي . كما تشير النتائج كذلك إلى أنّ القيادة الاقناعية تساهم بما نسبته 31% في الحدّ من مستوى الاعتراب الوظيفي الذي يشعر به موظفو كُلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية، أمّا النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نُقَم بدراستها.

ومن النتائج السابقة يتّـم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين أبعاد القيادة الاقناعية في الاعتراب الوظيفي).

أمّا نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير القيادة الاقناعية في الاعتراب الوظيفي، فيتبيّن لنا من الجدول أنّ مستوى الاعتراب الوظيفي انخفض 639.7%، كلّما زاد مستوى الاقناعية بوحدة واحدة. والنتائج التي تمّ الحصول عليها تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين متغيري الدراسة. وهذا يشير إلى قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين ابعاد القيادة الاقناعية في الاعتراب الوظيفي).

ولاختبار مدى مساهمة كلّ بعد من أبعاد القيادة الاقناعية في الحدّ من مستوى الاعتراب الوظيفي تمّ تقسيم الفرضية الرئيسة الثانية على ثلاث فرضيات فرعية ،الفرضية الفرعية الأولى نصّت على "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين المشاركة على النحو الآتي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

نصّت هذه الفرضية على " توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التواصل الفعّال والاعتراب الوظيفي في الكُلية محلّ الدراسة" ولاختبار هذه الفرضية تمّ استعمال اختبار One Way nova (f) كما هو موضّح في الجدول الآتي:

الجدول(4)

اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد المشاركة والاعتراب الوظيفي لدى أفراد عيّنة البحث

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	قيمة f الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الدلالة
الانحدار	،415	1	،415	2.038	4.149	،245	،060	،163
الخطأ	6.514	32	،204					
المجموع	6.929	33	/					

نستخلص من الجدول (4) ما يأتي:

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات البحث والمتمثلة في بُعد المشاركة والاعترا ب الوظيفي.

كما تشير النتائج كذلك إلى أنّ بُعد المشاركة يُسهم بما نسبته 0.6% فقط في الحدّ من مستوى الاعترا ب الوظيفي، الذي يشعر به موظفو كُلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية، أمّا النسبة الكبيرة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نقم بدراستها.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

نصّت هذه الفرضية على: " توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الحوافز والاعترا ب الوظيفي في الكُلية "

ولاختبار هذه الفرضية من استعمال اختبار (F) Anova Way One كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (5)

اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد التحفيز والتحفيز والاعترا ب الوظيفي لدى أفراد عينة البحث

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	قيمة f الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الدلالة
الانحدار	1.916	1	1,916	12,231	4.149	،526	،277	،001
الخطأ	5.013	32	،157					
المجموع	6.929	33	/					
نموذج الانحدار الاغتراب الوظيفي = -0.225 الحوافز + 3.371								

نستخلص من الجدول (5) ما يأتي:

كما تشير النتائج إلى أنّ بُعد الحوافز يُسهم بما نسبته 27.7% في الحدّ من مستوى الاعترا ب الوظيفي، الذي يشعر به موظفو كُلية الإدارة والاقتصاد في جامعة المستنصرية ، أمّا النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى لم نقم بدراستها.

كذلك تشير نتائج الجدول (5) أنَّ مستوى الدلالة يساوي 0.001 وهو أقل من 0.05 كما إنَّ قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الثانية.

أما نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الحوافز في الاغتراب الوظيفي، فيتبيَّن لنا من الجدول كذلك أنَّ كلما زاد مستوى الحوافز والتحفيز بوحدة واحدة أنَّ خفض مستوى الاغتراب الوظيفي بـ 32.5%، والنتائج التي تمَّ الحصول عليها تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين متغيري الدراسة.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة:

نصَّت هذه الفرضية على: " توجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بُعد المصادقية والاعتراب الوظيفي في الكلية محل البحث وتمَّ استعمال اختبار One Way Anova (f) كما هو موضَّح في الجدول الآتي:

الجدول (6)

اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد بناء الثقة والاعتراب الوظيفي لدى أفراد عينة البحث

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	قيمة f الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الدلالة
الانحدار	2,235	1	2,235	15,242	4.149	.568	.323	000
الخطأ	4,693	32	147،					
المجموع	6,929	33	/					
نموذج الانحدار الاغتراب الوظيفي = -0.275 بناء الثقة + 3.334								

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

نستخلص من الجدول (6) ما يأتي:

تشير قيمة معامل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة والممثلة في المصادقية، بناء الثقة والاعتراب الوظيفي.

تشير النتائج كذلك إلى أنَّ بناء الثقة يسهم بما نسبته 32.3% في الحد من مستوى الاغتراب الوظيفي، الذي يشعر به موظفو كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة المستنصرية، أما النسبة المتبقية فتُرجع إلى عوامل أخرى لم نَقم بدراستها.

تشير نتائج الجدول (6) كذلك إلى أنَّ مستوى الدلالة يساوي 0.000 (أقل من 0.05)، كما إنَّ قيمة F الجدولية أقل من قيمتها المحسوبة، هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

بالنسبة لنتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بناء الثقة في الاغتراب الوظيفي، فيتبيّن لنا من الجدول كذلك أنَّ مستوى الاغتراب الوظيفي ينخفض ب 27.5%، كلّما زاد مستوى بناء الثقة بوحدة واحدة، والنتائج التي تم الحصول عليها تشير إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين متغيري البحث.

المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

هدف البحث إلى إبراز دور القيادة الإقناعية في الحد من الاغتراب الوظيفي الذي يشعر به موظفو كُلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية وبعد الدراسة والتحليل توصلنا إلى جملة الاستنتاجات الآتية:

- وجود مستوى متوسط لأبعاد القيادة الإقناعية لدى قادة الكُلية حسب رأي المستجيبين.
- عدم شعور موظفو الكُلية (عينة البحث) بالاغتراب الوظيفي، وهذا يدلُّ على مدى ولائهم والتزامهم بالعمل في الكُلية فضلا عن ثقتهم بأنفسهم وبكفاءتهم، والذي يزيد من حرصهم على اداء الأعمال الموكلة اليهم بالشكل الصحيح .
- هناك اهتمام واضح من قبل قادة الكُلية ببناء الثقة والمحافظة على النزاهة والشفافية في بيئة العمل لتوليد التعاون بينهم وبين العاملين في الكُلية والذي يعود بالنفع على اداء الكُلية بشكل عام.
- ضعف اهتمام قادة الكُلية بمشاركة العاملين والموظفين في إبداء الآراء ، بحرية، وإيجاد حلول للمشكلات والمشاركة في اتّخاذ القرارات.
- اشارت النتائج أنَّ القيادة الإقناعية بأبعادها تُسهم في انخفاض مستويات الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين داخل الكُلية.

وبناءً على الاستنتاجات التي توصل اليها البحث تقترح الباحثة التوصيات الآتية:

- زيادة الوعي لدى المؤسسات التعليمية بأهمية تنمية ابعاد القيادة الإقناعية.
- تشجيع الرؤساء على تبني بيئة تنظيمية تحدّ من مستوى الاغتراب الوظيفي للمرؤوسين، من خلال توفير مناخ تنظيمي تسوده القيادة الإقناعية.
- محاول بناء علاقات اجتماعية مع الموظّفين في العمل، يمكن أن يساعد التواصل والاندماج في تخفيف الشعور بالعزلة والبعد وزرع روح التعاون بينهم وبين زملائهم في العمل.
- ضرورة التأكيد على قادة الكُلية بناء علاقات قوية مع الموظّفين مبنية على الاحترام المتبادل والثقة.
- ضرورة مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في عمليات اتّخاذ القرارات، وإبداء رأيهم بخصوص مشكلات العمل.
- الابتعاد عن الروتين في انجاز المهام، والبحث عن أعمال تحفّر الموظّفين على التميز والإبداع والابتكار للارتقاء بمستوى مقدراتهم الذاتية.

-الحرص على فهم متطلبات الموظّفين، وتوفير احتياجاتهم بالشكل الذي يحقّق أهدافهم وأهداف الكُلية.

المصادر:

الاجنبية:

- Banai, M., Reisel, W., & Probste, T. (2004), **A managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary**, journal of international Management, 10.
- Hassi. Abderahman, Stroti. Geovanna and Anennoud. Abderrahman,(2011), **Corporate trainers' credibility and cultural values: evidence from Canada and Morocco**", Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 18 Iss. 4 pp. 499 – 519.
- Kanungo, R. (1992), Alienation an empowerment: Some ethical imperatives in business, journal of Business Ethics, 11.
- Khudhur.Shibab A. and Abduljabbar.sardar B, (2020), **The Role of Persuasive Leadership in Reducing the Phenomenon of Job Infiltration A survey of Opinionsnof a sample of employees of Duhok- The Technic Univarsity** , PJAE, Vol.17 No.(4) pp. 1200-1217.
- Panda,D. (2014),**"Persuasive Power of Ancient Spiritual Discourse for Modern Business Leaders- A Study with Reference to Shiridi Sai Baba and Jesus Christ"**, Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences ISSN 2347-5374 ISSN 2347-9493.
- Shehada. Mohammad & Khafaje. Nema, (2015), **The Manifestation of Organizational Alienation of Employees and its Impact on Work Conditions**, International Journal of Business and Social Science Vol. 6, No.2 pp.82-86.

العربية:

- بن زاهي. منصور، (2007)، **الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للأُن جاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات**، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل، كُلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري- قسنطينة.
- خلف. جمعة (2011)، **أبعاد الاغتراب المؤسسي عند جماعات العمل دراسة ميدانّية في مصنعي آليات الموصل والأثاث الجاهز**، مجلة دراسات موصلية (11) Vol، (33) Iss، pp 45-72
- عجيل. سامية والعابدي. علي رزاق،(2015) **القيادة الاقناعية ودورها في تخفيض مقاومة التغيير دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأهلية في الفرات الأوسط**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد العاشر العدد (33) ص.243-266.
- محمد عبد الباقي صلاح الدين (2003)، **"السلوك التنظيمي"**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

- المصري. احمد حمدانّ، (2021)، القيادة الافناعية لدى مديري المدارس الثانّ وية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين واثرها في بناء السمعة التنظيمية لمدارسهم، رسالة ماجستير – كُلية التربية جامعة الاقصى.
- ولي. احلام وجميل. بريشانّ، (2020)، دور القيادة الافناعية في تعزيز أبعاد البلاغة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد(16) العدد (51) 67-87.
- ناميدي، كرين مصطفى خالد. (2013) أثر التّم كين النفسى فى الإغتراب الوظيفى : دراسة إستطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية فى جامعة دهوك. مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، عدد 113، ص ص. 331-351