مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: القيادة التشاركية وأثرها في الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية: شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً
اسم الكاتب: د. عبد الرحمن حسن السلوادي، أ. فادي سليمان محمود
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9998
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 08:56 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research Vol. (9) No – (21) .November 2024
https://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia
E-ISSN: 2410-3349/ P-ISSN: 2313-7592

Participative Leadership and Its Impact on Job Alienation in Palestinian Pharmaceutical Companies: Al-Quds Pharmaceuticals Company as a Model

Dr. Abdelrahman H. Al-Silwadi[1], Mr. Fadi Suliman Mahmoud[2]
1Assistant Professor, RESEARCHER, Dean of Business and Economic Fculty, West Bank – Palestine.
2Al-Quds Pharmaceuticals Company, Al-Quds Open University-Palestine.
Oricd No: 0009-0006-4706-5217
Email: abahmad@qou.edu
Oricd No: 0009-0004-8475-3735
Email: fadi.mahmoud@jepharm.ps

Received:
12/10/2023
Revised:
12/10/2023
Accepted:
17/01/2024

***Corresponding Author:**
abahmad@qou.edu

Citation: Al-Silwadi, A. H., & Mahmoud, F. S. Participative Leadership and Its Impact on Job Alienation in Palestinian Pharmaceutical Companies: Al-Quds Pharmaceuticals Company as a Model. Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research & Studies, 9(21). https://doi.org/10.33977/1760-009-021-002

2023©jrresstudy. Graduate Studies & Scientific Research/Al-Quds Open University, Palestine, all rights reserved.

- **Open Access**

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

Objectives: This study aimed to identify the role of participative leadership and its impact on job alienation in Palestinian pharmaceutical companies ،using Al-Quds Pharmaceuticals Company as a model.

Methodology: The researcher prepared the study tool ،which was a questionnaire. The study population consisted of 330 employees of Al-Quds Pharmaceuticals Company ،while the study sample consisted of 178 employees. The researcher used a descriptive approach and tested the hypotheses using the statistical analysis software SPSS and structural equation modeling using Smart PLS.

Results: The study found several key results ،including a significant role of participative leadership in job alienation among employees of Al-Quds Pharmaceuticals Company. The results indicated a significant relationship between participative leadership and job alienation in pharmaceutical companies.

Recommendations: The researcher made several recommendations ،including the need for the company's management to implement the principle of involving employees in decision-making. It is also essential to empower employees by giving them full authority to enable them to perform their duties effectively and positively. The company should adopt a recruitment system that utilizes modern recruitment methods and internationally recognized tests ،such as the "How to motivate" test ،which is used to identify the types of incentives that influence employees.

Keywords: Participative leadership ،job alienation ،Al-Quds Pharmaceuticals Company .

القيادة التشاركية وأثرها في الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً:

د. عبد الرحمن حسن السلوادي[1]، أ. فادي سليمان محمود[2]

[1]أستاذ مساعد، عميد كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

[2]شركة القدس للمستحضرات الطبية، المبيعات، فلسطين.

الملخص

الأهداف: هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة التشاركية وأثرها في الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية: شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً.

المنهجية: تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تكون مجتمع الدّراسة من العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية والبالغ عددهم (330) موظفاً. أما عينة الدراسة فتكونت من (178) من العاملين في الشركة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة وقياس فرضياتها، وتم اختبار الفرضيات عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS ،ونمذجة المعادلات الهيكلية بواسطة برنامج. Smart PLS

النتائج: توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أبرزها: دور القيادة التشاركية في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية كان كبيراً. وبينت النتائج بأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التشاركية بأبعادها والاغتراب الوظيفي بأبعاده.

الخلاصة: في ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى ضرورة تطبيق مبدأ إشراك العاملين في اتخاذ القرار؛ وإعطاء العاملين الصلاحيات الكاملة لتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل فعّال وإيجابي، وعلى الشركة اعتماد نظام توظيف يستخدم الطرق الحديثة بالتوظيف، واستخدام اختبارات عالميه معتمده كاختبار "How to motivate" الذي يستخدم لكشف نوع الحوافز المؤثرة بالموظف.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية؛ الاغتراب الوظيفي؛ شركة القدس للمستحضرات الطبية.

المقدمة

القادة والموظفين، ويتبنى هذا التعديل أسلوب القيادة الذي يعتمد على التعاون ومشاركة الموظفين في صنع القرار وعملية حل المشكلات (Bakare & Ojeleye, 2020).

تعد القيادة التشاركية من أهم أنماط القيادة الحديثة التي تتعلق بالجانب الإنساني في الإدارة الحديثة؛ إذ إنّ القيادة التشاركية تعني إمكانية تحقيق نتائج يتعذر الوصول إليها بالطرق التقليدية للإدارة، كما وأن القيادة التشاركية تسهم في تطوير العمل الإداري، وتحقيق منافع مختلفة للعاملين، وذلك يحتم على رؤساء المنظمات أن تشارك العاملين للوصول إلى الأهداف وبالتالي تحقيق النمو المهني، ودعمهم بالخبرات، وصقل المهارات، وعلاقتها بالنمو المهني (السليحات، 2020). ويعتبر "الاغتراب" أحد الموضوعات التي باتت تفرض نفسها بنفسها، وتعتبر ظاهرة الاغتراب ظاهرة إنسانية موجودة في مختلف أنماط الحياة، وقد برز الاغتراب، وتعددت أشكاله، فمنها ما عرف بالاغتراب الشخصي والاغتراب الاجتماعي، وعليه انعكست صيغة الاغتراب على العلاقات بين الإنسان وإخوانه من البشر، فالاغتراب ما هو إلا شعور الفرد بالعزلة رغم وجوده بين الآخرين سواء كان الآخرون زملاء في العمل، أو رؤساء، أو أصدقاء، أو الأسرة وغيرها (الشهراني، 2020). يعد كارل ماركس، الفيلسوف والعالم الاقتصادي والاجتماعي الألماني، أحد أوائل الفلاسفة الذين تناولوا ظاهرة الاغتراب بشكل نظري. في أعماله، فوفقًا لماركس، يتم تجسيد الاغتراب في العلاقة بين العمال والعمل في المجتمع الرأسمالي. إذ يعزز النظام الرأسمالي العلاقات غير الطبيعية بين العمال وسائر مكونات العمل، حيث يتم اعتبار العمل وسيلة للحصول على الدخل بدلاً من التعبير عن الذات والإبداع الفردي. وبالتالي، يفقد العمال شعورهم بالتحكم في العمل، ويصبحون مجرد قوة عاملة مستأجرة. ويعتقد ماركس أن هذا الاغتراب يؤدي إلى فقدان العمال لهويتهم الإنسانية الحقيقية وقوتهم الإبداعية. كما يعتبر أن العمل في المجتمع الرأسمالي يؤدي إلى تفكك الروابط الاجتماعية والتضامن الاجتماعي (Amarat, 2019).

وفي ضوء ذلك فان هؤلاء المفكرين والعلماء يرون أن الصراع والتوتر الذي يحدث بين الفرد وواقعه الخارجي ينشأ من الاغتراب الذي يعانيه الفرد من الطبيعة والآخرين وذاته، ويرون أن تكنولوجيا الاتصالات الحديثه قد زادت من التباعد الاجتماعي والعزله، على الرغم من التواصل الظاهري المتزايد، إلا أن هناك نقصًا في التفاعل الشخصي والقدرة على بناء علاقات اجتماعية ذات معنى، وهذا التباعد الاجتماعي يمكن أن يؤدي إلى الشعور بالعزلة والوحدة، والاغتراب عن الذات، واعتقد هؤلاء العلماء والمفكرون أن الثقافة المعاصرة تضع ضغوطًا كبيرة على الفرد لتحقيق النجاح والتفوق الشخصي والمهني، وهذه الضغوط قد تؤدي إلى فقدان الاتصال بالذات الحقيقية واضطرابات الهوية، حيث يعيش الفرد دورًا مزيفًا، أو يشعر بعدم التوافق مع نفسه.

وتشكل مشكلة الاغتراب الوظيفي تحديًا جوهريًا في سياق المنظمات الفلسطينية بشكل عام وشركات الصناعات الدوائية بشكل خاص، حيث تتسبب في فقدان العاملين للهوية المهنية والرضا الوظيفي وضعف الانتماء والولاء والمواطنة التنظيمية. ويعاني الموظفون المغتربون من صعوبات التكيف مع بيئات العمل الجديدة، مما ينعكس سلبًا على أدائهم الوظيفي والأداء المؤسسي بشكل عام. هذا يتطلب من المسؤولين وأصحاب القرار في المنظمات والشركات الفلسطينية اعتماد استراتيجيات فعّالة لإدارة هذه التحديات، تنبثق من أسس علمية بحثية وموضوعية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد قطاع صناعة الأدوية من القطاعات المهمة والرئيسية في المجتمعات، إذ يقع على عاتقه صناعة أدوية للمرضى تكون على قدر عالٍ من الجودة، وتحقق الغاية القصوى لها وهو علاج ما يواجهه المرضى من أمراض، وبالتالي فهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقطاع الصحي الذي يجب أن يكون على رأس أولويات العمل الحكومي والخاص حتى يقوم بدوره على أكمل وجه. ولأن الاغتراب الوظيفي يعني عزلة الموظف عن عمله، وبالتالي يقود إلى عدم الانتماء واللامبالاة وعدم الاهتمام بالعمل والشعور باللامعنى، وبالتالي كل ذلك يقود العامل إلى عدم الاهتمام بأساس الصناعات الدوائية وهو الجودة، وهذا يقودنا إلى إشكالية كبيرة تتمثل في انخفاض جودة الدواء المنتج لتنعكس سلباً على صحة المرضى والدخول في إشكالية كبرى تتعلق بالقطاع الصحي بأكمله، فقد أثبتت الدراسات المتعلقة بالموضوع وجود علاقة قوية ومباشرة بين القيادة التشاركية وإدارة الأزمات (برزوق، 2021)، وكذلك وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التشاركية وقيم إدارة العلاقات الإنسانية (آل قريشة، 2022)، وأن القيادة التشاركية هي الحل للتقليل من مشاكل المؤسسة ؛ لأنه يشرك العاملين في وضع الخطط وتنفيذها (عبد الله، 2021). لذلك وجب على الشركات المصنّعة للدواء– ومن ضمنها شركة القدس للمستحضرات الطبية– العمل على رفع كفاءة موظفيها، وإنتاجيتهم بشتى السبل، ومن ضمن تلك الوسائل هو إشراكهم في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط اللازمة لعمل الشركة ومستقبلها، وهذا

ما يدخل ضمن إطار ما يُطلق عليه القيادة التشاركية، التي تُعطي الموظف المشاركة في صنع القرار المتعلق بالشركة ومشاركة الرؤساء في تلك العملية؛ لأن غياب تلك القيادة التشاركية ربما يقود الموظف أو العامل لشعوره بالاغتراب الوظيفي، وهو ما ينعكس سلباً على عمله، وإنتاجيته، وبالتالي جودة المنتج وهو الدواء.

في ظل تلك الأشكالية يبرز السؤال الرئيسي للدراسة، وهو:
ما دور القيادة التشاركية في الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية –شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً؟
وبناء على السؤال يمكن بناء أسئلة الدراسة الفرعية على النحو الآتي:

1. ما مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً؟
2. ما مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية بين القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً؟
4. ما أثر القيادة التشاركية بأبعادها مجتمعة: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة: العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq .05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركة القدس للصناعات الدوائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدائرة؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq .05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركة القدس للصناعات الدوائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدائرة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة التعرف إلى دور القيادة التشاركية في الحد من الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً؟ وبناء على الهدف الرئيسي يمكن بناء أهداف الدراسة الفرعية على النحو الآتي:

1. التعرف إلى مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً.
2. التعرف إلى مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً.
3. التعرف إلى مدى وجود علاقة بين القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً.
4. التعرف إلى أثر القيادة التشاركية بأبعادها مجتمعة: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة: العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات؟
5. التعرف إلى ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركة القدس للمستحضرات الطبية.
6. التعرف إلى ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركة القدس للمستحضرات الطبية.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية في تعميق المفاهيم العلمية المتعلقة بدور القيادة التشاركية بأبعادها: تفعيل العلاقات الإنسانية، إشراك الموظفين بالمهام، تفويض الصلاحيات في الحد من الاغتراب الوظيفي بأبعاده: العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات، حيث يأمل الباحثان أن تشكّل الدراسة الحالية قاعدة ينطلق منها الباحثون والدارسون في بحوثهم المستقبلية، بما تضيفه من أدبيات نظرية ترفد المكتبة الإدارية العربية بمعارف جديدة حول مفهومي القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي، بحيث يتم الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها في إجراء دراسات مستقبلية.

الأهمية التطبيقية:

يتوقع الباحثان من الدراسة الحالية الخروج بنتائج تفيد القائمين على شركة القدس للمستحضرات الطبية حول أهمية القيادة التشاركية وانعكاسها على الاغتراب الوظيفي للموظف، لما لها من أهميه بالصناعات الدوائيه؛ إذ إنّ الموظف مسؤول بالعادة عن إنتاج الدواء الذي هو بمثابة البلسم لآلام المرضى، وبالتالي تحديد ما إذا كان زيادة مشاركة الموظف تقلل من اغترابه عن وظيفته، والأثر الذي يعود على الإنتاج من رفع الانتماء والجوده الذي يوصل إلى إنتاج منتجات ذات جودة وكفاءة عالية.

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى فحص الفرضيات الآتية:

HO1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05)، بين القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً.

HO2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) للقيادة التشاركية بأبعادها مجتمعة:المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

HO2a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) للمشاركة في اتخاذ القرار في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة: العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً.

HO2b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) لتفويض السلطة في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات: في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً.

HO2c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) لتفعيل العلاقات الإنسانية من الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات: في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً.

HO3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) حول مستوى القيادة التشاركية في شركة القدس للمستحضرات الطبية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدائرة.

HO4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركة القدس للمستحضرات الطبية تعزى للمتغيرات الديموغرافية: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدائرة.

حدود الدراسة:

- **المحددات البشرية:** جميع العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية – سوق فلسطين.
- **المحددات الزمانية:** امتدت الدراسه من العام الأكاديمي 2022 ولغاية العام الأكاديمي 2023.
- **المحددات المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على شركة القدس للمستحضرات الطبية –سوق فلسطين.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف إلى أثر القيادة التشاركية بأبعادها: تفعيل العلاقات الإنسانية، إشراك الموظفين بالمهام، تفويض الصلاحيات في الاغتراب الوظيفي بأبعاده :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.

الإطار النظري:

أولاً– القيادة التشاركية

عرفها مجاهد (2022) بأنها مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية مشاركة فعالة وليست صورية، ومشاركتهم في حل المشكلات التي تواجههم، ومنحهم المزيد من الصلاحيات، بما يعزز الثقة لديهم ويسهم في زيادة الإنتاجية وتنمية شعورهم بالانتماء، وبالتالي اكتشاف قيادات جديدة. كما عرفها مسفر (2022) بأنها النمط القيادي الذي يقوم على الشراكة الجماعية والتعاون بين الإداريين والمرؤوسين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يحقق أهداف المؤسسة. وتعرف القيادة التشاركية أيضاً

بأنها إحدى الأنماط القيادية القائمة على العلاقات الإنسانية والتفاوض والتشارك في القرارات الإدارية؛ لتوفير المناخ المؤسسي الإيجابي بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين (العمري، 2019). وعرف الخوالدة (2021) القيادة التشاركية على أنها نمط ديمقراطي يسعى إلى مشاركة العاملين في صنع القرارات، واتخاذها مع منحهم بعض السلطات والصلاحيات التي تزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالتالي زيادة الإنتاجية، لتحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً بأقل وقت وأقل جهد وبأقل تكلفة مادية وبشرية وبأكثر فاعلية. ويعرف أسلوب القيادة التشاركية على أنه أسلوب قيادة ديمقراطي بوصفه أسلوباً للقيادة يشرك جميع أعضاء الفريق في تحديد الأهداف المهمة، وتطوير الاستراتيجيات والإجراءات لتحقيق الأهداف المحددة، ويشرك هؤلاء القادة بنشاط الموظفين في القرارات والقرارات المتعلقة بالوظيفة التي تهتم برفاهيتهم (Bhatti, 2019) ويعرف الباحثان القيادة التشاركية بأنها نموذج للقيادة يتميز بالتعاون والشراكة بين القائد والمرؤوسين، حيث يتم تشجيع المشاركة الفعالة والمساهمة في صنع القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة. إذ تعتمد القيادة التشاركية على التعاون والتفاعل بين جميع أفراد الفريق في شركة القدس للمستحضرات الطبية بما في ذلك القائد والمرؤوسون ، ويتم تعزيز هذا النموذج بالاعتماد على الحوار والاستماع والتفاعل بشكل فعال داخل الشركة.

ثانياً– أبعاد القيادة التشاركية

بالاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة، خلُص الباحثان إلى أن أبعاد القيادة التشاركية تتلخص بالآتي:

1. المشاركة في اتخاذ القرار:

يتم ذلك عن طريق إشراك الموظفين بالمهام، إذ يتفق كثيرون من رجال الإدارة ورجال الفكر الإداري على أنه من الضروري إشراك المرؤوسين والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات، إذ إن إشراك المديرين والقادة في عملية اتخاذ القرار يضمن تعاونهم الاختياري والتزامهم بتنفيذها، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة وعملية اتخاذ القرار الإداري يتطلب توفر الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة.(الرميدي، 2018). يشير الباحثان إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار يعتبر أمراً هاماً في العديد من المجالات والمنظمات، فهي تساعد على إحداث تغيير إيجابي وتعزز الشفافية والثقة بين الجميع. وتتضمن المشاركة في اتخاذ القرارات إشراك جميع المعنيين في عملية صنع القرار، سواء كانوا موظفين، عملاء، شركاء، أو مجتمعات محلية.

2. تفويض السلطة:

تفويض السلطة هو عملية منح السلطة والصلاحيات لشخص آخر لاتخاذ القرارات والإجراءات بدلاً من الشخص الذي يمتلك السلطة الأصلية. وغالباً ما يتم تفويض السلطة في العمل والحكومة والمنظمات والمؤسسات الأخرى، ويتم ذلك عن طريق توكيل الشخص الذي يتم تفويضه بسلطات وصلاحيات محددة ومحدودة (السيد، 2022). ومن هنا يؤكد الباحثان أن تفويض السلطة في العمل، يتيح للموظفين تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات بدلاً من الرؤساء والمدراء، مما يساعد على تحسين كفاءة العمل وتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة. كما يتيح للموظفين الفرصة لتطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم في مجال العمل .

3. تفعيل العلاقات الإنسانية:

تفعيل العلاقات الإنسانية في الشركة يعد أمرًا هامًا لنجاح العمل وتحقيق الأهداف المشتركة، فهو يساعد على تعزيز الروابط بين الموظفين وبناء بيئة عمل إيجابية (بودربالة، 2022). وعليه يشير الباحثان إلى أن تفعيل العلاقات الإنسانية في الشركة له أهمية كبيرة في العمل، من خلال تحسين الأجواء العملية داخل شركات الصناعات الدوائيه، فتفعيل العلاقات الإنسانية يسهم في تعزيز الثقة والتعاون بين الموظفين وتحفيزهم على العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي زيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل.

ثالثاً– الاغتراب الوظيفي

يُعد الاغتراب الوظيفي أحد الظواهر الاجتماعية الهامة التي شغلت الباحثين والمفكرين المتخصصين في علوم النفس أو العلوم الإدارية، وذلك لما له من آثار سلبية تنعكس بظلالها على جوانب كثيرة في حياة الفرد، منها ما له علاقة بالصحة والحيوية والنشاط وتمتد إلى أن تؤدي به إلى العزلة عن زملاء العمل وشعوره بالاغتراب عن ذاته وعدم قدرته على تحقيق أهدافه، كما يعتبر الاغتراب الوظيفي من أصعب أنواع الاغتراب، حيث إنّه يؤثر على العلاقة بين الفرد الموظف وإنتاجيته الذهنية والمادية في العمل، وينتهي بالموظف أنه لا يستطيع الانسجام مع نفسه ومع البيئة المحيطة به، مما ينعكس سلباً على أدائه لأعماله (متولي وعبد المنعم، 2019). فالاغتراب الوظيفي هو عبارة عن الحالة أو الشعور الذي يصف الصلة بين الفرد والوظيفة التي يؤديها

داخل المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها، فهو بذلك حالة الانفصال التي تحول بين الفرد والوظيفة، فكلما ارتفعت درجة الاغتراب الوظيفي فإن ذلك يشير إلى ضعف في الارتباط النفسي بين الفرد والوظيفة، ومن ثم فإن الوظيفة بمهامها ونشاطاتها ومسؤولياتها لا تمثل في هذه الحالة قيمة حقيقية للفرد، إنما ما ينتج عنها من عوائد ومنافع مادية هو ما يحقق الإشباع الحقيقي للفرد أو ما يسمى تحقيق الذات (عطية، 2021). وعليه يلخص الباحثان الاغتراب الوظيفي على أنّه حالة عدم الارتباط النفسي والاجتماعي التي يشعر بها الموظف تجاه عمله والمؤسسة التي يعمل بها. ويقع الشعور بالاغتراب الوظيفي نتيجة لعدم تحقيق الموظف لما يرجوه من العمل، أو بسبب شعوره بعدم الانتماء إلى الفريق العامل أو المؤسسة التي يعمل بها .

رابعاً- أبعاد القيادة التشاركية

بالاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة، خلُص الباحثان إلى أن أبعاد الاغتراب الوظيفي تتلخص بالآتي:

1. العزلة الاجتماعية:

العزلة الاجتماعية تعد من أهم مظاهر الاغتراب، ولها مفهومان لدى كثير من الباحثين: الأول: يقصد به العزلة على المستوى الاجتماعي، وتتمثل في توحد ضعيف أو ناقص مع جماعات المرجع الخاصة بالأغلبية التي تزود الفرد بما يحتاجه من معايير اجتماعية. الثاني: عزلة على مستوى العلاقات الشخصية، وتتمثل في افتقاد الفرد للعلاقات ذات المغزى مع الآخرين ذوي الأهمية.(العوضي، 2020) وبالتالي فإن العزلة الاجتماعية أو الشخصية تعزز الإحساس بالوحدة الاجتماعية والنفسية لدى الموظفين، وتؤدي بالفرد الموظف الذي يعمل في مؤسسة ما إلى العزوف عن الاهتمامات، والنشاطات الاجتماعية وكذلك المؤسسية، حيث يصبح يفضل العمل منفرداً، وتنتابه التخيلات، وأحلام اليقظة (أبو حزر، 2022). وعليه يتضح للباحثين أن العزلة الاجتماعية هي حالة يشعر فيها الشخص بالانفصال عن المجتمع، وعن العلاقات الاجتماعية المعتادة التي كان يتمتع بها في بيئته الاجتماعية الأصلية. في حالة الاغتراب الوظيفي، يمكن أن يشعر الشخص المغترب بالعزلة الاجتماعية بسبب انفصاله عن أسرته وأصدقائه ومجتمعه الأصلي.

2. العجز:

وهو شعور الفرد بأنه غير قادر على التأثير في مجريات الأمور أو الأحداث الاجتماعية التي يتفاعل معها، حيث إن الفرد المغترب هذا لا يستطيع تقرير مصيره أو أن يكون له دور مؤثر في صنع القرارات الهامة التي تتناول مصيره وحياته؛ فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته (الخرابشة، 2021). وخلُص الباحثان إلى أن العجز هو توقع الفرد أن سلوكياته غير قادرة على تحقيق ما يريده من ثواب وتعزيزات، وذلك يرجع إلى اعتقاده أنه غير قادر على تحديد مجريات الأحداث والنتائج التي تترتب على هذه الأحداث، ولذلك يشعر الفرد بالإحباط.

3. الشعور باللامعيارية:

وتعني اللامعيارية إحساس الفرد أو الموظف العامل بالفشل في إدراك، وتقبل القيم والمعايير السائدة في المجتمع، وعدم استطاعته وقدرته على الاندماج فيها نتيجة عدم قدرته على الاندماج فيها، نتيجة عدم ثقته فيها نتيجة عدم ثقته بالمجتمع ومؤسساته المختلفة وكذلك أفراده، ويعتبر الباحثون في هذا المجال أن العزلة الاجتماعية ناتجة عن الظروف اللامعيارية، أو نقص المعايير لتقييم سلوك الأفراد، وذلك بغرض تحقيق أهداف الثقافة. وهي حالة يشعر الفرد من خلالها بوجود تناقض في المعايير السلوكية داخل المنظمة، تزداد درجة الاغتراب الوظيفي حينما يدرك الفرد أن الفجوة تزداد بين المعايير السائدة في المنظمة والمعايير السلوكية التي يؤمن بها (الزبن، 2020).

4. اللامعنى:

ويقصد باللامعنى أن الفرد لا يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية، كما يشعر الفرد أن الحياة فقدت محتواها ومعناها ومضمونها، ودلالتها، ومعقوليتها ومشاعرها، الأمر الذي يمكن معه أن يؤدي إلى فقدان مبررات استمرارها في نظرهم، ويعبر عن عدم قدرة العامل على فهم ما يدور حوله من فعاليات تنظيمية، وعلاقة ما يكلف به من مهام بأهداف المنظمة التي يعمل بها، مع اعتقاده بأن ليس له دور هام في أنشطة العمل (ريان وآخرين، 2019).

5. الابتعاد عن تحقيق الذات:

ويشير هذا المظهر إلى شعور الفرد أو الموظف العامل في المؤسسة أصبح عاجزا عن إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتيا، فلا يستطيع أن يستمد الرضا والقناعة والقبول عن نشاطاته وفعالياته، وصلته بذاته الحقيقية، أي يشعر الفرد بأنه بعيد عن ذاته، والاغتراب

عن الذات يتضمن:الأنا المغترب فاقد الاحتياج، وفاقد الضبط، والاغتراب الفطري، والوجداني والشعوري عن الآخرين. هو الشعور الذي ينتاب الفرد بأن العمل لا يمثل المصدر الحقيقي للرضا أو الإشباع النفسي له، وفي هذه الحالة يعتبر العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لعمله هو المصدر لرضائه عن العمل (الخرابشة، 2021).

الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية:

دراسة آل قريشة (2022) القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم التنظيمية: جامعة تبوك أنموذجا:
هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (149) عضوا من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن امتلاك سمات القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام ككل جاءت بدرجة استجابة (محايد)، كما أن امتلاك رؤساء الأقسام لسمة العلاقات الإنسانية ولسمة المشاركة ولسمة تفويض السلطة جاءت بدرجة استجابة (محايد)، كما أن درجة توافر عناصر القيم التنظيمية لرؤساء الأقسام جاءت بدرجة (محايد)، وأن درجة توافر عنصر قيم إدارة الإدارة، وعنصر قيم إدارة المهمة، وعنصر قيم إدارة العلاقات الإنسانية، وعنصر قيم إدارة البيئة لدى رؤساء الأقسام جاءت بدرجة استجابة (محايد).
دراسة جراد (2022) القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة:
هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية لواء القويسمة، تم تطبيق المنهج الوصفي بجانبه التحليلي، كما تم تطوير استبانتين لجمع البيانات: الأولى لقياس درجة القيادة التشاركية والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية، طبقت على عينية بلغت (339) معلماً ومعلمة، (112) معلماً، (227) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة متوسطة، وكشفت أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة تعزى للمتغيرات (جنس المدرسة، المؤهل العلمي)، كما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة مرتفع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة تعزى للمتغيرات (جنس المدرسة، المؤهل العلمي).

دراسة (Ahn, 2022) دور القيادة التشاركية في التمكين والمشاركة:
تهدف الدراسة إلى تقديم أدلة تجريبية من خلال فحص العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين والمشاركة السياحية بين السكان الذين يعيشون في المقاطعات القريبة من الحدود في كوريا. حيث تم تطبيق الدراسة على (758) مفردة، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتبين من خلال الدراسة: تؤثر القيادة التشاركية بشكل إيجابي على التمكين والمشاركة، بالإضافة إلى ذلك، وجود تأثير إيجابي للتمكين النفسي بين القيادة التشاركية والمشاركة كوسيط. تؤثر القيادة التشاركية على العمليات التحفيزية، ويؤدي التمكين النفسي إلى المشاركة.
دراسة (Post, 2022) سلوكيات القيادة التشاركية أو التوجيهية لاتخاذ القرار في فرق إدارة الأزمات
هدفت الدراسة لتقييم القيمة النسبية للقيادة التشاركية والتوجيهية لتحسين دقة اتخاذ القرار، وسرعته في فرق إدارة الأزمات، بناءً على ما إذا كانت الفرق تواجه حالة طوارئ مألوفة لهم أو غير مألوفة لهم، باستخدام التجارب العشوائية، مع 72 فريقًا مكلفًا بإدارة الأزمات المحاكاة، وجدت الدراسة أن القيادة التشاركية تعمل على تحسين دقة القرار في حالات الطوارئ غير المألوفة، في حين تعمل القيادة التوجيهية على تحسين الدقة في الأزمات المألوفة؛ القيادة التوجيهية تنتج قرارات أسرع من القيادة التشاركية عندما يكون الفريق على دراية بالأزمة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي:

دراسة أقصى (2022) العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة:

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة في جمع البيانات على عينة مكونة من (50) موظفا، والتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة نسبيا وعكسية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة والاغتراب الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية مؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة، ووجود دور للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في التقليل من الاغتراب الوظيفي في مديرية الشؤون الاجتماعية مؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة، وهي نتيجة منطقية متوقعة. كما خلصت هذه الدراسة إلى توصيات، أهمها: ضرورة تفعيل برامج تدريبية للموظفين للتأقلم والتكيف مع بيئة العمل المادية أو البشرية.

دراسة جيلاني (2022) قياس مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية:

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد (ولاية الجلفة)، من خلال استخدام أداة الاستبانة، كأداة رئيسية لجمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من (40) موظفا باتباع المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين جاء بمستوى منخفض ككل، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين نحو مستوى الاغتراب الوظيفي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية :الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي.

دراسة عبد الحميد (2021) دور الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي:

هدفت الدراسة إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية، من خلال تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لاسيما المتعلقة بالاغتراب الوظيفي، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم قائمة استقصاء، وزعت على العاملين بالجامعات الحكومية: القاهرة، عين شمس، حلوان، المنوفية، والجامعات الخاصة: 6 أكتوبر، مصر للعلوم والتكنولوجيا، البريطانية المصرية، وقد بلغ المستقصي منهم (342)، وتم تحليل البيانات الأولية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V.22)، وتوصلت الباحثة إلى النتائج الآتية: إن الجامعات الحكومية والخاصة المصرية الخاضعة للدراسة تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة متواضعة، وأن العاملين بالجامعات الخاضعة للدراسة يعانون من الشعور بالاغتراب الوظيفي عند مستوى فوق المتوسط، كما توصلت الباحثة إلى توسط مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية، كما أنه يوجد تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي في ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي، إلا أنه من الملاحظ تفوق التأثير المباشر عن غير المباشر وذلك على مستوى كل من نتائج كل من المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة تبين أن هذه الدراسة قد اتفقت مع بعض الدراسات السابقة من حيث الموضوع أو الهدف، ففيما يتعلق بالقيادة التشاركية وهي المتغير المستقل في هذه الدراسة فقد تطرقت العديد من الدراسات للقيادة التشاركية. فمن هذه الدراسات ما بحث في القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية مثل: دراسة جراد (2022) وكذلك دراسة ال قريشة (2022) التي هدفت التعرف إلى أثر القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل، أما فيما يتعلق بالاغتراب الوظيفي فقد برزت العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، فهناك دراسة أقصى (2022) التي تناولت العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي، وكذلك دراسة جيلاني (2022) التي سعت لقياس مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي، ومن ثم دراسة عبد الحميد (2021) التي بحثت في دور الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي .

رابعاً: الفجوة البحثية (ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة):

يلاحظ الباحثان انّ غالبية الدراسات قد تناولت كل متغير على حدة (القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي)، وقد أكدت الدراسات على الدور الكبير للقيادة التشاركية في تعزيز العمل وأداء الموظفين وسرعة اتخاذ القرارات، وكذلك الاغتراب الوظيفي كيف يمكن أن يؤثر سلبا على العمل وأداء الموظف، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تختلف في تناولها للعلاقة ما بين القيادة التشاركية

والاغتراب الوظيفي وهو ما لم يتم تناوله من قبل – حسب علم الباحثين – وبالتحديد على مستوى فلسطين، ويبرز الاختلاف في الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة هو شركة القدس للمستحضرات الطبية.

منهجية الدراسة

اعتمد الباحثان في هذه الدرسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي فرضته طبيعة الموضوع؛ لأنه يستهدف وصف القيادة التشاركية، وتشخيصها، ودورها في الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجا.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية المتواجدة في الضفة الغربية والبالغ عددهم (330 عاملا وعاملة حسب كشف قسم الموارد البشريه لشركة القدس للمستحضرات الطبيه 2023) لاستطلاع آرائهم حول دور القيادة التشاركية في الحد من الاغتراب الوظيفي، ويوضح الجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة اعتماداً على الأقسام التي يعملون فيها.

الجدول (1): توزيع مجتمع الدراسة اعتماداً على الأقسام التي يعملون فيها

القسم	العدد	النسبة المئوية
الإدارة العامة	14	%4.24
المالية	8	%2.42
تسويق ومبيعات	60	%18.18
الموارد البشرية	15	%4.55
المصنع والانتاج	183	%55.45
المشتريات والمخازن	30	%9.09
تكنولوجيا المعلومات	4	%1.21
البحث والتطوير	13	%3.94
أخرى (أمن وخدمات)	3	%0.91
المجموع	330	%100

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من جميع الدوائر في شركة القدس للمستحضرات الطبية، حيث تم حصر عدد الموظفين بكل قسم، واحتساب نسبتهم من مجتمع الدراسة ، وضرب النسبة لكل دائرة بعدد العينة لمعرفة عدد الاستبانات التي سوف توزع على كل قسم، وتم توزيعها بطريقه عشوائية عن طريق الموارد البشرية ، حيث تبلغ تلك العينة (178) فردا تم احتسابها باستخدام معادلة ثومبسون.

الجدول (2): توزيع مجتمع الدراسة وعينتها ونسبة الاسترداد من عينة الدراسة

القسم	حجم المجتمع	نسبة المجتمع	حجم العينة	الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد
الإدارة العامة	14	% 4.25	7	7	%100
المالية	8	% 2.43	4	4	%100
تسويق ومبيعات	60	% 18.18	32	32	%100
الموارد البشرية	15	% 4.55	8	8	%100
المصنع والإنتاج	183	% 55.45	101	101	%100
المشتريات والمخازن	30	% 9.09	16	16	%100
تكنولوجيا المعلومات	4	% 1.21	2	2	%100

القسم	حجم المجتمع	نسبة المجتمع	حجم العينة	الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد
البحث والتطوير	13	% 3.93	6	6	%100
أخرى (أمن وخدمات)	3	% 0.91	2	2	%100
المجموع	330	% 100	178	178	%100

أساليب جمع البيانات وتحليلها:

تم استخدام البيانات الثانوية المتمثلة في الأدبيات والمراجع والمصادر المتعلقة بموضوع الدراسة وتحديدا في موضوعي القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي، والبيانات الأولية المتمثلة في أداة الدراسة وهي الاستبانة. حيث استُخدمت الاستبانة لجمع المعلومات الكمية، حيث حُدِّد هدف الاستبانة وهو التعرف إلى دور القيادة التشاركية في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية، ولإعداد هذه الاستبانة اطلع الباحثان على الأدب النظري وبحث في متغيرات الدراسة، مع الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة التي عنيت بموضوع الدراسة، ثم قام الباحثان بصياغة فقرات الاستبانة وتكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول عبارة عن معلومات أولية ديمغرافية عامة مثل: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدائرة. القسم الثاني تكون من فقرات مختلفة حول القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي لدى شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3): محاور الدراسة وعدد فقراتها

الرقم	المجال/ المحور	عدد الفقرات
1	القيادة التشاركية	17
1	المشاركة في اتخاذ القرار	6
2	تفويض السلطة	5
3	تفعيل العلاقات الإنسانية	6
2	الاغتراب الوظيفي	28
1	العزلة الاجتماعية	5
2	العجز	6
3	الشعور باللامعيارية	6
4	اللامعنى	6
5	الابتعاد عن تحقيق الذات	5
	المجموع	45

صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري (آراء المحكمين)

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة في صورتها الأولية حيث بلغ عدد الفقرات 50 فقرة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين وبلغ عددهم (5) محكمين، الذين أفادوا بضرورة إجراء بعض التعديلات على فقراتها من حيث حذفها أو إعادة صياغتها أو تقسيم بعض الفقرات المركبة ومناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، فقد رأى المحكمون حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات واستبدال فقرات وتعديل بعضها، وهكذا تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من مجاليين رئيسيين وثمانية محاور فرعية، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، ووزعت الاستبانة في صورتها النهائية على عينة الدراسة التي تكونت من (45) فقرة.

ثبات أداة الدراسة

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة استخدم الباحثان ثبات التجانس الداخلي (Consistency) من أجل فحص ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدم

الباحثان معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص ثبات أداة الدراسة، على جميع فقرات المقياس، وكل محور على حدة كما يأتي:

الجدول (4): عدد الفقرات وقيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

المجال/ المحور	معامل الثبات
القيادة التشاركية	. 916
المشاركة في اتخاذ القرار	.778
تفويض السلطة	. 750
تفعيل العلاقات الإنسانية	. 849
الاغتراب الوظيفي	. 948
العزلة الاجتماعية	.702
العجز	. 844
الشعور باللامعيارية	. 829
اللامعنى	.929
الابتعاد عن تحقيق الذات	. 750
الدرجة الكلية	. 910

يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة كانت مرتفعة، وأن معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع الفقرات ككل قد بلغ 91% وتعتبر هذه القيمة مرتفعة وتجعل من الأدوات مناسبة لأغراض الدراسة.

الاتساق الداخلي – التشبعات Factor Loading :يتم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تشبعات الأسئلة (الفقرات) لجميع الابعاد. وللتحقق من الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، يتم تقييم صدق النموذج من خلال قياس تشبعات فقرات نموذج الدراسة (Factor loading) حيث تشير النتائج في الجدول (5) الى قيم تشبعات Factor Loadings الفقرات (الأسئلة) لجميع عوامل الدراسة.

الجدول (5): نتائج تشبعات فقرات نموذج الدراسة

المتغير		الرمز	الفقرة	التشبع
القيادة التشاركية	المشاركة في اتخاذ القرار	a01	يُشرك المدير العاملين في اتخاذ القرار شكلياً.	.842
		a02	يؤمن المدير بمبدأ التشارك مع العاملين لضمان سير العمل في الشركة بشكل منظم.	.846
		a03	يعمل المدير على إشراك العالمين في اتخاذ القرار بشكل فعّال.	.850
		a04	يتشارك المدير مع العاملين في إنجاز المهام الإدارية للشركة.	.864
		a05	يتشارك المدير مع العاملين في عملية صنع القرارات اسمياً فقط.	.849
	تفويض السلطة	a06	يضع المدير الخطة المتعلقة بالعمل بشكل تشاركي مع العاملين.	.729
		a07	يفوض المدير العاملين الصلاحيات الكاملة لتمكينهم من أداء أعمالهم بسعة.	.827
		a08	يزود المدير العاملين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام على أكمل وجه.	.845
		a09	يتابع المدير التزام العاملين بالمهام المفوضة لهم.	.813
		a10	يحرص المدير على تناسب حجم التفويض مع قدرات العاملين، ومهاراتهم.	.851

المتغير		الرمز	الفقرة	التشبع
الاغتراب الوظيفي	تفعيل العلاقات الانسانية	a11	يفوض المدير العاملين بواجبات ومهام محددة.	.867
		a12	يحرص المدير على إقامة علاقات إنسانية من خلال احترام العاملين وآرائهم وأفكارهم.	.842
		a13	يساعد المدير العاملين الجدد على التكيف مع بيئة العمل.	.797
		a14	يعتمد المدير توزيع مهام العمل توزيعا عادلا بين العاملين كل حسب قدرته.	.416
		a15	يستخدم المدير النصح والإرشاد في توجيه العاملين.	.814
		a16	يحرص المدير على الاستقبال الطيب للعاملين عند مقابلتهم.	.687
		a17	يشارك المدير العاملين مناسباتهم الاجتماعية.	.797
	العزلة الاجتماعية	b01	أشعر بضعف القدرة على التواصل مع العاملين في الشركة.	.853
		b02	أعاني من عدم الرغبة في المبادرة بالحديث مع العاملين في الشركة.	.841
		b03	أشعر بدعم الثقة بالعاملين في الشركة.	.870
		b04	أتجنب تكوين صداقات عمل مع العاملين في الشركة.	.783
		b05	أشعر بالارتياح عندما ابتعد قدر الإمكان عن العمل الجماعي.	.859
	العجز	b06	يسيطر علي شعور بالرغبة في ترك عملي الحالي في الشركة.	.872
		b07	أجد صعوبة في مناقشة أمور تتعلق بأداء عملي مع زملائي في العمل.	.846
		b08	أجد صعوبة في اتخاذ القرارات المتصلة بالعمل.	.869
		b09	أتجنب تحمل المسؤولية تجاه الالتزامات الموكلة لي في عملي.	.868
		b10	أجد صعوبة في التحاور مع زملائي في العمل.	.914
		b11	أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به.	.911
		~~b12~~	~~يبدو مستقبلي المهني غامضا.~~	~~.317~~
	اللامعيارية	b13	تحد لوائح العمل، وأنظمته من الإنجاز.	.904
		b14	أشعر بأن لا مستقبل لي في الشركة.	.819
		b15	أشعر بان وضعي الوظيفي لن يتحسن أبداً.	.855
		b16	لا توجد ضوابط واضحة تحدد العمل.	.878
		b17	لا تتوافر معايير محددة لتقييم أداء العاملين.	.879
		b18	أرى أن إقامة علاقات اجتماعية مع العاملين في الشركة غير ضرورية.	.645
	اللامعنى	b19	اعتقد أن الأهداف التي تتبناها الشركة غير مهمة.	.569
		b20	من غير الضروري الاهتمام بأوقات العمل.	.849
		b21	اعتقد أن الحياة الوظيفية لا معنى لها.	.894
		b22	من الصعب التغلب على العقبات التي تواجهني في العمل.	.869
		b23	أشعر بان الاجتهاد في العمل مضيعة للوقت.	.904
		b24	أعاني من ضعف الشعور بقيمتي الذاتية عند القيام بأداء العمل.	.813
	الابتعاد عن تحقيق الذات	b25	عندي ميول قوية لترك العمل في الشركة.	.845
		b26	مشاركتي بالنشاطات الاجتماعية داخل الشركة قليلة.	.910
		b27	أرى أن ما حققته من نجاح في وظيفتي لم يشبع الحد الأدنى من طموحاتي.	.853
		b28	أفتقد إلى الشعور بالأمان الوظيفي.	.873

من خلال الجدول (5)، يتبين أن أداة الدراسة اشتملت على 45 فقرة وعند القيام باختبار الاتساق الداخلي – التشبعات تبين أنه يستوجب حذف الفقرة رقم (A14) من بعد تفعيل العلاقات الإنسانية، والفقرة (B12) من بعد اللامعيارية وذلك لان قيم التشبعات لها اقل من 50. فيستوجب حذفها، أما باقي فقرات فقد كانت قيم التشبعات لها أكبر من 50. ولم يتم حذف أي من مؤشراتها فتبقى على ما هي، وذلك استنادا الى معايير التقييم المعتمدة في هذه الدراسة .

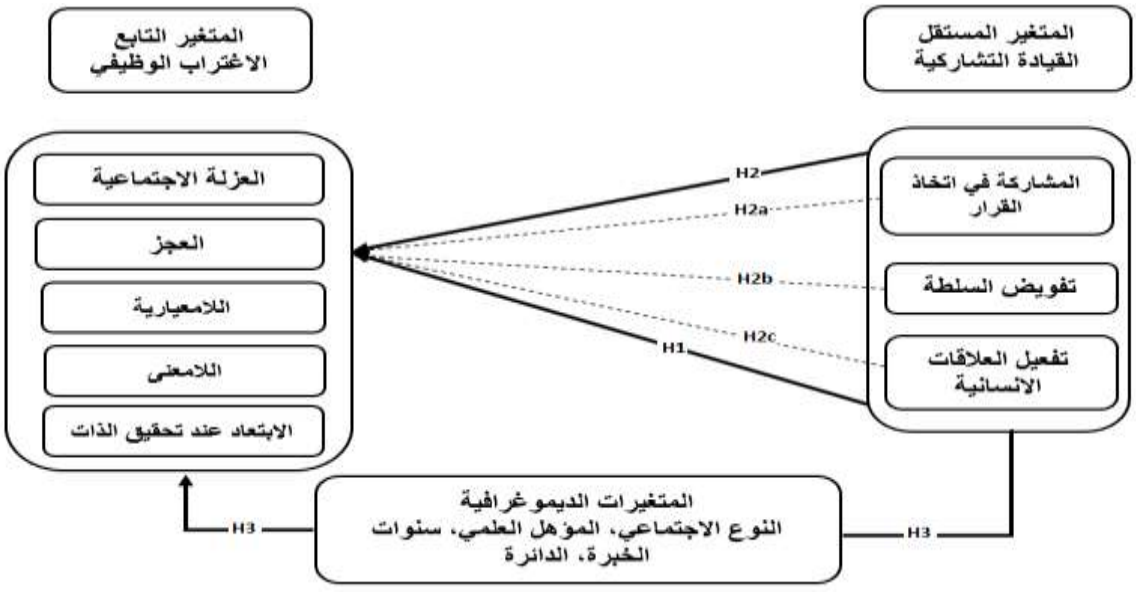
متغيرات الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة التشاركية وأثرها في الحد من الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية. حيث تم تحديد أبعاد المتغير المستقل والتابع كما هو موضح بالجدول (6):

الجدول (6): متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

المتغيرات	نوع المتغير	مصادر أبعاد المتغيرات
القيادة التشاركية (مستقل)		
المشاركة في اتخاذ القرار	مستقل	(اخو رشيدة، 2018)
تفويض السلطة	مستقل	(الخوالدة، 2021)
تفعيل العلاقات الإنسانية	مستقل	(محمد، 2022)
الاغتراب الوظيفي (تابع)		
العزلة الاجتماعية	تابع	(معالي، 2020)
العجز	تابع	(جراد، 2022)
الشعور باللامعيارية	تابع	(اليحيائية، 2020)
اللامعنى.	تابع	(معالي، 2020)
الابتعاد عن تحقيق الذات.	تابع	(اليحيائية، 2020)

أنموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثين استناداً للأدبيات والدراسات السابقة

اعتمدت الدراسة على العديد من المصادر في بناء أنموذج الدراسة وتحديد أبعاد المتغيرات المستقله والتابعه، وأبرز هذه المصادر: (أخو رشيدة، 2018)، (الخوالدة، 2021)، (اليحيائية، 2020)، (معالي، 2020) (جراد، 2022)، (Yu ، Ahn, 2022)، 2019).

نتائج الدراسة

أولا – النتائج المتعلقة بالتوزيع الديمغرافي

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها الديمغرافية:

الجدول (7) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	107	60
	أنثى	71	40
	المجموع	178	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	16	9
	بكالوريوس	119	66.9
	ماجستير فأعلى	43	24.2
	المجموع	178	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	32	18
	5 سنوات –10 سنوات	87	48.9
	أكثر من 10 سنوات	59	33.1
	المجموع	178	100.0
الدائرة	الإدارة العامة	7	3.9
	المالية	4	2.2
	تسويق ومبيعات	51	28.7
	الموارد البشرية	9	5.1
	المصنع والانتاج	70	39.3
	المشتريات والمخازن	24	13.5
	تكنولوجيا المعلومات	2	1.1
	البحث والتطوير	9	5.1
	أخرى (أمن وخدمات)	2	1.1
	المجموع	178	100.0

يتضح من خلال نتائج الواردة في الجدول السابق النتائج الآتية:

1. أشارت النتائج في الجدول السابق إلى أنّ نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث، فبلغت نسبة الذكور 60%، في حين بلغت نسبة الإناث 40% من العينة التي شملتها الدراسة. ويعزى ذلك إلى أن عدد الموظفين من الذكور يفوق عدد الإناث في شركة القدس للمستحضرات الطبية .
2. أشارت النتائج الخاصة بمتغير المؤهل العلمي إلى أنّ النسبة الأكبر من العينة التي مثلتها الدراسة كانت من حملة شهادة (البكالوريوس) حيث وصلت نسبتهم إلى (66.9%) من العينة، تلاها المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) بنسبة (24.2%)، وأقلها كان للمؤهل العلمي (دبلوم فأقل) بنسبة وصلت إلى (9%) من العينة التي شملتها الدراسة. وهذا يشير إلى أن النسبة الأعلى من الموظفين في شركة القدس من حملة درجة البكالوريس .
3. فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة كانت النسبة الأكبر من العينة التي مثلتها الدراسة لديها سنوات خبرة ضمن الفئة (5 سنوات– 10 سنوات) حيث وصلت نسبتهم إلى (48.9%) من عينة الدراسة، تلاها الفئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (33.1%)، وأقلها كانت للفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة وصلت إلى (18%) من العينة التي شملتها الدراسة.

4. فيما يتعلق بمتغير الدائرة كانت النسبة الأكبر من العينة التي مثلتها الدراسة يعملون في قسم (المصنع والنتاج) حيث وصلت نسبتهم إلى (39.3%) من عينة الدراسة، تلاها قسم (التسويق والمبيعات) بنسبة (28.7%)، تلاها قسم (المشتريات والمخازن) بنسبة (13.5%)، وأقلها كانت في القسمين (تكنولوجيا المعلومات والأمن والخدمات) بنسبة وصلت إلى (1.1%) لكل منهما من العينة التي شملتها الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة (التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة)

للإجابة عن أسئلة الدراسة، حُسبت التكرارات والمتوسطات الحسابية ودرجة الموافقة المتعلقة بإجابات العينة التي شملتها الدراسة، والجدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاستجابات على مجالات ومحاور الدراسة ككل مرتبة تنازلياً.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ومحاور القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي والدرجة الكلية مرتبة تنازلياً

رقم	الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	القيادة التشاركية	3.89	.467	77.8	كبيرة
3		المشاركة في اتخاذ القرار	3.87	.482	77.4	كبيرة
2		تفويض السلطة	3.88	.471	77.6	كبيرة
1		تفعيل العلاقات الإنسانية	3.91	.584	78.2	كبيرة
2	2	الاغتراب الوظيفي	3.28	.844	65.6	متوسطة
3		العزلة الاجتماعية	3.37	.885	67.4	متوسطة
4		العجز	3.08	.983	61.6	متوسطة
2		الشعور باللامعيارية	3.43	.833	68.6	متوسطة
5		اللامعنى	3.01	1.179	60.2	متوسطة
1		الابتعاد عن تحقيق الذات	3.45	.833	69	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.58	0.417	71.6	متوسطة

وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور العزلة الاجتماعية (3.37) وبنسبة مئوية (67.4%) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أنّ مستوى العزلة الاجتماعية في شركة القدس للمستحضرات الطبية كان متوسطاً. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور العجز (3.08) وبنسبة مئوية (61.6%) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أنّ مستوى العجز لدى العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية كان متوسطاً. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الشعور باللامعيارية (3.43) وبنسبة مئوية (68.6%) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أنّ مستوى الشعور باللامعيارية لدى العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية كان كبيراً. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الشعور اللامعنى (3.01) وبنسبة مئوية (60.2%) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أنّ مستوى اللامعنى لدى العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية كان متوسطاً. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الابتعاد عن تحقيق الذات (3.45) وبنسبة مئوية (69%) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أنّ مستوى الابتعاد عن تحقيق الذات لدى العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية كان كبيراً اعتماداً على وجهة نظر العينة الذين شملتهم الدراسة. ومن خلال ما سبق يمكن الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني بأن مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية: شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً كان متوسطاً وذلك بدالة المتوسط الحسابي والذي بلغ (3.28) وبنسبة مئوية بلغت (65.6%).

ثالثا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية: شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً

ومن أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى التي تهدف لقياس قوة العلاقة بين القيادة التشاركية بأبعادها: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية والاغتراب الوظيفي. واستخدم الباحثان اختبار (Pearson Correlation) لقياس هذه العلاقة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (9): نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي

المجال	الاغتراب الوظيفي	
المشاركة في اتخاذ القرار	Pearson Correlation	−.205**
	Sig. (2-tailed)	.006
تفويض السلطة	Pearson Correlation	-.303**
	Sig. (2-tailed)	.000
تفعيل العلاقات الإنسانية	Pearson Correlation	-.297**
	Sig. (2-tailed)	.000
أبعاد القيادة التشاركية	Pearson Correlation	−.297**
	Sig. (2-tailed)	.000

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة($\alpha \leq .05$) ، **دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .01$)

يتضح من الجدول (9) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لعلاقة القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي كان أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$) التي بلغت (.00)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة ونستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي. وقد كانت هذه العلاقة سالبة بمعنى أنّه كلما زاد مستوى القيادة التشاركية قل مستوى الاغتراب الوظيفي، مما يعني أن القيادة التشاركية تحد من الشعور بالاغتراب الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين جميع أبعاد القيادة التشاركية: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية والاغتراب الوظيفي، وكان متغير (تفويض السلطة) هو الأكثر علاقة في الاغتراب الوظيفي، تلاه متغير (تفعيل العلاقات الإنسانية)، ثم متغير (المشاركة في اتخاذ القرار).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) للقيادة التشاركية بأبعادها مجتمعة :المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.

ومن أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الرابع، تم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية التي تهدف لقياس أثر القيادة التشاركية بأبعادها :المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية في الاغتراب الوظيفي بأبعادها مجتمعة. واستخدم الباحثان اختبار (تحليل معامل المسارات) لقياس هذه العلاقة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الرقم	الفرضية	Path coefficient	Sample Mean	Std. Dev	T-value	P-value	النتيجة
H2	القيادة التشاركية ← الاغتراب الوظيفي	.974	.974	.005	192.396	.000**	معنوية

*معنوية عند ** ($\alpha \leq .01$) معنوية عند($\alpha \leq .05$)

يتبين من الجدول (10) أن معامل المسار بين القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي (.974) دال إحصائيا عند مستوى دلالة .05 ≥ .000 =p، وأنّ قيمة 1.96 ≤192.396 =t وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) للقيادة التشاركية بأبعادها مجتمعة: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة،

تفعيل العلاقات الإنسانية في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة: العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود الأثر بينهما.

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) للمشاركة في اتخاذ القرار في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.

الجدول (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الرقم	الفرضية	Path coefficient	Sample Mean	Std. Dev	T-value	P-value	النتيجة
H2a	المشاركة في اتخاذ القرار ← الاغتراب الوظيفي	.431	.433	.091	4.749	.*000	معنوية

*معنوية عند ** (01. ≥α) معنوية عند(05. ≥α)

يتبين من الجدول (11) أنّ معامل المسار بين المشاركة في اتخاذ القرار والاغتراب الوظيفي (.431) دال إحصائيا عند مستوى دلالة05. ≥ 000.=p ، وأنّ قيمة 1.96. ≤4.749 =t وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار كبعد من أبعاد القيادة التشاركية في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) لتفويض السلطة في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.

الجدول (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الرقم	الفرضية	Path coefficient	Sample Mean	Std. Dev	T-value	P-value	النتيجة
H2b	تفويض السلطة ← الاغتراب الوظيفي	.219	.218	.096	2.280	**.023	معنوية

*معنوية عند ** (01. ≥α) معنوية عند(05. ≥α)

يتبين من الجدول (12) أنّ معامل المسار بين تفويض السلطة والاغتراب الوظيفي (.219) دال إحصائيا عند مستوى دلالة =p 05.≥ 023.، وأنّ قيمة1.96. ≤2.280 =t وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتفويض السلطة كبعد من أبعاد القيادة التشاركية في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05. ≥α) لتفعيل العلاقات الإنسانية في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.

الجدول (13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الرقم	الفرضية	Path coefficient	Sample Mean	Std. Dev	T-value	P-value	النتيجة
H2c	تفعيل العلاقات الإنسانية ← الاغتراب الوظيفي	.388	.387	.048	8.114	*.000	معنوية

*معنوية عند **(01. ≥α) معنوية عند (05. ≥α)

يتبين من الجدول (13) أنّ معامل المسار بين تفعيل العلاقات الإنسانية والاغتراب الوظيفي (.388) دال إحصائيا عند مستوى دلالة05. ≥ 000. =p ، وأنّ قيمة 1.96. ≤8.114 =t وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتفعيل العلاقات الإنسانية كبعد من أبعاد القيادة التشاركية في الاغتراب الوظيفي بأبعاده مجتمعة :العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.

وهنا من التحليل تبين أنّ معامل المسار للقيادة التشاركية بكل أبعادها مجتمعة (.974) وهذا مؤشر قوي لأثر القيادة التشاركيه بأبعادها جميعها مجتمعه في الاغتراب الوظيفي ، في حين ينخفض أثر كل بعد من أبعاد القيادة التشاركيه عند قياسه وحده، وبدا ذلك من خلال معامل المسار لكل بعد وحده؛ إذ أظهر التحليل أنّ معامل المسار للمشاركة في اتخاذ القرار كان (.431) ومعامل المسار لتفويض السلطه (.219) ومعامل المسار لتفعيل العلاقات الإنسانية (.388) وهنا يتضح لنا أنّ أثر القيادة التشاركية بكل أبعادها مجتمعه في الاغتراب الوظيفي يكون أكبر باجتماع كل الأبعاد عما لو تم قياس أثر كل بعد على حدة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ .05) في استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغيرات :النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدائرة.

ومن أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الخامس، تم صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة التي تهدف لقياس إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركة القدس للمستحضرات الطبية. وانبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ .05) في استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ومن أجل قياس هذه الفرضيات، وتحديد الفروق تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (14) تبين ذلك:

الجدول (14): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق نحو استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	ذكر	107	3.88	.477	2.578	.110
	أنثى	71	3.90	.431		

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$.05)

يتضح من الجدول (14) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية نحو استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير النوع الاجتماعي كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq$ .05) والتي بلغت (.110)، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ .05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ .05) في استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ومن أجل قياس الفرضية الفرعية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدولان (15) و (16) يبينان ذلك:

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التشاركية	دبلوم فأقل	16	3.80	.548

بكالوريوس	119	3.91	.457
ماجستير	43	3.85	.466
المجموع	178	3.89	.467

الجدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	بين المجموعات	.262	2	.131	.599	.550
	داخل المجموعات	38.260	175	.219		
	المجموع	38.521	177			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)

يتضح من الجدول (16) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية نحو استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$) والتي بلغت (.063)، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ومن أجل الإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدولان (17) و (18) يبينان ذلك:

الجدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التشاركية	أقل من 5 سنوات	32	3.86	.464
	من 5– 10 سنوات	87	3.92	.484
	أكثر من 10 سنوات	59	3.84	.444
	المجموع	178	3.89	.467

الجدول (18) : نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	بين المجموعات	.270	2	.135	.618	.540
	داخل المجموعات	38.251	175	.219		
	المجموع	38.521	177			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)

يتضح من الجدول (18) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية نحو استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير سنوات الخبرة كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α ≤ .05) والتي بلغت (.163)، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ .05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في الحد من الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير سنوات الخبرة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ .05) في استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية تعزى لمتغير الدائرة

ومن أجل الإجابة عن الفرضية الفرعية الرابعة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير الدائرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدولان (19) و (20) يبينان ذلك:

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية تعزى لمتغير الدائرة

المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التشاركية	الإدارة العامة	7	3.60	.479
	المالية	4	3.71	.000
	تسويق ومبيعات	51	4.03	.451
	الموارد البشرية	9	3.71	.427
	المصنع والانتاج	70	3.76	.478
	المشتريات والمخازن	24	4.04	.396
	تكنولوجيا المعلومات	2	4.29	.519
	البحث والتطوير	9	4.18	.302
	أخرى (أمن وخدمات)	2	3.47	.000
	المجموع	178	3.89	.467

الجدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية تعزى لمتغير الدائرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	بين المجموعات	5.160	8	.645	1.267	.443
	داخل المجموعات	33.362	169	.197		
	المجموع	38.521	177			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤ .05)

يتضح من الجدول (20) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية نحو استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير الدائرة كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α ≤ .05) والتي بلغت (.119)، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ .05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير الدائرة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) في استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدائرة).

ومن أجل الإجابة عن سؤال الدراسة السادس، تم صياغة الفرضية الرئيسية الرابعة التي تهدف لقياس إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركة القدس للمستحضرات الطبية. وانبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) في استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركة القدس للمستحضرات الطبية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ومن أجل قياس هذه الفرضيات، وتحديد الفروق تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (21) تبين ذلك:

الجدول (21): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق نحو استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الاغتراب الوظيفي	ذكر	107	3.18	.890	37.330	.000
	أنثى	71	3.66	.476		

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≤ .05)

يتضح من الجدول (21) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية نحو استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير النوع الاجتماعي كانت أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة (α≤ .05) والتي بلغت (.000)، وبالتالي نرفض صحة الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ونقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. حيث بلغ مستوى الدلالة (.000)، وكانت لصالح الإناث؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (3.66) في حين بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الذكور (3.18).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤ .05) في استجابات المبحوثين حول حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ومن أجل قياس الفرضية الفرعية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدولان (22) و (23) يبينان ذلك:

الجدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاغتراب الوظيفي	دبلوم فأقل	16	3.63	.792
	بكالوريوس	119	3.31	.852
	ماجستير	43	3.04	.797
	المجموع	178	3.28	.844

الجدول (23): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة

الاغتراب الوظيفي	بين المجموعات	4.471	2	2.235	3.215	.053
	داخل المجموعات	121.667	175	.695		
	المجموع	126.138	177			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (23) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية نحو استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$) والتي بلغت (.053)، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ومن أجل الإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف إلى دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدولان (24) و (25) يبينان ذلك:

الجدول (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاغتراب الوظيفي	أقل من 5 سنوات	32	3.43	.762
	من 5– 10 سنوات	87	3.30	.828
	أكثر من 10 سنوات	59	3.16	.905
	المجموع	178	3.28	.844

الجدول (25) : نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الاغتراب الوظيفي	بين المجموعات	1.667	2	.833	1.172	.312
	داخل المجموعات	124.471	175	.711		
	المجموع	126.138	177			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)

يتضح من الجدول (25) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية نحو استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير سنوات الخبرة كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$) والتي بلغت (.312)، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) في استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية تعزى لمتغير الدائرة

ومن أجل الإجابة عن الفرضية الفرعية الرابعة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير الدائرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدولان (26) و (27) يبينان ذلك:

الجدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الدائرة

المجال	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاغتراب الوظيفي	الإدارة العامة	7	3.22	.490
	المالية	4	3.58	.043
	تسويق ومبيعات	51	3.21	.793
	الموارد البشرية	9	3.20	.400
	المصنع والانتاج	70	3.50	.802
	المشتريات والمخازن	24	2.83	.914
	تكنولوجيا المعلومات	2	2.12	.000
	البحث والتطوير	9	3.64	1.221
	أخرى (أمن وخدمات)	2	1.93	.005
	المجموع	178	3.28	.844

الجدول (27): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الدائرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاغتراب الوظيفي	بين المجموعات	16.474	8	2.059	1.174	.502
	داخل المجموعات	109.663	169	.649		
	المجموع	126.138	177			

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)

يتضح من الجدول (27) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية نحو استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير الدائرة كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq .05$) والتي بلغت (.502)، وبالتالي نقبل صحة الفرضية الصفرية ونقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير الدائرة.

مناقشة النتائج والتوصيات:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن دور القيادة التشاركية في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في شركة القدس للمستحضرات الطبية كان كبيراً، ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أن القيادة التشاركية لها دور حاسم في تقليل الاغتراب الوظيفي للموظفين، حيث يسمح أسلوب القيادة التشاركية بتوزيع السلطة والمسؤولية بين القادة والمرؤوسين، ويتم تشجيع المرؤوسين على المشاركة في صنع القرارات وتطوير الخطط والاستراتيجيات، وينعكس ذلك على زيادة الرضا عن العمل والمشاركة الفعالة في العمليات الإدارية، وتحسين العلاقات بين القادة والمرؤوسين، وبالتالي تقليل الاغتراب الوظيفي. وعليه يرى الباحثان بأنّ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وإدارته يخفف من الشعور بالعزلة لدى الموظف، ويزيد من الانتماء إلى المنظمة أو فريق العمل، والشعور بالتحفيز للمساهمة بأفضل ما لديه.

وبيّنت النتائج أن مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية كان كبيرا، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله، 2021) ودراسة (الخوالدة، 2021) في الدور الكبير الذي تلعبه القيادة التشاركية في الؤسسات. لكنها اختلفت مع دراسة (جراد، 2022) التي أشار فيها إلى مستوى متوسط للقيادة التشاركية في المؤسسة محل الدراسة. ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى إيمان الأدارة العليا في شركة القدس للمستحضرات الطبية بمبدأ التشارك مع العاملين لضمان سير العمل في الشركة بشكل منظم، بحيث يضع المدير الخطة المتعلقة بالعمل بشكل تشاركي مع العاملين، وبالتالي يتشارك المدير مع العاملين في إنجاز المهام الإدارية للشركة، وكذلك من خلال حرص المدير على تناسب حجم التفويض مع قدرات ومهارات العاملين، بحيث يساعد المدير العاملين الجدد على التكيف مع بيئة العمل، من خلال عملية النصح والإرشاد في توجيه العاملين، والاستقبال الطيب للعاملين عند مقابلتهم.

ويتضح من النتائج أن مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية كان متوسطاً، بعكس دراسة (الخرابشة، 2021) ودراسة (الزبن، 2020) ودراسة (العوضي، 2020) التي بينت مستوى عالٍ من الاغتراب الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة. ويعزو الباحثان تلك النتيجة المتوسطة إلى توفر بيئة عمل ايجابية إلى حدٍ ما، ووجود إدارة فعّالة وداعمة تسعى لتعزيز الارتباط الوظيفي لدى الموظفين، وسعيها لتقدير جهودهم المبذولة والاعتراف بها. أضف إلى ذلك، جهود الشركة لإشباع احتياجات الموظفين وتلبية توقعاتهم الشخصية في الوظيفة، وسعيها لضمان التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية. هذه الأسباب قللت من مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين في شركة القدس للمستحضرات الطبية.

يتضح من خلال نتائج تحليل الارتباط في الوتردة في الجدول (9) أن هناك علاقة ارتباطية عكسية قوية بين القيادة التشاركية الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية، وهذا ما توصل إليه (Ahn, 2022) في دراسته التي تناولت قياس العلاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإدراي، ودراسة (Bhatti, 2019) التي تناولت قياس العلاقة بين القيادة التشاركية والمواطنة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة. ويعزو الباحثان تلك النتيجة إلى أنّ إشراك المسؤولين في الشركة للموظفين في اتخاذ القرارات، وتفويضهم ببعض المهام في العمل عزز من ثقة الموظفين ومن مستوى أدائهم ، وبالتالي شعورهم بأنهم جزء من الشركة مما سبب في تقليل الاغتراب الوظيفي لديهم.

وأشارت النتائج أيضاً إلى أن هناك أثراً للقيادة التشاركية بأبعادها مجتمعة: المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية في الحد من الاغتراب الوظيفي بأبعادها مجتمعة: العزلة الاجتماعية، والعجز، والشعور باللامعيارية، واللامعنى، والابتعاد عن تحقيق الذات.واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله، 2021) التي أثبتت وجود أثر للقيادة التشاركية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي. ويعزو الباحثان هذه النتيجة لأسباب عدة، منها:

1. مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات: عندما يشعر الموظفون بأنهم مشاركون في عملية اتخاذ القرار، فإنهم يشعرون بالانتماء والانتشار في العمل، وهذا يقلل من الشعور بالعزلة الاجتماعية واللامعيارية. بالإضافة إلى ذلك، فإن المشاركة في اتخاذ القرار يعطي الموظفين شعورًا بالمسؤولية والتحكم في عملهم، مما يقلل من الشعور بالعجز.
2. ممارسة تفويض السلطة: عندما يتم تفويض السلطة للموظفين، يشعرون بالثقة والتقدير من قبل القادة، مما يعزز الشعور بالانتماء والارتباط بالمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن تفويض السلطة يمنح الموظفين الفرصة لتطوير مهاراتهم وتحقيق تحديات جديدة، وهذا يعزز الشعور بالمعنى والتحقيق الذاتي.
3. تفعيل العلاقات الإنسانية في الشركة: عندما يعمل القادة على تعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين، يتكون جو عمل إيجابي ومحفز. العلاقات الجيدة بين الموظفين تعزز الدعم الاجتماعي والتواصل الفعال، مما يقلل من العزلة الاجتماعية ويعزز الشعور بالمعنى والارتباط بالفريق والمؤسسة.

وخلُص الباحثان إلى أن القيادة التشاركية تعمل على تشجيع المشاركة وتمكين الموظفين، وهذا يؤدي إلى تعزيز العواطف الإيجابية والاستجابة النفسية للعمل. تلك العواطف الإيجابية تسهم في تقليل الاغتراب الوظيفي وتحسين رضا الموظفين ورفع مستوى أدائهم. ومع ذلك، ينبغي أن نلاحظ أن العلاقة بين القيادة التشاركية والاغتراب الوظيفي معقدة ومتأثرة بعوامل أخرى مثل الثقافة المؤسسية ونوعية العمل الذي يتم تنفيذه.

وبيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ما يلي:

- **تجانس الثقافة والتوقعات المجتمعية:** قد يكون للثقافة والتوقعات المجتمعية دور في تشكيل نظرة الأفراد للقيادة والعمل في بيئة العمل. فمن الواضح وجود توقعات متشابهة بين الموظفين الذكور والإناث في شركة القدس للمستحضرات الطبية بشأن القيادة وما يتوقعونه من القادة، مما أثر ايجاباً في الحد من الاغتراب الوظيفي.

وخلص الباحثان إلى أهمية مراعاة النوع الاجتماعي كمتغير مهم عند دراسة أثر القيادة التشاركية في الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية. ومن المهم أن تُدرَج تلك الفروق في الاعتبار عند وضع استراتيجيات القيادة وتنمية المهارات القيادية في المؤسسات لضمان تحقيق أفضل النتائج للموظفين بصرف النظر عن جنسهم.

وبيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحثان هذه النتيجة للأسباب الآتية:

- **المعرفة والوعي:** قد يكون لدى الأفراد ذوي المؤهلات العلمية المختلفة مستوى مشابه من المعرفة والوعي بأهمية القيادة التشاركية وتأثيرها على الاغتراب الوظيفي. قد يكونون قادرين على تقدير أهمية العوامل المشتركة التي تؤثر في الاغتراب الوظيفي بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية.
- **القوى الدافعة الداخلية:** قد يكون لدى الأفراد ذوي المؤهلات العلمية المختلفة مستوى مماثل من القوى الدافعة الداخلية والاهتمام بالتحقيق الذاتي والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة. وبالتالي، فإن تأثير القيادة التشاركية على الاغتراب الوظيفي قد يكون متماثلا بين الأفراد بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية.
- **تحديد السياق:** قد يكون للسياق العام للشركة وصناعة الأدوية تأثير أكبر على الاغتراب الوظيفي من المؤهلات العلمية الفردية. إضافة إلى عوامل أخرى مثل طبيعة العمل وبيئة العمل، وثقافة المنظمة تؤدي دورًا أكبر في تشكيل تجربة الاغتراب الوظيفي بدلاً من المؤهلات العلمية الفردية.

وبيّنت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة للأسباب الآتية:

- **التأثير العام للقيادة التشاركية:** قد يكون للقيادة التشاركية تأثير قوي ومتساو على الاغتراب الوظيفي بصرف النظر عن سنوات الخبرة. قد تكون أهمية القيادة التشاركية في تعزيز العلاقات الإنسانية وتفويض السلطة وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات تتجاوز تأثير الخبرة المهنية للأفراد.
- **تأثيرات أخرى:** قد يكون هناك عوامل أخرى تؤثر على الاغتراب الوظيفي بصورة أقوى من سنوات الخبرة، مثل ثقافة المنظمة وتفضيلات القيادة والعوامل النفسية الأخرى. قد تتداخل هذه العوامل وتؤدي دورًا أكبر في تحديد تجربة الاغتراب الوظيفي بدلاً من سنوات الخبرة الفردية.

وبيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة التشاركية في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغير الدائرة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الأسباب الآتية:

- **الدائرة التنظيمية المشتركة:** قد يكون للأفراد في شركات الصناعات الدوائية دائرة تنظيمية مشتركة بشكل عام، مثل هيكل تنظيمي مشابه أو ثقافة مؤسسية مشتركة. في هذه الحالة، قد يكون للدائرة التنظيمية تأثير أقل على وجهة نظرهم بشأن تأثير القيادة التشاركية على الاغتراب الوظيفي.
- **العوامل القياسية:** قد يكون هناك عوامل أخرى قياسية في شركات الصناعات الدوائية تؤدي دورًا أكبر في تحديد تجربة الاغتراب الوظيفي بدلاً من الدائرة التنظيمية. على سبيل المثال، قد تكون هناك تحديات خاصة بصناعة الأدوية مثل قيود التنظيم والمراجعة العلمية وضغوط الوقت التي تؤثر على الاغتراب الوظيفي بشكل أكبر.
- **التفاوت الداخلي:** قد يكون هناك تفاوت داخلي في متغير الدائرة بين المشاركين، مما يؤدي إلى تباين في استجاباتهم وعدم ظهور فروق ذات دلالة إحصائية. قد تتعلق هذه الاختلافات بالأدوار المحددة للفرق والأقسام داخل الشركة أو هيكل التنظيم الداخلي.

وبيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الاغتراب الوظيفي في شركات الصناعات الدوائية – شركة القدس للمستحضرات الطبية أنموذجاً تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

والدائرة. بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ويعزو الباحثان هذه النتيجة للأسباب الآتية:

- **التمييز الجنسي:** يتعرض بعض الأفراد لتمييز جنسي في مكان العمل، مما يعزز الشعور بالاغتراب الوظيفي ويؤثر على رغبتهم في البقاء في الوظيفة.
- **الأدوار الاجتماعية:** القوالب الاجتماعية المفروضة على الذكور والإناث قد تلعب دورًا في اتخاذ قرارات العمل والاغتراب. على سبيل المثال، قد يكون للمرأة تحديات إضافية في الحفاظ على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
- **الفرص المهنية:** هناك اختلافات في الفرص المهنية المتاحة للذكور والإناث، مما يؤثر على درجة الرضا والاستقرار في العمل.
- **الثقافة التنظيمية:** الثقافة داخل الشركة أو المؤسسة تسهم في في بعض الأحيان في زيادة الشعور بالاغتراب الوظيفي. أما إذا كانت الثقافة تعزز التنوع وتكافؤ الفرص، فقد تكون الاختلافات أقل.
- **الأجور والتفاوت الاقتصادي:** إذا كان هناك تفاوت في الأجور بين الجنسين، فإن ذلك يمكن أن يعزز الشعور بالاغتراب الوظيفي ويؤثر على رغبة الأفراد في البقاء في الوظيفة.

التوصيات:

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة ومناقشتها، يوصي الباحثان بالآتي:

1. إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يعزز التفاعل والمشاركة الفعّالة في بيئة العمل ويقلل من الشعور بالاغتراب الوظيفي. لذا، يجب على شركات الصناعات الدوائية تطبيق مبدأ إشراك العاملين في اتخاذ القرارات (باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف على سبيل المثال) لما لذلك من أهمية كبيرة في تعزيز الانتماء وتحسين الرضا الوظيفي، وبالتالي تقليل الشعور بالاغتراب الوظيفي.
2. يُعتبر تفويض الصلاحيات عنصرًا رئيسيًا في تعزيز الفاعلية التنظيمية وفي بناء بيئة عمل داعمة للتطوير الشخصي وتطوير الأداء الجماعي. فعندما يُمنَح الأفراد صلاحيات اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام، يتيح ذلك لهم الشعور بالمسؤولية والالتزام. فينعكس هذا بإيجابية على مستوى الإبداع والفعالية والانتاجية في العمل. بالإضافة إلى ذلك، يرفع التفويض من مستوى رضا العاملين، إذ يشعرون بالثقة عند اعتراف الإدارة بقدراتهم. ويسهم التفويض في تعزيز التفاعل وتحفيز التنوع داخل الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي والتكامل الفعّال. لذا، هناك ضرورة لتكريس أسلوب تفويض الصلاحيات لإعطاء العاملين في شركات الصناعات الدوائية الثقة الكاملة في إنجاز مهامهم ولتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل فعّال وإيجابي.
3. تعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على التركيز على العنصر البشري في المنظمة، والحرص على إقامة علاقات إنسانية من خلال احترام العاملين وآرائهم وأفكارهم، والمشاركة في مناسباتهم الاجتماعية، والعمل على عمل أنشطه ترفيهيه تجمع كل الموظفين لتقليل الطبقيه بين الموظفين ورفع التعاونيه بينهم.
4. التحفيز باستخدام الطرق والأساليب الحديثة، كاستخدام اختبارات عالمية معتمده كاختبار "How to motivate" الذي يستخدم لكشف نوع الحوافز المؤثره بالموظف، وهذا يجعل الشركه أكثر معرفه بطبيعة الحوافز المؤثره بالموظف (معنويه كانت أم مادية) لاستخدامها مع الموظف لاحقا للحصول على نتيجه للتحفيز المطلوبة.
5. تعزيز أواصر العلاقة ما بين الإدارة العليا والمرؤوسين من خلال عقد اجتماعات تشاورية وندوات دورية لتعزيزوتنسيق العمل وتطويره داخل الشركة.

المصادر والمراجع باللغة العربية:

- أبو حزر، محمد (2022) أثر الاغتراب الوظيفي على الصمت التنظيمي: دراسة حالة الموظفين الإداريين في بلدية خانيونس– فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- اخو رشيدة، دانا (2018) درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن.

- أقصى، جوهرة (2022) العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة، مجلة آفاق العلوم، 7(2)، 540-554.
- آل قريشة، نجوى (2022) القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام وعلاقتها بالقيم التنظيمية: جامعة تبوك أنموذجا، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(2)،181-204.
- برزوق، عبد الرفيق (2021) فاعلية القيادة التشاركية في إدارة الأزمات بالمنظمة: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة (الجزائر)، مجلة دفاتر بوادكس السياسية، 10(2)، ص41-56.
- بودربالة، ايمان (2022) العلاقات الانسانية وأثرها على الاداء الوظيفي للعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة احمد دراية، الجزائر.
- جراد، مجاهد (2022) القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، 30(4)، 620-650.
- جيلاني، حامدي (2022) قياس مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية، مجلة المنهل الاقتصادي، مج5، ع1، ص511-528.
- الخرابشة، هديل (2021) أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن.
- الخوالدة، ملك (2021) أثر القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي لدى الممرضين والممرضات في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الأردنية في العاصمة عمان/الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الرميدي، بسام (2018) دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 1(20)، 44-51.
- ريان، عادل ريان محمد، عبد الجليل، أماني موسى، وعلي، نادية امين محمد (2019). أثر ادراك العاملين للقيادة الاخلاقية على شعورهم بالاغتراب في العمل: دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة: جامعة سوهاج، كلية التجارة، 33(2).
- الزبن، ولاء (2020) اثر الاغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن.
- السليحات، زياد (2020). مستوى إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في لواء وادي السير لمفاهيم القيادة التشاركية ودرجة ممارستهم لتلك المفاهيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- السيد ، أبو الفتوح. (2022). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, 23(1), 205-255.
- الشهراني. أسماء (2020). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمات رياض الاطفال في منطقة عسير. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات ، 10(3)، 277-305.
- عبد الحميد، آلاء (2021) دور الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، المجلة العلمية للبحوث التجارية، مج8، ع1، ص69-118.
- عبد الله، مسلم (2021) دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة ميدانية بمركب النسيج بسبدو ولاية تلمسان، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية، 5(2)، 479-496.
- عطية، عدنان (2021). تأثير الكفاءة الذاتية للموظفين على الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر.
- العمري، منال (2019) واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط ،مجلة كلية التربية، 5(35)، ص417-445.
- العوضي، فايزة (2020) ظاهرة الاغتراب الوظيفي: أسبابها، نتائجها، سبل علاجها بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية، (37)،138-204.
- متولي، أحمد حسن، وعبد المنعم، ميرة حسن (2019). أثر الاغتراب الوظيفي على ولاء العاملين في الفنادق: دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، المجلة السياحية والفنادق، العدد 5، جامعة المنصورة، مصر.

- مسفر ، عبد الله (2022). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في مدارس التعليم العام في منطقة نجران 1443-1442ه. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 6(47)، 52-79.
- معالي، مريم أحمد (2020). أثر الاغتراب الوظيفي على الالتزام من خلال الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- اليحيائية، رحمة (2020). واقع الاغتراب الوظيفي للعاملين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.

References

- Abdel Hamid, Ala'a (2021). The Role of Job Alienation as a Mediating Variable in the Relationship Between Human Resource Management Practices and Job Performance (In Arabic), Scientific Journal of Business Research, Vol. 8, No. 1, pp. 69-118.
- Abdullah, Muslim (2021). The Role of Collaborative Leadership in Reducing Organizational Silence: A Field Study at the Textile Complex in Sboudou, Tlemcen Province (In Arabic), Rawafid Journal of Scientific Studies and Research, Vol. 5, No. 2, pp. 479-496.
- Abu Hazar, Mohammed (2022). The Impact of Job Alienation on Organizational Silence: A Case Study of Administrative Employees in Khan Younis Municipality – Palestine (In Arabic), Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Palestine.
- Ahn ،Y. J. ،& Bessiere ،J. (2022). The Role of Participative Leadership in Empowerment and Resident Participation. Sustainability ،14(18) ،11223.
- Akhu Rashida, Dana (2018). The Degree of Practice of Collaborative Leadership Among Directors of Government Secondary Schools, Unpublished Master's Thesis, University of Jordan, Jordan.
- Al Qureshi, Najwa (2022). Collaborative Leadership of Department Heads and Its Relationship with Organizational Values (In Arabic): The Case of Tabuk University, Tabuk University Journal of Humanities and Social Sciences, Vol. 2, No. 2, pp. 181-204.
- Al-Awadhi, Faiza (2020). The Phenomenon of Job Alienation: Its Causes, Consequences, and Treatment Methods Applied to Educational Institutions in Kuwait, Al-Andalus Journal of Humanities, No. 37, pp. 138-204.
- Al-Khawaldeh, Malak (2021). The Impact of Collaborative Leadership on Job Satisfaction Among Nurses During the COVID-19 Pandemic in Jordanian Hospitals in Amman (In Arabic), Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Jordan.
- Al-Omari, Manal (2019). The Reality of Collaborative Leadership Among Female Principals of Private Secondary Schools in Khamis Mushait Province (In Arabic), College of Education Journal, Vol. 5(35), pp. 417-445.
- Al-Ramadi, Bassam (2018). The Importance of Applying the Collaborative Leadership Style in Egyptian Tourism Companies, Academy Journal for Social and Human Studies, 1(20), pp. 44-51.
- Al-Sayyid, Abu Al-Fattouh (2022). The Impact of Participation and Empowerment Practices on the Level of Organizational Performance of Public Organizations. Journal of the Faculty of Economics and Political Science, 23(1), 205-255.
- Al-Shahrani, Asmaa (2020). Job Alienation and Its Relationship with the Job Performance of Kindergarten Teachers in the Asir Region (In Arabic). Palestine University Journal of Research and Studies, Vol. 10, No. 3, pp. 277-305.
- Al-Sleihat, Ziyad (2020). The Level of Perception of Managers of Government and Private Secondary Schools in the Wadi Al-Seer Governorate Regarding Concepts of Collaborative Leadership and Their Practice of Those Concepts (In Arabic), Unpublished Master's Thesis, Arab Open University, Jordan.
- Al-Yahyaiya, Rahma (2020). The Reality of Job Alienation Among Employees in the Directorates of Education in Oman, Unpublished Master's Thesis, Sultan Qaboos University, Oman.
- Al-Zubn, Wala'a (2020). The Impact of Job Alienation on Organizational Commitment in Private Jordanian Universities, Unpublished Master's Thesis, Al-Balqa Applied University, Jordan.
- Amarat ،M. ،Akbolat ،M. ،Ünal ،Ö. ،& Güneş Karakaya ،B. (2019). The mediating role of work alienation in the effect of workplace loneliness on nurses' performance. Journal of nursing management ،27(3) ،553-559.
- Aqsa, Jouhra (2022). Organizational Justice and Its Role in Reducing Job Alienation: A Field Study in the Social Affairs Directorate of Sonatrach in Biskra (In Arabic), Perspectives of Science Journal, Vol. 7, No. 2, pp. 540-554.
- Atiya, Adnan (2021). The Impact of Employees' Self-Efficacy on Job Alienation: A Field Study on Employees in Private Sector Companies in Riyadh (In Arabic), Unpublished Master's Thesis, Assiut University, Egypt

- Bakare ،M & Ojeleye ،Y ،(2020). Participative Leadership Style and Employee Commitment in Federal College of Education (Technical) Gusau: Moderating role of Organizational Culture ،International Journal of Intellectual Discourse (IJID) ،Volume 3 ،Issue 1.
- Berrazouk, Abdelraouf (2021). The Effectiveness of Collaborative Leadership in Crisis Management in the Organization: An Applied Study in the Electricity and Gas Distribution Directorate in the Ghardaia Province (Algeria) (In Arabic), Bouadex Political Notebooks Journal, Vol. 10, No. 2, pp. 41-56.
- Bhatti ،M. H. ،Ju ،Y. ،Akram ،U. ،Bhatti ،M. H. ،Akram ،Z. ،& Bilal ،M. (2019). Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry. Sustainability 5(2); 34-44.
- Boudrabala, Iman (2022). Human Relations and Its Impact on Workers' Performance (In Arabic), Unpublished Master's Thesis, Ahmed Draya University, Algeria.
- Jilani, Hamdi (2022). Measuring the Level of Dimensions of Job Alienation in the Public Hospital (In Arabic), Economic Al-Manhal Journal, Vol. 5, No. 1, pp. 511-528.
- Jirad, Mujahid (2022). Collaborative Leadership and Its Relationship with Organizational Trust Among Managers of Government Schools in the Qweismeh Directorate (In Arabic), Journal of Islamic University for Educational and Psychological Studies, Vol. 30, No. 4, pp. 620-650.
- Khurabsheh, Hadeel (2021). The Impact of Job Alienation on the Performance of Employees in Private Jordanian Hospitals (In Arabic), Unpublished Master's Thesis, Al-Balqa Applied University, Jordan.
- Maali, Maryam Ahmed (2020). The Impact of Job Alienation on Commitment Through Job Satisfaction: A Field Study in Industrial Companies in Jordan (In Arabic), Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Jordan.
- Matouli, Ahmed Hassan, & Abdul-Munim, Mira Hassan (2019). The Impact of Job Alienation on the Loyalty of Employees in Five-Star Hotels in Sharm El-Sheikh: A Field Study (In Arabic), Tourism and Hotel Journal, No. 5, Mansoura University, Egypt.
- Musfir, Abdullah (2022). Collaborative Leadership and Its Relationship with Organizational Culture Among Secondary School Leaders in General Education Schools in the Najran Region 1443-1442 AH 1443-1442 AH. Journal of Educational and Psychological Sciences, Vol. 6(47), pp. 52-79.
- Post ،C. ،De Smet ،H. ،Uitdewilligen ،S. ،Schreurs ،B. ،& Leysen ،J. (2022). Participative or Directive Leadership Behaviors for Decision-Making in Crisis Management Teams?. Small Group Research ،10464964221087952.
- Rayan, Adel Rayan Mohamed, Abdul Jalil, Amani Moussa, & Ali, Nadia Amin Mohamed (2019). The Impact of Employees' Perception of Ethical Leadership on Their Sense of Alienation at Work: An Applied Study, Contemporary Business Research Journal (In Arabic): Sohag University, Faculty of Commerce, Vol. 33, No. 2.
- Yu ،H. ،Yang ،F. ،Wang ،T. ،Sun ،J. ،& Hu ،W. (2019). How perceived over qualification relates to work alienation and emotional exhaustion: The moderating role of LMX. Current Psychology ،1-9.