مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal

تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23

www.doi.org/10.62341/HCSJ

الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي

دراسة ميدانية بجامعة صبراتة خلال الفترة (2025– 2026).

فوزي عبد الكريم الصادق

أستاذ مساعد / جامعة صبراتة – كلية الاقتصاد صرمان / ليبيا

Sadiqfoze@gmail.com

الملخص:

تمثلت مشكلة الدراسة في تحليل ظاهرة الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي بجامعة صبراتة، لدراسة المتغيرات الثلاثة في علاقتها (المستقلة – الوسطية – والتبعية)، على القيادات الإدارية، وتم واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (51) مفردة وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتمت المعالجة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS).

تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادات الإدارية كمتغير مستقل والاحتراق الوظيفي كمتغير تابع، ونتج عنها وجود علاقة عكسية عالية بين القيادة الإدارية والاغتراب الوظيفي، ووجود علاقة طردية عالية بين الاغتراب الوظيفي والاحتراق الوظيفي، ووجود علاقة عكسية قوية بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي لدى القادة الإداريين في الجامعة، كما أثبتت النتائج أن الاغتراب الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً حاسماً في العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي، حيث استطاع النموذج المكون من المتغيرين تفسير ما نسبته (98.8%) من التباين في الاحتراق الوظيفي، وتوصي الدراسة يجب على إدارة الجامعة ضرورة تطوير قنوات تواصل بين الإدارة العليا والقادة الإداريين، ووضرورة تنظيم ورش عمل دورية، وتطوير برامج إعداد وتأهيل القيادات الإدارية للوقاية من الاحتراق، وتبني سياسة مكافحة الاغتراب بدلاً من معالجة الاحتراق.

الكلمات الافتتاحية: القيادات الإدارية، الاحتراق الوظيفي، الاغتراب الوظيفي، الجامعة.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

Job Alienation as a Mediating Variable in the Relationship Between Administrative Leadership and Job Burnout:

A Field Study at Sabratha University(2026–2025)

Fawzi Abdul Karim Al-Sadiq
Assistant Professor – Sabratha University – Faculty of Economics – Surman- Libya
Sadiqfoze@gmail.com

Abstract:
This study examines job alienation as a mediating variable in the relationship between administrative leadership and job burnout at Sabratha University. It investigates the three variables, administrative leadership (independent), job alienation (mediating) and job burnout (dependent), among the university's administrative leaders. The study adopted the descriptive method and used a questionnaire for data collection. The study population comprised 51 administrative leaders, all of whom were included through a census (comprehensive enumeration) approach. Data were analysed using SPSS.
The results revealed a strong negative relationship between administrative leadership and job alienation, a strong positive relationship between job alienation and job burnout, and a strong negative relationship between administrative leadership and job burnout. The results also showed that job alienation plays a significant mediating role in the relationship between administrative leadership and job burnout. The model comprising the two predictors explained 98.8% of the variance in job burnout. The study recommends that the university administration develop communication channels between senior management and administrative leaders, organise regular workshops, and design preparation and training programmes to protect administrative leaders from burnout. It also recommends adopting policies that address job alienation as a preventive measure, rather than dealing with burnout only after it occurs.
Keywords: administrative leadership, job burnout, job alienation, university.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

المقدمة:

أن من أهم الموارد لأي منظمة العنصر البشري الذي يتم من خلاله القيام بجميع الأعمال الوظيفية القيادية حسب تدرجه بالوظيفة العامة داخل المنظمة لتحقيق أهدافها باستغلال الإمكانيات الأمثل لموارده البشرية والمادية، لقد حرصت المنظمات على توظيف الموظف الجيد للأداء الأعمال التي تطلبها الوظيفة القيادية بالمؤسسة لتحقيق الرأس المال النفسي (شعور الموظف بالسعادة عند القيام بواجبات الوظيفة لإنجاز العمل)، ورأس المال الاجتماعي (عمل الموظف بروح الفريق والتعاون مع زملائه لا استكمال المتطلبات الوظيفة لتحقيق أهداف المنظمة بعيد على الضغوطات النفسية والصراعات الوظيفية)، أن ظاهرة الاحتراق الوظيفي هي عدم قدرة الموظف على أداء مهامه الوظيفية نتيجة لتعرضه لأمور سليبيه تؤدي إلى الإنهاك النفسي والجسدي والذهني من زيادة عبئ العمل، مما يؤدي إلى فقدان الطاقة للعمل، وضعف النشاط وانخفاض الأداء وشعوره بالتوتر والقلق في عمله وعدم قدرته على مواجهة الضغوط للتكيف معها، والشعور بالفشل والإحباط وضعف تقدير الذات لأداء المهام المطلوبة في أداء أعماله، على عكس ظاهرة الاغتراب الوظيفي الذي يكون فيه الموظف منفصل عن عمله يسبب عدم حريته في التصرف في نطاق عمله واطلاق مهاراته وقدراتها لإنجاز الأعمال الوظيفية بكفاءة وفعالية، ويؤدي إلى إحباط الموظف وحاجته لاستقلالية لأداء مهامه، وهذا يشعره بالعزلة عن محيطه الوظيفي والضياع وفقدان الثقة والانتماء المؤسسي للمنظمة التي يعمل بها وعدم قدرته على تحقيق توقعاته في الإنجاز والتطور وتحقيق احتياجاتها المهنية والوظيفية في العمل الإداري، وبالتالي تؤدي إلى ضعف الفعالية الإدارية، وتقارير كفاءة الأداء وانعزال الموظف عن محيطه الوظيفي وشعوره باغترابه عن وظيفته وعمله.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

مشكلة الدراسة:

تواجه القيادات الإدارية بالجامعات الليبية مشاكل إدارية على المستويات القيادية للإدارة الجامعية بين الاحتراق الوظيفي حيث تزداد حجم المسؤوليات والأعباء الوظيفية على عاتق القيادات الإدارية والتي لا تستطيع القيام بكل الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة فتنشأ ظاهرة الاحتراق الوظيفي وهو الجهد المبذول لا يحقق العمل المطلوب ليس لعدم الكفاءة الموظف وأنماء لكبر حجم العمل المطلوب الذي يفوق إمكانيات الموظف المتاحة، والاغتراب الوظيفي هو نتيجة السليبه التي يشعر به الموظف أثناء القيام بعمله نتيجة الضغوط النفسية التي يمر بها في عمله أو عدم القدرة على القيام بالعمل المحدد له، وهذا يؤدي إلى فقدان الحماس والرغبة في العمل، وهذا العجز القيام على عدم انجاز الأعمال الوظيفة يزيد من حالة الاغتراب الوظيفي وعدم قدرته إلى الاستمرار بالمنظمة التي يعمل بها، ويفقد انتمائه الوظيفي وعلاقته مع الاخرين وهذا يؤدي عن عدم الرغبة في العمل وانفصاله عن محيطه الوظيفي والاجتماعي، وعدم القدرة على التعبير أو التعاون بروح فريق الوحدة أو الترابط مع الموظفين في بيئة العمل بالمنظمة.

أن الهدف من هذه الدراسة قياس الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي ولذلك يبرز السؤال الرئيسي للدراسة التالي:

ما هو دور الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي طبيعة العلاقة بين القيادات الإدارية والاغتراب الوظيفي والاحتراق الوظيفي للحالة محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة لقيادات الإدارية وبين الاحتراق الوظيفي للحالة محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين القيادات الإدارية والاغتراب الوظيفي للحالة محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والاحتراق الوظيفي للحالة محل الدراسة؟

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. دراسة واختبار طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادات الإدارية كمتغير مستقل والاحتراق الوظيفي كمتغير تابع في الحالة المبحوثة.
2. دراسة واختبار طبيعة العلاقة بين القيادات الإدارية كمتغير مستقل والاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في الحالة المبحوثة.
3. دراسة واختبار طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط والاحتراق الوظيفي كمتغير تابع في الحالة المبحوثة.
4. التعرف على دور الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادات الإدارية كمتغير مستقل على الاحتراق الوظيفي كمتغير تابع في الحالة المبحوثة.

أهمية الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الآتي:

1- **الأهمية العلمية:** معرفة القيادية الإدارية بجامعة صبراتة بالإدارات والأقسام والمراكز البحثية والمكاتب والوحدات الإدارية التي بها (الاحتراق الوظيفي – الاغتراب الوظيفي) ومعرفة نقاط القوى والضعف ومعالجتها وصولاً لتحقيق أهدف الجامعة العلمية والاجتماعية والبحثية.

2- **الأهمية التطبيقية:** تقوم هذه الدراسة بدراسة المتغيرات الثلاثة في علاقتها (المستقلة – الوسطية – والتبعية)، على القيادات الإدارية وتحليل هذه العلاقات بين الوظائف الإدارية بالجامعة وأثرها على إداء الموظف في مهامه الوظيفة القيادية بين ظاهرتي الاغتراب الوظيفي أو الاحتراق الوظيفي بالحالة المبحوثة.

حدود الدراسة: تشمل الحدود التالية:

1- **الحدود المكانية:** تتم الدراسة على القيادات الإدارية لجامعة صبراتة.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

2- **الحدود الزمنية:** طبقة هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية (2025-2026).

3- **الحدود الموضوعية:** الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي.

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والاغتراب الوظيفي في الحالة المبحوثة.

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والاغتراب الوظيفي في الحالة المبحوثة.

الفرض الثالث: لا توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي في الحالة المبحوثة.

الفرضية الرابعة: الاغتراب الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي في الحالة المبحوثة.

متغيرات الدراسة:

بناء على الفروض التي شملتها الدراسة فإن متغيرات تشمل الآتي:

1- **المتغير المستقل:** القيادات الإدارية.

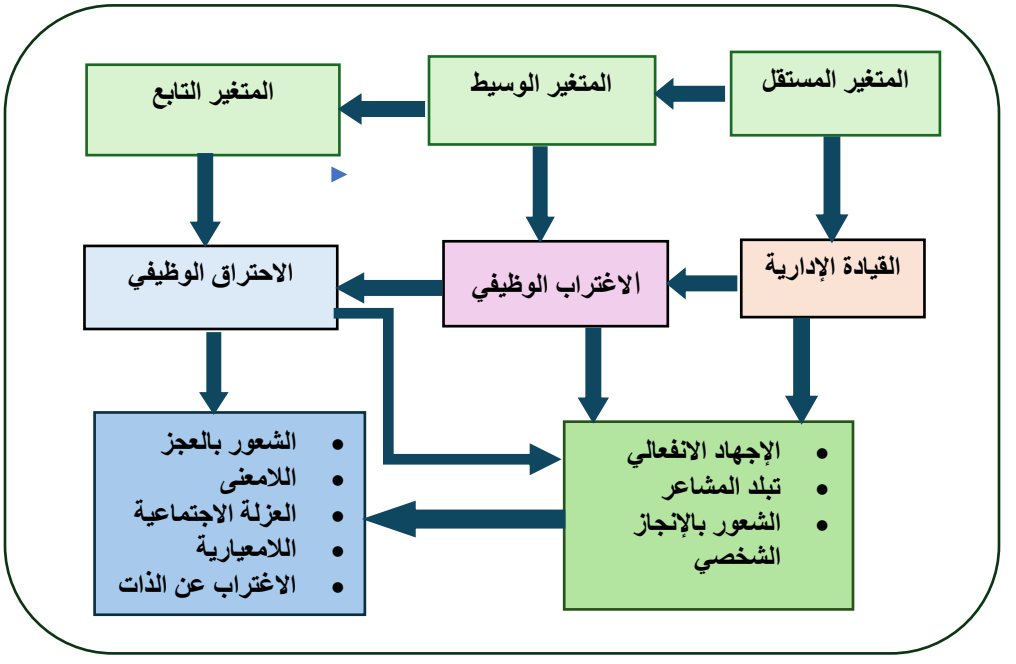
2- **المتغير الوسيط:** الاغتراب الوظيفي: وتتمثل أبعادها في كل من: (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، الشعور بالإنجاز الشخصي).

3- **المتغير التابع:** الاحتراق الوظيفي: وتتمثل أبعادها في كل من: (الشعور بالعجز، اللامعنى، العزلة الاجتماعية، اللامعيارية، الاغتراب عن الذات).

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

نموذج الدراسة:



شكل (1) يوضح نموذج الدراسة: المصدر: إعداد الباحث (2026)

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والدراسات المكتبية بالاطلاع على المراجع والكتب والدوريات والدراسات والرسائل العلمية والمجلات الدورية، ويتضمن البحث استبانة استقصاء موجه إلى قيادات جامعة صبراتة، وتحوي الاستمارة مجموعة من الأسئلة في محاور لقياس وتحليل إجابات المستقى منهم نحو متغيرات الدراسة.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

الدراسات السابقة: تشمل الدراسات التالية:

عبد الله، فائزة خير الله، عبد الله، عادل خير الله (2020): ظاهرة الاغتراب الوظيفي (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها) بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. هدفت الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت من حيث أسبابها وآثارها وسبل مواجهتها وفي ضوء التحليل الإحصائي لاستبانة الدراسة، كشفت نتائج الدراسة عن أن التمييز بين العاملين، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات كانت من أهم أشكال معاناة العاملين الناتجة عن ظاهرة الاغتراب الوظيفي، في حين أن افتقار تقارير الأداء للمعايير الموضوعية، وعدم مراعاة التخصص الدقيق في أداء العمل كانت من أهم الأسباب المؤدية لظاهرة الاغتراب الوظيفي.

عسيري، منى عبد الرحيم (2021): الاحتراق الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع التعليم الثانوي بمدينة تبوك). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاحتراق الوظيفي على إنتاجية الموظف ورضاه الوظيفي في قطاع التعليم الثانوي بمدنية تبوك، ونتج عن الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين الاحتراق الوظيفي وإنتاجية الموظف ورضاه الوظيفي، وتوصي الدراسة بالنظر في توزيع الاعمال بين الأفراد بناء على اعادة تصميم الوظائف بما يتفق مع امكانيات ومواصفات الفرد العملية والقدرة التشغيلية لديه والعمل على مراعاة العدل والمساواة في توزيع الأعباء بين الأفراد، والعمل على زرع روح الفريق الواحد والتعاون فيما بينهم، ونتج عن الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي ومصادر الاحتراق.

الفرجاني، فاطمة علي (2021): الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، وأظهرت نتائج الدراسة توافر مستوى معتدل من الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومستوى معتدل من الاجهاد العاطفي، ومنخفض لتبلد المشاعر ومرتفع للإنجاز الشخصي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أراء أفراد عينة الدراسة نحو الاحتراق الوظيفي وابعاده تعزى

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

إلى الجنس والعمر المستوى التعليمي ومدة الخدمة، وأوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو الاجهاد العاطفي يعزى للحالة الاجتماعية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تساعد في الاهتمام بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

القماطي، ابراهيم واخرون (2022): الاغتراب الوظيفي وعلاقته بمعدل دوران العمل (دراسة ميدانية على المعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن). هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاغتراب الوظيفي بأبعاده المختلفة ومحل دوران العمل في المعاهد التقنية العليا في مدينه زليتن، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي ومعدل دوران العمل بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن عند مستوى معنوية 0.05، كما أظهرت الدراسة ظهور الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالمعاهد التقنية العليا بمدينة زلينن، حيث كانت ظروف العمل والبيئة المحيطة بالموظف هي المسبب الأكبر في ظهور الاغتراب الوظيفي، وأوصت الدراسة بالتركيز على الحوافز وتفعيلها وربطها بنتائج تقييم الأداء لدى العاملين، وزيادة اشراك العاملين في وضع خطط التطوير واتخاذ القرارات لأن هذه المشاركة من شأنها أن تعزز العلاقة بين العاملين وإداراتهم، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على زيادة الانتماء الوظيفي للمنظمة.

الصبحي، منار محمد (2022): الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في وزارة الشؤون البلدية (دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين بأمانة محافظة جدة). هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الاحتراق الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة الشؤون البلدية بأمانة محافظة جدة، ومعرفة مدى اختلاف مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أفراد العينة، ونتج عن الدراسة أن العاملين في الوظائف الإدارية في الحالة المبحوثة بصفة عامة درجات مرتفعة من الاحتراق الوظيفي على بعدي الإجهاد الانفعالي والإنجاز الشخصي، وهناك علاقة طردية بين صلاحيات العمل ودرجة الاحتراق الوظيفي كما توجد علاقة بين ضغط العمل ودرجة الاحتراق الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل الجهات المختصة بهذه الظاهرة، وتبني استراتيجيات تكسر

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

الصرامة وضغط الأعمال وأهمية الاهتمام بالدورات الإدارية المركزة لجميع الموظفين خاصة في المستويات الإدارية العليا في فن الإدارة العلمية وفن التعامل مع موظفيهم، وتفويض الصلاحيات ورفع معنويات الموظفين من خلال تبني صنوف مختلفة من الحوافز المعنوية وأهمية تطوير برامج للموظفين يعمل على تقديم الخدمات الطبية والعلاجية ومساعدة الموظفين في عملية الاندماج الوظيفي.

العبيدي، ابتسام فائق (2023): أثر القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التقدم التكنولوجي والمتغيرات السياسية في مجتمعاتنا العربية. هدفت الدراسة الى القاء الضوء على طبيعة التحديات والمتغيرات العالمية المتفاقمة التي تخضع لها القيادات السياسية والاقتصادية ومدى تأثيراتها على طبيعة عمل القيادات التعليمية والادارية المؤسسات التعليم العالي، كما توصلت الدراسة إلى العمل على خلق سياسات قيادية وفق التخصصات التنفيذية لتنمية المهارات القيادية الابداعية لحل الأزمات السياسية وادارة المخاطر واعتماد نظام الحوافز التشجيعية مادية ومعنويه في دعم الكفاءات الإبداعية والتخطيط الاستراتيجي والاستثمار التطويري للكوادر البشرية تحقيقا للاقتصاد المعرفي والتطوير الإنتاجي، وأوصت الدراسة بالتوجه والإصلاح في أنشاء هيئات متخصصة، جعل البيئة التعليمية جاذبة وفق أحدث التقنيات الالكترونية التي تعمل على بناء الفرد الإبداعي والقيادة المتميزة، ضرورة تحديد التوصيف المناسب للقيادات ومهامها وصلاحياتها وفق هيكلية تنظيمية يكون اساسها توزيع المسؤوليات ومعايير اختيار القيادات.

الأعمى محمد، ميلاد محمد (2023): الأمن الوظيفي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي، (دراسة ميدانية على العاملين بمصرف شمال إفريقيا – فرع ترهونة). هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأمن الوظيفي والاحتراق الوظيفي بمكوناته الإجهاد الانفعالي وتبلد الشعور، والإنجاز الشخصي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الامن الوظيفي والاحتراق الوظيفي، وكذلك يعاني العاملين بمصرف شمال إفريقيا بصورة مرتفعة من الاحتراق الوظيفي فيما يتعلق بكل من بعدي الإجهاد الانفعالي وتبلد الشعور، وأوصت الدراسة بالاهتمام أكثر بجانب الحوافز والأجور والتعويضات وتوفير

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

فرص أكثر للتقدم والتطور الوظيفي وتطوير استراتيجيات ترفع من مستويات الأمن الوظيفي والتي من شأنها أن ترفع من استقرارهم في العمل.

المسعودي، على محمد، ارحومة، خليفة عبد الله (2025): أثر الاغتراب الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية للعاملين: (دراسة تحليلية مقارنة للتصورات العاملين في شركتي المدار الجديد وليبيانا). هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الاغتراب الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية للعاملين في قطاع الاتصالات الليبي والمقتصرة على " شركة المدار الجديد، شركة ليبيانا"، وكشفت النتائج عن وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على كفاءة الأداء، حيث برز بعدا "التشاؤم" وعدم الرضا" كأكثر الأبعاد تأثيراً، وخاصة لدى عينة شركة المدار الجديد، في حين لم تسجل الدراسة تأثيراً معنوياً لبعدي "العزلة الاجتماعية" و"الشعور بالعجز على كفاءة الأداء في كلا الشركتين، توصي الدراسة بضرورة قيام إدارة شركة المدار الجديد بتبني استراتيجيات فعالة لتعزيز الرضا الوظيفي، تشمل تحسين نظم الحوافز، وتطوير آليات التواصل الإداري، وزيادة الشفافية في تقييم الأداء، كما توصي الدراسة بإجراء دراسات لاحقة للكشف عن العوامل التنظيمية المؤثرة في تفاقم مشاعر التشاؤم وعدم الرضا.

محمد، حسين على (2025): مستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركة ليبيا للنفط المشتركة بمدينة بنغازي. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي من خلال أبعاده الشعور بالعجز، ضعف المعني، فقدان المعايير العزلة في شركة ليبيا للنفط المشتركة ببنغازي وذلك من وجهة نظر العاملين، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى الاغتراب الوظيفي من خلال هذه الأبعاد جاء بمستوى منخفض، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الاغتراب الوظيفي، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها زيادة اهتمام الشركة بجودة حياة العمل، وزيادة تعزيز مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة منح العاملين الحوافز والمكافآت المادية.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

المسلوب، رحومة عيسى (2025): أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الأداء في الجامعات الليبية– دراسة ميدانية جامعة الجفارة. هدفت الدراسة الكشف عن أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الأداء في الجامعات الليبية، بالتطبيق على جامعة الحفارة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة الإدارية وجودة الأداء، مع تأثير واضح للأنماط التشاركية ومهارات الاتصال وحل المشكلات في رفع مستوى الجودة، كما لم تسجل فروق دالة في تقييم القيادة تبعا للجنس، في حين ظهرت فروق ليها لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى، وأكدت النتائج أن محدودية الموارد وضغط العمل وضعف التنسيق الإداري من أبرز التحديات التي تواجه القيادة الجامعية، وأوصت الدراسة، بتعزيز تطبيق القيادة التشاركية في الجامعة باعتبارها الأكثر تأثيرا في رفع جودة الأداء، وبتوفير برامج تدريبية دورية للقيادات الإدارية والعاملين لرفع كفاءة مهارات القيادة الحديثة

أوجه الشبة والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تناولت موضوعات ارتبطت في متغير الأثر في كل من المتغير (الاحتراق الوظيفي، والاغتراب الوظيفي) في كونها علاقة قياس الأثر على الابعاد الإدارية الأخرى (الإنتاجية للموظف، دوران العمل، وأداء العاملين، والأمن الوظيفي، الكفاءة الإنتاجية ... الخ)، وتم قياس هذه الاثار سبب ونتيجة في متغيران لكل دراسة من الدراسات السابقة، وتوضحي العلاقات بين المتغيرات في كل دراسة.

وميزات الدراسة الحالية في قياس ثلاثية الابعاد في علاقة وسيطية بين متغير مستقل ومتغير تابع ومتغير وسيط، وهذا اختلاف جوهري عن الدراسات السابقة مع ادخال بعد القيادة الإدارية لأنها لها تأثير على بعدي الاغتراب الوظيفي والاحتراق الوظيفي، وهذه الدراسة ستناول دراسة العلاقة الوسيطة للاغتراب الوظيفية كعلاقة وسيطيه بين المتغير المستقل القيادات الإدارية بجامعة صبراتة ومتغير تابع الاحتراق الوظيفي.

والفجوة البحثية للدراسة أن الدراسات السابقة اعتمدت على دراسة متغيرين وهذه الدراسة تدرس ثلاث متغيرات، فانفردت هذه الدراسة بوجود علاقة وسيطية للمتغيرات المدروسة ما لم يتوافر في الدراسات السابقة.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

تبين العلاقة الوسيطية للاغتراب الوظيفي بين القيادات الإدارية لجامعة صبراتة بجميع قياداتها في المستويات القيادية بالهيكل التنظيمي للجامعة وبين الاحتراق الوظيفي لدى هذه القيادات بجامعة صبراتة " الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي بجامعة صبراتة، بما يسهم إضافة جديدة للمعرفة.

المبحث الأول: القيادة:

مفهوم القيادة: يمكن تعريفها من خلال الآتي:

- هي ممارسات إدارية ينتهجها أربان العمل للتأثير على العمل لتحقيق أهداف جميع العاملين. **(رمضاني وصغروني: 2022، ص 25).**
- هي عملية التأثير في الآخرين بما يمتلكه القائد من سلوكيات ومهارات لصناع تغيير استراتيجي في المنظمة وتشيع المرؤوسين على الابداع والابتكار لتحقيق أهداف المنظمة وصناعة ميزة تنافسية لها. **(عبد العباس: 2020، ص8).**

أهمية القيادة: يذكر **(الحارثي، 2019 (138)** أن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن فيما يأتي:

1. تكوين ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالقدرة والمرونة في مواجهة وإدارة التغيير.
2. تحقيق الاستدامة والجودة الشاملة في المنظمة.
3. تعزيز القوى الايجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. القدرة على حل الخلافات والسيطرة على المشاكل في العمل والترجيح بين الآراء.
5. العمل على مواكبة التغييرات المحيطة بالمنظمة وتوظيفها لصالحها.

المبحث الثاني: الاحتراق الوظيفي:

مفهوم الاحتراق الوظيفي: ويمكن التعرف على الاحتراق الوظيفي من خلال التعريفات التالية:

- هو حالة الشعور بالتعب والانهاك واستنزاف الطاقة وانخفاض الروح المعنوية ومستوى الإنجاز الشخصي لدى العاملين. **(الشمري، 2015، ص 113).**

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

هو متلازمة تنجم عن حالة من الإنهاك الجسدي والعاطفي والعقلي والناجمة عن التعرض المزمن لضغوطات العمل أو مواجهة حالات معينة في العمل تؤدي إلى الاستنزاف العاطفي. (**Elbarazi, et al, 2017,p 1-10**).

- هو حالة من الإرهاق العقلي والاستنزاف العاطفي والتعب الجسدي والتي تنجم غالباً عن التعرض المستمر والمتكرر لضغوط العمل وتبعاته. **(غنام، 2021، ص16)**.
- هو متلازمة من الانهاك الشديد بحيث تتضمن الاستنزاف العاطفي وتبلد الشخصية ونقص الشعور بالإنجاز الوظيفي. **(Alharbi et al, 2016, p 717-708)**.
- هو عبارة عن حالة نفسية يفقد فيها الفرد الاهتمام بنفسه وبعمله، ويشعر بالقلق، والتوتر، والاجهاد، والضغط، نتيجة اعباء العمل، وعدم قدراته على مواجهة متطلباته. **(وعواع، 2017، ص 555- 564)**.

أبعاد الاحتراق الوظيفي: تتمثل أبعاد الاحتراق الوظيفي فيما يلي:

1. **الإجهاد الانفعالي:(العاطفي، النفسي):** هو شعور الفرد بالتعب والعجز والقلق والعصبية وانخفاض الروح المعنوية، وذلك استجابة للضغوط والمسئوليات الزائدة عن طاقته **(حجاج، 2013، ص 67)**، وهو حجز الأساس في بناء الاحتراق، وهو شعور الفرد بأنه مجهد بسبب نقص المصادر العاطفية لديه والتي تمده بالطاقة والحيوية والنشاط **(مشاقبه، 2016، ص 57)**.
2. **تبلد المشاعر:** هو عبارة ردود الأفعال السلبية من الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها والتحدث عنها بشكل معين وسلبي حيث أن الموظف يتغير في تعاملاته الاجتماعية والإنسانية مع الآخرين بالمنظمة أو خارجها ويتصرف في الكثير من الأحيان بقسوة وانتقاد وتوزيع الاتهامات واللوم على الآخرين، وعدم المبالات واستعمال الوسائل الدفاعية مثل الانسحاب والانطواء الوظيفي والعزلة في التنظيم، وعدم التفاعل في مختلف الاجتماعات، وبعده عن المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالمنظمة. **(أبوسكة، خوري، 2022، ص 36- 37)**.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

3. **الشعور بالإنجاز الشخصي:** هو ميل الفرد إلى تقييم ذاته بصورة سلبية، مما يشعر الفرد بأنه غير قادر على تحقيق المهام والأعمال المطلوبة منه، وأنه غير كفؤ بمهنته وعمله ونقص تقديره لذاته وعدم القدرة على التكيف مع الضغوط. **(السلخي، 2013، ص95).**

مراحل الاحتراق الوظيفي: وتنقسم مراحل الاحتراق الوظيفي إلى المراحل الآتية:

1. **مرحلة التبلد:** هي المرحلة التي يتم نقل الكفاءة بالتدريج وتنخفض مستويات الأداء في العمل بسبب انخفاض مستوى الرضا والاستشارة في العمل، بحيث ينتقل اهتمام الفرد من العمل إلى مظاهر الحياة الاجتماعية لشغل أوقات الفراغ.
2. **مرحلة الانفصال:** هي المرحلة التي يزداد فيها إدراك الموظف لما يحدث، ويرتفع لديه مستوى الاجهاد النفسي، وتكون النتيجة الانسحاب من العمل بالتدريج، وقد يصل إلى الشعور بالإنهاك وتتهور الصحة الجسمانية **(عقدي،2017، ص41).**
3. **مرحلة الاتصال:** هي مراحل الاحتراق الذي يزداد سوء الأعراض فيها سواء البدنية أو السلوكية يصاحبها اختلال في التفكير كنتيجة للارتياب وشكوك الذات حيث يصبح الموظف في تفكير مستمر لترك العمل. **(خطارة، 2018، ص 50).**
4. **الاستغراق:** المرحلة التي يكون مستوى الرضا عن العمل مرتفعاً ليشمل حالة من الاستثارة والسرور، وعند حدوث فجوة بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعلاً يؤدي هذا إلى الاحتراق. **(خطارة، 2018، ص 49).**

مصادر الاحتراق الوظيفي: وتتمثل في المصادر التالية: **(البربري، 2016، ص39– 41).**

1. زيادة أعباء العمل. **(Maslach & Leiter 2017, p 358 – 362).**
2. محدودية صلاحيات العمل. **(محمود، 2018، ص 12).**
3. قلة التعزيز الوظيفي.
4. ضعف العلاقات الاجتماعية. **(الأعمى، 2023، ص14).**
5. الإنصاف أو العدالة. **(غنام، 2021، ص20).**

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

6. صراع القيم.
7. شخصية الفرد.
8. العوامل المادية.
9. المتغيرات الديمغرافية.

يُسهم كل من عبء العمل الزائد سواء كان نوعيّاً أم كمياً في حدوث الاحتراق النفسي، وذلك من خلال استنفاد قدرة العامل على تلبية متطلبات العمل. عندما يكون هذا النوع من عبء العمل من الطبيعة الدائمة للعمل، ويكون هناك فرصة ضئيلة لأخذ استراحة والتعافي واستعادة التوازن. وبالمقابل، فإنّ عبء العمل المتوازن يوفر فرصاً لاستخدام وتحسين المهارات الموجودة أصلا وتكون فعّالة في مجالات عمل جديدة أيضاً. **(القضاة،2020، ص12)**.

المبحث الثالث: الاغتراب الوظيفي:

مفهوم الاغتراب الوظيفي: ويمكن التعرف على الاغتراب الوظيفي من خلال التعريفات التالية:

- هو ظاهرة نفسية واجتماعية وإنتاجية على حد سواء يعاني من الموظفين **(محمد، وبلحات،2018، ص 19)**.
- هو عدم قدرة الموظف على تلبية احتياجاته وتوقعاته البارزة من العمل. **(Awang, 2017 p272)**.
- هو اغتراب الشخص عن الآخرين وعن العمل الذي يقوم به، وعن المكان الذي يعيش فيه، وعن المنظمة التي يعمل بها، وعن السياسة والثقافة والمجتمع الذي يعيش فيه. **(أبوالنصر ،2012، ص 94)**.
- هو ظاهرة سلبية يشعر بها الموظف أثناء العمل، وتجعله يفقد الانتماء للوظيفة. **(محمد، 2023، ص4)**.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

- هو شعور الفرد بالعزلة، والضياع والوحدة، وعدم الانتماء، وفقدان الثقة والإحساس بالقلق والعدوان، ورفض القيم والمعايير الاجتماعية، والمعاناة من الضغوط النفسية. **(العوامة ،2024، ص 460)**.
- هو مجموعة من الانفعالات والمظاهر السلوكية السيئة التي قد تشمل الغربة عن الذات والعزلة الاجتماعية، والعجز، وفقدان السيطرة، وفقدان المعني التي يكتسبها الفرد في بيئة العمل لأسباب شخصية وتنظيمية. **(العبادلة ،2024 ،27)**.

أسباب الاغتراب الوظيفي: تتمثل في الأسباب التالية: **(بحر، أبو سلطان، 2013، ص 184)**.

1. **أسباب خاصة:** مثل التخصص، تقسيم العمل، قلة فرص التعلم والمعرفة.
2. **أسباب اجتماعية بيئية:** (الوضع السياسي – الوضع الاقتصادي – الوضع الاجتماعي): مثل القصور في العلاقات الانسانية في مجال العمل، فقدان الألفة ورضاء الانتساب خارج وداخل محيط العمل التقدم التكنولوجي والصناعي، تفاوت الدخل، انخفاض مستوى التفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل.
3. **أسباب ذاتية:** مثل الشعور بالتفاوت الطبقي لدى العامل الإشراف الاستبدادي، الشعور بعدم تحقيق التوقعات.

أبعاد الاغتراب الوظيفي:

1. **الشعور بالعجز:** هو شعور الفرد بعدم قدرته على التأثير في المواقف الاجتماعية التي يتفعل معها والتي تؤثر في صنع القرارات المهمة في حياته ومصيره.

هو عدم قدرة الموظف على تقرير مصيره، فمصيره وارادته تتحدان من قبل عوامل وقوى خارجه على إرادته الذاتية. **(الغليظ، 2017، ص16)**.

2. **اللامعنى:** هو الشعور بالفراغ والعجز عن فهم معنى الحياة والهدف من الجهود التي يبذلها الفرد، وهذا يؤدي إلى فقدان الحماس والرغبة في المضي قدماً. **(الطيار،2024، ص101)**.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

ويرى الباحث: هو عجز الموظف عن القيام بالأعمال الوظيفية، وعدم قدرته على الاستمرار بالمنظمة لأنها لم تحقق له أهدافه الوظيفية والحياتية.

3. **عزلة الاجتماعية:** هو سلوك إنساني له تأثيرات خطيرة على شخصية الفرد وعلاقته بالآخرين، لأنه لا يستطيع الانخراط في المجتمع، أو مواصلة التعامل مع البيئة المحيطة به، وكما يقوم بالتقوقع على ذاته وانفصاله عن الآخرين. **(كرباع، 2020، ص 26)**.
4. **اللامعيارية (فقدان المعايير):** ويشير إلى ضعف تمسك الموظف بالمعايير الاجتماعية والضوابط والفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه، وهو خلل يحدث نتيجة لغياب الأهداف وانهيار القيم والعلاقات داخل المنظمة، وبالتالي فإن إحساس الفرد بالفشل في إدراك وفهم القيم التي يؤمن بها وعدم قدرته على الاندماج معها في عمله تؤدي إلى ضعف ثقته في المجتمع وبمنظمته بصورة خاصة وهذا بدوره يؤثر على أدائه في العمل. **(محمد، 2025، ص70)**.
5. **الاغتراب عن الذات:** هو الانفصال العاطفي والروحي عن الذات وعد القدرة على التعبير عن الذات بشكل صحيح وإيجابي. **(الطيار، 2024، ص 102)**.

2. **عوامل الاغتراب الوظيفي:** تنقسم إلى العوامل التالية: **(الغليظ، 2017، ص 25-36)**.

أولاً: العوامل التي تعود للمنظمة:

1. المكننة والأتمتة.
2. الخلل في تقارير كفاءة الأداء.
3. ضعف الفعالية الإدارية.
4. ضعف نظام الحوافز.
5. حجم المنظمة.
6. العمل في مواقع منفصلة.
7. عدم ظهور دور الفرد.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

8. المنافسة الشديدة.
9. ضعف مستوى التدريب

ثانياً: العوامل التي تؤثر على الفرد:

1. الخوف وعدم الأمن الوظيفي.
2. نقص الكفاءة
3. وقت الفراغ.
4. سوء التوافق والتكيف.
5. قيم واتجاهات العاملين.
6. سوء إدارة الوقت.
7. ضعف مقومات القيادة.
8. عدم التخصص في العمل.
9. اليأس والاستلام للفشل.
10. الكبت واللاوعي.
11. الانطوائية والانعزالية.

مراحل الاغتراب الوظيفي: وينقسم إلى المرحل التالية: **(عبد الله، عبد الله، 2020، ص 150،151).**

1- **المرحلة الأولى: الاغتراب الوظيفي النفسي:** يشعر الموظف في هذه المرحلة أن العلاقة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، يسودها شيء من التوتر، وسبب ذلك أن قيادات المنظمة تكون لديها موقف سلبي تجاه الموظف، ويشعر أنه ليس له الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية السابقة، إلى أن يدخل في دائرة النسيان ويستمر الفرد في تكوين المشاعر السلبية تجاه المنظمة، ويصبح الفرد مهموما مشغولا بالمشاكل داخل المؤسسة وخارج في صراعات داخلية وخارجيه لها تأثير على مستواه الوظيفي ليعيش في حالته النفسية في وظيفته.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

2- **المرحلة الثانية: الاغتراب الوظيفي الذهني:** تتميز هذه المرحلة بالشرود الذهني، وعدم القدرة على التركيز، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي، ويكثر الطلب على الإجازات، والبحث عن أي سبب يمكن أن يتيح للموظف مبررا للابتعاد عن المنظمة.

3- **المرحلة الثالثة: الاغتراب الوظيفي الجسدي:** هذه المرحلة يكثر فيه الغياب والتأخر عن العمل والخروج أثناء الدوام والانصراف قبل نهاية الدوام وتكثر الاستقالات الجماعية وتصبح الصراعات بين العاملين والمشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرين القدرة والسيطرة على الموظفين.

أنواع الاغتراب الوظيفي: وينقسم إلى الأنواع التالية: **(حسنين، 2014، ص 45-46).**

1. **الاغتراب الشخصي:** هو شعور الفرد بوجود تناقضات بين ما يفعله بشكل يومي من تصرفات وأفعال وبين شخصيته الحقيقية.

2- **الاغتراب الاجتماعي:** هو شعور الفرد بالانعزال عن الآخرين سوء كان الآخرين زملاء في العمل أو رؤساء أو الأسرة.

الدراسة العملية:

أولاً: منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تم جمع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات، بالإضافة إلى المصادر الأولية من خلال أداة الاستبيان الذي طور لهذا الغرض لجمع البيانات، واستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية بجامعة صبراتة والبالغ عددهم (60)، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اجراء دراسة المسح الشامل لجميع افراد المجتمع

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

وتم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة، استرجع منها عدد (56)، وعند فحصها اتضح وجود عدد (5) منها غير صالحة للتحليل لعدم استكمال بياناتها، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات التي تم استخدامها في تحليل البيانات (51) استبان.

ثالثاً: مصادر وأداة جمع البيانات:

1. المصادر الأولية:

استخدم الباحث الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة التي تتعلق بقاس الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي، ولقد تم تحديد الأوزان لإجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتكون الأوزان على النحو التالي.

جدول (1) مقياس الدراسة المعتمد الخماسي .

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

إن أداة القياس المستخدمة في الدراسة قسمت إلى ثلاثة أجزاء على النحو التالي.

أ- **القيادة الإدارية:** ويتضمن من (6) عبارات.

ب- **الاغتراب الوظيفي:** وتتضمن (6) عبارات.

ت- **الاحتراق الوظيفي:** وتتضمن (8) عبارات.

2. **المصادر الثانوية:** جمعت المصادر الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تمثلت في المراجع والكتب ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة.

رابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

1. **صدق أداة الدراسة:** قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الآتي:

أ- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين في المجال، وتم أجراء التعديلات

ب- وتصميمها بصورتها النهائية الحالية وفق ملاحظاتهم بما يحقق الصدق الظاهري.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

ت- **صدق المقياس (الاتساق الداخلي):** صدق الاتساق الداخلي والمقصود به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المتغير الذي تنتمي إليه العبارة، فقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير والدرجة الكلية للمتغير نفسه، والموضحة في الجداول التالية.

جدول رقم (2) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي.

معامل الأرتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة الإدارية والدرجة الكلية لها.			معامل الأرتباط بين كل عبارة من عبارات الاغتراب الوظيفي والدرجة الكلية لها.			معامل الأرتباط بين كل عبارة من عبارات الاحتراق الوظيفي والدرجة الكلية لها.		
ت	معامل الأرتباط	Sig.	ت	معامل الأرتباط	Sig.	ت	معامل الأرتباط	Sig.
1	.695**	.000	1	.673**	.000	1	.707**	.000
2	.687**	.000	2	.685**	.000	2	.719**	.000
3	.716**	.000	3	.700**	.000	3	.694**	.000
4	.691**	.000	4	.711**	.000	4	.688**	.000
5	.699**	.000	5	.706**	.000	5	.679**	.000
6	.710**	.000	6	.686**	.000	6	.667**	.000
						7	.682**	.000
						8	.707**	.000
****. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**								
***. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).**								

يوضح الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية.

ج - الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وبين مدى ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان والمبينة بالجداول رقم (2) أي أن جميع معاملات

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

الارتباط لجميع متغيرات الاستبيان دالة احصائية وبذلك يعتبر جميع المتغيرات صادقة لما وضعت لقياسه.

2. **ثبات أداة القياس:** يقصد بثبات أداة القياس هي أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم أعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ولقد تحقق من ثبات أداة القياس من خلال اختبار مقياس (الفا كرو نباخ) وتعتبر النسبة الموضحة الجدول رقم (3) عالية ومقبولة لأغراض الدراسة.

جدول رقم (3) نتائج اختبار الفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة.

المتغيرات	عدد العبارات	الثبات
القيمة الكلية للقيادة الإدارية.	6	0.807
القيمة الكلية للاغتراب الوظيفي.	6	0.812
القيمة الكلية للاحتراق الوظيفي.	8	0.799
القيمة الكلية للاستبيان.	20	0.824

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث نظام (SPSS. V25) لاستخراج النتائج الاحصائية لتحليل البيانات وهي

- **التكرارات والنسبة المئوية:** لوصف عينة الدراسة.
- **معامل ارتباط بيرسون:** لتحديد صدق الأداة، الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي.
- **معامل الثبات (الفاكرونباخ):** لتحديد معامل ثبات المقياس.
- **استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي.
- **اختبار الانحدار الخطي البسيط.** لاختبار الفرضيات.

سادساً: عرض وتحليل البيانات:

للتعرف على الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة، ليكون مؤشراً على

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

ذلك، وتم تحديد خمسة مستويات لدرجة الممارسة المبينة بالجدول رقم (4)، بناء على المعادة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}}$$

جدول رقم (4) مستويات درجة الأهمية لمتغيرات الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي.

ت	المستويات	درجة الأهمية
1	من 1 إلى 1.79	منخفضة جدًا
2	من 1.80 إلى 2.59	منخفضة
3	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
4	من 3.40 إلى 4.19	مرتفعة
5	من 4.20 إلى 5	مرتفعة جداً

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات القيادة الإدارية.

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	تتناسب الصلاحيات الممنوحة لي مع حجم المسؤوليات القيادية الملقاة على عاتقي.	3.84	0.857	مرتفعة	1
2	توفر إدارة الجامعة الدعم اللازم لتنفيذ مهام القيادة بالجامعة.	3.49	0.880	مرتفعة	6
3	وضوح القوانين واللوائح المنظمة لعملي كقائد إداري بالجامعة.	3.57	0.831	مرتفعة	4
4	يتطلب العمل الإداري ساعات طويلة تتجاوز الدوام الرسمي بالجامعة	3.71	1.137	مرتفعة	2
5	تساهم قنوات التواصل مع الإدارة في تسهيل مهامي القيادية بالجامعة.	3.59	0.804	مرتفعة	3
6	تشجع القيادات الإدارية روح التعاون بين الموظفين بالجامعة.	3.51	1.065	مرتفعة	5
	المتوسط والانحراف المعياري العام	3.62	.883	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (5) بإن نتائج التحليل الاحصائي فيما يتعلق بعبارات القيادة الإدارية فقد جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (3.62)، وبانحراف

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

معياري قدرة (.883) أي أن اتجاهات عينة الدراسة تكون إيجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الافتراضي لأداة القياس وهو (3).

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات الاغتراب الوظيفي.

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	أشعر أن دوري كقائد إداري هو تنفيذ أومر عليا دون المشاركة فيها.	3.43	1.025	مرتفعة	2
2	أشعر بنوع من العزلة عن الموظفين بسبب منصبي الإداري بالجامعة.	3.14	1.149	متوسطة	4
3	أشعر بأنني غريب في البيئية الإدارية التي أعمل بها في الجامعة.	2.88	1.107	متوسطة	6
4	أفتقد الشعور بالانتماء الحقيقي للوحدة الإدارية التي أديرها بالجامعة.	3.08	1.129	متوسطة	5
5	أرى أن المهام الروتينية تأخذ الوقت الأكثر من وقتي كقائد.	3.43	1.025	مرتفعة	1
6	يغلب الشعور بعدم الجدوى من الاستمرار في هذا المنصب القيادي بالجامعة.	3.37	.999	متوسطة	3
	المتوسط والانحراف المعياري العام	3.22	1.030	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (6) بإن نتائج التحليل الاحصائي فيما يتعلق بعبارات الاغتراب الوظيفي فقد جاء بدرجة ممارسة متوسطة، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (3.22)، وبانحراف معياري قدرة (1.030) أي أن اتجاهات عينة الدراسة تكون إيجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الافتراضي لأداة القياس وهو (3).

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات الاحتراق الوظيفي.

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	أشعر باستنزاف عاطفي وجسدي شديد نتيجة الضغوط بالعمل القيادي بالجامعة.	3.75	1.017	مرتفعة	1
2	يتملكني شعور بالإحباط عند البدء في العمل اليومي بالجامعة.	3.18	1.244	متوسطة	5
3	أصبحت أتعامل مع مرؤوسي بجمود ورسمية مفرطة لتجنب الضغط النفسي.	2.98	1.140	متوسطة	7
4	أشعر أن العمل الإداري أثر سلباً على جودة حياتي	3.16	1.084	متوسطة	6

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
	العائلية والاجتماعية.				
5	تمتلكني الرغبة في الاستقالة من المنصب الإداري للعودة كموظف إداري بالجامعة.	2.94	1.156	متوسطة	8
6	تتطور المهني والإبداعي كقائد إداري بسبب كثرة المطالب الإدارية بالجامعة.	3.31	.990	متوسطة	4
7	تقلب المزاج في العمل القيادي إداء إلى صعوبة اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة.	3.31	1.068	متوسطة	3
8	أشعر بصعوبة في تحقيق الهدف الذي أطمح إليه عند تولي المنصب الإداري بالجامعة.	3.39	1.168	متوسطة	2
المتوسط والانحراف المعياري العام		3.25	1.059	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (7) بإن نتائج التحليل الاحصائي فيما يتعلق بعبارات الاحتراق الوظيفي فقد جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (3.25)، وبانحراف معياري قدرة (1.059) أي أن اتجاهات عينة الدراسة تكون إيجابية نحو الفقرات أعلاه، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من الوسط الافتراضي لأداة القياس وهو (3).

سابعاً: اختبار فرضيات الدراسة:

- **اختبار الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والاغتراب الوظيفي في الحالة المبحوثه، وقد تم إعادة صياغتها في صور احصائية بحيث تكون:

الفرضية الصفرية *H0*: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والاغتراب الوظيفي في الحالة المبحوثه.

الفرضية البديلة *H1*: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والاغتراب الوظيفي في **الحالة المبحوثه.**

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

جدول رقم (8) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين القيادة الإدارية والاغتراب الوظيفي في الحالة المبحوثه.

البيان	معامل الأرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
اختبار العلاقة بين القيادة الإدارية والاغتراب الوظيفي في الحالة المبحوثه	-.811	.657	-.622	17.771	.000

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول رقم (8) دراسة اختبار العلاقة بين القيادة الإدارية والاغتراب الوظيفي في الحالة المبحوثه، حيث أظهرت نتائج يتضح أن معامل الانحدار غير الموحد قد بلغ (B = −.622) عند مستوى دلالة (Sig. = .000)، وقيمة (t = −17.771). وهذا يدل على وجود تأثير عكسي دال إحصائياً، فكلما ارتفعت كفاءة وممارسات القيادة الإدارية بمقدار وحدة واحدة، انخفض الاغتراب الوظيفي بمقدار (0.622) درجة لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والاغتراب الوظيفي في الحالة المبحوثه)، **وهذه النتائج تؤكد أن القيادة الفعالة والداعمة تلعب دوراً محورياً في تقليل مشاعر الاغتراب الوظيفي، وتعزيز الانتماء المؤسسي، وتحسين الصحة النفسية للقادة والعاملين على حد سواء .**

- **اختبار الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والاغتراب الوظيفي في الحالة المبحوثه، وقد تم إعادة صياغتها في صور احصائية بحيث تكون:

الفرضية الصفرية *H0*: لا توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والاغتراب الوظيفي في الحالة المبحوثه.

الفرضية البديلة *H1:* توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والاغتراب الوظيفي في الحالة المبحوثه.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

جدول رقم (9) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والاغتراب الوظيفي في الحالة المبحوثه.

البيان	معامل الأرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
اختبار العلاقة بين الاحتراق الوظيفي والاغتراب الوظيفي في الحالة المبحوثه.	.872	.760	.782	41.157	.000

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول رقم (9) دراسة اختبار العلاقة بين بين الاحتراق الوظيفي والاغتراب الوظيفي في الحالة المبحوثه، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الانحدار غير الموحد قد بلغ (B = .782) عند مستوى دلالة (Sig. = .000)، وقيمة (t = 41.157)، وهذا يدل على وجود تأثير طردي دال إحصائياً، فكلما زادت درجة الاغتراب الوظيفي بمقدار وحدة واحدة، زاد الاحتراق الوظيفي بمقدار 0.782 درجة، لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين الاحتراق الوظيفي والاغتراب الوظيفي في الحالة المبحوثه)، **وهذه النتائج تؤكد أن الاغتراب الوظيفي يمثل أحد أهم العوامل المؤدية إلى الاحتراق الوظيفي حيث أن مشاعر العزلة وانعدام المعنى والشعور بالعجز تؤدي تدريجياً إلى استنزاف الطاقة النفسية والجسدية للعاملين وصولاً إلى حالة الاحتراق الكامل.**

- **اختبار الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي في الحالة المبحوثه، وقد تم إعادة صياغتها في صور احصائية بحيث تكون:

الفرضية الصفرية *H0*: لا توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي في الحالة المبحوثه.

الفرضية البديلة *H1*: توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي في الحالة المبحوثه.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

جدول رقم (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي في الحالة المبحوثه.

البيان	معامل الأرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
اختبار العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي في الحالة المبحوثه.	.612	.374	.927	21.372	.000

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول رقم (10) دراسة اختبار العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي في الحالة المبحوثه، حيث أظهرت نتائج التحليل أن معامل الانحدار غير الموحد قد بلغ (B=-.809) عند مستوى دلالة (Sig.=.000) وتشير الإشارة السالبة للمعامل إلى وجود تأثير عكسي دال إحصائياً، فكلما ارتفعت كفاءة وممارسات القيادة الإدارية بمقدار وحدة واحدة، انخفض مستوى الاحتراق الوظيفي بمقدار (0.809 درجة)، لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي في الحالة المبحوثه)، **وهذه النتائج تؤكد أن بيئة القيادة الداعمة الواضحة الصلاحيات والمحفزة للتعاون تعمل كدرع واقٍ يحمي القادة والعاملين من مخاطر الإرهاق الانفعالي واستنزاف الطاقة مما ينعكس إيجاباً على صحتهم النفسية وأدائهم المؤسسي.**

- **اختبار الفرضية الرابعة:** الاغتراب الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي في الحالة المبحوثه، وقد تم إعادة صياغتها في صور احصائية بحيث تكون:

الفرضية الصفرية *H0:* الاغتراب الوظيفي لا يتوسط العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي في الحالة المبحوثه.

الفرضية البديلة *H1*: الاغتراب الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي في الحالة المبحوثه.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

جدول رقم (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار علاقة الاغتراب الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي في الحالة المبحوثه.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2		معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
اختبار علاقة الاغتراب الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي في الحالة المبحوثه	.988	.994	القيادة الإدارية	.280	4.235	.000
			الاغتراب الوظيفي	.789	13.894	.000

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول رقم (11) دراسة اختبار علاقة الاغتراب الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي في الحالة المبحوثه، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن الاغتراب الوظيفي بلغ معامل الانحدار غير الموحد (B = .789) عند مستوى دلالة (Sig. = .000)، مما يؤكد أن الاغتراب الوظيفي يظل متغيراً قوياً ومؤثراً في الاحتراق الوظيفي حتى بعد التحكم في تأثير القيادة الإدارية، حيث أن القيادة الإدارية بلغ معامل الانحدار (B = .280) عند مستوى دلالة (Sig. = .000). لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة (الاغتراب الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي في الحالة المبحوثه)، **وتؤكد هذه النتائج أن الاغتراب الوظيفي يمثل متغيراً وسيطاً حاسماً في العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي. وهذا يعني أن القيادة الإدارية الفعالة لا تقلل الاحتراق الوظيفي بشكل مباشر فحسب، بل تعمل بشكل رئيسي من خلال منع أو تقليل الاغتراب الوظيفي الذي بدوره يمنع تطور الاحتراق.**

ثامناً: النتائج والتوصيات:

النتائج: بعد استخدام الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عالية بين القيادة الإدارية والاغتراب الوظيفي لدى القادة الإداريين في الجامعة محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط (−0.811)

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

ومعامل التحديد (0.657)، مما يعني أن ممارسات القيادة الإدارية قادرة على تفسير ما نسبته 65.7% من التباين في مستويات الاغتراب الوظيفي.

2. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عالية جداً بين الاغتراب الوظيفي والاحتراق الوظيفي لدى القادة الإداريين

في الجامعة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.872) ومعامل التحديد (0.760)، مما يعني أن الاغتراب الوظيفي قادر على تفسير ما نسبته 76% من التباين في مستويات الاحتراق الوظيفي.

3. وجود علاقة عكسية قوية جداً وذات دلالة إحصائية عالية بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي لدى القادة الإداريين في الجامعة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.970) ومعامل التحديد (0.941)، مما يعني أن ممارسات القيادة الإدارية قادرة على تفسير ما نسبته 94.1% من التباين في مستويات الاحتراق الوظيفي.
4. أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن الاغتراب الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً حاسماً في العلاقة بين القيادة الإدارية والاحتراق الوظيفي، حيث استطاع النموذج المكون من المتغيرين تفسير ما نسبته (98.8%) من التباين في الاحتراق الوظيفي.

التوصيات: بعد عرض وسرد وتحليل أهم نتائج الدراسة، فإن الدراسة توصى بعدد من التوصيات أهمها:

1. يجب على إدارة الجامعة ضرورة تطوير قنوات تواصل فعالة بين الإدارة العليا والقادة الإداريين لتتيح لهم المشاركة في صنع القرار وليس مجرد تنفيذ الأوامر مما يقلل من الشعور بالعجز والاغتراب
2. على إدارة الجامعة ضرورة تنظيم ورش عمل دورية حول إدارة الضغوط الوظيفية والصحة النفسية في بيئة العمل، لتزويد القادة الإداريين بأدوات التعامل مع مشاعر الاغتراب ومنع تحولها إلى احتراق.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

3. يجب على إدارة الجامعة تطوير برامج إعداد وتأهيل القيادات الإدارية الأكاديمية قبل شغل المنصب، تركز ليس فقط على المهارات الإدارية التقنية، بل أيضاً على المهارات النفسية والوجدانية لإدارة الضغوط والوقاية من الاحتراق.
4. على إدارة الجامعة تبني سياسة مكافحة الاغتراب كاستراتيجية وقائية مركزية بدلاً من معالجة الاحتراق بعد وقوعه يجب التركيز على منع الاغتراب الوظيفي من خلال تعزيز مشاركة القادة في صنع القرار، كذلك توضيح الرؤية والأهداف المؤسسية وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للتعاون تمكين القادة من ممارسة أدوارهم بفعالية

المراجع:

1. عبد الله، فائزة خير الله، عبد الله، عادل خير الله (2020): ظاهرة الاغتراب الوظيفي: (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها) بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السابع، العدد السابع والثلاثون.
2. عسيري، منى عبد الرحيم (2021): الاحتراق الوظيفي وأثره على إنتاجية الموظف: (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع التعليم الثانوي بمدينة تبوك، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الثالث، العدد الخامس والعشرون.
3. لفرجاني، فاطمة على (2021): الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، مجلة افاق الاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثالث عشر.
4. القماطي، إبراهيم، واخرون (2022) الاغتراب الوظيفي وعلاقته بمعدل دوران العمل: (دراسة ميدانية على المعاهد التقنية العليا بمدينة زليتن)، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القربولي جامعة المرقب، المجلد الثالث، العدد الخامس.
5. الصبحي، منار محمد (2022): الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في وزارة الشؤون البلدية: (دراسة تطبيقية على الإداريين العاملين بأمانة محافظة جدة)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الثالث، الإصدار السابع والعشرون.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

6. العبيدي، ابتسام فائق (2023): أثر القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التقدم التكنولوجي والمتغيرات السياسية في مجتمعاتنا العربية، المجلة السياسية، العدد الرابعة والسبعون، جامعة بغداد، كلية العلوم.
7. الأعمى محمد، ميلاد محمد (2023): الأمن الوظيفي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي: (دراسة ميدانية على العاملين بمصرف شمال إفريقيا – فرع ترهونة)، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد السادس، العدد الثالث.
8. المسعودي، على محمد، ارحومة، خليفة عبد الله (2025): أثر الاغتراب الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية للعاملين: (دراسة تحليلية مقارنة للتصورات العاملين في شركتي المدار الجديد وليبيانا)، المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الرابع.
9. محمد، حسين على (2025): مستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركة ليبيا للنفط المشتركة بمدينة بنغازي، مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الثالث، العدد السادس.
10. المسلوب، رحومة عيسى (2025): أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة الأداء في الجامعات الليبية– دراسة ميدانية جامعة الجفارة، مجلة العلوم الشاملة، المجلد التاسع، العدد السادس والثلاثون.
11. حمزة رمضاني، وحسين صغيري (2022)، القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، مجلد 10، عدد 3.
12. عبد العباس، سؤدد على 2020، تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 63، المجلد 16.
13. الحارثي، سعود بن عبد الجبار، 2019، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف، اطروحة دكتوراه منشورة)، كلية الملك عبدالله للدفاع الجوي بالطائف، المملكة العربية السعودية.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

14. الشمري، غربي بن مرجي (2015) علاقة الاحتراق الوظيفي بفاعلية أداء الوظائف الإدارية لدي القيادات الإدارية الجامعية السعودية والأردنية دراسة مقارنة، مجلة العلوم التربوية، المجلد السابع والعشرين، العدد الأول.
15. غنام، فؤاد محمد (2021): أثر الاحتراق الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى الممارسين الصحيين في وزارة السعودية في ظل جائحة كوفيد 19، الجامعة السورية الافتراضية، سوريا.
16. وعواع، صلاح الدين (2017): علاقة الضغوط وأنماط الشخصية والصحة العامة: (دراسة ميدانية بمؤسسات إنتاج الطاقة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الحادي والثلاثون.
17. حجاج، خليل (2013): العوامل المؤثرة على الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين في مستشفى الشفاء بقطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين.
18. مشافيه، محمد (2016): الاحتراق النفسي لدى المرشد الطلابي في منطقة الحدود الشمالية وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد السابع عشر، العدد الأول.
19. أبوسكة، الياس غيفار، خوري، سلمي هيثم (2022): أثر جودة الحياة الوظيفية في الاحتراق الوظيفي، (دراسة حالة: على العاملين في فرنسبنك – سوريا).
20. السلخي، محمود (2013): مستويات الاحتراق النفسي لدى معلمين التربية الإسلامية العاملين في المدارس الخاصة في مدينة عمان في ضوء بعض المتغيرات، مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن المجلد الأربعون، العدد الرابع.
21. عقدي، حسين ظافر أحمد (2017): المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي: (دراسة ميدانية على معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان)، المملكة العربية السعودية.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

22. خطارة، عبد الرحمن (2018): مستوى الاحتراق الوظيفي النفسي لدى المعلمين العاملين في مركز ذوي الاحتياجات الخاصة، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد السابع.
23. محمود، سامية السيد (2018): أثر السخرية التنظيمية على الاحتراق الوظيفي في الوحدات الحكومية بمحافظة الشرقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد الثاني والخمسون، العدد الثاني.
24. القضاة، أشرف (2020): دليل رعاية الموظفين ورعاية الذات في وزارة الصحة في سياق نظام الرعاية الصحية، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)، الأردن.
25. محمد، محسن علوان، وبلجات، باقر علي (2018): دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية في جامعة القادسية مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية جامعة المثنى)، المجلد الثامن، العدد الثالث، العراق.
26. أبو النصر، مدحت محمد (2012): الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
27. محمد، زهرة وائل (2023): أثر السامة على الاغتراب الوظيفي في العمل الدور الوسيط للتهكم التنظيمي بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد السابع والاربعون، العدد الثاني.
28. العوامة، عمر (2024): أثر العدالة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي: (دراسة ميدانية على وزارة العمل والتأهيل ببلدية الزاوية المركز)، مجلة الفرطاس، الجمعية الليبية للعلوم التربوية والنفسية– هيئة البحث العلمي، المجلد الثالث، العدد الرابع والعشرون.
29. العبادلة، عبد الرحمن (2024): أثر العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل على الاغتراب الوظيفي: (دراسة تطبيقية على جامعة مؤتة، مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة دراسات الانسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
www.stcrs.com.ly
العدد 28 يوليو 2026
Volume 28 July 2026
مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ
تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

والاجتماعية، عمادة البحث العلمي، جامعة موتة)، المجلد التاسع والثلاثون العدد الثالث.

30. بحر، يوسف، أبو سلطان، مياسة (2013): الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، العدد الخامس.

31. الغليظ، محمد عيسى (2017): الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة بمستشفى صرمان العام: (دراسة حالة جامعة الزعيم الازهري، كلية الدراسات العليا).

32. الطيار، خالد عبدالله (2024): الاغتراب الوظيفي وعلاقته بتقدير الذات لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، جامعة ذمار، المجلد السادس، العدد الثاني.

33. كرباع، جمانة (2020): أهمية التمكين الإداري الحد من الاغتراب الوظيفي: (دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية بسكرة، الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

34. عبد الله، فائزة خير الله، عبد الله، عادل خير الله (2020): ظاهرة الاغتراب الوظيفي: (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها) بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السابع والثلاثون، العدد السابع.

35. حسنين، أحمد (2014): الإحباط الإداري الأسباب والعلاج المجموعة العربية للتدريب والنشر. الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Elbarazi, I., Loney, T., Yousef, S., & Elias, A. (2017). Prevalence of and factors associated
with burnout among health care professionals in Arab countries: a systematic review. BMC health services research, 17(1), 1-10.
2. Alharbi, J., Wilson, R., Woods, C., & Usher, K. (2016). The factors influencing burnout and job satisfaction among critical care nurses:

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع

تم الاستلام في : 2026/11/09 تم القبول في: 2026/11/20 تم النشر في : 2026/11/23
www.doi.org/10.62341/HCSJ

a study of Saudi critical care nurses. I Journal of nursing management, 24(6), 708-717.
3. Maslach, C., & Leiter, M. (2017). Burnout. In G. Fink (Ed.), The Encyclopedia of Stress (2nd edition, pp. 358-362). Amsterdam: Elsevier.
4. Awang, A., 2017, Work Alienation Intervention in Job-Related Tension, Role Overload and Work Effort, Revista de Administração de Roraima- LUFRR, Boa Vista, Vol. 7 n. 2.

Copyright © HCSJ
حقوق الطبع محفوظة
لمجلة دراسات الإنسان والمجتمع