

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات وأهم النتائج والمقترحات

#### ٥.١ تمهيد

يعرض شرحًا مختص بمناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومقارنتها مع ما جاءت به الأدبيات السابقة، كما عرض هذا الفصل أهم التوصيات والمقترحات والإسهامات العلمية والعملية والمهنية فضلًا عن تبيان القيمة العلمية لها، بهدف استخلاص ملخصًا شاملًا قد يساعد في إثراء الأبحاث الخاصة حول موضوع الاغتراب الوظيفي والسمات الكبرى للشخصية وكفاءة العاملين في البيئة العمالية بشكل خاص والبيئات العربية والأجنبية بشكل عام.

#### ٥.٢ مناقشة نتائج التحليل الإحصائي

يتم في هذا القسم مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بنتائج الدراسة مع تفسير تلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة للكشف عن أوجه التشابه والاختلافات فيما بينها، ومن ثم عرض أهم النتائج النهائية للدراسة الحالية في شكل نقاط رئيسية، مع تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الضرورية وفقًا لنتائج الدراسة الحالية.

## ٥.٢.١ مناقشة نتائج اختبار التحليل العاملي الاكتشافي والتوكيدي

وهنا يتم مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالتحقق من أدلة الصدق البنائي لمقاييس المتغيرات المستخدم بالدراسة الحالية السمات الخمس الكبرى للشخصية كمتغيرات مستقلة، ومتغير كفاءة العاملين بأبعاده الثلاثة المفسرة له كمتغير تابع بنموذج الدراسة، وأخيراً متغير الاغتراب الوظيفي بأبعاده الثلاثة المفسرة له كمتغير معدل في نموذج الدراسة، ومناقشتها مع بعض الدراسات السابقة في قياس عوامل الدراسة الحالية (المقاييس).

**أولاً. مناقشة نتائج اختبار مقياس السمات الخمس الكبرى للشخصية:** دلت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لاستبانة السمات الخمس الكبرى للشخصية بأنه اختزل في خمسة أبعاد رئيسية تمثل في (يقظة الضمير، الانساطية، المقبولية، الانفتاحية، العصائية) ولكل بعد مؤشرات التي فسرتها، كما أكدت النتائج أيضاً على أن متغير السمات الخمس الكبرى للشخصية قد تميزت بمعايير أدلة الصدق البنائي حيث دلت نتائج التقديرات المعملية بين المتغير وأبعاد قياسه على وجود ارتباط قوي بينهما كما توصلت نتائج تحليل أن التباين المستخلص بين البعد ومؤشراته كانت ذات دلالات معنوية وتؤكد على وجود ارتباط وأنها قد فسرت البعد نفسه وبالتالي يمكننا القول بأن هنالك تطابقاً بين مقياس السمات الخمس الكبرى للشخصية وأبعاده المفسرة لها والبيانات المجمعة من بيئة الدراسة.

وبالنظر إلى ما اعتمدت عليه الدراسات السابقة في قياس السمات الخمس الكبرى للشخصية، فقد اتفقت نتائج اختبار المقياس وتطابقها مع الأدبيات الدراسات السابقة والتي اعتمدت عليها الدراسة الحالية كمصدر رئيسي في تصميم أداها الأولية أمثال: (عبدالله، ٢٠١٩؛ المهري، ٢٠١٧؛ بقيعي، ٢٠١٥؛ محمد، ٢٠١٥؛ كاروفسكي، ٢٠١٣؛ مايند، ٢٠١٤؛ الوهبي، ٢٠١٣).

كل تلك الدراسات وغيرها اتفقت على أن هذا النموذج الهرمي يتألف من خمسة عوامل رئيسية هي العصابية، الانبساطية، يقظة الضمير، الطيبة، الانفتاح على الخبرة وكل عامل يتضمن مجموعة من المؤشرات لقياسه.

ومن خلال تلك الدراسات التي اعتمدت على القوائم الوصفية للشخصية أو على المكونات التي اقترحها بعض العلماء، أو حتى على نتائج مجموعة من الدراسات التي تناولت مكونات الشخصية، حيث إنها أجمعت على وجود خمسة عوامل كبرى للشخصية، وأن كل عامل من هذه العوامل يتضمن مجموعة من الصفات أو السمات التي يمكن من خلالها وصف الشخصية وتصنيفها بشكل أكثر دقة، وذلك باستخدام الاختبارات والمقاييس المعدة لهذا الغرض، وعليه يمكن القول أن العوامل الخمسة الكبرى للشخصية، تعد من أكثر التصنيفات إن لم يكن التصنيف الوحيد الذي يتضمن كافة مكونات وسمات الشخصية في إطار موحد يمكن قياسه ودراسته بشكل عملي وفعال.

ثانيًا. مناقشة نتائج اختبار مقياس كفاءة العاملين كمتغير تابع في نموذج الدراسة: أشارت نتائج التحليل العملي الإستكشافي والتوكيدي لمقياس كفاءة العاملين إلى أنه اختزل في ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد الأول الكفاءة التنظيمية، البعد الثاني الكفاءة الفنية، البعد الثالث الكفاءة الذاتية، كما أكدت نتائج التحليل أن مقياس كفاءة العاملين قد امتاز بمعايير الصدق البنائي، وعليه يمكن القول بأن هناك تطابقًا بين كفاءة العاملين ذات الأبعاد الثلاثة والمذكورة آنفًا والبيانات المجمعة من عينة الدراسة. كما اتفقت هذه النتيجة مع ما خلص إليه الباحث من الأدبيات السابقة والتي اعتمدت على قياس كفاءة العاملين لدى الموظفين داخل بيئة الدراسة أمثال دراسة (ملوزم، ٢٠١٩؛ إمام، ٢٠١٨؛ يحيى، ٢٠١٨؛ الزعي، ٢٠١٧؛ قاسم، ٢٠١٥؛ الأحمر، ٢٠١٤) كل تلك الأدبيات وغيرها التي اعتمدت على تفسير متغير كفاءة العاملين من خلال الأبعاد الثلاثة (البعد التنظيمي، البعد الفني، البعد الذاتي) كلاً على

حده، كما تم الاعتماد لبعض تلك الدراسات في قياسها للمتغير الكامن كفاءة العاملين، والذي حقق صدقاً بنائياً في تفسيره وتقارياً بين المتغير وأبعاده الثلاثة الرئيسة لقياسه، كما دلت النتائج أيضاً بأن المؤشرات التي تم الاعتماد عليها لقياس تلك الأبعاد بأنها قد فسرت البعد تفسيراً جيداً وبنسب تباينية مشروحة وفق المعايير المحددة، كما هو موضح بنتائج التحليل الاستكشافي بالفصل السابق.

ثالثاً. مناقشة نتائج اختبار مقياس الاغتراب الوظيفي كمتغير ملطف في نموذج الدراسة: توصلت نتائج التحليل العملي كما هو موضح بالفصل الرابع والمتعلق باختبار نتائج أدلة الصدق البنائي لمقاييس الدراسة الحالية، حيث دلت نتائج التقسيمات النظرية لمقياس الاغتراب الوظيفي ذات الأبعاد الثلاثة والرئيسية وهما (الشعور بالعجز، العزلة الاجتماعية، التشاؤم وعدم الرضا) كما امتاز المقياس بمعايير الصدق البنائي، عليه يمكن القول بأن هناك تطابقاً بين مقياس الاغتراب الوظيفي ذات الأبعاد الثلاثة وبين البيانات المجمعة من عينة الدراسة، واتفقت نتائج اختبار أدلة الصدق البنائي لمقياس الاغتراب الوظيفي بالدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت على تفسير عامل الاغتراب الوظيفي، وغيرها من الأدبيات الأخرى في اعتمادها على تفسير متغير الاغتراب الوظيفي.

كما تم الاعتماد على استخدام هذا النموذج في الكثير من تلك الدراسات لقياس متغير الاغتراب الوظيفي وقد أثبت جدوته في الاعتماد عليه في دراسة العلاقات الارتباطية والأثر مع متغيرات متعددة في تصنيفاتها ومسمياتها.

## ٥.٢.٢ مناقشة الفرضية الرئيسة الأولى في الدراسة

توصلت الفرضية الرئيسية الأولى والمتفرعة إلى خمسة فروض فرعية في دراسة علاقة الأثر لكل سمة من السمات الخمس للشخصية على حدة وعلاقتها بكفاءة العاملين، إلى وجود الأثر الإيجابي بين السمات الأربع الأولى (يقظة الضمير، الانبساطية، الانفتاحية، المقبولية) ومتغير كفاءة العاملين، حيث كانت قيم المسارات أو التقديرات المعيارية معنوية الدلالة وإيجابية الأثر والاتجاه عند مستوى دلالة معنوية. كما أن كل تلك التقديرات تؤكد على أن توافر السمات الأربع للشخصية (يقظة الضمير، الانبساطية، الانفتاحية، المقبولية) ستسهم بشكل إيجابي في تحقيق الكفاءة الوظيفية لدى العاملين بيئة الدراسة، كما أن الأبعاد الأربعة الأولى لها دور كبير في تكوين شخصية الفرد، والتي تحتوي على مكونات متكاملة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحالة الاستقرار والخلو من الاضطرابات والتي ستزيد من فرص رفع كفاءة الكوادر البشرية، ويشير إلى مدى أهميتها في حياة العاملين المهنية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها.

وبالنظر إلى سمة يقظة الضمير فلقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود الأثر الإيجابي على كفاءة العاملين، وتعليلاً على النتيجة بأن طبيعة هذه السمة التي لها القدرة على أن تحقق للفرد القيام بوظائف عقلية والشعور بقيامه بهذه الفعالية أنهم يدركون حالتهم النفسية عند قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم، وهم شخصيات استقلالية واثقون من إمكانياتهم التنظيمية والفنية والذاتية، وينظرون للحياة نظرة إيجابية، الأمر الذي ينعكس على كفاءتهم الوظيفية بالشكل الإيجابي، لذلك فإن بعد يقظة الضمير يعد رقابة داخلية داخل الفرد الذي يقوده إلى الالتزام بمواعيد العمل والانصراف، وبقواعد وأنظمة العمل، وحفظ أسرار العمل، وبذل العناية المهنية والتفاني بالعمل، الأمر الذي سينعكس بالإيجاب على أداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة.

وفيما يتعلق بسمة الانبساطية فلقد دلت النتائج الدراسة بوجود العلاقة الإيجابية بينها وبين كفاءة العاملين، ويمكن تفسير هذه العلاقة الإيجابية بأن الشخصية الانبساطية هي شخصية اجتماعية لها العديد من الأصدقاء ويجب الحفلات ويتوق للإثارة، ويجب الاجتهاد، ولا يميل إلى العدوانية، ومولع بالتغيير والمغامرة، ومتساهل ومتفائل في حياته الشخصية والعملية، كما ترتبط الانبساطية بالوجدان الإيجابي، ويتمتعون بالحيوية والنشاط، والاستثارة، وسرعة البديهة، والتفاؤل في العمل، فالشخصية الانبساطية هي شخصية اجتماعية النزعة، ومحترمة للسلطات والتقاليد والأعراف، وهم فرحون دائماً في انطباعاتهم، ويميلون إلى الاستثارة، ودائموا التفاؤل، ويفعلون أكثر مما يفكرون، وهم أكثر نشاطاً وكفاءة من غيرهم، الأمر الذي سينعكس بالإيجاب على أداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة.

وأما سمة المقبولية فلقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود الأثر الإيجابي له مع كفاءة العاملين، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى إبراز وتسهيل الضوء على هذا النوع من الشخصية والتي تمثل سمة من السمات الكبرى، حيث إن الشخصية المقبولة يتمتع أصحابها بحسن المعشر، ويجوبون الناس ومساعدتهم، ويتعاطفون معهم ولا يفرقون بين أحد منهم لاعتقادهم أنهم سوف يساعدهم وقت الحاجة إليهم، كما أن هذه الشخصية تتمتع بالتفاعل مع الأفراد الآخرين، ودائمة الميول إلى التعاون، وودودة وموثوق بها، وأيضاً يتمتعون بالإيثار والتعاطف والتواضع، ويحترمون مشاعر الآخرين وعاداتهم وتقاليدهم وثقافتهم، وأن السلوكيات الاجتماعية للفرد تتأثر بصورة الذات، وتساعد على تكوين شكل الاتجاهات الاجتماعية وتركز بصورة أساسية على مجموعة من السمات وهي التسامح والدفء، وترتبط بالأهداف الإيجابية في الحياة والعمل.

وبالإشارة إلى سمة الانفتاحية فقد توصلت نتائج الفرضية المتعلقة بالعلاقة السببية بين بعد الانفتاحية وكفاءة العاملين إلى وجود الدلالة الإحصائية ذات الاتجاه والأثر الإيجابي على كفاءة العاملين، ولتفسير هذه النتيجة فنجد أنها جاءت متوافقة وطبيعة سيكولوجية السمة نفسها، حيث تمتاز هذه الصفة بالخبرات، فهم أشخاص مفعمون بالحيوية والنشاط، ولديهم طرق لخلق عالم داخلي ممتع لأنفسهم، وهم يطورون خيالهم، إذ يعتقدون أن الخيال يسهم في حياة غنية ومبدعة، فالأشخاص المنفتحون على الخبرة قادرون على التفكير والانتقاد، ويميلون إلى دراسة الأساليب الجديدة من المعرفة وأخذها في الاعتبار، وإلى الابتكار حتى لو أخذ هذا الابتكار جهداً ووقتاً كبيرين، وأن أصحاب هذه السمة لديهم الميول والخبرة والرغبة في التفكير في أشياء غير مألوفة وخيالية ويميلون إلى الانفعالات الإيجابية بصورة أعلى من الآخرين المنغلقين على أنفسهم، وأن أصحاب هذه السمة يتصفون بالتنوع في الاهتمامات وسعة الخيال وحب الاكتشاف والاستكشاف، والابتكار والإبداع والاستنتاج، والمقدرة على ربط الأمور بعضها ببعض، وبالمقابل يحترمون أفكار الآخرين وآراءهم، كما يتطلعون إلى خبرات حياتية جديدة وينظرون للعالم كمكان للتعلم ويقدرون الفنون، ويحبون الأشياء الجميلة، ويمتلكون إحساساً مرهفاً ومشاعر تجعلهم يتقربون من الآخرين.

وأخيراً سمة العصابية فيما يخص هذا البعد وما توصلت إليه نتائج الدراسة إلى عدم وجود دلالة معنوية بين بعد العصابية وكفاءة العاملين، وتعزو تلك النتيجة إلى طبيعة الشخصية نفسها حيث إنها تختلف اختلافاً كبيراً عن السمات الأربع السابقة، وبشيء أكثر تفصيلاً؛ فإن سمة العصابية تتصف بها الشخصيات التي ليست لديها القدرة على تحمل الضغوط، ودائمة القلق والتوتر، والانتكالية على الآخرين، كما أنهم لا يقدرون أنفسهم بما يستحقون، بل إنهم دائماً يرون أنهم غير أكفاء مع الآخرين، ولا يمتلكون القدرة على تحقيق آمالهم وأهدافهم، والخوف الزائد من افتقاد الأمان، ولا يمتلكون الرؤية

الكاملة للمواقف، وردود أفعالهم هؤلاء لا يتناسب مع الفعل الذي استقبلوه، والإحساس الدائم بعدم الرضا، وعدم القدرة على إقامة علاقات اجتماعية ناجحة، وأن العامل المرتفع فيه يعكس الميول إلى المشاعر الحزينة والأفكار السلبية، ونستنتج من أن العصائية مرض نفسي يتسبب في حدوث خلل بشخصية الإنسان، ويميل فيها الشخص إلى الغضب وعدم الاتزان، وإلى الأفكار السلبية والتوتر والقلق والانفعال الشديد وضعف السيطرة على الدوافع، وعدم تحمل الضغوط، وبالتالي لا تتوقع من هذه الشخصية أن تنجز الأعمال الموكلة إليها بالكفاءة المطلوبة منها.

وبالنظر إلى ما توصلت إليه الأدبيات السابقة من نتائج واقعية تتعلق بأثر السمات الخمس الكبرى للشخصية وعلاقتها بكفاءة العاملين، ومقارنتها مع ما جاءت به الدراسات والنظريات السابقة؛ فلقد اتفقت نتيجة هذه العلاقة الإيجابية بين السمات الأربع الأولى وكفاءة العاملين مع بعض الأدبيات السابقة أمثال دراسة عليوة (٢٠١٩) والتي اهتمت بدراسة العلاقة بين السمات والذكاء الوجودي لدى طلاب الجامعة وإمكانية التنبؤ بالذكاء الوجودي من خلال العوامل الخمسة الكبرى للشخصية، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد الشخصية الثلاثة (الضمير، والانبساطية، والانفتاح) والذكاء الوجودي، بينما لم توجد علاقة دالة بين العصائية والذكاء الوجودي لدى الطلاب الجامعيين. كما اتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة المهري، (٢٠١٧)، بوجود علاقة بين العوامل الخمسة الكبرى لشخصية العامل ومستوى التوافق المهني لديه في العمل.

كما تشاركت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كيريتي أركار (٢٠١٦)، التي اختبرت تأثير مجموعة من العوامل الفردية على كل من الرضا الوظيفي ومعدل دوران الموظفين (ترك العمل) وارتباطها بتوقعات الفرد والتي تتفاوت من شخص لآخر. وتوصلت إلى أن الموظفين المؤهلين يعانون من انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، ويُعزى ذلك لعدم وجود عوامل محفزة للرضا. وبالنظر إلى نتائج دراسة بقيعي

(٢٠١٥)، التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية والرضا الوظيفي لدي أحيائي وكالة الغوث الدولية في منطقة أريد التعليمية نجد أن هنالك اتفاقاً بينها وبين الدراسة الحالية بوجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين عوامل الانبساطية والمقبولية ويقظة الضمير والرضا الوظيفي، ووجود علاقة سلبية بين عامل العصابية والرضا الوظيفي.

كما اتفقت واختلفت نتائج الدراسة الحالية بشكل جزئي مع دراسة محمد (٢٠١٥) التي اجريت بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية والهوية التنظيمية للعاملين الدائمين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين اثنين فقط من العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وهما (المقبولية والانفتاح) والهوية التنظيمية، بينما كانت علاقة العوامل الأخرى (الانبساطية، والضمير، والعصابية) بالهوية التنظيمية غير معنوية إحصائياً وهذا ما اختلفت عنه الدراسة الحالية.

وتوافقت أيضاً مع دراسة (أونتور وآخرون، ٢٠١٦)، التي أثبتت أن الموظفين الذين يتمتعون بسمة يقظة الانبساطية العالية هم أشخاص جادون في العمل ومؤمنون وحيويون ويمتلكون قدرات فردية وينجزون أعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة، وبالنظر إلى نتائج دراسة (صديق وآخرون، ٢٠١٦)، والتي توصلت إلى وجود العلاقة الإيجابية بين سمة الانفتاحية وإنجاز الأعمال فإنها اتفقت هي أيضاً مع نتائج الدراسة الحالية، وكذلك الأمر بالنسبة لنتائج الدراسات أمثال (فان هويبا، توربان، ٢٠١٥؛ ويلر وآخرون، ٢٠١٧؛ لانسبيري وآخرون، ٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن السمات الكبرى للشخصية ذات الطابع الإيجابي تسعى دائماً لتحقيق الإنجاز والكفاءة بالإضافة إلى إظهار الانضباط الذاتي لأنفسهم ويتمتعون بضمير عالٍ يميلون إلى الالتزام بمنظمتهم لأنهم مهتمون بتطوير علاقة طويلة الأمد مع شركائهم. كما توصلت دراسة (عبيد، ٢٠١٧) على دراسة أن الموظفين المهتمين بالضمير هم أكثر ثباتاً بسبب

جهودهم الإضافية في العمل، ويدفعون أنفسهم لتقديم أداء أفضل الذي يمكن الإعتماد عليهم، وهي تطابقت مع ما جاءت والنتائج الدراسة الحالية، وبالمثل اتفقت نتائج الدراسة الحالية على صعيد العلاقة بين سمة يقظة الضمير والكفاءة، فإن نتائج دراسة (تشوا وآخرون، ٢٠١٥)، (تيريزا، فيجابانو، ٢٠١٥). واللتان توصلتا إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الضمير والعمل الجاد والمثابرة والتوجه نحو الإنجاز، وهذا ما أثبتته الدراسة الحالية.

وفي سياق العلاقة بين سمة العصاوية فلقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (جلاجا، ٢٠١٧) والتي أشارت وجود العلاقة السلبية بين الأشخاص الذين يعانون من العصاوية وبذل العناية المهنية. كذلك الأمر لنتائج دراسة (تيريزا، فيجابانو، ٢٠١٥) التي توصلت إلى أن العصاوية ترتبط سلبياً مع المسار الوظيفي والأداء الوظيفي، فهذه السمة في دراسة (ياكاسي، جان، ٢٠١٥) تؤثر على الإنجاز بشكل سلبي وهذا ما توصلت إليه الدراسة الحالية. كما تناغمت نتائج الدراسة مع ما توصلت لها دراسة (فيريرا، ناشيمينتو، ٢٠١٦) والتي أثبت أن الأشخاص العصاويين هم أشخاص ليس لديهم مهارات المبادرة والمهارات الاجتماعية، الأمر الذي يجعل من صاحبه شخصا كارهاً للعمل، وغير ملتزم، ويمتنع أحياناً عن تأدية المهام الموكلة إليه.

ومن خلال ما سبق عرضه من نتائج للدراسات ذات الصلة بالعلاقة بين السمات الخمس الكبرى للشخصية وكفاءة العاملين التي أجريت على بيئات وعينات مختلفة؛ يمكن لنا أن نوجز ذلك بأن نتائج الدراسة الحالية قد اتفقت تارةً كلياً مع بعض الأدب السابق وتارةً جزئياً مع الآخر.

### ٥.٢.٣ مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية في الدراسة

أكدت الفرضية الرئيسية الثانية والتي ناقشت علاقة الاغتراب الوظيفي كمتغير اعتدالي على العلاقة السببية بين السمات الخمس الكبرى للشخصية وكفاءة العاملين، وتوصلت نتائج التحليل إلى وجود فروق ذات دلالات معنوية لأثر متغير الاغتراب الوظيفي في العلاقة بين السمات الخمس للشخصية كمتغيرات مستقلة وكفاءة العاملين كمتغير تابع لصالح المجموعة غير المغتربة وظيفيًا، كما حققت الفرضيات اختبار الدلالة المعنوية، وأظهرت أيضًا بأن قيمة (C.R) أعلى من المحك المعيار وفي منطقة قبول الفرضية، وكانت قيمة معامل المسار أو التقديرات المعيارية ذات اتجاه إيجابي ومعنوي الدلالة، لصالح المجموعة الأولى (غير المغتربة وظيفيًا) والأمر الذي يؤكد على أن وجود فروق ذات دلالات معنوية لأثر الاغتراب الوظيفي على العلاقة بين السمات الخمس الكبرى للشخصية وكفاءة العاملين للمجموعة الأولى (غير المغتربة وظيفيًا).

ويعزو تلك النتيجة إلى أن الاغتراب الوظيفي له تأثير سلبي على المنظمات والعاملين والمجتمع ككل، ويتجلى هذا الشيء بصورة واضحة من خلال التأثير السلبي على أداء العاملين كما يحد من تحقيق الأهداف التنظيمية التي يرتبط تحقيقها في الموارد البشرية ومقدرتها على إنجاز المهام الوظيفية التي كلفت بها على أكمل وجه، حيث يعد الاغتراب أحد العوامل المسؤولة عن أزمة الإنسان في العصر الحديث والذي يجعل من الفرد منعزلاً عن مجتمعه الذي يعيش عليه ومنفصلاً عن نفسه ويصبح عاجزاً عن تحقيق ذاته، ويعد الفرد المغترب وظيفيًا في مكان عمله في حالة شعوره بالاستياء الوظيفي، فينظر إلى عمله باعتباره وسيلة لتحقيق أهداف أخرى كالحصول على الراتب.

وأن هذا العمل ليس له قيمة بالنسبة له، الأمر الذي قد يؤدي بالفرد المغترب وظيفيًا مع المنظمة التي يعمل فيها بأنها لم تعد علاقته بها طبيعية وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو إلى الفرد أن المنظمة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديهم موقف سلبي تجاهه وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والتي ربما تدخله إلى دائرة النسيان والإهمال بالمنظمة، ويستمر الموظف في تكوين المشاعر السلبية تجاه المنظمة حتى تتكون عنده القناعة بأن كل مشاكله وهمومه سببها المنظمة، وقد يتطور هذا الأمر ليصبح الفرد المغترب وظيفيًا مهمومًا ومشغولًا بالمشاكل والصعوبات التي تواجهه لاعتقاده لعدم أهميته فيها، وقد يتطور به الأمر إلى الشعور بالعجز وبعدم استطاعته التأثير على المواقف والأحداث التي تواجهه في عمله أو المجتمع ككل، نتيجة فقدان السيطرة على تصرفاته وأفكاره ورغباته، ويصيبه التشاؤم واليأس وعدم الثقة بالنفس، وبالتالي يعجز عن صنع القرارات المهمة في حياته ولا يتمكن من تقرير مصيره، وقد يعزل الفرد المغترب اجتماعيًا ويشعر بالوحدة نتيجة فقدان العلاقات الحميمة بين العاملين وذلك لغياب التعاون بينهم في العمل، والتي تتجرد معها كافة العلاقات الاجتماعية التي تربطه بالعاملين في المنظمة، ويمكننا القول إن أصحاب هذه السمة فإنهم غالبًا ما ينطوون على أنفسهم ويتسمون بالعزوف عن النشاطات الاجتماعية في المنظمة أو الاهتمام بها، ويفضلون العمل بمفردهم بمعزل عن الآخرين وتملكهم التخيلات وأحلام اليقظة بصورة مستمرة. وقد ينتابهم الشعور بالتشاؤم وعدم الرضا عن أنفسهم وشعورهم بالانفصال عما يرغب فيه، وأن علاقاته الاجتماعية لا تحقق له مكانته وذاته فيقل تفاعله معها ظنًا منه بعدم أهميته في الحياة التي يعيشها، وينعدم معها تأثيره في المواقف والأحداث التي تواجهه في المنظمة، فالموظف الذي يمتلك شعور الاستقرار والرضا عن نفسه وفي العمل فإنه يحمل اتجاهها إيجابيا نحو العمل، على العكس من الموظف الذي لا يشعر بالاستقرار النفسي والتشاؤم وعدم الرضا في عمله فإنه يحمل اتجاهها سلبيًا نحو العمل، وبالتالي ستتأثر كفاءته المهنية داخل مكان عمله.

وبالنظر إلى ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج واقعية فيما يتعلق بأثر الاغتراب الوظيفي ومقارنتها مع ما جاءت بها الدراسات والنظريات السابقة أمثال دراسة أبو حمور وآخرون (٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي على كفاءة وفاعلية أداء العاملين، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الاغتراب الوظيفي مجتمعة على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، وتبين أن مستوى الاغتراب الوظيفي في هذه الشركات كان بدرجة عالية وقيام هذه الشركات بوضع أسس عادلة يتم اتباعها في الترقيات سعياً لتحقيق مستويات عالية من الرضا لدى الموظفين تنعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي. وبالنظر إلى نتائج دراسة السلامي (٢٠١٨) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين مستوى الاغتراب بأبعاده والأداء الوظيفي لدى العاملين، اتفقت نتائجها مع هذه الدراسة والتي مفادها وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين درجة اغتراب الأحيانات وأدائهن الوظيفي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. كما اتفقت نتائجها أيضاً مع نتائج دراسة عبد النبي (٢٠١٧) التي هدفت وناقشت الاغتراب الوظيفي والعوامل المؤدية له وأسباب الشعور به ومراحله على أداء العاملين، حيث أشارت إلى وجود مجموعة من العوامل المؤدية لظهور الاغتراب الوظيفي تتنوع إلى عوامل تعود على المنظمة (مثل: المكننة والأتمتة، والخلل في تقارير كفاية الأداء، وضعف الفاعلية الإدارية) وعوامل تعود على العاملين (مثل: الخوف وعدم الأمن الوظيفي، ونقص الكفاءة، ووقت الفراغ).

كما اتفقت أيضاً مع دراسة بن طاهر وعمري (٢٠١٧) التي هدفت إلى معرفة تأثير الاغتراب الوظيفي على الولاء التنظيمي وتوصلت النتائج إلى وجود اغتراب وظيفي لدى العاملين. كما اتفقت نتائجها مع نتائج دراسة فيدي وآخرون (٢٠١٦) التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الاغتراب والاتجاهات الوظيفية لدى العاملين وتوصلت إلى أن الاغتراب يخفض كل من الرضا والانخراط الوظيفي لدى العاملين في تلك

المنظمات، كما اتفقت النتائج مع دراسة سعيد (٢٠١٦) التي هدفت تبيان طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الاغتراب وسلوك المواطنة التنظيمية. كما تشاركت نتائج الدراسة مع دراسة بانو وآخرون (٢٠١٦) التي هدفت إلى اختبار العلاقات بين الاغتراب الوظيفي وسمات الشخصية (العصابية، والانبساطية، والذهنية) والقبول الاجتماعي، نتائج الدراسة وجود فروق معنوية بين مجموعتي الفتيات المغتربات وغير المغتربات في بُعد الذهنية فقط من أبعاد السمات الشخصية، بينما لم توجد فروق معنوية بين المجموعتين في البعدين الآخرين للشخصية (الانبساطية والعصابية).

واتفقت الدراسة أيضاً مع دراسة بكر (٢٠١٦) التي ركزت على الإطار النظري والفلسفي للاغتراب الوظيفي لدى العاملين، ودراسة توجهات القيادات الإدارية، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها الاغتراب الوظيفي يؤثر سلباً على مستوى الأداء التنظيمي، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية سالبة بين محاور فعالية التخلص من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين والآثار أو النتائج السلبية عن تلك الظاهرة.

واتفقت النتائج كذلك مع دراسة (سيرون وآخرون، ٢٠١٦) التي أجريت لاختبار العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وتقييم التأثير الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للاغتراب على الأداء الوظيفي، ووجود تأثير دال ومباشر للاغتراب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالإضافة إلى إثبات وجود تأثير وسيط دال إحصائياً للرضا الوظيفي على العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي. كما تشاركت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المطيري (٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والكفاءة، وتوصلت الدراسة عددًا من النتائج المهمة أبرزها أن هناك علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة بين أبعاد

الاغتراب الوظيفي وأبعاد الكفاءة الذاتية، كما أوضحت نتائج الدراسة أيضًا أن هناك مستوى مرتفعًا من الاغتراب لدى العاملين بالجامعة، وكان بُعد انعدام القوة هو الأكثر شيوعًا لدى هؤلاء العاملين.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة سانتاس وآخرون (٢٠١٦) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا لضغوط العمل على الاغتراب الوظيفي والوحدة في العمل، بالإضافة إلى وجود تأثير سلبي ذات دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الأداء، حيث ينخفض أداء الموظفين بزيادة الاغتراب.

أظهرت الدراسات أن الاغتراب عن العمل أسهم في زيادة الشعور السلبي تجاه بذل الجهد لإنجاز الأعمال بالكفاءة المطلوبة في المنظمة، كما أكدت دراسة (سولو وآخرون، ٢٠١٣) أن بذل الجهد في العمل يتضاءل عندما يسود الاغتراب في المنظمات. ومع ذلك فإن الدراسات المحدودة في التأثير المتداخل لمتغير الاغتراب تتطلب المزيد من الدراسات والاستكشاف.

ومما سبق يتضح لنا أن نتائج التحليل الإحصائي جاءت داعمة ومتوافقة مع فرضيات الدراسة الرئيسية والتي تفيد بوجود العلاقة الإيجابية والمباشرة بين متغيرات الدراسة الرئيسية (أبعاد السمات الخمس الكبرى للشخصية وكفاءة العاملين) باستثناء بعد العصافية الذي لم يثبت وجود دلالة إحصائية بينه وبين الكفاءة، وكذلك الفرضيات غير المباشرة لأثر الاغتراب الوظيفي على العلاقة بين السمات الخمس الكبرى للشخصية وكفاءة العاملين التي أفادت بوجود فروق ذات دلالة معنوية لصالح العينة غير المعتربة وظيفيًا، وتعتبر هذه النتائج من أهم الأهداف التي نسعى للوصول إليها من وراء إجراء هذه الدراسة.

### ٥.٣ الإسهامات والآثار والمقترحات المترتبة على نتائج الدراسة

- يمكن إيجاز أهم الإسهامات والآثار والصعوبات المترتبة على الدراسة في النقاط التالية:

**أولاً: الإسهام العلمي والآثار المترتبة على الدراسة:** يحظى موضوع كفاءة العاملين في المنظمات الحديثة بأهمية كبيرة حيث تركز جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها وكفاءة العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات عالية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الكفاءة المهنية قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين، مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع. وعليه فإن الآثار والإسهامات العلمية لهذه الدراسة تكمن في محاولة تسليط الضوء على عنصر هو غاية في الأهمية، وله دور مهم في تحقيق التوازن بين السمات الخمس الكبرى للشخصية وكفاءة العاملين ألا وهو (الاغتراب الوظيفي)، وذلك بغية فهم العلاقات وتبيان مدى إسهام ذلك العنصر في تحقيق التوازن والتأثير بين العلاقات السببية بين السمات الخمس الكبرى للشخصية وكفاءة العاملين.

وما أن تتحقق الغاية من ذلك سيصبح بالإمكان اعتباره عاملاً مهماً وضرورياً لتحقيق رضا وظيفي حقيقياً وواقعياً ويمكن الاعتماد عليه في المجال التطبيقي وسيصبح ضرورة من ضرورات وجوده لأهمية الدور الذي يلعبه كمتغير معدل في نموذج الدراسة، الأمر الذي دفع الباحث إلى تناول هذا المتغير (الاغتراب الوظيفي) وتناوله بشكل يختلف عن ما تم دراسته في الأدب السابق بداية من صياغة إشكالية الدراسة وحتى بناء النموذج النظري لها، بهدف الوصول إلى نموذج علمي وواقعي سيحقق للموظفين شعوراً بالسعادة والارتياح تجاه ما يقوم به من عمل، وفي ذلك تكمن الإسهامات العلمية للدراسة الحالية في مقدار ما ستسهم به في عملية الفهم والتفسير ومن ثم التطوير، ومن خلال ما ستضيفه إلى الأدب المعرفي بشكل عام والأدب الإداري بشكل خاص، الأمر الذي يعد موضوع تركيز وأهمية في بيئة الأعمال العمانية لكونها ستقدم تقيماً ووصفاً علمياً عن إضافة علمية تبني علاقة تكاملية لمتغيرات الدراسة الرئيسية، والذي من شأنه أن يساعد كثيراً من

المؤسسات في معرفة أهمية ذلك الدور الذي سيقدمه الاغتراب الوظيفي في تحقيق التوازن بين السمات الشخصية للعاملين وكفاءتهم المهنية، وبذلك سيضيف قيمة إضافية للدراسة الحالية ويجعلها مرجعاً ورافداً لإجراء دراسات وأبحاث مستقبلية ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية.

ثانياً: **الإسهام العملي والآثار المترتبة على الدراسة:** على اعتبار أن تحقيق الكفاءة المهنية قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية؛ الأمر الذي سيعتبر عليه فائدة ومنفعة على مستوى القطاع بشكل خاص وعلى دعم الاقتصاد الوطني بشكل عام، الأمر الذي سيزيد من فرص نجاح الخطط التنموية للدولة العمانية في شتى المجالات المختلفة، هذا فضلاً عن ارتباط الكفاءة بالموارد البشرية التي تمثل أهم ركائز النجاح للدول، الأمر الذي يجعل منه موضوعاً مهماً في توفير كوادر بشرية وفكرية تمتلك الشعور بالراحة والسعادة أثناء تأديتهم للأعمال الموكلة إليهم، والتي هي بمثابة المطلب الأول والرئيسي في تحقيق الخطط التنموية لبيئة الدراسة، لذلك ركزت الدراسة على أثر الاغتراب الوظيفي كمتغير معدل على العلاقة السببية بين السمات الشخصية للموظفين وكفاءتهم المهنية إحساساً من الباحث بالمسؤولية المشتركة تجاه بلده في المساعدة على تقديم نتائج قد تدعم الرؤية الشاملة للدولة في تحقيق أهدافها ومتطلبات التنمية الشاملة.

ثالثاً: **الإسهام المنهجي والآثار المترتبة على الدراسة:** أن منهجية الدراسة الحالية اختلفت جزئياً على ما جاءت به المنهجيات بالدراسات السابقة حيث افردت الدراسة في بعض الجزئيات والتي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، فالدراسة الحالية اعتمدت في بناء نموذجها النظري على إستراتيجية التطوير وذلك من خلال تسليط الضوء على دور وأهمية الاغتراب الوظيفي كمتغير معدل على العلاقة بين السمات الشخصية للموظفين وكفاءتهم المهنية مستخدمةً في ذلك تحليل العلاقات ذات النماذج البنائية المتعددة من خلال برنامج التحليل الإحصائي والذي يعرف بنمذجة المعادلة البنائية-أموس، واعتماد طريقة المجموعات المتعددة) وذلك نظراً لتعدد العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة في نموذجها النظري. فضلاً

عن دراسة العلاقات الجزئية بين أبعاد السمات الشخصية وكفاءة العاملين وهذا ما يضيف إسهامات منهجية مقارنة بالدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية - في حدود علم الباحث - وخلاصة القول يمكن لنا أن نوجز بأن الدراسة الحالية اختلفت في تصميم منهجيتها عن الدراسات السابقة في مخطط نموذجها النظري وصياغة تساؤلاتها وفرضياتها وأسلوب تحليل بياناتها.

#### ٥.٤ النتائج

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة فيمكن استخلاص أهم النتائج التالية:

١. وجود علاقة معنوية الدلالة وإيجابية الأثر بين سمة يقظة الضمير ومتغير كفاءة العاملين.
٢. وجود علاقة معنوية الدلالة وإيجابية الأثر بين سمة الانبساطية الضمير ومتغير كفاءة العاملين.
٣. وجود علاقة معنوية الدلالة وإيجابية الأثر بين سمة المقبولية ومتغير كفاءة العاملين.
٤. وجود علاقة معنوية الدلالة وإيجابية الأثر بين سمة الانفتاحية ومتغير كفاءة العاملين.
٥. عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين سمة العصائية ومتغير كفاءة العاملين.
٦. وجود فروق في قيم التقديرات الإحصائية وذات دلالة معنوية بين سمة يقظة الضمير ومتغير كفاءة العاملين لصالح العينة غير المعترية وظيفياً.
٧. وجود فروق في قيم التقديرات الإحصائية وذات دلالة معنوية بين سمة الانبساطية ومتغير كفاءة العاملين لصالح العينة غير المعترية وظيفياً.
٨. وجود فروق في قيم التقديرات الإحصائية وذات دلالة معنوية بين سمة المقبولية ومتغير كفاءة العاملين لصالح العينة غير المعترية وظيفياً.

٩. وجود فروق في قيم التقديرات الإحصائية وذات دلالة معنوية بين سمة الانفتاحية ومتغير كفاءة

العاملين لصالح العينة غير المغتربة وظيفيًا.

١٠. وجود فروق في قيم التقديرات الإحصائية وذات دلالة معنوية بين سمة العصابية ومتغير كفاءة

العاملين لصالح العينة مغتربة وظيفيًا.

## ٥.٥ التوصيات

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة نوصي بكل من الآتي:

١. توجيه القادة نحو رؤية التنمية المستدامة وتحقيق النجاح من خلال المعرفة الجيدة للنتائج التنظيمية، وتكريس ثقافة حسن المعشر بين الموظف ورؤسائه، وزملائه.

٢. دعم الرغبة والاتجاه لدى المسؤولين نحو صنع القرارات المبنية على إشراك وانخراط العاملين وإعطاء صوت لهم وتبني مقترحاتهم الإيجابية في أماكن العمل يضمن التعاون والانسجام بينهم.

٣. إرشاد العاملين على كافة المستويات الإدارية نحو اتجاهات وسلوكيات العمل الإيجابية، وتطبيق جزاءات الانحراف عن الواجب والمهام الوظيفية.

٤. تحقيق الميزة التنافسية بين العاملين وذلك من خلال تحديد المعايير والأسس العادلة التي يتم من خلالها الترشيح للوظائف القيادية والابتعاد عن المزاجية والمحسوبية والعلاقات الشخصية، والتي سوف تسهم في تحقيق كفاءات أساسية للعاملين داخل المؤسسة.

٥. الاهتمام بسياسات الحوافز والمكافآت كحوافز ستسهم في رفع الروح المعنوية للعامل وتشعرهم بأهمية ما يقومون به من عمل، وفق أسس ومعايير واضحة تحقق لهم الاستقرار الوظيفي وتعطيه مزيداً من الولاء والانتماء للمنظمة.

٦. الابتعاد عن سلوكيات البحث عن الثغرات والعيوب وكثرة النصائح والإرشادات بين الرئيس والمرؤوس وبين زملاء العمل والتي قد تجعل من بيئة العمل فاشلة لأنها ستفقد الرغبة في العمل والإنجاز لدى الموظفين.

٧. التقرب من العاملين وذلك باستغلال بالمناسبات الرسمية (الاحتفالات الوطنية، والاعياد) وغير الرسمية داخل وخارج المؤسسة والتي ستشبع حاجاته الاجتماعية والنفسية ويكون لها مردود إيجابي على شخصيته داخل العمل.

٨. تحسن ظروف العمل من حين لآخر وذلك بمشاركة العاملين والتواصل معهم والأخذ بأرائهم للابتعاد عن الانعزالية داخل المنظمة.

٩. خلق مناخ تنظيمي إيجابي بين كافة العاملين وذلك بتعزيز الاجتماعات واللقاءات المفتوحة يساعد في انتماء العاملين للمؤسسة.

١٠. إشراك مراكز التأهيل والتدريب في إعداد خطط وبرامج لتعزيز الاتجاهات الإيجابية والحد من الأنماط والسلوكيات السلبية لدى الأفراد في مكان العمل التي ستؤدي إلى أداء تحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة.

١١. النهوض بمستوى العمل ووضع سياسة واضحة في بقاء القادة والمسؤولين على تلك المناصب وبفترات محدودة.

وأخيراً يمكن أن تكون هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجالات العلوم التربوية والإدارية وخاصة مشاريع بحوث الدراسات العليا، لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية قادمة نوردتها في المقترحات التالية:

١. دراسة أبعاد أخرى مباشرة غير المدروسة واختبار علاقتها مع كفاءة العاملين.

٢. البحث عن واقع كفاءة العاملين في المؤسسات والمنظمات الحكومية الأخرى.

٣. تطبيق عوامل هذه الدراسة في بيئة مغايرة غير بيئة الدراسة الحالية في محافظة مسقط ومقارنتها مع الدراسة الحالية بمحافظة ظفار.

٤. دراسة متغير معدل أو وسيط أو متحكم آخر قد يسهم في تحقيق وساطة غير مباشرة بين السمات الشخصية وكفاءة العاملين.

## ٥.٦ خلاصة الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة التي تمثلت في دراسة العوامل الخمسة الكبرى للوصول إلى السمات الرئيسية للعاملين والتعرف على بعض الخصائص الذاتية التي انعكست على نفسيتهم وحياتهم المهنية بالعزلة والانكفاء وظهفياً واجتماعياً، وتقديم صورة واضحة وشاملة على أهميتها من أجل ضبط سلوك العاملين، مع إيضاح المعايير التي تساعد في اختيار الموظف المناسب في المكان المناسب بما يتماشى مع سماته الشخصية التي لا تؤثر على سير العمل وكفاءته، ومن خلال هذه الدراسة تم تسليط الضوء على السمات الشخصية الكبرى وأبعادها، "كمتغيرات مستقلة" وتحديد الأثر الناتج عنها على كفاءة العاملين "كمتغير تابع، وتسليط الضوء على عامل الاغتراب الوظيفي "كمتغير معدل"، وذلك لبيان مدى إسهامه في تعزيز العلاقة السببية بين السمات الخمس الكبرى للشخصية وكفاءة العاملين.

وبالنظر إلى الهدف الرئيسي من وراء هذه الدراسة التي تمحورت حول دراسة العلاقة المباشرة بين السمات الكبرى للشخصية وكفاءة العاملين، ودراسة العلاقة غير المباشرة لأثر متغير الاغتراب الوظيفي على العلاقة بين السمات الكبرى للشخصية وكفاءة العاملين مرة أخرى، والتي سعت في الإجابة عن التساؤل الرئيسي لها وهو: ما أثر الاغتراب الوظيفي في العلاقة بين أبعاد السمات الخمس

الكبرى للشخصية وكفاءة العاملين؟ توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية الاتجاه ومعنوية الدلالة بين السمات الكبرى للشخصية وكفاءة العاملين وعدم وجودها في سمة العصابية، كما أثبتت نتائج التحليل وجود الأثر لمتغير الاغتراب الوظيفي وذلك من خلال قيم الفروق في التقديرات الإحصائية لصالح المجموعة الأولى (غير المغتربة وظيفياً)، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي يرى فيها أنه إذا طبقت ستسهم في تحقيق كفاءة وظيفية فعالة للعاملين داخل بيئة الدراسة.