

# دور عدد من المتغيرات التنظيمية في الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى المديرين والتنفيذيين في رئاسة بلدية دهوك

م.م. هلوفاً حسي عثمان

كلية الادارة والاقتصاد، قسم الاقتصاد، جامعة نوروز، اقليم كردستان العراق

## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على تأثير المتغيرات التنظيمية على الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى الموظفين في رئاسة بلدية دهوك . وتمثلت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي هل أن للمتغيرات التنظيمية تأثير في رفع الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى عينة البحث؟ ولقد اعتمد الباحث على اختبار المتغيرات التنظيمية كمتغير مستقل والتي تمثلت ب ( انظمة واجراءات العمل، المركزية، الهيكل التنظيمي، الدوافع والحوافز، التدوير الوظيفي) والاعتراب الوظيفي كمتغير معتمد. وتم صياغة فرضيتين اساسيتين للبحث وهما 1. توجد علاقات ارتباط معنوية طردية بين المتغيرات التنظيمية كمتغير كلي مستقل والاعتراب الوظيفي كمتغير كلي معتمد. 2. توجد علاقة تأثير معنوية للمتغيرات التنظيمية كمتغير كلي مستقل في الاعتراب الوظيفي كمتغير كلي معتمد. وسيعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الجانب الميداني، وباستخدام عدد من الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات. تمثلت اهم نتائج البحث بتفهم العينة المبحوثة إلى كل من مفهوم المتغيرات التنظيمية والاعتراب الوظيفي وملاحظتها اثناء الاداء الوظيفي، ويستنتج من التحليل الاحصائي بأن هناك علاقة ارتباط و تأثير قوية بين المتغيرات التنظيمية والاعتراب الوظيفي. وفي ضوء تلك الاستنتاجات وصفت الدراسة عدداً من المقترحات تخدم الميدان المبحوث عنها لعل أهمها تجسد بضرورة قيام الادارة العليا بالقرب من الموظفين و تهيئة المناخ الداعم لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات العامة، اضافة الى تحقيق العدالة من خلال توزيع الدوافع والحوافز وتوفير فرص النمو والتقدم الوظيفي لكل الموظفين بشكل متساوي.

**الكلمات الدالة:** الاعتراب، الاعتراب الوظيفي، المتغيرات التنظيمية، ابعاد الاعتراب الوظيفي.

## المقدمة

استحوذت ظاهرة الاعتراب على تفكير العديد من الفلاسفة والعلماء وفي مجالات عدة منها علم النفس و التربية والادارة وغيرهم، وعكست هذه الاعمال مدى الحاح الاعتراب على ذهن الانسان وتفكيره ومدى طغيان صيغة الاعتراب على العلاقات بين الانسان واخوانه من البشر ، حتى ان الكثير من العلماء والمفكرين ينظرون الى هذا العصر بنظرات الحيرة والتعجب فوضعوها في شكل تساؤلات منها هل هو عصر العلم والتكنولوجيا ، او عصر الذرة والمشتقات النفطية والرعب النووي، او عصرا للاعتراب والقلق والبعد عن الذات، وبناء على ذلك فهم يرون ان ازمة الانسان المعاصر انما ترجع في صميمها الى اغترابه عن الطبيعة وعن الاخرين بل حتى عن ذاته ،

فهذا يؤدي الى الصراع والتوتر بين الفرد و واقعه الخارجي ويسوء تكيّفه مع ذاته من ناحية ومع الاخرين من ناحية اخرى. ويعتبر الاعتراب الوظيفي احد اهم انواع الاعتراب التي يشغل اهتمام الباحثين في مجال الادارة والسلوك التنظيمي لما له من اثار على اداء المنظمات و العاملين فيها. واذا نظرنا الى سبب اهتمام الباحثين بالاعتراب الوظيفي نجد ان ذلك الاهتمام نابع من الآثار السلبية التي يتركها الاعتراب الوظيفي على العاملين في المنظمة منها ( التراخي في العمل ، وكثرة الغياب... الخ) (المطرفي، ٢٠٠٥ : ٢٢٥).

ونظرا لما يتملك الاعتراب الوظيفي من اسباب ونتائج في محيط العمل ، لقد حاول العديد من الباحثين ربط الاعتراب الوظيفي بمتغيرات متعددة منها الاداء ( المطرفي، ٢٠٠٥) و ونظ القيادة والبناء التنظيمي ( Sarros, et.al:2002) والولاء التنظيمي (المشعان , ٢٠٠٤) وضغوطات العمل ( صبر , ٢٠١٣) ودافعية الانجاز(بن زاهي، ٢٠٠٧).

ونظرا لكثرة المتغيرات التي تمت دراستها وربطها بظاهرة الاعتراب الوظيفي، ونظرا

المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز

المجلد ٦، العدد ٢ (٢٠١٧)

استلم البحث في ٢٠١٧/٥/٢، قبل في ٢٠١٧/٦/١٦

ورقة بحث منظمة نشرت في ٢٠١٧/٦/٢٦

البريد الإلكتروني للباحث: hilovan.husni@nawroz.edu.krd

حقوق الطبع والنشر © ٢٠١٧ أساء المؤلفين. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة تحت رخصة

المشاع الايدياعي النسبية - CC BY-NC-ND 4.0

١. تكمن أهمية البحث في التصدي لموضوعين أساسيين يتصدران ساحة علم الإدارة والسلوك التنظيمي، فندني المتغيرات التنظيمية ( انظمة واجراءات العمل، المركزية، الهيكل التنظيمي، الدوافع والخوافز، التدوير الوظيفي) خطر داهم على الافراد والمنظمة معا، كما تبدو مظاهر الشعور بالاعتراب الوظيفي من الشعور بالعدالة وفقدان للمعايير و غياب لمعنى العمل وفقدان السيطرة والتشاؤم احد مداخل مرض المنظمة.

٢. التركيز على احد الجوانب السلوكية للأفراد في المنظمات من حيث خطورتها اذا تفتت بين اوساطهم ، للاعتراب الوظيفي نتائج سلبية كالتأخير و الغياب عن الوظيفة وهذا شيء غير مرغوب فيه خصوصا ان الموظفين في رئاسة بلدية دهوك يحتكون مباشرة مع المواطنين ويقدمون خدمات عديدة لهم ، وهذا يحتاج الى الانضباطية في الاداء الوظيفي والحضور المبكر والتعامل الجيد مع المراجعين.

٣. أن معرفة اتجاهات الافراد نحو وظائفهم مؤشر هام له اهميته حيث انها تقف غالبا وراء انماط السلوك الصادر عن الافراد داخل الوظائف، وبالتالي يمكن تعديل الاتجاهات السلبية وتدعيم الايجابية منها، والتي يتوقع ان يتولد عنها حسن التعامل معها وحسن استثمار لها.

### ثالثا: اهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على واقع المتغيرات التنظيمية والاعتراب الوظيفي في مجتمع البحث وتحديد درجة الاتفاق والاختلاف تجاه تلك العناصر والخروج منها بدلائل ومؤشرات تخدم الهدف العام للبحث.

٢. تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وأبي المتغيرات أكثر ارتباطا وتأثيرا حتى تتسنى للدراسة الحالية تحديد ذلك والخروج بدلائل ومؤشرات تخدم مجتمع البحث.

٣. تقديم بعض التوصيات للمجتمع المبحوث من اجل اتباع الاساليب التي تمكنها من السيطرة على الاعتراب الوظيفي لدى افرادها وتجنب مخاطرها واثارها.

### رابعا: النموذج البحث:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها بناء أنموذج متكامل يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة ، والتي تعطي تصوراً وإجابة أولية للفرضيات التي افترضتها الدراسة للإجابة عن السؤال المطروح في مشكلة الدراسة ، والشكل (1) يوضح المخطط الافتراضي للدراسة:

للسيرة الوظيفية للباحث و مواجتهه لمتغيرات الدراسة في واقع تطبيقي وخلال سنوات عديدة وخاصة عدد من المتغيرات التنظيمية مثل ( انظمة واجراءات العمل، المركزية، الهيكل التنظيمي، الدوافع والخوافز، التدوير الوظيفي) التي حسب وجهة نظر الباحث لهم اثار سلبية على المتغير المعتمد للبحث (الاعتراب الوظيفي).

ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث للتعرف على مستوى المتغيرات التنظيمية لدى مجتمع الدراسة ومدى علاقتها واثرها في رفع مستوى الاعتراب الوظيفي لعينة الدراسة من ناحية ، من ناحية اخرى رغبة الباحث في عدم توفيت فرصة الاستفادة من معطياتها وتحسينها عمليا في بيئة هي في امس الحاجة لمثل هذا النوع من الدراسات كما هي الحال في البيئة الخدمية لإقليم كردستان وبالأخص قطاع البلديات وواقع رئاسة بلدية دهوك كواقع ميداني لدراسة الجانب التطبيقي للبحث.

## المبحث الاول

### منهجية البحث

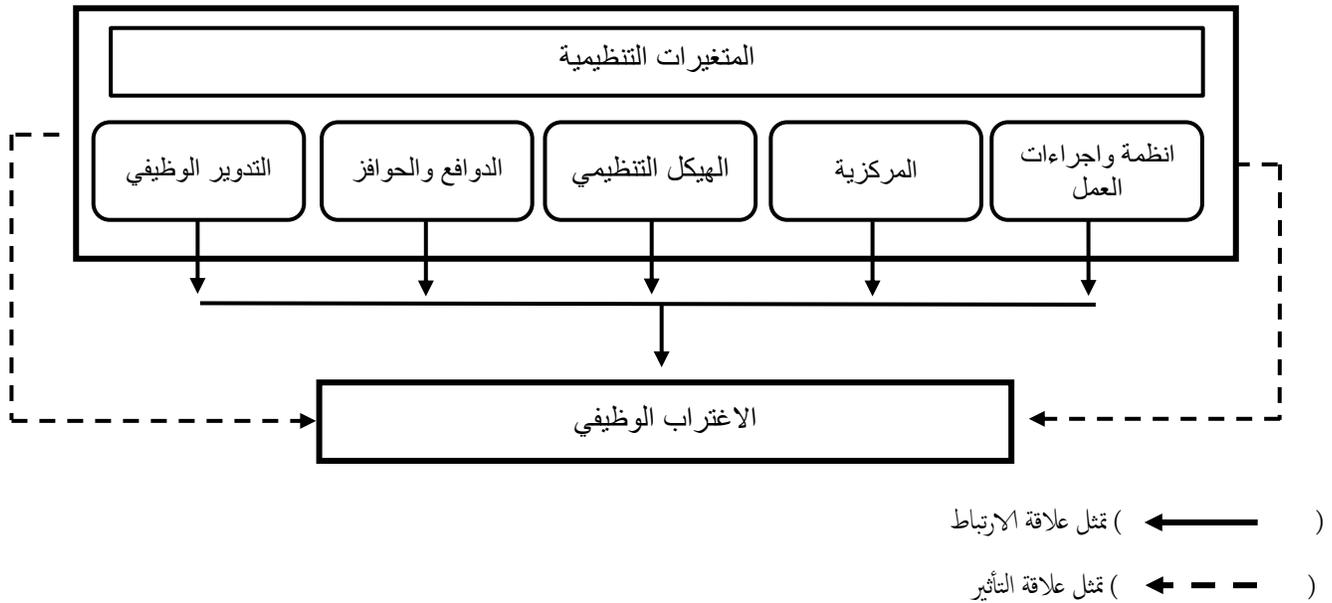
#### اولا: مشكلة البحث:

اصبح الاعتراب الوظيفي من ابرز المشكلات التي تواجه العاملين في المنظمات المختلفة وذلك لأثارها السلبية من الناحية النفسية والفسولوجية والسلوكية التي تقلل من قدرة الافراد على انجاز الوظائف والابداع ، وتخفض من دافعيتهم نحو الوظيفة مما يؤثر سلبا على الافراد و المنظمات بشكل خاص والمجتمع بشكل عام. وهذا ما دفع ((W.R. Seott: 1998)) الى تصنيفه ضمن الامراض التنظيمية التي تتعرض لها المنظمة . ولذلك اصحبت المنظمات تبحث عن سبل تشخيص هذا المرض وتحديد مسبباتها وايجاد طرق تمكها من التخلص منها. لذا اتجه البحث لتناول متغيري الدراسة لما لها من انعكاسات سلبية على سلوك الافراد واتجاهاتهم وادائهم في العمل. وانطلاقا من ذلك جاء هذا البحث للتعرف على المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالاعتراب الوظيفي لدى المديرين والتنفيذيين في رئاسة بلدية دهوك، وعليه تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:-

((هل أن للمتغيرات التنظيمية تأثير في الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى عينة البحث؟)).

#### ثانيا: أهمية البحث:

يمكن تحديد أهمية البحث بما يأتي:



الشكل ١: المخطط الافتراضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على فرضيات البحث

#### خامسا: فرضيات البحث:

#### المبحث الثاني

#### الاطار النظري للبحث

#### اولا: المتغيرات التنظيمية

يشير ( الهواري، ١٩٨٠: ٢٧٨) الى المتغيرات التنظيمية بانها تلك العوامل او الخصائص ذات التأثير المتبادل والتي تجعل المنظمة تختلف باختلافها ، وتتأثر في ترتيب واجباتها التي تستخدم من اجل تنظيم اعمالها التي ينبغي انجازها. ونظرا لتعدد هذه المتغيرات ولأغراض هذا البحث فقد ركز الباحث على خمسة متغيرات من المتغيرات التنظيمية هي( انظمة واجراءات العمل ، المركزية ، الهيكل التنظيمي ، الدوافع والحوافز ، التدوير الوظيفي) وفيما يلي شرح لكل منهم:

#### ١. انظمة واجراءات العمل:

يرى (Aikan& Hage,1986: 499) بان الانظمة واجراءات العمل تعني الدرجة التي يتم بها تقنين العمل وفقا لمعايير محددة ثم الدرجة التي يسمح فيها بالخروج من هذه المعايير. بينما يشير اليها (Mintzberg, 1979: 407) الدرجة التي تشكل بها القواعد والاجراءات والاعمال والانشطة التي يقوم بها الموظفون داخل المنظمة.

١. توجد علاقات ارتباط معنوية طردية بين المتغيرات التنظيمية كمتغير كلي مستقل والاعتراب الوظيفي كمتغير كلي معتمد.

٢. توجد علاقة تأثير معنوية للمتغيرات التنظيمية كمتغير كلي مستقل في الاعتراب الوظيفي كمتغير كلي معتمد.

#### سادسا: مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في رئاسة بلدية دهوك ، أما العينة المستهدفة هي الادارة الوسطى و الادارة الدنيا ويقصد بها رؤساء الاقسام والموظفين العاملين في الوحدات التنفيذية وذلك لان الاعتراب الوظيفي يتوفر لديهم بدرجة أكبر مقارنة بالإدارة العليا .

#### سابعا: أسلوب البحث :

اعتمد البحث على أسلوب المنهج الوصفي في معالجة مشكلة البحث من خلال جمع أكبر قدر ممكن من البيانات حول المشكلة وأبعادها المختلفة بالاعتماد على الكتب والابحاث المنشورة والمتوفرة في المكتبات والمجلات العلمية وما نشر على صفحات الانترنت وتحليلها لإستخلاص نتائج مفيدة تحقق أهداف وفروض البحث .

هنالك تباين في وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم الهيكل التنظيمي، ويمكن السبب من وراء ذلك في طبيعة التسميات والألفاظ التي وضعت كمرادفات أو مقابلات لمصطلح "Organizational Structure" مثل الهيكل التنظيمي، التركيب التنظيمي ... الخ. أو بسبب قربه أو بعده من بعض المصطلحات ذات العلاقة مثل: التنظيم، التصميم التنظيمي، الخارطة التنظيمية ... الخ (الغزوي، ١٩٩٨: ٧٩).

وعلى الرغم من بقاء الروح الجوهر الأساسي للحياة نجد أن التعبير الصوري لها هو الأجسام ... وكذلك الحال مع المنظمات عند عكس ذلك التصور فيها، إذ أن هيكل المنظمة يماثل في أهمية الجسم البشري بالنسبة للإنسان، فكما أنه من دون وجود جسم بشري لا يمكن القول أن هناك وجود لإنسان ما، فإنه يمكن القول أن ليس هناك منظمة دون وجود هيكل تنظيمي لها (داغر وصالح، ٢٠٠٠: ١٩٩).

أما (Hall, 1992; 85) فيعرف هيكل المنظمة بأنه يمثل توزيعات الأفراد الممتدة على مختلف الخطوط بين المراكز الوظيفية التي تؤثر بدورها على العلاقات بين هؤلاء الأفراد، باعتبار أن الهيكل يجسد: أنموذج العلاقات الداخلية الموجودة في كل منظمة.

وعرفها (Fredrickson, 1986: 282) بأنها شبكة من الاتصالات والصلاحيات التي تربط الأفراد والمجاميع مع بعضهم البعض حيناً يقومون بمهامهم الضرورية.

في حين يشير (Schermerhorn, 1996: 82) إلى أن الهيكل التنظيمي عبارة عن شبكة توجه سلوك هؤلاء الأفراد والمجموعات نحو تحقيق أهداف المنظمة. بينما يرى (Ivancevich, et.al, 1997: 213) أنه يعطينا تصوراً عن العلاقات الرسمية وغير الرسمية أيضاً والتي تربط الأفراد مع بعضهم الآخر، لأداء مجموعة أنشطة تساهم بدورها في تحقيق الغايات أو إشباع الحاجات العامة

ويمكن ذكر العناصر الآتية باعتبارها مضامين ومكونات يمكن استعمالها في تعريف هيكل المنظمة

(Narayan & Nath, 1993: 305) (Bartol & Martin, 1998) (255) (العاني، ٢٠٠٢: ٤٩)

أ- انه يصف المهام والمسؤوليات التي توضح وظائف الأفراد والوحدات في المنظمة .  
ب- تركيب مراكز الأفراد الى وحدات والوحدات الى أقسام او الى وحدات أكبر ... الى شكل الهيكل الهرمي للمنظمة .

بينما تطرق إليها (الدهش، ٢٠٠٦: ٤٤) على أنها تلك القواعد التي تضعها المنظمة لتسيير أعمالها وتنظيم علاقات أقسامها بعضها ببعض كي تضمن سهولة مرور الاجراءات والقرارات، ولهذا فهي تفي بالاحتياجات الفردية والتنظيمية على حد سواء وذلك لان هناك مجالات محددة ورسمية تقوم هذه الانظمة والاجراءات بترتيبها عن طريق القوانين او اللوائح الادارية. كما المشكلة الرئيسية في انظمة واجراءات العمل تبرز عندما يجبر الافراد على الخضوع لهذه القواعد والانظمة والالتزام بها حرفيا حتى تصبح في حد ذاتها غاية بدلا من كونها وسيلة مما قد يؤدي الى سوء العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وضعف الدافعية لأداء العمل وبالتالي ضعف الربط بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها.

## ٢. المركزية:

تعني المركزية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا بحيث لا تستطيع المستويات الادارية الدنيا اتخاذ اي قرار دون الرجوع الى المراكز الادري الاعلى وكلما زاد تركز القرار ازدادت درجة المركزية (السالم، ٢٠٠٠: ٦٩).

ويشير (المليحي، ٢٠٠٢: ١٦٢) الى ان مفهوم المركزية يعني ميل الادارة الى تركيز الحجم الاكبر والاهم من سلطة اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي، اي في مركز الرئيس الاعلى للمنظمة، واحتفاظ المستوى الاداري الاعلى بسلطة القرار وعدم تفويض هذه السلطة الى باقي المستويات الادنى.

ويرى (العطية، ٢٠٠٣: ١٥٥) ان الواقع العملي لا يشير الى وجود تنظيماً مركزية او لامركزية بدرجة تامة او مطلقة ففي كل الحالات تكون درجة مركزية او لامركزية التنظيم نسبية وانه كلما ازداد مجال التصرف للمستويات الادارية دون الادارة العليا، كلما ارتفعت درجة لامركزية التنظيم، ويرتبط مجال التصرف بسلطات او صلاحيات المستويات الادارية.

كما ان درجة توزيع القوة تعتبر الصفة الاساسية لمفهوم المركزية، وهي العنصر الاساسي في نظرية ماكس فيبر البيروقراطية والذي ربط بين القوة والمركزية من خلال مناقشته لمفهوم تدرج السلطة لنا فان المركزية عندما تناقش فان مناقشتها تضم مجموعة من الموضوعات المختلفة ذات العلاقة بعنصر القوة مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، المناقشة الجماعية، الصراع التنظيمي (العزبي، ١٩٩٨: ٤٧).

## ٣. الهيكل التنظيمي:

## ❖ الحوافز

لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والاثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يجها الافراد و يتمنونها ، تلك يطلق عليها الحوافز.

الحوافز لغة: من حفز وهي الحث و الايجال (العرب، ٢٠١٢). اما في الاصطلاح لها فلها عدة تعريفات تعكس المدراس العلمية التي تمثلها نذكر منها: هي مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد الى بذل المزيد من الجهد في أداء العمل والامتناع عن الخطأ فيه (بربرا، ٢٠٠٠: ٥٣).

اما (الحواجة، ٢٠١١: ٩٥) فعرّفها بأنها الرغبة الانسانية في الاستجابة الى متطلبات المنظمة او تحقيق رسالتها و أهدافها.

ويعرفها ايضا (عباس، ٢٠١١: ٢٤٥) بانها الوسيلة التي تكفل الاستمرار لأية مجهودات مع اتمام الاهداف وترقية مستوى الاداء، فضلا عن شحن الملكات الفكرية والابتكارية والانتاجية لدى العمال.

ومن هنا تأتي التفرقة بين الدوافع والحوافز، فالدوافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد والتي تدفعه ليلسك سلوكا معيناً، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد بما يسير له رسم غاياته وتسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية . اما الحافز فهو المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين، والصلة بين الدوافع والحوافز صلة وثيقة كالتى تربط بين المثير والاستجابة (السقا، ٢٠١٣: ٣٥).

اما من حيث انواع وتقسيمات الحوافز فيرى (زويلف، ١٩٩٤: ٢٢) ان هناك زوايا متعددة يمكن ان تصنف بموجبها الحوافز ، ومن اهمها تقسم الحوافز الى حوافز ايجابية و سلبية ، و كل منها بدورها تقسم الى حوافز مادية و حوافز معنوية والشكل الاتي يوضح ذلك.

ت- انه يتضمن آليات التنسيق العمودية مثل عدد الأفراد الذين يكتبون تقاريرهم لأي مركز إداري وتفويض الصلاحيات.

ث- انه يتضمن آليات التنسيق الأفقية مثل قوة المهام وتقسيم الفريق.

## ٤. الدوافع والحوافز:

## ❖ الدوافع:

الدوافع لغة: الدفع: الإزالة بقوة. دَفَعَهُ يَدْفَعُهُ دَفْعًا وَدَفَاعًا وَدَفَعَهُ فَانْدَفَعَ وَتَدَفَّعَ وَتَدَفَّعَ ، وتَدَفَّعُوا الشَّيْءَ: دَفَعَهُ كُلُّ وَاحِدٍ عَنْ صَاحِبِهِ ، وَتَدَفَّعَ الْقَوْمُ أَي دَفَعُ بَعْضُهُمْ بَعْضًا (العرب ، ٢٠١٢).

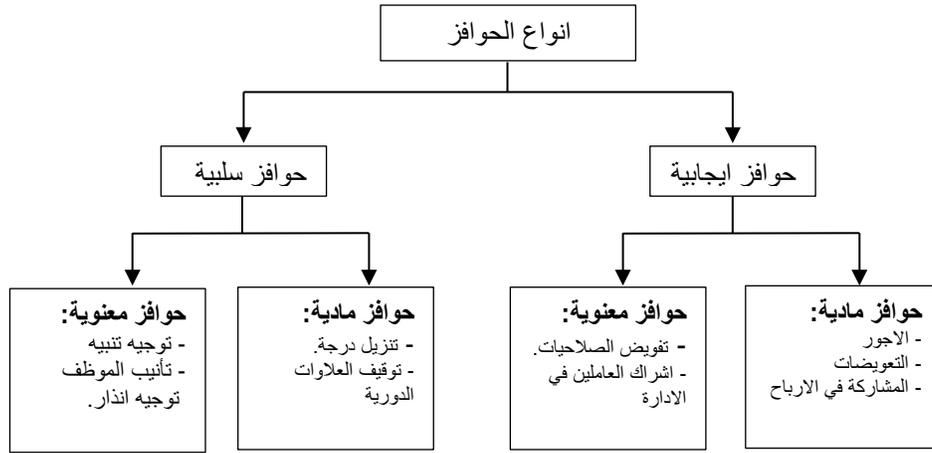
كلمة الدافعية (Motivation) يونانية الأصل وتعني "تحرك" (أبو شيخة، ٢٠١٠:

٢١). وتعتبر عن القوى الداخلية التي تدفع الإنسان إلى أن يقوم بالحركة. هي محركات داخلية أو قوى كامنة يحس بها الإنسان وتدفعه إلى أن يسلك باتجاه إشباع حاجاته لتخفيف حالات التوتر المصاحبة للتقص في إشباع الحاجات (الفتي، ٢٠٠٩: ٣٢).

كما يعرف (النسور، ٢٠٠٩: ٤٨) الدافع على انه حاجة غير مشبعة ، او حاجة داخلية تنبع من داخل الفرد ، وتحدث نوعا من عدم التوازن والتوتر هذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد لاتخاذ سلوك اتجاه هدف محدد.

ويرى (عواد ، ٢٠١٢: ٥٢) بأن الدوافع عبارة عن القوى التي تحرك الفرد في اتجاه معين وذلك للقيام بعمل معين او تصرف معين حيال موقف محدد، ومعنى اخر هي القوى التي تحرك العاملين والمديرين لتحقيق انتاجية افضل ، ويمكن ان تأخذ اشكالا متعددة.

ويشير (خير الله، ١٩٩٩: ١٨) الى ان تصنيفات وانواع الدوافع تخضع لاعتبارات عدة ، بحيث يصعب ايجاد تصنيف واحد لها لتعقد صلتها وتنوعها مع السلوك الانساني غير الثابت ، ومن اهمها التصنيف من حيث المصدر ، فنصنف الى دوافع داخلية و دوافع خارجية. ومن حيث المنشأ تصنف الى فطرية أو مكتسبة. كما تصنف من حيث النتيجة ، فيكون اتجاه حافز لتأخذ منحى ايجابي ، او تكون قصد الحد من سلوك معين فتأخذ المنحى السلبي، وقد تصنف الدوافع من حيث الهدف المقصود بالإشباع الى دوافع غريزية، واخرى سيكولوجية وثالثة ذات بعد اجتماعي.



الشكل ٢: انواع الحوافز

المصدر: زويلف، محمدي، (١٩٩٤)، "ادارة الافراد: في منظور كمي والعلاقات الانسانية"، ط ١، دار مجدلاوي، عمان.

## ٥. التدوير الوظيفي:

الموظف بين عدة وظائف متصلة ومرتبطة بعمله الاساسي داخل المنظمة ولفترات تراوح من ستة اشهر الى سنة و قد اختلف كتاب الادارة حول تصنيف التدوير الوظيفي فمنهم من يعده اسلوبا اداريا او سياسة ادارية عامة يشجع تطبيقها في المؤسسات الحكومية وخاصة العسكرية منها في حين ان البعض الاخر يعده اسلوبا من الاساليب التدريبية الفردية التي تتم داخل المنظمة (العبادي، ٢٠٠٨: ٣).

ويرى (مرزا، ٢٠٠٨: ١٠) ان التدوير الوظيفي يعد الموظف لممارسة اعمال اخرى بشكل منظم ومجدول وفق خطة ادارية مدروسة وتحديد سنوات ممارسة العمل الجديد سواء للوظيفة الاشرافية او الادارية او القيادية او الوظائف الفنية او الادارية الاخرى ، اي اعطاء الفرصة للموظفين لممارسة نشاطات اخرى بشكل منظم خلال سنوات محددة قد تكون اربع او خمس ومن ثم تحويلهم الى وظائف اخرى بعد هذه السنوات.

الحركة والدوران سنة من السنن الكونية الالهية التي ابداعها الخالق عز وجل، ومن ذلك قوله تعالى (يَقَلِّبُ اللَّهُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَعِبْرَةً لِّأُولِي الْأَبْصَارِ) ، والامثلة على هذه الحركة والدوران كثيرة فمنها دوران الليل والنهار، ودوران الارض حول نفسها وحول الشمس، والدورة الدموية في جسم الانسان، ودورة الماء في الحياة وغيرها، إن ثبات الشيء وبقائه في مكانه لفترة معينة قد يؤدي الى افساده، فمن رحمة الله سبحانه وتعالى بعباده ان جعل الارض تدور ويتعاقب عليها الليل، والماء اذا سكن فسد.

ويوضحه (ابو صبحه، ٢٠١٤: ١٠) بأنه اسلوب اداري مخطط ومنظم يتم من خلاله نقل او تحريك الموظف الاداري من وظيفة الى اخر داخل المنظمة، بهدف تنمية وتطوير مهاراته وخبراته، في ضوء تحقيق اهدافهم واهداف المنظمة.

## ثانياً: الاعتراب الوظيفي

### ١. لمحة تاريخية عن الاعتراب والاعتراب الوظيفي

تشير معظم التحليلات المعاصرة الى أن أول استخدام منهجي منظم لهذا المصطلح جاء به (Hegel) في الفلسفة المثالية الألمانية لتعبر عن الاعتراب كفكرة تتمثل في انفصال

وكغيره من عناصر الحياة فان العنصر البشري بحاجة للحركة والتغيير، لما له من اثار ايجابية تعود بالنفع عليه وعلى مجتمعه، ومن ثم فان العاملين بالمنظمات هم في امس الحاجة للحركة والتغيير والتطوير، بهدف تجديد الدماء وتنمية معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، ويمكن تحقيق ذلك عبر تطبيق بعض الاساليب الادارية ومن ضمنها اسلوب التدوير الوظيفي (ابو صبحه، ٢٠١٤: ٨).

ويعرف التدوير لغة هي من مادة الدار، دوراً، دوراناً: أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة: كل ما تحرك وتدار (انيس واخرون، ٢٠٠٤: ٣٠٢). كما يعرف اصطلاحاً بتقلات سريعة بين الوظائف، والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في اسرع وقت (ماهر ، ٢٠٠٩: ٢١٧).

وان ابسط مفهوم للتدوير الوظيفي هو انه مدخل اداري منظم بموجبه يتم تنقل

المجموعات (١- التغيير الطبيعي السليم للمجتمع يكون تقسيم العمل سلبيا وهذا يعني مواكبة المعايير والقيم. ٢- التغيير السريع والذي يصبح فيه تقسيم العمل مرضيا حيث تزيد فيه احتياجات ورغبات ومتطلبات الافراد، وهذه المتطلبات تحتاج لحرف ممن جديدة لمواكبتها بسرعة، وبالتالي لا تستطيع المعايير والقيم مواكبة جميع هذه الحرف والمهن فتبقى البعض منهم بدون معايير وقيم)، وبالنتيجة ان المهن والحرف الجديدة التي تكون بدون معايير هي التي يتعرض العاملون فيها الى الاغتراب (محمد، ١٩٨٢ : ٢٠).

ج- وتحديث ماكس فيبر (١٨٦٤- ١٩٢٠) الذي يقترن اسمه بالبيروقراطية عن الاغتراب البيروقراطي ، حيث يرى ان البيروقراطية تفرض على العامل الالتزام بتطبيق القوانين والامثال لها، رغم انه في كثير من الاحيان لا يدرك معنى تلك القوانين ، فيؤدي ذلك الى اغترابه (الدقس ، ١٩٨٧: ٢٥٢).

ح- وفي الجانب الاخر اهتم اتزيوني (١٩٦١) بدراسة طبيعة تواجد الافراد في المنظمات وطبيعة اندماجهم فيها، وافترض اتزيوني ان اندماج الافراد مع منظماتهم تأخذ ثلاثة اشكال (الاندماج السليبي ، المعتدل و الايجابي)، والاندماج السليبي يمثل العلاقة السلبية للموظف مع المنظمة التي يعمل فيها، حيث ان اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن ارادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد (درويش ، ٢٠٠٨: ٩٩).

ومن خلال ما سبق من السرد التاريخي لكل من الاغتراب والاعتراب الوظيفي يرى الباحث ان الاعتراب في البداية ظهرت ك مفهوم ديني ومن ثم بعدها انتقل الى علم الاجتماع ليتناولوه الفلاسفة وعلاء الاجتماع وبالنهاية انتقل دراسته الى بيئة المنظمات.

## ٢. مفهوم الاغتراب والاعتراب الوظيفي:

الاعتراب مفهوم شديد وعريق الاصل ، وضارب الجذور الى فجر البشرية جمعاء، اذ يعود الى تلك اللحظة المتعالية التي غربت فيها الجنة بنعيمها عن ادم عليه السلام ونزل الى الارض مغترا عنها وعن الحياة التي كان يحظى بها قبل عصيان امر ربه ، فتلك هي بحق اولى مشاعر الاغتراب ( خليفة، ٢٠٠٣ : ١٩).

ويعد الاغتراب ظاهرة فلسفية وسلوكية على حد سواء. اذ ان مصطلح (Alienation) اشتق من اصل لاتيني وقد استخدم في الكثير من المجالات منها الفلسفة وعلم النفس والسلوك التنظيمي و علم الاجتماع والعلوم الاخرى. ويعد هيجل اول من استخدم الاعتراب، اذ استخدم هيجل مصطلح الاعتراب بمعنيين، الاول المفهوم اللاهوتي وتعني انفصال الذات عن الجوهر الاجتماعي ، اي اغتراب الروح عن

الموضوع عن الذات فالاعتراب كان بالنسبة له حقيقة وجودية ترتبط بطبيعة الوجود الانساني (Seeman, 1975: 574) أما الاهتمام بمفهوم الاعتراب كظاهرة فيعود الى كتابات (Marx) عام (١٨٤٤) التي نشرها عام (١٩٣٢) تحت عنوان (المخطوطات الاقتصادية والفلسفية) والتي وصف فيها العامل المغترب (Marxists, 2008: 2) فقد أخذ (Marx) هذا المصطلح من (Hegel) وأضفى عليه الصفة المادية حيث أشار الى أن الإنسان يحقق وجوده ويدرك نفسه من خلال العمل (شمالوي، ٢٠٠٧ : ٦) أما من ناحية الدراسة والبحث والتحليل فقد بدأ الاهتمام بها في أوائل العقد الرابع من القرن العشرين (أبو حنف ، ١٩٩٩ : ١٢٤).

ويمكن توضيح بدايات كل من الاعتراب والاعتراب الوظيفي والمحطات المهمة لتطورهم فيما يأتي:

أ- يعد مارتن لوتر (١٤٨٣- ١٥٤٦) مؤسس المذهب البروستاتي من اوائل من استخدم مصطلح الاغتراب، وقد رفض الوسطية بين الله والانسان كما في المذهب الكاثوليكي.

ب- وجد موضوع الاعتراب الوظيفي جذوره في كتابات هيجل (١٧٧٠ - ١٨٣١) عن العمل، حيث يرى ان كل عمل انسان هو بالضرورة عمل مغترب، لان الانسان كان يشارك قديما سواء في مجتمع ( الرعي، الصيد، الزراعة البسيطة) وفي كل خطوة من خطوات الانتاج، بما في ذلك صنع ادوات العمل نفسها كالعصا وغيرها، لكن ظهور الصناعة وتقسيم العمل والتخصص عزلت الانسان عن العملية الانتاجية بجميع اشكالها وعناصرها، ولم يعد يعرف العامل اهمية الدور الذي يقوم به في عمله الجزئي الذي يمارسه لنا انفصل عن عملية الانتاج الكلي (ابو زيد، ١٩٧٩ : ٨).

ت- وبعده جاء ماركس (١٨١٨- ١٨٨٣) وطرح نظريته العمل المغترب ، وقد ركز في نظريته على ناتج عمل الفرد، وأكد ان ما ينتجه الفرد (انتاج الفرد) لا يحقق ذاته ولا طموحاته ولا حتي انسانيته لان عمله تحكمها شيبان ( صاحب العمل والقوانين الاقتصادية مثل حركة السوق والاسعار) وبالتالي فان العمل نفسه مغترب، والالتحاق بالعمل في ظل هذه الظروف هو تسليم مسبق بالانفصال والاعتراب عن العمل (اسكندر، ١٩٨٨ : ١٨٧).

ث- وبحث دور كاي (١٨٥٧- ١٩١٧) عن التضامن والتأسك حيث تحدث عن اللامعيارية والتي تعني حدوث من اللاتناسق بين سلوك الفرد والمعايير التي يفترض انها تسيّر هذا السلوك، وتحدث في كتابه (تقسيم العمل) عن نوعين من التغيرات في

البيروقراطية والشعور بعدم الرضا وافتقاد الفرد للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وضعف العلاقات الانسانية، فالبيروقراطية تفرض على الموظف الالتزام بتطبيق الانظمة والقوانين والامتثال لها رغم انه في كثير من تلك الحالات لا يعرف او يفهم معنى تلك القوانين وبالتالي يؤدي الى اغترابه.

ويعرفها أيضا (صبر، ٢٠١٣: ٩) بأنه حالة نفسية يعاني منها الفرد ويشعر معها بعدم الصلة بالواقع الذي يحيط به نتيجة تعرضه لمثيرات او عوامل ذاتية او بيئية لا يكون قادرا على التكيف معها بحيث يؤدي هذا الانفصال الى ركود الفرد للعزلة و الانطواء وتحتير الذات وذلك لعدم الشعور بأهمية ما يقوم به من اعمال داخل محيط عمله.

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث ان الاغتراب الوظيفي هو عبارة عن اتجاه سلبي للفرد نحو الوظيفة التي يشغلها وذلك بسبب الآثار السلبية التي يتركها بعض من المتغيرات التنظيمية على الموظفين داخل المنظمة بما ينجم عنها شعور الفرد بالعزلة والضيق والوحدة ، وفقدان الثقة، والشعور بالقلق العدوان وعدم الانتماء للمنظمة.

### ٣. ابعاد الاغتراب الوظيفي:

اختلف العديد من الكتاب والباحثين فيما بينهم عن تفسير ابعاد الاغتراب الوظيفي فمنهم من حدد اربع ابعاد له امثال (Blauner, 1964) (Shepard, 1972) ومنهم من فسره في خمسة ابعاد كأمثال (Seeman, 1967)، ولكن الباحث ولأغراض هذا البحث سيعتمد اربعة ابعاد للاغتراب الوظيفي وهم الأكثر تكرارا بين الباحثين وفيما يلي شرح لكل منها:

#### ٣،١. ضعف القدرة على التأثير (فقدان القوة او السيطرة) : Powerless

يشير (Seeman, 1957: 784) الى أن فكرة الإحساس بضعف القدرة على التحكم أو التأثير في أحداث العمل تعود أصولها الى فكرة الاغتراب في الماركسية المنضمة ظروف العمال في المجتمع الرأسمالي واغتراب العامل عن عمله وبأنه منفصل عن أي معاني للمشاركة والاندماج في العمل بسبب عجزه نتيجة قوى خارجية تتحكم بعمله، وهذا البعد للاغتراب يشير الى شعور الفرد بأن سلوكه وتصرفاته لا تؤدي الى تحقيق ما يسعى اليه من نتائج مما يعني شعوره بالضعف وعدم تمكنه من السيطرة على مجريات الأحداث وعلى قدرته على اتخاذ قراراته .

ويشير اليه (Neal & Seeman, 1964: 219) بأنه انخفاض توقع الأفراد للسيطرة على الأحداث الخاصة بهم ويعلمهم ومجتمعهم وبالتالي ضعف القدرة على التأثير بالشكل

ذاته. والثاني الفلسفي ويعني به هيجل تنازل الفرد عن استقلاله الذاتي ، وتوحده مع الجوهر الاجتماعي ، اي ان هيجل يرى ان الانسان مغترب بالضرورة اما عن ذاته او عن مجتمعه، فهو يسير في نموه من الاغتراب الاجتماعي الى الاغتراب الذاتي. الا ان مصطلح الاغتراب اصبح احادي البعد حيث فقد المعنى الايجابي له، وبدء التركيز على المعنى السلبي فقط، واصبح هذا المفهوم مقترنا في اغلب الاحوال بكل ما يهدد الانسان وحرية بالاستقلال والتكيف، وهذا ما جعل الاغتراب بمفهومه الاحادي ينتشر في العلوم النفسية و الاجتماعية (Ferguson& Lavalette, 2004: 299).

وضمن المفهوم اللغوي والاصلاحي للاغتراب، فان الاغتراب لغويا يعني ( اختلاف مشاعر الفرد عن الافكار والمعتقدات والقيم التي تلتزم بها الجماعة التي تنتمي اليها) (الشخص والديميراطي، ١٩٩٢ : ٢١). ومن الناحية الاصطلاحية، فان مفهوم الاغتراب يشير الى الشعور بالاغتراب عن الذات والمجتمع، او بين الذات والمجتمع ، او بين الذات ونفسها (المغربي، ١٩٧٦ : ٢٠٦).

ومن ناحية اخرى عرف الاغتراب بأنه (ظاهرة مركبة وطبيعية انسانية تتفاوت قوة وضعفا لمواقف موضوعية وذاتية تمثل افراطا في الضغوط والمتطلبات البيئية التي ينجم عنها انعدام الشعور بالهوية وفقدان القدرة نسبيا على انجاز الاهداف واتخاذ القرارات، كما يعني فقدان الحس وغياب الوعي نسبيا والشعور الذهني بصور متفاوتة من شخص لآخر باختلاف المستوى الثقافي والمعرفي والعمق الديني والبناء النفسي و درجة الضغوط (محمود، ١٩٩٥ : ٢٢).

كما عرفه كل من (Balach, etal, 2007: ١٥٨) بأنه مزيج من مواصفات العناصر الخمسة (ضعف العلاقات مع الآخرين ، نقص المعايير ، ضعف السيطرة ، ضيق الهدف ، غربة الذات) بمعنى أن يكون الفرد غريباً عن مسيرة حياته –يشعر بالوحدة اما بالنسبة لتعريف مصطلح الاغتراب الوظيفي، فقد عرف (٤١٤ :kanungo, ١٩٩٢) الاغتراب الوظيفي بأنه شعور الفرد بالعزلة والضيق والوحدة ، وعدم الانتماء، وفقدان الثقة، والشعور بالقلق العدوان، ورفض القيم والمعايير الاجتماعية والمعاناة النفسية.

كما وعرفه (vandenbergh, 2002: 33) بأنه ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة ومستوى الاندماج، وهذا الاندماج قد يكون نفسيا او فكريا او مهنيا. في حين اشار (الحمد، ٢٠٠٤ : ٢٩) الى ان الاغتراب في مفهومه البسيط يعني شعور الموظف بالغربة في موقع عمله ، اذ يفقد الانتماء الوظيفي والتنظيمي بسبب الانغماس في

الفرد أن يؤمن أو يعتقد به . حيث يشير هذا التعريف الى تساؤل الفرد في البحث عن معنى لذاته .  
ويتطرق اليه (Starck,1992: 132) بأنه حالة يشعر بها الفرد أن الحياة قد فقدت معناها . في حين أشار اليه (Halama, 2000: 339) بأنه حالة يطلق عليها الفراغ الوجودي والتي هي خاصية سلبية تشير الى الافتقار الى الأهداف والمعنى والى وجود مشاعر عدم الاكتراث .

ويرى (البياتي، ٢٠١٠: ٥١) بأن هذا النوع من الاعتراض مستقل عن النوع أو البعد الأول - ضعف القدرة على التأثير - في إطار بعض الظروف . فالتوقع حول قدرة الفرد على السيطرة على الأحداث ربما لا يتطابق مع قدرته على فهم هذه الأحداث . ومع ذلك يظهر لنا أنه لا بد في الواقع الحقيقي أن تكون هناك علاقة بين هذين الشكلين من الاعتراض في بعض الجوانب المهمة . فمثلاً أن فهم وأدراك العالم الخارجي قد يكون شرطاً مسبقاً لتوقع السيطرة على أحداثه المعقدة وغير الواضحة في كثير من الأحيان . حيث أن هناك دائماً توقع أن كل شيء يمكن أن يفهم حتى في حالة عدم السيطرة عليه (كالتفاعلات الأسرية ، بعض القيم الاجتماعية وغيرها .

ويشير اليه (العتيبي، ٢٠١٠: ٢٩) بأنه الحالة التي لا يعرفون الموظفون عندها الا المهام التخصصية الخاصة بهم فقط، ولا يعرفون ولا يتاح لهم معرفة زملائهم في العمل او وظائف الاقسام الاخرى او كيف يساهم عملهم في الانتاج الخاص بالمنظمة، فانهم يشعرون حينها بفقدان الغاية من وظيفتهم، ويكون فقدان المعنى ظاهراً عن طريق ضعف العلاقة المكتسبة لوظيفة الموظف بوظائف الموظفين الاخرين وبالتنظيم الاكبر.

### ٣،٣. قصص المعايير (اللامعيارية): Normless

تشير الى قصص المعايير الضابطة لسلوك الافراد والملزومة لهم او ضعفها، وبالتالي يحدث هذا حالة من الاضطراب والتفكك او مزيداً من عدم انضباط سلوك العاملين (اسكندر، ١٩٨٨: ٢٠٧)

ويشير اليها (الكنعان، ٢٠٠٨: ٢٦) على انها حالة يشعر من خلالها الفرد بان المعايير السلوكية التي يؤمن بها ليست هي المحددة لسلوكيات الافراد داخل التنظيم ، فبدا العدالة والجدارة و المساواة ليست بالضرورة هي المحدد الاساسي للنمو الوظيفي وبالتالي يشعر الفرد بالاعتراض.

وأعتمد (Seeman, 1957: 787) في تحليله لهذا البعد على نظرية (Durkheims)

الإيجابي.

ويرى (Shepard, 1972: 15) ان فقدان القوة حالة تحدث عندما يشعر الموظف بأنه مجرد شيء يتم السيطرة عليه والتحكم فيه من قبل الاخرين او نظام تقني ولا يمكنه تغيير وضعه وبالتالي فقدان الحرية في العمل.

وينظر اليه (الكرداوي، ٢٠٠٨: ١١) على انه حالة من عدم قدرة الفرد على التأثير على مجريات الامور في وظيفته في الامور التي يقوم بها، فالهام الوظيفية وكيفية القيام بها محددة سلفاً، وهذا المفهوم يمثل صورة من صور فقدان حرية الفرد في المنظمة، فصدر الاعتراض هنا هو فقدان القوة بمعنى ان الفرد في اثناء يومه العملي في حالة من الاستسلام والخضوع لأوامر غيره، ويشعر الموظف بأنه عاجز عن التأثير على توجيه عمله في المنظمة وعن صنع القرارات المهمة التي تتناول مصيره.

### ٢،٣. ضياع الهدف أو المعنى (اللاهدفية او اللامعنى): Meaningless

أن التعبير الثاني لمفهوم الاعتراض لدى (Seeman) يمكن أن يلخص تحت فكرة ضياع الهدف أو المعنى . وتضمن تحليله لهذا البعد تعريفاً وظيفياً له حيث ضمنه وصف (Mannheim's) للاعتراض في زيادة العقلانية الوظيفية إذ أشار الى أنه التوقع المنخفض للتنبؤات المرضية حول نتائج السلوك في المستقبل . حيث يشير (Mannheim) أن الفرد لا يستطيع اتخاذ القرار والاختيار من بين البدائل المتاحة لتفسير الموقف الذي يمر به أي لا يمكنه العمل بذكاء أو رؤية داخلية بسبب زيادة درجة التعقيد في العمل التي يصاحبها هبوط مواز في القدرة على التصرف بذكاء تجاه حالة معينة والحكم على أساس فكرة الترابط بين الأحداث (Mannheim , 1940: 59)

أما (Nelson&Odonhue,2007: 7) فقد اشارة اليه بأنه فقدان الإحساس أو عدم قدرة الفرد على تحديد الغرض من عمله كجزء من العملية الإنتاجية ككل .

ويرى (العكيلي ، ٢٠٠٠: ٧٣) بأن (Seeman, 1957) قد ربط بين هذا البعد والعمل حيث وجد بأن العمل حينما يفقد قيمته ومعناه نتيجة عدم توافر أهداف أساسية للعمل خاصة عندما يكون العمل قائماً على التجزئة والتخصص الدقيق فأن هذا سيجعل الفرد يرغب في استبداله بعمل آخر مجزي يتميز بالحوية والاهتمام والانتباه .

ويعتقد (Balach. et al., 2007:157) بأنه يعني فقدان الوضوح حول ما يجب على

- غربته عن البنية الاجتماعية وتتعلم بصله الإنسان بينته الاجتماعية (دولة ، أو مجتمع) وهي هنا غربة لا بد منها من أجل الاندماج مع الكلية (انفصال عن الذات من أجل الاتصال بالكلية).

ويرى (العتيبي، ٢٠١٠: ٢٨) ان الموظف يغترب عن ذاته عندما يعجز عن السيطرة على وظيفته، ويفقد الروابط والعلاقات ذات المغذي داخل المنظمة التي يعمل بها، وبالتالي فانه يغترب عن ذاته.

### المبحث الثالث

#### تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج إجابات عينة البحث من خلال فقرتين الأولى يتضمن وصفاً لمتغيرات البحث وتشخيصها ويتضمن عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والثاني يتم بموجبه اختبار الفرضيات وذلك وفقاً لمنهجية البحث.

#### أولاً: وصف وتشخيص عينة البحث :

##### ١. توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي :

جدول ١: توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي

التصنيف الوظيفي	تكرار	%
فني	١٨	٤٠
اداري	٢٧	٦٠
المجموع	٤٥	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

يظهر من خلال الجدول (١) إن نسبة الموظفين الاداريين هي الأكبر وقد بلغت النسبة ( ٦٠% ) وبواقع ( ٢٧ ) فرداً من أفراد العينة , في حين كانت نسبة الموظفين الفنيين بالمرتبة الثانية بنسبة ( ٤٠% ) وبلغ عددهم ( ١٨ ) فرداً من أفراد العينة .

##### ٢. توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

في وصفه لحالة الـ (Anomie اللامعيارية) الحالة التي يحدث فيها انهيار عام في القانون والنظام في المجتمع وانعدام الأمن وعدم اليقين لدى الفرد ومن ثم الخلل في التوازن بين الوسائل والأهداف وعندما يحدث عدم التوازن هذا فأن صراعاً يحدث تكون نهايته ضعف شبه تام للمعايير الأخلاقية . كما أستعان بوصف (Merton) حول البناء الاجتماعي والانحراف في وصفه للتكيف الذي قد يؤدي الى أضعاف التأثير المنظم للمعايير الاجتماعية باعتباره نوعاً من التوافق مع الانحراف (البياتي، ٢٠١٠: ٥٢).

كما يعني هذا البعد في مواقع أخرى بأنه شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة لها لإنجاز الأهداف التي يسعى الى تحقيقها في محيط عمله وهي حالة تنشأ عند تفكك المعايير الأخلاقية وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه مما يؤدي بالنتيجة الى انتقال هذا التفكك الى محيط العمل الذي يعمل فيه الفرد (سلامة ونيات ، ٢٠٠٣: ١٣) لذلك أطلق ( Seeman ) لتفادي عواقب هذا البعد من رغبته في تحقيق الموازنة بين الوسائل والأهداف وأنه متى ما كانت هذه الجوانب متوازنة تكون وظيفتها الاجتماعية ممثلة بتنظيم السلوك الاجتماعي (العكيلي، ٢٠٠٠: ٧٣).

#### ٤.٣. غربة الذات (الاعتراب عن الذات) : Self – Estrangement

ويشير هذا البعد الى شعور الفرد بعدم القدرة على إيجاد الأنشطة التي تشعره بالرضا وأنه مع الزمن يصبح مجموعة من الأدوار والسلع لا قيمة له فلا يشعر بذاته ووجوده إلا نادراً وبالتالي فهو مفهوم يتعلق بعائد القيمة والمعنى الجوهرى للعمل (Seeman, 1957: 789).

كما يشير (Fromm & Mills, 1972: 120) أن الاعتراب طريقة للتجربة يرى فيها الشخص نفسه غريباً عن خبراته وذاته فهي هنا يمكن اعتبارها مرادفاً للاعتراب. أما (Nelson & ODonohu, 2007: 7) فقد أشار اليه على أنه عدم الإحساس بأهمية المنجزات الشخصية للفرد في مكان عمله في إشارة الى الانفصال.

ويرى (جاسم، ١٩٨٦: ١٢٩) في إطار الحديث عن غربة الذات لا بد من الإشارة الى مفهوم (Hegel) حول الاعتراب والذي جاء بفكرتين :

- غربة الإنسان عن نفسه أي ذاته اعتراباً بسبب التناقض بين الطبيعة الجوهرية للفرد وبين وضعه العام .

جدول ٤ : توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة الوظيفية

المدة	تكرار	نسبة
١ - ٥	١٠	٢٢,٢
٦ - ١٠	١٠	٢٢,٢
١١ - ١٥	٧	١٥,٦
١٦ - ٢٠	٥	١١,١
٢١ - فأكثر	١٣	٢٨,٩
المجموع	٤٥	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

يتضح من خلال جدول (٤) إن النسبة الأكبر كانت (٢٨,٩%) (١٣) فرداً لمن لديهم الخدمة لمدة (٢١ - فأكثر), بينما كانت بالمرتبة الثانية لمن لديهم الخدمة بين (١ - ٥) و (٦ - ١٠) ونسبة (٢٢,٢%) (١٠) فرداً كل فئة, وجاء بالمرتبة الثالثة لمن لديهم الخدمة ما بين (١١ - ١٥) سنوات بنسبة (١٥,٦%) (٧) وبقا (١٦ - ٢٠) سنوات وبنسب (١١,١%) (٥) وبقا (٢١ - فأكثر) من أفراد العينة.

#### ٥. توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي :

جدول ٥: توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي

التحصيل العلمي	تكرار	نسبة
ماجستير	٠	٠
دبلوم عالي	١	٢,٢
بكالوريوس	٢٢	٤٨,٩
دبلوم	١٣	٢٨,٩
اعدادية فما دون	٩	٢٠
المجموع	٤٥	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

يتبين من خلال جدول (٥) إن نسبة حملة شهادة بكالوريوس هي الأكثر وقد بلغت (٤٨,٩%) (٢٢) فرداً من أفراد العينة, بينما كانت نسبة حملة شهادة دبلوم

جدول ٢ : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	تكرار	%
ذكر	٢٣	٥١,١
أنثى	٢٢	٤٨,٩
المجموع	٤٥	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

يظهر من خلال الجدول (٢) إن نسبة الذكور هي الأكبر وقد بلغت النسبة (٥١,١%) (٢٣) وبقا (٤٨,٩%) (٢٢) فرداً من أفراد العينة, في حين كانت نسبة الإناث بالمرتبة الثانية بنسبة (٤٨,٩%) (٢٢) وبلغ عددهم (٢٢) فرداً من أفراد العينة.

#### ٣. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية :

جدول ٣: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئات العمرية	تكرار	نسبة
٢١ - ٣٠	١٨	٤٠
٣١ - ٤٠	١٤	٣١,١
٤١ - ٥٠	١٠	٢٢,٢
٥١ فما فوق	٣	٦,٦
المجموع	٤٥	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

يتضح من خلال الجدول (٣) إن أكبر فئة عمرية كانت (٢١ - ٣٠) بنسبة (٤٠%) (١٨) وبقا (٣١ - ٤٠) بنسبة (٣١,١%) (١٤) فرداً من أفراد العينة, وتليها الفئة (٤٠ - ٥٠) بنسبة (٢٢,٢%) (١٠) وبقا (٥١ - ٥٠) بنسبة (٦,٦%) (٣) فرداً من أفراد العينة, واهيراً بلغت الفئة (٥١ - ٥١) فأكثر بنسبة (٦,٦%) (٣) وبقا (٤٠ - ٣١) بنسبة (٤٠%) (١٨) فرداً من أفراد العينة, واهيراً بلغت الفئة (٥١ - ٥١) فأكثر بنسبة (٦,٦%) (٣) وبقا (٤٠ - ٣١) بنسبة (٤٠%) (١٨) فرداً من أفراد العينة.

#### ٤. توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة الوظيفية :

في المرتبة الثانية بنسبة ( ٢٨,٩% ) بواقع ( ١٣ ) فرداً من أفراد العينة , في حين جاء بالمرتبة الثالثة حملة شهادة اعدادية فما دون بنسبة ( ٢٠% ) بواقع ( ٩ ) أفراد , وجاء بالمرتبة الاخيرة حملة شهادة دبلوم عالي بنسبة ( ٢,٢% ) بواقع ( ١ ) أفراد.

**توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي :**

جدول ٦: توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي

التحصيل العلمي	تكرار	نسبة
رئيس قسم	١٠	٢٢,٢
مسؤول شعبة	١٩	٤٢,٢
بدون منصب	١٦	٣٥,٦
المجموع	٤٥	%١٠٠

ثانياً: اختبار الفرضيات :

جدول ٧: خلاصة شدة الإجابة لمتغيرات البحث / المتغيرات التنظيمية

ت	العبارات		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
١.	٥	١١,١	١٨	٤٠	٩	٢٠	١٢	٢٦,٧	١	٢,٢		
٢.	٣	٦,٧	١٥	٣٣,٣	١٣	٢٨,٩	١٤	٣١,١	٠	٠		
٣.	٨	١٧,٨	١٤	٣١,١	١٧	٣٧,٨	٤	٨,٩	٢	٤,٤		
٤.	٥	١١,١	١٢	٢٦,٧	٢٠	٤٤,٤	٦	١٣,٣	٢	٤,٤		
٥.	٩	٢٠	١٣	٢٨,٩	١٤	٣١,١	٩	٢٠	٠	٠		
٦.	١٠	٢٢,٢	١٥	٣٣,٣	١١	٢٤,٤	٩	٢٠	٠	٠		
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
٧.	٨	١٧,٨	٢٤	٥٣,٣	٧	١٥,٦	٥	١١,١	١	٢,٢		
٨.	٧	١٥,٦	١١	٢٤,٤	١٧	٣٧,٨	١٠	٢٢,٢	٠	٠		

										بالمشاركة.
٠	٠	٢٢,٢	١٠	٣٥,٦	١٦	٣١,١	١٤	١١,١	٥	٩. تحال اصغر الامور الى الادارة العليا من اجل اصدار القرار النهائي.
٠	٠	٢٠	٩	٣١,١	١٤	٢٨,٩	١٣	٢٠	٩	١٠. لا يستطيع ان يعمل اي شيء تقريبا حتى ان اسأل رئيسي المباشر .
١١,١	٥	٢٨,٩	١٣	٢٠	٩	٣٥,٦	١٦	٤,٤	٢	١١. اشارك في قرار تعيين الموظفين الجدد في قسبي.
										الهيكل التنظيمي
%	عدد									
٢,٢	١	١٥,٦	٧	١٧,٨	٨	٤٦,٧	٢١	١٧,٨	٨	١٢. اعرف درجة التوافق بين ما أقوم به من عمل وما يقوم به الاشخاص الاخرون في الاقسام و الادارات الاخرى في جهة عملي.
٠	٠	١٣,٣	٦	٣٣,٣	١٥	٤٤,٤	٢٠	٨,٩	٤	١٣. لا يوجد لدينا توصيف وظيفي كامل ومكتوب لمعظم المراكز والعناوين الوظيفية.
٠	٠	٣١,١	١٤	٤٠	١٨	٢٢,٢	١٠	٦,٧	٣	١٤. ليس لدي وضوح تام حول ما يجب أن أقوم به وما لا يجب فهناك خط سلطة ومسؤولية غير واضحة في عمل مديرتنا.
٤,٤	٢	٣٥,٦	١٦	٣٧,٨	١٧	١٧,٨	٨	٤,٤	٢	١٥. يؤدي العدد الحالي من وحدات العمل المتخصصة "الأقسام والشعب" الكثيرة الى التشابك و التداخل بين الوظائف.
٠	٠	٣٥,٦	١٦	٢٨,٩	١٣	٢٤,٤	١١	١١,١	٥	١٦. ليست باستطاعتي تحديد الدور الذي سأؤديه مستقبلاً فمسلكي الوظيفي غير واضح و غير محدد.
										الدوافع والحوافز
٢,٢	١	١٧,٨	٨	١١,١	٥	٥١,١	٢٣	١٧,٨	٨	١٧. اشعر ان الذين تمت ترقيتهم في جهة عملي يستحقون ذلك.
١١,١	٥	٢٤,٤	١١	٢٤,٤	١١	٣٣,٣	١٥	٦,٧	٣	١٨. اشعر ان منح المكافآت في مديرتنا تتوافق مع الاداء.
٢,٢	١	١١,١	٥	٢٦,٧	١٢	٣٥,٦	١٦	٢٤,٤	١١	١٩. إن آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت في مديرتنا لا تؤثر على ادائي لوظيفتي.
٤,٤	٢	٣١,١	١٤	٣١,١	١٤	٢٢,٢	١٠	١١,١	٥	٢٠. غالباً يتم اعطاء الشكر والتقدير على من يستحقها.

٢١	عندما ابذل الجهود و أتقاني في ادائي الوظيفي اتلقى الشاء والتقدير من مديري.	٣	٦,٧	١٢	٢٦,٧	١٥	٣٣,٣	١٣	٢٨,٩	٢	٤,٤
	التدوير الوظيفي	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
٢٢	اشعر انه علي ان اتقن مجاراة مدرائي من اجل النمو والتقدم الوظيفي في جهة عملي.	٧	١٥,٦	٢٦	٥٧,٨	٧	١٥,٦	٥	١١,١	٠	٠
٢٣	غالبا ما اشعر ان نقل وتحريك الموظفين من وظيفة الى اخرى تتم على اسس غير موضوعية وبصياغة رسمية.	٤	٨,٩	٢١	٤٦,٧	١٣	٢٨,٩	٧	١٥,٦	٠	٠
٢٤	اشعر أن التدوير الوظيفي في دائرتنا يجعل الموظفين اقل انتاجية وتركيزا على الاهداف الوظيفية.	٥	١١,١	١٧	٣٧,٨	١٦	٣٥,٦	٧	١٥,٦	٠	٠
٢٥	يؤدي التدوير الوظيفي في مديرتنا الى الإحباط و فقدان الثقة بالنفس.	٢	٤,٤	١٣	٢٨,٩	٢٠	٤٤,٤	١٠	٢٢,٢	٠	٠
٢٦	اخذ موافقة الموظف عند ممارسة التدوير الوظيفي بالإدارة امر ليس ضرورياً.	٤	٨,٩	٩	٢٠	١٧	٣٧,٨	١٢	٢٦,٧	٣	٦,٧

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من نتائج التحليل الإحصائي.

توضح نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (٧) مؤشرات التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه العبارات الخاصة بوصف آرائهم فيما يتصل بالمتغيرات التنظيمية كإحدى متغيرات البحث، وفيما يتعلق بالمتغير الأول (انظمة واجراءات العمل) وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X6) والتي بلغت (٥٥%)، وتشير هذه النتائج إلى أن اجبار الموظفين على الخضوع لأنظمة وإجراءات ثابتة. اما المتغير الثاني (المركزية) فكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X7) والتي بلغت (٧١,١%)، مما يؤشر الى ان الموظفين يلعبون دورا محدودا في اتخاذ القرارات و تحديد السياسات في المنظمة. وبالنسبة للمتغير الثالث (الهيكل التنظيمي) فكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X12) والتي بلغت (٦٤,٥%)، مما يؤشر ان الموظفين يعرفون درجة التوافق بين ما يقومون به من عمل وما يقوم به الاشخاص الاخرون في الاقسام و الادارات الاخرى في جهة عملهم. وفيما يتعلق بالمتغير الرابع (الدوافع والحوافز) فكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X17) التي بلغت (٦٨,٩%)، وهذا يدل على ان لدى الموظفين شعور بالرضى عن استحقاق الذين تمت ترقيتهم في جهة عملهم. وفيما يخص بالمتغير الخامس والاخير (التدوير الوظيفي) فكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X22) التي بلغت (٧٣,٤%)، وهذا يدل على ان لدى العينة المبحوثة الشعور بانه عليهم ان يتقنوا مجاراة مدراءهم من اجل النمو والتقدم الوظيفي في جهة عملهم.

جدول ٨: خلاصة شدة الإجابة لمتغيرات البحث / الاعتراض الوظيفي

ت	العبارات		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
٢٧	٩	٢٠	١٦	٣٥,٦	١٠	٢٢,٢	١٠	٢٢,٢	١٠	٢٢,٢	٠	٠

٠	٠	٨,٩	٤	٢٦,٧	١٢	٥١,١	٢٣	١٣,٣	٦	٢٨. لا يتشاور معي رئيسي المباشر في القسم في الأمور الخاصة بعمل القسم.
٠	٠	٢٠	٩	٣٧,٨	١٧	٢٦,٧	١٢	١٥,٦	٧	٢٩. يمثل عملي الحالي ما تمليه علي سياسة الدائرة بشكل كبير دون الاهتمام لرأيي.
٤,٤	٢	٣٥,٦	١٦	٣١,١	١٤	١٧,٨	٨	١١,١	٥	٣٠. لا أحس باتتائي فعلا لما مكلف به من مهام ادارية وفنية.
٤,٤	٢	٤٢,٢	١٩	٢٦,٧	١٢	١٣,٣	٦	١٣,٣	٦	٣١. آرائي ليست لها قيمة في الوسط الذي أعمل فيه.
%	عدد	ضباغ الهدف او المعنى								
٠	٠	٢٠	٩	٢٤,٤	١١	٣٥,٦	١٦	٢٠	٩	٣٢. الوظيفة الذي اؤديه حالياً لا يلي طموحاتي ولا يمكنني من تحقيق ذاتي.
٠	٠	٨,٩	٤	٣٣,٣	١٥	٤٦,٧	٢١	١١,١	٥	٣٣. اشعر بملل بسبب روتينية العمل.
٠	٠	٢٢,٢	١٠	٣٥,٦	١٦	٢٨,٩	١٣	١٣,٣	٦	٣٤. الكثير من متطلبات وظيفتي تتجه نحو التعقيد بشكل لا أعرف تجاهها.
٠	٠	٢٤,٤	١١	١٥,٦	٧	٤٦,٧	٢١	١٣,٣	٦	٣٥. ضالة المسؤوليات المكلف بها تشعرني بعدم أهمية وظيفتي.
٠	٠	٢٨,٩	١٣	٢٠	٩	٤٠	١٨	١١,١	٥	٣٦. لا أفهم ما يدور حولي بسبب تعقد الأمور في العمل.
٤,٤	٢	٢٠	٩	٣٣,٣	١٥	٢٦,٧	١٢	١٥,٦	٧	٣٧. لا أشعر بالسعادة في محيط وظيفتي.
%	عدد	نقص المعايير								
٢,٢	١	٢٤,٤	١١	١٥,٦	٧	٤٤,٤	٢٠	١٣,٣	٦	٣٨. تحقيقي لما أريد أهم من انصياعي لأنظمة وتقاليد الوظيفة.
٦,٧	٣	٢٦,٧	١٢	٢٦,٧	١٢	٢٦,٧	١٢	١٣,٣	٦	٣٩. يصعب علي الالتزام بالأنظمة والقيم السائدة في محيط عملي.
٠	٠	٨,٩	٤	٢٦,٧	١٢	٤٠	١٨	٢٤,٤	١١	٤٠. أفضل دائماً مراعاة القيم الأخلاقية في أي سلوك يصدر عني.
١١,١	٥	٣٥,٦	١٦	٣٧,٨	١٧	١١,١	٥	٤,٤	٢	٤١. أشعر أنه لا بد لي من استخدام وسائل غير مشروعة في تحقيق بعض أهدافي.
٢,٢	١	٢٨,٩	١٣	٣٧,٨	١٧	٢٤,٤	١١	٦,٧	٣	٤٢. أسلك سلوكاً لا قناعة لي به لأبقى بعيداً عن المشاكل.

٤٣	أفد رغباتي في العمل دون الاهتمام لقيم العمل لعدم قناعاتي بها.	٣	٦,٧	٦	١٣,٣	١٦	٣٥,٦	١٨	٤٠	٢	٤,٤
	غربة الذات	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
٤٤	لا اشعر بقيمتي الذاتية عند مزاوله عملي.	٨	١٧,٨	١٣	٢٨,٩	٨	١٧,٨	١٥	٣٣,٣	١	٢,٢
٤٥	الوظيفة هي مجرد شيء اقوم بها من اجل تلبية مطالب الحياة.	٤	٨,٩	١٥	٣٣,٣	١٠	٢٢,٢	١٣	٢٨,٩	٣	٦,٧
٤٦	ان أكثر اهتماماتي تقع خارج وظيفتي.	٤	٨,٩	١٣	٢٨,٩	١١	٢٤,٤	١٤	٣١,١	٣	٦,٧
٤٧	أحس بأن تصرفات أغلب زملائي لا تنسجم مع تصرفاتي.	٢	٤,٤	١٣	٢٨,٩	١٦	٣٥,٦	١٣	٢٨,٩	١	٢,٢
٤٨	أحس بفقدان الرابطة بيني وبين العمل المكلف به.	٢	٤,٤	١١	٢٤,٤	١٣	٢٨,٩	١٨	٤٠	١	٢,٢
٤٩	أحس بعدم أهمية منجزاتي في مسيرة حياتي الوظيفية.	٢	٤,٤	١٢	٢٦,٧	١٤	٣١,١	١٥	٣٣,٣	٢	٤,٤
٥٠	لم تجعلني شهادتي قادراً على الحصول على ما أتمناه في حياتي العملية.	٤	٨,٩	١٣	٢٨,٩	١٦	٣٥,٦	٨	١٧,٨	٧	٨,٩

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من نتائج التحليل الإحصائي.

مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X44) ونسبة بلغت (٤٦,٧%) ، مما يؤشر الى ان العينة المبحوثة لا يشعرون بقيمتهم الذاتية عند مزاوله عملهم.

#### ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

هدف التحقق من آليه عمل نموذج الدراسة الافتراضي واختبار فرضياته كما وردت في منجزيتها , ولاستكمال عمليات الوصف والتشخيص لعوامل الدراسة , فإن هذه الفقرة سوف يتناول تحليل نتائج اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ومناقشتها .

#### ١. تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات التنظيمية والاعتراب الوظيفي :

يبين الجدول رقم ( ١٢ ) قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والتوجه السوقي ومن خلال تحليل تلك القيم يتضح الآتي :

جدول ٩ : علاقات الارتباط بين المتغيرات التنظيمية والاعتراب الوظيفي

المتغيرات التنظيمية	
الاعتراب الوظيفي	0.790**

توضح نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (٨) مؤشرات التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه العبارات الخاصة بوصف آرائهم فيما يتصل بأبعاد الاعتراب الوظيفي ، وفيما يتعلق ببعد الاول (ضعف القدرة على التأثير) وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X28) والتي بلغت (٦٤,٤%) ، وتشير هذه النتائج إلى ان رئيس المباشر لا يتشاور مع الموظفين في القسم في الأمور الخاصة بعمل القسم. اما البعد الثاني (ضيق الهدف او المعنى) فكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X35) والتي بلغت (٦٠%) ، مما يؤشر الى ان ضالة المسؤوليات التي تكلف بها الموظفين تشعرهم بعدم أهمية وظيفتهم.. والنسبة للبعد الثالث (نقص المعايير) فكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X40) ونسبة بلغت (٦٤,٤%) ، مما يؤشر الى ان العينة المبحوثة يفضلون دائماً مراعاة القيم الأخلاقية في أي سلوك يصدر عنهم. وبالنسبة للبعد الرابع والاخير (غربة الذات) فكانت أعلى نسبة اتفاق على

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من نتائج التحليل الإحصائي \*

$$\alpha \leq 0.05 \quad **, \alpha \leq 0.01$$

توجد علاقة طردية عالية القوة بين المتغيرات التنظيمية والاعتراب الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بينها (0,790) وهي معنوية عند مستوى (0,05) , وتؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الاولى والتي تنص على (توجد علاقات ارتباط معنوية طردية بين المتغيرات التنظيمية كمتغير كلي مستقل والاعتراب الوظيفي كمتغير كلي معتمد).

### تحليل علاقات التأثير لمتغير إدارة المعرفة في التوجه السوقي :

جدول ١٠: علاقات التأثير لمتغير إدارة المعرفة في التوجه السوقي

مستوى دلالة المحسوب	الاعتراب الوظيفي		المتغير المعتمد المتغير المستقل
	قيمة T	درجة الحرية	
0.00a	٠,٦٦٤	44	المتغيرات التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من خلال الجدول (٩ - ١٠) بلغت قيمة Beta بين المتغيرين (0.790) وهي معنوية بدلالة قيمة (T) المحسوبة والبالغة (٨,٤٣٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٨٤) عند درجة الحرية (٤٤) مما يؤشر أن المتغيرات التنظيمية يؤثر معنويًا في الاعتراب الوظيفي , وبناء على ما سبق يتضح وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغيرات التنظيمية و الاعتراب الوظيفي مما يعني أن أي تغير في المتغيرات التنظيمية يقود إلى التغير في الاعتراب الوظيفي.

### البحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً: الاستنتاجات

١. تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية عالية القوة بين المتغيرات التنظيمية والاعتراب الوظيفي.

٢. تبين من خلال التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي لمتغيرات التنظيمية في الاعتراب الوظيفي .

٣. من خلال نتائج وصف متغيري البحث ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة نلاحظ تركيز الإجابات في إتجاهها الإيجابي ونسب مختلفة لأبعاده الفرعية ، وهذا يعزو إلى تفهم العينة المبحوثة إلى كل من مفهوم المتغيرات التنظيمية والاعتراب الوظيفي وملاحظتها اثناء الاداء الوظيفي.

٤. نستنتج من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى وجد وجود انظمة واجراءات تتصف بالثبات في مجتمع البحث مما يجبر الموظفين على الخضوع لها عند القيام بما مطلوب منهم من اعمال وهذا يؤدي بالنتيجة الى اغتراب الموظفين عن وظيفتهم.

٥. أكدت نتائج التحليل الإحصائي على توافر المركزية بنسبة عالية في مجتمع البحث ، حيث يشير الى الدور المحدود للموظفين في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات في المنظمة.، وهذا يدل الى تمسك الادارة العليا في مجتمع البحث بالسلطات والصلاحيات وعدم تفويضها وتزليلها الى المستويات الادنا.

٦. نستنتج من خلال نتائج التحليل الإحصائي إلى وجد اتفاق عالي بينهم حول التدوير الوظيفي، حيث يرون انه عليهم بالتعلق الوظيفي لمدراهم من اجل النمو والتقدم في حمة عملهم، وهذا يبين عدم وجود سياسة واضحة و مفهومة في مجتمع البحث فيما يتعلق بالمسار الوظيفي.

٧. أكدت نتائج التحليل الإحصائي الى شعور الموظفين بضعف قدرتهم على التأثير في محيط عملهم ، وفي نفس الوقت لا يشعرون بقيمتهم عند مزاوله عملهم ، وهذا ما يؤدي بهم بالنتيجة الى الاعتقاد على انهم مجرد عدد في حمة عملهم و ان وجودهم او عدم وجودهم لا يغير شيئاً وهذا ما يدفعهم الى عدم الالتئام والاندماج الى وظيفتهم.

٨. نستنتج من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة إلى ان وجود نوع من التشابك والتداخل وعدم وضوح المسؤوليات التي تكلف بهم تشعرهم بعدم اهمية وظيفتهم، وهذا ما يدفعهم بالنتيجة الى البحث عن سبل تمكهم من الابتعاد عن وظيفتهم.

#### ثانياً: التوصيات

١. ضرورة اهتمام المديرين في مجتمع البحث بموضوع المتغيرات التنظيمية المأخوذة والبحث عن اسبابها واثارها و سبل مواجهتها والسيطرة عليها.

٢. ضرورة اعطاء وصف واضح للوظائف ، وتحديد و تفويض المسؤوليات والصلاحيات اللازمة لأداء الوظيفة، وتنظيم وقت العمل و استغلاله استغلال الامثل.

السقا، عون مفيد عبدالله، (٢٠١٣)، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

العاني، اثير انور شريف، (٢٠٠٢)، التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي للعلاقة والإمارة/ دراسة استطلاعية لآراء المدراء العاملين في وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

العنبي، طارق بن موسى، (٢٠١٠)، التقية وعلاقتها بالاعتزاز الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العامة للجوازات العامة والإدارة العامة للمرور بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية  
العزاوي، ساي فياض سمير" الاستراتيجية التنظيمية ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الإدارة العليا"، دراسة تطبيقية في شركات وزارة الإسكان والتعمير، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، .

العكيلي، جعفر نجم نصر، (٢٠٠٠)، الاعتزاز لدى حملة الشهادات العليا، دراسة ميدانية في مدينة بغداد، رسالة ماجستير في الآداب/ علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة بغداد.

العززي، خلف، (١٩٩٨)، اثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع التنسيق الإداري/ دراسة ميدانية على رئاسة الحرس الوطني في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

#### ثانياً: البوريات.

ابو زيد، احمد، (١٩٧٩)، الاعتزاز، مجلة عالم الفكر، العدد (١٠)، المجلد (١)، الكويت.  
الحمد، محمد حمد، (٢٠٠٤)، الاعتزاز الوظيفي، مجلة العربية، عدد (٣٢٤)، السعودية.  
صبر، رنا ناصر، (٢٠١٣)، اثر مصادر ضغوطات العمل في الشعور بالاعتزاز الوظيفي/ دراسة تحليلية لآراء عينة من المرضى والمرضات في مستشفى اليرموك التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٣٧).

العبادي، نزار، (٢٠٠٨)، التدوير الوظيفي بين النظرية والتطبيق،  
العطية، عبدالسلام، (٢٠٠٣)، الرضا والانتاجية كآداة لترشيد استخدام العنصر البشري، مجلة الإداري، المجلد (١٥)، العدد (٦٣)، .، .

الكردي، مصطفى محمد احمد، (٢٠٠٨)، اثر الذكاء الوجداني للمديرين على مستوى شعور المرؤوسين بالاعتزاز داخل محيط العمل، المجلة المصرية التجارية، العدد (٢)، القاهرة، مصر.

الكنعان، حمود بن صالح، (٢٠٠٨)، المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى الاعتزاز الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، العدد (٤٨)، المجلد (٤)، الرياض، السعودية.

محمود، حمدي شاكر، (١٩٩٥)، ظاهرة الاعتزاز الوظيفي في المنظمات، مجلة كلية التربية، جاعة اسيوط، العدد (١)، المجلد (١)، مصر

مرزا، هند، (٢٠٠٨)، ما التدوير الوظيفي وما الفائدة من تطبيقه في المؤسسات العامة والخاصة؟، صحيفة الاقتصادية الإلكترونية،

#### ثالثاً: الكتب.

ابو شيخة، نادر، (٢٠١٠)، ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

أبو قحف، عبد السلام، (١٩٩٩)، التنافسية والصراع على القمة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، مصر.

اسكندر، نبيل رمزي، (١٩٨٨)، الاعتزاز وأزمة الأناض المعاصر، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، القاهرة.

اينس واخرون، (٢٠٠٤)، المعجم الوسيط، ط٤، مجمع اللغة العربية، مكتب الشروق الدولية، مصر.

بربرا، كمال، (٢٠٠٠)، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط١، مجلد ١، لبنان.

جاسم، عزيز السيد، (١٩٨٦)، تأملات في الحضارة والاعتزاز، الطبعة الأولى، دار الشؤون الثقافية العامة، آفاق عربية، بغداد، العراق.

٣. ضرورة الاهتمام بموضوع الدوافع والحوافز المادية والمعنوية للموظفين، وإيجاد اسس عادلة و موضوعية لتوزيعها وذلك لتجنب الآثار السلبية لصراع الادوار بين الموظفين وتأثير اعبائها على الموظفين بشكل خاص ومجتمع البحث بشكل عام.

٤. للحد من ظاهرة الاعتزاز الوظيفي ينبغي العمل على اتاحة فرص النمو والتقدم الوظيفي لكافة الموظفين على حد سواء وذلك بالاعتماد على استراتيجيات وبرامج واضحة وموضوعية للمسار الوظيفي تأخذ بنظر الاعتبار مبدء المنافسة والكفاءة للنمو والتقدم الوظيفي مما يجعل الموظفين في تطور مستمر لقدراتهم وامكانياتهم من اجل الحصول عليها بدلا من التعلق الوظيفي ومجازة المدراء.

٥. توصي الدراسة المجمع المبحوث على ضرورة الاعتماد على مبدء الاثراء الوظيفي في العمل وفسح المجال للموظفين لأداء الانشطة و المهام المتنوعة وبالطريقة التي يريدونها، والتخلص من الانشطة الروتينية في الوظيفة التي تولد الملل لدى الموظف مما يؤدي بالنتيجة الى تقليل الاعتزاز الوظيفي لديهم.

٦. ضرورة قرب الادارة العليا من الادارات الاخرى وبالأخص الادارة التنفيذية والعمل على ايجاد قنوات اتصال راسية وفاقية واضحة وفعالة داخل مجتمع البحث بحيث تتيح للإدارة العليا التعرف على اوضاع الموظفين عن قرب وعلى المصادر المسببة للاعتزاز الوظيفي والعمل على معالجتها من ناحية، ومن ناحية اخرى يشعر الموظفون ان مقترحاتهم و شكواهم تصل الى الادارة العليا مما يؤكد دورهم في المشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي يشعرون بقيمتهم دورهم الوظيفي في حمة عملهم.

ضرورة الاستفادة من التكنولوجيا الادارية الحديثة والاعتماد عليها داخل مجتمع البحوث بما تمكنها من تبسيط الاجراءات والابتعاد عن الروتينيات الزائدة التي تسبب التأخير والتعقيد لسير اداء الوظائف.

#### المصادر

##### المصادر العربية

##### أولاً: الرسائل والأطاريح.

ابو صبحه، جبر علي جبر، (٢٠١٤)، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءات الادارية لدى العاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا مع جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.

البياتي، سمعراء انور حسين علي، (٢٠١٠)، الاعتزاز وعلاقته بالانتماء التنظيمي/ دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين والتنفيذيين في وزارة البلديات والأشغال العامة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

الدهش، زياد بن عبدالله، (٢٠٠٦)، المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هير زبرج/ دراسة استطلاعية على العاملين الاداريين بالشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- Ferguson and M. Lavalette,(2004), "Beyond Power Discourse: Alienation and Social Work," British Journal of Social Work, Vol. 34, No. 3.
- Fredrickson, James W. "The strategic Decision process and Organizational Structure" *Academy of management review* Vol 11 No 2 1986.
- Halama, Peter., (2000) , Meaning Of Life and Coping With Frustration, Studia Psychological, Vol. 42.
- Kanungo, R.N. (1992), "Alienation and empowerment: Some ethical imperatives in
- Neal, Arthur., and Seeman, Melvin., (1964) , Organizations and Powelessness : Atest of the Mediation Hypothesis, American Sociological Review, Vol. 29, No. 2.
- Seeman , Melvin, (1957) , On Their meaning of Alienation, American Sociological Review, Vol. 24, No. 6, p:783-791 .
- Seeman, Melvin , (1975) , Alienation, International Encyclopedia Britannies, Chicago, Vol . 1.
- Seeman .M .(1967). On the Personal Consequences of Alienation in Work. JSTOR American Sociological Review ,Vol. 32.
- Shepard ,J .(1972), Alienation as a Process: Work as a Case in Point, The Sociological Quarterly.Vol 13.
- Starck, D. L., (1992) , The Human spirit – The Search for meaning and purpose through suffering, Hum ned . Vol. 8, No. 2.
- Conferences.
- Belousova, Olga& Gailly, Benoit, (2008), The Influence Of Organization, On Corporate Entrepreneurial Behavior, Paper Presented At The European Summer University Conference On Entrepreneurship In Bodø, Norway, 22<sup>nd</sup> To 26<sup>th</sup>, August.
- Nelson, Lindsay & O Donohue, Wayne., (200Y) , Alienation Psychology and human Resource management, Refereed paper proceedings of the 2<sup>nd</sup> Australian Centre for Research in Employment and work . (ACREW) , prato, Italy
- Books.
- Alexander, Carol& Sheedy, Elizabeth, (2004), The Professional Risk Managers' Handbook: A Comprehensive Guide To Current Theory And Best Practices, 1<sup>st</sup> ed, PRMIA Publications, New York& London.
- Bartol, Kathy M and Martin, David C.(1998), *Management* , 3rd ed, Irwin, McGraw – Hill com I N C . U. S. A.
- Hall , Richard H,(1992), *Organizations Structure, Processes and Outcomes*,5th ed. Prentice – Hall of India Privately Ltd. , New Delhi, India.
- Ivancevich ,John M. . Lorenzi P .Skinner.S.J . Grosby , P.B .(1197), *Management Quality and Competitiveness*, 2n ed. McGraw – Hall Co , I N C, U.S.A.
- Mintzberg, H. (1979), The structuring of organizations. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Naraynan, V.K and Nath, Ragh.(1993), *Organization theory a strategic approach* Richard D . Irwin , INC, U. S. A.
- Schermerhorn, John R.(1996), *Management and organizational behavior essentials* John wiley & Sons , INC, U. S. A.
- خليفه، عبداللطيف محمد، (٢٠٠٣)، علاقة الاغتراب بكل من التوافق وتوكيد الذات ومركز التحكم والقلق والاكتئاب لدى طلاب الجامعة، دراسات في سيكولوجية الاغتراب، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الخواجه، عبدالفتاح، (٢٠١٠)، الادارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية، دار البداية ناشرون وموزعون، ط١، مجلد ١، عمان.
- خير الله، سيد، (١٩٩٩). سيكولوجية الفرد في المجتمع، مكتبة الانجلو المصرية.
- داغر، منقذ محمد و صالح، عادل حرحوش "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، ط١، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، ٢٠٠٠.
- درويش، محمد احمد، (٢٠٠٨)، نظرية الالتزام التنظيمي، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- القدس، محمد، (١٩٨٧)، التغير الاجتماعي: بين النظرية والتطبيق، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، اردن.
- زوييف، محمدي، (١٩٩٤)، ادارة الافراد: في منظور كمي والعلاقات الانسانية، ط١، دار مجدلاوي، عمان.
- السالم، مؤيد، (٢٠٠٠)، ادارة الاعمال منظور عملي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الشخص، عبدالعزيز، والديميطي، عبدالغفار، (١٩٩٢)، قاموس التربية والتأهيل الغير العاديين، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- عباس، انس، (٢٠١١)، ادارة الموارد البشرية، دار المبصرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- عواد، فتحي، (٢٠١٢)، ادارة الاعمال و وظائف المدير في المنظمات المعاصرة دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- الفيقي، ابراهيم، (٢٠٠٩)، المفاتيح العشرة للنجاح، سا للنشر والتوزيع، مصر
- ماهر، احمد، (٢٠٠٩)، المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والافراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر.
- محمد، محمد بن علي، (١٩٨٢)، المفكرون الاجتماعيون: قراءة معاصرة لأعمال خمسة من اعلام علم الاجتماع الغربي، دار النهضة العربية، بيروت.
- المغربي، سعد، (١٩٧٦)، الاغتراب في حياة الانسان، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، الكتاب السنوي الثالث، القاهرة.
- المليجي، ابراهيم عبدالهادي، (٢٠٠٢)، استراتيجيات وعمليات الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- النسور، مروان، (٢٠٠٩)، ادارة المنشأة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الهوري، سيد، (١٩٨٠)، التنظيم: الهيكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر.
- رابعاً: الانترنت**
- سلامة، بلال؛ ونبات، بسام، (٢٠٠٣)، الاغتراب السياسي لدى اللاجئين الفلسطينيين في مخيم العروب وعلاقته ببعض المتغيرات، <http://dspace.mediu.edu.my:8181/xmlui/handle/123456789/115216>
- المصادر الأجنبية**
- Journals.
- Abdul Latif, Salah& Fauziah, Selamat, (2007), Intellectual Capital Management In Malaysian Public Listed Companies, International Review Of Business Research Paper, Vol 3, No. 1.
- Aiken, J. & Hage, M. (1966), Organizational alienation: A comparative analysis. American Sociological Review, Vol. 31.
- Balach, Ran . M., Raakhee. A.S. & Sananda. Sam Ram. H., (2007) , "Life Satis faction and Alienation of Elderly Males and Females" , Journal of the Indian, Academy of Applied psychology, Vol. 33, No. 2, pp:157-160
- Blauner, Robert., (1964) , Alienation and Freedom. The Factory worke and his Industry, Chicago : University of Chicago press, pp:15-34 .

Internet.

Mannheim, Karl., (1940) , Man and Society in an Age of Reconstruction,  
New York : Harcourt, research available from:  
<http://www.jstor.org/about/terms.html>

Marx xist , (2008) , The Concept of alienation from Hegel and Feuer  
bach, Available from : <http://www.marxist.org>.