

# تأثير تطوير وصيانة الموارد البشرية في تقليل ظاهرة الاغتراب الوظيفي

## دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركة العامة للصناعات التعدينية والعزل المائي

م. شفاء محمد علي العزاوي  
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

م. أنير عبد الله محمد السوداني  
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص :

يرمي هذا البحث إلى التعرف على واقع حال سياسة تطوير وصيانة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على الحد من ظاهرة شعور الفرد العامل بالاغتراب في محيط عمله بوصفه المورد المهم والثمين في كافة القطاعات عامة وفي القطاع الصناعي خاصة.

تكونت عينة البحث من (50) فرد من أولئك الذين في المستوى التنظيمي الأول، الثاني والثالث في الشركة العامة للصناعات التعدينية والعزل المائي في بغداد واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتمت الاستعانة بالبرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) لمعالجة البيانات.

من أهم الاستنتاجات هي نجاح إدارة الموارد البشرية في الشركة في سياساتها التطويرية وصيانة الموارد البشرية بما ساهم في رفع معنويات العاملين وعزز انتمائهم لها وجعلهم أكثر اندفاعاً وأقل شعور بالاغتراب ، أما أهم التوصيات فكانت تشجيع المنظمات الصناعية العراقية الساعية للإبداع والابتكار إلى زيادة حرية العاملين في التعبير عن آرائهم وتوسيع مشاركتهم لخلق حالة من التفاعل والتوازن بين أجزاء المنظمة وزرع الثقة والاطمئنان بين المديرين والمرؤوسين لدعم روح الولاء والانتماء لديهم.

### Abstract

Aims on current research to recognize the reality of the policy of developing & Maintenance Human resources amount effect the phenomenon of the individual feeling of the employee in the expatriation in his work environment a an important and valuable source in all sectors in general and in the industrial sector specialty .

The sample of the research was formed from (50) per capita than those in level organizatational first, second and third in the General company for mining industries and aquatic Insullation in Baghdad and a questionnaire was used as a tool for collecting the data and the researches depended on the(spss)program for processing the data.

The most important conclusion is the success of the(HRM) in the mentioned company in its developing and Maintaining policies of the Human resources which participated in rasing morales of the employees and enhancing their belonging and making them more enthusiastic and less feeling of alienation.The research end with many recommendation one of wich was encouraging the Iraqi idustrial organizations which are seeking creativity and innovation to increase the freedom of the employees in expressing their openions and enlarge their participation to creat a situation of neation and embalance among the parts of the organization and transplant of trust and confidence among the managers and the employees increase loyalty and belongingness for them.

### المبحث الأول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

تمثل أنشطة إدارة الموارد البشرية أحد الضرورات والعناصر المهمة التي يجب على المنظمات في الوقت الحالي أن تحرص على تنميتها ، لذا أصبح لزاماً على هذه الإدارة على تبني برامج تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم ستنعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي ، ومن بين تلك البرامج التطوير من خلال توجيه الجهود والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وانضباط العاملين ،والصيانة من خلال صحة وسلامة المورد البشري وعلاقات العمل ونظم الاتصالات وما من شأن تلك البرامج في رفع الروح المعنوية لدى العاملين في الشركات الصناعية وتقوية العلاقة بين المورد البشري ووظيفته من خلال تمكينه في التأثير في مجريات

العمل وزيادة إحساسه بوجود معنى لعمله ومعايير أخلاقية للموضوع الواحد في مكان عمله وتقوية علاقاته مع الآخرين وتمكين الفرد بالإحساس بالذات وزيادة رضاه وانتمائه للعمل. وتوضح مشكلة البحث التطبيقية من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى أهمية التطوير والصيانة للموارد البشرية في الشركة المبحوثة ؟
- 2- ما مدى انتشار ظاهرة الاغتراب للموارد البشرية في الشركة المبحوثة؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التطوير وأبعاد الاغتراب للموارد البشرية؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد الصيانة وأبعاد الاغتراب للموارد البشرية؟
- 5- ما تأثير تطوير الموارد البشرية على ظاهرة الاغتراب الوظيفي إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد؟
- 6- ما تأثير صيانة الموارد البشرية على ظاهرة الاغتراب الوظيفي إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد؟.

ثانياً: أهمية البحث:

- 1- أهمية المتغيرات المبحوثة في البحث الحالي كونها مصطلحات إدارية تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء المورد البشري مما ينعكس على حاجة منظمات اليوم لبيئة مشجعة للتطوير والصيانة ولما تمثله هذه الأنشطة من دور مهم في الحد من ظاهرة اغتراب الموارد البشرية.
- 2- إثارة دوافع الشركة المبحوثة عامة وقياداتها الإدارية خاصة لتجاوز ظاهرة شعور الفرد العامل بالاغتراب في محيط عمله بوصفه المورد المهم والثمين ، وتأشير السبل الكفيلة للحد منها وإزالة مخاوف الشركة من فقدانها لرأسمالها البشري بفعل عوامل الجذب والاستقطاب والمنافسة وتخفيض معدل دوران العمل وتقوية انتمائه للشركة.
- 3- يمثل البحث الحالي أحد المحاولات العلمية في دراسة متغيرات تجمع بين العلوم الإدارية والنفسية وبهذا فهو محاولة جديدة متواضعة للتواصل بين هذه العلوم.
- 4- يأتي أهمية البحث التطبيقي من أهمية القطاع الصناعي (مكان إجراء البحث) كونه من القطاعات المهمة في العراق، فإن إجراء مثل هذا البحث وما سيتم التوصل إليه من نتائج نأمل أن نتوصل إلى مقترحات لمعالجة نواحي الضعف أو القصور في معالجة أسباب معاناة العاملين من تلك الظواهر مما يعزز من دور هذا القطاع.
- 5- يتناول البحث دور تطوير وصيانة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة تؤثر في الحد من ظاهرة اغتراب تلك الموارد، وهو يعد من المساهمات البحثية القليلة حسب علم الباحثان التي تخوض في هذا الموضوع على مستوى القطر.

ثالثاً: أهداف البحث :

- عرض وتوضيح المفاهيم ذات الصلة بالمتغيرات المبحوثة.
- التعرف على مستوى التطوير والصيانة للموارد البشرية في الشركة المبحوثة.
- التعرف على مدى انتشار ظاهرة الاغتراب للموارد البشرية في الشركة المبحوثة.
- توضيح العلاقة بين تطوير وصيانة الموارد البشرية من جهة وعملية الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي .
- توعية المديرين من خلال بيان أهمية المتغيرات المبحوثة.
- بيان الدور الذي يمكن أن يلعبه تطوير وصيانة الموارد البشرية في الحد أو تقليل ظاهرة الاغتراب الوظيفي .
- اقتراح التوصيات التي تعزز إمكانيات وقدرات الشركة على تحسين تطوير وصيانة مواردها البشرية للحد من ظاهرة اغتراب تلك الموارد .

رابعاً: فرضيات البحث

وصولاً لأهداف البحث ،فقد صيغت فرضيتان رئيسيتان تتفرع عنهما فرضيات فرعية وضعت بشكل يوضح مشكلة البحث

ويساعد على الإجابة عن تساؤلاتها وكالاتي:-

## الفرضية الرئيسية الأولى :-

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد كل من: التطوير والصيانة للموارد البشرية والاعتراب الوظيفي) وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموارد البشرية (التوجيه) وأبعاد الاعتراب الوظيفي.
- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموارد البشرية (التدريب) وأبعاد الاعتراب الوظيفي.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموارد البشرية (تخطيط المسار الوظيفي) وأبعاد الاعتراب الوظيفي.
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموارد البشرية (انضباط العاملين) وأبعاد الاعتراب الوظيفي.
- 5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صيانة الموارد البشرية (الصحة والسلامة) وأبعاد الاعتراب الوظيفي.
- 6- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صيانة الموارد البشرية (علاقات العمل) وأبعاد الاعتراب الوظيفي.
- 7- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صيانة الموارد البشرية (نظم الاتصالات) وأبعاد الاعتراب الوظيفي.

## الفرضية الرئيسية الثانية :-

يؤثر تطوير الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة معنوية بالاعتراب الوظيفي) وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يؤثر تطوير الموارد البشرية (التوجيه) تأثيراً ذو دلالة معنوية في الاعتراب الوظيفي.
- يؤثر تطوير الموارد البشرية (التدريب) تأثيراً ذو دلالة معنوية في الاعتراب الوظيفي.
- 3- يؤثر تطوير الموارد البشرية (تخطيط المسار الوظيفي) تأثيراً ذو دلالة معنوية في الاعتراب الوظيفي.
- 4- يؤثر تطوير الموارد البشرية (انضباط العاملين) تأثيراً ذو دلالة معنوية في الاعتراب الوظيفي.

## الفرضية الرئيسية الثالثة :-

يؤثر صيانة الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة معنوية بالاعتراب الوظيفي) وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- تؤثر صيانة الموارد البشرية (الصحة والسلامة) تأثيراً ذو دلالة معنوية في الاعتراب الوظيفي.
- 2- تؤثر صيانة الموارد البشرية (علاقات العمل) تأثيراً ذو دلالة معنوية في الاعتراب الوظيفي.
- 3- تؤثر صيانة الموارد البشرية (نظم الاتصالات) تأثيراً ذو دلالة معنوية في الاعتراب الوظيفي.

## خامساً : متغيرات البحث وتحديد المصطلحات:

يوضح الجدول (1) متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية:

### الجدول (1) متغيرات البحث وأبعادها الفرعية

أ - تطوير الموارد البشرية Development of Human resources : ويمثل المتغير الرئيسي الأول(أ)		ت
البعد الفرعي		
The Direction	التوجيه	1
The Training	التدريب	2
Career Path planning	تخطيط المسار الوظيفي	3
Employees Discipline	انضباط العاملين	4
ب - صيانة الموارد البشرية Maintenance of Human resources ويمثل المتغير الرئيسي الأول(ب)		ت
البعد الفرعي		
Health And Safety	الصحة والسلامة	1
Work relations	علاقات العمل	2
Communications Systems	نظم الاتصالات	3
ج- الاعتراب Alienation: ويمثل المتغير الرئيسي الثاني للبحث		ت
البعد الفرعي		
Power Less	ضعف القدرة على التأثير	1
Meaning Less	ضياع الهدف أو المعنى (اللاهدفية)	2
Norm Less	نقص المعايير (اللامعيارية)	3

Social Isolation	ضعف العلاقات مع الآخرين	4
Self – Estrangement	غربة الذات	5

سادساً: أدوات البحث وأساليبه الإحصائية:

### 1- أداة البحث:

بناءً على البيانات المراد جمعها ، وعلى المنهج المعتمد في البحث والوقت المسموح به ، وجد الباحثان إنَّ الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبانة، وهي أداة القياس الرئيسية والمعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات والمعلومات بعد الإطلاع على أدبيات البحث الحالي قام الباحثان بتصميم استبانة لجمع المعلومات اللازمة لهذا البحث باعتبارها انسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف البحث للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، إذ اعتمدت المقاييس الجاهزة للإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافها في مجال تطوير وصيانة الموارد البشرية والاعتراب الوظيفي. بعد تكييفها لتلائم البحث الحالي (انظر ملحق (1)). وتم استخدام مقياس (Likert) خماسي الدرجات لتصنيف درجات الإجابة والتي يتراوح مداها بين (1-5) درجات.

والجدول (2) يوضح المتغيرات الرئيسية والفرعية وتسلسلات فقرات الاستبانة والمصادر المعتمدة:

الجدول ( 2 ) المتغيرات الرئيسية والفرعية وتسلسلات فقرات الاستبانة والمصادر المعتمدة

مصدر أرقامها	أرقامها	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	صفة المتغير
(الدليمي، 2006)	3-1	3	التوجيه	تطوير الموارد البشرية	المتغير الأول
	6-4	3	التدريب	صيانة الموارد البشرية	
	9-7	3	تخطيط المسار الوظيفي		
	12-10	3	انضباط العاملين		
	15-13	3	الصحة والسلامة	علاقات العمل	
	18-16	3	علاقات العمل		
	21-19	3	نظم الاتصالات		
(البياتي، 2010)	26-22	5	ضعف القدرة على التأثير	الاعتراب الوظيفي	المتغير الثاني
	33-27	7	ضباب المعنى (اللاهدفية)	ضعف العلاقات مع الآخرين	
	38-34	5	نقص المعايير (اللامعيارية)		
	43-39	5	ضعف العلاقات مع الآخرين		
	49-44	6	غربة الذات		

### 2- الوسائل الإحصائية:

أ- التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف إجابات العينة المبحوثة.

ب- الوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.

ت- معامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.

ث- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لقياس معامل الثبات للإستبانة.

ج- معامل ارتباط (Spearman) لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث.

ح- أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Regressuion) لاختبار مدى تأثير متغير مستقل في متغير معتمد.  
خ- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regressuion) لاختبار مدى تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

د- اختبار (F) لاختبار معنوية معامل نماذج الانحدار البسيط والمتعدد.

وقد تمت الاستعانة بالبرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS).

سابعاً : منهج البحث:

اعتمد هذا البحث في جانبه الميداني على المنهج الاستطلاعي لجمع البيانات من العينة ، فضلاً عن استخدام المنهج الوصفي (Dscriptive) في وصف البيانات المتعلقة بعينة البحث حول المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث، والمنهج التحليلي (Analytical) في تحليل البيانات وإيجاد العلاقة بين المتغيرات.  
ثامناً: حدود البحث:

يتضمن البحث الحالي حدود نظرية وبشرية وزمانية ومكانية وكالاتي:

- الحدود النظرية : تحدد البحث نظرياً وعملياً بما جاء بمتغيراته المتمثلة بتطوير وصيانة الموارد البشرية الاغتراب الوظيفي.
- الحدود البشرية: وتضمنت عينة من الأفراد العاملين في مجتمع البحث من المستويات الإدارية الثلاثة وبلغ عددهم 50 فرداً من أصل (542) فرداً.
- الحدود المكانية: الشركة العامة للصناعات التعدينية والعزل المائي في بغداد/التاجي - خلف معمل المصابيح والتابعة لوزارة الصناعة والمعادن.
- الحدود الزمانية: وتتمثل بإعداد البحث التطبيقي على الشركة المبحوثة ،والتي بدأت بالزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث ،وجمع المعلومات الأولية عن مجتمع البحث ،ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها التي امتدت للفترة 2011/2/15 ولغاية 2011/ 5/ 1.

تاسعاً: قياس صدق وثبات البحث:

يسعى قياس الصدق والثبات إلى إظهار قدرة الاستبانة على قياس ما صممت لأجله الاستبانة في جانب وثبات النتائج التي نحصل عليها فيما لو أعيد تطبيقها ثانية في جانب آخر ،ويمكن توضيح ذلك بالاتي:

- صدق الاستبانة: يقصد بها قدرة فقرات الاستبانة على قياس ما صممت من اجله (التمييزي ،2007 : 11) ،أي شمول كل عناصرها في التحليل فضلاً عن وضوح فقراتها ومفرداتها إذ تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001 : 179) ولاختبار صدق المقياس هناك طرائق متعددة اعتمد الباحثان اثنين منها هي :-

أ- الصدق الظاهري : ويتم اختباره من خلال عرضه على عدد من المحكمين والمختصين ليقدروا مدى تمثيل المقياس للصفة المراد قياسها وعلى هذا الأساس عرض الباحثان فقرات الاستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (12) محكم ملحق (2) للاستفادة من آرائهم حول صلاحية كل فقرة لقياس الغرض الذي وضعت من اجله ، لقد أيد المحكمون صلاحية معظم الفقرات وطلبوا تعديل في صياغة البعض منها واستجاب الباحثان لذلك وقد حصلت الاستبانة على نسبة اتفاق ( 92%).

ب- الفقرات السلبية: تم صياغة بعض فقرات الاستبانة بشكل سلبي (أي عكس اتجاه حركة المقياس) وذلك لغرض أبعاد النمطية في الإجابة على فقراته وزيادة صدقها ، وهو أسلوب مستخدم في هذا المجال.

ت- صدق المحتوى : ويبين مدى صلاحية كل فقرة من فقرات المقياس إلى المجال الذي صممت لأجله وبناءً على ذلك قام الباحثان باختبار صدق المحتوى للمقياس للتحقق من قدرة فقرات الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وضعت من اجله ،من خلال ترتيب مجاميع الإجابات عن عبارات المقياس تنازلياً أو تصاعدياً إذ يتم تقسيمها إلى مجموعتين

متساويتين، وتؤخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدناها ثم يقاس الفرق بين المجموعتين عبر الوسط والانحراف المعياري لمجموعتي الدرجات العليا والدنيا، ثم قيس الفرق بين المجموعتين عبر الوسط والانحراف لكلا المجموعتين، وقد بلغ الوسط الحسابي للمجموعة العليا (4.05) وبانحراف معياري (0.61)، وللمجموعة الدنيا بلغ الوسط الحسابي (3.7) بانحراف معياري (0.74)، وأجراء اختبار (t) عليها للتحقق من مستوى معنوية هذه الارتباطات، فوجدنا فروق معنوية بين المجموعتين إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.58) وهي أكبر من الجدولية (2.552) عند مستوى معنوية (0.01)، وبدرجة حرية بلغت (18=2-2=N1+N2)، مما يدل على وجود فروق معنوية بين المجموعتين.

ث- اختبار الثبات (Reliability): يقصد بالثبات أن المقياس لو طبق على مجموعة الأفراد نفسها بعد فترة من الزمن فإنه يعطي النتائج نفسها في ظروف مماثلة (عبيدات، 1993: 140) وهناك طريقتان لحساب ثبات الاختبار، الأولى هي إعادة الاختبار حيث يكرر تطبيق الاختبار على نفس المفحوصين بعد فترة زمنية معينة إلا إن يؤخذ على هذه الطريقة أنها مكلفة من حيث الوقت وغير اقتصادية وصعوبة الحصول على نفس الأفراد عند إعادة الاختبار. والثانية طريقة التجزئة النصفية (Split-Half) وتتخلص بإيجاد معامل ارتباط بين درجات الأسئلة الفردية في الاستبانة وبين درجات الأسئلة الزوجية ويجري تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman-Brown) فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة المذكورة فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (الزبيدي، 2007: 15) وبعد تطبيق الطريقة وجد معامل الثبات للاستبانة ككل (0.78) وبعد إن جرى تصحيحه بمعادلة (سبيرمان براون) أصبح معامل الثبات (0.81) وهذا يعني إنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ يمكن الاعتماد عليه في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم إذ تعطي النتائج ذاتها.

#### عاشراً: مجتمع وعينة البحث:

1- مجتمع البحث: اختير القطاع الصناعي لتطبيق الجانب العملي من البحث، وتمثل المجتمع بمقر الشركة العامة للصناعات التعدينية والعزل المائي/بغداد/التاجي، كونها إحدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن.

2- وصف عينة البحث: العينة Sample عبارة عن فئة من مجتمع البحث قيد الدراسة بحيث تكون ممثلة له (النعيمة، 2008: 171). بما إن مجتمع البحث الحالي هو مجتمع كبير - بالمئات - فقد تم تحديد 10% من مجتمع البحث كعينة له وهو الحد الأدنى المقبول إحصائياً ومنطقياً (الزويبي والغنام، 1974: 179-180). وزعت (54) استمارة من أصل 542، وتم استعادة (50) استمارة لتكون نسبة الاستجابة (93%)، والجدول (3) يوضح خصائص عينة الدراسة والنسب الخاصة بها والذي يعكس المؤشرات الآتية:

أ- يتضح من الجدول (3) بان إعداد الذكور في عينة البحث هو (31) أي ما نسبته (62%) وهي نسبة كبيرة إذا ما قورنت بنسبة الإناث البالغة (31%) مما يقدم مؤشراً بان الشركة المبحوثة تعتمد في إدارة أعمالها على الذكور.

ب- يوضح الجدول (3) عدد أفراد الفئة العمرية (46-55 سنة) قد بلغ (30) أي ما يشكل نسبة (60%) وهي أعلى نسبة، بما يدل على الخبرة والمهارة والنضج لأغلب أفراد عينة البحث.

ت- يوضح الجدول (3) نسب حملة الشهادات (ماجستير، دبلوم عالي، بكالوريوس، دبلوم فني) (2%)، (6%)، (74%)، (18%) على التوالي يلاحظ إن الحاصلين على درجة البكالوريوس هي النسبة الأكبر لعينة البحث.

ث- يتبين من الجدول إن فئة (16-20 سنة) حصلت على النسبة الأكبر (36%) من سنوات الخدمة الوظيفية، يليها الفئة (21-30 سنة) إذ بلغت نسبتها (28%) وهذا يدل على خبرة عينة البحث في الإجابة على الاستبيان.

جدول (3) خصائص عينة البحث في ضوء المعلومات الديموغرافية N=(50)

ت	المتغير	الخصائص	التكرار	النسبة
1	الجنس	ذكر	31	62%

38%	19	أثني	
22%	11	26-35 سنة	2
16%	8	36-45 سنة	
60%	30	46-55 سنة	
2%	1	56-65 سنة	
2%	1	ماجستير	3
6%	3	دبلوم عالي	
74%	37	بكالوريوس	
18%	9	دبلوم فني	
-	-	أقل من 5 سنوات	4
8%	4	6-10 سنوات	
24%	12	11-15 سنة	
36%	18	16-20 سنة	
28%	14	21-30 سنة	
4%	2	أكثر من 30 سنة	

أحد عشر : التعريف بالشركة العامة للصناعات التعدينية والعزل المائي (موقع إجراء البحث):

باشرت الشركة بالعمل منذ عام 1992 وكانت تعرف بـ(الشركة العامة للصناعات التعدينية) و في عام 1997 تم تغيير اسمها إلى (الشركة العامة للصناعات التعدينية والاستخراجية) وفي عام 1998 أعيد تسميتها إلى ( شركة الزحف الكبير) ليكون اسمها النهائي في عام 2003 (الشركة العامة للصناعات التعدينية والعزل المائي). هي إحدى الشركات التابعة إلى وزارة الصناعة وتمتلك الشركة قاعدة صناعية متينة في مجال إنتاج مواد الصناعات الكيماوية والمضافات الخرسانية وكيميائيات البناء كالماسك وطلاء الأساس (البرايمر) ، ومواد العزل المائي كالفلانكوت، تتميز الشركة بتوسعاتها والولوج في إنتاج المنتجات غير النمطية من خلال الاستخدام الأمثل للخامات المتوفرة في البلد وتحويلها إلى مواد ذات قيمة اقتصادية من خلال إجراء العمليات التعدينية وباستخدام التقنيات التكنولوجية المختلفة .

للشركة ثلاث مواقع :-

1. موقع بغداد ( المقر ) يقع في التاجيات خلف معمل المصاييح ويضم المصانع الآتية (اللباد،مسحوق الألمنيوم،المضافات الخرسانية .

2. موقع البصرة (مصنع الثغر) يقع على الطريق الساحلي لشط البصرة إلى يسار جسر الزبير .

3. موقع الموصل ( مصنع الرماح ) يقع شمال غرب الموصل على طريق موصل سنجار .

المبحث الثاني (الإطار النظري للبحث)

أولاً : تطوير الموارد البشرية :

أخذت المنظمات تعتمد وبصورة أكبر على المورد البشري في بيئة أعمالها لتحسين قدراتها التنافسية وتحقيق أهدافها وهذا ما أدى إلى الاهتمام بالجانب البشري بصورة أكثر في محاولة لفهم الآليات التي تزيد من قدراته وفاعليته(الجاف،2009 : 2). عرف تطوير الموارد البشرية بأنه ( اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن من قدرة العاملين لمواجهة أنواعاً مختلفة من التحديات في الأعمال الموجودة حالياً أو الأعمال التي لم تظهر بعد(59: Noe et al,1994) وكذلك تعرف بأنها "عملية تزويد العاملين بالمهارات التي تستخدم بشكل مباشر في أنجاز الوظائف " (337 : Anthony,et.al,1999) ، ومنهم من عرفها بأنها جهد، إذ عرف (Bohlander,et.al,2001 : 222) "التطوير أي جهد مبادر من قبل المنظمة لتبني التعلم وتشجيعه بين أفرادها".

يدرك العديد من أصحاب الأعمال إن تطوير مواردهم البشرية يعد أمر ضروري أو أساسي، ففي الولايات المتحدة يقوم أصحاب-الأعمال-بصرف- 60 مليون-دولار- على الأقل سنوياً على التدريب أمثال- شركة (جنرال-المكترك-، موتورولا،ماريوت،فيدكس،سيسكو) تؤكد على أهمية تدريب المرؤسين والمدبرين وان تطوير الموارد البشرية تعد عملية تكاملية لنجاح التنافسية(274 : Mathis & Jackson,2003).

و تركز إدارة الموارد البشرية على الوظيفة التطويرية من أجل عكس غايات المنظمة للعاملين الجدد وتطوير إنتاجهم وتشمل وظيفة التطوير كل من :

### 1- التوجيه The Direction:

الغاية الأساسية التي تقوم عليها توجيه الموارد البشرية هي تأهيل الفرد لمكان ما ومساعدته في فهم كيفية العمل بصورة مريحة في بيئة غير مألوفة ( الحسني، 2005 : 92) فهي توجيه ومساعدة العاملين الجدد للتلاؤم مع منظماتهم الجديدة ومسؤوليات أعمالهم (Decenzo &Robbins,1999 :218).

### 2- التدريب The Training:

هو الجهود الرامية إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف بما يزيد من كفاءته في أداء عمله (تركي، 2007 : 31).

فهو جهود المنظمة لمساعدة العاملين على تعلم المعارف المرتبطة بالوظيفة والمهارات التي تحسن من قابليتهم لمواجهة المتغيرات التي تحدث في متطلبات الوظيفة (Ivancevich,1997 : 423). إذ إن قوة العمل المدربة التي تتماشى مع استراتيجية المنظمة وتشعر بالرضا إزاء عمل وظيفته تعتبر رصيماً قيماً للمنظمة لعدة سنوات من دون الحاجة الى وجود الوافدين الجدد والاستثمار مرة أخرى في تدريبهم (Bidmeshgipour,2009:31).

### 3- تخطيط المسار الوظيفي Career Path planning :

هو سلسلة متتالية من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت تغيرات مرتبطة بالتقدم والنجاح الوظيفي الذي يحرز في عمله وبالتالي حصوله على مكانة أعلى أو وظيفة أفضل وتحمل أعباء مسؤوليات أكبر (الطائي وآخرون، 2006 : 485) فهو تخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة بإتباع الأساليب الإدارية ( التطوير ،التدريب ،النقل ،الترقية) لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب (هاشم، 2001 : 470).

### 4- انضباط العاملين Employees Discipline

هي من أهم المرتكزات التي تستند إليها عملية تطوير الموارد البشرية لأنها الوسيلة التي يتم من خلالها أعداد جميع الوسائل التي يتم بها تنفيذ الأعمال داخل المنظمة وأعداد السجلات اليدوية أو الالكترونية والتي توضح مدى التزام الأفراد العاملين ،انضباطهم واحترامهم لقواعد وإجراءات ومواعيد العمل ومن الذي يستحق الترقية لمعرفة مدى تحقيق التوافق بين الأفراد من جهة والوظائف التي يقومون بها من الجهة الأخرى (ماهر ، 2000 : 373).

### ثانياً: صيانة الموارد البشرية والحفاظ عليها

لاشك إن خلف نجاح كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها في إطار اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أدائهم ،أو صيانتهم والاحتفاظ بهم.فهنالك ارتباط قوي بين نجاح المنظمة وبين برامج إدارة الموارد البشرية (صالح ،وداغر ، 2000 : 41).

وإن التحول الصناعي والتقدم التقني المتسارع الذي يشهده العالم، يساعد على نمو الاقتصاد الوطني وزيادة دخل الفرد ورفاهية المجتمع، إلا إن ذلك غالباً ما يرتبط بضرورية بشرية ومادية ومالية تتمثل في الأخطار المهنية وحوادث وإصابات العمل المرافقة مما تسبب فقدان أو إصابة العنصر البشري وخسارة مادية ناتجة عن التلف الذي يصيب الآلات والمعدات ومن ثم فقدان الوقت المخصص لعملية الإنتاج (الشاهين ، 2007 : 5).

فالفرد هو إنسان قبل أن يكون موظف اوعامل يلتزم المجتمع بضمان سلامته والمنظمة هي خلية أساسية من خلال المجتمع ينبغي أن توفر كل أسباب الحياة الملائمة لأعضائها الذين يمضون الجزء الأكبر من عمرهم في العمل بها ومن أهم محتويات هذا النشاط:

### 1- الصحة والسلامة Health And Safety:



تعرف منظمة الصحة العالمية (WHO)، الصحة "حالة الصحة الجسدية والعقلية والاجتماعية الكاملة وليس مجرد عدم وجود الأمراض والضعف". وعلى وفق هذا التعريف يواجه المديرون احد اكبر تحديات المجتمع "التصميم والمحافظة على منظمة عمل فاعلة في تحقيق كلا أهداف الأعمال والصحة والسلامة لعامليها" (Bratton & Gold,2003:150).

أما الأمن الصناعي فهو توفير بيئة آمنة وخالية من العوامل التي تؤدي إلى أسباب الخطر الذي يتعرض له الأفراد العاملون في المنظمات (الطائي وآخرون، 2006: 454)،

وتعرف (الشاهين، 2007: 43) السلامة والصحة المهنية بانها "مجال اهتمام دائم ومستمر لمنظمات الأعمال الفاعلة ومسؤولية مشتركة لجميع العاملين لتهيئة مكان وأجواء عمل آمنة وصحية خالية من المخاطر والأمراض لتمكن العامل من أداء الأعمال على أحسن وجه والاحتفاظ بطاقة إنتاجية كاملة بما يسهم في رفع إنتاجية المكونات البشرية والمادية على حد سواء".

## 2- علاقات العمل Work relations :

هي اتفاق الأفراد داخل المنظمة على الأهداف الجماعية من أجل العمل معاً على نحو فعال (Burn et.al, 2009:7) وهي حالة أو موقف تمثل الشعور بثقة الالتزام المتبادل، والتي يمكن تطويرها من خلال العلاقات في شبكة العمل (العبيدي، 2010: 71)، إن الأعضاء نتيجة لبعد علاقة العمل يمكن أن يخضعوا مصالحهم الشخصية لصالح الجماعة (Evans & Carson 2005:307)، وتتكون علاقات العمل من مجموعة من العلاقات الخاصة، وتحدد عبر الاحترام المتبادل والصدقة والثقة والأمانة والعلاقات المتبادلة والمعايير والاشتراك في الالتزامات والتوقعات (Vadakel & Sankaran,2005:32).

وان أساليب العمل الجماعي تؤدي إلى خلق ميزات للمنظمة مثل زيادة التعاون والتداؤب فعند زيادة درجة التعاون فأنها سوف تعمل على تحسين تغيرات العمل وصنع القرار التنظيمي ووضع المصادر موضع التنفيذ لإعادة حل المشاكل ويمكن ان تعمل فرق العمل وفق تراكيب مختلفة كالفرق المدارة ذاتيا أو فرق الأداء العالي (الجوفي، 2010: 40).

وأشار (العزبي، 2008: 8) إلى أهمية وجود التعاون في المنظمة الواحدة بل وبين المنظمات المختلفة، ذلك أن التعاون يسهل تحقيق الأعمال المعتمدة على بعضها البعض ويقلل حالات الصراع الممكنة الحدوث ويساعد على تقليل نقاط الضعف ومواجهتها وزيادة نقاط القوة.

## 3- أنظمة الاتصالات Communications Systems :

هي العمليات التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر في موقع جغرافي أو مكان محدد أما الاتصالات عن بعد ونتيجة لارتباط الحواسيب بالاتصالات فقد تم توسع المفهوم ليشمل تناقل المعلومات عبر المسافات وبغض النظر عن المكان أو الموقع الجغرافي بالاعتماد على تقنية الاتصالات السلكية واللاسلكية كالأقمار الصناعية (السامرائي والزعبي، 2004: 154)

وهذه الأنظمة تسهل عملية اتخاذ القرارات وتمكين المرؤوسين من معرفة الأهداف المخططة والتعليمات المتعلقة بتنفيذ العمل.

ويجب أن يكون نظام الاتصالات قادر على نقل كافة أشكال المعلومات عن البيئة الخارجية والمنظمات المشابهة والعاملة في نفس القطاع حتى تستطيع المنظمة أن تحقق درجة عالية من الكفاءة في الأداء من خلال كم المعلومات التي تعتمد عليه والذي يوفره نظام الاتصالات المعتمد من قبل المنظمة (مزهر، 2009: 122).

يمكن التمييز بين نوعين من الاتصالات : الشخصية : بين شخصين أو أكثر وتنطوي على تبادل المعلومات خارج التنظيم.

والإدارية : الاتصالات التي يعتمد عليها المدير لتطوير نظام يتم بموجبه إعطاء المعلومات وتفسيرها للأفراد والمجموعات داخل التنظيم أو خارجه (درة، وآخرون، 1994: 445).

إن الاتصالات ضرورية ومهمة جداً لكي يحافظ التنظيم على بقائه ونموه وتوسعه وتفاعله مع البيئة الداخلية والخارجية وعدم الاهتمام بالاتصالات يعني عدم الاهتمام بتزويد العاملين في المنظمة بالمعلومات الضرورية ويعني إنكاراً لوجودهم وأهميتهم في التنظيم.

## 1- مفهوم الاغتراب Concept of Alienation

في معناه الحرفي يُعرّف قاموس البعلبكي اصطلاح (الاجتراب) وتعني غريباً أو أجنبياً (البعلبكي، 2003: 19) وتعني إبعاد أو تحول وغربة فعلية. وكلمة الاغتراب اشتقت من الكلمة اللاتينية Alienatio وهو أسم يستمد معناه من الفعل اللاتيني Alienare ويعني ينقل أو يبعد وهو بدوره مشتق من كلمة لاتينية أخرى هي "Alienus" أي الانتماء وهذه بدورها مشتقة في نهاية الأمر من كلمة "Alius" والتي تعني الآخر أو آخر (رجب، 1988: 32).

هنالك العديد من النظريات التي تناولت مفهوم الاغتراب ، كالنظرية الفلسفية ، والنظرية الاجتماعية ، والنظرية السلوكية والنظرية النفسية الاجتماعية للاغتراب (ألبياتي، 2010: 38).

ففي المنظور الفلسفي عرف (Marx) الاغتراب ظاهرة اجتماعية تبرز نتيجة العمل في المجتمع الرأسمالي الذي تقرر طبيعته وأسلوبه قوى خارجية لا يسيطر عليها الفرد ولا تتحكم بها (no name, 2008: 1-4).

وفي المنظور الاجتماعي عُرف بأنه فقدان المعايير إذ تقوم فكرته على تفكك القيم والرموز والمعايير (Perry, 2007: 1)

أما مفهوم الاغتراب وفق المنظور السلوكي فهو دالة لانخفاض معدل الاستجابة المتوافقة مع التدعيم الإيجابي والذي يتعلق بجودة تفاعلات الفرد مع بيئته فأما انخفاض معدل التدعيم الإيجابي أو زيادة معدل الأحداث غير السارة أو بالعكس مما يعني أن تأثير البيئة إيجابياً أو سلبياً يؤدي إلى القلق والتوتر والاضطراب (عبد الخالق ، 1990 : 294) . واقتصر تعريف (ألبياتي ، 2010 : 38) نقلاً عن (Seeman, 1957 : 783) للاغتراب وفق المنظور النفسي الاجتماعي مفهوم نفسي -اجتماعي يتضمن معاني ضعف القدرة على التأثير في مجريات العمل واللاهدفية في الوظيفة المكلف بها مع نقص للمعايير التي تنظم العمل وعدم القدرة على التكيف معها أو مع قيم زملائه بشكل يؤدي به إلى ضعف ارتباطه ذهنياً بوظيفته ثم مكان عمله وبالتالي زملائه. تزايد اهتمام العلماء الدارسين في مجال الإدارة بهذا المفهوم حيث أنتقل الاهتمام به في مجال الإدارة منذ بدايات عام 1950 ممثلاً بأعمال (Argyris, 1957) (Merton , 1957)، (Katz & Kahn , 1978) ، (Allen & William, 1977) ، (David & Timothy, 1977) ، (Miller, 1967)، (Leonord, 1984)، (Kakabads, 1986)، (Nelson & ODonohue, 2006) ، (Mendoza, 2007) إذ أنصب جهود هؤلاء على الكشف عن مدى العلاقة بين أبعاد الاغتراب وبعض المتغيرات التنظيمية في مجال الإدارة كالرضا عن العمل ، ضغط العمل ، الشعور بالعجز وفقدان السيطرة ، الالتزام التنظيمي ، القيادة الإدارية ، سلوك المواطنة التنظيمية ، الهيكل وغيرها من متغيرات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (ألبياتي ، 2010 : 36).

مما سبق يتضح أن مفهوم الاغتراب ليس حديثاً ، بل له رواد ساهموا في ظهوره أيضاً إذ أشار له العديد من الكتاب ومع تعدد مفاهيم الاغتراب في فروع معرفية مختلفة لن يأخذ الباحثان سوى بعض المفاهيم من وجهة نظر مجموعة من الباحثين والموضحة في الجدول (4):

جدول (4) تعريف الاغتراب من وجهة نظر مجموعة من الباحثين

ت	أسم الباحث	السنة	التعريف
1	الحمد	2004	شعور الموظف بالغربة في موقع عمله ، حيث يفقد الانتماء الوظيفي والتنظيمي بسبب الانغماس في البيروقراطية والشعور بعدم الرضا ، وافتقار الموظف للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وقصور العلاقات الإنسانية .
2	ODouohue . etal.,	2006	انفصال الفرد عن ذاته الحقيقية أو الداخلية
3	Mendoza & Manriue-de-Lara	2007	حالة من القلق أو الخوف من التناقض بين ميول ورغبات الأفراد وبين ما يفرضه الواقع .
4	Balachandran etal.,	2007	هو مزيج من مواصفات العناصر الخمسة (ضعف العلاقات مع الآخرين ، نقص المعايير ، ضعف السيطرة ، ضياع الهدف ، غربة الذات) بمعنى أن يكون الفرد غريباً عن مسيرة حياته - يشعر بالوحدة.

5	Pete	2007	ظاهرة اجتماعية تبرز نتيجة العمل في المجتمع الرأسمالي الذي تقرر طبيعته وأسلوبه قوى خارجية لا يسيطر عليها الفرد ولا تتحكم بها
6	-الكنعان -القبلان	2007 2008	ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة ومستوى الاندماج، وهذا الاندماج قد يكون نفسياً أو فكرياً أو مهنيّاً
7	البياتي	2010	مجموعة من المشاعر النفسية والاجتماعية منها : - الشعور بالضعف في التحكم في مجريات الأمور - الأتزال عن المحيط الذي يعيش أو يعمل فيه الفرد . - عدم القدرة على التكيف بسبب التناقض بين معايير الفرد والمجتمع أو مكان العمل . - ضعف أو عدم وجود معنى أو هدف يحقق فيه ذاته

المصدر: (من إعداد الباحثان اعتماداً على المصادر المذكورة في الجدول).

## 2- أبعاد الاغتراب dimension of Alienation:

يتفق الكثير من الباحثين على الأبعاد الخمسة الآتية (Seeman, 1957 p:784-789),

(نبات وسلامة، 2003)، (Balachandran & etal., 2007)، (Scheff, 2007)، (Pruden. Etal ., 2007, p:1).

### أ - ضعف القدرة على التأثير : Powerless

يشير Seeman إلى أن فكرة الإحساس بضعف القدرة على التحكم أو التأثير في أحداث العمل تعود أصولها إلى فكرة الاغتراب في الماركسية المتضمنة 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 إلى شعور الفرد بأن سلوكه وتصرفاته لا تؤدي إلى تحقيق ما يسعى إليه من نتائج مما يعني شعوره بالضعف وعدم تمكنه من السيطرة على مجريات الأحداث وعلى قدرته على اتخاذ قراراته (البياتي، 2010: 49).

### ب - ضياع الهدف أو المعنى (اللاهدفية) Meaningless

عرف (Halama, 2000, p:339) ضياع الهدف بأنه حالة يطلق عليها الفراغ الوجودي والتي هي خاصية سلبية تشير إلى الافتقار إلى الأهداف والمعنى وإلى وجود مشاعر عدم الاكتراث .  
وعرف (Balachandran, et al., 2007, p:157) هذا البعد بفقدان الوضوح حول ما يجب على الفرد أن يؤمن أو يعتقد به . إذ يشير هذا التعريف إلى تساؤل الفرد في البحث عن معنى لذاته .  
أما (Nelson & Odonhue) فقد عرفا هذا البعد بأنه فقدان الإحساس أو عدم قدرة الفرد على تحديد الغرض من عمله كجزء من العملية الإنتاجية ككل (Nelson & Odonhue, 2007: 7).

### ج - نقص المعايير (اللامعيارية) Normless

ويعني شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة لها لأنجاز الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها في محيط عمله وهي حالة تنشأ عند تفكك المعايير الأخلاقية وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه مما يؤدي بالنتيجة إلى انتقال هذا التفكك إلى محيط العمل الذي يعمل فيه الفرد (سلام ونبات، 2003: 13).

### د - ضعف العلاقات مع الآخرين Isolation

ويشير إلى نوع من ضعف الروابط الاجتماعية بسبب الشعور بالغربة عن الأهداف والمعايير السائدة وليس بسبب ما يتعلق بعلاقات الصداقة مع الآخرين ومعاني (الأمن، الدفاء، الحاجة إلى الاتصالات الاجتماعية وهذا ما يسميه Dean بالعزلة الاجتماعية وهذا لا يرتبط بجذور مفهوم الاغتراب بصفة فهي ذات معنى يختلف عن المعنى الذي أشار إليه Seeman هنا والذي يتعلق بالقيم والأهداف (الحمد، 2004: 29).

ويشير Seeman أنه عندما لا تتوازي أو لا تتطابق الأهداف مع الوسائل فإن الأمر هنا يتعلق بقدرة الفرد على التكيف لتلك المواقف مما يؤدي إلى انسحابه عن الآخرين في محيط عمله وقد تنسحب إلى علاقاته مع المجتمع كرد فعل لعدم القدرة على التكيف (Seeman, 1957 : 789-790).

### هـ - غربة الذات Self – Estrangement

ويشير هذا البعد إلى شعور الفرد بعدم القدرة على إيجاد الأنشطة التي تشعره بالرضا وأنه مع الزمن يصبح مجموعة من الأدوار والسلع لا قيمة لأفعاله في نظره فلا يشعر بذاته ووجوده إلا نادراً وبالتالي فهو مفهوم يتعلق بعائد القيمة والمعنى الجوهري للعمل وأعتبر أن هذا البعد هو الأكثر استخداماً وقرباً في وصف الاغتراب فقد استخدمه Marx لوصف فكرته عن الاغتراب .

ويعني أيضاً عدم الإحساس بأهمية المنجزات الشخصية للفرد في مكان عمله في إشارة إلى الانفصال (Nelson & ODonohu, 2006:7).

### المبحث الثالث : الجانب العملي

#### أولاً : عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

- تحليل إجابات عينة البحث وفقاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للأبعاد

يقدم هذا الجانب وصفاً وتحليلاً للأسئلة التي وردت في الاستبانة لمتغيرات البحث ، من خلال إجابات العينة المبحوثة في ضوء الانحراف المعياري والوسط الحسابي ، ترتيب أهمية المتغيرات من خلال معامل الاختلاف وكما موضح تفصيلها في الآتي :-

#### أولاً- تطوير وصيانة الموارد البشرية:

#### أ- تطوير الموارد البشرية:

قيس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد فرعية وهي التوجيه ، التدريب ، تخطيط المسار الوظيفي ، انضباط العاملين . وسيجري التحليل الوصفي لهذه الأبعاد والتي جميع الأوساط الحسابية أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) \* ، وكما يلي :

#### 1- التوجيه

بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (4.5) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري (0.92) مما يدل على انسجام استجابة العينة المبحوثة تجاه هذا البعد المستمد من مساهمة إدارة الموارد البشرية الفاعلة والمؤثرة في توجيه العاملين الجدد لإنجاز واجباتهم وبما يساهم في زيادة ثقة الأفراد بالإدارة وزيادة شعورهم بالانتماء لشركتهم ،وبذلك فقد بلغ معامل الاختلاف (20.4%) واحتل هذا البعد المرتبة الرابعة من بين أبعاد تطوير وصيانة الموارد البشرية. أما على صعيد الأسئلة ، فقد قيس التوجيه من خلال ثلاثة أسئلة ، وكانت النتائج حولها فقد توزعت بين أعلى قيمة حققها السؤال الثالث، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.7) وبانحراف معياري (1.05) وبذلك فإن معامل الاختلاف لهذا السؤال كان (22.3%) مما يدل على أن عينة البحث لديهم أولوية باتجاه التدوير الوظيفي للعاملين الجدد قبل شغلهم الوظيفة المطلوبة. واحتل السؤالين الأول والثاني المرتبة الثانية والثالثة على التوالي من حيث الأهمية مما يدل على أن عينة البحث على الرغم من اهتمامهم بالتدوير الوظيفي للعاملين الجدد قبل شغلهم الوظيفة المطلوبة أنهم اقل اهتماماً بالتعاون مع الأقسام الأخرى في التنشئة للعاملين الجدد، ويوضحها الجدول (5).

#### 2- التدريب

تشير معطيات الجدول (5) إجابات العينة للبعد الثانوي الآخر من المتغير التفسيري والمتمثل بالتدريب ،حصل هذا البعد على وسط حسابي بلغ (4.26) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0,95) وبذلك فقد بلغ

\* الوسط الفرضي = مجموع أوزان البدائل ÷ عدد البدائل = ( 1+2+3+4+5 ) ÷ 5=3

معامل الاختلاف (22.1%) ويأتي هذا البعد بالمرتبة الخامسة من بين متغيرات تطوير وصيانة الموارد البشرية من حيث الأهمية. إذ أن العينة المبحوثة تؤيد الاهتمام المتزايد من قبل الشركة بتدريب العاملين فيها وحرصها على التغيير الإيجابي لسلوك الفرد وظيفياً أو مهنيًا باكتسابه المعارف والمهارات لأداء العمل بشكل أفضل لأن التدريب لا يحقق مصلحة الفرد العامل بل ومصلحة الشركة والمجتمع أيضاً من خلال مساهمته في تطوير قوة العمل من ناحية وفي إعادة توجيه المهني للعائلة الفائزة أيضاً. أما على صعيد الأسئلة فقد قيس البعد المذكور من خلال ثلاثة أسئلة ، وكانت النتائج حولها قد توزعت بين أعلى قيمة حققها السؤال الثالث، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.2) وبانحراف معياري (1) الأمر الذي يؤكد التنسيق الفعال لإدارة الموارد البشرية في الشركة عينة البحث مع المراكز التدريبية. واحتل السؤالين الثاني والأول المرتبة الثانية والثالثة من حيث الأهمية على التوالي.

### 3- تخطيط المسار الوظيفي :

أشارت إجابات العينة للبعد الثالث (تخطيط المسار الوظيفي ) إلى وسط حسابي (4.5) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) بانحراف معياري (0.89) مما يشير إلى تجانس استجابة العينة تجاه هذا البعد لأن العاملين في الشركة على معرفة بمسارهم الوظيفي وبشكل واضح طوال حياتهم الوظيفية وبما يحقق تطلعاتهم بعمل ممتع ومردود مالي جيد ومناخ اجتماعي إيجابي بما يعزز تحقيق الذات لدى العاملين في الشركة. وبذلك فقد بلغ معامل الاختلاف (19.8%) محتل بهذه النسبة المرتبة الثانية من حيث الأهمية من بين متغيرات تطوير وصيانة الموارد البشرية. أما على صعيد الأسئلة فقد قيس البعد المذكور من خلال ثلاثة أسئلة ، وكانت النتائج حولها قد توزعت بين أعلى قيمة حققها السؤال الأول، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.5) وبانحراف معياري (0.95) وبذلك فقد بلغ معامل الاختلاف (21.1%). وهو يعكس صفة مهمة لدى عينة البحث إذ أنها تعطي أولوية لمعرفة العاملين لمساهمهم الوظيفي في حياتهم المهنية. واحتل السؤالين الثاني والثالث المرتبة الثانية والثالثة من حيث الأهمية على التوالي. انظر للجدول (5).

### 4- انضباط العاملين

عبرت إجابات العينة لبعد انضباط العاملين وسطاً حسابياً عاماً، إذ بلغ (4.2) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) والانحراف المعياري (0.97) يشير إلى تجانس إجابات العينة حول عدالة نظام الانضباط في الشركة وعدم إساءة استخدامه من قبل شاغلي الوظائف الإشرافية مع عدم توقع العقوبة إلا بما يتفق ونوع المخالفة ومستواها فضلاً عن ضمان حق الفرد في التظلم لتجنب التقدير الشخصي للجزاء الذي يؤدي إلى الشعور بعدم العدالة. وبذلك فقد بلغ معامل الاختلاف (23.1%) واحتل هذا البعد المرتبة السادسة (ما قبل الأخيرة) من حيث الأهمية من بين متغيرات تطوير وصيانة الموارد البشرية. أما على صعيد الأسئلة فقد قيس البعد المذكور من خلال ثلاثة أسئلة ، وكانت النتائج حولها قد توزعت بين أعلى قيمة حققها السؤال الثاني، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.3) وبانحراف معياري (1) وبذلك فقد بلغ معامل الاختلاف (23.3%). وهو يعكس صفة مهمة لدى الشركة المبحوثة بوجود نظام سليم للعقوبات، واحتل السؤالين الأول والثالث المرتبة الثانية والثالثة من حيث الأهمية على التوالي. انظر للجدول (5).

مما سبق يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة لها دور متميز في النشاطات التي لها علاقة بتطوير العاملين لما لهذه الأنشطة من أهمية كبيرة للعاملين وللشركة على حد سواء.

### ب - صيانة الموارد البشرية:

قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي : الصحة والسلامة ،علاقات العمل،نظم الاتصالات وسيجري التحليل الوصفي لهذه الأبعاد والتي جميع الأوساط الحسابية أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)،وكما هو مبين في الجدول ( 5 ) وكما يلي:-

### 5- الصحة والسلامة

توضح معطيات الجدول ( 5 ) إجابات العينة للبعد الثانوي الآخر من المتغير التفسيري والمتمثل بالصحة والسلامة ،حصل هذا البعد على وسط حسابي بلغ (4.2) وأعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (1.1) وبذلك فقد بلغ معامل

الاختلاف (25.6%) ويأتي هذا البعد بالمرتبة السابعة والأخيرة من بين متغيرات تطوير وصيانة الموارد البشرية من حيث الأهمية، فالشركة هي خلية أساسية من خلايا المجتمع ينبغي توفير كل أسباب الحياة الملائمة لأعضائها الذين يمضون الجزء الأكبر من عمرهم في العمل بها فلا بد من وجود قوة عمل تتمتع بالأمن والصحة والروح المعنوية العالية من خلال التأمين الصحي لهم ومساعدتهم عند إصابتهم بحوادث أو أمراض العمل.

## 6- علاقات العمل

أشارت إجابات العينة للبعد السادس (علاقات العمل) إلى وسط حسابي (4.2) وهو أعلى من الوسط الفرضي بانحراف معياري (0.83) مما يشير إلى تجانس استجابة العينة تجاه هذا البعد. وبذلك فقد بلغ معامل الاختلاف (19.3%) محتل بهذه النسبة المرتبة الأولى من حيث الأهمية من بين متغيرات تطوير وصيانة الموارد البشرية. وهو يعكس صفة مهمة لدى عينة البحث إذ أنها تعطي أولوية لعلاقات العمل يؤشر تأييد العينة لانتظام علاقات العمل في الشركة إذ إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العاملين كجماعة فضلاً عن إدراكها لأهمية العلاقات الجماعية ودور المشاركة الدائمة للأفراد في عملية اتخاذ القرار وسيادة الأجواء الديمقراطية في التعامل مع كافة العاملين. أما على صعيد الأسئلة فقد قيس البعد المذكور من خلال ثلاثة أسئلة، وكانت النتائج حولها قد توزعت بين أعلى قيمة حققها السؤال الثاني، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.4) وبانحراف معياري (0.92) وبذلك فقد بلغ معامل الاختلاف (20.9%). واحتل السؤالين الأول والثالث المرتبة الثانية والثالثة من حيث الأهمية على التوالي. ويوضحها الجدول (5).

## 7- نظم الاتصالات

عبرت إجابات العينة لهذا البعد وسطاً حسابياً عاماً، إذ بلغ (4.2) وهو أعلى من الوسط الفرضي، والانحراف المعياري (0.85) يشير إلى تجانس إجابات العينة حول عدالة نظام الانضباط في الشركة وعدم إساءة استخدامه من قبل شاغلي الوظائف الإشرافية مع عدم توقع العقوبة إلا بما يتفق ونوع المخالفة ومستواها فضلاً عن ضمان حق الفرد في التنظيم لتجنب التقدير الشخصي للجزاء الذي يؤدي إلى الشعور بعدم العدالة. وبذلك فقد بلغ معامل الاختلاف (20.2%)، واحتل هذا البعد المرتبة الثالثة من حيث الأهمية من بين متغيرات تطوير وصيانة الموارد البشرية. أما على صعيد الأسئلة فقد قيس البعد المذكور من خلال ثلاثة أسئلة، وكانت النتائج حولها قد توزعت بين أعلى قيمة حققها السؤال الثاني، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.3) وبانحراف معياري (0.97) وبذلك فقد بلغ معامل الاختلاف (22.5%). واحتل السؤالين الأول والثالث المرتبة الثانية والثالثة من حيث الأهمية على التوالي.

ونستدل من ذلك سلامة نظم الاتصالات في الشركة من خلاله يستطيع المدير من تلقي مقترحات العاملين في الشركة لاستخدامها في عملية اتخاذ القرار، ومن خلال نظام الاتصال في الشركة يستطيع المدير نقل أفكاره وتصورات الخاصة بالعمل للمرؤوسين في الوقت المناسب والدقة والأمانة في نقلها للمساعدة بالقيام بالعمل الأفضل.

أما مستوى أهمية التطوير والصيانة على المستوى الإجمالي فقد بلغ الوسط الحسابي (4.29) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3)، وبانحراف معياري (0.74) بعد عرض وتحليل متغيرات تطوير وصيانة الموارد البشرية تكون قد تمت الإجابة عن التساؤل الأول في المشكلة التطبيقية والمتضمن (ما مستوى أهمية التطوير والصيانة للموارد البشرية في الشركة المبحوثة).

جدول (5) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابة العينة لأبعاد تطوير وصيانة الموارد البشرية (N=50)

الترتيب الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	أبعاد تطوير الموارد البشرية	ت	البعد
2	24.3%	1.12	3	4.6	دور إدارة الموارد البشرية المتميز في توجيه الموظف الجديد نحو	1	التوجيه

الوظيفة						
2	التعاون مع الأقسام الأخرى لتنشئة العاملين الجدد	4.2	3	1.05	25%	3
3	التدوير وظيفي للعاملين الجدد قبل شغلهم الوظيفة المطلوبة	4.7	3	1.05	22.3%	1
4	وسط عام	4.5	3	0.92	20.4%	4
4	وضع خطة سنوية لتحديد الاحتياجات التدريبية .	4.3	3	1.2	27.9%	3
5	المشاركة الحقيقية للأفراد في تصميم برنامج التدريب	4.3	3	1.1	25.5%	2
6	التنسيق الفعال مع المراكز التدريبية	4.2	3	1.0	23%	1
4.26	وسط عام	3	3	0.95	22.1%	5
4.5	7	4.5	3	0.95	21.1%	1
4.3	8	4.3	3	1.0	23.3%	2
4.7	9	4.7	3	1.2	25.5%	3
4.5	وسط عام	3	3	0.89	19.8%	2
4.1	10	4.1	3	1.0	24.4%	2
4.3	11	4.3	3	1.0	23.3%	1
4.2	12	4.2	3	1.1	26.2%	3
4.2	وسط عام	3	3	0.97	23.1%	6
4.0	13	4.0	3	1.5	37.5%	3
4.3	14	4.3	3	1.3	30.2%	2
4.3	15	4.3	3	1.1	25.6%	1
4.2	وسط عام	3	3	1.1	25.6%	7
4.2	16	4.2	3	0.92	21.9%	2
4.4	17	4.4	3	0.92	20.9%	1
4.1	18	4.1	3	0.92	23.9%	3
4.23	وسط عام	3	3	0.83	19.3%	1
4.1	19	4.1	3	1.1	26.8%	3
4.3	20	4.3	3	0.97	22.5%	1
4.2	21	4.2	3	0.98	23.3%	2
4.2	وسط عام	3	3	0.85	20.2%	3
4.29	وسط عام	3	3	0.74	17.6%	

## ثانياً : أبعاد الاغتراب:

أسفرت معطيات الجدول رقم ( 6 ) الخاص بقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابة عينة البحث لأبعاد الاغتراب جميع الأوساط الحسابية أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) عن ما يلي:

### 1- ضعف القدرة على التأثير:

حصل هذا البعد على وسط حسابي مقداره (4.7) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري (0.61) وهذا يعني تجانس استجابة العينة النابع من اندماج الفرد في عمله في الشركة وشعوره بان سلوكه وتصرفاته في العمل تؤدي إلى تحقيق النتائج التي يسعى لها إذ يمتلك العاملين قوة السيطرة على مجريات الأحداث والمساهمة في اتخاذ القرار ويتم الأخذ بأرائهم بما يجعلهم أكثر التزاماً وانتماءً للمهام المكلفين بها. وبذلك فقد بلغ معامل الاختلاف (12.9%) واحتل هذا البعد المرتبة الثالثة من حيث الأهمية من بين متغيرات الاغتراب الوظيفي.

### 2- ضياع المعنى أو الهدف (اللاهدفية):

عبرت إجابات العينة لبعد ضياع المعنى وسطاً حسابياً عاماً، إذ بلغ (4.4) والانحراف المعياري (0.49) يشير إلى انخفاض شعور العينة بالملل بسبب رتابة العمل مع تلبية العمل لطموحاتهم الشخصية فضلاً عن وضوح الأهداف الخاصة بالعمل، فالعمل الذي يقومون به مهم وله مهنية كبير بالنسبة للقسم وللشركة التي يعملون بها والأفراد غير راغبين باستبداله بعمل آخر. وبذلك فقد بلغ معامل الاختلاف (23.3%) واحتل هذا البعد المرتبة الأولى من حيث الأهمية من بين متغيرات الاغتراب الوظيفي.

### 3- نقص المعايير (اللامعيارية):

أشارت إجابات العينة للبعد الثالث (نقص المعايير) إلى وسط حسابي (3.7) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) بانحراف معياري (0.7) مما يشير إلى تجانس استجابة العينة تجاه هذا البعد. وبذلك فقد بلغ معامل الاختلاف (14.3%) محتل بهذه النسبة المرتبة الخامسة من حيث الأهمية من بين متغيرات الاغتراب الوظيفي، إذ ساهم مراعاة القيم الأخلاقية من السلوك لدى العينة في رفع هذا الوسط بدرجة كبيرة مع رفض العينة لفقرات عدم وضوح أهداف الشركة وصعوبة التكيف معها وأتباع

سلوك معين دون الامتناع به وهذا مستمد من شعور أفراد العينة بأهمية القيم الأخلاقية في السيطرة على السلوك الفردي وضرورة الابتعاد عن الوسائل غير المشروعة لبلوغ الأهداف في محيط عمله مع شعوره بقوة المعايير التنظيمية والضابطة في العمل والمجتمع ولا بد من احترامها لخلق التوازن بين الوسائل والأهداف لتنظيم السلوك الفردي والجماعي.

#### 4- ضعف العلاقات مع الآخرين:

تشير معطيات الجدول ( 6 ) إجابات العينة للبعد الثانوي الآخر من المتغير الاستجابي والمتمثل بضعف العلاقات مع الآخرين، حصل هذا البعد على وسط حسابي بلغ (4.3) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.71) وبذلك فقد بلغ معامل الاختلاف (16.5%) ويأتي هذا البعد بالمرتبة الرابعة والأخيرة من بين متغيرات الاغتراب الوظيفي من حيث الأهمية، إذ يؤيد أفراد العينة أهمية العلاقات مع زملاء العمل لتحقيق الانسجام مع المنظمة وأهدافها وبما يعزز شعور الانتماء لشركتهم، إذ يجد أفراد العينة إن قيم وأهداف الشركة تشابه وتنسجم مع قيمهم وأهدافهم إذ تشكل علاقاتهم مع زملاء العمل جزء مهم في حياتهم مما يزيد من قدراتهم على التكيف لأجواء العمل.

#### 5- الاغتراب الذاتي:

عبرت إجابات العينة لبعد الاغتراب الذاتي وسطاً حسابياً عاماً، إذ بلغ (4.9) وهو أعلى من الوسط الفرضي والانحراف المعياري (0.56) يشير إلى تجانس إجابة عينة البحث. إذ أن عينة البحث تشعر بالرضا عن منجزات العمل فكل فرد يشعر بأن ما أنجزه أو ما يقوم به من عمل له قيمة ويشكل يشعره بتحقيق ذاته من خلال المنجزات الشخصية للفرد في عمله وبما يدفع من شعوره بأهميته وتأثيره في مواقف العمل. وخلصه القول إن أفراد عينة البحث يشعرون بان لعملهم الحالي قيمة معنوية كبيرة جداً. وبذلك فقد بلغ معامل الاختلاف (11.4%) واحتل هذا البعد المرتبة الثانية من حيث الأهمية من بين متغيرات الاغتراب الوظيفي.

من تحليل الفقرات السابقة يمكن القول إن درجة الاغتراب لدى العينة محدودة نوعاً ما ولعل فاعلية إدارة الموارد البشرية في الشركة ودورها في توجيه وتدريب وتقوية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار والاعتراف بوجودهم وبأشعارهم بقيمة الأعمال التي يؤدونها وأهميتها للمنظمة أسباب رئيسية للحد من هذه الظاهرة.

أما مستوى أهمية الاغتراب الوظيفي على المستوى الإجمالي فقد بلغ الوسط الحسابي (4.2) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري (0.27).

بعد عرض وتحليل متغيرات الاغتراب الوظيفي تكون قد تمت الإجابة عن التساؤل الثاني في المشكلة التطبيقية والمتضمن (ما مدى انتشار ظاهرة الاغتراب للموارد البشرية في الشركة المبحوثة؟)

#### جدول (6) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابة العينة لأبعاد الاغتراب الوظيفي (N=50)

البعد	ت	ابعاد الاغتراب الوظيفي	الوسط الحسابي	الوسط الفرضي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
ضعف القدرة على التأثير	22	تشاور الرئيس المباشر مع العاملين في أمور القسم	4.8	3	1.0	29%	5
	23	العمل تملية سياسة الشركة دون الاهتمام بإراء العاملين*	4.5	3	1.1	24%	2
	24	التأثير الكبير في عملية اتخاذ القرار	4.4	3	1.1	25%	3
	25	الالتزام بسياسات العمل	4.8	3	0.96	20%	1
	26	الإحساس بالانتماء الفعلي للمهام المكلف بها	4.9	3	1.0	20%	1
	وسط عام	4.7		3	0.61	12.9%	3
ضباب المعنى أو الهدف (اللاهدفية)	27	الشعور بالملل بسبب رتابة العمل*	4.3	3	1.2	27.9%	4
	28	تلبية العمل للطموحات مع تحقيق الذات	4.0	3	1.2	30%	6
	29	الاهتمام بمسار العمل الحالي	4.1	3	0.91	22.2%	1
	30	وضوح الأهداف في محيط العمل	4.3	3	0.98	22.8%	2
	31	تعقيد أمور العمل يجعلها غير مفهومة*	3.7	3	1.2	32.4%	7
	32	العمل ذو معنى كبير للقسم	4.9	3	1.2	24.4%	3
	33	ضالة المسؤوليات تقلل أهمية العمل*	4.5	3	1.3	28.9%	5
	وسط عام	4.4		3	0.49	11.1%	1
	34	تحقيق الذات أهم من الانصياع لاختطة العمل*	3.5	3	1.2	34.3%	4
	35	مراعاة القيم الأخلاقية في السلوك	4.6	3	0.59	12.8%	1
نقص المعايير (اللامعيارية)	36	عدم وضوح أهداف الشركة*	3.6	3	1.2	33.3%	3
	37	صعوبة التكيف مع أهداف الشركة*	3.2	3	1.1	34.3%	5
	38	السلوك بدون قناعة للابتعاد عن المشاكل*	3.6	3	1.2	33.3%	2
	وسط عام	3.7		3	0.7	18.9%	5
	39	العلاقات مع الزملاء ضرورية جداً	4.6	3	0.78	16.9%	1



3	%18.8	0.83	3	4.4	العلاقات مع الزملاء تتسم بالثقة	40	مع الآخرين
2	%18.6	0.82	3	4.4	الانتماء الفعلي لجماعة العمل	41	
5	%21.7	0.89	3	4.1	الاهتمام من قبل زملاء العمل والإخلاص	42	
4	%21.4	0.90	3	4.2	الشعور بتقدير الشركة والأشخاص للأعمال المنجزة.	43	
4	%16.5	0.71	3	4.3		وسط عام	ضعف العلاقات مع الآخرين
5	%27.5	1.1	3	4.0	الشعور بالرضا عن العمل	44	الاغتراب الذاتي
4	%26.7	0.83	3	3.1	ضعف القدرة على احتمال ظروف العمل*	45	
2	%21.9	0.92	3	4.2	الشعور بالقيمة الذاتية في العمل	46	
1	%20.9	0.90	3	4.3	السرور الكبير عند مزاولة العمل	47	
3	%23.8	1.0	3	4.2	التردد عند الاعتماد على النفس في اتخاذ قرار *	48	
6	%27.9	1.2	3	4.3	لم تكن الشهادة سبب لتحقيق الأمنيات في الحياة العملية*	49	
2	%11.4	0.56	3	4.9		وسط عام	الاغتراب الذاتي
	%6.4	0.27	3	4.2		وسط عام	الاغتراب الوظيفي

(\* ) الفقرة سلبية الاتجاه تم مراعاة ذلك عند تفرغ البيانات.

## ثانياً : علاقة تطوير وصيانة الموارد البشرية بالاغتراب الوظيفي:

تسعى هذا الفقرة إلى التحقق من صحة فرضية البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث والتي تم صياغتها استناداً إلى مشكلة البحث ، وتم استخدام الوسائل الإحصائية المتمثلة بمعامل ارتباط الرتب لسبيرمان (Spearman) لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث، وباستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) والذي يختبر علاقات الارتباط فيما بين المتغيرات وسيكون التحليل على مستوى المتغيرات الفرعية وعلى النحو الآتي:

### 1- التوجيه :

تشير معطيات الجدول ( 7 ) إلى أن معامل الارتباط بين بعد التوجيه ، وبين أبعاد الاغتراب الوظيفي المتمثلة بـ(ضعف القدرة على التأثير، ضياع المعنى، نقص المعايير، ضعف العلاقات مع الآخرين، الاغتراب الذاتي). كانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول ( 7 )، هي (0.67، 0.63، 0.73، 0.81، 0.65) على التوالي معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وهي ارتباطات موجبة قوية. ويمكن تفسير ذلك بان إرشاد الموظف الجديد وتنشئته الصحيحة يساهم في معرفة العامل لواجباتهم الدائمة والمؤقتة والمسؤوليات المناط بهم وظروف العمل المحيطة بأداء الوظيفة والمخاطر المرافقة لها ستجنبه أي غموض بشأن وظيفته وعندما يفهم العاملين ذلك بصورة ايجابية سينعكس حتماً على السلوك اليومي لهم من حيث اندماجهم في الشركة التي يعملون فيها وشعورهم بالمسؤولية والالتزام والانتماء وبما يحدهم من إحساسهم بالاغتراب الوظيفي .

### 2- التدريب :

يظهر الجدول ( 7 ) النتائج المتعلقة بمعامل الارتباط بين بعد التدريب ، وبين أبعاد الاغتراب الوظيفي المتمثلة بـ(ضعف القدرة على التأثير، ضياع المعنى، نقص المعايير، ضعف العلاقات مع الآخرين، الاغتراب الذاتي). كانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول ( 7 )، هي (0.83، 0.71، 0.66، 0.91، 0.84) على التوالي معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وهذه ارتباطات موجبة قوية . وأكثر أبعاد الاغتراب ارتباطاً مع هذا البعد (ضعف العلاقات مع الآخرين) والذي وصل إلى (0.91) ثم بعدي الاغتراب الذاتي والقدرة على التأثير (0.84، 0.83) على التوالي ويفسر ذلك بان زيارة معارف ومهارات الأفراد والتأثير في سلوكهم واتجاهاتهم ايجابياً من خلال التدريب يساهم مساهمة مباشرة في تحسين الإنتاجية الفردية والجماعية على حد سواء لذلك فان زيادة معارف الأفراد وإلمامهم بالاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم يؤدي إلى تعديل سلوكه من حيث تعامله الايجابي مع زملاء العمل وثقته بنفسه وقدرته على التأثير في المنظمة التي يعمل بها وبما يخفف من شعوره بالاغتراب داخل منظمته والتي يحدهم فيها ويصعب عليه تركها إلى منظمة أخرى.

### 3- تخطيط المسار الوظيفي:

أشار الجدول ( 7 ) إلى إن معامل الارتباط بين بعد تخطيط المسار الوظيفي، وبين أبعاد الاغتراب الوظيفي المتمثلة بـ(ضعف القدرة على التأثير، ضياع المعنى، نقص المعايير، ضعف العلاقات مع الآخرين، الاغتراب الذاتي). كانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول ( 7 )، هي (0.65، 0.53، 0.68، 0.87، 0.86) على التوالي معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وهذه ارتباطات موجبة قوية . وأكثر أبعاد الاغتراب ارتباطاً مع هذا البعد (ضعف العلاقات مع الآخرين) والذي وصل

إلى (0.87) وأقلها ارتباطاً مع بعد نقص المعايير (0.53). إذ إن قيام المنظمة بوضع مسارات لتطوير فيها يمكن ان يساعدهم على تطوير ذاتهم لأقصى حد ممكن لأن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين وقيمهم واهتمامهم ضمن مسار مهني واضح طوال حياة العاملين ابتداءً من أول مستوى وظيفي يبدأ العمل به إلى آخر مستوى يمكن أن يصل إليه عبر مراحل عمله سوف يحقق للعامل التطوير الذاتي واكتساب الخبرات التي تقلص من إحساسه بالاعتراب في منظمته.

#### 4- انضباط العاملين:

توضح معطيات الجدول ( 7 ) وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) بين انضباط العاملين وأبعاد الاعتراب الوظيفي كافة، إذ سجلت أعلى قيمة في العلاقة مع بعد الاعتراب الذاتي بلغت (0.81) أما أدنى قيمة فقد ظهرت في العلاقة مع نقص المعايير بلغت قيمتها (0.56). إذ إن العدالة والمساواة في تحديد طبيعة المخالفات وأنواعها داخل المنظمة وتحديد العقوبة التي تقع على العاملين عند ارتكابها يعني حسن استخدام هذا النظام وعدم إساءة استخدامه من قبل شاغلي الوظائف الإشرافية في الشركة يعزز ثقة العاملين بشركتهم لتكون الجزء المهم في حياتهم والتي من الصعب الاستغناء عنه.

#### 5- صحة وسلامة العاملين :

يظهر الجدول ( 7 ) النتائج المتعلقة بمعامل الارتباط بين بعد صحة وسلامة العاملين، وبين أبعاد الاعتراب الوظيفي كافة، إذ كانت معاملات الارتباط موجبة وقوية معنوية عند مستوى دلالة (0.01). وأكثر أبعاد الاعتراب ارتباطاً مع هذا البعد (القدرة على التأثير بلغت (0.71) أما أدنى قيمة فقد ظهرت في العلاقة مع بعد القدرة على التأثير بلغت قيمتها (0.54) وهذا يدل على كون التنظيم قادراً على توفير شروط الصحة والسلامة للعاملين فيه أي توفير بيئة عمل آمنة قليلة المخاطر والأمراض فان ذلك سنعكس حتماً وبشكل ايجابي على الروح المعنوية للعاملين ، فعندما تتمتع قوة العمل بالصحة والأمن والروح المعنوية العالية فن ذلك سيعزز من اندماج العاملين في منظماتهم وتخفيف شعورهم بالعزلة.

#### 6 علاقات العمل :

تشير معطيات الجدول ( 7 ) وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) بين علاقات العمل ، وبين أبعاد الاعتراب الوظيفي كافة. هي ارتباطات موجبة قوية. لتكون أكبرها مع بعد ضياع المعنى (0.82) وأقلها مع بعد نقص المعايير (0.63). ويمكن تفسير ذلك من إن ديمقراطية الإدارة في الشركة ومشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار ساهمت في بلورة علاقات عمل ايجابية بين العاملين لاغنى عنها ليكون مكان العمل تنظيم اجتماعي أكثر من كونه تنظيم اقتصادي أي إن علاقات العمل الجيدة تدفع العاملين في الشركة لبناء فريق عمل متكامل من شأنه إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية على حد سواء لأن الشركة والعاملين فيها يبحثون عن تحقيق الأهداف بفاعلية.

#### 7- نظم الاتصالات:

أشار الجدول ( 7 ) إلى إن معامل الارتباط بين بعد نظم الاتصالات، وبين أبعاد الاعتراب الوظيفي كافة، كانت جميعها موجبة وقوية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وأكثر أبعاد الاعتراب ارتباطاً مع بعد نظم الاتصالات هو بعد ضعف القدرة على التأثير بلغت (0.85)، وأقلها مع بعد نقص المعايير (0.63). وهذا يفسر أن الاتصال عنصر مهم من عناصر التفاعلات الإنسانية سواء على مستوى الأفراد أم على مستوى الجماعات فالالاتصال يزود المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات الضرورية لعملها ولكي يحافظ التنظيم على بقائه ونموه وتفاعله مع بيئته الداخلية والخارجية لا بد من الاهتمام بنظم الاتصالات وبالمقابل فان عدم الاهتمام بتزويد العاملين في التنظيم بالمعلومات الضرورية لإطلاعهم على ما مطلوب منهم وهذا يعني إنكار لوجودهم وأهميتهم في التنظيم ، لذلك فان الاتصالات المنظمة وفق أسس رسمية داخل التنظيم سيساهم في إحداث استجابة جيدة لدى العاملين في الشركة.

يستنتج مما سبق إن نسبة العلاقات ذات الدلالة المعنوية على مستوى متغيرات تطوير الموارد البشرية والاعتراب الوظيفي كانت (100%). وتأسيساً على ما ورد أعلاه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التطوير والصيانة للموارد البشرية والاعتراب الوظيفي بأبعاده وفقاً للمستويات الإدارية المبحوثة) والفرضيات الفرعية :

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموارد البشرية (التوجيه) وأبعاد الاعتراب الوظيفي.

- 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموارد البشرية (التدريب) وأبعاد الاغتراب الوظيفي.
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموارد البشرية (تخطيط المسار الوظيفي) وأبعاد الاغتراب الوظيفي
- 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الموارد البشرية (انضباط العاملين) وأبعاد الاغتراب الوظيفي.
- 5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صيانة الموارد البشرية (الصحة والسلامة) وأبعاد الاغتراب الوظيفي.
- 6- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صيانة الموارد البشرية (علاقات العمل) وأبعاد الاغتراب الوظيفي.
- 7- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صيانة الموارد البشرية (نظم الاتصالات) وأبعاد الاغتراب الوظيفي.

جدول ( 7 ) علاقات الارتباط بين أبعاد تطوير وصيانة الموارد البشرية وأبعاد الاغتراب الوظيفي (N=50)

نظم الاتصالات	علاقات العمل	الصحة والسلامة	انضباط العاملين	تخطيط المسار الوظيفي	التدريب	التوجيه	أبعاد تطوير وصيانة الموارد البشرية	
							أبعاد الاغتراب الوظيفي	ضعف القدرة على التأثير
0.85**	0.70**	0.71**	0.80**	0.65**	0.83**	0.67**	0.73**	ضعف القدرة على التأثير
0.72**	0.82**	0.64**	0.73**	0.68**	0.66**	0.73**	0.63**	ضيق المعنى (اللاهدفية)
0.63**	0.63**	0.54**	0.56**	0.53**	0.71**	0.63**	0.81**	نقص المعايير
0.66**	0.71**	0.68**	0.72**	0.87**	0.91**	0.81**	0.84**	نقص العلاقات مع الآخرين
0.76**	0.80**	0.62**	0.81**	0.86**	0.84**	0.65**	0.65**	الاغتراب الذاتي

\*\* الارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)

ثالثاً: اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:

سيركز البحث من خلال هذا الجانب على الكشف عن مقدار التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية وكالاتي:

### 1- تحليل تأثير العلاقة بين تطوير الموارد البشرية والاغتراب الوظيفي:

أشارت الفرضية الرئيسية الثانية يؤثر تطوير الموارد والبشرية تأثيراً ذو دلالة معنوية بالاغتراب الوظيفي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار المتعدد إلى إن تطوير الموارد البشرية بشكل عام (X1) تؤثر في الاغتراب الوظيفي (Y) وهذا التأثير يرتب وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لتطوير الموارد البشرية (X1) و الاغتراب الوظيفي (Y)، تصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية :

$$Y = a + B (X1)$$

$$\text{الاغتراب الوظيفي} = 0.459 + 2.66 (\text{تطوير الموارد البشرية})$$

وفي ضوء هذه الصياغة فان الجدول ( 8 ) لتحليل التباين يمكن ان يوضح نتائج تحليل التباين للعلاقة بين تطوير الموارد البشرية والاغتراب الوظيفي:

جدول ( 8 ) تحليل تأثير تطوير الموارد البشرية في الاغتراب الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	أنموذج درجة الحرية
0.01	54.00	8.0810	8.0810	1	1.48 الانحدار (الجزء المفسر)
		0.149	7.183	48	الباقى (الجزء الغير مفسر)
			15.264	49	مجموع الانحرافات
	$\alpha = 2.66$		$\beta = 0.459$	$R^2 = 0.52$	N=50
					F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.17

من إعداد الباحثان.

من الجدول ( 8 ) يتبين إن قيمة ( F ) المحسوبة أكبر من ( F ) الجدولية وبمستوى معنوية (0.01) وبدرجة حرية (1.48) وهذا يدل على إن منحني الانحدار جيد وكاف لوصف العلاقة بين (X1, Y) وبمستوى ثقة (99%) . وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت ( $\alpha = 2.66$ ) وهذا يعني إن هناك وجود للاغتراب الوظيفي مقداره 2.66 حتى وان كانت قيمة تطوير الموارد البشرية (X1) تساوي صفراً. أما قيمة ( $\beta = 0.459$ ) المرافقة لـ X1 فهي تعني تغيراً مقداره (1) في تطوير الموارد البشرية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.459) في الاغتراب الوظيفي وهو مؤشر جيد.

وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، إن مقداره (0.52) والذي يعني إن ما مقداره (52%) من التباين الحاصل في الاغتراب الوظيفي هو تباين مفسر بفعل تطوير الموارد البشرية التي دخلت الأنموذج، وان (48%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، ويفضل البحث عنها من قبل الباحثين الآخرين. كما أشار الجدول ( 9 ) إلى المعنوية التي ظهر

مقدارها (0.01) في مخرجات النظام الإحصائي وهو تأكيد إلى وجود تأثير لتطوير الموارد البشرية في الاغتراب الوظيفي وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية.

ولغرض تأكيد النتيجة السابقة سيجري اختبار الفرضيات الفرعية الآتية لدعم تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية:-

أ- أشارت الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها ( يؤثر تطوير الموارد البشرية (التوجيه) تأثيراً ذو دلالة معنوية في الاغتراب الوظيفي). وقد جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الاغتراب الوظيفي) والمتغير الفرعي (التوجيه) وكانت معادلة الانحدار :

$$\text{الاضغراب الوظيفي (Y) = 0.484 + 2.51 (التوجيه X11)}$$

وفي ضوء هذه الصياغة فان الجدول ( 9 ) لتحليل التباين يمكن أن يوضح نتائج تحليل التباين للعلاقة بين التوجيه والاضغراب الوظيفي

جدول ( 9 ) تحليل تأثير التوجيه في الاغتراب الوظيفي

انموذج درجة الحرية	1.48	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار(الجزء المفسر)	1	6.5669	6.5669	6.5669	36.24	0.01
الباقى(الجزء الغير مفسر)	48	8.6975	8.6975	0.1812		
مجموع الانحرافات	49	15.2644	15.2644			
		$R^2 = 0.43$	$\beta = 0.484$		$\alpha = 2.51$	
F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.17						

من إعداد الباحثان.

تتضح في ضوء الجدول ( 9 ) إن قيمة ( F ) المحسوبة بلغت ( 36.24 ) وهي أكبر من ( F ) الجدولية ( 7.17 ) وبمستوى معنوية (0.01) وبدرجة حرية (1.48) وهذا يدل على إن منحنى الانحدار جيد وكاف لوصف العلاقة بين (X11,Y) وبمستوى ثقة (99%). وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت ( $\alpha = 2.51$ ) وهذا يعني إن هناك وجود للاغتراب الوظيفي مقداره 2.51 حتى وان كانت قيمة التوجيه (X11) تساوي صفراً. أما قيمة ( $\beta = 0.484$ ) المرافقة لـ X11 فهي تعني تغيراً مقداره (1) في التوجيه سيؤدي إلى تغير مقداره (0.484) في الاغتراب الوظيفي وهو مؤشر جيد.

وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، إن مقداره (0.43) من التباين الحاصل في الاغتراب الوظيفي هو تباين مفسر بفعل التوجيه الذي دخل الأنموذج ، وان (57%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، ويفضل البحث عنها من قبل الباحثين الآخرين. كما أشار الجدول ( 9 ) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.01) في مخرجات النظام الإحصائي وهو تأكيد إلى وجود تأثير للتوجيه في الاغتراب الوظيفي وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية.

ب- أشارت الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (يؤثر تطوير الموارد البشرية (التدريب) تأثيراً ذو دلالة معنوية في الاغتراب الوظيفي). وقد جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الاضغراب الوظيفي) والمتغير الفرعي (التدريب) وكانت معادلة الانحدار :

$$\text{الاضغراب الوظيفي (Y) = 0.484 + 2.51 (التدريب X12)}$$

وفي ضوء هذه الصياغة فان الجدول ( 10 ) لتحليل التباين يمكن أن يوضح نتائج تحليل التباين للعلاقة بين التدريب والاضغراب الوظيفي

جدول ( 10 ) تحليل تأثير التدريب في الاغتراب الوظيفي

انموذج درجة الحرية	1.48	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار(الجزء المفسر)	1	10.236	10.236	10.236	21.64	0.01
الباقى(الجزء الغير مفسر)	48	22.709	22.709	0.473		
مجموع الانحرافات	49	32.944	32.944			
		$R^2 = 0.31$	$\beta = 0.421$		$\alpha = 2.83$	
F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.17						

من إعداد الباحثان.

تتضح في ضوء الجدول ( 10 ) إن قيمة ( F ) المحسوبة بلغت (21.64) وهي أكبر من (F) الجدولية (7,17) وبمستوى معنوية (0.01) وبدرجة حرية (1.48) وهذا يدل على إن منحنى الانحدار جيد وكاف لوصف العلاقة بين (X12,Y) وبمستوى ثقة (99%) . وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت ( $\alpha = 2.83$ ) وهذا يعني إن هناك وجود للاختبار الوظيفي مقداره 2.83 حتى وإن كانت قيمة الترتيب (X12) تساوي صفرًا. أما قيمة ( $\beta = 0.421$ ) المرافقة لـ X12 فهي تعني تغيراً مقداره (1) في الترتيب سيؤدي إلى تغير مقداره (0.421) في الاختبار الوظيفي وهو مؤشر جيد.

وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، إن مقداره (0.31) من التباين الحاصل في الاختبار الوظيفي هو تباين مفسر بفعل الترتيب الذي دخل الأنموذج ، وإن (69%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، ويفضل البحث عنها من قبل الباحثين الآخرين. كما أشار الجدول ( 10 ) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.01) في مخرجات النظام الإحصائي وهو تأكيد إلى وجود تأثير للترتيب في الاختبار الوظيفي وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية.

ج- أشارت الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها ( يؤثر تطوير الموارد البشرية (تخطيط المسار الوظيفي) تأثيراً ذو دلالة معنوية في الاختبار الوظيفي). وقد جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الاختبار الوظيفي) والمتغير الفرعي (تخطيط المسار الوظيفي) وكانت معادلة الانحدار : الاختبار الوظيفي (Y) = 0.723 + 1.24 (تخطيط المسار الوظيفي X13)

وفي ضوء هذه الصياغة فإن الجدول ( 11 ) لتحليل التباين يمكن أن يوضح نتائج تحليل التباين للعلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاختبار الوظيفي

#### جدول ( 11 ) تحليل تأثير تخطيط المسار الوظيفي في الاختبار الوظيفي

أنموذج درجة الحرية 1.48	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار (الجزء المفسر)	1	14.665	14.665	38.51	0.01
الباقي (الجزء الغير مفسر)	48	18.280	0.381		
مجموع الانحرافات	49	32.944			
N=50		$R^2 = 0.445$	$\beta = 0.723$	$\alpha = 1.24$	
F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.17					

من إعداد الباحثان.

تتضح في ضوء الجدول ( 11 ) إن قيمة ( F ) المحسوبة بلغت (38.51) وهي أكبر من (F) الجدولية (7,17) وبمستوى معنوية (0.01) وبدرجة حرية (1.48) وهذا يدل على إن منحنى الانحدار جيد وكاف لوصف العلاقة بين (X13,Y) وبمستوى ثقة (99%) . وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت ( $\alpha = 1.24$ ) وهذا يعني إن هناك وجود للاختبار الوظيفي مقداره 1.24 حتى وإن كانت قيمة تخطيط المسار الوظيفي (X13) تساوي صفرًا. أما قيمة ( $\beta = 0.723$ ) المرافقة لـ X13 فهي تعني تغيراً مقداره (1) في تخطيط المسار الوظيفي سيؤدي إلى تغير مقداره (0.723) في الاختبار الوظيفي وهو مؤشر جيد.

وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، إن مقداره (0.445) من التباين الحاصل في الاختبار الوظيفي هو تباين مفسر بفعل تخطيط المسار الوظيفي الذي دخل الأنموذج ، وإن (55.5%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، ويفضل البحث عنها من قبل الباحثين الآخرين. كما أشار الجدول ( 11 ) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.01) في مخرجات النظام الإحصائي وهو تأكيد إلى وجود تأثير لتخطيط المسار الوظيفي في الاختبار الوظيفي وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية.

د- أشارت الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (يؤثر تطوير الموارد البشرية (انضباط العاملين) تأثيراً ذو دلالة معنوية في الاختبار الوظيفي). وقد جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وفي ضوء هذه الفرضية جرت

صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الاغتراب الوظيفي) والمتغير الفرعي (انضباط العاملين) وكانت معادلة الانحدار : الاغتراب الوظيفي (Y) = 1.24 + 0.723 (انضباط العاملين X14) وفي ضوء هذه الصياغة فان الجدول ( 12 ) لتحليل التباين يمكن أن يوضح نتائج تحليل التباين للعلاقة بين انضباط العاملين والاعتراب الوظيفي

جدول ( 12 ) تحليل تأثير انضباط العاملين في الاغتراب الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	انموذج درجة الحرية 1.48
0.01	20.663	14.665	5.693	1	الانحدار(الجزء المفسر)
		0.381	13.776	48	الباقى(الجزء الغير مفسر)
			19.469	49	مجموع الانحرافات
	$\alpha = 1.92$		$\beta = 0.541$	$R^2 = 0.292$	N=50
F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.17					

من إعداد الباحثان.

تتضح في ضوء الجدول ( 12 ) إن قيمة ( F ) المحسوبة بلغت (20.663) وهي أكبر من (F) الجدولية ( 7.17 ) وبمستوى معنوية (0.01) وبدرجة حرية (1.48) وهذا يدل على إن منحنى الانحدار جيد وكاف لوصف العلاقة بين (X14,Y) وبمستوى ثقة (99%) . وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت ( $\alpha = 1.92$ ) وهذا يعني إن هناك وجود للاغتراب الوظيفي مقداره 1.92 حتى وإن كانت قيمة انضباط العاملين (X14) تساوي صفراً. أما قيمة ( $\beta = 0.541$ ) المرافقة لـ X14 فهي تعني تغيراً مقداره (1) في انضباط العاملين سيؤدي إلى تغير مقداره (0.541) في الاغتراب الوظيفي وهو مؤشر جيد. وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، إن مقداره (0.292) من التباين الحاصل في الاغتراب الوظيفي هو تباين مفسر بفعل انضباط العاملين الذي دخل الأنموذج ، وإن (70.8%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار ، ويفضل البحث عنها من قبل الباحثين الآخرين. كما أشار الجدول ( 12 ) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.01) في مخرجات النظام الإحصائي وهو تأكيد إلى وجود تأثير انضباط العاملين في الاغتراب الوظيفي وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية.

## 2- تحليل تأثير العلاقة بين صيانة الموارد البشرية والاعتراب الوظيفي:

أشارت الفرضية الرئيسة الثالثة يؤثر صيانة الموارد البشرية تأثيراً ذو دلالة معنوية بالاغتراب الوظيفي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار المتعدد إلى إن صيانة الموارد البشرية بشكل عام (X2) تؤثر في الاغتراب الوظيفي (Y) وهذا التأثير يرتب وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لصيانة الموارد البشرية (X2) و الاغتراب الوظيفي (Y)، تصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية :

$$Y = a + B (X2) \quad \text{الاعتراب الوظيفي} = 1.75 + 0.619 (\text{صيانة الموارد البشرية})$$

وفي ضوء هذه الصياغة فان الجدول ( 13 ) لتحليل التباين يمكن أن يوضح نتائج تحليل التباين للعلاقة بين صيانة الموارد البشرية والاعتراب الوظيفي:

جدول ( 13 ) تحليل تأثير صيانة الموارد البشرية في الاغتراب الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	انموذج درجة الحرية 1.48
0.01	38.72	14.710	14.710	1	الانحدار(الجزء المفسر)
		0.380	18.234	48	الباقى(الجزء الغير مفسر)
			32.944	49	مجموع الانحرافات
	$\alpha = 1.75$		$\beta = 0.619$	$R^2 = 0.44$	N=50
F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.17					

من إعداد الباحثان.

من الجدول ( 13 ) يتبين إن قيمة ( F ) المحسوبة (38.72) أكبر من (F) الجدولية وبمستوى معنوية (0.01) وبدرجة حرية (1.48) وهذا يدل على إن منحنى الانحدار جيد وكاف لوصف العلاقة بين (X2,Y) وبمستوى ثقة (99%) . وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت ( $\alpha = 1.75$ ) وهذا يعني إن هناك وجود للاغتراب الوظيفي مقداره 1.75 حتى وإن

كانت قيمة صيانة الموارد البشرية (X2) تساوي صفراً. أما قيمة ( $\beta = 0.619$ ) المرافقة لـ X1 فهي تعني تغيراً مقداره (1) في صيانة الموارد البشرية سيؤدي إلى تغير مقداره (0.619) في الاغتراب الوظيفي وهو مؤشر جيد. وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، إن مقداره (0.44) والذي يعني إن ما مقداره (44%) من التباين الحاصل في الاغتراب الوظيفي هو تباين مفسر بفعل صيانة الموارد البشرية التي دخلت الأنموذج، وإن (56%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، ويفضل البحث عنها من قبل الباحثين الآخرين. كما أشار الجدول (13) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.01) في مخرجات النظام الإحصائي وهو تأكيد إلى وجود تأثير لصيانة الموارد البشرية في الاغتراب الوظيفي وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية.

ولغرض تأكيد النتيجة السابقة سيجري اختبار الفرضيات الفرعية الآتية لدعم تحقيق الفرضية الرئيسية الثالثة:-

أ- أشارت الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (تؤثر صيانة الموارد البشرية (الصحة والسلامة) تأثيراً ذو دلالة معنوية في الاغتراب الوظيفي). وقد جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الاغتراب الوظيفي) والمتغير الفرعي (الصحة والسلامة) وكانت معادلة الانحدار: الاغتراب الوظيفي (Y) = 1.563 + 0.603 (الصحة والسلامة X21) وفي ضوء هذه الصياغة فإن الجدول (14) لتحليل التباين يمكن أن يوضح نتائج تحليل التباين للعلاقة بين الصحة والسلامة والاغتراب الوظيفي:

جدول (14) تحليل تأثير الصحة والسلامة في الاغتراب الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	نموذج درجة الحرية 1.48
0.01	28.579	7.251	7.251	1	الانحدار (الجزء المفسر)
		0.254	12.683	48	الباقى (الجزء الغير مفسر)
			19.936	49	مجموع الانحرافات
	$\alpha = 1.563$		$\beta = 0.603$	$R^2 = 0.36$	N=50
					F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.17

من إعداد الباحثان.

نتضح في ضوء الجدول (14) إن قيمة (F) المحسوبة بلغت (28.579) وهي أكبر من (F) الجدولية (7.17) وبمستوى معنوية (0.01) وبدرجة حرية (1.48) وهذا يدل على إن منحنى الانحدار جيد وكاف لوصف العلاقة بين (X21, Y) وبمستوى ثقة (99%). وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت ( $\alpha = 1.563$ ) وهذا يعني إن هناك وجود للاغتراب الوظيفي مقداره 1.563 حتى وإن كانت قيمة الصحة والسلامة (X21) تساوي صفراً. أما قيمة ( $\beta = 0.603$ ) المرافقة لـ X21 فهي تعني تغيراً مقداره (1) في الصحة والسلامة سيؤدي إلى تغير مقداره (0.603) في الاغتراب الوظيفي وهو مؤشر جيد نسبياً. وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، إن مقداره (0.36) من التباين الحاصل في الاغتراب الوظيفي هو تباين مفسر بفعل الصحة والسلامة الذي دخل الأنموذج، وإن (64%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، ويفضل البحث عنها من قبل الباحثين الآخرين. كما أشار الجدول (14) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.01) في مخرجات النظام الإحصائي وهو تأكيد إلى وجود تأثير للصحة والسلامة في الاغتراب الوظيفي وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة.

ب- أشارت الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (تؤثر صيانة الموارد البشرية (علاقات العمل) تأثيراً ذو دلالة معنوية في الاغتراب الوظيفي). وقد جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الاغتراب الوظيفي) والمتغير الفرعي (علاقات العمل) وكانت معادلة الانحدار:

$$\text{الاغتراب الوظيفي (Y) = 1.476 + 0.670 (علاقات العمل X22)}$$

وفي ضوء هذه الصياغة فإن الجدول (15) لتحليل التباين يمكن أن يوضح نتائج تحليل التباين للعلاقة بين علاقات العمل والاغتراب الوظيفي

جدول ( 15 ) تحليل تأثير علاقات العمل في الاغتراب الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	1.48
0.01	40.785	8.746	8.746	1	الانحدار(الجزء المفسر)
		0.214	10.722	48	الباقي(الجزء الغير مفسر)
			19.469	49	مجموع الانحرافات
	$\alpha = 1.476$		$\beta = 0.670$	$R^2 = 0.449$	N=50
F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.17					

من إعداد الباحثان.

تتضح في ضوء الجدول ( 15 ) إن قيمة ( F ) المحسوبة بلغت (40.785) وهي أكبر من (F) الجدولية (7.17) وبمستوى معنوية (0.01) وبدرجة حرية (1.48) وهذا يدل على إن منحنى الانحدار جيد وكافٍ لوصف العلاقة بين (X22,Y) وبمستوى ثقة (99%) . وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت ( $\alpha = 1.476$ ) وهذا يعني إن هناك وجود للاغتراب الوظيفي مقداره 1.476 حتى وإن كانت قيمة علاقات العمل (X22) تساوي صفرًا. أما قيمة ( $\beta = 0.670$ ) المرافقة لـ X22 فهي تعني تغيراً مقداره (1) في علاقات العمل سيؤدي إلى تغير مقداره (0.670) في الاغتراب الوظيفي وهو مؤشر جيد. وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، إن مقداره (0.449) من التباين الحاصل في الاغتراب الوظيفي هو تباين مفسر بفعل علاقات العمل الذي دخل الأنموذج ، وإن (65.1%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، ويفضل البحث عنها من قبل الباحثين الآخرين. كما أشار الجدول ( 15 ) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.01) في مخرجات النظام الإحصائي وهو تأكيد إلى وجود تأثير لعلاقات العمل في الاغتراب الوظيفي وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة.

ج- أشارت الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها(تؤثر صيانة الموارد البشرية (نظم الاتصالات) تأثيراً ذو دلالة معنوية في الاغتراب الوظيفي). وقد جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الاجتراب الوظيفي) والمتغير الفرعي (نظم الاتصالات) وكانت معادلة الانحدار : الاغتراب الوظيفي (Y) = 1.703 + 0.572 (نظم الاتصالات X23) وفي ضوء هذه الصياغة فإن الجدول ( 16 ) لتحليل التباين يمكن أن يوضح نتائج تحليل التباين للعلاقة بين نظم الاتصالات والاعتراب الوظيفي

جدول ( 16 ) تحليل تأثير نظم الاتصالات في الاغتراب الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	1.48
0.01	38.51	14.665	14.665	1	الانحدار(الجزء المفسر)
		0.381	18.280	48	الباقي(الجزء الغير مفسر)
			32.944	49	مجموع الانحرافات
	$\alpha = 1.703$		$\beta = 0.723$	$R^2 = 0.327$	N=50
F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.17					

من إعداد الباحثان.

تتضح في ضوء الجدول ( 16 ) إن قيمة ( F ) المحسوبة بلغت (38.51) وهي أكبر من (F) الجدولية (7.17) وبمستوى معنوية (0.01) وبدرجة حرية (1.48) وهذا يدل على إن منحنى الانحدار جيد وكافٍ لوصف العلاقة بين (X23,Y) وبمستوى ثقة (99%) . وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت ( $\alpha = 1.703$ ) وهذا يعني إن هناك وجود للاغتراب الوظيفي مقداره 1.703 حتى وإن كانت قيمة نظم الاتصالات (X23) تساوي صفرًا. أما قيمة ( $\beta = 0.723$ ) المرافقة لـ X13 فهي تعني تغيراً مقداره (1) في نظم الاتصالات سيؤدي إلى تغير مقداره (0.723) في الاغتراب الوظيفي وهو مؤشر جيد. وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، إن مقداره (0.327) من التباين الحاصل في الاغتراب الوظيفي هو تباين مفسر بفعل نظم الاتصالات الذي دخل الأنموذج ، وإن (67.3%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، ويفضل البحث عنها من قبل الباحثين الآخرين. كما أشار الجدول ( 16 ) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.01) في مخرجات النظام الإحصائي وهو تأكيد إلى وجود تأثير لنظم الاتصالات في الاغتراب الوظيفي وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثالثة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات



لقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات يمكن صياغتها على شكل نقاط:

- 1- أشارت نتائج الوصف الإحصائي استثمار إدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة لسياساتها التطويرية من (توجيه، تدريب، تخطيط مسار وظيفي، انضباط العاملين) بشكل علمي وبما ينسجم مع تطلعات الشركة وطموحاتها.
- 2- من خلال نتائج الوصف الإحصائي تبين إن استراتيجية صيانة الموارد البشرية المعتمدة في الشركة ناجحة وكفوءة من خلال الآثار الإيجابية الظاهرة على العاملين في الشركة من حيث الصحة والسلامة ومستوى الأمان الذي يعملون فيه وبيئة العمل التي تسود فيها علاقات العمل الجيدة ونظم الاتصالات الكفوءة.
- 3- تبين من خلال نتائج الوصف الإحصائي الخاصة بأبعاد ظاهرة الاغتراب الوظيفي إن هذه الظاهرة محدودة نوعاً ما لأسباب يمكن تفسيرها بقوة العلاقات الإنسانية واهتمام الإدارة بالعاملين وعدالتهم معهم مما يشعر العامل بارتباطه العاطفي تجاه شركته وهو الذي يلزمه بالبقاء فيها.
- 4- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين في الشركة لوجود معايير عمل مشتركة يلتزم بها الجميع، فالعاملين في الشركة هم فريق عمل متكامل وفعال في إشباع حاجات العاملين من ناحية وفي تحقيق الأهداف المنظمة من ناحية أخرى.
- 5- تحقق الشركة استثمار مناسب للعنصر البشري فيها والذي يتجسد بالاستجابة العالية للعاملين تجاه المنظمة ولوائهم وانتمائهم العاليين فضلاً عن التزامهم بالقيم الأخلاقية في عملهم بالشركة.
- 6- ساهم نجاح إدارة الموارد البشرية في الشركة من خلال سياساتها في تطوير وصيانة المورد البشري في إحداث التكامل بين أهداف المنظمة والعاملين فيها وبما يعزز انتمائهم لها ويجعلهم أكثر اندفاعاً وأقل شعوراً بالاغتراب.
- 7- في ضوء الاستنتاجات السابقة يمكن طرح الاستنتاج الرئيسي التالي حول تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة في مجالي التطوير والصيانة كان له دور واضح في الحد من ظاهرة الاغتراب السلبية، فعلى المنظمات ذات التوجهات المستقبلية أن تسعة قدر المستطاع للاستفادة من الدور الإيجابي لإدارة الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاغتراب.

ثانياً: التوصيات:

أ: التوصيات الخاصة بأنموذج الارتباط:

- 1- ضرورة استفادة إدارة الشركة بشكل أكبر من توجيه وتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وانضباط مواردها البشرية في تعزيز الشعور لديهم بالولاء للشركة عبر تشاور الإدارة معهم والاهتمام بآرائهم والاهتمام لمسيرة عملهم وجعل العمل ذو معنى لهم وتحقيق ذاتهم وزيادة الشعور بتقدير الشركة لإعمالهم المنجزة ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات .
- 2- ضرورة استفادة إدارة الشركة المبحوثة بشكل أكبر من نشاط صيانة مواردها البشرية من خلال ضمان الصحة والسلامة لهم وتقوية الروابط وتشجيع التعاون وضمان نقل وتبادل المعلومات فيما بينهم من أجل تعزيز الانتماء والولاء للشركة عن طريق تدريب تلك الموارد على بناء العلاقات مع الآخرين، وتشجيع الموارد البشرية ذوي الاهتمامات المشتركة على الاجتماع فيما بينهم وتهيئة الوقت والمكان لذلك، فضلاً عن جمع العاملين في المناسبات والأعياد لتقوية الروابط بينهم وتعزيز العلاقات وخلق مواقع عمل مختلطة وهينة أماكن لقضاء أوقات الفراغ مثل النوادي والقاعات الرياضية والتوفير الدعم الإلكتروني من خلال توفير وسائل الاتصال الإلكترونية مثل التصفح على الانترنت.

ب: التوصيات الخاصة بأنموذج التأثير:

- 1- ضرورة الاستفادة بشكل أكبر من المستوى العالي من توجيه وتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وانضباط مواردها البشرية في إنضاج الشعور لديهم بالولاء للشركة عبر تمكينهم في مجريات العمل وزيادة إحساسهم بوجود معنى لعملهم ومعايير أخلاقية للموضوع الواحد في مكان عملهم وتقوية علاقاتهم مع الآخرين وتمكينهم بالإحساس بذاتهم وزيادة رضاهم وانتمائهم للعمل.
- 2- ضرورة استفادة إدارة الشركة المبحوثة بشكل أكبر من نشاط صيانة مواردها البشرية من خلال ضمان الصحة والسلامة لهم وتقوية الروابط وتشجيع التعاون وضمان نقل وتبادل المعلومات فيما بينهم في التأثير بالحد من اغتراب تلك الموارد.

ت: التوصيات الخاصة بالشركات الأخرى:

- 1- على المنظمة التي تشجع الإبداع والابتكار زيادة حرية العاملين في التعبير عن آرائهم وتوسيع مشاركتهم وخلق حالة التفاعل والتعاون بين أجزائها ومساعدة العاملين على تطوير ذاتهم لأقصى حد ممكن وبما يجعلهم يستخدمون أفضل ما لديهم من مواهب لخدمة المنظمة التي يعملون فيها.

- 2- على الإدارة العليا في المنظمات عامة والمنظمات الصناعية خاصة إن تدرك إن القوى البشرية هي أساس لكل نشاط فيها لذلك لابد من التعامل مع المورد البشري بمعايير جديدة مع الأخذ بنظر الاعتبار التغيرات والمستجدات التي طرأت على العنصر البشري وظروف عمله والتقدم التكنولوجي بآثاره الايجابية والسلبية عليه.
- 3- إن الإدارة الحكيمة التي تولي اهتمام كبير لتطوير وصيانة العنصر البشري ستكون قادرة على زرع الثقة والاطمئنان بين الإدارة والمرووسين وبما يساهم في تنمية روح الانتماء والولاء للمنظمي.

## المصادر

### المصادر العربية:

- 1- ألبياتي ،سحراء أنور حسين ،(2010) "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" ، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين والتنفيذيين في وزارة البلديات والأشغال العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
- 2- التميمي ،وداد موسى محمد ،(2007) "تأثير التغيير الاستراتيجي في عملية الاحتضان التقني باعتماد الإبداع التقني" ،رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية غير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
- 3- الجاف،ليث خليل إبراهيم ،(2009) "تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في تطوير رأس المال الاجتماعي"،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
- 4- الجوفي،علياء سعيد عباس،(2010) "تأثير جودة حياة العمل ورأس المال الاجتماعي في الأداء العالي للمنظمات"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
- 5- الحسني ، محمد معتوق ، واقف إدارة الموارد البشرية وآفاق تطويرها ، دراسة ميدانية في مركز وزارة النفط ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،2005.
- 6- الحمد ، محمد حمد ، (2004) ، الاغتراب الوظيفي : مقالات ، المجلة العربية ، العدد 324 ، السعودية .
- 7- الدليمي ،سحر هادي محمود،(2006) "العوامل البيئية المؤثرة في عمليات إدارة الموارد البشرية"،دراسة تطبيقية في مستشفيات دائرة مدينة الطب،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
- 8- الزيدي،ناظم جواد عبد ،(2007) "العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحولية وأثرها في تفوق المنظمات"،اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد ،2010.
- 9- السامرائي،إيمان فاضل ،والزعبي ،هيثم محمد ،"نظم المعلومات الإدارية" ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،2004.
- 10- الشاهين ، نداء صالح مهدي ، "تصميم أنموذج متعدد الأهداف لتقييم أهداف إدارة الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة OHSAS18001" : دراسة حالة في الشركة العامة لمصافي الوسط في الدورة، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة بغداد ، كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال ، 2007.
- 11- العبيدي ،نور خليل إبراهيم ،"بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي في إطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي" : دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي "،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد ،2010.
- 12- العززي ، سعد ، واحمد علي صالح ، أضواء وآراء حول واقع ومستقبل إدارة الموارد البشرية صعبة المراس في منظمات الأعمال ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد ،المجلد 14 ، العدد 50 ، 2008.
- 13- الطائي ،يوسف حجيم ،الفضل ،مؤيد عبد الحسين ، "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2006.
- 14- الكنعان ،حمود ، الاغتراب الوظيفي " مقالات مجلة الإدارة الصادرة عن معهد الإدارة بالرياض،2007.
- 15- النعيمي ، جلال محمد "البحث العلمي في إدارة الأعمال باستخدام تقنيات الحاسوب" ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن،2008.

- 16- تركي ،أمل جواد كاظم ،استعمالات الهندسة البشرية في التحسين المستمر : دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،2007.
- 17- درة ،عبد الباري ،المدهون ،موسى ،والجزراوي إبراهيم ،" الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات " ،عمان ،1994.
- 18- رجب ، محمود ، (1988) ، الاغتراب : سيرة مصطلح ، الطبعة الثالثة ، دار المعارف ، القاهرة .
- 19- سلامة ، بلال ؛ ونبات ، بسام ، (2003) ، الاغتراب السياسي لدى الأجنئين الفلسطينيين في مخيم العروب وعلاقته ببعض المتغيرات ، رسالة ماجستير متوفرة على الرابط <http://www.minshawi.com/other/philistine.htm>
- 20- صالح،د. عادل حرحوش ،والسالم،مؤيد سعيد ،(2000)"إدارة الموارد البشرية"،مديرية دار الكتب للطباعة والنشر بغداد.
- 21- عبد الخالق ، أحمد محمد ، (1990) ، " أسس علم النفس " ، دار المعرفة الجامعية ، مصر .
- 22- عبيدات ،ذوقان ، وعبد الرحمن عدس ، وكايد عبد الحق (2001)،" البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه ،(عمان ،الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع).
- 23- ماهر ،أحمد ،"إدارة الموارد البشرية " ،الدار الجامعية ،القاهرة ،الطبعة الخامسة،2006.
- 24- مزهر ،أسيل علي ،(2009)،" أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري - دراسة تحليلية" ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية،المجلد الثاني - العدد (13) ، ص 113 - 148 .
- 25- هاشم زكي محمود ، "إدارة الموارد البشرية " ، ذات السلاسل ، الطبعة الثالثة ،الكويت ،2001.

#### انياً : المصادر الأجنبية

- 1.Anthont,W.P.,& Perrewe,P.I, & Kacmar,M.K.,(1999) , "Human Resource Management ": A strategic approach",3<sup>rd</sup> ed.Harcurt Brace & Co.,U.S.A.
- 2.Balach and ran . M., Raakhee. A.S., and 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 .
3. Bidmeshgipour,Maryam,(2009)," An Analysis of Strategic "Human Resource Management in Iran" ,. Journal of Sciences Vol 9- No 1,p.p 30-38.
- Bratton, J. & Gold, J.(2003), Human Resource Management/ Theory and Practice, 3<sup>rd</sup> ed., PALGEAVE MACMILLAN .
- 4.Bohlander,G & Snell,S & Sherman,A,(2001)," Managing Human Resource ",South-Western college Publishing,Ohio.
5. Decenzo .D & Stephen Robbins, "Human Resource Management "John Wiley & Sons,1999.
6. Evans,W.Randy &Carson,Chrles M,(2005)," A Social Capital Explanation of the Relationship Between Functional Diversity and Group Performance", Team Performance Management ,vol.11.No.7/8.
7. Halama, Peter., (2000) , meaning of life and coping with Frustration, Studia psychological Vol. 42, pp:339-350 Journal available from : <http://www.meaning-ca/pdf/2000proceeding/peterhalama.=search>
- 8.Ivancevich,John,Lorenzo,peter(1997),"Management Quality & Competitive ness",2<sup>nd</sup> ed ,Publishing,Mc Graw-Hill Book,.
- 9.Mendoza, Maria Jesus Suarez., and Manrique-ed- Lara, pablozogh bi., (2007) , The impact of Work alienation on organizational citizen ship behavior in the canary Islands. International Journal of orgznizational and analysis, Vol. 15, No. 3, pp:56-76 .
10. Mathis,L & Jackson,H(2003), "Human Resource Management", 10<sup>th</sup> ed.,South Westren,Ohio.
- 11.Nelson, Lindsay & O Donohue, Wayne., (2006) , 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 .
- 12.Noel,Raymond A,Hollenback,J,Geraint ,B&Wright,(1994),"Human ResourceManagement" :Gaining a Competitive Advantage,Richard D.Irwin,USA.

13. The Free Dictionary, (2008), Marx's Theory of Alienation, Available from: <http://www.Thefree dictionary.com>
14. Pruden, Henry O.; Shuptrine. F. Kelly., and Longman. Douglas. S., (2007) , A measure of alienation from the market place **Journal of the Academy of marketing Science**, Vol. 2, No. 4 .
15. Seeman , Melvin, (1957) , On the meaning of Alienation, **American Sociological Review**, Vol. 24, No. 6, p:783-791 .
16. Scheff . T. J., (2007) , Awareness structures : **Conceptualizing aliation / Solidarity, Research Available** from : [www.Humiliation studies.org](http://www.Humiliation studies.org) .
17. Perry, Richard, (2007) , **Alienation and Anomie**, from : <http://www.ezinearticles.com>
18. Pete, Petere, (2008) , Durkheim's Theory of Anomie and Marx's Theory of Alienation have had a very strong influence on the sociological understandings of modern life, Research from: <http://www.oppapers.com>
19. Vadakel –Rex Tom & Sankaran. K; (2005), **Dimensions of Social Capital and New Expectations Form Knowledge Management Tools**", Compendium of Research Paper.