

## دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية في جامعة القادسية

محسن علوان محمد<sup>a\*</sup> ، باقر علي بلجات<sup>b</sup>  
جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد

### المخلص

يهدف البحث الحالي الى قياس واختبار دور ممارسات الموارد البشرية الدولية التي تمتلكها العينة المبحوثة لمعالجة مشاكل الاغتراب الوظيفي الذي يعانيه العاملين المتمثل بـ (ضعف القدرة على التأثير، وضياح المعنى، ونقص المعايير، وضعف العلاقات مع الاخرين، وغربة الذات)، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية واللازمة لتحقيق هدفها. اذ تم توزيع (60) استمارة لتحديد مستوى توافر ادارة الموارد البشرية الدولية والاغتراب الوظيفي، وتم استرجاع (53) استمارة، فضلا عن استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية متمثل بالوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط سبيرمان، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد. وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد البشرية الدولية والاغتراب الوظيفي للعينة المبحوثة، واطهر البحث وجود علاقة تأثير مباشرة بين ادارة الموارد البشرية الدولية و الاغتراب الوظيفي للعينة المبحوثة. وخرج البحث بمجموعة من التوصيات من اهمها ان هنالك تأكيد واضح من قبل العينة المبحوثة على توفير فرص لتطوير مهارات الافراد من خلال توفير البرامج التدريبية والتعليمية والتنمية لهم.

© 2018 جامعة المثنى . جميع الحقوق محفوظة

### معلومات المقالة

#### تاريخ البحث

الاستلام : 2017/9/24

تاريخ التعديل : دون تعديل

قبول النشر : 2018/5/10

متوفر على الانترنت : 2018/12/26

الكلمات المفتاحية :  
الموارد البشرية  
الاغتراب الوظيفي  
المعايير  
اللاهدفية  
الحوافز

### Abstract

The purpose of this research is to examine the reflection of international human resources management possessed by the sample under study to address job alienation experienced by workers represented by problems related to applications a ( weakness of ability to influence, loss of meaning, lack of standards, poor relations with others, and alienation of self). The research relied on a questionnaire as a key tool for gathering the necessary data needed to achieve its goal. As it has been distributed (60) form to determine the level of availability of international human resources management and career alienation, it was retrieved (53) form, In addition, a set of statistical methods was used, such as weighted mean, standard deviation, simple correlation coefficient Spearman, and simple and multiple regression coefficients. Search results showed the existence of a positive correlation with statistical significance between the international human resources management and career alienation of the sample surveyed, The study showed a direct correlation between the international human resources management and the functional alienation of the sample. The research came out with a set of recommendations, the most important of which is that there is a clear confirmation by the sample to provide opportunities to develop the skills of individuals through the provision of training and educational programs and development for them.

والخبرات اللازمة لأداء الاعمال مما ادى الى اضافة مهام الى ادارة الموارد البشرية لإدارة هذا العالم الجديد . ومن هنا تُعد وظيفة ادارة الموارد البشرية من الوظائف المهمة في خلق القيمة والمحافظة عليها في منظمات الاعمال بوصفها احد الانشطة الساندة في سلسلة القيمة التي اقترحها بورتر منذ عقد الثمانينيات،

### المقدمة

نظرا للتطور والتعقيد والتغيرات السريعة في بيئة الاعمال وخرجها عن الحدود المحلية الى الحدود العالمية العالم التي تميزت بزيادة التداخل والعلاقات الدولية والاقتصادية واختلاف طبيعة اداء الوظائف والمهام المطلوبة وتنوع المهارات

\*

Corresponding author : G-mail addresses : Mhsenali3@gmail.com.

بإدارة الموارد البشرية الدولية من اجل معالجة ظاهرة الاغتراب الوظيفي الذي يعاني منه العاملين وخلق الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

#### أهداف البحث

ان الهدف الرئيس للبحث تحديد الطرق والاساليب التي يمكن من خلالها معالجة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنظمة اذ يمكن تحديد اهداف بالنقاط الأخرى :

- ✓ معرفة مستوى توفر ادارة الموارد البشرية الدولية في العينة المبحوثة؟
- ✓ تحديد مستوى اهتمام العينة المبحوثة بمعالجة حالات الاغتراب الوظيفي الذي يعاني منه العاملين؟
- ✓ تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين تطبيقات ادارة الموارد البشرية الدولية من اجل معالجة مشاكل الاغتراب الوظيفي في المنظمة المعنية؟
- ✓ زيادة وعي منظمات الاعمال بشأن اهمية ادارة الموارد البشرية الدولية؟

#### المخطط الفرضي للبحث

في ضوء ما تم التطرق اليه من منهجية البحث واهدافه واهميته تم إعداد المخطط الفرضي للبحث، انظر الشكل (1)، للتعبير عن العلاقة بين متغيرات البحث. ويتمحور مخطط البحث حول مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث وكالاتي :

- ✓ المتغير المستقل: -ويتمثل بإدارة الموارد البشرية الدولية والذي يتضمن ست ابعاد (ممارسات التوظيف، وممارسات التدريب والتطوير، وممارسات تقييم الاداء، والممارسات التحفيزية (الحوافز)، والممارسات القيادية (القيادة)، والممارسات الاتصالية (الاتصالات) )، وتم اعتماد مقياس (Geringer et al,2002) في تحديد وقياس هذه المتغير.
- ✓ المتغير التابع: - المتمثل بالاغتراب الوظيفي والذي يتضمن خمسة ابعاد (ضعف القدرة على التأثير، و ضياع المعنى، و نقص المعايير، و ضعف العلاقات مع الآخرين، و غربة الذات) ، وتم اعتماد مقياس (البياتي،2010) في تحديد وقياس هذه المتغير، وتم اختباره من قبل (العزاوي، السوداني، 2012).

كما تعد ادارة الموارد البشرية الدولية من الجوانب المهمة التي تعالج مشكلة الاغتراب الوظيفي الذي يعانيه الموظفين الجدد في الحياة الوظيفية الجديدة ومن هنا جاء هذا البحث ليعالج الضوء على الطرق والاساليب التي يمكن اتباعها من اجل معالجة الاغتراب الوظيفي للموظفين. وقد تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث، تمخض المبحث الاول في منهجية البحث وما تتضمنه من مشكلة واهمية واهداف وفرضيات، في حين المبحث الثاني تضمن الجانب النظري للبحث، وكان المبحث الثالث يواقع الجانب التطبيقي للبحث، بينما المبحث الرابع تناول الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

#### منهجية البحث

#### مشكلة البحث

تتلخص مشكلة البحث في ان معظم منظمات الاعمال اتجهت وبصورة اساس على المحافظة على ادارة الموارد البشرية الدولية، نظرا للتغيرات التي حدثت خلال العقد الاخيرين من تغيرات سريعة في بيئة الاعمال في جميع انحاء العالم، الامر الذي ادى الى احداث تدهورا واضرا كبيرا في اقتصاديات الاعمال. وبالتالي فان هذه التطورات البيئية المتسارعة والفقرات الكبيرة في عالم الاعمال يمكن من خلالها اثاره التساؤلات الاتية :

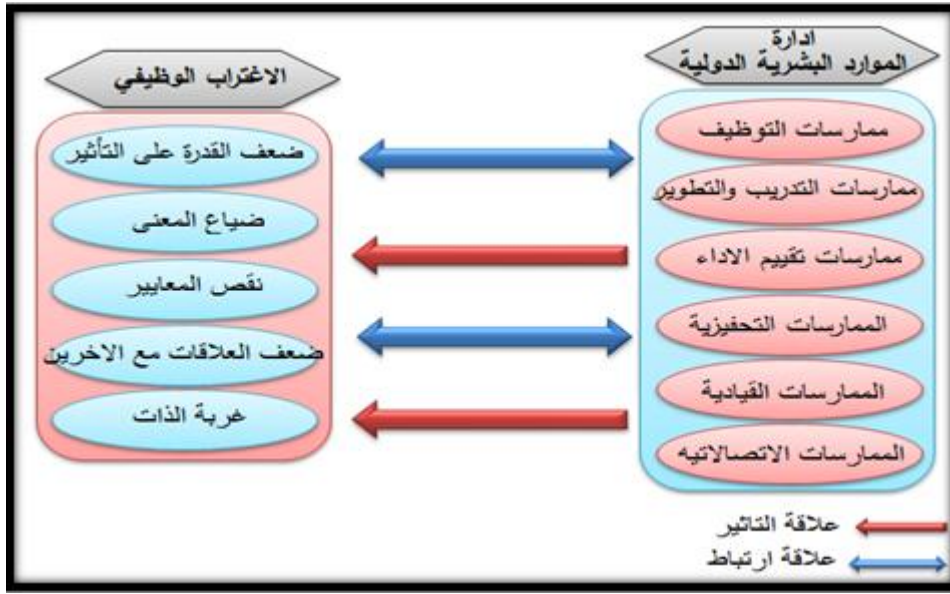
- ✓ ما هي القضايا والحلول وتطبيقات ادارة الموارد البشرية التي يمكن تتبعها من اجل خلق حلول وطرق لمعالجة ظاهرة الاغتراب الوظيفي التي يعاني منها العاملين بغية المحافظة عليهم؟
- ✓ ما درجة مساهمة ادارة الموارد البشرية الدولية في معالجة الاغتراب الوظيفي في المنظمة؟

#### أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال الاتي :

- أ. تعد من الدراسات القليلة في العراق التي تناولت موضوع ادارة الموارد البشرية الدولية.
- ب. يعد هذا البحث احدى القضايا الدولية التي تساهم في تطوير الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للعالمي.
- ج. يستمد البحث الحالي أهميته الميدانية من خلال مساهمته في نواحي حيوية منها تعريف العينة المبحوثة بضرورة الاهتمام

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



الى قياس مستوى توفر ادارة الموارد البشرية الدولية ، فضلا عن قياس مستوى الاغتراب الوظيفي فيها.

#### أدوات جمع البيانات والمعلومات

- ✓ أدوات الجانب النظري : من اجل اغناء الجانب النظري للبحث تم الاعتماد على الكتب، والمجلات، والدوريات، فضلا الشبكة العالمية للمعلومات(الأنترنت).
- ✓ أدوات الجانب الميداني : من اجل اتمام الجانب الميداني للبحث تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتضمنت الاستبانة محورين رئيسيين تم توضيحهما في الجدول (1).

#### فرضيات البحث

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد ادارة الموارد البشرية الدولية وابعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ابعاد ادارة الموارد البشرية الدولية وابعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين.

#### عينة البحث

تم توزيع (60) استمارة على مجموعة من العاملين في كليات جامعة القادسية، وتم استرجاع (55) استمارة واستعملت (53) استمارة كونها صالحة للتحليل ولتحقيق غرض البحث الهادف

الجدول (1) محاور استمارة الاستبانة ومقاييسها وتوصيفها

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	المصادر
المحور الاول	ادارة الموارد البشرية الدولية (HRMI)	ممارسات التوظيف (HP)	3	Geringer et al,2002
		ممارسات التدريب والتطوير (PT)	3	
		ممارسات تقييم الاداء (PS)	3	
		الممارسات التحفيزية (الحوافز) (MO)	3	
		الممارسات القيادية (القيادة) (EL)	3	
		الممارسات الاتصاليات (الاتصالات) (COM)	3	
المجموع			18	

5	ضعف القدرة على التأثير (PL)	
7	ضياح المعنى (ML)	
5	نقص المعايير (NL)	المحور الاغتراب الوظيفي الثاني (WA)
5	ضعف العلاقات مع الاخرين (SI)	البياتي، 2010
6	غرابة الذات (SE)	
28		المجموع
40		المجموع الكلي

#### حدود البحث

ومما تقدم يمكن القول ان ادارة الموارد البشرية الدولية "محصلة مترجمة من السياسات والممارسات والمعايير التي تستعملها الشركات متعددة الجنسيات من اجل تحقيق التوازن بين الحاجات الدولية والحاجات المحلية.

2. **الاسباب الرئيسية لزيادة الاهتمام بممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية :** يعتقد ( Harzing.A & Ruysseveldt J, 2004 ) انه تكمن الاسباب الرئيسية لزيادة الاهتمام بالدارة الموارد البشرية الدولي في النقاط الاتية :

- أ. النمو السريع المتداول وزيادة عدد المنافسين العالميين وزيادة اهمية الشركات متعددة الجنسيات في السنوات الاخيرة.
- ب. زيادة الاهتمام بفاعلية ادارة الموارد البشرية باعتبارها المحدد الاساس لنجاح او فشل ادارة الاعمال الدولية.
- ج. القصور او الفشل في اداء المهام الدولية يكون مكلفاً سواء من جهة المورد البشرية او المالي.
- د. ان تنفيذ الاستراتيجيات العالمية كثيراً ما يكون مقيد بسبب النقص في المواهب الادارية الدولية.
- هـ. زيادة الاهتمام بقضايا ادارة الموارد البشرية الدولية، الامر الذي ادى الى جعلها كمرجع الى النمو السريع لتمويل المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم.
- و. الابتعاد عن الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية الامر الذي سهل عليها تنظيم الشركات متعددة الجنسيات من خلال تطوير شبكات العلاقات الشخصية وقنوات الاتصال الافقية.
- ز. انها تلعب دور اساس في تنفيذ والتحكم في المنظمة الدولية (Harzing.A & Ruysseveldt .J, 2004 : 66).
- ح. تلعب دور اساس في تمكين منظمات الاعمال من فهم الثقافات المختلفة بالصورة والشكل الصحيح (milliman,1991:319).
- ط. كونها تعد بعد من ابعاد الادارة الدولية (Cieri et al, 2007) :281).
- ي. تساعد على نجاح تنفيذ استراتيجيات الشركات متعددة الجنسيات (Taylor.S , 2007: 336).

✓ الحدود الزمانية: -مدة إنجاز البحث من / / 2017 إلى / / 2017.

✓ الحدود المكانية: - من اجل تحقيق اهداف البحث تم استعمال كليات جامعة القادسية كعينة لتنفيذ الجانب التطبيقي للبحث

#### الإطار النظري

##### اولاً: ادارة الموارد البشرية الدولية

1. **مفهوم ادارة الموارد البشرية الدولية :** ان ادارة الموارد البشرية الدولية تعد من الممارسات والاليات التي تقوم بها الشركات متعددة الجنسيات من اجل تمكين المنظمات من التعامل مع قضايا الرقابة والثقافات المختلفة سواء الداخلية منها او الخارجية للمنظمة (MILLIMAN,1991: 319). ويعتقد (Scullion et al, 2007) ان احد التحديات الرئيسية التي تواجهها ادارة الموارد البشرية الدولية والشركات متعددة الجنسيات يكمن في الاسواق الجديدة وهذه الصعوبات متمثلة بصعوبة التوظيف، وصعوبة استقطاب المواهب الادارية بالمهارات اللازمة للعمل في هذه البيئات واقناع الافراد المرشحين الموهوبين للعمل فيها (ص 310). وتوصل (Harzing.A & Ruysseveldt.J, 2004) الى ان التحدي الاساس الذي يواجه كبار مديري المنظمات الدولية يكمن في تحقيق التوازن والتكامل بين الحاجات الاقتصادية والضغوط التي تتعرض لها المنظمة من اجل تحقيق الاستجابة المحلية. وادعى (Cieri et al,2007) بان ادارة الموارد البشرية الدولية ما هي الا فرع من فروع الدراسات الادارية التي تؤدي الى تصميم واعادة صياغة ممارسات ادارة الموارد البشرية التنظيمية في سياقات متعددة الثقافات. ويعتقد ( Napier .N&TuanVu .V, 1998) ان ادارة الموارد البشرية الدولية هي مجموعة من السياسات والممارسات التي تستعملها الشركات متعددة الجنسيات لإدارة العاملين المحليين والغير محليين سواء في البلدان النامية او المتقدمة.

3. **الاختلاف بين ادارة الموارد البشرية وادارة الموارد البشرية الدولية :** ان اختلاف ادارة الموارد البشرية الدولية عن ادارة الموارد البشرية المحلية بشكل اساس يكمن في النقاط الاتية :
- بيئة الاعمال الداخلية والخارجية تكون غير مستقرة ومتقلبة.
  - تتطلب وظائف اكثر.
  - تمتلك منظورات متغيرة بشكل مستمر.
  - تتطلب تدخل اكثر في الحياة الشخصية للعاملين.
  - تتحمل مخاطرة كبيرة ( Rennie.A & McGee.R , 2012 ) وبالعكس بالنسبة الى ادارة الموارد البشرية المحلية.

#### 4. ابعاد ادارة الموارد البشرية الدولية

- ممارسات التوظيف:- يرى (Susanet al, 2011) ان ممارسات التوظيف تكمن في تقديم الدعم لادارة الموارد البشرية من اجل خلق بيئة عمل فعالة من خلال تقديم الضمان للموظفين الجدد لفهم الثقافة البيئية للمنظمة وتبادل القيم البيئية .
- ممارسات التدريب والتطوير:- يشير(القاضي،2012) الى ان التدريب والتطوير إلى الجهود المنظمة التي تسهم في تعليم المعرفة المتعلقة بالوظيفة والمهارات وسلوك الموظفين، الامر الذي يؤدي الى بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتهم الحالية وإكسابهم مهارات جيدة ومتنوعة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بعيدة الامد.
- ممارسات تقييم الاداء:- ينظر (حسن،2015) الى تقييم أداء العاملين عنصراً من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني ويتم تحديد الإنتاجية للعامل تبعاً لعدة أبعاد متداخلة وهي: العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر إلى العامل مع وظيفته أو زملائه او الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل أو طرق التحسين التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله
- الممارسات التحفيزية (الحوافز):- تطرق ( KelliBurton. , 2012) الى ان الممارسات التحفيزية هي الممارسات التي تتبعها المنظمة من اجل مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات الادارية بالشكل الذي يؤدي الى تشجيع الموظفين لاداء الاعمال بكفاءة عالية . وادعى (Sherif et al,2014) ان الممارسات التحفيزية هي التي تساعد المنظمة على اختيار الاختيارات الصحيحة ومساعدتها على البقاء واداء الاعمال.
- الممارسات القيادية (القيادة):- ينظر ( Sharma.M& Jain.M,2013) الى الممارسات القيادية هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على الاخرين لتحقيق هدف او مهمه معينة للمنظمة الامر الذي يجعل المنظمة متماسكة ومترابطة مع بعضها البعض.

و. **الممارسات الاتصالية (الاتصالات):** اشار ( Lunenburg ,2010, F.) الى ان دراسة الممارسات الاتصالية امر مهم لان كل وظيفة ادارية او نشاط تقوم به المنظمة ينطوي على شكل من اشكال الاتصال المباشر او الغير مباشر سواء كان يتعلق بالتخطيط او التنظيم او القيادة او الرقابة وهذا يعني ان مهارات الاتصال بين كل شخص تؤثر على كل من الفاعلية الشخصية للموظف وللمنظمة، وبالتالي يمكن القول ان الممارسات الاتصالية هي العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات من شخص الى اخر (ص 1)، الامر الذي يعني تسيير وتسهيل العمليات الداخلية التي تؤديها المنظمة والقضاء على الحواجز بين الاشخاص في نقل المعلومات.

#### ثانياً:- الاغتراب الوظيفي

##### 1. مفهوم الاغتراب الوظيفي

الاغتراب الوظيفي ظاهرة فلسفية ونفسية واجتماعية على حد سواء، اذ ان مصطلح الاغتراب اشتقت من اصل لاتيني والذي تم استعماله في اكثر من مجال منها الفلسفة وعلم النفس والاحصاء وعلم الاجتماع والعلوم الاجتماعية والعلوم الادارية . فالاغتراب الوظيفي بمفهومه هو حالة نفسية يعاني منها الفرد ويشعر معها بعدم الصلة بالواقع الذي يحيط به نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل ذاتية أو بيئية لا يكون قادراً على التكيف معها بحيث يؤدي هذا الانفصال إلى ركون الفرد للعزلة والانطواء وتحقير الذات وذلك لعدم الشعور بأهمية ما يقوم به من أعمال داخل محيط العمل (صبر،2013 : 251). ويعتقد (ثاميدي، 2013) ان الاغتراب الوظيفي هو حالة نفسية تتضمن مشاعر بعضها ايجابية من قبل الاحساس بالتفرد، ومعظمها سلبية من قبيل الاحساس بالتغرب والعزلة والحصار من قوى ظاهرة وبعضها مجهول، والانسحاب من الواقع، وتبني اطر مرجعية سلوكية مفارقة ومباينة للجماعة مع ميولات توقعيه (ص 339). وادعى (البياتي،2010) كظاهرة اجتماعية ونفسية تؤثر على أداء وحياة العاملين داخل المنظمة وخارجها. وحدد ( Nelson, L. & O'Donohue, W, 2006:6; Nelson.L&Donohue.W, 2012:4) ان هنالك ثلاث انواع من الاغتراب الوظيفي هي :

- الاغتراب تجاه المنتجات ونتائج اليد العاملة والعمل الذهني.
- الاغتراب الذاتي:- ويتم ذلك فقط مع الافراد المنعزلين عن الاطار العام للعمل.
- الاغتراب تجاه الاخرين:- أي اغتراب الافراد العاملين للصفات الفريدة للأفراد الاخرين .

واضافة (Farahbod et al, 2012: 8410) نوع رابع من الاغتراب الوظيفي والمتمثل بالاغتراب تجاه الطبيعة ويعني اغتراب الفرد العامل في المنظمة تجاه طبيعة الاعمال التي يتم ادائها.

يسعى اليه من نتائج مما يعني شعوره بالضعف وعدم تمكنه من السيطرة على مجريات الاحداث وعلى قدرته على اتخاذ قراراته .

ب. ضياع المعنى (اللاهفية): يشير (العزاوي، 2012) الى هذا البعد الى فقدان الوضوح حول ما يتعين على الفرد أن يؤمن أو يعتقد به . حيث يشير هذا المفهوم إلى تساؤل الفرد في البحث عن معنى لذاته.

ج. نقص المعايير (اللامعيارية):- ينظر (العزاوي، 2012) الى ان نقص المعايير تعني شعور الفرد بان الوسائل غير المشروعة مطلوبة وانه بحاجة لها لإنجاز الاهداف التي يسعى الى تحقيقها في محيط عمله وهي حاله تنشأ عند تفكك المعايير الاخلاقية وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه مما يؤدي بالنتيجة الى انتقال هذا التفكك الى محيط العمل الذي يعمل فيه الفرد.

د. ضعف العلاقات مع الاخرين:- يشير (Zareei et al., 2014: 7، 2014: 674، Firooz, 2012: 674) العلاقة مع الاخرين إلى بناء العلاقات مع العاملين من اجل خلق ميزة تنافسية بالاستعانة بالتدريب والتطوير وتحسين الاداء وبمساعدة من القوى العاملة المتنوعة، من أجل تحسين السياق التنافسي للمنظمة. ويعتقد (Odhong&Omolo, 2014) أن العلاقة مع الاخرين تقتصر في التفاعل بين العاملين أنفسهم وكذلك مع أصحاب العمل وهذا التفاعل يمكن أن يكون رسمي أو غير رسمي، ويشمل جميع مجالات الإدارة بما فيها علاقات العمل، ومشاركة العاملين، وتعزيز تواصل العاملين، والعلاقات الصناعية.

هـ. غربة الذات:- اشار (الربيعي، 2012) إن تأثيرات الوحدة والعزلة قد تأخذ حيزاً كبيراً من مشاعر العامل (ص 12) ، والتي تكون غير قادرة على مواجهة الانفصال مما يؤدي إلى غربة هوية العامل الشخصية والاجتماعية، والى الشعور بالانفصال عما يرغب إن يكون عليه، وبين أحساسة بنفسه في الواقع (R., Safikhani & Amirkhani. A, 2015:331; Walsh.E& Rosenthal.A, 1981:11).

### الاطار العملي

أولاً : الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث : تناول هذه الفقرة تحديد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من الأبعاد المستعملة في البحث.

1. ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية (HRMI) والجدول (2) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية.

وبالتالي يمكن القول ان الاغتراب الوظيفي " هو حالة نفسية تؤثر على اداء الفرد تجاه المنظمة التي يعمل لديها مما يولد شعور بعدم الرضا عن الاعمال التي يؤديها".

2. اسباب الاغتراب الوظيفي : ينظر (Farahbod et al, 2012) الى انه يمكن تحديد الاسباب التي تؤدي الى الاغتراب الوظيفي في النقاط الاتية:

أ. عدم وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب:- اذ ان معظم الافراد العاملين لديهم مقدرات ودوافع وهذه المقدرات اذا ما طبقت بشكل صحيح سوف تعزز دوافع الفرد العامل ولكن للأسف معظم منظمات الاعمال لا تضع الافراد وفق مقدراتهم الخاصة وفق كفاءاتهم السبب الذي يؤدي الى اغتراب الفرد العامل.

ب. الفوائد والدخل الذي يحصل عليه الفرد:- اذ ان ارباب العمل لا يدفعون الاجور والمزايا بما فيه الكفاية الامر الذي يؤدي الى احباط الفرد العامل.

ج. الكرامة الاجتماعية:- كل فرد لديه شخصيته المحترمة في المجتمع وان الاضرار في هذه الامر يؤدي الى احباط الفرد وانعزله عن العمل.

د. هيمنة النتائج البيروقراطية على العمل:- ان العمل البيروقراطي الذي يتميز بالروتين والتساهل واحداث الفروق والمسافات الشاسعة بين الافراد يؤدي الى الاضرار بهم الامر الذي يؤدي الى اغتراب الفرد العامل.

هـ. السيطرة على الافراد من خلال الاشراف المباشر: ان السيطرة على الافراد تولد لديهم شعور غير مريح اذ يشعر الفرد العامل بانه في بيئة عمل مقيدة الامر الذي يؤدي الى اغتراب.

و. طول وقت العمل:- الامر الذي يؤدي الى شعور الافراد بالتعب والذي يؤدي الى تدهور العمل.

ز. عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية .

3. ابعاد الاغتراب الوظيفي

يتفق اغلب الباحثين على خمسة ابعاد للاغتراب الوظيفي وهذه الابعاد هي :

أ. ضعف القدرة على التأثير:- يشير (العزاوي ، 2012) الى هذا البعد من خلال التأثير في احداث العمل تعود اصولها الى فكرة الاغتراب في الماركسية المتضمنة ظروف العمال في المجتمع الرأسمالي واغتراب العامل عن عمله وبانه منفصل عن أي معاني للمشاركة والاندماج في العمل بسبب عجزه نتيجة قوى خارجية تتحكم بعملة وهذا البعد يشير الى شعور الفرد بان سلوكه وتصرفاته لا تؤدي الى تحقيق ما

الجدول (2) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية

ترتيب الأهمية	مستوى الإجابة	تجاه الإجابة	انحراف المعياري	لوسط الحسابي	الفقرات	ترتيب الأهمية	مستوى الإجابة	تجاه الإجابة	انحراف المعياري	لوسط الحسابي	الفقرات
1	مرتفع	اتفق	0.75	4.49	mo1	1	مرتفع	اتفق	0.832	4	hp1
2	مرتفع	اتفق	0.875	4.25	mo2	3	مرتفع	اتفق	0.868	3.7	hp2
3	مرتفع	اتفق	0.849	4.17	mo3	2	مرتفع	اتفق	0.847	3.89	hp3
1	مرتفع	اتفق	0.755	4.30	MO	5	مرتفع	اتفق	7440.	3.86	HP
2	مرتفع	اتفق	0.808	3.96	le1	1	مرتفع	اتفق	0.849	4.17	pt1
3	مرتفع	اتفق	0.815	3.91	le2	3	مرتفع	اتفق	0.776	3.89	pt2
1	مرتفع	اتفق	0.808	4.04	le3	2	مرتفع	اتفق	0.770	4.06	pt3
3	مرتفع	اتفق	0.714	3.97	LE	2	مرتفع	اتفق	0.697	044.	PT
2	مرتفع	اتفق	0.759	3.96	com1	1	مرتفع	اتفق	0.886	4.06	ps1
3	مرتفع	اتفق	0.703	3.92	com2	3	مرتفع	اتفق	0.941	3.87	ps2
1	مرتفع	اتفق	0.76	4	com3	2	مرتفع	اتفق	0.843	3.98	ps3
4	مرتفع	اتفق	0.666	3.96	COM	3	مرتفع	اتفق	0.793	3.97	PS

تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة. وجاءت المرتبة الرابعة ضمن الممارسات الاتصالية (COM) وبوسط حسابي مرتفع بلغ (3.96) وانحراف معياري قدرة (0.666) ، الامر الذي يعني انه يتعين على العينة المبحوثة توفير شبكة من الاتصالات في المنظمة من اجل تيسير العمليات المنظمة بكل يسر وسهولة. بينما كانت المرتبة الاخيرة ضمن بُعد ممارسات التوظيف (HP) بوسط حسابي بلغ (3.8616) وانحراف معياري قدره (0.74373). الامر الذي يتعين على العينة المبحوثة الاهتمام باستقطاب افضل الكفاءات من اجل ملء الوظائف الشاغرة، فضلا عن اتباع اساليب وادوات تؤدي الى زيادة رضا الموظفين عن اعمالهم التي يؤدونها.

## 2. الاغتراب الوظيفي (WA)

ويشير الجدول (3) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأبعاد الاغتراب الوظيفي.

يتضح من الجدول (2) اعلى ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب بُعد الممارسات التحفيزية (MO) بوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري قدرة (0.755)، الامر الذي يعني ان العينة المبحوثة تركز بالصورة الاساس على دفع المكافآت والتعويضات في الوقت المناسب للموظفين ذوي العمل الاضافي، واحتل بُعد ممارسات التدريب والتطوير (PT) المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره (4.04) وبانحراف معياري بلغ (0.697) ، أي يتعين على العينة المبحوثة التأكيد توفير برامج تدريبية عالية المستوى من اجل النهوض بالأداء الاستراتيجي للمنظمة. بينما المرتبة الثالثة كان ضمن بُعد ممارسات تقييم الاداء (PS)، وبعُد الممارسات القيادية (LE) بوسط حسابي قدره (3.97) وبانحراف معياري بلغ (0.793 ، 0.714) على التوالي، الامر الذي يعني انه يتعين على العينة المبحوثة الاهتمام بتوفير افضل البرامج والاساليب لتقييم الاداء الوظيفي من اجل رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة الامر الذي ينعكس ايجاباً عليها، فضلا عن الاهتمام بالممارسات القيادية من اجل التأكيد على

الجدول (3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأبعاد الاعتراض الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي
1	مرتفع	اتفق	0.591	4.64	si1	1	مرتفع	اتفق	0.851	4.08	pl1
2	مرتفع	اتفق	0.71	4.36	si2	5	معتدل	محايد	1.083	2.98	pl2
4	مرتفع	اتفق	0.761	4.13	si3	4	مرتفع	اتفق	0.928	3.72	pl3
3	مرتفع	اتفق	0.786	4.19	si4	3	مرتفع	اتفق	0.986	3.91	pl4
5	مرتفع	اتفق	0.96	4.08	si5	2	مرتفع	اتفق	0.949	3.94	pl5
1	مرتفع	اتفق	0.562	4.28	SI	4	مرتفع	اتفق	0.600	733.	PL
3	مرتفع	اتفق	0.876	3.96	se1	5	مرتفع	اتفق	1.02	3.87	ml1
4	مرتفع	اتفق	0.775	3.47	se2	6	مرتفع	اتفق	0.724	3.77	ml2
4	مرتفع	اتفق	0.775	3.47	se3	4	مرتفع	اتفق	0.751	3.89	ml3
1	مرتفع	اتفق	0.701	4.32	se4	7	مرتفع	اتفق	0.998	3.75	ml4
5	مرتفع	اتفق	0.999	3.34	se5	1	مرتفع	اتفق	0.874	4.08	ml5
6	مرتفع	اتفق	1.316	3.13	se6	3	مرتفع	اتفق	0.861	3.91	ml6
3	مرتفع	اتفق	0.539	3.74	SE	2	مرتفع	اتفق	0.919	4.04	ml7
						2	مرتفع	اتفق	0.519	3.90	ML
						5	مرتفع	اتفق	1.054	3.25	nl1
						1	مرتفع	اتفق	0.79	4.38	nl2
						4	مرتفع	اتفق	1.003	3.26	nl3
						3	مرتفع	اتفق	0.868	3.3	nl4
						2	مرتفع	اتفق	1.03	3.53	nl5
						5	مرتفع	اتفق	0.554	3.54	NL

العينة المبحوثة وضع اهداف ومسؤوليات واضحة للعاملين من اجل القيام بالمهام المطلوبة منهم. بينما كانت المرتبة الثالثة تخص بعد غربة الذات (SE) بوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري قدرة (0.539)، أي ان على العينة المبحوثة التأكيد على تحفيز موظفيها على تطوير ذاتهم النفسي والمادي والمعنوي من خلال توليد الطموح نحو السعي للأداء الافضل. وتمخضت بالمرتبة الرابعة في بُعد ضعف القدرة على التأثير

يتضح من الجدول (3) ان المرتبة الاولى كانت من نصيب بُعد ضعف العلاقات مع الاخرين (SI) بوسط حسابي قدرة (4.28) انحراف معياري بلغ (0.562)، أي يمكن القول انه يتعين على العينة المبحوثة ترسيخ القيم التي تولد الشعور بتقدير المنظمة للأعمال التي يؤديها الموظفين. في حين كانت بالمرتبة الثاني لبعد ضياع المعنى (ML) بوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.519)، الامر الذي يعني انه يتعين على



على اكمل وجه، فضلا عن ترسيخ القم والثقافات الاخلاقية ودمجها بالأعمال التي تقوم بها المنظمة التعليمية.

**ثانياً : علاقة الارتباط بين ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية مع ابعاد الاغتراب الوظيفي :** توضح هذه الفقرة معاملات الارتباط بين ابعاد ادارة الموارد البشرية الدولية وابعاد الاغتراب الوظيفي.

(PL) بوسط حسابي قدرة (3.73) وانحراف معياري بلغ (0.600)، وبالتالي يتعين على العينة المبحوثة الاهتمام بأراء الموظفين لديها من اجل توليد مشاعر لدى الموظفين باهتمام المنظمة بهم. والمرتبة الاخيرة كانت من نصيب بُعد نقص المعايير (NL) بوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري قدرة (0.554). أي يتعين على العينة المبحوثة التركيز على المعايير والقواعد والاجراءات من اجل التأكيد على انجاز المهام

الجدول (4) مصفوفة الارتباط لإبعاد ادارة الموارد البشرية الدولية وابعاد الاغتراب الوظيفي

المتغير التابع					المتغير المستقل	
الاعتراب الوظيفي					ادارة الموارد البشرية الدولية	
ضعف القدرة على التأثير	ضياح المعنى	نقص المعايير	ضعف العلاقات مع الاخرين	غربة الذات		
63%	62%	59%	75%	61%	ممارسات التوظيف	
70%	73%	68%	52%	70%	ممارسات التدريب والتطوير	
51%	72%	71%	56%	59%	ممارسات تقييم الاداء	
73%	57%	66%	77%	69%	الممارسات التحفيزية	
64%	61%	53%	60%	71%	الممارسات القيادية	
69%	70%	55%	53%	62%	الممارسات الاتصاليته	

4. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين الممارسات التحفيزية مع الابعاد الاربعة للاغتراب الوظيفي وتراوحت هذه العلاقة بين (57%) لُبُعد ضياح المعنى و(77%) لُبُعد ضعف العلاقات مع الاخرين وذلك عند مستوى معنوية (5%).

5. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين الممارسات القيادية مع الابعاد الاربعة للاغتراب الوظيفي وتراوحت هذه العلاقة بين (53%) لُبُعد نقص المعايير و(71%) لُبُعد غربة الذات وذلك عند مستوى معنوية (5%).

6. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين الممارسات الاتصاليته مع الابعاد الاربعة للاغتراب الوظيفي وتراوحت هذه العلاقة بين (53%) لُبُعد ضعف العلاقات مع الاخرين و(70%) لُبُعد ضياح المعنى وذلك عند مستوى معنوية (5%).

**ثالثاً : علاقة الاثر بين ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الدولية مع ابعاد الاغتراب الوظيفي :** توضح هذه الفقرة معاملات

يلاحظ من الجدول (4) ما يلي:-

1. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين ممارسات التوظيف مع الابعاد الاربعة للاغتراب الوظيفي وتراوحت هذه العلاقة بين (59%) لُبُعد نقص المعايير و (75%) لُبُعد ضعف العلاقات مع الاخرين وذلك عند مستوى معنوية (5%).

2. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين ممارسات التدريب والتطوير مع الابعاد الاربعة للاغتراب الوظيفي وتراوحت هذه العلاقة بين (52%) لُبُعد ضعف العلاقات مع الاخرين و(73%) لُبُعد ضياح المعنى وذلك عند مستوى معنوية (5%).

3. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين ممارسات تقييم الاداء مع الابعاد الاربعة للاغتراب الوظيفي وتراوحت هذه العلاقة بين (56%) لُبُعد ضعف العلاقات مع الاخرين و(72%) لُبُعد ضياح المعنى وذلك عند مستوى معنوية (5%).

التأثير بين ابعاد ادارة الموارد البشرية الدولية وابعاد الاغتراب الوظيفي.

الجدول (5) علاقة الاثر بين ابعاد ادارة الموارد البشرية والاغتراب الوظيفي

المتغير التابع		الاغتراب الوظيفي				المتغير المستقل
F المحسوبة	T المحسوبة	R <sup>2</sup>	B	a	B <sub>1</sub>	
1.776	3.166	%58	0.242	3.410	0.11	ممارسات التوظيف
2.383	5.678	%67	0.317	3.215	0.152	ممارسات التدريب والتطوير
2.428	5.895	%62	0.322	3.290	0.137	ممارسات تقييم الاداء
2.383	5.681	%61	0.317	3.224	0.142	الممارسات التحفيزية
2.211	4.889	%58	0.296	3.279	0.140	الممارسات القيادية
0.679	0.462	%59	0.095	3.644	0.048	الممارسات الاتصالية
2.353	5.535	%61	0.313	3.260	0.141	ادارة الموارد البشرية الدولية

يمكن من الجدول(5) ان نستنتج النقاط الاتية:-

على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً، أما نسبة (42%) فأنها تدل على تأثير عوامل أو مؤثرات خارجية لا دخل للدراسة بها، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة (B) قد بلغ (0.242) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (3.166) أكبر من (F) الجدولية عند درجة حرية مقدارها (51) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة قدره (95%)، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

3. وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين ممارسات التدريب والتطوير والاغتراب الوظيفي:- وهو تأثير معنوي موجب، إذ ان معادلة الانحدار (Y=3.215+0.152X) اي عند زيادة ادارة الموارد البشرية الدولية بمقدار (3.215) سوف يتأثر الاغتراب الوظيفي بالزيادة بمقدار (0.152). فضلا عن ان معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (67%)، والذي يدل على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً، أما نسبة (33%) فأنها تدل على تأثير عوامل أو مؤثرات خارجية لا دخل للدراسة بها، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة (B) قد بلغ (0.317) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (5.678) أكبر من (F) الجدولية عند درجة حرية مقدارها (51) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة قدره (95%)، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

1. وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين ادارة الموارد البشرية الدولية والاغتراب الوظيفي:- وهو تأثير معنوي موجب، إذ ان معادلة الانحدار (Y=3.260+0.141X) تعني عند زيادة ادارة الموارد البشرية الدولية بمقدار (3.260) سوف يتأثر الاغتراب الوظيفي بالزيادة بمقدار (0.141). أي يمكن القول ان علاقة التأثير بينهما علاقة طردية. فضلا عن ان معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (61%)، والذي يدل على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً، أما نسبة (39%) فأنها تدل على تأثير عوامل أو مؤثرات خارجية لا دخل للدراسة بها، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة (B) قد بلغ (0.313) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (5.535) أكبر من (F) الجدولية عند درجة حرية مقدارها (51) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة قدره (95%)، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

2. وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين ممارسات التوظيف والاغتراب الوظيفي:- وهو تأثير معنوي موجب، إذ ان معادلة الانحدار (Y=3.410+0.11X) وتفسر هذه المعادلة انه عند زيادة ادارة الموارد البشرية الدولية بمقدار (3.410) سوف يتأثر الاغتراب الوظيفي بالزيادة بمقدار (0.11). فضلا عن ان معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (58%)، والذي يدل

معادلة الانحدار ( $Y=3.644+0.048X$ ) أي يمكن التعويل عليها انه عند زيادة ادارة الموارد البشرية الدولية بمقدار (3.644) سوف يتأثر الاغتراب الوظيفي بالزيادة بمقدار (0.048). فضلا عن ان معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (59%)، والذي يدل على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً، أما نسبة (41%) فأنها تدل على تأثير عوامل أو مؤثرات خارجية لا دخل للدراسة بها، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة (B) قد بلغ (0.095) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (0.462) أكبر من (F) الجدولية عند درجة حرية مقدارها (51) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة قدره (95%)، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات

1. اثبت التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط واث ذات دلالة احصائية قوية بين ادارة الموارد البشرية الدولية المتمثلة بـ(ممارسات التوظيف، وممارسات التدريب والتطوير، وممارسات تقييم الاداء، والممارسات التحفيزية، والممارسات القيادية، والممارسات الاتصالية). والاعتراب الوظيفي (ضعف القدرة على التأثير، وضياح المعنى، ونقص المعايير، وضعف العلاقات مع الاخرين، وغربة الذات). الامر الذي يعني انه يتعين على العينة المبحوثة التأكيد على ضرورة المحافظة على الاداء الفاعل.
2. هناك اهتمام واضح من قبل العينة المبحوثة على تطوير العلاقات مع موظفيها ومختلف اصحاب المصالح من اجل تحقيق اهدافها واهداف العاملين لديها.
3. هنالك تأكيد واضح من قبل العينة المبحوثة على توفير فرص لتطوير مهارات الافراد من خلال توفير البرامج التدريبية والتعليمية والتنمية لهم.
4. تحرص العينة المبحوثة على توفير متخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات لاسيما في مجال الموارد البشرية من اجل تلافي الوقوع بالأخطاء الشائعة التي تقع بها المنظمات.
5. تحرص الكليات المبحوثة على تطوير الاهداف والمقاييس الضرورية من اجل المحافظة على مستواها.

##### التوصيات

1. ضرورة قيام العينة المبحوثة تعزيز قدرة موظفيها على المشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات والمناقشات من اجل الحد من ظاهرة الاعتراب الوظيفي.
2. ضرورة تأكيد العينة المبحوثة على امتلاك المواهب والخبرات المناسبة من اجل دعم ادائها المتفوق.
3. ضرورة قيام العينة المبحوثة بدعم البرامج الصحية وتعزيزها من اجل تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للفرد.

4. وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين ممارسات تقييم الاداء والاعتراب الوظيفي:- وهو تأثير معنوي موجب، اذ ان معادلة الانحدار ( $Y=3.290+0.137X$ ) أي يمكن القول انه عند زيادة ادارة الموارد البشرية الدولية بمقدار (3.290) سوف يتأثر الاغتراب الوظيفي بالزيادة بمقدار (0.137). فضلا عن ان معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (62%)، والذي يدل على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً، أما نسبة (38%) فأنها تدل على تأثير عوامل أو مؤثرات خارجية لا دخل للدراسة بها، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة (B) قد بلغ (0.322) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (5.895) أكبر من (F) الجدولية عند درجة حرية مقدارها (51) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة قدره (95%)، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

5. وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين ممارسات التحفيزية والاعتراب الوظيفي:- وهو تأثير معنوي موجب، اذ ان معادلة الانحدار ( $Y=3.224+0.142X$ ) وتعني عند زيادة ادارة الموارد البشرية الدولية بمقدار (3.224) سوف يتأثر الاغتراب الوظيفي بالزيادة بمقدار (0.142). فضلا عن ان معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (61%)، والذي يدل على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً، أما نسبة (39%) فأنها تدل على تأثير عوامل أو مؤثرات خارجية لا دخل للدراسة بها، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة (B) قد بلغ (0.317) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (5.681) أكبر من (F) الجدولية عند درجة حرية مقدارها (51) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة قدره (95%)، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

6. وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين ممارسات القيادة والاعتراب الوظيفي:- وهو تأثير معنوي موجب، اذ ان معادلة الانحدار ( $Y=3.279+0.140X$ ) أي يمكن الترحيح عليها انه عند زيادة ادارة الموارد البشرية الدولية بمقدار (3.279) سوف يتأثر الاغتراب الوظيفي بالزيادة بمقدار (0.140). فضلا عن ان معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (58%)، والذي يدل على أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية جداً، أما نسبة (42%) فأنها تدل على تأثير عوامل أو مؤثرات خارجية لا دخل للدراسة بها، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة (B) قد بلغ (0.296) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك لان قيمة (F) المحسوبة (4.889) أكبر من (F) الجدولية عند درجة حرية مقدارها (51) وضمن مستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة قدره (95%)، وهذا ما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

7. وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين ممارسات الاتصاليته والاعتراب الوظيفي:- وهو تأثير معنوي موجب، اذ ان

### المصادر الاجنبية

- Amirkhani . A & Safikhani .R.(2015)."The Study of Job Alienation Concept and its Relationship with Some Within-Organization Approaches of Human Resources System" Buletin Teknologi Tanaman , Vol (12).
- Cieri.H, Cox.J&Fenwick.M.(2007)."A review of international human resource management: Integration, interrogation, imitation"International Journal of Management Reviews ,Volume (9) Issue (4) .
- Farahbod . F , Azadehdel . M , Chegini .M & Ashraf . A .(2012)."Work Alienation Historical Backgrounds , Concepts, Reasons and Effects "
- Firooz, A .(2012)." Investigate and explain the relationship between human resource competency dimensions with organizational performance" Life Science Journal, vol (9), NO(4).
- Geringer . J, Frayne . C & Milliman . J .(2002). "In search of "best practices" in international human resource management: research design and methodology" Human Resource Management Journal, Vol(41) , No (1).
- Harzing . A & Ruysseveldt .J.(2004). "International Human Resource Management" First published, British Library Cataloguing in Publication data, Library of Congress Control Number available. Journal of Basic and Applied Scientific Research V(2) , no (8).
- Kelli Burton .K .(2012). "A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving" SPEA Honors Thesis Indiana University, Management
- Lunenburg . F .(2010). "Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness" Schooling ,Volume 1, Number1.
- Milliman . J, Von Glinow . M , Nathan .M .(1991). "Organizationali Fec Yclesa Nd Strategic Internationahl Umanr Esource Managementin Multinationaclo Mpanies: Implicationsf Or Congruencet Heory". Journal Academy Of Management Review , Vol. (16), No .(2).
- Napier . N & Tuan Vu .V .(1998). "International Human Resource Management In Developing

4. ضرورة قيام العينة المبحوثة بتوفير قاعدة بيانات من اجل تيسير العمليات الداخلية وتسهيل عملية انجاز المهام بكل يسر وسهولة.
5. من الضروري ان تحرص العينة المبحوثة على وضع مؤشرات تقييم اداء مختلفة للأعمال المختلفة ولوحداتها.
6. ضرورة تركيز العينة المبحوثة على توفير الوسائل اللازمة لرفاهية موظفيها وتطوير الخدمات المختلفة لهم والتي تتماشى مع احتياجاتهم من اجل المحافظة عليهم.

### المصادر

#### المصادر العربية

- البياتي ، سحراء انور حسين.( 2010 ). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي" دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من المديرين والتنفيذيين في وزارة البلديات والاشغال العامة . رسالة ماجستير في الادارة العامة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ثاميدي ، كرين مصطفى خالد.(2013). "أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك" فاكولتي القانون والادارة . مجلة تنمية الرافدين ، العدد (113)، المجلد (35).
- حسن، رزان رياض.(2015). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين" دراسة ميدانية في وزارة الإعلام في سورية . رسالة ماجستير ، الجامعة الافتراضية السورية.
- الربيعي ، محسن الحدراوي و حامد ،علي حيدر.(2012). "الختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة)" ، جامعة بابل . مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية ، المجلد (260) ، الاصدار (7) .
- صبر، رنا ناصر .(2013). "أثر مصادر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي (دراسة تحليلية لأراء عينة من الممرضين والمرضات في مستشفى اليرموك التعليمي)، معهد الإدارة /الرصافة . مجلة كلية للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (37).
- العزاوي، شفاء محمد و السوداني ، اثير عبدالله .(2012). "تأثير تطوير وصيانة الموارد البشرية في تقليل ظاهرة الاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركة العامة للصناعات التعدينية والعزل المائي". المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد (8) ، الاصدار (33) .
- القاضي، زياد .(2012). "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات" دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن". رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .

- Sharma . M & Jain . M .(2013). "Leadership Management: Principles , Models and Theories" Global Journal of Management and Business Studies, Volume (3) , Number (3) .
- Sherif .M , Ma .U & Prasetya . A .(2014)."The Role of Motivation in Human Resources Management: The Importance of Motivation Factors among Future Business Professionals in Libya" IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume (16) , Issue (8). Ver. I.
- Taylor . S .(2007). "Creating social capital in MNCs: the international human resource management challenge" Human Resource Management Journal, Vol (17), no(4).
- Walsh . E & Rosenthal . A .(1981). "Job satisfaction , self-esteem, and general alienation among three groups of blue-collar service workers" Sociological Spectrum: Mid-South Sociological Association.
- Zareei . E , Zamani . A , & Tanaomi . M .(2014). "A conceptual model of human resources competencies (HRC) using structural equation modelling: a case study". Journal International Business Innovation and Research, Vol.(8), No.(1).
- And Transitional Economy Countries : A Breed Apart?" Human Resource Management Review Journal , Volume(8), Number(1).
- Nelson, L. & O'Donohue, W.(2006). "Alienation, psychology and human resource management". Proceedings of the 2nd Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW) Conference, Prato, Italy.
- Nelson. L & Donohue . W .(2012). "Work engagement, burn-out, and alienation: linking new and old concepts of positive and negative work experiences "Organizational Psychology, BAM Annual Conference.
- Odhong . E & Omolo . J .(2014). "An analysis of the factors affecting employee relations in the flower Industry in kenya, a case of waridi Ltd, athi river" .International Journal of Business and Social Science, Vol. (5), No.(11).
- Rennie . A & McGee . R .(2012). "International Human Resource Management" British Library Cataloguing in Publication Data ,Published by the Chartered Institute of Personnel and Development,
- Scullion . H , Collings . D , Gunnigle . P.(2007). "International human resource management in the 21st century: emerging themes and contemporary debates".Human Resource Management Journal, VOL (17) , NO (4).

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ استبانة

السيد المحترم .....

السيدة المحترمة .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم الكريمة الاستبانة التي أعدت كجزء من متطلبات إنجاز بحث علمي في إدارة الأعمال، بعنوان (دور ممارسات الموارد البشرية الدولية في معالجة مشكلة الاغتراب الوظيفي) وان نجاح هذا البحث مرهون بدرجة استجابتكم لما تمثله الإجابات من دقة وموضوعية على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في بلدنا العزيز شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا. ومن الله التوفيق..

الجزء الاول

المعلومات العامة

خصائص الشخص المجيب

1. المنصب الوظيفي الحالي:
2. العمر:
3. النوع الاجتماعي (الجنس):
4. المؤهل الدراسي (الشهادة):
5. عدد سنوات الخدمة الوظيفية :

الجزء الثاني

متغيرات الدراسة

اولاً:- الموارد البشرية الدولية:-

ت	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
ممارسات التوظيف						
1	تساعد ممارسات التوظيف موظفي المنظمة على الاداء العالي	13	31	6	2	1
2	تساعد ممارسات التوظيف موظفي المنظمة على تحقيق الرضا عن اداء وظائفهم	7	28	15	1	2
3	تساهم ممارسات التوظيف مساهمة ايجابية في الفاعلية العامة للمنظمة	11	29	10	2	1
ممارسات التدريب والتطوير						
1	تساعد ممارسات التدريب موظفي المنظمة على الاداء العالي	19	28	3	2	1
2	تساعد ممارسات التدريب موظفي المنظمة على تحقيق الرضا عن اداء وظائفهم	8	35	7	2	1
3	تساهم ممارسات التدريب مساهمة ايجابية في الفاعلية العامة للمنظمة	13	33	5	1	1

ممارسات تقييم الاداء						
1	2	7	26	17	1	تساعد ممارسات تقييم الاداء موظفي المنظمة على الاداء العالي
1	3	12	23	14	2	تساعد ممارسات تقييم الاداء موظفي المنظمة على تحقيق الرضا عن اداء وظائفهم
1	1	10	27	14	3	تساهم ممارسات تقييم الاداء مساهمة ايجابية في الفاعلية العامة للمنظمة
الممارسات التحفيزية (الحوافز)						
1	0	2	19	31	1	تساعد الممارسات التحفيزية (الحوافز) موظفي المنظمة على الاداء العالي
1	2	3	24	23	2	تساعد الممارسات التحفيزية (الحوافز) موظفي المنظمة على تحقيق الرضا عن اداء وظائفهم
1	2	3	28	19	3	تساهم الممارسات التحفيزية (الحوافز) مساهمة ايجابية في الفاعلية العامة للمنظمة
الممارسات القيادية (القيادة)						
1	2	6	33	11	1	تساعد الممارسات القيادية موظفي المنظمة على الاداء العالي
1	2	8	32	10	2	تساعد الممارسات القيادية موظفي المنظمة على تحقيق الرضا عن اداء وظائفهم
1	1	7	30	14	3	تساهم الممارسات القيادية مساهمة ايجابية في الفاعلية العامة للمنظمة
الممارسات الاتصاليه (الاتصالات)						
1	0	10	31	11	1	تساعد الممارسات الاتصاليه موظفي المنظمة على الاداء العالي
1	0	9	35	8	2	تساعد الممارسات الاتصاليه موظفي المنظمة على تحقيق الرضا عن اداء وظائفهم
1	0	9	31	12	3	تساهم الممارسات الاتصاليه مساهمة ايجابية في الفاعلية العامة للمنظمة

بحيث يؤدي هذا الانفصال إلى ركون الفرد للعزلة والانطواء وتحقير الذات وذلك لعدم الشعور بأهمية ما يقوم به من أعمال داخل محيط العمل

ثانياً:- الاغتراب الوظيفي:- حالة نفسية يعاني منها الفرد ويشعر معها بعدم الصلة بالواقع الذي يحيط به نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل ذاتية أو بيئية لا يكون قادراً على التكيف معها

ت	الفقرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
ضعف القدرة على التأثير						
1	تساور الرئيس المباشر مع العاملين في امور القسم	17	26	8	1	1
2	العمل تمليه سياسة المنظمة دون الاهتمام براء العاملين	6	9	19	16	3

0	6	14	22	11	3	التاثير الكبير في علمية اتخاذ القرار
1	4	10	22	16	4	الالتزام بسياسات العمل
2	1	10	25	15	5	الاحساس بالانتماء الفعلي لمهام المكلف بها
						ضياح المعنى او الهدف
1	6	7	24	15	1	الشعور بالملل بسبب رتابة العمل
0	2	15	29	7	2	تلبية العامل للطموحات مع تحقيق الذات
1	1	9	34	8	3	الاهتمام بمسار العمل الحالي
3	2	10	28	10	4	وضوح الاهداف في محيط العمل
1	1	9	24	18	5	تعقيد امور العمل يجعلها غير مفهومة
1	2	10	28	12	6	العمل ذو معنى كبير للقسم
1	1	12	20	19	7	ضعف المسؤوليات تقلل اهمية العمل
						نقص المعايير
2	12	16	17	6	1	تحقيق الذات اهم من الانصياع لانظمة العمل
0	2	4	19	28	2	مراعاة القيم الاخلاقية في السلوك
1	13	15	19	5	3	عدم وضوح اهداف المنظمة
1	7	24	17	4	4	صعوبة التكيف مع اهداف المنظمة
2	5	19	17	10	5	السلوك بدون قناعة للابتعاد عن المشاكل
						ضعف العلاقات مع الاخرين
0	1	0	16	36	1	العلاقات مع الزملاء ضرورية جدا
0	1	4	23	25	2	العلاقات مع الزملاء تنسم بالثقة
0	3	3	31	16	3	الانتماء الفعلي لجماعة العمل
0	2	6	25	20	4	الاهتمام من قبل زملاء العمل والاخلاص
1	1	13	16	22	5	الشعور بتقدير المنظمة والاشخاص للاعمال المنجزة
						الاغتراب الذاتي
2	0	9	29	13	1	الشعور بالرضا عن العمل
1	3	22	24	3	2	ضعف القدرة على احتمال ظروف العمل
1	0	9	23	20	3	الشعور بالقيمة الذاتية في العمل
0	0	7	22	24	4	السرور الكبير عند مزاوله العمل
3	8	13	26	3	5	التردد عند الاعتماد على النفس في اتخاذ أي قرار



---

6	13	13	10	11	6	لم تكن الشهادة سبب لتحقيق الامنيات في الحياة العملية
---	----	----	----	----	---	--

---