

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### ٢.١ تمهيد

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، على أن يتناول مفاهيم متغيرات الدراسة، بدءًا من سمات الشخصية ومكوناتها ومؤثراتها ونموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية، ومن ثم استعراض الاغتراب الوظيفي وآثاره وأبعاده وأسبابه واتجاهاته، وأيضًا كفاءة العاملين؛ أهميته وأنواعه وأبعاده وعناصره، ومنها دراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة وبعد التدقيق والمراجعة، تم تحديد المشكلة البحثية والنظرية وهي عدم وجود دراسة ربطت بين سمات الشخصية كمتغير مستقل؛ والاغتراب الوظيفي كمتغير اعتدالي وسيط؛ وكفاءة العاملين كمتغير تابع.

#### ٢.٢ السمات الشخصية

أصبحت السمات الشخصية من المواضيع المهمة في علم النفس الحديث، وعلى إثرها وضعت العديد من النظريات والدراسات التي تعمل على تفسيرها في إطار منطقي منظم، إلا أن تلك الدراسات التي تناولتها ما زالت مثيرة للجدل ويكتنفها الإبهام والغموض، لاختلاف علماء النفس في تحديد طبيعتها، والمكونات الأساسية التي تشتملها، وإمكانية قياسها (أبوهاشم، ٢٠٠٧).

لذلك فإن لعلم نفس الشخصية أثرا كبيرا في علم النفس العام، وفي التعرف على السمات الرئيسية للشخصية، وتعتبر هذه السمات من الأبعاد المؤثرة في الشخصية، ونلاحظ أنها تتميز بالاختلاف والغاوت في السلوك، وهذا يرجع إلى الظروف المختلفة التي يمر بها الأفراد، والتي تتكون نتيجة التفاعلات والدوافع الجسمية والنفسية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، وكل هذه العوامل تسهم في تشكيل الشخصية وتكوين نقاط ضعفها وقوتها، والقدرة على التوافق مع الآخرين (فندي، ٢٠٠٩).

فضلاً عن الخبرات السابقة والبيئة، والعوامل الفسيولوجية والوراثية، فتتبلور كل هذه العوامل لتعد فرداً يختلف عن الآخر حسب كل الظروف التي يمر بها ويعيشها، وقد تكون هناك شخصية انبساطية أو انطوائية، أو الذهانية وغيرها، أو قد تكون سلبية مثل الانطوائية، الانفعالية، الكذب، التوتر، العصائية، وغيرها من الصفات (العيسوي، ٢٠٠٧).

ومن المعروف أن لكل فرد شخصيته الخاصة التي تميزه عن غيره من البشر، ويتحدد ذلك من خلال تفاعل السمات مع المواقف الاجتماعية والمهنية المختلفة والتي تظهر من خلالها مقدرة وإمكانات كل فرد على الانسجام مع تلك المؤثرات والتي بدورها تعكس السلوك الظاهري له، فالإنسان مدني بطبعه يميل إلى العيش تحت ظل تكتلات اجتماعية تحكمها التقاليد والعادات والمعايير الاجتماعية، ويجب أن يشعر بأهميته وقيمه في الحياة عند أفراد مجتمعه فالذات بحاجة للشعور بالقبول والموافقة والتقدير الاجتماعي، فالإنسان مخلوق مكرم وجعل منطلق التعامل مع الآخرين قائماً على أساس كيف أُحب أن يعاملني الآخر (كابن، ٢٠٠٦).

## ٢.٢.١ مفهوم السمات الشخصية

أولاً. التعريف اللغوي: يعود أصل اللفظة إلى اللغة اللاتينية القديمة ويقصد به القناع الذي يخرج به الممثل على المسرح في الزمن الإغريقي، ولا يمثل ذلك الشخصية الحقيقية للشخص وإنما للدور الذي يلعبه (العيسوي، ٢٠٠٧).

وقد أشار (ابن منظور، ٢٠٠٣، ٤٩) في معجمه لسان العرب إلى أن الشخص: "هو سواد الإنسان الذي تراه من بعيد، وكل شيء رأيت جسمانه رأيت شخصه، وهو أيضاً كل جسم له ارتفاع وظهور وغلب على الإنسان".

الشخص (عند الفلاسفة) "الذات الواعية لكيانها المستقلة في إرادتها، ومنه الشخص الأخلاقي، وهو من توافرت فيه صفات تؤهله للمشاركة العقلية والأخلاقية في مجتمع إنساني، والجمع أشخاص، وشخصاً" (ابن فارس، ٢٠٠٦، ٧٤).

ثانياً. التعريف الاصطلاحي: "هي مجموعة من الخصائص التي تميز الأشخاص بعضهم عن بعض، واستخدامها يشير إلى التباين والاختلاف" (عبد الله، ٢٠٠١، ٦).

فقد عرفها جيلفورد: "هي الطراز المميز من شخصية الفرد" (زكار، ٢٠١٣، ١٩). وعرفها كاتل: "مجموعة من السمات المترابطة التي تسمح لنا بالتنبؤ بما سيفعله الشخص في موقف معين" (الزغلول، والهنداوي، ٢٠٠٧، ٣٨٨).

وعرفها إيزنك أنها التنظيم الأكثر أو الأقل ثباتاً، واستمراراً لخلق الفرد، ومزاجه، وعقله وجسمه، والذي يحقق توافقه المتميز مع البيئة التي يعيش فيها" (عسلي، ٢٠٠٥، ١٨).

وعرفها (زهران، ٢٠٠٥، ٥٣) أنها "مجموعة من السمات الجسمية والعقلية والانفعالية

والاجتماعية؛ الموروثة منها والمكتسبة، والتي تميز الشخص عن غيره".

وعرفها (دحلان، ٢٠٠٧، ٥٤) "هي البوتقة التي تنصهر فيها كل المكونات النفسية والصفات الجسمية

والعقلية والاجتماعية والانفعالية للفرد والتي تتأثر بعوامل الوراثة والبيئة التي يعيش فيها، وينعكس ذلك

على سلوكه وتفكيره في المواقف الحياتية المختلفة، والتي تجعل منه فردًا له طابعه الخاص الذي يميزه عن

غيره".

وقد عرفت "بأنها نمط سلوكي مركب، ثابت، دائم إلى حد كبير، يميز الفرد عن غيره من الناس،

ويتكون من تنظيم فريد لمجموعة من الوظائف والسمات والأجهزة المتفاعلة معًا، والتي تضم القدرات

العقلية، والوجدان أو الانفعال، والإرادة وتركيب الجسم والوظائف الفسيولوجية والتي تحدد طريقة الفرد

الخاصة في الاستجابة، وأسلوبه الفريد في التوافق مع البيئة" (أبو هاشم، ٢٠٠٧، ٨).

"هي التنظيم الدينامي لسمات وخصائص ودوافع الفرد النفسية والفسيولوجية والجسمية، ذلك

التنظيم الذي يكفل للفرد توافقه وحياته في المجتمع" (الإمارة، ٢٠٠٩، ٧٨).

وعرفها (الوهبي، ٢٠١٣) على أنها بصمة ذات طابع خاص تظهر من خلال تفاعل بعض

السمات الشخصية للأفراد في المواقف المختلفة والتي ينتج عنها سلوك ظاهري يختلف بينه وبين الآخرين.

وعرفها (شقفة، ٢٠١١، ٨٣) "مكون معقد ومتشابه من السمات النفسية والعقلية

والاجتماعية تتداخل لتشكيل السلوك للفرد، سواء كان السلوك مستجيبًا لأي رد فعل للمثيرات أو سلوكًا

فاعلاً، أي سلوك يؤثر في المتغيرات الخارجية قبل أن يتأثر به".

يمكن الاستنتاج من خلال التعريفات السابقة أن السمات الشخصية من نظر الباحثين تتباين حسب اهتماماتهم العملية ونظرتهم الفلسفية التي يرونها في طبيعة الإنسان نفسه، ولكنهم متفقون أن الشخصية متفردة ويمكن التنبؤ بها من خلال استجابة الفرد للمؤثرات البيئية المحيطة به.

### ٢.٢.٢ مكونات السمات الشخصية

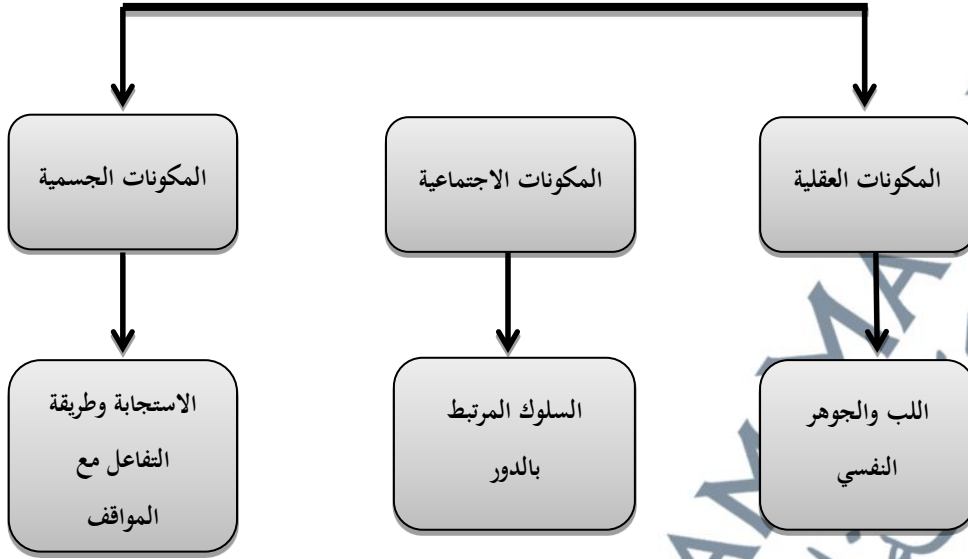
هي أكثر المؤثرات حسماً في تحديد الشخصية ونموها والتي تتمتع بميزة التفاعل المستمر، فهي تعمل بصفه تعاونية مشتركة، وأي تغيير أو تطور يحدث لهذه العوامل فإنها تؤثر على العمليات النفسية والذهنية والجسدية للفرد التي تنعكس على سلوكه بصورة مباشرة بالإيجاب أو السلب (أبو رزق، ٢٠١١).

كما انها من العناصر الأولية التي تلعب دورا كبيرا في تكوين شخصية الفرد، والتي تحتوي على مكونات متكاملة ترتبط ارتباطا وثيقا بحالة الاستقرار والحلو من الاضطرابات، وفي حالة اختلال أحد هذه المكونات يظهر الاعتلال والشذوذ في الشخصية، وقد تم حصرها في ثلاث مكونات (ذيب، ٢٠١٢) وهي كالآتي:

أ. **المكونات الجسمية:** هي العوامل التي لها علاقة بالتكوينات الجسمية للفرد كالنمو والتطور الجسمي والوضع الصحي، والتي تمثل المظهر العام للفرد (الوزن/ الطول/ السلامة الجسمية العامة)، وهي مؤثرة على مزاج الفرد مع ذاته ومجتمعهم (ذيب، ٢٠١٢). فهي تعتمد على سلامة الفرد الطبيعي من الأمراض الجسمية الداخلية والخارجية التي تولد مع الفرد، حيث أثبتت الكثير من الدراسات أن الدماغ يضم العديد من المراكز الحيوية التي تعمل على إدارة العمليات العقلية والنفسية، كالسلوك والإدراك، والتفكير، والإحساس (أبو رزق، ٢٠١١).

ب. المكونات المعرفية: وتضم المكونات العقلية العليا كالذكاء، والعمليات العقلية كالإدراك والانتباه والشعور والحفظ، كما تضم المهارات كالكتابة والقراءة اللغوية، وتختلف الاستجابة حسب تفاعلات الفرد العقلية مع الوقائع والأحداث اليومية (ذيب، ٢٠١٢). كما تؤثر الأسرة تأثيراً كبيراً في النمو النفسي للطفل في المرحلة الأولى من عمره، ومنها يكتسب خبراته، وقدراته، ومهاراته، وسلوكه، مما يؤثر في نموه النفسي إيجاباً أو سلباً، ولاستقرار الأسرة بالغ الأهمية في تنشئة شخصية الطفل، فكلما كانت الأسرة أكثر استقراراً زادت ثقته بنفسه وصار أكثر أمناً وطمأنينةً، كما أنّ لأسلوب الوالدين في التربية أهمية كبيرة في تكوين شخصية الفرد، وهي تمثل أساليب وطرق التنشئة التي يكتسب منها الفرد بعضاً من السمات (كالكرم، الدعابة، الجد، البخل، الذكاء) فهي تتدخل في سلامة سلوكه أو اختلاله كالعصابية (أبو رزق، ٢٠١١).

ج. المكونات الاجتماعية: ويقصد بها قدرة الفرد على تكوين علاقات مع كثير من الأفراد أو تكوين علاقات مع جماعات، ويكون الشخص محب للآخرين ويتميز بالثقة بالنفس ومحبوفاً من قبل الجميع (ذيب، ٢٠١٢). وقد يكتسب الفرد العادات والتقاليد والقيم التي تتأصل منها الاخلاق السليمة والأنماط السلوكية المختلفة والتي يحاول الفرد التكيف معها من المنظمة التي يعمل بها (أبو رزق، ٢٠١١). الرسم التالي يمثل مكونات السمات الشخصية بحسب تقسيم (هولاند) حيث قسمها إلى ثلاثة مستويات مرتبطة ببعضها ببعض:



الرسم البياني ٢.١: مخطط مكونات السمات الشخصية (السقا، ٢٠٠٩)

### ٢.٢.٣ نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية

لقد كافح علم النفس الشخصية على مدى تاريخ علم النفس بوصفه الدراسة النفسية لشخصية الفرد لتقسيم نوع من إطار إدراكي موسع قادر على توجيه النظرية والبحث حول فردية الإنسان في سياق ثقافي، وتستقر سمات الشخصية مثل تلك المشمولة ضمن تصنيف قائمة العوامل الخمسة الكبرى على المستوى الأول (الأنصاري، ٢٠٠٢).

#### ٢.٢.٣.١ مفهوم نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية

يعد هيكل هرمي من السمات الشخصية مكتمل التنسيق والتنظيم فيها ويمثل كل عامل منها ثنائي القطب، مثلاً الانبساط يقابلها الانطواء (جوزلينج وآخرون، ٢٠٠٣).

وعرفها كل من كوستا، ودجمان على أنها "وصف لسمات وأبعاد الشخصية بصورة موسعة،

وعدد هذه الأبعاد خمسة وهي: يقظة الضمير، والانبساطية، والمقبولية، والانفتاح على الخبرة والعصائية

وحيويته" (سليم، ١٩٩٩، ١٣).

وعرفها جولديريج أنها: "نموذج يسعى إلى تجميع أبعاد ومزايا الشخصية المشتتة في فئات رئيسية

أساسية" (كاظم، ٢٠٠٢، ١٨).

وعرفها: "خمسة تجمعات لأبرز سمات الشخصية يمثل كل عامل تجريدًا لمجموعة من السمات

المتناغمة" (عبد الله، ٢٠٠١، ٧٩).

وعرفها (سوسيار، ٢٠٠٢) أنها: "من أهم النماذج وأحدثها في تفسير السمات الشخصية،

كونه يعد نموذجًا شاملاً، يهتم بتوصيف وتصنيف العديد من المصطلحات والمفردات التي تصف

الشخصية التي يتباين فيها الأفراد".

وعرفها أيضًا (أبو هاشم، ٢٠٠٢، ٩) أنها: "نموذج يقوم على تصور مؤداه يمكن وصف الشخصية

وصفًا اقتصاديًا كاملاً من خلال خمسة عوامل أساسية هي: العصائية، والانبساطية، والانفتاح على

الخبرة، والمقبولية، ويقظة الضمير"

عرفها (الوهبي، ٢٠١٣): "مجموعة الدرجات التي سوف يحصل عليها أفراد العينة من خلال

إجاباتهم على فقرات مقياس العوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى الراشدين.

وعرفها (عليوة، ٢٠١٩) مجموع الدرجات التي يحصل عليها الفرد على كل عامل على حدة في

قائمة العوامل الخمسة الكبرى. يمكن الاستنتاج من خلال التعريفات السابقة بأن السمات الشخصية من نظر

الباحثين تتباين حسب اهتماماتهم العملية، ولكنهم متفقين بأن الشخصية متفردة ويمكن التنبؤ من خلال

استجابة الفرد للمؤثرات البيئية المحيطة به، وفي ضوء مقاييس الشخصية التي يستخدمها الباحثون، نتوقع ألا يتفق الباحثون تماما حول أسماء تلك العوامل.

## ٢.٢.٣.٢ العوامل الخمسة الكبرى للشخصية

١. يقظة الضمير: تعرف يقظة الضمير بأنها قدرة الفرد على القيام بوظائف عقلية، والشعور بقيامه بهذه الفعالية (الوقفي، ٢٠٠٣). ويتميز أصحابها بأنهم يدركون حالتهم النفسية في أثناء معاشتها، وهم شخصيات استقلالية واثقة من إمكانياتها وينظرون للحياة نظرة إيجابية (المغازي، ٢٠٠٣). لذلك فإن يقظة الضمير المهني بعد رقابة داخلية ينقاد لها الأفراد بكل يسر ومحبة، فعرف وعي الضمير المهني على أنه: "ما يمارسه الفرد على ذاته، فهي متعلقة بدرجة إخلاص الشخص لوظيفته ومدى شعوره بالواجب، وامتلاكه الرغبة في خدمة مصلحة المنظمة التي ينتمي إليها، واحترامه للقوانين والأنظمة ومراعاته للباقة في تعاملاته مع العملاء ورؤساء وزملاء العمل" (العساف، ٢٠١١، ٢٨٧) وكما عرفه (الشمري، ٢٠٠٦، ١٠٣): "مقدرة الفرد على ضبط السلوك أثناء تأدية مهامه الوظيفية، أي مقدرة الشخص على ضبط سلوكه بنفسه".

وكما عُرف أنه: "مقدرة الفرد على ضبطه لسلوكه سواء كان الجهاز الإداري الذي يتبعه معقدا أو بسيطا، كون الرقابة الداخلية والخارجية لن تتمكن من كشف أي فساد إداري، أو عندما يعمل الموظف بغياب الرقابة والمراقبين البشريين". (الضحيان، ١٩٩٥، ٦٤). ويمكننا القول إن وعي الضمير المهني هي عبارة عن مقدرة الموظف على ضبط سلوكه ومحاسبة نفسه بنفسه، والتحلي بالأخلاق والمبادئ الحسنة والتي تبعده عن أي شبهة أو مسائلة إدارية أو قانونية مستقبلاً.

يشير (لويد، ١٩٩٨) إلى أن الفرد الذي يتمتع بهذه السمة قادر على السيطرة على مشاعره وضبطها كما يتمتع بالكفاءة والنزاهة والإحساس بالتنظيم والتمهل في اتخاذ قراراته، ويتميز بأداء واجباته باستمرار وإخلاص وتفاني ووفاء، ويتعاملون بحكمة أمام ما يواجههم من مواقف حياتية، ويقومون بإنجاز واجباتهم والمهام الموكلة إليهم نظرًا لما يمليه عليهم الضمير، والقيم الأخلاقية والمبادئ التي يؤمنون بها (بروك، ألين، ٢٠٠٣).

#### الجدول ٢.١: سمات يقظة الضمير (كوستا، ماكري ١٩٩٢)

الصفات الممثلة لها	العامل يقظة الضمير
بارع، كفء، مدرك، متبصر أو حكيم ويتصرف بحكمة مع المواقف الحياتية المختلفة	الاقتدار والكفاءة
مرتب، مهذب، أنيق، يضع الأشياء في مواضعها الصحيحة.	منظم
ملتزم بما يمليه ضميره ويتقيد بالقيم الأخلاقية بصرامة.	ملتزم بالواجبات
القدرة على إنجاز الأعمال الموكلة له دون ملل ودون حاجة إلى التشجيع.	ضبط الذات
يتسم فيها بالتفكير والحذر والحرص واليقظة قبل اتخاذ القرار أو القيام بأي فعل.	التأني والروية

وحسب تفسير وتصنيف (هوارد، ١٩٩٥) أن صاحب الضمير المرتفع والذالة على الرمز (C+) يكون صاحبها كفئًا وفعالًا، وفردًا ناضجًا وواعيًا، ويكون ضميره حيا وجادا وذا إرادة قوية، وحازما، كما يتميز بالجدية والمثابرة والتصميم على العمل لإنجاز الهدف الذي يسعى لتحقيقه، ويمثل الضمير المعتدل (C) أن الفرد متزن ويمتلك المرونة والقدرة على التحرك بيسر وسهولة بين التركيز والتمهل، بعكس الضمير المنخفض (C-) يوضح أن صاحبه يتابع عددًا كبيرًا من الأهداف ويظهر التلقائية والسهو وعدم التركيز.

الجدول ٢.٢: تصنيف وتفسير يقطعة الضمير (هوارد، ١٩٩٥)

أوجه يقطعة الضمير	مرن (C-)	متوازن (C)	اهتمام مركز (C+)
الاقتدار والكفاءة	الشعور بعدم الاستعداد	مستعد	يشعر أنه كفء وفعال
منظم	غير منظم، غير منهجي	شبه منظم	منظم، أنيق، يضع كل مكانه
ملتزم بالواجبات	غير مكترث بواجباته	يغطي الأولويات	موثوق، محكوم بضميره
ضبط الذات	غير مكترث	مزيج من العمل واللعب	يركز على إنجاز مهامه كاملة
التأني والروية	سهو، عدم تركيز	تفكير جاد	متأن قبل البدء بأي مهمة

ويمكن القول من خلال ما تقدم إن لكل فرد من الأفراد ضمير مهما كانت وظيفتهم ومكانتهم وانتماءاتهم الاجتماعية، فالضمير المهني يقدر الشخص العادي كتقديره للشخص الذي يتبوأ مراكز مهمة، وهو بمثابة الرقيب إذا حاد الموظف عن الدرب أو عمد إلى الإخلال بوظيفته، وينمو الضمير عند إحساس وشعور الفرد بأهمية ما يقوم به من عمل، فهو الدرع الحصين للفرد من السلوكيات السلبية.

٢. عامل الانبساطية: فالشخص الانبساطي شخص اجتماعي له العديد من الأصدقاء، ويجب الحفلات ويتوق للإثارة، ومولع بالتعبير والمغامرة، ومتساهل ومتفائل، ويجب المرح والضحك والمنزل، وسريع الغضب، ويرى يونك أنه في حالة الانبساط توجه الطاقة نحو الفعاليات والأشخاص أما في حالة الانطواء فتوجه الطاقة نحو أمور داخلية كالحيارات وأحلام اليقظة والأفكار التي تركزت حول الذات (خليفة، ٢٠٠٩).

يتملك الانبساطي مجموعة من الصفات اجتماعي لا يجد صعوبة في الكلام في أي موقف كان ولا يهم سواء كان يعرفه أم لا، يتكلم كثيرا مع الناس عندما يجلس أمامهم ولكنه أحيانا يجد صعوبة في التوقف فيبدأ بالثرثرة، يجب الأماكن المليئة بالناس والمزدحمة كالحفلات والمهرجانات وأي مناسبة أخرى،

لديه كثير من الأصدقاء ولا يجد صعوبة في عمل صداقات في أي مكان، لذلك من السهل التعرف عليه في أي مكان حاله كحال الشخصية الانطوائية (أبو هاشم، ٢٠٠٧).

ويرى كارل جونج؛ أن الانبساطيين مزعجون جداً في حالات الحاجة الشديدة للانتباه، وقد تقابلهم في مكان عملك؛ حيث تجد أن بحثهم الشديد عن انتباهك التام لا يترك مجالاً لمشاعرك واحتياجاتك، وهم يميلون إلى الافتقار إلى التقمص العاطفي؛ لأنهم يقضون وقتهم محولين أن يجذبوا انتباه الآخرين، فإذا كنت تحاول التعامل مع هذا الشخص فتجنب إغراء كسر الفقاعة المحيطة به؛ فهم يحبون التملق والمجاملات، وتستطيع إعطاءهم ما يريدون، وبعد ذلك تضيف تعبيراتك وآراءك الخاصة بعد أن تكون قد عرفت "قيمة" الشخص الذي أمامك، كما أن هذا النوع أناني ومعجب بنفسه، وإذا وعدوا بفعل شيء ما، أو وافقوا على طلب، يجب الطلب منهم أن يسجلوا ذلك كتابة، أو يرسلوا رسالة تأكيدية بالبريد الإلكتروني (الساعدي، ٢٠٠٨).

يجب الحذر عند التقدر لهذا الشخص؛ لأن نفس السعادة التي تسيطر على سلوكه قد تنتج أيضاً أشياء سيئة جداً، وعلى الرغم من أنهم قد يفتقرون إلى التقمص العاطفي والحساسية تجاه الآخرين، فهم يستطيعون أن يكونوا حساسين تجاه مشاعرهم الخاصة (محمد، ٢٠٠١).

وتبعاً لنظرية يونج فإن الانبساطيين يكونون متجهين نحو الخارج، ويعطون كل الاهتمام للأفراد الآخرين، وللبيئة المحيطة بهم، ويفعلون أكثر مما يفكرون، وهم أكثر نشاطاً وكفاءة من غيرهم، وودودون اجتماعياً، ويستجيبون للآخرين، وذوو بديهة ووداعة وأصالة، ومتحدثون مبدعون واثقون من أنفسهم، وجذابون، كما أنهم لبقون في تعاملهم (محمد، ٢٠٠١).

الجدول ٢.٣: سمات عامل الانبساطية (كوستا، ماكري ١٩٩٢)

الصفات الممثلة لها	عامل الانبساطية
ودود، حسن المعشر، لطيف، يميل إلى الصداقة.	الدفء والمودة
يجب التحدث، وله أصدقاء كثيرون، ويتصرف بسرعة بدون تردد.	الاجتماعية
يتسم بالحيوية والسرعة في الحركة والعمل، وأحياناً يكون مندفعاً.	النشاط
يجب الأماكن المثيرة والمزدحمة والصاخبة، ويتميز بحب الألوان الساطعة.	البحث عن الإثارة
الشعور بالسعادة والبهجة وسرعة الضحك والتفاؤل الدائم والابتسام.	الانفعالات الإيجابية

وحسب تفسير وتصنيف (هوارد، ١٩٩٥) أن صاحب الانبساطية المرتفعة والدالة على الرمز (E+) يميل صاحبها إلى القيادة ويتمتع بمزيد من النشاط البدني والكلامي اللفظي، وأليف ودود ومنفتح على الأشخاص الآخرين، ويمتلك رغبة عارمة في المشاركة الاجتماعية، والانبساطية المعتدلة (E) يميل صاحبها إلى الانطوائية والاستقلالية والتحفيز والشعور بالراحة مع الوحدة، بالمقارنة مع الأفراد الآخرين، وتشير الانبساطية المتدنية (E-) إلى انخفاض عدد العلاقات الاجتماعية.

الجدول ٢.٤: تصنيف وتفسير عامل الانبساطية (هوارد، ١٩٩٥)

انبساطي (E+)	متكافئ (E)	انطوائي (E-)	أوجه الانبساطية
محبوب، أليف	يقظ / متنبه	متحفظ، رسمي	الدفء أو المودة
اجتماعي	الوحدة / الاختلاط	من النادر البحث عن أصحاب	النزعة الاجتماعية
نشط	بين التآني والنشاط	متأن	النشاط
يتوق للإثارة	يحتاج أحياناً للمثيرات	يقلل من حاجته للمثيرات	البحث عن الإثارة
مرح متفائل	متوسط الحيوية والمرح	حيوية قليلة	الانفعالات الإيجابية

ونستنتج أن الانبساطية يتميز بها الأفراد الذين يتمتعون بالقدرة على التفاعل مع الآخرين والانخراط ضمن المجتمعات والبحث عما يثيرهم ويتمتعون بانفعال إيجابي.

٣. **المقبولية (حسن المعشر):** حسن المعشر يحتاجه الموظف مع رؤسائه، وزملائه، والمراجعين والجميع لهم حق في المعاملة الحسنة (العيسوي، ٢٠٠٧). كما أنهم نصحاء في العمل فيرشد الواحد منهم زميله، ويسهّل له مهمته، ويكون مرآةً له، لما يعود على الموظف بالراحة النفسية، وعلى العمل بالأداء الجيد (كاظم، ٢٠٠٢).

يظهر حسن المعشر معهم في التحية والابتسام والملاطفة، والتعاون وخدمة بعضهم بعضاً، والنصح والتسديد، والتغاضي عن العيوب والأخطاء غير المقصودة (كاظم، ٢٠٠٢). عادةً يقاس نجاح المؤسسة بالمراجعين فانطباعهم عن المؤسسة أو المصلحة يعكس رأيهم في تعامل موظفيها لأنهم أصحاب حاجة، فإن لم تستطع أن تقضي لهم حاجتهم فلا أقلّ من أن ينصرفوا مسرورين بما وجدوه من حسن التعامل (العنزي، ٢٠١١).

وإذا كان الفرد متعالياً عليهم وشديد الحاسبة وجامداً في استخدام الأنظمة، فإن عطاء العاملين سيضعف وستتوتر نفسياتهم معه ومع الآخرين، وهذا لا يعني أن يكون المدير متساهلاً في تطبيق النظام، ولكن تطبيق النظام لا يتطلب العبوس والجفاف في المعاملة، بل يمكن تطبيق النظام بحذافيره مع اللطف والبشاشة وحسن التعامل (العنزي، ٢٠١١).

كما أن السلوكيات الاجتماعية للفرد تساعد على تكوين شكل الاتجاهات الاجتماعية وتركز بصورة أساسية على مجموعة من السمات وهي التسامح والدفء، وترتبط بالأهداف الإيجابية في الحياة. ويرتبط عامل حسن المعشر والمقبولية بمجموعة من المتغيرات الجيدة والإيجابية في الشخصية لدى بعض الأفراد وهي: الإنجاز، والجد والمثابرة، المسؤولية، التنظيم (هريدي، وشوقي، ٢٠٠٢).

الجدول ٢.٥ : سمات عامل المقبولية (كوستا، ماكري ١٩٩٢)

الصفات الممثلة لها	عامل المقبولية
كفاء وواثق من نفسه ويشعر بالثقة تجاه الآخرين وبنواياهم، ملفت وجذاب اجتماعياً.	الثقة
حب الغير والرغبة في مساعدة الآخرين، متعاون، المشاركة الوجدانية مع الآخرين.	الإيثار
اللطف والتروي في المعاملة أثناء الصراعات مع الآخرين والعفو والنسيان تجاه المعتدين.	الإذعان أو القبول
متواضع غير متكبر ولا يتنافس مع الآخرين.	التواضع
متعاطف مع الآخرين ومعين لهم، ومدافع عن حقوقهم وبالذات الاجتماعية والسياسية.	الاعتدال في الرأي

وحسب تصنيف (هوارد، ١٩٩٥) أن صاحب المقبولية المرتفعة والدالة على الرمز (A+) يميل صاحبها إلى خضوع كافة احتياجاته ومتطلباته الشخصية إلى احتياجات ومتطلبات أفراد آخرين، وقبول النموذج المعياري للجماعات أكثر من الإلحاح على النماذج المعيارية الشخصية، وتشير المقبولية المعتدلة إلى الرمز (A) والتي يفقد فيها الشخص ذاته ويكون حذرا ويجب مساعدة الآخرين، يمكن التقرب منه، وتوضح المقبولية المنخفضة (A-) بأن صاحبها يرغب في التحدي ويكون تركيزه أكبر في معايير واحتياجاته الخاصة على احتياجات الآخرين، وهو أكثر ميلاً في كسب السلطة وممارستها، فيصبح نرجسياً وأنانياً ومتسلطاً، وشخصاً كثير الشك وفاقداً لروح الإحساس بالصدقة.

الجدول ٢.٦: تصنيف وتفسير عامل المقبولية (هوارد، ١٩٩٥)

أوجه المقبولية	المتحدي (A-)	المفاوض (A)	المتكيف (A+)
الثقة	متشائم/ شكاك	حذر	يرى الآخرين ذوي أمانة ولديهم أهداف
الإيثار	تردد في المشاركة	يساعد الجميع	مستعد للمساعدة
الإذعان أو القبول	منافس، عدواني	يمكن التقرب منه	يذعن للصراع
التواضع	متعالي، ويشعر بالتميز	متكافئ	متواضع، لا يجب الأضواء
الاعتدال في الرأي	عنيد، عقلائي	يستجيب للآخرين	يتمتع بالمرونة، التعاطف، يدافع عن الآخرين وحقوقهم

يمكننا القول إن المقبولية وحسن المعشر من سمات الشخصية التي يتمتع أصحابها باللطف والتعاون والتواضع وعدم التعالي على الآخرين بالاستقامة والثقة العالية، وهو الإكسبر الذي تكسب به القلوب مع أنه لا يكلف شيئاً كثيراً، ولكن آثاره عظيمة جداً على مستوى النفس والمؤسسة والمجتمع.

٤. الانفتاح على الخبرة: يكون لدى الأفراد المنفتحين على الخبرات خيال مفعم بالحيوية ونشطة، وهم يستغرقون في أحلام اليقظة، ليس تقرباً لكن على أنها طريقة لخلق عالم داخلي ممتع لأنفسهم، وهم يطورون خيالاتهم، إذ يعتقدون أن الخيال يسهم في حياة غنية ومبدعة، أما الأفراد غير المنفتحين على الخبرة فهم أكثر واقعية ويفضلون حصر تفكيرهم في المهمة التي في متناولهم (سليم، ١٩٩٩).

ينعكس الانفتاح على الخبرة من الناحية السلوكية في رغبة الفرد في تجربة نشاطات مختلفة أو الذهاب إلى أماكن جديدة، ومرار الوقت ربما يشاركون في سلسلة من الهوايات المختلفة، (سليم، ١٩٩٩).

تؤكد الدراسات أن الانفتاح يرتبط ارتباطاً عالياً بالتفكير والإبداع (موتافي، ٢٠٠٦)، وأنهم كذلك يمتلكون إمكانيات معرفية وعقلية تظهر فضولهم وشغفهم للتعلم والتوجه الدافعي للتفكير (فلايش

هاور وآخرون، ٢٠١٠)، ويكونون قادرين على التفكير والانتقاد، ويميلون إلى الابتكار حتى لو أخذ هذا الابتكار جهداً ووقتاً كبيرين (جبر، ٢٠١٢). صاحب هذه السمة يتطلعون إلى خبرات حياتية جديدة وينظرون للعالم كمكان للتعلم ويقدرّون الفنون ويحبون الأشياء الجميلة ويمتلكون إحساساً مرهفاً ومشاعر تجعلهم يتقربون من الآخرين (شامورو، ٢٠٠٨).

#### الجدول ٢.٧: سمات عامل الانفتاح على الخبرة (كوستا، ماكري ١٩٩٢)

الصفات الممثلة لها	عامل الانفتاحية
لديه أحلام وتصورات وطموحات خيالية كثيرة وقوية وغريبة، يهدف من خلالها إلى توفير بيئة تلائم خيالاته للاستمتاع بها ويعتقد أنها جزء مهم يسهم في بقائه في الحياة.	الخيال
يحب الفن والأدب ولديه اهتمامات بارزة في تذوق جميع أنواع الفنون.	الجماليات
ينفعل عند أقلّ المواقف الضاغطة أو المفاجئة بشكل أكثر من الأفراد الآخرين، كم تظهر عليه علامات الانفعالات الخارجية والتطرف، من الشعور بالسعادة إلى قمة الحزن.	المشاعر (الشعور والأحاسيس)
الرغبة في المغامرة والتخلص من الروتين اليومي وزيارة أماكن لم يسبق زيارتها والتنوع في الطعام بين الوجبات الجديدة والغريبة.	الأفعال والتصرفات
الانفتاح العقلي والابتكار والتحديد في الأفكار والدهاء والتبصر والفطنة وعدم الجمود.	الأفكار

وبحسب تفسير وتصنيف (هوارد، ١٩٩٥) فإن عامل الانفتاح على الخبرة العالية التي ترمز إلى (O+) أن صاحبها يتمتع بفكر خلاق ومتحرر، كما أنه يؤمن بمبادئ معينة، ولكنه ميال لدراسة أساليب جديدة، وتشير الانفتاحية المعتدلة (O) إلى التحفظ وعدم التدخل، كما تعبر الانفتاحية المنخفضة (O-) إلى أن الأفراد متمسكون بالتقاليد والعادات، ويكونون أكثر راحة.

الجدول ٢.٨: تصنيف وتفسير عامل الانفتاح على الخبرة (هوارد، ١٩٩٥)

أوجه الانفتاحية	متحفظ (O-)	معتدل (O)	الرائد (O+)
الخيال	يركز على الزمان والمكان	خيالي أحياناً	أحلام يقظة، طموحات غريبة
الجماليات	لا يهتم بالفنون	متوسط الاهتمام بالفنون	محب للفنون والأدب والجمال
المشاعر	يتجاهل الأحاسيس	يتقبل المشاعر	يهتم بالمشاعر والأحاسيس
الأفعال والتصرفات	يجب المؤلف	يجمع بين المؤلف والتنوع	يجب التنوع والتجديد
الأفكار	اهتمام فكري ضيق	متوسط الاهتمام	اهتمام فكري وإبداعي واسع

ونستنتج أن أصحاب هذه السمة مهتمون بالمشاعر والأحاسيس والأفكار الخلاقة والفنون والجمال، ويبحثون عن الخبرات بحسب الاستطلاع والاستكشاف، ويتقبلون قيم الآخرين ومعتقداتهم والتسامح معهم، وهم على استعداد للنظر في قيم وأفكار أصيلة مبتكرة وأنهم يميلون إلى تطوير مستويات عالية من احترام الذات، وأكثر استعداداً لاحترام الآراء المختلفة مع آرائهم وأفكارهم.

٥. عامل العصائية: هي الاضطرابات التي تحصل في النفس، المتكررة ذات الأثر السيئ التي تخرج الإنسان عن حد الاعتدال في سلوكه النفسي أو الظاهري (أبو هاشم، ٢٠٠٧).

خروج الإنسان عن حد الاعتدال في سلوكه النفسي أو الظاهري، لأن السلوك قد يكون سلوكاً نفسياً وقد يكون سلوكاً ظاهرياً (العيسوي، ٢٠٠٧). يتصف صاحب هذه السمة بعدم القدرة على تحمل الضغوط، القلق والتوتر، والخوف الزائد من افتقاد الأمان، ولا يملكون الرؤية الكاملة للمواقف، ولا تتناسب ردود أفعالهم مع الفعل الذي استقبلوه، وعدم القدرة على إقامة علاقات اجتماعية ناجحة (فلايش هاور وآخرون، ٢٠١٠). يسهل استشارتهم، ويحتمل أن يشتكوا من الصداع والأرق وفقدان

الشهية أيضًا (أبو هاشم، ٢٠٠٧)، وذلك عند تعرض الأشخاص للضغوط وبعض المواقف الحياتية العصبية (جابر، ٢٠٠٨).

#### الجدول ٢.٩: سمات عامل العصابية (كوستا، ماكري ١٩٩٢)

الصفات الممثلة لها	عامل العصابية
الخوف، النرفزة، الهم، الانشغال، سرعة التهيج.	القلق
حالة الإحباط والغضب الناتجة عن كبت المشاعر.	العداء المتوعد بالغضب
انفعالي، منقبض (الهم والكرب والقلق) والانفعالية والحالة المزاجية القابلة للتغيير.	الاكتئاب وتثبيط الإرادة
الشعور بالإحراج والخجل والقلق الاجتماعي من عدم الظهور أمام الآخرين وقبولة.	الشعور بالذات
عدم القدرة على ضبط الدوافع وفيه يشعر الفرد بالتوتر والقلق وسرعة الاستشارة.	الاندفاع

وبحسب تفسير وتصنيف (هوارد، ١٩٩٥) إن ارتفاع عامل العصابية يرمز إلى (N+)، ويوجد في الأشخاص المنفعلين الذين يشعرون بأكبر قدر من الانفعالات السلبية بالمقارنة مع الكثير من البشر ويظهر منها عدم الرضا عن الحياة أو القليل منها، وتتضمن العصابية المعتدلة (N) إلى مدى واسع من المستجيبين الذين هم خليط من السمات الانفعالية والمرونة، ويمتلكون الإمكانيات والقدرات على تطوير السلوك وتغييره بحسب متطلبات ما يتعرضون له من مواقف، وتشير العصابية المنخفضة (N-) إلى أن الأفراد يتمتعون بالمرونة ويمتلكون القدرة على التكيف، ويميلون إلى ممارسة حياتهم بعقلانية.

الجدول ٢.١٠: تصنيف وتفسير عامل العصابية (هوارد، ١٩٩٥)

أوجه العصابية	مرن (N-)	مستجيب (N)	منفعل (N+)
القلق	مسترخ / هادئ	قلق / هادئ	قلق: غير مرتاح
العداء المتوقع بالغضب	متزن: لا يغضب بسرعة	قليل من الغضب	يغضب بسرعة
الاكتئاب	يفقد عزيمته ببطء	يحزن في بعض الأحيان	يفقد العزيمة بسرعة
الشعور بالذات	صعوبة الإحراج	يخرج أحياناً	يخرج بسهولة
الاندفاع	يقاوم الإثارة الإصرار	يستسلم أحياناً	يستثار بسهولة

ونستنتج من أن العصابية مرض نفسي يتسبب في حدوث خلل بشخصية الإنسان ويميل الشخص فيها للغضب وعدم الاتزان في أفكاره، وتخلق التوتر والقلق والانفعال الشديد.

### ٢.٣ الاغتراب الوظيفي

إن ظاهرة الاغتراب هي ظاهرة قديمة وتاريخية منذ خلق البشرية، وقد استحوذت على اهتمام عدد كبير من الفلاسفة وعلماء النفس والاجتماع وذلك لارتباطها بالوجود الإنساني، فمصطلح الاغتراب في السياق التاريخي ارتبط بالإنسان منذ بداية خلقه، ومع تقدم الحياة والتغيرات المتسارعة وتطورها في المجتمعات والحضارات نشأت الفجوة بين الواقع وما يتيح من فرص للفرد، التي تتطلب معايير وقدرات معينة، وعلى الرغم من أهمية الاغتراب الوظيفي وأثره على المنظمات والعاملين والمجتمع ككل إلا أن الدراسات التي تناولتها في مجال علم الإدارة مازالت محدودة، وأن الأفراد العاملين هم الأكثر عرضة لها. ويتجلى هذا الشيء بصورة واضحة من خلال التأثير السلبي على أداء العاملين، كما يحد من

تحقيق الأهداف التنظيمية التي يرتبط تحقيقها في الموارد البشرية ومقدرتها على إنجاز المهام الوظيفية التي كلفت بها على أكمل وجه، لهذا كان من الضروري معرفة مسبباته ومصادره وأبعاده، حيث يعد الاغتراب أحد العوامل المسؤولة عن أزمة الإنسان في العصر الحديث حيث أصبح الفرد منعزلاً عن مجتمعه الذي يعيش عليه ومنفصلاً عن نفسه حتى أصبح عاجزاً عن تحقيق ذاته (زاهي، ٢٠٠٧).

ويعد الفرد مغترباً عن العمل في حالة شعوره بالاستياء الوظيفي، فينظر إلى عمله باعتباره وسيلة لتحقيق أهداف أخرى كالحصول على الراتب، وأن هذا العمل ليس له قيمة بالنسبة لذاته (مصطفى، ٢٠٠٥). وينتج لدى الموظفين والعاملين بعض المشكلات التي تظهر داخل نطاق العمل، أهمها فقدان العلاقات الاجتماعية وغياب روح الود والتعاون، سواء بين الزملاء بعضهم بعضاً، أو بين المرؤسين ورؤسائهم. وعادة ما يؤدي ذلك إلى وجود مشاكل بالمنظمة (أوريدة، ٢٠٠٣).

ويعد الفرد مغترباً عن العمل إذا لم يكن راضياً عن مهنته، والدرجة التي يتحقق معها المركز في الهيكل العام للعمل (أوريدة، ٢٠٠٣). لذلك لا نستطيع أن نجزم أن الاغتراب ظاهرة سلبية في جميع الأحوال، إذ يمكن أن يكون عاملاً من عوامل الإبداع والتقدم، وعليه سوف نتناول مفهوم الاغتراب الوظيفي عامةً في هذا الفصل مع توضيح آثاره وأشكاله وأسبابه واتجاهاته.

### ٢.٣.١ مفهوم الاغتراب الوظيفي

إن كثيراً من الباحثين يستخدمون دلالات متعددة ومختلفة في مفهوم الاغتراب حسب استعمالاته واتجاهاته في البحوث والدراسات، فإن تعدد تلك التعريفات سواء في مجال الفكر الإداري أو النفسي يوحي بأنه لا يوجد تعريف موحد للاغتراب (زاهي، ٢٠٠٧) ومن هنا سوف نستعرض بعض التعريفات:

أولاً. **التعريف اللغوي:** في علم تصنيف اللغة فإن "مصطلح الاغتراب في أصله الإنجليزي والفرنسي اشتق من الكلمة اللاتينية، وقد وردت هذه الأخيرة في كثير من كتابات المفكرين في العصور الوسطى وأوائل العصر الحديث" (أبو سمرة، وآخرون، ٢٠١٤، ٥٦).

**الاجتراب في اللغة:** "النزوح عن الوطن"، أو "البعد والنوى" أو "الانفصال عن الآخرين"، وهو معنى اجتماعي بلا جدال، غير أن الذي لا جدال فيه كذلك هو أن مثل هذا الانفصال لا يمكن أن يتم دون مشاعر نفسية، كالخوف أو القلق أو الحنين، تسببه أو تصاحبه أو تنتج عنه" (ابن، فارس، ج ٣، د.ت)، أي اغترب وابتعد ونأى ويعني تغرب وانفصل" (عثمان، ٢٠٠١، ١٣٧).

ثانياً. **التعريف الاصطلاحي:** وقد أشار (شتا، ٢٠٠٣) إلى أن عدداً من المفكرين والكتاب أطلق على الاغتراب الوظيفي مصطلح اغتراب عن التحكم (فقدان القوة)، ومنهم من أطلق عليه الاغتراب الإنتاجي، أو الاغتراب الاستهلاكي، لذلك فإن الاغتراب الوظيفي يرتبط بالعديد من المتغيرات النفسية والاجتماعية.

عرفها "أبو زيد" بأنها انسلاخ الفرد عن المجتمع نتيجة الإخفاق في التكيف مع الأوضاع السائدة وعدم الشعور بالانتماء (خليفة، ٢٠٠٩).

عرفها "بلانر" بأنها شعور الفرد بالغرابة نتيجة قلة الخبرة التي لا تتكيف مع أهدافه في مجال العمل (عمران، ١٩٩٠). وعرفها (بحر، أبو سلطان، ٢٠١٣، ١٨٣) "بأنها شعور الموظف بالغرابة في المنظمة التي يعمل بها، وذلك نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل المنظمة وهيكلتها ومحيط عملها، ونظ الإشراف الذي تتبعه، وبين زملاء العمل، والجمهور متلقي الخدمة، فيشعر الموظف أن

المنظمة مكان غير مناسب له، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه لها، فينعكس شعوره هذا سلبياً على قدراته والتزامه بالتالي بأدائه الوظيفي".

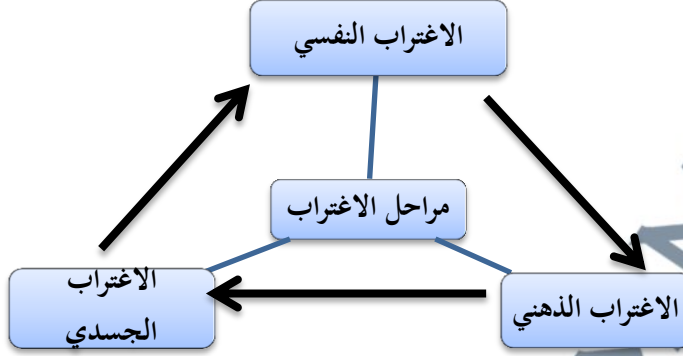
وعرفها (الفريجات وآخرون، ٢٠١٠) بأنها شعور الفرد بالوحدة والتفكك وعدم الانتماء للوظيفة أو جماعة العمل. هو الانسلاخ عن المجتمع والعجز عن التلاؤم والتكيف مع الأوضاع السائدة في المجتمع، وعدم الشعور بالانتماء (أبو زيد، ١٩٧٩). ويمكن القول إن الاغتراب الوظيفي هو الدرجة التي لا يتوافق فيها الشخص مع عمله، ولا يشارك فيه بنشاط لشعوره بعدم وجود رابط يشده إلى هذا العمل ويحفزه للإخلاص والإبداع فيه، وينظر إلى أدائه في العمل على أنه غير مهم لقيمته الذاتية.

### ٢.٣.٢ آثار الاغتراب الوظيفي

إن مشكلة الاغتراب الوظيفي تتطور وتتفاقم عندما تكون الإدارة العليا قابعة في برج عاجي غائبه بشكل كامل عن الواقع السيء للمنظمة لعدم إيصال المعلومات الصحيحة لها، وعند وصول الأخبار الصحيحة وهي على غفلة منها تحل الكارثة وتبدأ العلاقات المشدودة بين مديري الإدارات والإدارة العليا فيتبادلون كل منهم الاتهامات بالتخاذل والتقصير وعدم تحمل المسؤولية، التي تدفع المنظمة إلى هاوية الانحدار والفشل وتصبح سمعتها سيئة وتفقد معها ثقة الموظفين، وعدم اهتمام المسؤولين بالأحداث والصعوبات التي تواجه الموظفين يضطرهم الأخير إلى بث همومه وشجونته التي تواجهه داخل وخارج المنظمة، عندئذٍ تتحول تلك الأحاديث إلى بلبله وشائعات وتصبح بيئة العمل غير آمنة (زاهي، ونورالدين، ٢٠١٤).

وبذلك يمر الاغتراب الوظيفي بثلاث مراحل تزداد كل مرحلة خطورة عن المرحلة التي تسبقها، وتصبح العلاقة بين كل مرحلة والمرحلة التي تليها علاقة تراكمية تؤدي في النهاية إلى وجود آثار سلبية حادة وضارة على الفرد والمنظمة (هيجان، ١٩٩٨) وهي كالآتي والشكل التالي يمثل هذه المراحل:

الرسم البياني ٢.٢: مراحل الاغتراب الوظيفي (هيجان، ١٩٩٨)



أولاً. الاغتراب النفسي: تتميز هذه المرحلة بشعور الفرد بأن العلاقة بينه وبين المنظمة والتي يعمل فيها لم تعد طبيعية، وأصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو إلى الفرد بأن المنظمة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديهم موقف سلبي تجاهه، وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والتي ربما تدخله إلى دائرة النسيان والإهمال بالمنظمة، ويستمر في تكوين المشاعر السلبية تجاه المنظمة حتى تتكون عنده القناعة، وبالتالي يصبح مهموماً ومشغولاً بالمشاكل والصعوبات التي تواجهه لاعتقاده بعدم أهميته فيها (صالح، ٢٠١١).

ومن آثاره: حدوث بعض الاستجابات النفسية للفرد التي تسيطر على تفكيره وتحديد علاقته بالآخرين، ومن أهم تلك الأعراض النفسية: القلق والحزن والكآبة والنظرة التشاؤمية للمستقبل، وكذلك التصرف بعصبية شديدة، وفقد الثقة بالآخرين، والتحدث بصعوبة، وعدم قدرته على العودة لحالته الطبيعية (شقيير، ٢٠٠٢).

ثانياً. الاغتراب الذهني: هو امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي وأشد خطراً على المنظمة والموظفين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشعور الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى الموظفين، وتبدو على بعضهم مظاهر

الحزن والاكتئاب، وتكثر الأخطاء الوظيفية فيها لحد ملحوظ وتتدنّى معها القدرة على التعلم والرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، وبالتالي يكثر الطلب على الإجازات، والبحث عن أسباب ومبررات للابتعاد عن جو المنظمة (الشيخ، ٢٠٠٩).

ومن آثاره: حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأتماط سلوكه التي اعتاد عليها، وغالبا ما تكون هذه التغيرات سيئة وذات آثار ضارة على المدى القصير أو الطويل، ومن أهم تلك التغيرات: الأرق والتدخين بشكل مفرط، واضطرابات في الوزن، وفقدان شهية، وتغيير عادة النوم، وعدم احترام الأنظمة في المنظمة (الشيخ، ٢٠٠٩).

ثالثا. الاغتراب الجسدي: هي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب كليا، وتنعدم فيها روح المبادرة، ويلجأ الموظفون إلى التغيب والغياب والانتقالات والاستقالات الجماعية، وتصبح التشاجرات والمهارات بينهم واضحة.

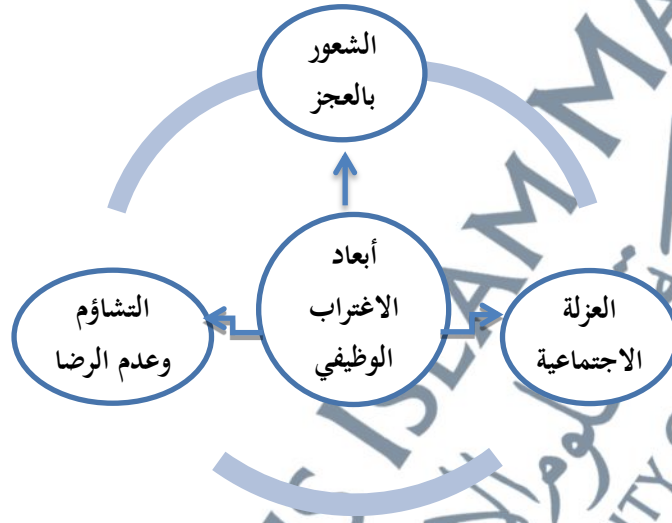
ومن آثاره: ظهور بعض الآثار الضارة على سلامة الفرد البدنية، ويتعرض العامل للعديد من الأمراض بسبب الإجهاد في العمل وأهم تلك الأمراض: صداع دائم، ارتفاع ضغط الدم، سكري، قرحة معدية، أمراض القلب وغيرها (هيجان، ١٩٩٨).

ويمكن القول إن الغربة الإيجابية مهما ضعفت علاقة الموظف مع زملائه في العمل تجده يقوم بكل مهام عمله ويحاول تغيير من حوله لتحقيق احتياجاته الرئيسية من هذا العمل، وأما الغربة المشتركة يفضل الموظف فيها بأداء مهام عمله وحياته الأخرى دون ربطها مع العلاقات المهنية على أمل وانتظار التغيير من الآخرين، وأما الغربة السلبية يفقد فيها الموظف الأمل في التغيير فيضطر إلى الانسحاب والتهرب من العمل.

### ٢.٣.٣ أبعاد الاغتراب الوظيفي

أشار العديد من الباحثين إلى أن هناك أشكالاً متنوعة للاغتراب الوظيفي التي تواجه الفرد

وتتمثل في كل من الآتي (زاهي، ٢٠٠٧) والتي تتمثل في الشكل الآتي:



الرسم البياني ٢.٣: أبعاد الاغتراب الوظيفي المصدر (زاهي، ٢٠٠٧)

أولاً. الشعور بالعجز: هو شعور الفرد بعد استطاعته التأثير على المواقف والأحداث التي تواجهه في عمله أو المجتمع ككل، نتيجة فقدان السيطرة على تصرفاته وأفكاره ورغباته، ويصيبه التشاؤم واليأس وعدم الثقة بالنفس، وبالتالي يعجز عن صنع القرارات المهمة في حياته ولا يتمكن من تقرير مصيره باعتقاده أن هناك قوى خارجية مستقلة تدير مستقبله وتتحكم فيه، وذلك يرجع نتيجة التجارب السلبية المتكررة للفشل التي يستسلم معها الفرد باعتقاده بعدم فاعلية الاستجابة لهذه المواقف (نويسر، ١٩٩٤). يقصد به شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير على المواقف الاجتماعية التي يواجهها، ويعجز عن السيطرة على تصرفاته وأفكاره ورغباته، ويشعر بحالة من الاستسلام والخنوع للإحداث التي تحدد مصيره (خليفة،

(٢٠٠٩).

ثانياً. العزلة الاجتماعية: هي شعور يصيب الفرد بالوحدة نتيجة فقدان العلاقات الحميمة بين العاملين وذلك لغياب التعاون بينهم في العمل، والتي تتجرد معها كافة العلاقات الاجتماعية التي تربطه بالعاملين في المنظمة (عبد المنعم، ٢٠١٠). يشير (حسنين، ٢٠١٤) إلى أن العزلة هي انفصال الفرد بقيمه ومعتقداته وأفكاره عن القيم الثقافية التي تسود المنظمة، مما يؤدي إلى وقوع العزلة التنظيمية التي يعاني منها الأفراد وهي غياب العلاقات الإيجابية بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها، وعندما يقع هذا الاحتلال بينه وبين الآخرين؛ فيفقد الآخرون الأمن، ويبدأ ينسحب بذاته وينعزل عن الجميع.

ثالثاً. التشاؤم وعدم الرضا: هو عدم قدرة الفرد على التواصل مع نفسه وشعوره بالانفصال عما يرغب فيه، وأن علاقاته الاجتماعية لا تحقق له مكانته وذاته، فيقل تفاعله معها ظناً منه بعدم أهميته في الحياة التي يعيشها، وينعدم معها تأثيره في المواقف والأحداث التي تواجهه في المنظمة (المبارك، ٢٠١١).

فالموظف الذي يمتلك شعور الاستقرار والرضا عن نفسه وفي العمل فإنه يحمل اتجاهًا إيجابيًا نحو العمل، بينما الموظف الذي لا يشعر بالاستقرار النفسي، ويشعر بالتشاؤم وعدم الرضا في عمله؛ فإنه يحمل اتجاهًا سلبيًا نحو العمل (ماهر ٢٠٠٢).

وأما (الزامل، ٢٠٠٣) فيشير إلى أن عمل الفرد وإنتاجه هما كل ما يملكه في حياته بصورة مباشرة، فعدم رضاه عن العمل وتشاؤمه، يعني اغترابه عن ذاته.

ويمكن القول إن أصحاب هذه السمة غالبًا ما ينطوون على أنفسهم ويتسمون بالعزوف عن النشاطات الاجتماعية في المنظمة أو الاهتمام بها، ودائمًا يفضلون العمل بمفردهم بمعزل عن الآخرين وتملكهم التخيلات وأحلام اليقظة بصورة مستمرة.

#### ٤.٣.٢ أسباب الاغتراب الوظيفي

إذا كان العاملون اليوم نتاج المنظمات التي يعيشون في أحضانها، وانعكاسًا لمستوى تقدمها وتطورها في الوقت الراهن؛ فإن منظمات الغد ستكون انعكاسًا لمستواهم الفكري، وهكذا يظل التفاعل والاعتماد متبادلًا بين الموظفين والآخرين على اختلافهم، فما نغرسه في نفوس الموظفين من مبادئ وقيم وأفكار سنحني ثماره في القريب العاجل إن كان سلبيًا أو إيجابيًا، خيرًا أو شرًا (صالح، ٢٠١١)، لهذا فإن اغتراب الموظف وعدم رضاه عن عمله له تأثير سلبي يعكس معها الكثير من الأسباب أهمها ما يلي:

١. **ضعف القيادة:** يعمل البعض على إلحاق الأذى والضرر بالعاملين وذلك بالتقليل من شأنهم وتحطيم عزيمتهم، والذي يصل إلى أن تكاد لهم المكائد لاعتبارات يراها تصب في مصلحة العمل ومكانته فيها، وضعف الفعالية الإدارية داخل المنظمة تؤدي إلى الاغتراب فهي المحرك للمشاعر والاتجاهات النفسية والمؤثر على أداء العاملين في المنظمة (القبروتي، ٢٠٠٩).

٢. **طبيعة العمل وصعوبته:** أسهمت الثورة التكنولوجية في انتشار الاغتراب بين العاملين، ويرجع السبب لهيمنة أجهزة الحاسب الآلي والأجهزة الإلكترونية في العمل، فبعدما كان الموظفون والإداريون والعاملون سادة على مكاتبهم؛ أصبحوا خاضعين لهذه التكنولوجيا بإرادتهم (الكبيسي، ٢٠٠٤).

٣. **الأجور:** نظرًا لمحدودية الراتب وارتفاع الأسعار التي لا تتناسب مع الدخل، يضطر العامل إلى البحث عن موارد أخرى تتماشى مع الالتزامات الحياتية، الأمر الذي يجعل من بيئة العمل بدون حسيب ولا رقيب، وتؤدي بذلك إلى اغتراب وظيفي كبير في المنظمات الحكومية (العميان، ٢٠١٣).

٤. **تقارير الأداء:** تفتقر تقارير الأداء السنوية للموظفين إلى الأسس الموضوعية، وتعتمد على تقارير فردية من جانب المشرفين، مما يجعل هذه الاعتبارات والأهواء الشخصية مؤثرة على العلاقات الاجتماعية والوظيفية بين العاملين أنفسهم وبين الإدارة (الغمري، ٢٠٠٢).

٥. **ضعف الحوافز والمكافآت:** تعد الحوافز والمكافآت حافزا معنويا مهما، فهي تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتشعرهم بأهمية ما يقومون به من عمل، وتلعب دورًا في استقرار العامل وظيفيًا، كما تعطيه مزيدًا من الولاء والانتماء للمنظمة، فإن عدم وضوح هذا النظام، وخضوعه للعلاقات الشخصية والمجاملات داخل المنظمة يؤدي إلى الاغتراب، لأن الموضوعية في تطبيق الحوافز شرط في نجاح المنظمة (العطية، ٢٠٠٣).

٦. **الأحداث الشخصية:** يتعرض الفرد في بعض الأوقات إلى مواقف سيئة في حياته الخاصة، وتُمثل قدرًا من الإثارة والإثناك النفسي له، وما تسببه هذه الأحداث من قلق وتوتر ينتقل تأثيرها إلى العمل، وتنصدم بمصلحته (عباس، ٢٠١١).

٧. **التدرج الهرمي:** هيكل تنظيمي رسمي معتمد لدى المنظمة يتوجب على العاملين التقيد به عند إنجاز المعاملات، وعادة تفقده القوة والاستقلالية في إنجاز العمل، وتنعدم معه روح الابتكار والإبداع، وتؤدي إلى زيادة الملل والجمود والروتين (القيروني، ٢٠٠٩).

٨. **فقدان الثقة:** البحث عن الثغرات والعيوب وكثرة النصائح والإرشادات بين الرئيس والمرؤوس وبين زملاء العمل تجعل من بيئة العمل فاشلة، لأنها تفقد الجميع الرغبة في العمل والإنجاز، مما يضطر العامل فيها إلى المساومة والمناورة للوصول إلى الهدف المنشود، وهذه الأمور قد تسبب للفرد الكثير من الحزن والتعاسة والإحباط وتثبيط العزيمة (العميان، ٢٠١٣).

٩. **البعد الاجتماعي:** تلعب العلاقات الاجتماعية السليمة والشخصية في العمل بين الفرد والآخرين دورًا مهمًا في الحياة العملية، فهي تركز في الغالب على العواطف والمجاملات وعلاقة القرابة والصدقة، وهذه سمة من سمات المجتمعات في البلدان النامية (البريدي، ٢٠٠٩). فهي تتيح للفرد إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية، كاحترام، والصدقة، فإذا لم تستغل هذه العلاقات بالشكل المطلوب فإنها ستخلق

البغض والعداء والكرهية بين العاملين، مما يؤدي إلى شعور الفرد بحالة من التعب النفسي وبشيء من الاغتراب (القيروتي، ٢٠٠٩).

١٠. **البدانة التنظيمية:** تشير إلى حالة التضخم الوظيفي في الزيادات غير المبررة في أعداد العاملين قياسًا بما يقدمونه من جهد وإنتاجية، مما يعني بروز معضلة التكاسل الوظيفي ذات السمة الاجتماعية، أي اعتماد بعض العاملين على البعض الآخر في أداء مهامه، وتبرز اللافوضوية في العمل وما يلازمها من تكتلات، مما يتطلب من القيادات الإدارية أن تتخذ مجموعة من القواعد الإجرائية (بيل، ٢٠٠٦).

### ٢.٣.٥ اتجاهات الاغتراب الوظيفي

هي شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي في بيئة عمله (المطرفي، ٢٠٠٥) وقد ذكر (الصريرة، ٢٠٠٦) أن هناك بدائل وخيارات متاحة للإنسان الذي يشعر بالاغتراب سواء في المجتمع أو في المنظمات التي يعمل بها وهي كالاتي:

أ. **المنسحب:** محاولة الفرد الانسحاب عند أي مواجهة تقع بينه وبين الآخرين، ويتعمد التهرب بعيدا عن الأنظار لعدم إمكانية إثبات نفسه وضعف رأيه في نظر الآخرين (المطرفي، ٢٠٠٥). قد لا يتمكن الإنسان من الاستمرار في معايشة علاقاته بالمجتمع أو المنظمات التي ينتمي أو يعمل ضمنها، فيحاول الانسحاب أو الهرب من الوضع الذي يعاينه (الصريرة، ٢٠٠٦). ولن يقبل العامل مهنته إلا إذا اختار ما يناسب قدراته، ويتفق مع ميوله واستعداداته، ولكن إذا لم تتناسب المهنة مع العمل الذي يكلف به يترتب على ذلك بعض المظاهر السلبية، ككثرة الغياب والشكوى ومخالفة النظام، وإثارة المشكلات، والتذمر والاستياء من المهنة، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاج، وضعف الأداء (حمدي وآخرون: ١٩٩٩).

ب. **النشيط:** إثبات الفرد نفسه عند الآخرين بالمطالبة والاعتراض والتمرد إذا لزم الأمر لكسر حالة اليأس التي يمر بها (المطري، ٢٠٠٥). او الخضوع والاستسلام للأمر الواقع ومحاولة التكيف مع العمل ظاهريًا، والنفور منه ضمنيًا، ويرافقه تطلع إلى قدوم حالة من الفرج من نوع ما، وهذا الخيار كثيرًا ما يلجأ إليه المغتربون بفعل اليأس والضعف والتمسك بالصبر (الصرايرة، ٢٠٠٦).

ج. **المتظلم:** هو الفرد الذي لا تتغير تصرفاته إذا لزمه الضرر، ودائمًا حريص على اتباع الأنظمة والقوانين لإثبات نفسه عند الآخرين (المطري، ٢٠٠٥). محاولة الفرد مواجهة المجتمع أو المنظمات والأنظمة لتغيير الأوضاع السائدة (الصرايرة، ٢٠٠٦)، وابتكار الطرق والوسائل لإنقاذ نفسه والآخرين من اليأس والتدمير (شتا، ٢٠٠٣).

يمكننا القول إن الشعور بالاغتراب في مكان العمل وعدم التمتع والتقدم والانتماء فيه يؤدي إلى عدم التوافق مع العمل بمختلف مراحلها، إذ يحس الفرد بأن ما يبذله من جهد لا يحقق تطلعاته المستقبلية فتقل نظرتة للنجاح الوظيفي.

#### ٢.٤ كفاءة العاملين

يحتل موضوع كفاءة العاملين في المنظمات الحديثة بأهمية كبيرة، حيث تركز جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات عالية (رزوق، ٢٠١٥). ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيها باعتبارها العنصر المؤثر والفعال والتي تسعى من خلاله إلى تحقيق كفاءات أساسية للعاملين في الموارد البشرية حيث تلعب الكفاءة دورا كبيرا في خفض مستوى التوتر والقلق لدى الموظفين في أداء أعمالهم وهي من العوامل المهمة لمواجهة تحديات الحياة (علي، ٢٠٠٠).

وتعتبر من المتغيرات التي قد تؤثر على سلوك العامل في وظيفته عند عدم تحقيق أهدافه (الشوا، ٢٠١٦). يستوجب على المنظمة تقييم أداء العاملين وتحسينه إلى مستوى أفضل وفق إستراتيجية مناسبة تتماشى مع المتغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (عكاشة، ٢٠٠٨). ولكي تحقق المنظمات الكفاءة والفعالية في أداء موظفيها؛ عليها أن تسعى إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها، ويكون ذلك من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل، فمصطلح الفاعلية والكفاءة مرتبطان بالإدارة، فكلما زادت الفاعلية والكفاءة زاد نجاح الإدارة" (البلاوي، ١٩٩٥). كما أن هناك كفاءات ترتبط بالمهارات والمعارف والتكيف والإتقان، وتعمل على تنظيم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد (الكيلاني، ١٩٨٩).

#### ٢.٤.١ مفهوم كفاءة العاملين

هي قيمة المخرجات التي ينتجها الفرد مقارنة ما يوكل إليه من مهام واتباعه للتعليمات التي قد تصل من قبل الإدارة، ومدى تنفيذ ما يطلب منه من أعمال في الوقت المحدد (الأسطل، ٢٠١٦). كما عرفها (هلال، ١٩٩٦) بأنها أداء تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

عرفها (القاسمي، ٢٠١١) بأنها جملة من السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة.

(عكاشة، ٢٠٠٨) هي النتائج والمخرجات التي يحققها الشخص نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات.

وتعرف أيضا: "بأنها القدرة التي يتمتع بها الفرد والتي تمنحه الإمكانية لإنجاز المهام الموكلة إليه لتحقيق الأهداف المنشودة، من خلال استخدامه للإمكانات المتاحة لديه" (خصاونة، ٢٠١١، ٢٣).

وعرفت برنارد (٢٠٠٢) الكفاءة بأنها: "القدرة على إنتاج الخدمة وتحقيق الأهداف المنشودة بأقل وقت وجهد وتكلفة".

والكفاءة عرفت أيضا بأنها: القدرة على استثمار جميع الإمكانات والمصادر في إنجاز الأهداف المعلن عنها. (البلاوي، ١٩٩٥، ١٢)

(بن شني، ومخفي، ٢٠١٢) "مجموعة المعارف والمميزات والقرارات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة.

فالمفهوم العام للكفاءة الذي يمكن ملاحظته يشمل القدرة على إبراز المهارات والمعارف ضمن الحقل المهني، كما تشمل التخطيط والتنظيم والقدرة على التكيف مع جميع النشاطات الجديدة، لذلك يعد اكتساب الكفاءة تحديا أعظم من اكتساب المهارات والمعارف.

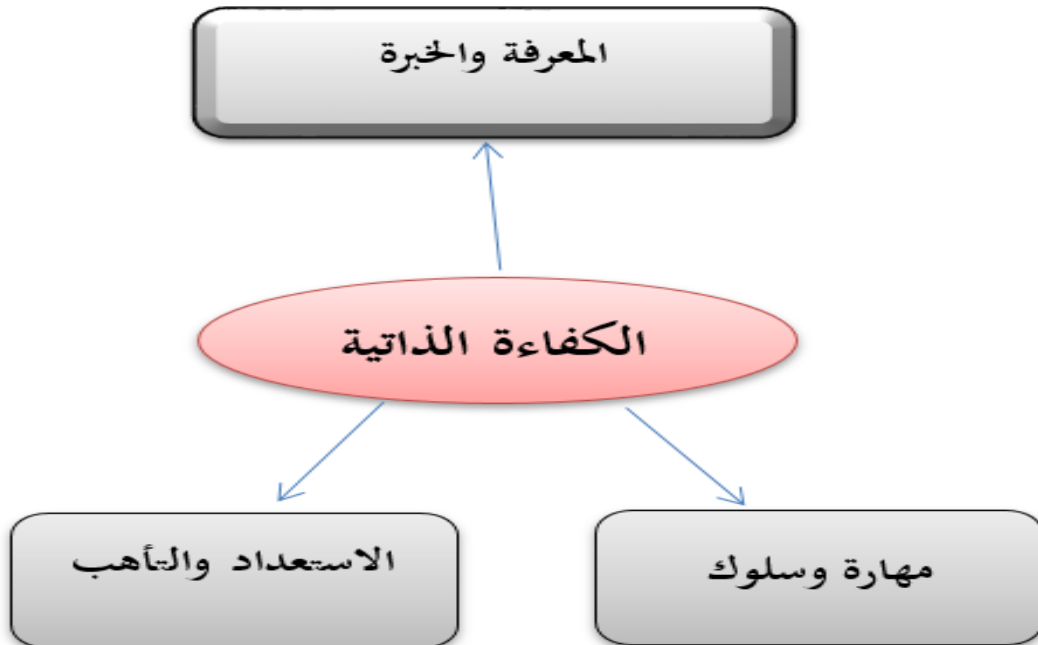
## ٢.٤.٢ أنواع كفاءة العاملين

نميز عدة أنواع من الكفاءات التي تناسب حاجات المجتمع وتطوره ونموه، وتنقسم إلى كل من الآتي:

أولا. **الكفاءة الفردية:** هي مهارات وسلوكيات الفرد التي تظهر في المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية (رزوق، ٢٠١٥). وتعتبر تركيبة من المعارف والخبرات السلوكية التي تمارس في إطار محدود ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يمنحه صفة القبول (محمود، ٢٠١٣).

وتظهر من خلال استعراض المهارات العملية، وتكون هذه المهارات مقبولة في الوسط المهني من خلال عدد من الأساليب التقنية والفنية كالتجارب (ماهر، ٢٠٠٢).

ويعتقد (الفتلاوي، ٢٠٠٣) بأنه مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي؛ فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، حيث عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد كالمثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة. من السهل جداً حصر وتحديد مفهوم الكفاءات الوظيفية الفردية، نظراً لارتباطها بقدرة وقابلية المورد البشري نحو وظيفته وأداء المهام الموكلة له بدرجة عالية من الدقة والتميز، لذلك نجد أغلب الباحثين في الإدارة يتفقون على أن مفهوم الكفاءات الوظيفية الفردية هو الذي يتركز على ثلاث دعائم؛ وهي توليفة (خبرة + مهارة + استعداد) كما هو مبين في الشكل أدناه الذي يبسط هذا المفهوم بين المعرفة والمهارة والاستعداد (ثابتي، ٢٠١١).



الرسم البياني ٢.٤: توليفة الكفاءة الفردية (ثابتي، ٢٠١١)

من خلال الشكل البياني السابق يمكن القول إن الكفاءة الذاتية هي مجموعة من الإمكانيات المعرفية والمهارية والسلوكية لمواجهة مجموعة من التحديات والمشكلات، التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يمنحها صفة القبول، ويرجع للمؤسسة مهام تحديدها وتقييمها وتطويرها. تسهم الكفاءة الفردية في تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية وتحقيق طموحاتهم الشخصية في المؤسسة (رزوق، ٢٠١٥).

ورغم وجود الكفاءات التنظيمية الفردية وتحقيقها مستوى جيداً من الأداء، إلا أنها لم تعد كافية لتحقيق الأهداف منفردة، وهو ما سنتطرق إليه فيما بعد عند الحديث عن الكفاءات الجماعية. ثانياً. الكفاءات الجماعية: مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد، وأن هذه الخصائص تشكل الموارد الداخلية لكل عامل وتمنحه القدرة على العمل، وتنشأ هذه الكفاءة نتيجة تآزر وتعاون تلك الكفاءات مع بعضها في توفير المعلومة الملائمة فيما بينهم (رزوق، ٢٠١٥)، وهي تمثل القدرات الوظيفية التي تسمح بممارسة وظيفية مختلفة في وقت واحد (بوحفص، ٢٠١٠).

تعرف كذلك على أنها "كفاءات ناجمة عن تضافر الجهود وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها" (حامدي، ٢٠١٥). هي التي تبرز قدرة المنظمة أو عدم قدرتها على منافسة المنظمات، ويقوم المجتمع بالحكم وتقييم المنظمة من خلال اختيار المورد الأكثر كفاءة (شبريسا، ٢٠١٣). أن الكفاءة الجماعية تمثل حصيلة للكفاءات الفردية المتزايدة من أثر جماعي متحصل عليها من الحركة الجماعية للمساهمين في إطار المتطلبات الجديدة. وعليه يفرض الأثر الجماعي للنشاط الوظيفي ضرورة ملحة تتمثل في العمل الحالي " وجوب تجهيز الكفاءات الوظيفية الفردية وهيئتها نحو مشروع جماعي متكامل من أجل ضمان السير الحسن للتنظيم الجديد (بوسعد، ٢٠٠٨). وتسهم في حل بعض

الصراعات والنزاعات بين الأفراد وذلك من خلال التعاون والتعاقد لخدمة أهداف المؤسسة (رزوق، ٢٠١٥).

أن الكفاءات الجماعية ليست مجرد حصر وتجميع للجهود الفردية فقط، بل تمثل محورًا مركبًا تركيبة فريدة من القدرات التي تسهم في تقديم خدمة لزبائن المنظمة وفي كل المجالات، وتخلق معها القيمة المضافة للمؤسسة.

### ٣.٤.٢ أبعاد كفاءة العاملين

هي من ضمن المقاييس التي يتم تطبيقها وتوظيفها ضمن سبل متطورة وجديدة، والتي يتم تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المنشودة وتنقسم إلى:

١. الكفاءة التنظيمية: وهي تتضمن كفاءات متنوعة حسب التسلسل الوظيفي في المنظمة كالتخطيط- التنفيذ- التنظيم- التقييم- الرقابة (خير الله، ٢٠٠٩) تعد الكفاءة التنظيمية من المؤشرات المهمة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها في إطار البيئة التي تعمل بها، إلا أن تقييم الكفاءة مازال يشكل التحدي للمنظمات على اختلاف نشاطاتها وأحجامها (خير الله، ٢٠٠٩). ونتيجة لتنوع أهداف المنظمات وبيئات عملها، وتعدد أنماط التكنولوجيا المستخدمة فيها وتفاوتها في مراحل حياتها فإنه توجد العديد من المدخل لقياس كفاءتها التنظيمية (الكساسبة، ٢٠١٠).

٢. الكفاءة الذاتية: تمثل معتقدات الفرد حول قدرته على تنظيم وتنفيذ جميع المخططات العملية وإنجاز الأهداف المنشودة بسرعة وأكثر فاعلية (خصاونة، ٢٠٠٥). حيث تلعب دورا مهما في خفض درجة التوتر لدى الأفراد، لذلك فالأشخاص الذين يمتلكون كفاءات ذاتية في مجالات مختلفة ومتنوعة تكون قدراتهم على مواجهة هذه الحياة وما يرافقها من فشل تكون أكثر فاعلية من غيرهم (علي، ٢٠٠٠).

وتعد وسيطاً مهماً ومعرفياً للسلوك عند الأفراد، فهي تسهم في قياس وتحديد ما سيبدله الفرد من جهد في السعي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، فالأفراد الذين يمتلكون حس قوي يجعلون تفكيرهم مركزاً في اتجاه حل المشكلة وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها (الجبور، ٢٠٠٢). فالفرد الذي يشعر بدرجة عالية من الكفاءة الذاتية سوف يبذل من الجهد والمثابرة أكثر من الذي يشعر بدرجة أقل، فالتقدير المسبق المرتفع للكفاءة الذاتية سيعطيه الثقة بأن مساعيه سوف تقوده إلى النجاح بغض النظر عن صعوبتها، في حين أن التقدير المنخفض سيدفعه أيضاً إلى بذل القليل من الجهد والمثابرة (برنوطي، ٢٠٠٧).

**٣. الكفاءة الفنية:** يشير مصطلح الكفاءة الفنية إلى القدرة التي يمتلكها الفرد في إنجاز المهام المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكن، وذلك عن طريق استخدام ما يتوفر لديه من إمكانيات مادية وبشرية، وترتبط بين الجهد المبذول والنتيجة التي تم الحصول عليها، وتلعب التقنية دوراً مهماً في زيادة كفاءة الفرد إلى جانب المواد المستخدمة وطرق وأساليب العمل (زويلف، ١٩٩٣). ونفهم من ذلك أن المقياس التنظيمي يمثل الإدارات العليا ومن في مستواها من المسؤولية، والمقياس الذاتي يمثل الفرد وما يمتلكه من مهارات ومعرفة واستعداد للعمل، أما المقياس الفني يقصد به المنظمة وما تحتويه من إمكانيات بشرية ومالية وبرامج تأهيلية لتحقيق أهدافها بفعالية، ومن خلال تلك المؤشرات يمكن للمؤسسة العامة والخاصة رفع مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها وتحقيق كل الأهداف المطلوبة منهم.

#### ٢.٤.٤ عناصر كفاءة العاملين

**١. المهارة:** هي ما يمتلكه العاملون من قدرات وإمكانات مهارية لتحقيق الإستراتيجية المطلوب تنفيذها، وهي كفاءات معينة، تكتسب بالتعلم، والمهارة هي الإتقان وهذا الإتقان يرتبط بالصناعة والفن ويتم اكتساب المهارة عبر وسائل تعليمية ومعرفية الأكثر تجريباً. (الفتلاوي، ٢٠٠٣). وهي القدرة على

التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق ضرورة وأهداف محددة مسبقًا وهذا يجعل المهارة أكثر ضمنية يصعب نقلها (عرايبي، ٢٠١١).

ويعرف (الهيبي، ٢٠٠٨) المهارة بأنها القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقتما يريد. فالمهارة نشاط يتم تطويره خلال ممارسة أنشطة تدعم التغذية الراجعة. وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها، والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي. وهي "شيء يمكن تعلمه أو اكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم، عن طريق المحاكاة والتدريب، وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها".

**٢. المعرفة:** هم الأفراد الذين يتمتعون بمهارة عالية لمعرفة المسائل وقضايا التخطيط والإستراتيجية والتكتيك المطلوب لحل المشكلات داخل المنظمة، أو حل القضايا الموكلة إليهم بالشكل الممنوع، بالإضافة إلى التمتع بالذكاء والمعرفة والفطنة والقدرة على التفكير والتحليل. (السكرانة، ٢٠١١). وتشمل الإمكانيات والمقدرات والمهارات التي تتطلبها بيئة العمل، وكل المجالات التي ترتبط بوظيفة العامل دون الوقوع في الخطأ (عكاشة، ٢٠٠٨). إن توافر المعرفة يعد متطلبًا أساسيًا للأداء الفاعل والجيد لمعظم المهن والنشاطات، وذلك لتأدية متطلبات أعمالهم بطريقة صحيحة ومتميزة، وهي ليست ثابتة ومحددة بل متعددة ومتنوعة وتختلف من شخص لآخر.

**٣. القدرة:** يجب أن يكون العامل قادرًا على التفكير الواضح والسريع، وأن يعرف متى يجب أن يأخذ ومتى يجب أن يعطي، وأن يمتلك القدرة على القيادة ويفرض إستراتيجية تقوده إلى السيطرة على المنظمة، وأن يحصل على أعلى وأفضل الأهداف المرجوة. (العساف، ١٩٩٩). ما يستطيع العامل القيام به في عمله ويتوافق مع رغباته ومقدرته وزيادة دافعيته في العمل، فهي ترتبط بهوية الفرد وتحفز لتأدية مهامه (عكاشة، ٢٠٠٨).

٤. الإنجاز: هو ما يقوم الفرد بتحقيقه بشكل آني من سلوك محدد، ويقترن نوعًا ما بمفهومي الاستعداد والقدرة على العمل، وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز. (السكرانة، ٢٠١١).

ويعتبر مقدار العمل المطلوب إنجازها في ساعات العمل الرسمية، وهي تمثل مدى اهتمام وإخلاص الموظف في العمل (عكاشة، ٢٠٠٨).

٥. الاتصال: هو الذي يتم اعتماده من قبل المدير لتطوير نظام يتم بموجبه إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها، لذلك يعتبر الاتصال من الضرورات الملحة، وبدونه يصعب على الموظفين معرفة توجه الإدارة والأهداف التي تطمح في الوصول إليها. (درة وآخرون، ١٩٩٤، ٤٤٥). يعد الاتصال في المنظمات من الأنشطة الأساسية، للوصول إلى الآخرين وتحقيق استجاباتهم المطلوبة (البكري، ٢٠٠٩).

وقد عرفها (أبو كريم، ٢٠١٣) بأنها "العملية التي تهتم بإيصال المعلومات المهمة والقرارات لجميع أفراد المنظمة، باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو إلكترونية، بالإضافة إلى تقييد ومتابعة أي اتصال من خارج المنظمة، والمحافظة على طرق دخول وخروج المعلومات بوسائل اتصال منظمة".

٦. بيئة العمل: تشمل المرونة في القوانين والأنظمة والقرارات وفقا للمستجدات التي تتطلبها المنظمة والتي من شأنها تحفيز العامل على الأداء الجيد (عكاشة، ٢٠٠٨). أصبح العنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة والخبرة والتجربة ذا قيمة عالية تسعى كافة المنظمات لامتلاكه، إذ يعد المحرك الرئيسي لجميع النشاطات في المنظمة وأساس فاعليتها وبصورة خاصة إذا تميز هذا المورد بمهاراته ومعرفته ومقدرته وقابليته للتكيف مع الأعمال التي يمارسها. يفترض على هذه المنظمات النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية

والمعرفة وتطوير أداءها وقدراتها وتنمية كفاءتها، من خلال التدريب والتعليم، أو استقطاب كفاءات جديدة بالإضافة إلى الأنشطة التي تختص برفع كفاءة الموارد البشرية.

## ٢.٥ المنظور الإسلامي

يمكن الاستدلال بالكتاب والسنة والآثار على مشروعية وأهمية الدراسة، فقد بين القرآن أن الكفاءة والخبرة والمقدرة أول ما ينبغي توافرها في أصحاب الحرف والأعمال، وهذا ما دل عليه قول ابنة شعيب تخاطب أبها (يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) سورة القصص - الآية: (٢٦). والقوة هنا تعني الكفاءة والمقدرة والعمل (اليومي، ٢٠١١).

وبالنظر إلى قصة نبي الله سليمان عليه السلام مخاطبًا للجن في شأن ملك بلقيس (يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ) سورة النمل - الآية: (٣٨). فأعلن نفراً منهم عن نفسه الأهلية والكفاءة كاشفاً عن مواهبه ومؤهلاته قائلاً: (أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ) سورة النمل - الآية: (٣٩). وأيضاً (قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ) سورة النمل - الآية: (٤٠). دللتنا هذه الواقعة أنه عند تعدد الكفاءات فإنه يختار لإنجاز المهمة الأكفأ والأقدر، فأهله للعمل وإنجاز المهمة بدلاً منه نظراً لزيادة كفاءته عن سابقه، وكما قال أيضاً سيدنا يوسف عليه السلام لملك مصر (إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ) سورة يوسف - الآية: (٥٤، ٥٥) (اليومي، ٢٠١١).

كما لا تقل أيضاً أهمية السمات الشخصية للفرد فإن أعظم هذه السمات كانت في أفضل خلق الله محمد صل الله عليه وسلم، حيث ولد بشخصية معتدلة وسوية ولا عيب فيها، فكانت معاملته مع الناس في زمانه بالحزم والحنان في قلبه، والشده مع العطف وقت الشده، وتلك أرقى درجات الاعتدال

وقال الله تعالى ((مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ ۚ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ ۖ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا ۖ سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِّنْ أَثَرِ السُّجُودِ ۚ ذَٰلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ ۚ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوْقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيَغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ ۗ وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا)) سورة الفتح: الآية (٢٩) (اليومي، ٢٠١١). وتميز أيضًا بحسن المعشر مع الجميع لقوله تعالى (( وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا)) سورة البقرة: الآية (٨٣)، وقوله عز وجل: ((فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ)) سورة آل عمران: الآية (١٥٩).

شهدت سيرته العطرة بحسن معاملته العدو قبل الصديق، فبعد فتحه مكة وقف أمامهم وقال: "ما تظنون ألي فاعل بكم؟ قالوا: أخ كريم، وابن أخ كريم، فقال: اذهبوا فأنتم الطلقاء" (رواه البخاري). كما كان يحسن معاملة الجميع ولم يقل لأحدٍ أفّ قط، وقد شهدت له الكتب السماوية السابقة بحسن خلقه، فجاء في التوراة "يا أيها النبي إنا أرسلناك شاهداً ومبشراً ونذيراً وحرراً للأمينين، أنت عبدي ورسولي، سميتك المتوكل، ليس بفظ ولا غليظ ولا سخاب في الأسواق، ولا يدفع بالسيئة السيئة. ولكن يعفو ويغفر" رواه البخاري. وهذه العظمة في المعاملة جعلت غير المسلمين يخضعون لها، ويعُدُّونه الرجل الأول من عظماء البشرية (رواه البخاري).

وإن الإحساس بالخطأ وسرعة الرجوع وتأنيب الضمير ووجل القلب والخوف من الذنب من صفات المؤمنين: {إِنَّ الَّذِينَ اتَّقَوْا إِذَا مَسَّهُمْ طَائِفٌ مِّنَ الشَّيْطَانِ تَذَكَّرُوا فَإِذَا هُمْ مُبْصِرُونَ} سورة عمران: الآية (١٣٥) (القرني، ٢٠٠٩).

وورد الاغتراب في كافة الأديان على أنه انفصال أو تجنب من الله، وأن من أسباب تزايد الاغتراب الديني في هذا العصر الحديث هو البعد عن التربية الدينية لأطفالنا التي رحلت معها حرمة

الشريعة الإسلامية من قلوبنا، وصرنا لا نتميز بين الحلال والحرام، مما زاد تعلقنا بالدنيا وشهواتها (زاهي، ٢٠٠٧).

عمق الانتماء للإسلام هو ما يعطي المجتمع الإسلامي قيمته، ويحفظ عليه تماسكه، ويجعل الفرد إنساناً ذا قيمة وحياته معني وهدفاً وغاية، ومن هنا يمكن فهم معنى حديث النبي صلى الله عليه وسلم: «بدأ الإسلام غريباً وسيعود كما بدأ فطوبى للغرباء»، قيل: ومن الغرباء يا رسول الله؟ قال: «الذين يصلحون إذا فسد الناس» (زاهي، ونورالدين، ٢٠١٤).

لدا خلق الله تعالى البشر وجعل بينهم التعاون ليكمل كل منهم الآخر في الحرف والمهن، وأن غياب الفضل والإحسان في تبادل المنافع والمعاملات ما هو إلا غياب الأخلاق المهنية التي على رأسها الكفاءة المهنية. كما أن الاستهانة بالمحرمات وموت الإحساس لدى الفرد من أعظم المصائب والعقوبات في الدنيا، قال الله تعالى: ((قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا \* الَّذِينَ ضَلَّ سَعْيُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا)) سورة الكهف - الآية: (١٠٣ - ١٠٤). كما على المؤمن أن يلتزم قال النبي صلى الله عليه وسلم لعبد الله بن عمر: "كن في الدنيا كأنك غريب أو عابر سبيل" لا تحمد ولا تدم فإن الناس كلهم في هذه الدار غرباء إذ ليست مستقراً لأحد (زاهي، ونورالدين، ٢٠١٤).

وعرف (خليف، ١٩٧٩) الاعتزاب في الإسلامي هو اغتراب عن الحياة الاجتماعية الزائفة الجارفة، واغتراب عن النظام الاجتماعي غير العادل. فالغرباء قاوموا الحياة ومُعزباتها بطريقة إيجابية فقهروا السلطتين جميعاً، سلطة الحكام وسلطة النفس بترويضها على الطاعات والمجاهدات واعتزلهم عن الناس، ولا يجب أن نفهم من ذلك أن الإسلام يحث إلى اعتزال الناس أو العيش بينهم كأموات، كلا إن الإسلام يقضي من دائرته من لا يهتم بأمور المسلمين ومشاكلهم الداخلية والخارجية.

## ٢.٦ الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً مختصراً لبعض الدراسات والنظريات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الذي تم الاطلاع عليها من خلال المجلات وقواعد البيانات العلمية والرسائل الجامعية الإلكترونية في الأدب الإداري والتنظيمي وفقاً للتسلسل التاريخي من الأحدث للأقدم، ويلى ذلك تعقيب عام على هذه الدراسات متضمناً تحديد الفجوات البحثية ومنها تطوير فروض البحث الحالي.

### ٢.٦.١ الدراسات المتعلقة بالسمات الشخصية وعلاقتها باتجاهات وسلوكيات العاملين

ومن أبرز تلك الدراسات الأكثر حداثة في هذا المحور، دراسة عليوة (٢٠١٩) التي أجريت في سياق التعليم العالي المصري، وذلك بهدف التعرف على العلاقة بين السمات الشخصية والذكاء الوجودي لدى طلاب الجامعة، وإمكانية التنبؤ بالذكاء الوجودي من خلال العوامل الخمسة الكبرى للشخصية. تكونت عينة الدراسة من (٢٩٥) طالباً وطالبة بكلية التربية بجامعة سوهاج من تخصصات أكاديمية مختلفة، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد الشخصية الثلاثة (الضمير، والانبساطية، والانفتاح) والذكاء الوجودي، بينما لم توجد علاقة دالة بين عاملي المقبولية والعصابية والذكاء الوجودي لدى الطلاب الجامعيين.

كما أجريت دراسة المهري، (٢٠١٧) بغرض التعرف على العلاقة بين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية والتوافق المهني للعاملين في سياق شؤون البلاط السلطاني بصلالة، واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت عينة عشوائية مكونة من (١٢٨) من الموظفين الإداريين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين العوامل الخمسة الكبرى لشخصية العامل ومستوى التوافق المهني لديه في العمل.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة استثمار السمات الشخصية الحالية للعاملين، واعتماد مقياس فعال لتلك العوامل في عملية اختيار العاملين الجدد.

ومن أبرز الدراسات الأجنبية الحديثة في هذا الشأن، دراسة كيريتي أركار، (٢٠١٦) التي اختبرت تأثير مجموعة من العوامل الفردية على كل من الرضا الوظيفي ومعدل دوران الموظفين (ترك العمل) وارتباطها بتوقعات الفرد والتي تتفاوت من شخص لآخر. وأوضحت نتائج الدراسة أن الموظفين المؤهلين يعانون من انخفاض مستويات الرضا الوظيفي، ويُعزى ذلك لعدم وجود عوامل محفزة للرضا (مثل: بيئة العمل، مشاركة الأعضاء للسلطة بشكل عال مع القائد، والترابط الوثيق في فريق العمل)، وكانت هناك توصيات بضرورة غرس العلاقات الشخصية في العمل، كونها وسيلة فعالة للحد من التدايعات والسلوكيات السلبية المحتملة لدى الموظفين.

بينما في سياق التعليم، هدفت دراسة بقيعي، (٢٠١٥) إلى معرفة العلاقة بين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية والرضا الوظيفي لدى إحدى وكالة الغوث الدولية في منطقة أربد التعليمية، بالإضافة إلى معرفة أكثر العوامل الخمسة الكبرى للشخصية شيوعاً ومستوى الرضا الوظيفي لديهم وذلك في ضوء متغيرات الجنس والخبرة التدريسية والمؤهل العلمي والصفوف التي يدرسونها. وخلصت النتائج إلى أن أكثر عوامل الشخصية شيوعاً هي المقبولية وأقلها شيوعاً العصائية، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق في عوامل الانبساطية ويقظة الضمير (وفق الخبرة التدريسية) والمقبولية (وفق الصف الدراسي)، وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق في مستوى أبعاد الرضا الوظيفي تبعاً إلى جميع متغيرات الدراسة باستثناء متغير الجنس (لصالح الإناث) وأخيراً بينت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين عوامل الانبساطية والمقبولية ويقظة الضمير والرضا الوظيفي، ووجود علاقة سلبية بين عامل العصائية والرضا الوظيفي.

كما أجريت دراسة محمد، (٢٠١٥) بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل الخمسة الكبرى للشخصية والهوية التنظيمية للعاملين الدائمين بالوظائف الإدارية بجامعة أسيوط، بالإضافة لمعرفة الدور الوسيط لإدراك خرق العقد النفسي في هذه العلاقة، حيث بلغت العينة النهائية الخاضعة للتحليل (٣١٢) مفردة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين اثنين فقط من العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وهما (المقبولية والانفتاح) والهوية التنظيمية، بينما كانت علاقة العوامل الأخرى (الانبساطية، والضمير، والعصائية) بالهوية التنظيمية غير معنوية. وبالنسبة لعلاقة الوساطة، اتضح وجود دور وسيط لإدراك خرق العقد النفسي في العلاقة بين المقبولية (حسن المعشر) فقط والهوية التنظيمية للعاملين.

وبعرض اختبار تأثير أبعاد الشخصية الفردية على نوايا ترك العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في السياق الجامعي في أوغندا، أجريت دراسة مايند وآخرون، (٢٠١٤) على عينة عشوائية من (١٣٣) عضوا باستخدام الاستقصاء، وخلصت النتائج إلى أنه بصرف النظر عن الاستقرار العاطفي (العصائية) فإن جميع أبعاد الشخصية الأربعة الأخرى (الانفتاح، والضمير، والانبساط، والموافقة) تتنبأ إيجابيا بنوايا ترك العمل لدى العاملين من هيئة التدريس الجامعية بأوغندا. وتسهم هذه الدراسة في معرفة نية ترك العمل من خلال محاذاة أبعاد شخصية الفرد كمؤشر جوهري لنوايا ترك العمل في سياق جامعة بسوجا بأوغندا. علاوة على ذلك، تؤكد هذه الدراسة على حقيقة أن قضايا شخصية العاملين ذات أهمية كبيرة للمنظمات، ويمكن أن تكون مفيدة في تعزيز القرارات الإدارية المتعلقة بنوايا ترك العمل.

كما أجرى كل من كاروفسكي وآخرون، (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية، كمتغير يتنبأ بالكفاءة الذاتية الإبداعية، والهوية الشخصية الإبداعية. وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٧٤).

وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط بين الكفاءة الذاتية الإبداعية والهوية الشخصية الإبداعية مع جميع العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية، حيث ارتبطت بشكل إيجابي مع كل من الانفتاحية والانبساطية، ويقظة الضمير. وبشكل سلبي مع المقبولية، والعصائية، وأشارت النتائج إلى أن الانفتاحية، ويقظة الضمير، والعصائية تنبأت بالفاعلية الذاتية الإبداعية لدى الذكور والإناث، كما تنبأت الانبساطية بشكل إيجابي والمقبولية بشكل سلبي بالهوية الشخصية الإبداعية لدى الإناث. كما تنبأت يقظة الضمير بشكل إيجابي بالهوية الشخصية الإبداعية لدى الذكور، كذلك تنبأت المقبولية بشكل إيجابي بالهوية الشخصية الإبداعية، وبشكل سلبي لدى الإناث.

وفي السياق العماني، أجريت دراسة الوهبي، (٢٠١٣) بهدف التعرف على العلاقة بين السمات الشخصية والكفاءة الاجتماعية لدى عينة من الاختصاصيين الاجتماعيين بمسقط - سلطنة عمان، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من أخصائيي المتاحف بلغت (٩٦) أخصائياً، واستخدم فيها نموذج العوامل الخمسة كمقياس للسمات الشخصية لدى الأخصائيين. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك سمات شخصية سائدة تمثلت في (يقظة الضمير، والمقبولية، والانبساطية، والانفتاحية) لدى هؤلاء الأخصائيين الاجتماعيين، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سمة المقبولية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الأخصائيات الإناث.

كما بحثت الأدبيات السابقة العلاقة بين أبعاد العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بأداء وكفاءة العاملين فعلى سبيل المثال نجد أن (أونتور وآخرون، ٢٠١٦) توصلوا إلى أن الموظفين ذوي الانبساط العالي؛ هم أشخاص حازمون في العمل ومؤنسون وحيويون ويمتلكون خصائص فردية تمكنهم من القيام بالأعمال بدرجة عالية من الكفاءة.

وبالمثل دراسة (صديق وآخرون، ٢٠١٦) بأن الموظفين المنفتحين هم أشخاص قادرين على تطوير ذاتهم لأنهم أكثر نشاطاً في العمل. كما جاءت دراسة (فان هوبا، توربان، ٢٠١٥) بأنه من المتوقع أن يتمكن الأفراد ذوو الانبساط العالي من بناء علاقات اجتماعية كبيرة.

كما وجدت دراسة تجريبية قام بها كل من (ويلر وآخرون، ٢٠١٧) بأن الأفراد المنفتحين هم أكثر طموحاً وحباً للعمل، وإذا تمكنوا من تنمية أنفسهم فإنهم سيقدمون على تحقيق إنجازات أكبر لصالح منظماتهم التي يعملون بها، وسيكونون مخلصين وملتزمين بالعمل للحصول على الاعتراف بذاتهم، وتكون فرصة عملهم أفضل لحياتهم. كما جاء في دراسة (لانسييري وآخرون، ٢٠١٦) بأن يقظة الضمير هي أكثر السمات الشخصية التي يسعى صاحبها إلى إظهار الانضباط الذاتي لأنفسهم وتحقيق الإنجاز والكفاءة. وأيضاً دراسة (عبيد وآخرون، ٢٠١٧) توصلت إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بضمير عالٍ يميلون إلى الالتزام، لأنهم مهتمون بتطوير علاقة طويلة الأمد مع منظماتهم، وعليه يمكن الاعتماد على الموظفين المهتمين بالضمير والأكثر ثباتاً بسبب جهودهم الإضافية في العمل. كما أوضحت دراسة (تيرير وآخرون، ٢٠١٦) بأن صاحب السمة يدفعون أنفسهم لتقدم أداء أفضل لمنظماتهم.

كما وجدت دراسة أجراها (باول، بورداج، ٢٠١٦) أن الضمير يرتبط بشكل كبير بحب العمل. وأيضاً (فاروق وآخرون، ٢٠١٧) أن يقظة الضمير يميل فيها الموظفون إلى الانخراط والتفاعل والالتزام بتقدم أفضل ما لديهم في المنظمة. وبالمثل وجد الباحثون السابقون (تشوا وآخرون، ٢٠١٥) أن هناك علاقة إيجابية بين الضمير والالتزام العاطفي.

وفي دراسة (تيريزا، فيجابانو، ٢٠١٥) يميل معظم موظفي الضمير إلى أن يكونوا أكثر ولاءً ويتبعون مبادرات التغيير في منظماتهم. وبذلك اتفق أغلب الباحثين على أن أصحاب هذه السمة يكونون أكثر ولاءً، ويتبعون مبادرات التغيير في منظماتهم.

وعلى غرار سمة الانفتاحية في دراسة (هارتزر، روتش، ٢٠١٥) فإن الموظفين الذين يظهرون سمات الانفتاح يؤثرون على فريق متنوع من الأداء. كما في دراسة (كليمير وآخرون، ٢٠١٥) أن أصحاب هذه السمة يمتلكون الاستقلالية ويميلون إلى التكيف والابتكار ودعم التغيير، حيث من المحتمل أن يكونوا متحمسين دائما للقيام بالأعمال داخل مؤسساتهم، كما أنهم يميلون إلى تنمية علاقات جيدة مع أقرانهم، والمشاركة بنشاط في عملية صنع القرار. وقد جاءت دراسة (راملي، ٢٠١٩) أن سمة الانفتاح ترتبط بشكل كبير بالدوران وقيادة العمل بكفاءة عالية فهم أشخاص جيدون في أعمالهم ومتحمسون للبيئة الجديدة.

ومن دراسة (جلالجا، ٢٠١٧) أن سمة العصابية هي واحدة من السمات المهمة من بين السمات الأخرى في علم النفس. وتميل إلى تجربة سلبية المشاعر مثل الثقة المنخفضة والقلق المفرط، والتشاؤم، والاكتئاب. كما كشفت دراسة (تيريزا، فيجابانو، ٢٠١٥) أن الأشخاص الذين يعانون من العصابية يكونون مضطربين وقلقين ومحبطين بشكل غير طبيعي، وكثيرا ما يميل الأشخاص العصبيون إلى التخريب بشكل سلبي. وفيما يتعلق بنتائج العمل بدراسة (ياكاسي، جان، ٢٠١٥) تم تحديد هذه السمة بشكل سلبي في المسار والأداء الوظيفي، وبذلك تؤثر على إنجاز الأعمال بشكل سلبي. كما جاءت دراسة (شيرومبويو، ٢٠١٥) أن هؤلاء هم شخصيات يتصفون بالقلق من مواجهة الجديد مما يجعل الأداء ضعيفا في العمل. كما توصلت دراسة (فيريرا، ناشيمينتو، ٢٠١٦) أن الأشخاص العصبيين هم أشخاص يميلون إلى الكراهية ولا يمتلكون مهارات المبادرة والمهارات الاجتماعية. وهنا يمكن القول إن سمة العصابية من المحتمل أن تجعل من صاحبه شخصا كارهاً للعمل وغير ملتزم ويمتنع أحيانا عن تأدية المهام الموكلة إليه.

## ٢.٦.٢ الدراسات المتعلقة بمؤشرات ونواتج الاغتراب الوظيفي لدى العاملين

وفي سياق شركات الاتصالات الأردنية أجرى أبو حمور وآخرون، (٢٠١٨) دراسة حديثة تهدف إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي على كفاءة وفاعلية أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، من خلال الاعتماد على عينة تحكيمية من المديرين العاملين في الإدارة العليا في هذه الشركات بلغ حجمها (١١١) مديرًا. وخلصت النتائج إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الاغتراب الوظيفي مجتمعة على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، وتبين أن مستوى الاغتراب الوظيفي في هذه الشركات كان بدرجة عالية. وكان أبرز توصياتها: الاهتمام بتفعيل دور الحوافز وتوفيرها بعدالة وربطها بنتائج تقييم أداء العاملين، ووضع أسس عادلة يتم اتباعها في الترتيبات سعيًا لتحقيق مستويات عالية من الرضا تنعكس إيجابيا على أداء العاملين بالعمل.

وركزت دراسة السلامي، (٢٠١٨) على التعرف على درجة الاغتراب الوظيفي لدى الأحيانات، والكشف عن العلاقة بين مستوى الاغتراب بأبعاده والأداء الوظيفي لدى أحيانات بمكتب البرك بمحايل عسير بالمملكة العربية السعودية. قامت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي بالتطبيق على (٢٠) عينة من أحيانات التعليم العام، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من الاغتراب والأداء الوظيفي لدى الأحيانات، كما أوضحت وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين درجة اغتراب الأحيانات وأدائهن الوظيفي في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.

ومن ناحية نظرية، جاءت دراسة عبد النبي، (٢٠١٧) إلى التعرف على ماهية الاغتراب الوظيفي والعوامل المؤدية له وأسباب الشعور به ومراحله، والتعرف على أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين، واعتمدت المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على تحليل مفهوم الاغتراب الوظيفي وأثره على أداء العاملين، وخلصت الدراسة إلى ستة أبعاد للاغتراب تشمل: فقدان السيطرة (اللاحول)، وفقدان

المعنى (اللامعنى)، وفقدان المعايير (اللامعيارية)، والعزلة الاجتماعية، والاعتراب الذاتي (النفسي)، والتشاؤم، كما أشارت الدراسة إلى وجود مجموعة من العوامل المؤدية لظهور الاعتراب الوظيفي تتنوع إلى عوامل تعود على المنظمة (مثل: المكننة والأتمتة، والخلل في تقارير كفاية الأداء، وضعف الفاعلية الإدارية) وعوامل تعود على العاملين (مثل: الخوف وعدم الأمن الوظيفي، ونقص الكفاءة، ووقت الفراغ)، وخلصت الدراسة إلى أن هناك ثلاث مراحل للاعتراب الوظيفي وهي: مرحلة التهيؤ للاعتراب، ومرحلة الرفض والتفكير الثقافي، ومرحلة تكيف المعترب.

من أهم الدراسات العربية ذات الصلة في هذا الشأن أجريت دراسة بن طاهر وعمري، (٢٠١٧) في سياق التعليم بهدف معرفة تأثير الاعتراب الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى موظفي عقود الإدماج المهني بمديرية التربية لولاية الجلفة، والذي يضم ١٤١ موظف موزعين على مختلف المصالح، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتوصلت النتائج إلى وجود اغتراب وظيفي لدى العاملين بنسبة ضعيفة جداً تكاد تنعدم، أما عن ولاء الموظفين لمديرية التربية فهو يرتبط بالعديد من المخرجات الإيجابية مثل: زيادة مشاعر الانتماء والإحساس بالأمان، مما يخلق حالة من الرضا النفسي، وكل هذه العوامل تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ونسبة الغياب والتأخر.

واختبرت دراسة فيدي وآخرون، (٢٠١٦) نموذجاً لمؤشرات ونواتج الاعتراب الوظيفي في سياق المنظمات الإيطالية المختلفة (مثل: البنوك، المدارس، الفنادق، والمستشفيات)، ومدى تأثير الحالة المهنية الأقل (أفراد مبيعات) مقابل الأعلى (الإدارة العليا) على العلاقة بين الاعتراب والاتجاهات الوظيفية لدى العاملين. طبقت الدراسة على عينة من (٣٤٠) موظفاً من منظمات مختلفة، واستخدم أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار فروض الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المحددات الفردية مثل وحدة الرقابة تلعب دوراً مهماً بالنسبة للمهن العليا، بينما الأبعاد التنظيمية مثل إدراك صنع القرار له تأثير دال

بالنسبة للمهن الأقل، كما أشارت النتائج إلى أن الاغتراب الوظيفي يخفض من كل من الرضا والانخراط الوظيفي لدى العاملين في تلك المنظمات.

وتهدف دراسة سعيد، (٢٠١٦) إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بغزة، وبيان طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وتحديد مدى دلالة الفروق في كل من الاغتراب الوظيفي وسلوك المواطنة وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل، والعمر، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، واقتُرحت الدراسة اختيار عينة من (٣٠٢) مفردة من العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في محافظات قطاع غزة، واستخدام استبانتين: الأولى الاغتراب الوظيفي، والثانية المواطنة التنظيمية، وخلصت الدراسة إلى العديد من المميزات التي تشتمل عليها وأهمها أنها تعتبر جزءاً تراكمياً معرفياً للدراسات السابقة وخاصة تطبيقها في السياق الفلسطيني.

كما أجريت دراسة بانو وآخرون، (٢٠١٦) من خلال اتباع المنهج الوصفي على عينة عشوائية طبقية من الفتيات الريفيات (ن = ١٠٤٢)، وذلك بهدف اختبار العلاقات بين الاغتراب الوظيفي وسمات الشخصية (العصائية، والانبساطية، والذهنية، والقبول الاجتماعي)، وأوضحنت نتائج الدراسة وجود فروق معنوية بين مجموعتي الفتيات المغتربات وغير المغتربات في بُعد الذهنية فقط من أبعاد السمات الشخصية، بينما لم توجد فروق معنوية بين المجموعتين في البعدين الآخرين للشخصية (الانبساطية والعصائية)، كما اتضح عدم وجود فروق جوهريّة في مستوى القبول الاجتماعي بين الفتيات الريفيات.

وقامت دراسة بكر، (٢٠١٦) بتناول أهم الآثار والنتائج السلبية المترتبة وآليات تحسين أداء قطاع البريد المصري من خلال التغلب على ظاهرة الاغتراب الوظيفي أو الحد منها، وقد بلغ حجم عينة البحث (١٥٠) مفردة، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها انخفاض فعالية المديرين من التخلص من الشعور بالاغتراب النفسي والوظيفي مما يؤثر سلبًا على مستوى الأداء التنظيمي له، كما أثبتت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في فعالية التخلص من الاغتراب الوظيفي تعزى إلى الجنس ولصالح الذكور، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين محاور فعالية التخلص من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين والآثار أو النتائج السلبية عن تلك الظاهرة.

ومن أبرز الدراسات الأجنبية الأحدث في هذا الشأن، دراسة (سيرون وآخرون، ٢٠١٦) التي أجريت لاختبار العلاقة بين الاغتراب والرضا والأداء الوظيفي، وأثر الرضا الوظيفي على العلاقة بين الاغتراب والأداء الوظيفي بين أعضاء الهيئة الأكاديمية في الكليات والمؤسسات الفنية العراقية، وأظهرت النتائج من خلال أسلوب نموذج المعادلات الهيكلية وجود تأثير دال إحصائياً للاغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة الأكاديمية في الكليات والمؤسسات العراقية، وكذا وجود تأثير دال ومباشر للاغتراب على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى إثبات وجود تأثير وسيط دال إحصائياً للرضا الوظيفي على العلاقة بين الاغتراب والأداء الوظيفي.

وفي سياق الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أجريت دراسة (المطيري، ٢٠١٦) بهدف التعرف على العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والكفاءة لدى عينة من موظفي جامعة الملك عبد العزيز قوامها (٦٥) موظفًا وموظفة، ومن خلال استخدام المنهج الوصفي الارتباطي المقارن، أوضحت الدراسة عددًا من النتائج المهمة أبرزها أن هناك علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة بين أبعاد الاغتراب

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

وفي نفس الاتجاه هدفت دراسة (سانتاس وآخرون، ٢٠١٦) إلى تحديد أثر الوحدة أو التفرد في العمل والضغوط الوظيفية على الاغتراب الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الصحية التركية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا لضغوط العمل على الاغتراب الوظيفي والوحدة في العمل، بالإضافة إلى وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الأداء، حيث ينخفض أداء الموظفين بزيادة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات الرعاية الصحية.

ومن أهم الدراسات الأجنبية التي تناولت مثل هذه العلاقة دراسة تشياورو وآخرون، (٢٠١٤) التي هدفت إلى دراسة تحليلية مجمعة للاغتراب الوظيفي وكيفية تفسيره من خلال أثر الفروق الفردية (الحاجة للإنجاز)، وصراع الدور، وأبعاد القائد، وجوانب سياق العمل (الرسمية)، واختبار العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والنواتج المرتبطة باتجاهات الموظفين، وأداء المهمة، والتغيب عن العمل، وذلك من خلال فحص هذه العلاقات استنادًا على البيانات المجمعة من (٤٥) دراسة رئيسية و(٢٢٧) علاقات مستقلة إحصائيًا، وخلصت نتائج الدراسة إلى إثبات العلاقات المفترضة من خلال تراكم الأدلة من سياقات ومشاركات مختلفة، والكشف عن رؤية الاغتراب الوظيفي كمقابل للانخراط الوظيفي في العديد من السياقات.

وفي نفس الاتجاه هدفت دراسة إرباس، (٢٠١٤) إلى تحديد مستويات الاغتراب واتجاهات مدرسي التربية البدنية نحو مهنة التدريس، وتحديد العلاقة بين مستويات الاغتراب لديهم واتجاهاتهم نحو مهنة التدريس، وتم تطبيق الدراسة على عينة من (٦٩٥) مدرسًا للتربية البدنية وأقسام تدريس الرياضة في

خمس جامعات في تركيا، وكشفت النتائج عن أن مستويات الاغتراب والاتجاه نحو مهنة التدريس لدى المرشحين لتدريس التربية البدنية متوسطة، بالإضافة إلى إثبات أن مستويات الاغتراب مؤشر قوي لمستويات الاتجاه نحو مهنة التدريس لدى مدرسي التربية البدنية.

وأجريت دراسة الدوسري، (٢٠١٤) في سياق المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، وذلك بغرض اختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والشعور بالاغتراب لدى الضباط العاملين بالمديرية، حيث خضعت العينة النهائية (٢٦٠) للتحليل الإحصائي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين خصائص المناخ التنظيمي ومستويات الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الضباط العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود في مدينة الرياض.

وهدفت دراسة البغلي، (٢٠١٣) إلى التعرف على العوامل والمسببات التي يمكن أن تؤدي إلى ظاهرة الاغتراب في البنوك الكويتية، واختبار العلاقة بين الاغتراب والصراعات التنظيمية وضغوط العمل، وما يمكن أن يحدثه الاغتراب في بيئة العمل، وأساليب القضاء على هذه الظاهرة، وذلك بالتطبيق على عينة من (٤٠٠) مفردة، وتم الاعتماد على استقصاء آراء الموظفين. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير وعلاقة ارتباطية طردية موجبة بين مستوى الاغتراب الوظيفي ومستوى الصراع التنظيمي للعاملين، كذلك وجود تأثير وعلاقة ارتباط طردية بين مستوى الاغتراب الوظيفي ودرجة ضغوط العمل للاغتراب الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك بالكويت.

واهتمت دراسة بحر وأبو سلطان، (٢٠١٣) بالتعرف على مستويات وطبيعة العلاقة بين الاغتراب والأداء الوظيفي وذلك للحد من الاغتراب الوظيفي بين العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من (٣٠٢) موظفًا، واستخدم استبانة تشمل

فقرات علاقة الموظف بالإدارة المباشرة، والأسباب الخاصة بزملاء العمل، والأسباب الخاصة بالجمهور متلقى الخدمة، والأسباب الخاصة بظروف العمل، والأداء الوظيفي. وخلصت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الاغتراب الوظيفي بين العاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، كما أوضحت النتائج أيضاً وجود علاقات ارتباطية قوية بين أبعاد الاغتراب الوظيفي (علاقة الموظف بالإدارة المباشرة، علاقته بزملاء العمل، وعلاقته بالجمهور متلقى الخدمة، وظروف العمل، والدرجة الكلية) والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. كما أظهرت دراسة (سولو وآخرون، ٢٠١٣) بان الشعور السلبي يقلل الجهد في إنجاز الأعمال بالكفاءة المطلوبة ويسود معها الاغتراب الكلي في المنظمات.

### ٢.٦.٣ الدراسات المرتبطة بكفاءة العاملين

من أبرز الدراسات التي اقتضرت على هذه العلاقة دراسة الشبلي، (٢٠١٩) والتي كانت في سياق الجامعات الأردنية الخاصة، وهدفت إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المختارة (الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، والتعويضات) على كفايات العاملين (المعارف، المهارات، والتوجهات) في الجامعات الأردنية الخاصة. واعتمدت الدراسة على عينة من (١٠٤) عامل، وكشفت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية كان لها أثر إيجابي وبالغ على كفايات العاملين، وبناءً على النتائج قدم الباحث عدداً من التوصيات أبرزها ضرورة تبني الجامعات الأردنية الخاصة ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تطوير كفايات العاملين لتحقيق الميزة التنافسية لها.

واهتمت دراسة ملوزم، (٢٠١٩) بمشكلة شركات التأمين الوطنية بالعراق التي تعاني من عدم إعطاء أهمية لمفهوم إدارة المعرفة وكيفية الاستفادة منها لتحسين مستوى أداء العاملين ورفع كفاءة وإنتاجية العامل، مما ينعكس على أداء الشركة ككل بالإيجاب، وذلك بالتطبيق على عينة من (٤٠) مديراً بغرض

توضيح دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وأثبتت نتائج الدراسة ما تم افتراضه من وجود علاقة تأثيرية قوية لتطبيق ونشر إدارة المعرفة على كفاءة أداء العاملين، كما خلصت إلى عدد من التوصيات أبرزها ضرورة إعطاء أهمية لتطوير وتطبيق إدارة المعرفة بين العاملين من قبل الإدارة، والاهتمام بعقد مؤتمرات وندوات ودورات تدريبية لتعزيز الجانب التطبيقي للمعرفة.

وهدفت دراسة إمام، (٢٠١٨) إلى قياس أثر التدريب على كفاءة أداء العاملين مقارنة ما بين العاملين في سياق شركات الغزل والنسيج في مصر وشركات ذات الصناعة في السياق الأجنبي، واعتمدت الدراسة على عينة من العاملين بالشركات المصرية (٣١٢) مقابل عينة من (٣٢٦) عامل بالشركات الأجنبية. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين التدريب وعناصر كفاءة العاملين بدرجات متفاوتة بين نوعي العاملين المصريين والأجانب بالشركات موضوع التطبيق. ومن أبرز توصيات الدراسة الاهتمام بالتدريب والاستفادة من خبرات الشركات العالمية، ومشاركة العاملين في تحديد البرامج ومحتوياتها مما يعكس على كفاءة الأداء العام للعاملين.

وتناولت دراسة يحيى، (٢٠١٨) أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركة سيقا للغلال في الفترة بين ٢٠٠٠-٢٠١٠، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب يعمل على تحقيق تنمية الأفراد، وأن هناك قصورًا في تخطيط التدريب يرجع إلى نقص الوعي بالمشكلات التدريبية، وأوصت بالتدريب وزيادة الكفاءة الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين، وضرورة تبني تخطيط علمي سليم من شأنه تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك المعاملة الحسنة بين الرئيس والمرؤوس.

وفي سياق التربية والتعليم، هدفت دراسة الزعبي، (٢٠١٧) إلى التعرف على أثر نظم المعلومات الإدارية (تقييم الأداء الوظيفي للنظام وتطوير الأداء الوظيفي للنظام والمستلزمات البشرية) على تطوير ورفع كفاءة العاملين في مديرية التربية والتعليم في لواء الرمثا، وذلك من خلال التطبيق على عينة عددها

(٤٠) عامل، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة نظم المعلومات الإدارية على تطوير ورفع كفاءة العاملين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول أثر نظم المعلومات الإدارية على تطوير ورفع كفاءة العاملين في مديرية التربية والتعليم تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المستوى الوظيفي). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها تحقيق الرضا النفسي وتقليل أسباب المقاومة ورفع الروح المعنوية وإشعار العاملين بأهميتهم.

وهدف دراسة قاسم وآخرون، (٢٠١٥) إلى التعرف على الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة المهنية، وتم إجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها من (١٠٠) طالب جديد من أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية سنة ثانية، تراوحت أعمارهم من ١٨ إلى ٢٠ سنة، وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي.

وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن الكفاءة تعد صفة مميزة للإنسان، وبمثابة سمة تميز فاعليته وتفوقه في حياته العملية، من خلال امتلاكه العلوم الأساسية والمهارات اللازمة لأداء مهامه الوظيفية، على أن يكون هذا الأداء فعالاً ومتوافقاً مع التوقعات المحددة.

وبغرض التبين من دور التنمية الإدارية وأثرها في رفع كفاءة المديرين في سياق المدارس التابعة لمكتب الإشراف التربوي في ثمرت بمحافظة ظفار، أجريت دراسة الحمر، (٢٠١٤) على الإداريين (فئتي المدير ومساعد المدير) في المدارس التابعة لمكتب ثمرت التربوي في محافظة ظفار، والبالغ عددهم الكلي (٧٣) إدارياً، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط طردية بين مستويات التنمية الإدارية ومستويات كفاءة المديرين.

كما أوضحت النتائج عدم وجود تأثير لمستويات القوى البشرية في كفاءة المديرين، وعدم وجود تأثير لمستويات تبسيط الإجراءات والأنظمة والقوانين في كفاءة المديرين.

#### ٢.٦.٤ الدراسات المتعلقة بمجتمع الدراسة

تم إجراء مقارنة بين الدراسات التي اهتمت في مجتمع دراساتها على مكتب وزير الدولة بمحافظة ظفار والتي هي في الأساس مجتمع للدراسة الحالية، وهي دراسات مجموعة من باحثين معاصرين، مما شد الانتباه إليها ومحاوله منا استنباط أوجه التشابه والاختلاف بدءًا من الأحداث إلى الأقدم منها على اعتبار أنها قد تكون مصدرًا مهمًا للدراسة الحالية نظرًا لتطابق مجتمع الدراسة بينها.

هدفت دراسة (غواص، أكرم، ٢٠٢٠) إلى التحقق من أثر جودة الحكومة الإلكترونية (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، شبكات الاتصال، العنصر البشري، البنية التحتية، الإستراتيجية) وأثرها على بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) وعلى رضا المستفيدين (الموثوقية، التفاعلية، الامان، الخصوصية، الاستجابة) في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، حيث كانت الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٦٥)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن جودة الحكومة الإلكترونية وبيئة العمل ذات تأثير إيجابي على رضا المستفيدين، كما توصلت كذلك إلى وجود أثر إيجابي غير مباشر لجودة الحكومة الإلكترونية على رضا المستفيدين.

كما تناولت دراسة (مسن، فهد، ٢٠٢٠) إلى معرفة الأثر المباشر للاتصال الإداري على الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بسلطنة عمان، وكذلك معرفة الأثر غير المباشر للاتصال الإداري على الأداء الوظيفي من خلال تأثيرها على الثقافة التنظيمية، حيث كانت

الاستبانة الصالحة للتحليل (٣٨٠) استبانة، وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي مباشر للاتصال الإداري على الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، ووجود أثر إيجابي غير مباشر للاتصال الإداري على الأداء الوظيفي من خلال تأثيرها على الثقافة التنظيمية.

كما هدفت أيضًا دراسة (غواص، علي، ٢٠٢٠) إلى تحديد أثر سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير، السلوك) على الرضا الوظيفي (المادية، النفسية، التنظيمية، طبيعة العمل، نمط القيادة) والإبداع التنظيمي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، المشكلات، المعرفة) في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، وقد استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، حيث كانت الاستبانة الصالحة للتحليل (٣٧١) استبانة، وتوصلت النتائج إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة تأثير مباشر وغير مباشر على الإبداع التنظيمي، كما يؤكد على أن العلاقة وحجم التأثير يزيد بوجود الرضا الوظيفي بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي، وقد أوصت بتعزيز أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لما لها من علاقة وتأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي، وتوفير العوامل التي تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لما لها أيضًا من دور في دفع الموظفين إلى الإبداع التنظيمي.

هدفت أيضًا دراسة (كشوب، ٢٠١٩) إلى بيان مدى تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على فعالية أداء العاملين، ودور الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كوسيط في العلاقة بين المتغيرات ببلدية ظفار بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، وقد استخدم في الدراسة نظرية التبادل الاجتماعي والتي تعتبر من أهم النظريات التي تشير إلى أن العلاقة بين الأفراد والعاملين ومنظماتهم مبنية على أساس تبادل الجهد والالتزام للموظفين مقابل التقدير والاعتراف بالجهود والإنجازات والعدالة في تقييم الأداء، حيث كانت الاستبانة الصالحة للتحليل (٢٩٩) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج

بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين نظام تقييم الأداء وأداء العاملين، كما أيضاً وجود علاقة ذات دلالات إحصائية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين.

وهدف دراسة (مسن، محمد، ٢٠١٩) إلى التعرف على أثر التنمية البشرية في إدارة الأزمات في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار باستخدام نظم المعلومات كمتغير وسيط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واتبعت نظرية الاستثمار البشري والتي تقضي بأهمية دور الفرد في تحقيق التنمية البشرية، وتبرز أهمية الدراسة في التعرف على أسلوب التدريب والتأهيل الملائم في إدارة الأزمات، حيث بلغت العينة العشوائية الطبقية غير النسبية على (٣٠٠)، وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالات إحصائية لكل متغيرات التنمية البشرية (التدريب، الاستثمار البشري، ورفاهية المجتمع) على إدارة الأزمات، وكذلك وجود أثر ذي دلالات إحصائية لكل متغيرات التنمية البشرية على نظم المعلومات، وأيضاً وجود أثر ذي دلالات إحصائية لكل أبعاد نظم المعلومات (المعلومات، البيانات، والانظمة والقوانين) على إدارة الأزمات، وأخيراً وجود أثر للاستثمار البشري على إدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات كمتغير وسيط، وقد أوصت بضرورة وضع إستراتيجية واضحة المعالم في التنمية البشرية تساهم في حل المشكلات والتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها.

كما تناولت دراسة (غواص، خويدم، ٢٠١٤) إلى معرفة أثر استخدام فرق العمل على فاعلية إدارة الأزمات بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار لما تواجهه هذه الفرق من تحديات خلال تنفيذها للأعمال المنوطة بها، حيث كانت الاستبانات الصالحة للتحليل (٦٩)، واستخدم مع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين معوقات استخدام فرق العمل وإدارة الأزمات، ووجود أثر ذات دلالات إحصائية بين معوقات استخدام فرق العمل وإدارة الأزمات،

وكذلك وجود تأثير ذي دلالات إحصائية لفاعلية فرق العمل وإدارة الأزمات، وقد أوصى الباحث تعديل نظام الحوافز والمكافآت لتحفيز العاملين وانضمامهم لفرق العمل.

وأيضاً دراسة (مسن، سالم، ٢٠١٤) هدفت إلى التعرف على أثر العوامل الحرجة للتخطيط الإستراتيجي على التنمية المستدامة وإظهار مدى اهتمام مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بالتخطيط الإستراتيجي والمعرفة بمستويات التنمية المستدامة، حيث كانت الاستبانات الصالحة للتحليل (٧٠)، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين وضوح الاتجاه الإستراتيجي ودعم القيادة العليا والتنمية المستدامة، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم القيادة العليا والمرونة الإستراتيجية في التنمية المستدامة، وعدم وجود أثر لوضوح اتجاه الإستراتيجية في التنمية المستدامة، ووجود فروق ذات دلالات إحصائية بصدد العوامل الحرجة للتخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير العمر.

#### ٢.٦.٥ التعقيب على الدراسات السابقة

اختلفت الدراسات السابقة في تركيزها على مؤشرات الاغتراب الوظيفي، كلٌ حسب أهداف وحدود الدراسة، فنجد أكثرها تناول متغيرات السياق التنظيمي وأهمها المناخ التنظيمي والضغوط (البغلي، ٢٠١٣؛ الدوسري، ٢٠١٤)، في حين ركزت بعض هذه الدراسات على المتغيرات الشخصية مثل دراسة (سانتاس، ٢٠١٦). كما يُلاحظ ندرة الدراسات التي جمعت بين مجموعتي الأسباب الشخصية والتنظيمية للاغتراب الوظيفي (فيدي وآخرون، ٢٠١٦). ولم تلتقي سوى دراسة أجنبية واحدة (بانو وآخرون، ٢٠١٦) - في حدود ما أتيح للباحث من دراسات- تناولت العلاقة بين سمات الشخصية والاعتراب، رغم تطبيقها على الفتيات الريفيات وليس على سياق وظيفي أو تنظيمي. مما يشير إلى فجوة بحثية تستدعي المعالجة من خلال البحث الحالي.

وفيما يتعلق بنواتج الاغتراب الوظيفي، تفاوتت الدراسات السابقة تفاوتاً كبيراً في تناول نواتج الاغتراب الوظيفي، فتنوعت النواتج بين علاقته باتجاهات العاملين نحو العمل بصفة عامة (تشيابور وآخرون، ٢٠١٤؛ إرياس، ٢٠١٤)، وبالتحديد تأثيره على الرضا الوظيفي (سيرون وآخرون، ٢٠١٦) والولاء التنظيمي (بن طاهر وعمري، ٢٠١٧)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (سعيد، ٢٠١٦) والأداء التنظيمي بصفة عامة (عبد النبي، ٢٠١٧؛ شانتز وآخرون، ٢٠١٥) وغيرها. كما اتضح أيضاً من خلال المراجعة أن هناك ندرة شديدة في الدراسات -وبخاصة العربية- التي تناولت العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وكفاءة العاملين (المطيري، ٢٠١٦؛ أبو حمور وآخرون، ٢٠١٨)، فضلاً عن اختلاف نوعية الكفاءة بين الكفاءة الذاتية وكفاءة الأداء.

ومن خلال مراجعة الدراسات ذات الصلة بسمات الشخصية وعلاقتها باتجاهات وسلوكيات العاملين في الأدب الإداري، اتضح ارتباطها بالنواتج الإيجابية كالرضا الوظيفي (بقيعي، ٢٠١٥)؛ والهوية التنظيمية (محمد، ٢٠١٥)؛ والتوافق المهني (المهري، ٢٠١٧). ومن جانب آخر تناول البعض علاقة سمات الشخصية ببعض الاتجاهات السلبية للعاملين مثل ترك العمل (مايند وآخرون، ٢٠١٤) في حين انخفض اهتمام الباحثين بتناول علاقاتها بنواتج عمل الموظفين المرتبطة بأداء المهام (كيريبي أركار، ٢٠١٦)، فضلاً عن قلة الدراسات التي تناولت العلاقة على مستوى كفاءة العاملين (الوهبي، ٢٠١٣)؛ كاروفسكي، ٢٠١٣).

ومن حيث الدراسات التي ترتبط بمجتمع الدراسة نجد دراسة كل من الباحثين (غواص أكرم، ٢٠٢٠)، و(غواص علي، ٢٠٢٠)، على اعتبارهما الأحداث واللذان هما في الأصل دراستان معاصرتان للدراسة، والمنشور جزء من نتائجهما في بعض المجالات العلمية، إلا أنهما يختلفان مع دراستي الحالية اختلافاً جوهرياً سواءً على صعيد الأهداف الموضوعية وحتى الفرضيات المستنبطة من نماذج دراستهما

النظرية، ونجد أن دراسة الباحث (غواص أكرم، ٢٠٢٠) قد هدفت دراسته إلى التحقق من أثر جودة الحكومة الإلكترونية على بيئة العمل ورضا المستفيدين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، وهذا ما لم تسعى الدراسة الحالية في البحث عنه. على الرغم من تشابه مجتمع الدراستين إلا أن هناك اختلافًا واضحًا فيما بينها.

كما هو الأمر بالنسبة إلى دراسة الباحث (غواص على، ٢٠٢٠) التي تسعى في تحديد علاقة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الرضا الوظيفي والإبداع التنظيمي في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، والتي هي أيضًا قد اختلفت مع الدراسة الحالية ابتداءً من تحديد مشكلتها وحتى في أساس بناء نموذجها النظري.

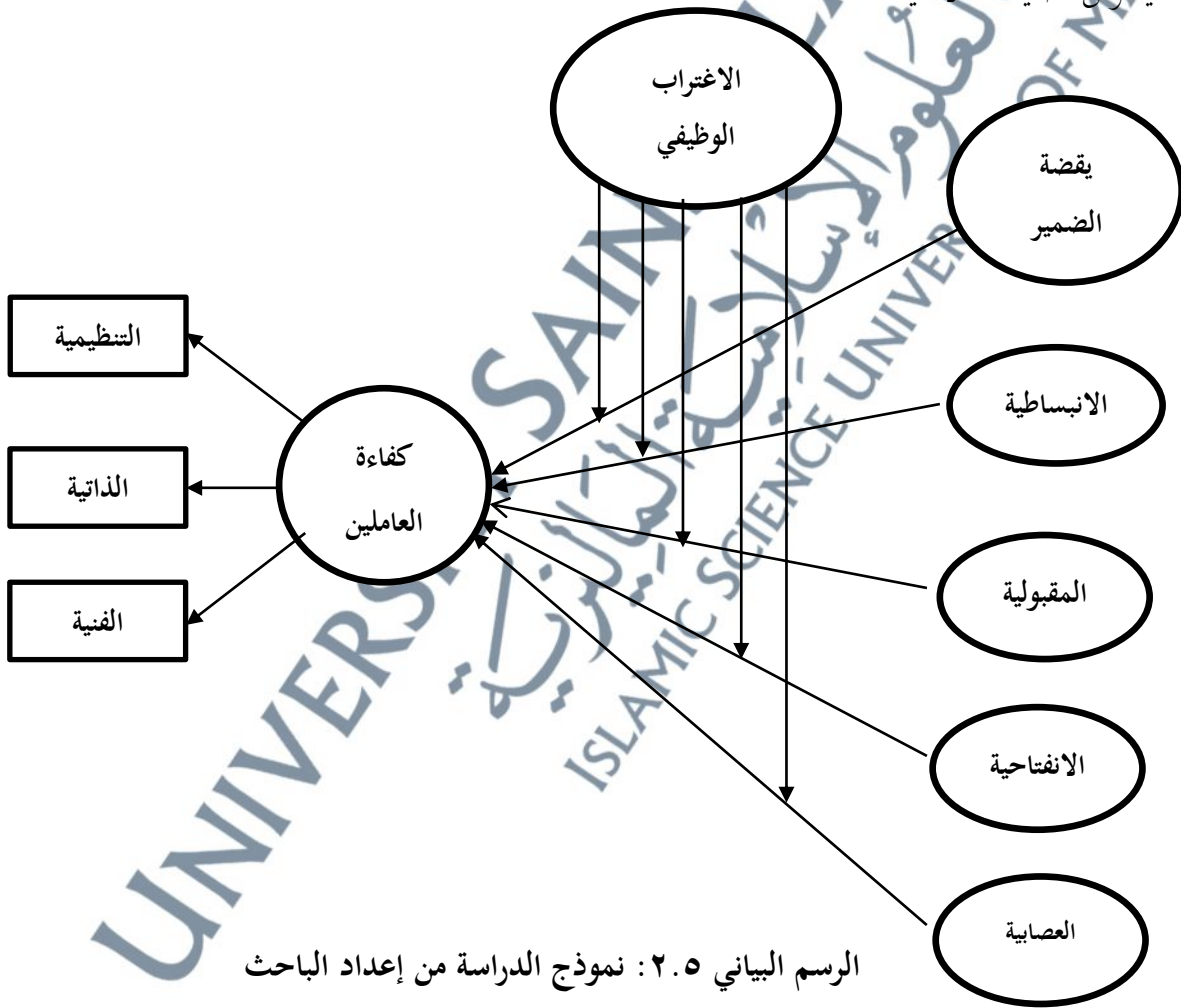
وإسقاطاً على دراسة (مسن، فهد، ٢٠٢٠) والتي هدفت إلى تحليل الأثر المباشر للاتصال الإداري على الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، ومعرفة الأثر غير المباشر للاتصال الإداري على الأداء الوظيفي من خلال تأثيرها على الثقافة التنظيمية بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بسلطنة عمان، نجد أن هناك اختلافًا بين متغيراته مع الدراسة الحالية ويتحتم علينا إيضاح الفروق الجوهرية بين تشابه هاتين الكلمتين الأداء الوظيفي وكفاءة العاملين والتي تحمل تشابهاً كبيراً في الظاهر؛ بينما في واقع الأمر فإن الأداء لا يصف لنا درجة الإسهام في تحسين وتطوير بيئة العمل، وأيضاً لا يعني أن الأعمال التي أوكلت للعاملين قد أدت بالدرجة المطلوبة، وكذلك لا توضح لنا درجة إسهام السمات الشخصية للفرد في إيضاح القدرات والسلوكيات والمهارات التنظيمية، ولا حتى درجة الإسهام في توفير بعض من المعارف المتعددة، وغيرها من الخصائص المستنبطة من رحم الإبداع والتميز وحب العمل، فجميع ذلك تتم معرفته من خلال التعرف على كفاءة العاملين كدراسة اهتمت بتحديد نتائج مستوحاة من واقع حب العمل والتفان في الإنجاز لتحقيق الإبداع، وبالتالي التطور.

كما يمكن القول بأن أهداف وتساؤلات والأهمية العلمية لهذه الدراسة قد اختلفت من حيث المتغيرات واسبب استنباط الفرضيات بشكل خاص، وهذا يعني بأن هنالك فروقا بين الأسس العلمية والنظرية في تحديد النماذج الافتراضية لكلتا الدراستين. وبالنظر إلى باقي الدراسات أمثال دراسة (كشوب، ٢٠١٩؛ مسن، محمد، ٢٠١٩؛ غواص، خويدم، ٢٠١٤؛ مسن، سالم، ٢٠١٤)، فقد اتفقت مع الدراسة الحالية في الأساليب والمنهجيات المتبعة في البحوث العلمية، كما تتشابه تمامًا مع طبيعة المبحوثين محل العينة في هذه الدراسة، وهذا لا يؤثر بشكل علمي على مسيرة هذه الدراسة، حيث إن ما تم تقديمه من تساؤلات في شكل صحف استبانة موزعة عليهم قد اختلفت تمامًا مع أساس هذه الدراسة، الأمر الذي يراه الباحث واجبًا علميًا تحتم عليه عرضها ومناقشتها واستنباط الفروق فيما بينها.

ونستخلص مما سبق بأن هناك ندرة في الأدبيات السابقة المهتمة بموضوع الاغتراب الوظيفي ومؤثراته في البيئة العربية، فضلًا عن أن معظمها تناول الاغتراب من ناحية نفسية وليست من رؤية إدارية مما اضطر الباحث إلى استبعاد معظمها، والأهم من ذلك لم يجد الباحث دراسة عربية اهتمت بموضوع الاغتراب الوظيفي كمتغير مؤثر على العلاقة السببية بين السمات الكبرى للشخصية وكفاءة العاملين في سياق مشروعات القطاع العام- وخاصة مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار وعلاقته بالسمات الشخصية، لذا نثار تساؤل لدى الباحث: هل من الممكن أن يكون هناك تأثير لمتغير الاغتراب الوظيفي كمتغير معدل على العلاقة بين السمات الشخصية وكفاءة العاملين؟ مما يتيح إسهامًا علميًا حديثًا لمعالجة تلك الفجوة البحثية في الدراسات العربية.

## ٢.٦.٦ نموذج الدراسة

من خلال المراجعة والاطلاع على الأدبيات السابقة أمثال (المهري، ٢٠١٧؛ زاهي، ٢٠٠٧؛ سعيد، ٢٠١٦؛ الحمير، ٢٠١٤) بهدف تحديد متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على نموذج العوامل الخمسة (العصائية-الانبساطية-الانفتاح-الطيبة-يقظة الضمير) كمتغيرات مستقلة، كفاءة العاملين كمتغير تابع في النموذج النظري، كما تم التركيز على الاغتراب الوظيفي بدوره كمتغير معدل يؤثر على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بأبعاده (الشعور بالعجز، العزلة الاجتماعية، التشاؤم وعدم الرضا)، والرسم التالي (٢.٥) من إعداد الباحث يوضح النموذج النظري للعلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية وفق تصنيفاتها الاسمية.



الرسم البياني ٢.٥: نموذج الدراسة من إعداد الباحث

## ٢.٦.٧ نظرية الدراسة

انطلقت هذه الدراسة للكشف عن سلوك العاملين بهدف تحسين أداءهم وكفاءتهم داخل بيئة العمل وذلك من خلال نظريتين هما كالآتي:

### ١. نظرية السمات:

استحوذت السمات الشخصية على اهتمام الكثير من الباحثين وبالأخص في العقود الخمس الأخيرة التي أُرُخ لها عام ١٩٣٠ بداية الاستخدام المنظم في بحوثها، وترجع بداية الاهتمام في تحديد العلاقة بين شخصية الفرد وسلوكه والتي تستخدم منها مفاهيم داله على نظرية وحدات بناء الشخصية للربط بين المحددات الداخلية للسلوك والأفعال الصريحة، (الوهبي، ٢٠١٣) ؛ (سعيد، ٢٠١٦: ٢)، حيث أصبحت من المواضيع المهمة في علم النفس الحديث وعلى إثرها وضعت العديد من النظريات والدراسات التي تعمل على تفسيرها في إطار منطقي منظم (أبو هاشم، ٢٠٠٧)، حاولوا أن يسيطروا الشخصية الإنسانية إلى عوامل خمسة كبرى هي الأكثر شيوعاً لدى الباحثين (يقظة الضمير، والمقبولية، والانفتاح على الخبرة، والعصابية)، وبالرغم من اختلافهم في اللغة والمنهج تكمن أهمية إضافة كوستا وماكري لنموذج العوامل الخمسة الكبرى في تطويرها لأداة قياس موضوعية تقيس العوامل الأساسية الكبرى للشخصية بواسطة مجموعة من البنود، إذ تتكون القائمة من (٦٠) بنوداً وتشتمل على خمسة مقاييس فرعية ويضم كل مقياس (١٢) عبارة إيجاب مع كل منها باختيار بديل من خمسة بدائل (الأنصاري، ٢٠٠٢).

وأن هذه القائمة الجديدة تتمتع بخصائص مهمة وتضم معها الكثير من المتغيرات التي تصف الشخصية السوية وليست المضطربة (أبو غزالة، ٢٠٠٩)، تناول هذا النموذج دراسات عديدة فهي الأكثر انتشاراً بينها ودخل في مجالات عدة (روزليني، براون، ٢٠١١)، تعتبر من المفاهيم الهامة في تحديد

الفروق الشخصية بين الافراد وهي من الطرق المميزة في تحديد السمات الشخصية (أبو اسعد، ٢٠١٠)،  
تكمُن أهميتها في وصف الشخصية وتحديد اضطراباتها ومعالجتها بصورة أكثر دقة، كما تتميز أيضاً  
بطبيعة الثبات واللغة السهلة والواضحة لدى الجميع (بوبكينز، ٢٠٠١)، يستدل عليها في السلوك  
الظاهري للفرد بحيث تكون المميزة له عن غيره من الأفراد الآخرين (دحلان ٢٠٠٧).

## ٢. نظرية الإغتراب:

جاءت هذه النظرية للتركيز على دور الفرد وسلوكه في بيئة العمل وذلك من خلال وضع  
استراتيجيات للتعامل مع ظاهرة الإغتراب التي تهدد المنظمات الحكومية والخاصة، حيث تميزت للتعامل  
مع تطلعات الفرد للعلاقات الاجتماعية التي تؤثر عليه وتسيطر على كل قواه وطموحاته ورغباته (عباس،  
٢٠١١)، وتعتبر المركز الشخصي للإنسان والتي بفضلها يتحقق تطوره وأدائه وكفاءته في العمل، تناولت  
النظرية ثلاثة أبعاد وهي الشعور بالعجز لعدم وجود معايير واضحة في العمل، والعزلة الاجتماعية لفقدان  
الفرد العلاقات مع من حوله، والتشاؤم وعدم الرضا عن المنظمة لإحساسه وعدم انتماء الفرد مع الآخرين  
(ماهر، ٢٠٠٢)، وتشكل ملامح الإغتراب عند العاملين بفقدان الثقة في التعامل مع الآخرين  
والاحساس بالقلق والتوتر النفسي والغضب واحتقار التفاعل مع المواقف والرفض والانسحاب وعدم  
تحمل المسؤولية (شتا، ٢٠٠٣). وتؤدي دوراً هاماً لدى العديد من الباحثين والكتاب في علم الإدارة  
ومدى أهميتها في حياة العاملين المهنية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها (روزيني، براون، ٢٠١١).

وقد تم توظيف نظرية السمات لدراسة العلاقة المباشرة بين السمات الخمس الكبرى للشخصية  
على كفاءة العاملين وذلك بهدف الوصول إلى شخصية الفرد وسلوكه داخل بيئة العمل، كما تم توظيف  
نظرية الإغتراب لدراسة العلاقة الغير المباشرة بهدف الوقوف على تأثير متغير الإغتراب الوظيفي على  
العلاقة المباشر بين السمات الخمس الكبرى للشخصية وكفاءة العاملين وذلك للتركيز على نفسية الفرد

وسلوكة داخل بيئة العمل، وسوف يتم تطبيقها على مجال الدراسة في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار  
بسلطنة عمان وذلك لتحسين سلوك وأداء العاملين في المنظمة.

#### ٢.٦.٨ فرضيات الدراسة

بناءً على تعدد نوع العلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة في نموذج الدراسة كما هو مبين أعلاه  
بين متغيرات الدراسة الرئيسية (السمات الكبرى للشخصية، كفاءة العاملين، الاغتراب الوظيفي)، ووفقاً  
لما جاءت به الدراسة في تساؤلاتها وأهدافها الرئيسية تم صياغة وتطوير الفرضيات كالاتي:

١. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السمات الكبرى للشخصية على كفاءة العاملين

بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار ويتفرع منها فرضيات فرعية وهي كالاتي:

أ. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لبعده الضمير على كفاءة العاملين بمكتب وزير الدولة  
ومحافظ ظفار.

ب. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لبعده الانبساطية على كفاءة العاملين بمكتب وزير الدولة  
ومحافظ ظفار.

ج. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لبعده المقبولية على كفاءة العاملين بمكتب وزير الدولة  
ومحافظ ظفار.

د. توجد علاقة ذات دلالة معنوية لبعده الانفتاحية على كفاءة العاملين بمكتب وزير الدولة ومحافظ  
ظفار.

هـ. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لبعده العصائية على كفاءة العاملين بمكتب وزير الدولة  
ومحافظ ظفار.

٢. توجد فروق متباينة في آراء افراد العينة حول مدى شعورهم بالاغتراب الوظيفي والذي

بدوره سيؤثر على العلاقة السببية بين ابعاد السمات الكبرى للشخصية وكفاءة العاملين

بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار ويتفرع منها الآتي:

أ. أن التباين بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى شعورهم بالاغتراب الوظيفي سيسهم في وجود

فروق في قيم التقديرات المعلمية على العلاقة السببية بين بعد يقظة الضمير وكفاءة العاملين بمكتب

وزير الدولة ومحافظ ظفار لصالح العينة الغير معتبرة وظيفياً.

ب. أن التباين بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى شعورهم بالاغتراب الوظيفي سيسهم في وجود

فروق في قيم التقديرات المعلمية على العلاقة السببية بين بعد الانبساطية وكفاءة العاملين بمكتب

وزير الدولة ومحافظ ظفار لصالح العينة الغير معتبرة وظيفياً.

ج. أن التباين بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى شعورهم بالاغتراب الوظيفي سيسهم في وجود

فروق في قيم التقديرات المعلمية على العلاقة السببية بين بعد المقبولية وكفاءة العاملين بمكتب وزير

الدولة ومحافظ ظفار لصالح العينة الغير معتبرة وظيفياً.

د. أن التباين بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى شعورهم بالاغتراب الوظيفي سيسهم في وجود

فروق في قيم التقديرات المعلمية على العلاقة السببية بين بعد الانفتاحية وكفاءة العاملين بمكتب

وزير الدولة ومحافظ ظفار لصالح العينة الغير معتبرة وظيفياً.

هـ. أن التباين بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى شعورهم بالاغتراب الوظيفي سيسهم في وجود

فروق في قيم التقديرات المعلمية على العلاقة السببية بين بعد العصابية وكفاءة العاملين بمكتب

وزير الدولة ومحافظ ظفار لصالح العينة الغير معتبرة وظيفياً.

يأمل الباحث أن تقدم هذه الدراسة إسهامًا علميًا ونظريًا من خلال تطوير ودمج بعض العلوم السلوكية المتمثلة في دراسة السمات الخمس الكبرى للشخصية مع كفاءة العاملين وإبراز دور الاغتراب الوظيفي، في تحقيق التوازن بين نفسية الفرد وسلوكه، وذلك بغية في فهم العلاقات وتبيان مدى إسهام ذلك العنصر في تحقيق التوازن، وما إن تتحقق الغاية من ذلك سيصبح بالإمكان اعتباره إسهامًا مهمًا وضروريًا يمكن الاعتماد عليه في المجال التطبيقي، ومن خلال ما ستضيفه إلى الأدب المعرفي بشكل عام والأدب الإداري بشكل خاص، الأمر الذي يعد موضوع تركيز وأهمية في بيئة الأعمال العمالية والذي من شأنه سوف يساعد المؤسسات في معرفة أهمية ذلك الدور الذي سيقدمه الاغتراب الوظيفي في تحقيق التوازن بين السمات الشخصية للعاملين وكفاءتهم المهنية، وسيضيف قيمة إضافية للدراسة الحالية ويجعلها مرجعًا ورافدًا لإجراء دراسات وأبحاث مستقبلية ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية، كما أنها اعتمدت في بناء نموذجها النظري على إستراتيجية التطوير وذلك من خلال تسليط الضوء على دور وأهمية الاغتراب الوظيفي كمتغير معدل على العلاقة بين السمات الشخصية للموظفين وكفاءتهم المهنية مستخدمةً في ذلك تحليل العلاقات ذات النماذج البنائية المتعددة من خلال برنامج التحليل الإحصائي والذي يعرف بنمذجة المعادلة البنائية-أموس، واعتماد طريقة المجموعات المتعددة).

## ٢.٧ خلاصة الفصل الثاني

استعرض الفصل الحالي مراجعة نقدية للأدب الإداري السابق، فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت السمات الشخصية وعلاقتها بالنواتج الاتجاهية والسلوكية للعاملين في مجالات تنظيمية مختلفة، كما تمت مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالاغتراب الوظيفي ومؤشراته، ونواتجه المرتبطة بعمل العاملين في سياقات عمل مختلفة. ثم تعرض لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بعلاقة الاغتراب الوظيفي بكل من كفاءة وفعالية أداء العاملين في منظمات عمل متنوعة، وصولاً إلى تعقيب انتقادي وتطوير لفروض البحث التي تمثل إجابة لمجموعة من الفجوات البحثية التي ترشد لإسهام البحث الحالي. ويبي ذلك صياغة مشكلة البحث من خلال عرض منبعها الواقعي المتمثل في ظواهر الاستياء والاغتراب الوظيفي بين العاملين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، بالإضافة إلى الأدلة النظرية والتطبيقية من واقع مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعات البحث.