



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى العاملين في المؤسسات

الحكومية في محافظة الخليل

أسعد إبراهيم محمد رجوب

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441 هـ - 2020 م

الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى العاملين في المؤسسات

الحكومية في محافظة الخليل

إعداد:

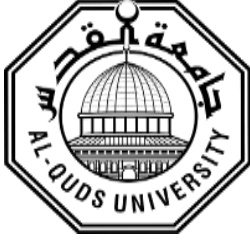
أسعد ابراهيم محمد رجوب

بكالوريوس المحاسبة من جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

المشرف: د. عفيف حمد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، من معهد التنمية المستدامة/جامعة القدس - فلسطين.

1441هـ - 2020م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل

اسم الطالب: أسعد إبراهيم محمد رجوب

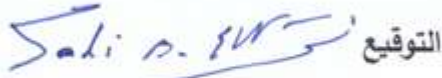
الرقم الجامعي: (21610015)

المشرف: د. عفيف حمد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ (2020/1/18) من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

 التوقيع

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عفيف حمد

 التوقيع

2. ممتحناً داخلياً : د. سعدي الكرنز

 التوقيع

3. ممتحناً خارجياً : د. محمد الجعبري

القدس - فلسطين

1441 هـ - 2020 م

## الإهداء

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء فالإهداء

لمعلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد ( صلى الله عليه وسلم )

إلى ورثة الأنبياء ... إلى علماء أمتنا الأجلاء الذين كرسوا حياتهم

في خدمة هذه الأمة والسعي في سبيل رفعتها ونهضتها

إلى من علمني النجاح والصبر

إلى من افتقده في مواجهة الصعاب ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه ... أبي

وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها

إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه

وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها ليخفف من آلامي .. أمي

إلى إخوتي وأخواتي ... حباً وتقديراً

إلى جميع من تتلمذت على أيديهم في معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس

إلى حضرة الدكتور عفيف حمد صاحب الفضل الأول في إعداد هذه الرسالة

وإلى كل من أخذ بيدي وأوصلني إلى ما كانت نفسي تصبو إليه وتتمناه،

من زملاء وزميلات ومعلمين، وأهل وأقارب

إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة، وكانوا على قدر كبير من المسؤولية والتعاون

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن يجد فيه القبول والنجاح

## إقرار

أقرُّ أنا مُعدُّ هذه الرِّسالة أنَّها قُدِّمَتْ إلى جَامعةِ القُدس؛ لنَيْلِ دَرَجَةِ المَاجِسْتِير، وأنَّها نَتيجةُ أبحاثي الخاصَّةِ باستثناء ما تَمَّت الإشارةُ له حيثما ورد، وأنَّ هذه الدِّراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدِّم لنيل درجة عليا لأي جَامعة أو مَعهدٍ آخر.

الاسم: أسعد إبراهيم محمد رجوب

التَّوقيع:.....

التَّاريخ: 18/ 1/ 2020م.

شكر وتقدير

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ  
الصَّالِحِينَ" (النمل: 19).

بداية أتقدم بالشكر الجزيل للمشرف على الرسالة الدكتور عفيف حمد الذي لم يدخر جهداً في إرشادي وتوجيهي منذ بداية كتابة الكلمات الأولى في الرسالة، فجزاه الله خير الجزاء في الدنيا والآخرة، والشكر الجزيل إلى معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس، وعلى رأسه الدكتور أحمد حرز الله ، عميد المعهد، والشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة من أعضاء لجنة التحكيم، د. إبراهيم عوض، د. سعدي الكرنز، د. شاهر العالول، د. نايف جرادات، د. محمد عمرو، د. محمد السيد أحمد، بالإضافة إلى الدكتور المشرف عفيف حمد، الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة؛ مما أدى إلى الارتقاء بمصداقيتها، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة مناقشة الرسالة المكونة من الدكتور عفيف حمد رئيساً، والدكتور سعدي الكرنز الممتحن الداخلي والدكتور محمد الجعبري الممتحن الخارجي.

وأشكر العاملين في المؤسسات في محافظة الخليل، الذين مثلوا مجتمع الدراسة، وأشكر كل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة.

أسعد إبراهيم محمد رجب

## مصطلحات الدراسة

تبحث هذه الدراسة في موضوع الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، ولهذه المفاهيم والمصطلحات تعريفات نظرية وأخرى إجرائية، وقد تم اعتماد التعريفات التالية :

**الاغتراب :** حالة نفسية يعاني منها الفرد عندما يشعر فيها بأنه لا يستطيع توجيه سلوكه ومعتقداته بسبب انفصامه عن القيم والمعايير السائدة ، ما يجعله يشعر ببعد الصلة بينه وبين الواقع واتساع الهوة بينه وبين المجتمع الذي يعيش فيه، مما يؤدي إلى ركون الفرد الى العزلة والانطواء واللامبالاة واللامعيارية وتحقير الذات وعدم تقدير انجازاتها .

**الاغتراب الوظيفي :** هو شعور الموظف بالغبية تجاه المؤسسة التي يعمل بها وذلك نتيجة لضعف العلاقة بين المؤسسة والفرد وعدم قدرته على التفاعل والاندماج في منظومتها سواء فكرياً أو مهنيّاً أو نفسياً أو اجتماعياً فيشعر بحالة من العزلة والانطواء واللامبالاة واللامعيارية وعدم الرضا الوظيفي والتشاؤم تجاه المستقبل مما يشعر الموظف بأن المؤسسة لم تعد المكان المناسب له، مما يقلل من ولائه ويفقده تركيزه وفاعليته الوظيفية .

**الشعور بالعجز:** هو شعور الموظف بالعجز تجاه ما يكلف به من أعمال وما يتعرض له من مواقف في العمل، مما يجعله يشعر بأنه مسلوب الإرادة وغير قادر على اتخاذ القرارات ومواجهة ما قد يعترضه من مشكلات .

**الشعور بالعزلة :** هو شعور الموظف بالوحدة والافتقاد للدعم والإسناد من الزملاء والبعد عنهم والانعزال عن الثقافة السائدة بينهم، مما يشعر الموظف بعدم الانتماء إلى مجتمع العمل .

**الشعور باللامعنى :** هو شعور الموظف بأن العمل يسير وفق منطق غير مفهوم أو معقول لديه وأن عمله روتيني بدني خال من أي معنى أو أهداف من شأنها أن تلبي طموحاته وتثير نشاطاته وتستقطب اهتماماته .

**الشعور باللامعيارية :** هو شعور الموظف بعدم فهم وتقبل القيم والمعايير السائدة في المؤسسة مما يجعله يشعر بأن الوسائل غير القانونية مطلوبة وأنه بحاجة إليها لانجاز أهدافه .

**الاغتراب عن الذات :** هو شعور الموظف بأنه غريب أو منفصل عن ذاته وذلك نتيجة شعوره بعدم الرضا عن أعماله ونشاطاته، وذلك ما يجعله يعيش في حالة من عدم الرضا عن الذات والشعور بالتشاؤم تجاه المستقبل .

**الأداء الوظيفي :** هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد من خلال تفاعل جهده المبذول مع سلوكه للقيام بتأدية المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه .

**المؤسسة الحكومية :** هي إدارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة، تتولى إدارة مرفق عام أو عدة مرافق عامة متخصصة ضمن حدود دائرة إقليمية معينة هي التي تتكون من الشركات والمؤسسات التي تملكها الحكومة أو التي تديرها الحكومة" (ادعيس، 2003).



## المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، وتناولت الدراسة الموضوع كظاهرة متعددة الأبعاد كما تناولتها الأبحاث النظرية والميدانية، وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس حول مستوى الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، وتتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها كمتطلب من متطلبات التنمية البشرية وكذلك من ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي - على حد علم الباحث - في محافظة الخليل .

وتحقيقاً لهذا الهدف صمم الباحث استبانته تكونت من ثلاثة أقسام رئيسية : اشتمل القسم الأول على معلومات عامة عن المبحوثين، وضم القسم الثاني مقياس الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل في (25) فقرة وتناول القسم الثالث مقياس الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل في (35) فقرة، وطبقت أداة الدراسة على عينة بلغت (378) موظف وموظفة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، اختيرت بطريقة عشوائية طبقية غير منتظمة، وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل كان بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي بلغ (1.5) وأن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى جميع محاور الاغتراب الوظيفي كانت بدرجة منخفضة ما عدا محور الاغتراب عن الذات بدرجة متوسطة، كما وبينت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لديهم كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.17) ، وجاء مستوى الأداء السلوكي بدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (3.26) وأن مستوى الأداء الفني كان بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.06). وبينت النتائج وجود علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، أما على مستوى مؤشرات الاغتراب الوظيفي وعلاقتها مع الأداء الوظيفي فقد أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ودالة إحصائياً بين كلٍ من مؤشرات الشعور بالعجز والشعور باللامعيارية من جهة وبين الأداء من جهة أخرى ، والى عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين مؤشرات الاغتراب الوظيفي الأتية: الشعور

بالعزلة والشعور باللامعنى، الشعور بالاغتراب عن الذات من جهة، وبين الأداء الوظيفي من جهة أخرى. وكما بينت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لمستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغيرات الجنس، الدخل الشهري، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، في حين أظهرت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين مستوى الشعور باللامعنى وبين المسمى الوظيفي وجاءت العلاقة لصالح الفئات الادارية الدنيا (الموظفين ورؤساء الاقسام). وكما أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لمستوى أدائهم الوظيفي تبعاً لمتغيرات الجنس، الدخل الشهري، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها : حث المسؤولين في المؤسسات الحكومية على توفير قدر من المرونة والحرية للموظف في تحديد خطوات العمل الخاص به وتوفير فرص المشاركة في إتخاذ القرارات بحيث يتسنى له الشعور بأهميته في المؤسسة بدرجة أكبر مما يعزز من ولاءه للمؤسسة بدرجة أفضل، وكذلك حث المسؤولين على وضع نُظم للحوافز والمكافآت والترقيات وتوفيرها بصورة عادلة وذلك بربطها بنتائج تقييم الأداء للعاملين، بالإضافة إلى وضع واعتماد أسس عادلة في نظام الترقيات، كما أوصت الدراسة على ضرورة إرشاد وتوجيه العاملين ومراعاة مناسبة الوظيفة للموظف، وختمت الدراسة بالتوصية على ضرورة حث المسؤولين على تعزيز وتنمية القيم الدينية بين العاملين في المؤسسة وذلك لما لها من دور في زيادة الاخلاص بالعمل وتوفير الطمأنينة والاستقرار النفسي والتكيف والانسجام مع الذات ومع الآخرين.

# **Job alienation and its relationship to job performance of workers in government institutions in Hebron Governorate**

**Prepared By: Asaad Ibraheem Muhamad Rjoub**

**Supervisor: Dr. Afif Yousf Asaad Hamad**

## **Abstract**

The current study aimed to identify job alienation and its relationship to job performance of workers in government institutions in Hebron Governorate, The study dealt with the topic as a multidimensional phenomenon as well as theoretical and field research, The problem of the study consisted in the main question about the level of job alienation and its relationship with the performance of workers in government institutions in Hebron, The importance of the study stems from the importance of its subject as a requirement of human development as well as from the paucity of research and studies that dealt with the topic of job alienation and its relationship to job performance - to the knowledge of the researcher - in Hebron Governorate.

To achieve this goal, the researcher designed a questionnaire consisting of three main sections: The first section included general information about the interviewees, the second one included a measure of job alienation of workers in the government institutions in Hebron Governorate in (25) paragraphs, and the third dealt with a measure of job performance of workers in institutions Governmental in Hebron Governorate in (35) items. The study tool was applied to a sample of (378) employees ,men or women, of government institutions in Hebron Governorate. It was chosen in a random, stratified, and irregular manner. After collecting data, it was statistically treated using the Statistical Packages Program for Social Sciences (SPSS).

The results of the study showed that the level of job alienation among workers in government institutions in Hebron Governorate was low with an average of (1.5) and the level of job alienation in all axes of job alienation was low except for the axis of alienation from the self with an medium degree. The results also showed that the level of their job performance was at a high level with an average of 3.17. The behavioral performance level came with a very high degree and an average of (3.26) and the technical performance level was a high degree and an average of (3.06). The results indicated an inverse relationship between job alienation and job performance of workers in government institutions in Hebron governorate. As for the level of indicators of job alienation and its relationship with job performance, the results showed a negative relationship and statistically significant between each of the indicators of feeling helpless and feeling anomie on one hand and the performance on the other hand. Its also indicates that there is

no statistically significant relationship between the following indicators of functional alienation: a sense of isolation and a sense of meaninglessness, a sense of alienation from oneself on one hand, and between job performance on the other hand. The results also showed that there are no statistically significant differences in the estimates averages of workers in the government institutions in Hebron Governorate for the feeling of job alienation according to gender, monthly income, educational qualification, age, job title, and years of experience while the results showed that there is a statistically significant relationship between the feeling of meaninglessness and the job title, and the relationship came in favor of the lower administrative groups (employees and department heads). The results also showed that there were no statistically significant differences in the estimates averages of workers in the government institutions in Hebron Governorate for their level of job performance according to gender, monthly income, educational qualification, age, job title, and years of experience.

The study deduced a set of recommendations, the most important of which are: Urging officials in the government institutions to provide a degree of flexibility and freedom to the employee in determining the steps of his or her work and providing opportunities for participation in decision-making so that he or she can feel his or her importance in the institution to a high degree, which enhances his or her loyalty to the institution better. The study also prompting officials to set up systems for incentives, bonuses and promotions and provide them fairly by linking them with the results of the performance appraisal of employees, in addition to set and adopt fair fundamentals to the promotions system. It is also recommended on the need to guide and instruct employees and to take into account the appropriate job of the employee. The study concluded with a recommendation on the need to urge officials to promote and develop religious values among workers in the institution, because of its role in increasing sincerity in work and providing reassurance, psychological stability, adaptation and harmony with oneself and with others.

#### 1.1 المقدمة

يعد العنصر البشري أحد أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها لتحقيق رؤيتها وأهدافها، حيث إن إدارة المؤسسات لا تزال تبحث كيف تجعل العنصر البشري يقدم أفضل ما لديه سعياً وراء تحقيق أهداف المؤسسات نحو النمو والتطور وزيادة الكفاءة الإنتاجية لديها، حيث إن الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري في المؤسسة.

ويعتبر موضوع الاغتراب أحد أهم المواضيع التي استقطبت اهتمام المفكرين والعلماء والباحثين على اختلاف بلدانهم وقومياتهم وثقافتهم، وقد عكست دراساتهم مدى إلحاح ظاهرة الاغتراب على العلاقات بين الإنسان وإخوانه من بني البشر وبين الإنسان وبيئته وبين الإنسان وذاته، وظاهرة الاغتراب على الرغم من قدمها إلا أنها ظاهرة مَرَضِيَّةٌ ميزت عصرنا الحاضر نتيجة لتقدم الحياة والتطور السريع والتحويلات العميقة بالنسبة للفرد وبيئته التي يعيش فيها، وتكمن خطورة الاغتراب في فقدان أحد أهم العناصر الأساسية في العمل الإنتاجي وهو العنصر البشري وهذا يتفق مع ما ورد من تعريفات للاغتراب من تفكك للقيم والمعايير الاجتماعية وفشل السيطرة على السلوك البشري وضبطه إضافة إلى العزلة المجتمعية والتي تعد أحد أخطر مظاهر الاغتراب الوظيفي والتي أصبحت تعتمد على نظرية العمل الجماعي لانجاز الأهداف .

والاغتراب الوظيفي هو ظاهرة خطيرة ومؤشِّرٌ على مرور المؤسسة بأزمة حقيقية ربما تسارع بها إلى الانحدار والفشل، فالاغتراب الوظيفي يعني توصل العاملين بالمؤسسة إلى قرار بأن المؤسسة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب للاستمرار في العمل لأسباب تتعلق بالمؤسسة ذاتها أكثر مما تتعلق بالموظف، وهو قرار خطير يمس علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها وولاءه لها ويترتب

عليه نتائج وخيمة بالنسبة لكلا الطرفين، غالباً ما ينتهي بإنهاء العلاقة بينهما نهاية غير مرضية. (بن زاهي، 2007:43)

ويعرّف الاغتراب الوظيفي بأنه الشعور بالقطيعة من قبل الموظفين، والذي يظهر من خلال ضعف علاقتهم بالمنظمة وشعورهم بأن وظيفتهم ليست ذات معنى وغير مجدية في جوانب حياتهم الأخرى، ويتسبب في الاغتراب الوظيفي عدة عوامل مثل عدم وجود فرصة للمشاركة في صنع القرارات وضعف التواصل بين الموظفين وقلة فرص الترقية وكذلك الشعور بالعجز داخل المنظمة (أبو سلطان، 2011: 183).

لذا يمكن النظر إلى الشخص المغترب على أساس أنه الشخص الذي لا يحس بفاعليته ولا أهميته ولا وزنه في الحياة، ويشعر تبعاً لذلك بانعدام تأثيره على المواقف المجتمعية التي يتفاعل معها، والإنسان المغترب يشعر بأنه يفتقر إلى مرشد أو موجه للسلوك والاعتقاد، وفي علاقاته ونشاطاته المجتمعية يشعر بأنه لا يحقق ذاته، ولا يشعر بسعادة فيها ويتجه تبعاً لذلك إلى العزلة والنفور من الذات. (الزغل وغضبيات، 1990:49)

ويمر الاغتراب الوظيفي بثلاث مراحل هي: مرحلة الاغتراب النفسي، ومرحلة الاغتراب الذهني، ثم مرحلة الاغتراب الجسدي، وتزداد خطورة هذه المراحل تدريجياً وتصبح العلاقة بين هذه المراحل تراكمية تؤدي إلى زيادة محصلة سلبياتها ورفع حدتها (دروزة والقواسمي، 2014)

ويرى عبدالله سليم كما ورد في دراسة (بن زاهي، 2007:2) أن ظاهرة العجز والعزلة وفقدان المعايير وعدم وضوح المستقبل والافتقاد للانتماء والاحساس بالضياع، أصبحت من أبرز السمات السائدة في الحياة الإنسانية في عالمنا اليوم، ولعل من أهم العوامل التي كانت وما تزال وراء بروز هذه المشاعر هي تفاقم الأتمتة المصاحبة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتسارعة، التي كان لها الأثر الكبير في تزايد انتشار المشاكل الحياتية، و تنامي الضغوط التي قيدت حرية الإنسان وأضعفت إرادته وروابطه الإنسانية.

ويعتبر موضوع الأداء الوظيفي أحد أهم المواضيع المرموقة والتي حظيت باهتمام العلماء والباحثين إذ إنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف وغايات المنظمات فضلاً على أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومن هنا نجد أن غالبية

المسؤولين الإداريين لمختلف مستوياتهم الإدارية المختلفة يعطون موضوع أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه الأهمية القصوى نظراً لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخله، فلذلك يعتبر الأداء الوظيفي للعاملين الناتج النهائي الذي تسعى جميع المنظمات لتحقيقه، وهو مؤشر يدل على أداء المنظمة أو فشلها.

ويعرف الأداء الوظيفي بصفة عامة بأنه تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة (الخرامي، 1999:19)

فيما ترى راوية محمد (2001: 209) أن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلباته الوظيفية، وغالباً يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

وتحرص المنظمات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية، ويمثل الموظف الذي يخضع لتقويم الأداء الوظيفي أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة على هذه الكفاءة، وعملية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين هي عملية هامة ومعقدة وتعتبر أحد أهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد لتشمل جميع أعمال المنظمة (العقبلي، 2009: 62).

ويعد القطاع الحكومي الفلسطيني حديث النشأة، حيث لم تعرف فلسطين في تاريخها الحديث قطاعاً حكومياً حتى عام (1994) وذلك بسبب الظروف التي تعرضت لها منذ مطلع هذا القرن فمع توقيع اتفاق إعلان المبادئ الفلسطيني الإسرائيلي (13/9/1993) ، وتولي السلطة الفلسطينية مسؤولياتها، قامت بإنشاء وزاراتها الحكومية للنهوض بوظائفها، حيث مرت الوزارات الفلسطينية بالعديد من التغييرات، من حيث دمج الوزارات وإحاقها ببعضها البعض أو استحداث وزارات جديدة (مصباح، 2016: 37).

وقد واجهت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ الأيام الأولى لقيامها عام (1994) تحدي بناء وتشكيل الوزارات والهيئات المختلفة لإدارة الشأن العام الفلسطيني، ونتيجة للوضع الخاص الذي مرت به الوزارات الفلسطينية بسبب الاحتلال الإسرائيلي، نجد أن السلطة الوطنية الفلسطينية تحملت عبئاً كبيراً على مستوى العديد من الهياكل والدوائر الحكومية المترهلة ، وهذا ما استدعى السلطة الوطنية الفلسطينية إلى البدء من نقطة الصفر لبناء هذه الوزارات والمؤسسات، لذلك توسع الجهاز الإداري

للسلطة بصورة متسارعة، ونمت الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتضاعف عدد العاملين فيها بشكل مضطرد (كلاب، 2004: 89).

يسهم القطاع الحكومي بشكل كبير في توظيف الكوادر البشرية، حيث يبلغ عدد المؤسسات الحكومية في فلسطين (7429) مؤسسة موزعة ما بين (5473) مؤسسة حكومية في الضفة الغربية و (1956) مؤسسة حكومية في قطاع غزة، ويبلغ عدد العاملين بها (202800) ما بين (160800) موظف و (42000) موظفة) ، وتعد الوظيفة الحكومية حلم لدى الكثير من شباب فلسطين نظراً لما تمتاز به مزايا مختلفة كالأمان الوظيفي وتوفر التقاعد وتأمين صحي وفترة دوام اقل مما هي عليه في القطاع الخاص، وكذلك العطل الرسمية وغيرها الكثير من الحقوق العمالية الاخرى .

## 2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الحكومية في فلسطين العديد من التحديات في سبيل الوصول لمستوى الأداء العالي لدى موظفيها، وتتفق العديد من الأموال كمكافئات في نهاية كل عام تختلف قيمتها من وزارة لأخرى وذلك في سبيل الارتقاء بأدائهم، وتمنح كذلك الكثير من الدورات التدريبية لتدريبهم وتأهيلهم ورفع طاقتهم الإنتاجية، ومع ذلك فان ظاهرة الاغتراب الوظيفي هي أحد أهم وأخطر الظواهر التي تواجه الموظفين في العصر الحاضر، والتي قد تؤثر سلباً على أداءهم، وهي ما قد تحبط جهود الإدارات العامة في رفع إنتاجية موظفيها وتصبح المكافئات السنوية والدورات التدريبية عبئاً عليها بدلا من أن تحقق المؤسسة غايتها من خلالها، وبالرغم من أن الوظيفة الحكومية هي حلم للكثير من شباب فلسطين نظراً لما تمتاز به من مزايا مختلفة كالأمان الوظيفي وتوفر التقاعد والتأمين الصحي وفترة دوام أقل مما هي عليه في القطاع الخاص، وكذلك العطل الرسمية وغيرها الكثير من الحقوق العمالية، وبالرغم من هذا كله الا أن ما لفت انتباهي من خلال عملي في القطاع الحكومي واحتكاكي بالموظفين الحكوميين من الوزارات والدوائر الحكومية المختلفة هو أنني لمست ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين العديد من الموظفين الحكوميين من خلال شعورهم بالعزلة وضعف الرغبة بالعمل بروح الفريق الواحد، وكذلك شعور العديد منهم بضعف الإيمان بالقيم والمعايير المهنية وفقدان معنى العمل وضعف الحماسة والرغبة فيه، وشعور العديد منهم بتأدية العمل كعبء عليه بدلا من الشعور بالواجب تجاهه لتقديم الخدمة للمواطنين، وهذا فضلا عن شعور الكثير منهم بعدم القدرة على الربط بين واقعهم الوظيفي وبين طموحاتهم المستقبلية، وبعد الاطلاع على البحوث التي تناولت هذا الموضوع وجدت



أنها قد أفضت إلى نتيجة مفادها أن ظاهرة الاغتراب الوظيفي هي أحد أهم وأخطر الظواهر التي تواجه العاملين وهي مؤشر إلى حدوث أزمة تهدد هذه المؤسسات وإنتاجيتها وتميزها لما تعنيه من توصل العاملين بالمؤسسات الحكومية إلى قرار بأن المؤسسة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب للاستمرار في العمل وهو قرار خطير يمس علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها وولاءه لها ويترتب عليه نتائج وخيمة بالنسبة لكلا الطرفين، ولذلك فقد شعرت بضرورة وأهمية دراسة مدى تفشي ظاهرة الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل وقد قمت باختيار العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل كون محافظة الخليل أكبر محافظات الوطن ومركز ثقل اقتصادي وسكاني إذ يبلغ عدد سكانها (711223) نسمة وتحتوي على (1466) مؤسسة حكومية ويبلغ عدد العاملين فيها (24600) ما بين (16400) موظف و(8200) موظفة حسب جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني لسنة (2018) ، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال التالي:

**ما هي علاقة الاغتراب الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل ؟**

### **3.1 مبررات الدراسة**

برزت مبررات إعداد هذه الدراسة فيما يلي :

- الرغبة للبحث في موضوع الدراسة لمعرفة درجة الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في عملهم وعلاقة ذلك بالأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل .
- يعد موضوع الدراسة من الموضوعات الحديثة المطلوبة خلال السنوات العشرة الأخيرة لما لها من دور في تحقيق التنمية البشرية .
- محدودية الدراسات التي تتناول الاغتراب الوظيفي في عملهم وعلاقة ذلك بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل .

## 4.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تبحث فيه، حيث تتناول موضوعاً مهماً، يتصل بالاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الحكومية، الذي قد يبلغ حداً من الخطورة يتمثل في قتل روح التفاني والإبداع لديهم، ويحول العامل من عنصر إنتاج في المنظمة إلى عبء عليها، ويمكن إيجاز أهمية الدراسة الحالية على النحو الآتي :

### 4.1.1 الأهمية العلمية

1. تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها كمتطلب من متطلبات التنمية البشرية للمجتمعات في وقتنا الحاضر، حيث تعتبر الهدف الذي تسعى لتحقيقه مختلف دول العالم .
2. تتبع أهمية البحث من ندرة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الاعتراب الوظيفي والأداء الوظيفي - على حد علم الباحث - في محافظة الخليل مما شجع الباحث على اختيار موضوع الرسالة مدفوع بأمل أن تكون هي الأولى في هذا المجال في محافظة الخليل .
3. تقدم هذه الدراسة معلومات هامة لإدارة المنظمات الحكومية حول مدى انتشار ظاهرة الاعتراب بين موظفيهم ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي لديهم .
4. رفد المكتبات بمرجع قد يفيد المهتمين في مجال الدراسة نفسها .
5. نقيد الدراسة صانعي القرار في المنظمات الحكومية لعلاج هذه الظاهرة والحد من تأثيرها.

### 4.1.2 الأهمية التطبيقية

1. نظراً لأن الدراسة الحالية تستهدف معرفة علاقة الاعتراب الوظيفي بالأداء الوظيفي فإنها تعتبر إضافة علمية جديدة قد تسهم في وضع بعض المقترحات والحلول والبرامج التي يمكن الاستفادة منها في تخطيط البرامج التدريبية والنفسية والتعليمية للحد من ظاهرة الاعتراب ورفع روحهم المعنوية وزيادة التوافق المهني لديهم والارتقاء بالطاقة الإنتاجية لديهم.
2. قد تساعد هذه الدراسة في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية في فلسطين وبالتالي المساهمة في تحقيق الخطط الإستراتيجية لهذه المؤسسات .

## 5.1 أهداف الدراسة

في ضوء مبررات الدراسة وأهميتها فان هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. معرفة مستوى الاغتراب الوظيفي ومؤشراته لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل .
2. التعرف إلى الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل ، وفقا لمتغيرات الجنس،والدخل الشهري، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العلمية، والمسمى الوظيفي .
3. معرفة مستوى الأداء الوظيفي ومؤشراته لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل .
4. التعرف إلى الفروق في مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل ، وفقا لمتغيرات الجنس،والدخل الشهري، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العلمية، والمسمى الوظيفي .
5. التعرف على علاقة الاغتراب الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل .

## 6.1 أسئلة الدراسة

1. ما مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل؟
2. ما مؤشرات الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل ؟
3. هل هناك فروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، وفقا لمتغيرات الجنس، والدخل الشهري، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي ؟
4. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل ؟
5. ما مؤشرات الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل ؟

6. هل هناك فروق في مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، وفقا لمتغيرات الجنس، والدخل الشهري، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي ؟

7. ما علاقة الاغتراب الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل ؟

### 7.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات الآتية:

#### ❖ الفرضية الرئيسية الأولى :

لا توجد علاقة بين مستوى الاغتراب الوظيفي وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل .

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية وهي:

1) لا توجد علاقة بين مستوى الشعور بالعجز وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.

2) لا توجد علاقة بين مستوى الشعور بالعزلة وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.

3) لا توجد علاقة بين مستوى الشعور باللامعنى وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.

4) لا توجد علاقة بين مستوى الشعور باللامعيارية وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.

5) لا توجد علاقة بين مستوى الشعور بالاغتراب عن الذات وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.

### ❖ الفرضية الرئيسية الثانية :

لا يوجد فروق في اجابات المبحوثين ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  حول مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغيرات: الجنس، والدخل الشهري، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي .

### ❖ الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا يوجد فروق في اجابات المبحوثين ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  حول مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، تعزى لمتغيرات: الجنس، والدخل الشهري، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي .

### 1.8 متغيرات الدراسة :

تحتوي الدراسة الحالية على متغيراً تابعاً متمثلاً بـ " الأداء الوظيفي لدى العاملين في محافظة الخليل " ومتغيراً مستقلاً هو " الاغتراب الوظيفي"، بالإضافة إلى متغيرات فرعية تؤثر على كلاً من المتغيرين الأساسيين، وهي:(الجنس، الدخل الشهري، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

### المتغيرات الرئيسية، هي:

#### ❖ المتغير المستقل: الاغتراب الوظيفي ويتفرع عنه المتغيرات التالية

- الشعور بالعجز
- الشعور بالعزلة
- الشعور باللامعنى
- الشعور باللامعيارية
- الشعور بالاغتراب عن الذات

#### ❖ المتغير التابع: الأداء الوظيفي لدى العاملين في محافظة الخليل ويشتمل على :

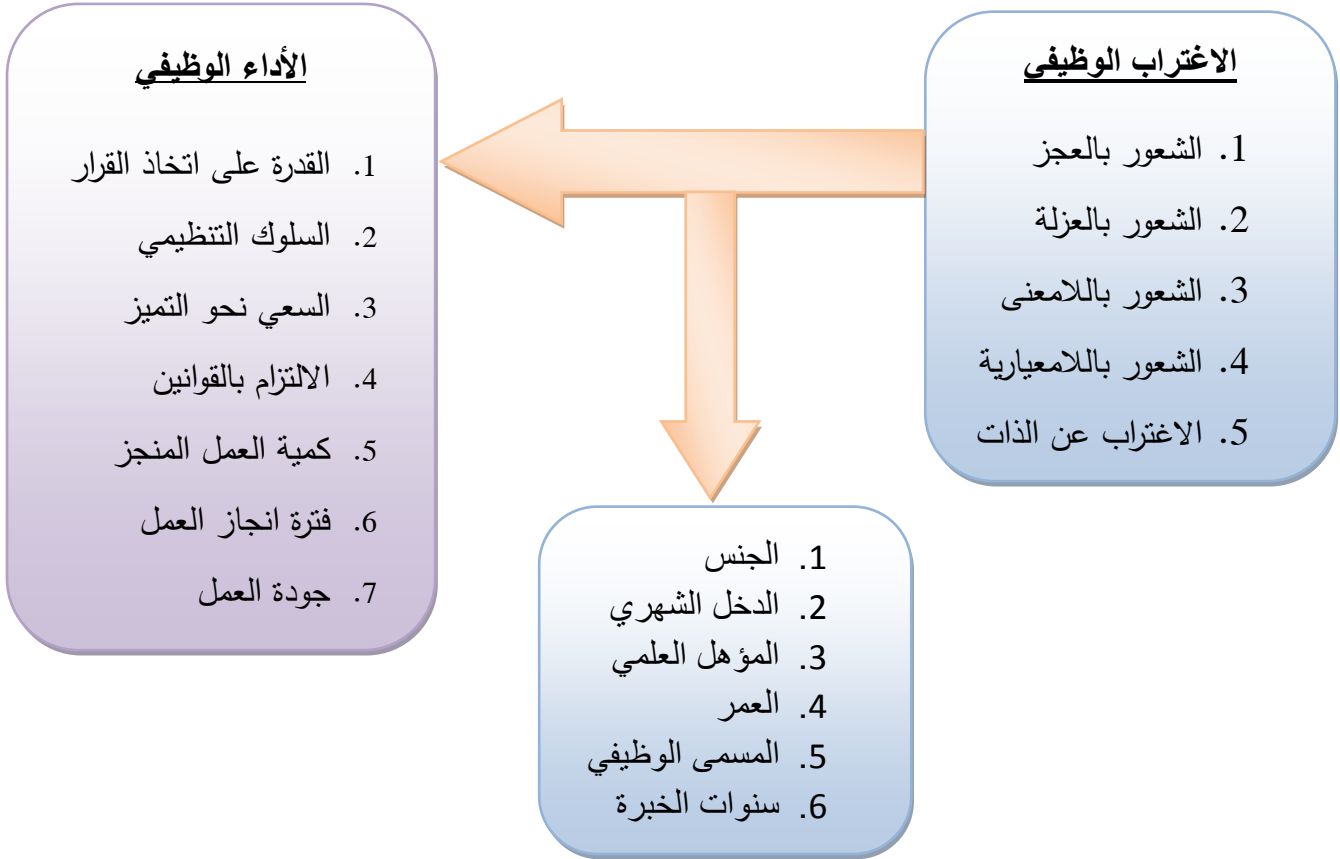
متغيرات تابعة تتعلق بالجوانب الشخصية

1. القدرة على اتخاذ القرار
2. السلوك التنظيمي
3. السعي نحو التطور والتميز
4. الالتزام بالقوانين

#### متغيرات تابعة تتعلق بالجوانب الفنية

5. كمية العمل المنجز
6. فترة انجاز العمل
7. جودة العمل

والشكل (1.1) يلخص لنا نموذج الدراسة :



## 9.1 حدود الدراسة:

تشتمل الدراسة على الحدود التالية:

1. **الحد الموضوعي** : اقتصرت الدراسة على تحديد الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل .
2. **الحد البشري**: تبحث الدراسة وجهة نظر العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل بفلسطين.
3. **الحد المكاني**: اقتصرت الدراسة على محافظة الخليل بفلسطين.
4. **الحد الزمني**: سوف تطبق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام 2018/2019.

## 10.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل 2018/2019

## 11.1 هيكلية الدراسة:

تشتمل خمسة فصول وهي :

**الفصل الأول**: يشمل الإطار العام للدراسة، مقدمة الدراسة ومشكلتها وأهميتها ومتغيراتها وفرضياتها وتفصيل هيكلية الدراسة.

**الفصل الثاني**: يتضمن محتويات الإطار النظري والدراسات السابقة، ويناقش في المبحث الأول إدارة الذات، وفي المبحث الثاني المشاركة المجتمعية، أما المبحث الثالث فيتطرق للدراسات السابقة.

**الفصل الثالث**: يتطرق إلى منهج الدراسة وأدواته والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة وعينة الدراسة وخصائصها وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة، وثباتها ويبين أيضا حدود الدراسة الزمنية والمكانية والبشرية والتحليل الإحصائي وخصائص العينة.

**الفصل الرابع**: يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي سيتم الحصول عليها ثم عرض تلك النتائج ومناقشتها والإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات.

**الفصل الخامس**: ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة

يتكون هذا الفصل من أربعة مباحث رئيسة، يتناول أولها موضوع الاغتراب بشكل عام ثم التطرق للاغتراب الوظيفي بشكل خاص، ويعالج ثانيها موضوع الأداء الوظيفي، ويمثل ثالثها المؤسسات الحكومية، ويناقش رابعها الدراسات السابقة والتعليق عليها وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة .

#### 2.2 المبحث الأول : الاغتراب

##### 1.2.2 مقدمة:

يعتبر الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يستطيع أن ينفصل عن ذاته وعن مجتمعه، وهو الكائن الذي ميزه الله بالعقل وسخر له ما في الأرض وجعله مستخلفاً فيها ليقوم بواجبه في عمارتها، ونتيجة لذلك انتهج الإنسان سياسات وأنظمة وأساليب إدارية متنوعة للوصول لغاياته، ونظراً لتطورات الحياة السريعة والمتلاحقة في العديد من المجالات التي عجز الإنسان عن مواجهتها والتكيف معها، فكان لهذه المتغيرات أثر بالغ في طمس معاني الحياة الإنسانية لديه، واضطراب منظومة القيم الحاكمة لسلوكه وتصرفاته، مما أدى إلى شعور الإنسان بالاغتراب متمثلاً في الشعور بالعزلة والعجز واللامعنى واللامعيارية وكذلك الشعور بالتشاؤم واللامعنى الوظيفي، وبشكل عام شكل الاغتراب جانباً مهماً من جوانب أزمة الإنسان في العصر الراهن، فأصبح منفصلاً انفصلاً حاداً عن ذاته وعن مجتمعه، ولم يعد قادراً على التواصل بينه وبين الآخرين، وبالتالي أصبح عاجزاً عن تحقيق طموحاته وأداء واجباته وسط هذا العالم المتغير .

#### 2.2.2 مفهوم الاغتراب

يرى الكثير من الباحثين أن مصطلح الاغتراب أُستخدم بدلالاتٍ متنوعة في التراث اللغوي والفكري والفلسفي والمجتمعي، وذلك أن العلماء درسوا الاغتراب من خلال علوم متنوعة ومن زوايا متعددة طبقاً



لمجال البحث والاهتمام، ولذلك إكتسب الكثير من المعاني سواء لغوياً أو موسوعياً أو نفسياً، ولذلك سنتعرض في دراستنا لمفهوم الاغتراب ودلالاته عند العلماء ليتسنى لنا فهم الاغتراب بشكل أعمق وبلورته بصورة أدق وأكمل.

## 1.2.2.2 لغويا

### 1. في اللغة العربية

أُستُخدمت كلمة الاغتراب في اللغة العربية ضمن سياقاتٍ متعددة ومتنوعة بدءاً من الشعر والأدب وصولاً للتصوف، إن كلمة الاغتراب أو الغربة تعني كما تقول معاجم اللغة العربية " النزوح عن الوطن" أو "التباعد والانفصال عن الآخرين" . وهو معنى إجتماعي بلا جدل غير أن الذي لا جدل فيه كذلك هو أن مثل هذا الانفصال لا يمكن أن يتم دون مشاعر نفسية، كالخوف أو القلق أو الحنين (المعجم الوسيط).

وتشير بعض معاجم اللغة العربية أن الاغتراب يعني التباعد،الغياب،النزوح،الاختفاء، وتتفق على أنها حالة شعورية يمر بها الفرد نتيجة تغيير المكان الذي يعيش فيه.(المنجد الأبجدي: 110)

### 2. في اللغات اللاتينية

إن إستعمال كلمة (إغتراب) يرجع إلى المرادف اللاتيني لكلمة Alienare والتي تعني غير المنتمي أو غير المتطابق مع الآخرين وتفيد كذلك معنى إنتقال الملكية من شخص لآخر، وخلال الإنتقال يصير الشيء منفصلاً عن مالكة الأول.

وترجع الإستخدامات التقليدية لمصطلح الاغتراب إلى اللغة الانجليزية الوسيطة ويضرب بجذوره في اللغة اللاتينية ، فالمرء بوسعه أن يتحدث في اللغة اللاتينية عن Alienare Mentis أو بصورة أكثر دقة Alienato وذلك فيما يتعلق بفقدان الوعي أو شلل أو قصور القوى العقلية أو الحواس لدى المرء، كما هو الحال على سبيل المثال في نوبات الصرع.

وقد أُستخدم مصطلح الاغتراب في اللغة الانجليزية الوسيطة في نفس الصدد وكان يمكن أن يقال إنه إغتراب ونأى عن العقل وهذا فيما يتعلق بالاغتراب بمعنى الإضطراب العقلي، ويستمد الاغتراب

بمعنى الغربة بين البشر من الفعل Alienate والذي يعني التسبب في فتور علاقة ودية مع شخص آخر، أو في حدوث انفصال، أو جعل شخصا ما مكروها، كما يمكن أن يشير فعل Alienation إما إلى تلك العملية أو إلى الوضع الناشئ عنها. (المطرفي، 2005: 11)

### سياقات المعنى اللغوي للاغتراب

يرى شاخت (1980) أن المعنى اللغوي لكلمة اغتراب تاريخياً له أربع سياقات رئيسة:

- السياق القانوني : حيث أُستخدم في القانون الروماني بمعنى النقل والتسليم واستنبط هيجل معنى الاغتراب من معرفته بالقانون فاعتبر النقل والتسليم عنصران يؤلفان ما يمكن تسميته بالحركة الجدلية للاغتراب.
- الاغتراب النفسي : وتشير كلمة إغتراب هنا إلى ما يحدث للفرد من اضطرابات نفسية وعقلية وما يشعر به من غربة وجفاء مع من حوله.
- السياق الديني : وردت كلمة إغتراب في الترجمات والشروح اللاتينية فيما يتعلق بالخطيئة والإبتعاد عن التدين.
- السياق السيكولوجي : ويشير إلى فقدان الوعي وعجز أو فقدان القوى العقلية أو الحواس.

### 2.2.2.2 التعريف الاصطلاحي للاغتراب

#### الاغتراب عند جان جاك روسو (1712-1771)

يرى جان جاك روسو أن الاغتراب هو إنقطاع الإنسان عن طبيعته الأصلية التي يمكن أن تكون إما أصوله البدائية أو طبيعته الجوهرية الثابتة ، والتغلب على الاغتراب هو العودة إلى هذا الجوهر الثابت أو البدائي (المسيري ، 1999:282) وقد تناول المفهوم القانوني للاغتراب مشيراً إلى نظرية العقد الإجتماعي التي تنازل الأفراد بموجبها عن حقوقهم وحررياتهم للمجتمع بحثاً عن الأمان الإجتماعي وتحدث روسو عن الاغتراب ليشتمل معنيين رئيسيين هما :

➤ المعنى الإيجابي : ويتمثل في العملية التي يقدم من خلالها كل شخص ذاته للجماعة لتكون تحت ادارة وتوجيه الإدارة العامة، ويصبح جزءاً من الكل، وبذلك يكون الاغتراب عاماً يضع فيه الإنسان ذاته من أجل هدف كريم للجماعة.

➤ المعنى السلبي : ويظهر هذا المعنى عند نقده للحضارة، فيرى أن الحضارة قد سلبت الإنسان ذاته وجعلته عبداً للمؤسسات الإجتماعية التي أنشأها بنفسه ، فأصبح تابعاً لها مما نتج عن ذلك أزمة للإنسان تتمثل بالفجوة بين الوضع الذي كان يطمح بالوصول إليه مقارنة بالوضع الذي وصل إليه فعلاً، فأصبح يشعر بالضيق والإنفصال عن ذاته وعن مجتمعه وبذلك حدث الاغتراب.(رجب، 1993)

### الاغتراب عند شيلر (1795-1865)

يرى شيلر أن الاغتراب هو ما تولد لدى الإنسان الحديث من الشعور بالغرابة والإنفصال في ظل ما يعانيه من ظروف لا إنسانية، حيث إن تلك الظروف تضخمت بفعل الثورة الصناعية، وأصبحت تمثل تهديداً جسيماً للأحوال الإنسانية في أوروبا، حيث إن الإنسان الحديث كما يصوره شيلر في رسالته عن "التربية الجمالية" (1795) ما هو إلا إنسان ممزق إنفصلت لديه المتعة عن العمل، والوسيلة عن الغاية والجهد عن العائد، ففي ظل التخصص الدقيق والتعقيد الشديد أصبح الإنسان لا يرتبط أداء عمله إلا بجزء صغير من الكل الذي يعمل من خلاله، مما جعله يتحول إلى شذرة إنسان لا قيمة لها وسط الأصوات الرتيبة التي تتبعث من تروس الآلة التي يديرها، لذا فقد الإنسان روح التناغم والانسجام في حياته، وبدلاً من أن يعبر في عمله عن طبيعته كإنسان أصبح مجرد صورة مشوهة للعمل الروتيني الذي يؤديه، وكذلك يرى شيلر أن الإنسان الحديث يعاني من الإنفصال ما بين غرائزه الطبيعية وملكاته العقلية، وهذا الإنفصال ينعكس داخل المجتمع في فوضى أخلاقية تكون الحضارة مصدرها، والحل يكمن كما يرى شيلر في المصالحة ما بين الجانبين الغريزي والعقلي، وبذلك يمكن للإنسان أن يصل إلى وحدته ويحقق حريته.(حماد، 2005:75)

## الاغتراب عند هيغل (1770-1831)

يعد هيغل عَرَّاب الاغتراب وأحد أبرز المحدثين فيه فقد تناول موضوع الاغتراب في معظم مؤلفاته حتى أطلق عليه بأبي الاغتراب وذلك لأنه أول من إستخدم مصطلح الاغتراب إستخداماً منهجياً ومفصلاً، حيث يرى هيغل أن الاغتراب واقع مُتجذِر في وجود الإنسان في هذا العالم.

وبالنظر في مؤلفاته في فترة شبابه فانه يتحدث عن فكرتين رئيسيتين هما :

- الحرية : والمقصود بها إمتلاك الإنسان لذاته امتلاكاً تاماً واعياً أو كما يعبر عنه بشكل أوضح بأنها أن يكون الإنسان واحداً مع نفسه.
- الاغتراب : ويقصد به إنفصال الإنسان عن ذاته وأفعاله وعن الآخرين إنفصلاً تبدو معه الأمور كُلها وكأنها غريبة عنه أو عدواً له ، أي أن يكون خارج نفسه، ويقصد به أيضاً عدم إمتلاك الإنسان لذاته، وضياعها واستلابها على نحو يؤدي إلى الوقوع في العبودية بصنوفها المختلفة.(رجب،1993: 111-112)

ويصنف هيغل تاريخ أوروبا من حيث الاغتراب إلى ثلاث مراحل : المرحلة الأولى هي مرحلة الجمهوريات اليونانية والرومانية، وقد اتسمت هذه المرحلة من وجهة نظره بالحرية السياسية وإمتلاك الإنسان الصفة العقلانية والإبداعية وإمتلاكه إلى كل ما هو سامٍ وجميل في الطبيعة، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة الاغتراب وقد كانت عند إشتداد سلطة الحكام واستبدادهم بالإضافة إلى إعتناق الديانة المسيحية فأصبح الإنسان مغترب يرى نفسه كشخص آخر غريب ، وأُختزِل كل ما هو سامٍ وجميل في الطبيعة في شخص السيد المسيح (عليه السلام) وفقد الانسان حرياته السياسية لصالح الطبقة الحاكمة، بالمقابل فقد الإنسان هويته ولم يعد مستعداً للتضحية بدمه في سبيل وطنه ودولته كما كان الإنسان في عصر الجمهوريات، وأما المرحلة الثالثة عند هيغل فقد بدأت عند قيام الثورة الفرنسية التي إستعاد فيها الإنسان ذاته وحرية وصفته الإبداعية السامية التي كانت مختزلة سابقاً في السيد المسيح (عليه السلام) حسبما كان يعتقد وإستعاد حرياته بعدما كانت مرهونة لقرون عديدة بين الطبقات البرجوازية الحاكمة .(رجب،1993)

وبشير إيريك فورم كما ورد في دراسة بوعلامات(2011:9-10) إلى أن هيغل أول من حدد مفهوم الاغتراب، حيث يحدد هذا الأخير الاغتراب في :

- غربة الإنسان عن نفسه، أي أن الفرد مغترباً عن ذاته وذلك الاغتراب ناشئ عند فقدان الكليّة، وتكون النتيجة تفريق النفس عن الطبيعة الجوهرية.
- غربة البنية الإجتماعية : وهي الوجه الثاني لغربة الفرد وانفصاله فالاغتراب الأول مرده إلى التصادم بين الطبيعة الجوهرية للإنسان وبين وضعه العام، أما الثاني فناجم عن صلة الفرد بالمجتمع أو البيئة الاجتماعية المحيطة به (الدولة أو المجتمع ككل) ويرى هيغل أن الإنسان حتى يقهر الاغتراب عليه أن يندمج في هذه البنية الاجتماعية، وذلك بإغترابه عن ذاته والانفصال عنها، وبالتالي يتسنى له أن ينسجم مع الكليّة ويتوافق معها، وعليه يحدث إتحاد الفرد بالجوهر الاجتماعي نتيجة لتنازله عن فرديته، أي أنه يقهر الاغتراب بالاغتراب، وقد وصل الاغتراب إلى إزدواجية دلالة المصطلح، فهو يرى فيه معنيين : معنى ايجابي، ومعنى سلبي، ويتمثل المعنى الأول في تخارج الروح وتجليها على نحو إبداعي، أما الثاني فيتمثل في عدم قدرة الذات في التعرف على ذاتها في مخلوقاتنا من الأشياء والموضوعات .

### الاغتراب عند فيورباخ (1804-1872)

تناول فيورباخ دراسة مصطلح الاغتراب من منظور نقده للدين (اللاهوت) ، حيث يرى أن الدين يمثل إغتراب للإنسان عن وجوده الأصلي وجوهره الحقيقي فهو يرى أن الاغتراب الديني هو أساس كل شيء سواء أكان نفسي أو فلسفي أو اجتماعي، ويرى فيورباخ أن قهر الاغتراب يتطلب من الإنسان إستعادته لخصائصه المنقسمة عنه بفعل الديانة من وجود وكمال وقدرة وإبداع.(حماد،2005)

### الاغتراب عند ماركس (1818-1881)

إستخدم كارل ماركس في مخطوطاته (1844) كلمة (Entfremdung) الألمانية للدلالة على كلمة اغتراب Alienation ويقصد بها ماركس أن الشخص قد يمر أحياناً بأوضاع يفقد فيها ذاته، ويصبح غريباً أمام نشاطاته وأعماله، وقد يفقد إنسانيته بأكملها لتعرضه لقوى معادية صنعها هو بنفسه، ولكنها تتغلب عليه (كالأزمات والحروب) ففي حالة الاغتراب يستتكر الإنسان أعماله ويفقد شخصيته وذلك ما قد يدفعه إلى الثورة لكي يستعيد كيانه فالاغتراب دافع من دوافع الثورات. ويتخذ الاغتراب

عند ماركس صوراً شتى، منها الاغتراب السياسي وفيه يصبح الفرد مجرد وسيلة تحت تأثير السلطة الطاغية، ومنها الاغتراب الاجتماعي وفيه ينقسم الناس إلى طبقات وطوائف تخضع للأغلبية فيها للأقلية، ولا سبيل للتخلص من ذلك إلا بالثورة، وأخيراً الاغتراب الاقتصادي وهو عند ماركس الأساسي وفيه تسود الرأسمالية وتستولي فيه طبقة خاصة على جميع وسائل الإنتاج. وقد شرح ماركس الاغتراب الاقتصادي أو اغتراب العمال بقوله " إن العمل أصبح خارجاً عن العامل وليس جزءاً من طبيعته وماهيته، وأن العامل لا يستطيع أن يحقق ذاته في عمله إنما ينكرها وهذا ما يكون لديه الإحساس بالبوؤس والتعاسة بدلاً من الإحساس بالرفاهية والارتياح ، ويدمر بذلك طاقته العقلية بدلاً من تنميتها ويصبح مرهقاً بدنياً وعقلياً. ولا يستطيع العامل أن ينسجم مع ذاته إلا خارج العمل في بيته أو في أوقات فراغه . أما في العمل فإنه يشعر بأنه يفرض عليه أداؤه دون أن ينبع ذلك منه، مما يشعر العامل بأن عمله ليس إرضاءً لحاجاته بل هو إرضاءً لحاجات الآخرين . ويشير ماركس إلى أن الاغتراب عن العمل يؤدي إلى فقدان العامل لنفسه بوصفه موجوداً نوعياً له خصائص النوع الإنساني . فيغترب عن إخوته في الإنسانية، وعن نوعه الإنساني ويفقد وجوده ولا يشعر بهويته بل يشعر بتشيؤّه وأنه يسير في الحياة على نحو غير إنساني.(عبد المنعم،2008:20-21)

### مفهوم الاغتراب عند إيريك فورم (1837-1908)

يرى فورم أن الاغتراب ترجع جذوره منذ بداية الخليقة نتيجة السقوط في الخطيئة ، وبالتالي يحدث الاغتراب لدى الإنسان، وهو ما قصد به فورم اغتراب الإنسان عن الله.

وقد تناول فورم مصطلح الاغتراب في كافة مجالات الحياة المعاصرة، فقد تناوله في:

✚ اغتراب الإنسان عن الطبيعة : حيث يرى فورم بأن الإنسان قادر على تجاوز الطبيعة بما يملكه من عقل ووعي بالذات، وأن عملية الانفصال عن الطبيعة تؤدي إلى اغتراب الإنسان عنها وعن الآخرين.

✚ اغتراب الإنسان عن المجتمع : حيث يرى فورم بأن هيكلية المجتمع الاقتصادية والسياسية أسست على نحو يجعل من الأفراد مغتربين بطرق مختلفة، وأن قهر الاغتراب يكون من خلال إجراء التغييرات اللازمة في جوانب النظام.

✚ اغتراب الإنسان عن ذاته : حيث تأثر فورم بمفهوم الذات عند هيجل وماركس ، وذلك من خلال تركيزه على معاني الخصوصية والإرادة والاستقلال عن التوجيه الخارجي، ويتمثل الاغتراب عن الذات من وجهة نظره في شيء مماثل لانعدام أو افتقاد الشعور بالذات وبالغفوية والفردية. (المطرفي، 2005)

### مفهوم الاغتراب عند سيمان (1861-1923)

تناول سيمان موضوع الاغتراب من الناحية الاجتماعية، وظهر في بحثه المعروف حول معنى الاغتراب، خمسة معان أو أبعاد للاغتراب وهي:

✚ فقدان السيطرة أو حالة اللاقدرة : ويشير إلى شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، فالمغترب هنا لا يتمكن من تقرير مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث أو في صنع القرارات المهمة التي تتناول حياته ومصيره فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته.

✚ اللامعنى أو فقدان المعنى : ويشير إلى شعور الفرد بأنه يفتقر إلى مرشد أو موجه للسلوك والاعتقاد، فالفرد المغترب هنا يشعر بالفراغ الهائل نتيجة لعدم توفر أهداف أساسية تعطي معنى لحياته وتحدد اتجاهاته وتستقطب نشاطاته، كما يعني عجز الفرد عن الوصول لقرار.

✚ اللامعيارية : ويشير إلى شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة إلى استخدام الطرق غير مشروعة وغير الموافق عليها اجتماعياً لانجاز الأهداف، وتنشأ هذه الحالة عندما تنتفك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه.

✚ الانعزال الاجتماعي أو حالة العزلة واللاانتماء : ويشير إلى شعور الفرد بالغبرة والانعزال عن الأهداف السائدة في المجتمع، ولا يشعر الفرد في هذه الحالة بالانتماء إلى المجتمع أو الأمة.

✚ الاغتراب الذاتي أو النفور من الذات : وهنا يشير الاغتراب الى شعور الفرد بعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة له ذاتياً، أي أن الإنسان لا يستمد الكثير من الرضا والاكتفاء الذاتي من نشاطاته، ويفقد صلته بذاته الحقيقية ويصبح مع الزمن مجموعة من الأدوار والأقنعة، ولا يتمكن من أن يشعر بذاته ووجوده إلا في حالات نادرة. (المطرفي، 2005: 17-18)

## 3.2.2 مفهوم الاغتراب في الإسلام

يعد الاغتراب أحد المواضيع التي عبر عنها القرآن الكريم، فقد حملت العديد من آيات الذكر الحكيم معاني الاغتراب، مثل اغتراب الإنسان عن الله ، واغتراب الإنسان عن ذاته وعن قومه، وكما وردت في أكثر من موضع بين ثنايا السيرة النبوية .

تشير بن عيش (2015:27) أن الانسان اغترب عن ربه عندما عصاه فخرج من نعيم الجنة واغترب إلى أرض موحشة، ومن كرم الله عز وجل أن كان هذا الاغتراب في حدود المكان، حيث أنه قَبِل توبة آدم عليه السلام بعدما عصاه، وبعد أن كادت مشاعر اليأس والحزن والخوف والقلق والألم تستولي عليه، قال تعالى " فتلقى آدم من ربه كلمات فتاب عليه انه هو التواب الرحيم " (سورة البقرة:37) وهنا خفت مشاعر الاغتراب لأن الإنسان كلما اقترب من الله أزداد إيمانه واطمئن قلبه مصداقا لقوله " الذين آمنوا وتطمئن قلوبهم بذكر الله ألا بذكر الله تطمئن القلوب " (سورة الرعد: 28).

كما أن مفهوم الاغتراب في الإسلام يشير إلى انه إذا ابتعد الإنسان عن منهج الله واتبع شهواته فانه بذلك يفقد الانسجام والتوافق الذاتي، ويعاني من الاغتراب الذاتي فيفقد الشعور بالسكينة والطمأنينة ويعيش حياة ضنك وشقاء، قال تعالى "ومن أعرض عن ذكرى فإن له معيشةً ضئيلةً" (سورة طه:124)، وكذلك يعيش تجربة نسيان الذات واغتراب النفس، قال تعالى "ولا تكونوا كالذين نسوا الله فأنساهم أنفسهم" (سورة الحشر:19).

وهذا موسى عليه السلام يشعر بالعزلة بعد ما كابده من قومه ويئس منهم من دخول الأرض المقدسة فقال "رب إني لا املك إلا نفسي وأخي فافرق بيننا وبين القوم الظالمين" (سورة المائدة:25)، وهذا نوح عليه السلام بعدما يئس من قومه وشعر بالعزلة والغربة عنهم لأنهم لم يجيبوه إلى دعوة الله "قال نوح رب إني دعوت قومي ليلاً ونهاراً ولم يزددهم دعائي إلا فراراً" (سورة نوح:6) وهذا نبينا الكريم ذاق الغربة في مكة، حيث تعرض لاستنكار قومه ومحاربتهم، لأنه جاء بالهداية التي تخالف عقائدهم وشركهم وضلالتهم، فيخرج إلى الطائف وعندما اشتد به الألم توجه إلى ربه بدعائه الذي يفيض بمشاعر الغربة والآلام والحزن والإيمان فقال ( اللهم إليك أشكو ضعف قوتي، وقلة حيلتي، وهواني على الناس، يا أرحم الراحمين،



إلى من تكلني، إلى عدو يتجهمني، أو إلى قريب ملكته أمري، إن لم تكن بك غضب علي فلا أبالي، غير أن عافيتك أوسع لي....).

كما أن مصطلح الغربة ورد في العديد من الأحاديث النبوية الشريفة التي فيها امتداح لغربة أهل الإسلام، حيث قال النبي عليه السلام " بدأ الإسلام غريباً وسيعود غريباً كما بدأ، فطوبى للغرباء " زاد جماعة من أئمة الحديث في رواية أخرى: قيل: يا رسول الله، من الغرباء؟ قال: "الذي يصلحون إذا فسد الناس" وفي لفظ آخر: "الذين يُصلحون ما أفسد الناس من سنتي" فقد كان الإسلام في أول عهده غريباً لم يلاقي النصر والإقبال عند عامة الناس فكان محاربا مُضطهداً حاملوه حتى من الله على المسلمين بنصرة الأنصار، وبخبرنا الحديث انه سيعود كذلك مستهجننا غريباً بين الناس يشعر حملة الإسلام بالغربة والتهميش والازدراء بين الناس فطوبى لهؤلاء إنهم والله الأقلون عدداً والأعظمون عند الله قدراً، وها هو الرسول عليه السلام يدعونا إلى أن لا نتلهف وراء الدنيا وان لا تكون جل همنا ومبلغ علمنا بل أن نكون كغرباء أو عابري سبيل عن هذه الدنيا الزائفة حيث قال " كُنْ فِي الدُّنْيَا كَأَنَّكَ غَرِيبٌ أَوْ عَابِرُ سَبِيلٍ " .

ويرى ابن القيم الجوزية في كتابه مدارج السالكين أن هناك ثلاث أنواع للغربة:

1. الغربة المحمودة : هي غربة أتباع منهج الله وأهل سنة نبيه بين الخلق وهي الغربة التي مدح رسول الله أهلها .
2. الغربة المذمومة : هي غربة أهل الباطل وأهل الفجور عن أهل الحق، فهي غربة بينهم وبين حزب الله المفلحين، وإن كثرت أهلها فهم غرباء على كثرة أصحابهم وأشياهم.
3. الغربة المشتركة : لا تُحمد ولا تُذم، وهي الغربة عن الوطن، فان الناس كلهم في هذه الدار غرباء فهي ليست لهم بدار مقام ولا هي الدار التي خلقوا لها.(ابن القيم، 2003: 186)

ولا يجب أن نفهم أن الإسلام يدعو إلى اعتزال الناس، أو العيش بينهم كالأموات. كلاً إن الإسلام يُقضي من دائرته مَنْ لا يهتم بأمور المسلمين ومشاكلهم الداخلية والخارجية حيث قال النبي عليه السلام " من لم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم"، ويكون الاغتراب مقبولاً في الإسلام ومستحسناً إذا فهمناه الفهم السليم من ألا تكون الدنيا أكبر همنا وجل علمنا، فالإسلام يحض على الاغتراب عن الضلال والمنكرات، وكذلك فان الإسلام يحض على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وتصليح ما أفسده الناس، والأخذ على أيدي الرعية والحكام لإحقاق الحق وتحكيم أوامر الله والابتعاد عن نواهيه

وإخراج الناس من الظلمات إلى النور، ومن عبادة العباد إلى عبادة رب العباد، ومن جور الأديان إلى عدل الإسلام .

أما في الغرب، فنجد أن الاغتراب لديهم يمثل ظاهرة مرضية، تكشف عن واقعٍ مرير يحكمه منطق المادة في ظل غياب مُطلق للقيم الروحية، وعليه فقد اختل التوازن عندهم، وعمت الاضطرابات، ونفشت الانحرافات بشتى أشكالها وأنواعها، ليعاني بذلك الإنسان أصناف الضنك والشقاء .

## 4.2.2 مظاهر الاغتراب وأبعاده

لقد تناولت الدراسات السابقة نظرية الاغتراب من زوايا متعددة، وان لم تتفق فيما بينها على تعريف محدد إلا أنها اتفقت على أبرز مظاهره وأبعاده، و يمكن تلخيصها على النحو التالي :

✚ **الإحساس بالعجز** : ويقصد به شعور الفرد باللاقوة وعدم القدرة، حيث يشعر بأنه لا يستطيع أن يسيطر على المواقف التي يواجهها أو أن يؤثر فيها، وبالتالي يشعر بعدم القدرة في السيطرة على أفعاله وتصرفاته ورغباته، مما يجعله يشعر بأنه لا يملك إرادته ولا يمكنه أن يقرر مصيره ، وأن إرادته ومصيره تتحكم بها قوى خارجة عن إرادته الذاتية، وبالتالي يفقد فعاليته فيكون عاجزاً في التأثير على مجريات الأحداث أو في القدرة على اتخاذ القرارات المصيرية في حياته، فيعجز عن تحقيق ذاته ويشعر بالاستسلام والخضوع.

✚ **الشعور بالعزلة** : ويقصد بها شعور الفرد بالوحدة والفراغ النفسي، والافتقاد إلى الإسناد والعلاقات الاجتماعية الحميمة، والبُعد عن الآخرين حتى وإن وُجد بينهم، كما قد يصاحب العزلة الشعور بالرفض الاجتماعي والانعزال عن الأهداف الثقافية للمجتمع، والانفصال بين أهداف الفرد وبين قيم المجتمع ومعاييرهِ.(خليفة، 2003: 39)

✚ **الإحساس باللامعنى** : ويقصد به شعور الفرد بأنه غير قادر على فهم وإدراك ما يدور حوله من أحداث خاصة أو عامة، وذلك نظراً لأن الحياة لا تسير وفق منطق مفهوم أو معقول لديه، وبالتالي يشعر بأنه لا يمتلك مرشداً أو موجهاً للسلوك والاعتقاد يستطيع من خلاله أن يربط بين واقعه ومستقبله، مما يُشعر الفرد بأن حياته حياة عبثية لا قيمة أو معنى لها، وذلك نتيجة لعدم وجود أهداف وطموحات واضحة تعطي معنى لحياته وتحدد اتجاهاته وتستقطب نشاطاته، مما يفقد الإنسان واقعيته ويشعره باللامباة والعجز عن الوصول لقرار.

✚ الإحساس باللامعيارية : ويقصد به شعور الفرد بعدم فهم وتقبل القيم والمعايير التي تنظم وتوجه السلوك، مما يشعره بضياحٍ للقيم والمعايير، فتحدث الفجوة بين الوسائل والغايات، فيشعر الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة إليها لإنجاز أهدافه .

✚ الاغتراب عن الذات : ويقصد به شعور الفرد بعدم قدرته على التواصل مع نفسه، كأنه غريب أو منفصل عنها، وذلك نتيجة لشعور الإنسان بعدم الرضا عن أعماله ونشاطاته، مما يجعله يعيش حالة من عدم الرضا عن الذات والشعور بالتشاؤم تجاه المستقبل بحيث لا يتمكن أن يشعر بذاته ووجوده .

## 5.2.2 أنواع الاغتراب

❖ الاغتراب النفسي : الاغتراب النفسي مفهوم عام وشامل يشير إلى الحالات التي تتعرض فيها الوحدة الشخصية للانشطار أو للضعف والانهيار، بتأثير العمليات الثقافية والاجتماعية التي تتم في داخل المجتمع . مما يعني أن الاغتراب يشير إلى النمو المشوه للشخصية الإنسانية، حيث تفقد فيه الشخصية مقومات الإحساس المتكامل بالوجود والديمومة، وتعد حالات الاضطراب النفسي أو التناقضات صورة من صور الأزمة الاغترابية التي تعترى الشخصية. (خليفة، 2003 : 81)

❖ الاغتراب الاجتماعي : وهو عجز الفرد في أن يتواصل اجتماعياً مع عادات وتقاليد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، فيكون ميالاً إلى العزلة عن الآخرين، فاقداً للقدرة عن إدراك ما يدور حوله في الحياة بصورة موضوعية وبعيدة عن الذاتية، فضلاً عن شعوره بعدم جدوى الحياة. (مبارك، 2008)

ان الفشل في التفاعل ما بين العوامل النفسية الذاتية والعوامل الاجتماعية يمكن أن نرجعها إلى عدة أمور وهي:

1. التغير الاجتماعي السريع لعدد من جوانب الحياة، ولا سيما التغيير في نسق البناء الاجتماعي، والتغير في النسق الثقافي للمجتمع.

2. التفاوت بين الوسائل والأهداف، وهذا ما يحدث عندما لا تكون الوسائل المشروعة التي يتبناها المجتمع متوائمة مع الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها، مما يشعر الفرد بالإحباط تجاه

أهدافه ويجعله يمقت معايير مجتمعه ويشعره باللامعيارية وبالتالي يتجه لتحقيق أهدافه بغض النظر عن مشروعية الوسيلة.

3. تغير القيم وسيادة القيم المادية، وهذا ناتج عن زيادة تأثير القيم المادية للحياة على حساب القيم الروحية نتيجة لطغيان الحضارة المادية وهذا ما يجعل الإنسان يشعر بالتشويش وأنه شيء جامد مثل ما حوله من أشياء بعيداً عن الأحاسيس والمشاعر الإنسانية والمعتقدات الدينية التي يؤمن بها والتي هي أساس نهضته.

❖ الاغتراب الثقافي : ويقصد به شعور الأفراد بأنهم يعيشون بقيم وممارسات لا يتفقون معها، الأمر الذي يشعرهم في أعماق نفوسهم بأنهم منفصلون عن هذه القيم والمرجعيات الحضارية، مما يتسبب باضطراب الهوية الثقافية والتمرد على الأعراف والقيم والشعور بالاغتراب وعدم المشاركة المجتمعية وتمركز الفرد حول الذات، والانغلاق في دائرة الأهداف والمصالح الشخصية دون المصالح العامة ورفض القوانين والمعايير الاجتماعية والثقافية.

❖ الاغتراب السياسي : ويقصد به شعور الفرد بأنه ليس جزء من العملية السياسية، وأن صانعي القرارات السياسية لا يضعون له اعتبار ولا يعملون له حساباً، وقد يمتد المفهوم ليشمل كل أنواع الاتجاهات السلبية نحو المجتمع عموماً والنظام خصوصاً. (بن عليا وشلاوة، 2012:25)

والاغتراب السياسي يؤدي إلى شعور الإنسان بعدم الرضا وعدم الارتياح للقيادة السياسية، والرغبة في الابتعاد عنها وعن التوجهات السياسية الحكومية والنظام السياسي بصفة عامة، وينتج عن هذا الاغتراب شعور الفرد بالعجز إزاء المشاركة الايجابية الفعالة في الانتخابات السياسية، وكذلك الشعور بالعزلة عن المشاركة الحقيقية الفعالة في صنع القرارات المصيرية المتعلقة بمصالحه، وكذلك تغيب عنه المعايير التي تُشكل النظام السياسي ويشعر باليأس تجاه المستقبل. (بن زاهي، 2007)

❖ الاغتراب التكنولوجي : وذلك أن التقدم السريع والهائل في التغيرات التكنولوجية جعلت الفرد يشعر بأنه أصبح عبداً للآلة التي صنعها وليس سيداً لها هذا بالإضافة لشعور الفرد بالعجز نتيجة لتفاوت المهارات التي تتطلبها الآلة مع مهارات الإنسان اللازمة لتحقيق الأداء المناسب مما أدى إلى شعور الفرد بالعجز وفقدان الذات أثناء العمل.

❖ الاغتراب الوظيفي : حيث يشعر المُغترَب بأنه عبداً لعمله، ويشعر بأنه غريب تجاه هذا العمل بصورة لا تمكنه من أن يرى نفسه خلال هذا العمل ولا يشعر بقيمة لانجازاته الوظيفية ، وقد يرجع

السبب في ذلك إلى عدم حصول العامل على ناتج عمله أو إلى عدم وجود نظام فعال في توزيع الأجر، بالإضافة إلى فقدان الحرية والقدرة على التعبير عن الذات وممارسة الإمكانيات المتاحة من القيام بأعمال لا تتفق مع الميول والاستعدادات، وأن يتم العمل تحت نظام استبدادي (دمهوري، 1996: 11)

## 6.2.2 نتائج الاغتراب سيكولوجياً

يرى بركات (2006) أن الإنسان قد يقبل ويعايش الاغتراب ولكنه لا يصمد طويلاً على تحمله مما يجعله يسلك عدة سلوكيات كنتائج لهذا الوضع وهي:

1. **الانسحاب** : يكون الانسحاب في حالة شعور المغترب بالعجز عن تغيير واقعه ويتمثل هذا في عدة أشكال حسب الأوضاع والظروف. فقد ينسحب المغترب بشكل فعلي عما يشعره بالاغتراب مثل هجرة العقول. وقد ينسحب أيضاً بدون أن يهاجر عن مجتمعه وذلك بأن ينعزل الفرد عن القضايا العامة، فينغلق على ذاته ويبني حوله حواجز ذاتية تجعله غير مهتم بما يجري حوله من أحداث. ويعتبر هذا من أهم مظاهر الاغتراب حيث يدخل الأفراد في حالة من اللامبالاة تجاه الأحداث الاجتماعية .
2. **الرضوخ** : ويعتبر الرضوخ من النتائج المتوقعة للاغتراب حيث يختار المغترب الرضوخ والاستسلام للواقع ظاهرياً والنفور منه ضمناً وذلك عندما تكون فرصة الانسحاب مستحيلة، ويتوافق مع الرضوخ التطلع إلى قدوم حالة من الفرج في المستقبل. ولعل من أهم أسباب الرضوخ هو ارتباط هؤلاء المغتربين بمسؤوليات شخصية خاصة في ظل حالة السيطرة المفرطة حيث يتولد لديهم الإحساس بأن التغيير مستحيل والبدائل مستحيلة. فالرضوخ هنا ليس تجاوز للاغتراب بل هو تثبيتاً له .
3. **التمرد** : وهو من النتائج التي قد يسلكها الأفراد المغتربون فالتمرد هنا يهدف إلى تغيير واقع المجتمع، وغالباً ما ينضم الأفراد المغتربون إلى أحزاب ثورية فالحركات الثورية التاريخية ما كانت سوى ردة فعل للاغتراب الحاد والمستمر. فالاغتراب يولد حاجة نفسية ماسة للإيمان والانتساب والبحث عن ماهية جديدة تتصف بها الحركات الثورية، ويرى بركات (2006) أن هذا الخيار هو

أفضل الخيارات لما يتحلى به الإنسان من الشجاعة والإيمان والجرأة والإبداع في مواجهة مشكلة الاغتراب وتجاوزها.

## 7.2.2 الاغتراب الوظيفي

يعد الاغتراب الوظيفي أحد أهم المواضيع التي إستقطبت اهتمام الباحثين في دراستهم لظاهرة الاغتراب، وذلك لما له من دور في إنتاجية الفرد وإنتاجية المجتمع عموماً، وقد عبر عنه الباحثون بمسميات مختلفة مثل الاغتراب الاقتصادي أو الاغتراب المهني أو الاغتراب الوظيفي، ولعل كارل ماركس هو أول من أولى الدراسة لهذا المجال، فقد تناول كارل ماركس العمليات الإدارية من أربع زوايا وهي اغتراب العامل عن ناتج عمله، واغتراب العامل عن عمله، واغتراب العامل عن نفسه واغتراب العامل عن الآخرين، ويتجلى بأن يشعر الإنسان من خلاله بفقدان إهتمامه بالعمل لأنه بلا فائدة، إضافة إلى إحساسه بأن ناتج عمله يتحكم فيه إنسان آخر يقوم بتوجيهه لخدمة مصالحه وأهدافه الشخصية، وبالتالي أصبح الإنسان كأنه ترس في آلة أو سلعة تباع وتشتري، ولكنه في الواقع ليس كالألات أو السلع الأخرى لأنه يتميز عنها بالوعي الذي يخلق في داخله الصراع مع الآخر ثم الصراع مع نفسه، ومن هنا ينشأ الاغتراب بمظاهره العديدة وأولها الإحساس بسلب القدرة وعدم الفعالية. (حارص وعبدالعزيز، 2008)

ويرفض Blauner (1964) وجهة النظر الماركسية في الاغتراب فيرى بأن حالة الاغتراب ليست ناجمة عن موقع طبقة في المجتمع الرأسمالي إذ أنه يرى أن هذا الاغتراب هو من طبيعة العمل ومن نوعية التكنولوجيا المستخدمة وهذه المسألة ذات أهمية في نظريته.

ويحدد Blauner (1964) مجموعة من الظروف الاجتماعية والتكنولوجية المختلفة التي تؤثر في اتجاه العامل نحو عمله أو مصنعه سواء شعر العامل بالحرية أو بالتبعية، بالإشباع أو عدمه، وسواء نظر إلى هذا العمل على أنه نشاط حر، أو نظام روتيني نمطي مفروض عليه ولذلك ذهب إلى تحديد أربعة عوامل للاغتراب هي:

✚ اغتراب العامل عن ملكية وسائل الإنتاج وعن محصلات الإنتاج النهائية.

✚ عجزه عن التأثير في السياسات الإدارية العامة.

✚ فقدان القدرة على التحكم في ظروف العمل أو ضبطها.

✚ فقدان القدرة على التحكم في عملية العمل المباشر

ويرى راجح(1977: 16) أن الاغتراب الوظيفي هو شعور الفرد بالاغتراب عن عمله وبنشأ حين لا يجد الفرد صورة شخصيته في عمله، حين يشعر أن العمل قد سلبه شخصيته وجرده من حريته وقدرته على الابتكار، أما اغتراب الفرد عن نفسه فهو في شعوره بأنه أصبح مسلوب الحرية والإرادة.

ويضيف ادريسي(1997: 18) على أن مفهوم الاغتراب الوظيفي ارتكز على فكرة الفاعلية الوظيفية، بمعنى شعور الفرد بمدى قدرته على التأثير في مجريات العمل الذي يمتنهه سواء على مستوى القرار الوظيفي أو مستوى الأحداث الناتجة عنه في المجتمع الذي يعيش فيه، وعلى هذا الأساس أُعتبر الفرد الذي يعيش بضالة الفرص أمامه للتأثير على هذه العملية في المجتمع بأنه مغترب وظيفياً.

ومن خلال ما سبق فإنه يمكن أن يعرف الاغتراب الوظيفي بأنه شعور الموظف بالغربة في المؤسسة التي يعمل بها وذلك نتيجة لضعف العلاقة بين المؤسسة والفرد وعدم قدرته على التفاعل والاندماج في منظومتها سواء فكرياً أو مهنياً أو نفسياً أو إجتماعياً فيشعر بأن المؤسسة لم تعد المكان المناسب له، مما يقلل من ولائه لها، ويفقد تركيزه وفاعليته الوظيفية.

## 1.7.2.2 مراحل الاغتراب الوظيفي

تمر عملية الاغتراب الوظيفي بثلاث مراحل رئيسية وصولاً للاغتراب الكلي، وترتبط كل مرحلة منها بشكل تراكمي مع المرحلة السابقة، بحيث تزداد حدة الاغتراب من مرحلة لأخرى، ويلخصها الشواف(2003) كما ورد بدراسة بن زاهي(2007، 43-45) بالشكل التالي :

➤ **المرحلة الأولى (الاغتراب النفسي) :** وتتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو الموظف ذلك إلى أن المؤسسة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديهم موقف سلبي تجاهه، وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية التي كان عليها، إلى أن يدخل في دائرة النسيان والإهمال في المؤسسة.

ويستمر الموظف في تكوين المشاعر السلبية عن المؤسسة، وقد يتراءى له أن كل ما يعانیه من مشاكل وصعوبات إنما تسببها له المؤسسة، ويصبح الموظف نتيجة ذلك مهموماً ومشغولاً بالمشاكل والصعوبات التي يعزوها إلى عدم إهتمام المنظمة به، ويزداد هذا الشعور سوءاً إذا لم

يجد أحد من المسؤولين في المؤسسة يتحدث إليه عن مشاعره وعن المشكلات التي يعاني منها عندئذ يبحث الموظف عن بديل لبيث إليه همومه وشجونته، وقد يكون هذا البديل من داخل أو خارج المؤسسة، وفي كلتا الحالتين سوف يمتد الضرر إلى كل من الموظف والمؤسسة، والخطورة ليست عندما تكون مشكلة موظف أو اثنين أو ثلاثة ولكن الخطورة تبدأ إذا أصبح مثل هذا الشعور سائداً بين العاملين، وعندئذ ينشغلون بالحديث عن همومهم والمشكلات التي يواجهونها في المؤسسة، وتحول الأحاديث إلى بلبله وشائعات وتصبح بيئة العمل في المؤسسة بيئة غير منتجة وتتدنى الإنتاجية وينصرف العاملون إلى بحث مشاكلهم والتشاور في حلها بدلاً من قضاء وقت الدوام الرسمي في إنجاز الأعمال وتطويرها، ومن أخطر العواقب للاغتراب النفسي إنعدام روح المبادرة والإبداع وانتشار روح اللامبالاة بين العاملين.

➤ **المرحلة الثانية (الاجتراب الذهني) :** وهي في الحقيقة إمتداد لمرحلة الاجتراب النفسي ولكنها أكثر خطراً على المؤسسة والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشروء الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، وتتدنى لديهم القدرة على التعلم ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الإجازات والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبرراً للابتعاد عن جو المؤسسة .

➤ **المرحلة الثالثة (الاجتراب الجسدي) :** وهي المرحلة التي يصبح فيها الاجتراب الوظيفي اجتراباً كلياً حيث يكثر الغياب، والتأخر عن الدوام، والخروج أثناء الدوام، والانصراف قبل نهاية الدوام، وتكثر الاستقالات الجماعية في المؤسسة وتصبح الصراعات بين العاملين المشرفين واضحة، ويفقد فيها الرؤساء المباشرون القدرة والسيطرة على الأمور .وتتطور مشكلة الاجتراب الوظيفي وتتفاقم عندما تكون الإدارة العليا تابعة في برج عالٍ، وفي غياب كامل عن الواقع السيئ للمؤسسة بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها، أو أنها لا تريد أن تسمع إلا الجوانب المضيئة، والأخبار المفرحة وإن كانت غير صحيحة. وعندما تصلها الأخبار الصحيحة وهي في غفلة من أمر المؤسسة عندئذ تحل الكارثة، ولا تصدق الإدارة العليا حقيقة ما يحدث، وتبدأ حلقة جديدة من العلاقات المشدودة هذه المرة بين مدراء الإدارات وبين الإدارة العليا، فيتبادلون الاتهامات بالتخاذل والتقصير وعدم تحمل المسؤولية، وتشهد المؤسسة في هذه المرحلة موجة من الآفات والاستقالات ما بين المدراء والمشرفين ورؤساء الأقسام.إنها أزمة حقيقية تواجه المؤسسة وتدفع بها إلى هاوية



الانحدار والفسل وتصبح سمعتها الخارجية سيئة مما يؤثر على كسب ثقة المتعاملين معها، وإذا كانت حالة الاستقلالات والإقالات كبيرة بين العاملين المَهرة والمتخصصين فإن المؤسسة لا محالة تتعرض لخسائر معنوية ومادية كبيرة لا تستطيع بعدها النهوض فتكون هي الضربة القاضية للمؤسسة ولا تقوم لها قائمة .

### 2.7.2.2 العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي

**المكننة والأتمتة :** ساهمت الثورة التكنولوجية الحديثة في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين في المنظمات الإنتاجية والخدماتية على حد سواء، وذلك نتيجة لهيمنة الأتمتة والأجهزة الحاسوبية والالكترونية على العمل اليومي، فظهر هذا الخطر التكنولوجي وكأنه مهدد للعلاقات الإنسانية ومثيراً للأمراض والمشاكل النفسية، فبعد أن كان الحرفيون والمهنيون والإداريون سادة على أجهزتهم ومكاتبهم، أصبحوا خدماً لها خاضعين لإدارتها. (الكبيسي، 2004: 145)

**الخلل في تقارير الأداء :** تفتقر تقارير الأداء السنوية للموظفين إلى الأسس الموضوعية في تقييم الأداء، وذلك لأنها في الغالب تقوم على تقديرات فردية من جانب الرؤساء المتخصصين مما يجعلها تتأثر بالتحيز الشخصي والاعتبارات الخاصة والأهواء الشخصية بعيداً عن الموضوعية، وهذا ما يؤثر في النهاية على حسن العلاقات الوظيفية التي ينبغي أن تقوم بين الموظفين والإدارة. (الغمري، 2002)

**ضعف الفعالية الإدارية :** إن ضعف الفعالية الإدارية داخل المنظمة من أهم العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي، فالإدارة الجيدة يجب أن تتبع خطوات للارتقاء بالعمل الإداري للتغلب على مشكلات الأداء، ومن أهم هذه الخطوات : التخطيط الجيد، ومتابعة خطوات التنفيذ، وإتباع نظام توثيق فعال، وفعالية إدارة الوقت. (عبد، 1984:504)

ومع هذا فإن القدرات الإدارية والقيادية الحقيقية للقائد أو المدير لا تظهر في ظل الظروف الجيدة ولا حتى الظروف العادية، وإنما تظهر القدرات الحقيقية في ظل الأزمات والمشكلات الصعبة، وللسلوك البشري أنماط تختلف وتتباين كثيراً، متأرجحةً بين قطبين شديدي التنافر وهما :

➤ القطب الموجب (العنف والعدوانية)

➤ القطب السالب (السلبية الشديدة واللامبالاة).

والأشخاص الطبيعيون هم الذين يتعاملون بثقة واعتدال وتوازن في الظروف الطبيعية ويلتزمون الوسط في تعاملاتهم مع الآخرين، والمبالغة في السلوك تعتبر ردة فعل طبيعية لتعرض المرء لضغوطٍ ما فيظهر ذلك بشكل طبيعي في سلوكه، فإن كان انطوائياً فسيصبح أكثر سلبية وتتكون لديه رغبة في الانطوائية، وإن كان شديد الثقة بالنفس فإنه يميل إلى التعبير عن نفسه بصوت أعلى، وحين يتعرض الإنسان لخطر يتعلق بهدف يسعى لتحقيقه فإن ذلك يؤثر على سلوكه الطبيعي ويتغير هذا السلوك تبعاً لمقدار سيطرته على نفسه، ويتحرك نحو المبالغة سواء سلباً أو عدواناً، وحين تُخرج الضغوط أسوأ ما في الناس فإنها تحولهم لأنماط سلوكية يصعب التعامل معها. (عبده، 1984:505-507)

**ضعف نظام الحوافز:** إن عدم وضوح نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية بين الموظفين والقيادة العليا والمباشرة يعتبر أحد أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، لأن الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها.

ومستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام يتأثر بغياب الحوافز لا سيما أن هناك عدداً من النظريات والدراسات التي سعت لمعرفة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والحوافز، فنرى مثلاً:

1. مدرسة العلاقات الإنسانية: ترى أن الموظف السعيد هو موظف منتج وقد تباينت الدراسات حول الاغتراب والإنتاجية.

2. مدرسة السلوك: توصل علماء السلوك إلى أنه ليس هناك علاقة ضرورية بين الاغتراب والإنتاج، فقد لا يكون الاغتراب ناتج من العمل بذاته بل قد يكون الاغتراب ناتج عن الظروف المحيطة بالعمل " الزملاء في العمل، بيئة العمل والخدمات... الخ ". (عنوز، 1999: 63)

فنظام التحفيز الفعال يلعب دور السحر في شحذ الهمم ورفع الكفاءة الإنتاجية والاستفادة من المواهب الفردية للعاملين واستغلالها بالشكل الأمثل، وغياب فعالية هذا النظام يؤدي إلى ميل العاملين إلى الروتين وشعور العديد من الموظفين بالإحباط واليأس وتجعلهم في موقف رد الفعل بإظهار سخطهم وامتعاضهم وسخریتهم من الإدارة ولعل الأمر يكون أكثر خطورة عندما يجرون معهم العديد من موظفي الدوائر والأقسام إلى دائرة إحباطهم وبذلك سيكون من الصعب إحياء معنوياتهم ورفع أدائهم ومستوياتهم الإنتاجية.

**عدم تبادل الخبرات والمعلومات :** يعد عدم تبادل الخبرات والمعلومات أحد أهم الأسباب المؤدية للاغتراب وذلك لما له من دورٍ في بقاء الخبرات والكفاءات محتكرة في فئة من الأفراد دون غيرها، وهذا ما يُشعر الموظفين الذين يفتقرون للخبرات والمعلومات الكافية بالعجز عن أداء مهامهم الوظيفية بالشكل المناسب، وشعورهم بالعزلة عن الموظفين الآخرين، فيشعر الموظف بأنه ليس في المكان الذي يتناسب مع إمكانياته ولا المكان الذي يستطيع فيه صقل مهاراته ورفع كفاءته وأداء عمله بالشكل المناسب، فيشعر بالعزلة والعجز ولا يشعر بأي قيمة أو معنى للمهام الوظيفية التي يؤديها، فيعجز عن الربط بين واقعه الوظيفي وبين أهدافه وطموحاته المستقبلية، وهذا ما يصب في النهاية بشعور الموظف بالاغتراب الوظيفي، ولعل أكبر ما يدفع الأفراد لإحتكار خبراتهم ومعلوماتهم هو شعورهم بالخوف من الاستغناء عن خدماتهم أو نقلهم إلى مكان عمل آخر إذا وُجد من يقوم بأعمالهم بكفاءة، ويعد التدوير الوظيفي أحد أهم السبل لحل هذه المشكلة وكذلك رفع مستوى التدريب وزيادة ولاء الموظفين للمؤسسة .

**العمل في مواقع منفصلة :** إن العمل في مواقع منفصلة لمؤسسة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى شعور العاملين بعدم المساواة نتيجة للأمور التالية :

1. وجود مميزات لبعض المواقع لا تتوفر للبعض الآخر مثل الحوافز وأوقات وساعات العمل.....الخ
2. وجود بعض الجوانب السلبية في الأماكن التي تبعد عن الإدارة المركزية مثل عدم ملائمة ظروف العمل كالتهووية والإضاءة...الخ
3. عدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة بنفس درجة أقرانهم الموجودون بالموقع الرئيسي أو الفروع القريبة منه .

وهذه الأسباب من شأنها أن تؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة. (السباعي وعبد الرحيم،1996:119)

**عدم ظهور دور الفرد :** ويتمثل ذلك فيما يتعرض له الموظف داخل المنظمة من مواقف يشعر فيها بأن جهوده غير مقدره له، ويتم التعنيم عليها لصالح جهات أخرى في المنظمة تجني ثمار جهوده، وهذا ما يشعر الموظف بغياب دوره في المنظمة وضعف الحافز لبذل جهوده، وهذا من شأنه أن يولد لديه الشعور بالإحباط والاغتراب الوظيفي عن المنظمة التي يعمل بها .

**المنافسة الشديدة :** إن المنافسة بين العاملين في المنظمة الواحدة تأتي غالباً في صالح العمل طالما لم تتجاوز المنافسة القواعد الصحيحة، والتي تتمثل في بذل الجهود في العمل للحصول على أكبر استفادة مادية ومعنوية ممكنة من المنظمة، فإذا ما خرجت هذه المنافسة بين العاملين عن القواعد الصحيحة كأن يتبع العاملون بعض الأساليب غير المشروعة للوصول إلى مكاسب لا يستحقونها، فإن ذلك من شأنه أن يدفع من يُجيدون العمل فقط إلى اليأس من الوصول إلى المكاسب التي يريدونها، ومن ثم تتخفف معدلات أدائهم، إن استسلام العاملين بالمنظمة لمشاعر اليأس والإحباط من شأنه أن يؤدي إلى اغترابهم وظيفياً عن المنظمة التي يعملون بها. (العيسوي، 1997:39)

**ضعف الثقافة التنظيمية في المؤسسة :** تعتبر الثقافة التنظيمية القوية من العوامل التي تحت العاملين وتشجعهم على توظيف قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية نحو الأفضل، وذلك عن طريق خلق ثقافة متماسكة تتسم بروح المشاركة من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها. (شاطري، 2014)

فالمنظمة التي لديها ثقافة تنظيمية قوية تكون ذات أداء وفاعلية عالية، إذ تؤدي الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب عليهم القيام به. بينما في المؤسسات التي لديها ثقافة تنظيمية ضعيفة فإنها تلاقي رفضاً وعدم ثقة من العاملين فيها، ولذلك فإن الإدارة التي تهتم بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة وتتجسد فيها نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي يسير فيها الأفراد في طرقٍ مبهمه غير واضحة المعالم إذ يتلقون تعليمات متناقضة غير مقنعة بالنسبة لهم، نظراً لعدم موائمة قيمهم ومعتقداتهم بقيم المؤسسة ومعتقداتها، وهذا ما يُولد لديهم الشعور بالاغتراب عن ثقافة المنظمة وإدارتها، حيث تبدو القيم والمعايير السائدة عديمة المعنى للفرد، مما يُشعر الفرد بالعزلة واللامعيارية .

**ضعف مستوى التدريب :** يُعد ضعف التدريب أحد العوامل المؤدية للاغتراب، وذلك أن المنظمة تلجأ لتدريب كوادرها لتطوير أدائهم ومواكبة التطورات المتسارعة من حولهم، وكذلك يعتبر التدريب وسيلة لتحفيز العاملين على العمل، ومساعدتهم على تنمية أنفسهم داخل وخارج المنظمة وزيادة ولائهم لها.

ويؤدي ضعف مستوى التدريب إلى شعور الأفراد بالعجز عن مواكبة التطورات من حولهم، مما يقلل من الثقة بالنفس لديهم والانسجام والتوافق بينهم وبين الإدارة، وهذا ما يشعرونهم بالعزلة عنها، والعجز عن تحقيق مطالبها، فيشعر الفرد أن إمكانياته لا تسير باتجاه يتوافق مع متطلبات العمل، ويشعر كذلك بصعوبة ربط واقعه الوظيفي بطموحاته المستقبلية فيدخل في حالة من الضياع والاعتراب .

ولعل عدم الموضوعية في إختيار المتدربين أو إقتصار عملية التدريب على مستويات إدارية بذاتها دون سواها أو أفراد بعينهم دون غيرهم، هي أحد العوامل المسببة للاعتراب، وينتج عن ذلك الشعور بالظلم وعدم الرضا الوظيفي مما يقلل من ولاء العاملين لمؤسستهم ويفقدون الإيمان بقيمتها، ويحد من دافعيتهم للعمل ويشعرونهم بالعزلة عن المسويات العليا وباللامعيارية تجاه قراراتهم.

### ثانيا : العوامل التي تعود للفرد

**الخوف وعدم الشعور بالأمان الوظيفي :** يُعرف الأمان الوظيفي بأنه الحالة السائدة التي يشعر فيها الموظف بالأمان وباستمراره على رأس عمله وتضائل فرص الإستغناء عنه، ويلحق بالأمان الوظيفي عدة جوانب نفسية واجتماعية وتنظيمية واقتصادية تُشكل في مجموعها حزمة دافعة لسلوك المورد البشري في العمل المؤسسي إلتزاماً، وأداءً، وبقاءً، وتفوقاً وإبداعاً. إلا أن تهديد الأمان الوظيفي يقود إلى مظاهر سلبية منها فقدان الإستقرار الوظيفي والشعور بالتهميش والإقصاء وفقدان روح الإلتزام بالعمل وغياب الولاء للمؤسسة وفقدان الثقة بالنفس، وهذا ما يتمثل بمجمله بالشعور بالاعتراب الوظيفي .(الخافجي والأحمد، 2007)

**نقص الكفاءة :** يؤدي نقص كفاءة العاملين في المنظمة إلى إنخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها، ونتيجة لنقص الكفاءة فإن بعض العاملين يلجئون إلى الغياب عن العمل، كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، وتكثر المشاجرات والمشاحنات بين العاملين، وهذا ما ينتج عنه ما يسمى بالاعتراب الوظيفي . (العيسوي، 1997:66)

**وقت الفراغ :** إن وجود وقت فراغ طويل لدى العاملين بالمنظمة فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى كثرة الأحاديث الجانبية، خاصة إذا كانت المشكلة موجودة لدى عدد كبير من العاملين، حيث ينصرف

العاملون إلى بحث مشاكلهم الشخصية، والتشاور في حلها بدلاً من قضاء وقت الدوام الرسمي في إنجاز الأعمال. (العيسوي، 1997)

**سوء التوافق المهني** : يبدو التوافق في قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفاً سليماً وأن يتلاءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية ومع نفسه، فالتوافق عملية معقدة إلى حد كبير تتضمن عوامل جسمية ونفسية واجتماعية كثيرة، فالعامل يبدأ عمله فيرى نفسه مضطراً للتكيف مع ظروف ومطالب عديدة، حيث إن عملية التوافق لا تقتصر على تكيفه مع الآلة فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى التكيف مع الزملاء ومع المشرف ومع مزاجه ومع نظام العمل الخاص بالمصنع ومع كل الظروف المحيطة بما فيها بيئة العمل، فسوء التوافق في مجال معين يكون له صداه وتأثيراته على جميع النواحي، فالإنسان قبل أن يكون عاملاً هو وحدة نفسية اجتماعية إن اضطرب جانباً منها اضطربت باقي جوانبها، فنقص قدرة العامل على سبيل المثال قد تؤدي إلى حدوث صراع نفسي لديه، مما ينقص حتماً من قدرته على العمل ومردوده، وقد يتسبب كذلك في إفساد علاقاته الاجتماعية.

ويمثل سوء التوافق المهني الوجه السلبي لعملية التوافق وينتج عنه نمط سلوكي غير ملائم، يتمثل في عزز العاملين في التكيف السليم مع ظروف عملهم أو مع ظروفهم الشخصية أو كلاهما معاً مما يجعلهم غير راضين وغير مرضي عنهم، وذلك أن سوء التوافق المهني وعدم تكيف الأفراد مع ظروف العمل يجعلهم يقبلون على العمل بفتور وبروح معنوية متدنية تفتقد للحماس، ويزداد معها عدم الانصياع أو الالتزام بالتعليمات المتعلقة بالعمل، ويصاحب ذلك السلوك السلبي والشعور بفقدان المعنى واللامبالاة ومركزية الذات والانعزال الاجتماعي. (القاسم، 2001:49)

**قيم واتجاهات العاملين**: قد ينجم الاغتراب الوظيفي من عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه وأهدافه مع توجهات الفرد وأهدافه وقيمه، أي أن الهدف الذي يتجه عمل الفرد نحوه غير مرغوب فيه، أو أن محيط العمل الذي يعمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه من إهتمام، وأن حاجات الفرد ورغباته لا تحظى بالرعاية بل لا تستشعر من قبل الآخرين. (الكبيسي، 2004:144)

**سوء إدارة الوقت** : إدارة الوقت هو أسلوب إدارة شخصية يمكن أن يلجأ إليه ويستخدمه الموظفون في مختلف المستويات الإدارية حيث يمكن بواسطته أن يخططوا وينظموا وقت عملهم الرسمي المتاح في المنظمة، بشكل يستغلونه ويستثمرونه أحسن استثمار في إنجاز الأعمال المكلفين بها على أكمل وجه، وينحصر ويتركز محور تخطيط وتنظيم الوقت في وضع السبل الكفيلة للقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت، فالكثير من الموظفين وخاصة في المستويات الإدارية العليا

يشكون دائماً من مشكلة ضياع الوقت ، وأن الوقت وساعات العمل الرسمية لا تكفي لإنجاز أعمالهم، مما يضطرهم إلى إنجازها في بيوتهم على حساب حياتهم الخاصة وراحتهم الشخصية وعائلاتهم، وهذا ما يجعلهم يشعرون بالإرهاق والتعب المستمرين، مما يؤثر في حالتهم النفسية وينعكس على مستوى أدائهم للعمل وعلى علاقاتهم مع الآخرين، فالموظف المرهق المتوتر كثيراً ما يكون في حالة عصبية تنعكس سلباً على أدائه وسلوكه وتؤدي إلى إنخفاض روح التعاون لديه وزيادة مستوى الانعزالية.

**ضعف الإيمان والقيم الدينية عند العاملين:** ذكر القرآن الكريم الإيمان مقروناً بالعمل في أكثر من سبعين آية، حيث عَظَّم الإسلام مكانة العمل وجعل منها عبادة لله عز وجل، حيث يُؤجر المؤمن الذي يعمل بجد وينتج ليعيل نفسه وأسرته، ويتجلى ذلك في عدة آيات وردت في الذكر الحكيم ومنها: " فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرضِ وابتغوا من فضل الله واذكروا الله كثيراً لعلكم تفلحون "، كما جاء في سورة الملك: " هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور "، ومن هنا نرى أن الإسلام ينظر إلى العمل كأحد أبرز مقومات الحياة، وأنه بمثابة أداة لبناء مستقبل الشعوب، ويحفظ أمنها وأمانها واستقرارها، ولم يحض الإسلام على العمل فحسب بل نجد أن ديننا الحنيف يدعو إلى أبعد من ذلك وهو إتقان العمل حيث يقول رسولنا الكريم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه "، وكذلك يأمر بالأمانة والصدق والإخلاص، ومخافة الله في النفس والناس والمرافق والمقتنيات وغيرها مما هو موجود في بيئة العمل، والابتعاد عن الغش والتلاعب والتحايل .

فالالتزام بالقيم الدينية تُشكل الكيان النفسي للفرد، فهي تزوده بالإحساس بأهمية كل ما يقوم به، وتولد لديه القدرة على تمييز الصواب من الخطأ، والحسن من القبيح حيث تشكل معياراً للحكم على السلوك، وتمكنه من معرفة ما يتوقعه من الآخرين، يقول الحق تبارك وتعالى "ومن يؤمن بالله يهد قلبه"، والابتعاد عن القيم الدينية يؤدي إلى ضياع الإحساس بها أو عدم التعرف عليها ويجعل الفرد ينخرط في أعمال منافية وعشوائية، ويصبح تفكيره رهيناً للحدود المادية دون الروحية، مما يفقده الاستقرار النفسي ويسيطر عليه الشعور بالإحباط والعزلة والتمرد والحيرة والخوف من المستقبل، فالإيمان يتطلب من المؤمن أن يؤدي عمله بإخلاص وإتقان مستحضراً في ذلك طلب الآخرة وليس الدنيا يقول رسولنا الكريم " من كانت الآخرة همه جعل الله غناه في قلبه وجمع له شمله وأتته الدنيا وهي راغمة ومن كانت الدنيا همه جعل الله فقره بين عينيه وفرق عليه شمله ولم يأت من الدنيا إلا ما قدر له " .

**عدم التخصص في العمل :** إن تنمية الموارد البشرية يتم عن طريق التوسع في التعليم والتدريب، ومن ثم يتوفر عدد من المختصين في مجالات العمل المختلفة، وتكمن المشكلة في عدم الاستخدام الأمثل لهذه التخصصات، وذلك بوضعها في مجالات عمل مختلفة تماما عن مجالها مما يقلل من أداء المختص في العمل الذي أُسند إليه في غير مجال تخصصه.(الهوري، 2000: 63)

**اليأس والاستسلام للفشل :** يُعتبر اليأس أحد أسوأ الصفات التي إنتشرت بين العاملين في هذا العصر الذي نعيشه، وبالرغم من أن الجميع يعرف مساوئ اليأس فإننا على الأقل نقف سلبين تجاهه. إن عدم الثقة بالنفس، وعدم مواصلة العمل يجعل سلوك الإنسحاب والسلبية في ميادين العمل ظاهرة سيئة ومدمرة في مواقع الإنتاج وفي الحياة، ويجب أن نعمل ولا نغادر ساحة الأعمال إلا في النهاية، والإنسان الناجح هو القادر على تخطي العقبات وعلى تحقيق الأهداف بالرغم من وجود الصعوبات، والقضاء على الخوف واليأس الذي ملئ الصدور وأفسد أبواب الفكر والنشاط .

إن العامل قد يمر بتجربة فاشلة في عمله، و ليس معنى ذلك الاستسلام للفشل، لأنه يحطمه، ولا أن يدخل اليأس إلى قلبه، ولكن عليه أن يحاول مرة بعد المرة، لأنه من السهل جداً أن يحقق ما يريد بكثرة المحاولات.

إن الاستسلام للفشل، وعدم تصحيح الأخطاء له أثر سيئاً على العامل ومن ثم على العمل وبالتالي على الدولة، إن اليأس والاستسلام للفشل والعوامل المسببة له في العمل هو أحد العوامل الرئيسية المسببة لظاهرة الاغتراب الوظيفي والتي بدأت تعرف طريقها إلى مجتمعاتنا.(الغمري، 2002: 182)

**الانطوائية والانعزالية:** إن العامل الانطوائي والانعزالي هو من ينتابه الشعور بالغبية والانعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها، ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها، أو إلى المجتمع الذي يعيش فيه، وهذا النوع من العاملين يعانون من الاغتراب الوظيفي وهذا من شأنه أن يؤثر على سلوكهم داخل المنظمة .(الزغل وآخرون،1990: 29)

### **3.7.2.2 نتائج الاغتراب الوظيفي**

يري بن عليا وشلاوة (2012) أن أبرز نتائج الاغتراب الوظيفي تتمثل في النظرة الحاقدة للموظفين على الإدارة والمشرفين ومقت نمط ادارتهم وقراراتهم والتي قد يؤدي لدى البعض بإظهار السلوك



العدواني والتخريب للآلات والتجهيزات، وفي حين تتمثل نتائج الاغتراب لدى بعض الموظفين في كثرة الغيابات وممارسة الضغط وترك العمل كمحاولة للانسحاب منه وكذلك اللجوء إلى التنقل في العمل من قسم لآخر ومن مركز لآخر هروبا من هذا الواقع وتظهر لدى بعض العاملين ردة فعل أخرى تتمثل في تمرد العامل على زملاءه وإظهار الخصومة لهم والشعور بحالة من الضعف النفسي والجسدي والشعور بالإحباط والحرمان وخيبة الأمل وعدم الشعور بالرضا الوظيفي .

## 3.2 المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

### 1.3.2 مقدمة :

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، وتظهر أهمية هذه الوسيلة أيضا عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، وأهمها: تحسين أداء الموظف وتطويره، واعتماد هذا التقييم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية، وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب، وأساس موضوعي لرسم هذه السياسات. (أبو شيخة، 2010: 332)

وما يشهده العالم في هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء، كل ذلك يتطلب من المنظمات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمنظمات من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المواطنين. (البلوي، 2008: 27)

### 2.3.2 مفهوم الأداء الوظيفي

من حيث اللغة: جاء في المعجم الوسيط، أدى الشيء : قام به، أدى الدين قضاؤه، وأدى الصلاة: أقامها لوقتها، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه الشيء: أوصله إليه، ويقول ابن منظور أدى الشيء: أوصله والاسم الأداء .

أما اصطلاحا فقد ورد في معجم المصطلحات الإدارية أن الأداء أو الإنجاز هو: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المُدرب .

يرى الخزامي(1999:19) بأن الأداء الوظيفي بصفة عامة هو: تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة .

فيما يرى الصواف (2000) أن الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلباته الوظيفية، وغالبا يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

ويشير سلطان(2004) إلى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

ويضيف ثوماس جيلبرت كما ورد في دراسة درة (1998: 3-4) أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء الوظيفي فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً .

ويستنتج مما سبق أن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد من خلال تفاعل مجهوده المبذول مع سلوكه للقيام بتأدية المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه .

### 3.3.2 عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من وجهة نظر الحسيني(1994: 72) من مجموعة من العناصر أهمها :

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

## 4.3.2 محددات الأداء الوظيفي

يرى هلال (1996:20) أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

ويوضح السلمي (1985:27) أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، ويلخص ذلك من خلال المعادلة التالية :

مستوى الأداء = المقدرة على العمل x الرغبة في العمل

فيما يضيف سيد مصطفى (2000:14) البيئة إلى هذه المعادلة فيرى أن مستوى الأداء يتوقف على القدرة والرغبة والبيئة المحيطة ويلخصها بالشكل (1.2) التالي :



✚ **القدرة على العمل:** وتعني استطاعة العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان

مقابلاً في ذلك المعايير الموضوعية مسبقاً، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هاميين هما: المعرفة والمهارة. حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

✚ **الرغبة والدافعية للعمل:** يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها، لذلك فلا بد على الرؤساء والمشرفين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف العمل، وحسب "روبنز" فالدافعية هي: "الرغبة في ممارسة مستوى عالٍ من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الحاجات الفردية .

✚ **بيئة العمل:** وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية.

### 5.3.2 معايير الأداء الوظيفي

يرى خليفة (2007:76-77) أن الهدف من وضع معايير للأداء الوظيفي هو مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، وتستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدام الموارد المتاحة بالشكل الأمثل بدون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، وتتحصر أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي:

1. **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإلتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، لذلك يفضل الإلتقان في مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، والأهداف والتوقعات.

2. **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء في الأداء الوظيفي، مما يصيب الموظفين بالتراخي واللامبالاة لذلك يتم الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل

مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكسبه الفرد من خبرات، تدريب، تسهيلات.

3. الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن، وبعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يُستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يُراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى كمية العمل المطلوب القيام به وعدد العمال اللازمين لإنجاز العمل .

4. الإجراءات: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

### 6.3.2 نظريات الأداء الوظيفي

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإدارية وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والمنظمة وفيما يلي سيتم مناقشة بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته

**نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856-1915):** لاحظ فريدريك تايلور أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية كما وجد انه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وانه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج.

ولقد أوصت هذه النظرية على ضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، هذا وتبنت هذه النظرية المعيار العلمي المبني على أساس دراسة الوقت والحركة .

**نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول (1841-1925):** وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي: نشاطات فنية ، نشاطات تجارية ، نشاطات مالية ، نشاطات أمنية ، نشاطات محاسبية ، نشاطات إدارية .

وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة ، وقسمها إلى خمسة عناصر هي: التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابة. كما وضع أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي : تقسيم العمل ، السلطة والمسؤولية ، الانضباط في العمل ، وحدة الأمر ، وحدة الاتجاه ، تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد ، المكافآت ، المركزية ، التسلسل الهرمي ، النظام ، المساواة ، الاستقرار الوظيفي ، الابتكار والمبادأة ، العمل بروح الفريق .

**النظرية البيروقراطية لماكس ويبر (1864-1920):** وتعد هذه النظرية من أهم الدراسات التي أسهم بها فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب السلطة داخل تلك التنظيمات وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تتناسب إليهم في حدود الأوامر المشددة هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتماماته بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.

**نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو (1880-1949):** تركزت هذه النظرية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل

أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً، حيث أنه من أهم الأفكار تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل. كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد.

**نظرية العدالة لستيبي آدمز (1963) :** تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز على الافتراض بان هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف . وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم.

**نظرية التوقع ليفيكتور فروم (1964):** ترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه .

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء ، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقق العوائد}$$

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الأشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل ، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم . كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز ، بحيث يكون الفرد على بينه من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل .

**النظرية اليابانية في الإدارة لوليم أوشي (1981) :** حيث قام أوشي بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في



نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي .

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية تتلخص في الآتي:

- ✓ الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
- ✓ الحذق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل .
- ✓ الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين، وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة .

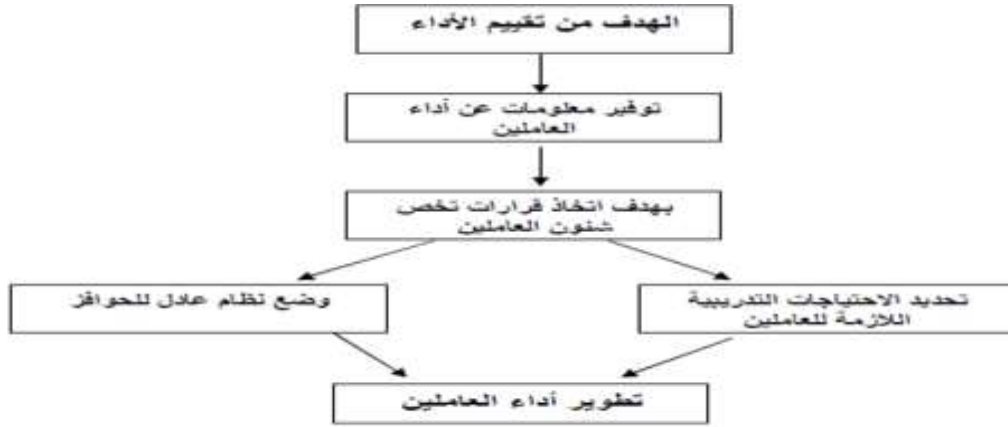
### 7.3.2 أهمية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أداءه، وتتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن الأهمية هذه في النقاط التالية:

1. الترقية والنقل : حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته .
2. تقييم المشرفين والمديرين : حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .
3. تعديل المرتبات والأجور: حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة .
4. تقديم المشورة: حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء. (الهيئي، 2009، : 265-266)

### 8.3.2 أهداف تقييم الأداء

ترى الشريف (2013) أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى توفير معلومات عن مستوى أداء العمال والتي من شأنها أن تساعد في اتخاذ قرارات يبني عليها تحديد الحاجات التدريبية ووضع نظام حوافز عادل، وذلك للارتقاء وتطوير مستوى أداء العمال، وقد لخصت الشريف ذلك بالشكل (2.2) التالي :



### 9.3.2 فوائد تقييم الأداء :

يرى زويلف (2003: 192-194) أن عملية تقييم الأداء إذا تمت على أسس سليمة وبشكل موضوعي فإنها ستحقق للمؤسسة العديد من الفوائد ويلخصها بالنقاط التالية :

✚ **الروح المعنوية :** عند شعور العاملين بأن جهودهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة فإن جواً من التقاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم، كما أن تقديم العلاوات والترقية وغيرها يتم بناء على تقييم موضوعي وعادل وبالتالي خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة. وكل ذلك يدفع العاملين للقيام بأعمالهم بروح معنوية مرتفعة .

✚ **إشعار العاملين بمسئولياتهم :** عندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه وتجاه العمل، وبالتالي سيبدل المزيد من الجهد لتأدية عمله على أحسن وجه .

✚ **وسيلة لضمان عدالة المعاملة :** حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن يحصل كل فرد على ما يستحقه من ترقية أو علاوة على أساس جهده وكفاءته في العمل.

➤ **الرقابة على الرؤساء :** إن عملية تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية وذلك عن طريق نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.

➤ **تقييم سياسات الاختيار والتدريب :** إن عملية تقييم الأداء تساعد في الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليل على صحة وسلامة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم، وأيضاً تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها .

### 10.3.2 قياس وتقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية قياس الأداء من العمليات الصعبة والمهمة والمعقدة أيضاً، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، وهي معقدة لأن أداء بعض العاملين يصعب قياسه وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تتسم بالإنتاجية غير الملموسة كتلك التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها، حيث يكون الاعتماد الأساسي في عملية قياس الأداء مبني على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل .

وتعتبر عملية تقييم الأداء من بين الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وتطلق عليها مسميات عديدة من قبيل: تقييم الكفاءة، قياس الكفاءة، تقويم الأداء وإذا ألقينا نظرة فاحصة على عملية تقييم الأداء بصفتها عملية إدارية وسلوكية للإدارة وللعاملين، فإننا نجد أنها تتضمن عنصرين أساسيين هما وجود معدل أو مستوى ينبغي أن يصل إليه الفرد ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد .

ويعتبر تقييم الأداء ضرورة تحتها مصلحة العمل والموظف معاً، فهو بالنسبة للإدارة وسيلة تعينها في التعرف على مواطن القوة والضعف لدى الموظف وبالتالي محاولة تحسين أدائه وتطويره بالوسائل الملائمة إلى المستوى المطلوب، كما يعتبر أداة تُعين الإدارة في التعرف على قدرات الموظفين ومهاراتهم واستعداداتهم مما يهيئ لها حسن الاختيار لشغل مختلف الوظائف ومنح المكافآت المادية والمعنوية .

ويعتبر تقييم الأداء بالنسبة للموظف نافذة يطل من خلالها على انطباعات وتصورات المسؤولين بالإدارة عن سلوكه وأدائه مما يساعد على التعديل فيهما بما يتناسب مع المستوى المطلوب لدى الإدارة وفق معايير منطقية وموضوعية. ولأهمية تقويم الأداء فإنه من الضروري أن يتم إعداده على أسس سليمة من مصداقية المعلومات وشموليتها وتقييم أداء الموظف آخذاً في الاعتبار الظروف المحيطة به في بيئة العمل. (السلمي، 1989: 89)

### 11.3.2 طرق قياس الأداء الوظيفي

يستعرض يوسف (2016) عدة طرق لتقييم الأداء وهما إما باستخدام الطرق التقليدية في القياس أو الطرق الحديثة في القياس ويستعرضها بالشكل التالي :

#### الطرق التقليدية في قياس الأداء الوظيفي

أ- **طريقة ميزان القياس المتدرج:** يقوم المشرف بتقويم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض، أو بالأرقام من 1 إلى 3 أو إلى 5 أو بتقديرات من « ممتاز » إلى « غير مرض » وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، ويعيبها احتمال التحيز من الشخص القائم بالتقويم.

ب- **طريقة الترتيب:** بموجب هذه الطريقة يقوم المدير أو المشرف بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم ومن خلال مقارنة كل فرد منهم بأقرانه، ويفضل استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقويم أدائهم قليل، ويعيبها أن الفروق في الكفاءة لا تتضح تماماً من خلال هذه الطريقة مما يؤدي إلى غبن حقوق بعض الأفراد وتقدير آخرين بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي .

ج- **طريقة التوزيع الإلزامي:** بموجب هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة حسب التوزيع الطبيعي (مثلاً: 10% امتياز، 20% جيد جداً، 40% جيد، 20% مقبول، 10% ضعيف)، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما ابتعدنا عن هذه الدرجة المتوسطة، سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.

وبالرغم من أن هذه الطريقة تضع أساساً محدداً لتقويم الأداء، وتمنع المُقوم من التساهل أو التشدد في قياس الأداء، إلا أنه قد لا يتوافر عدد يكفي لعمل هذه التقسيمات، أو لا تتوفر نفس نسب التوزيع بين ممتاز وضعيف في مجاميع الأفراد، كما أنه قد يظلم بعض الأفراد بوضعهم في تقدير أقل.

**د- طريقة التقارير:** يقوم المشرف عن العمل بتسجيل أداء الموظفين من خلال تقويم أعمالهم التي قاموا بها خلال فترة زمنية، ومن خلال عناصر ومعايير محددة تُؤخذ في الحسبان عند إعداد التقويم وتمتاز التقارير بالشمول، بما يكسبها صفات الموضوعية والدقة، وفي ذات الوقت يمثل الشمول عبئاً على المُقوم، فضلاً عما تحتاجه هذه التقارير من فترات زمنية طويلة في كتابتها وإعدادها.

### **الطرق الحديثة في قياس الأداء الوظيفي**

بسبب القصور الواضح في الطرق التقليدية لقياس الأداء التقليدية، بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس أداء الأفراد، ومن بين هذه الطرق نذكر ما يلي:

**أ- التقييم على أساس النتائج :** تقوم هذه الطريقة على أساس ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه حيث يشترك في هذه النتائج الرئيس ومروؤسيه، وهذه الطريقة تخلق نوعاً من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية، فتشيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية التقييم.

**ب- طريقة الأحداث الجوهرية :** تقوم هذه الطريقة على رصد وتسجيل الأحداث الإيجابية التي تؤكد كفاءة الفرد في عمله والأحداث السلبية التي تدل على عدم كفاءة هذا الفرد، ويتم في نهاية العام إجراء مقارنة جوهرية بين هذه الأحداث، والوصول بالتالي إلى تقييم موضوعي متكامل لهذا الفرد، وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية، وبقدرتها على تحديد نواحي الضعف في أداء الفرد، ولكن يؤخذ عليها اضطراب المشرف أو المقوم إلى ملازمة العمال ومراقبتهم عن قرب وتدخله في كل ما يفعلون، مما يشعرهم أنهم محل مراقبة شديدة وإشراف صارم .

**ج- طريقة الإدارة بالأهداف :** تتجلى الفكرة الأساسية في تطبيق هذا الأسلوب في تقدير الرقابة الذاتية لدى العامل عن طريق تحديد الهدف بشكل جماعي، ووضع خطة عملية للتنفيذ ثم قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه. ومن أهم مميزاتها: مساعدة الأفراد على تحديد أهداف أكثر واقعية، وشعور الفرد من خلال مشاركته في وضع الأهداف بالإنجاز والنمو والتقدم، ومن عيوبها زيادة

الخلافات بين الرئيس والمرؤوسين، وخلق صعوبة في وضع أهداف دقيقة للأعمال التنفيذية، وتحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، ومن عيوبها أيضا عدم تحمس الكثير من المدراء لتطبيقها لأنها تعطي الفرد فرصة المشاركة والمناقشة .

د- الاتجاه السلوكي في قياس الأداء : تُكمل هذه الطريقة طريقة الإدارة بالأهداف، وتحاول أن تقوم كيف يتم الأداء. ومن أهم ملامح هذه الطريقة هي إبرازها لأهمية الأهداف التطويرية وتركيزها على الوظائف الفردية كما تحدد السلوك الذي يقوم بشكل محدد حتى يمكن ملاحظته وقياسه .

### 12.3.2 مشاكل عملية تقييم الأداء:

يصنف حمد(2017:71) هذه المشاكل إلى صنفين، مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء في حد ذاتها :

1. خصائص وصفات المقوم : وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهمة .
2. التساهل والرفق : حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية.
3. النزعة المركزية : وهو أن يميل المقوم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد .
4. التحيز الشخصي : لصالح الفرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن.
5. الأولوية والحدثة : حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء .

ب- المشاكل الموضوعية وتتعلق بالعملية في حد ذاتها والتي قد تتمثل اما بعدم الوضوح في أهداف العملية او في عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء او في عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم .

## 4.2 المبحث الثالث : المؤسسات الحكومية

### 1.4.2 تعريف المؤسسات الحكومية:

يعد القطاع الحكومي الفلسطيني حديث النشأة، حيث لم تعرفه فلسطين في تاريخها الحديث وحتى عام (1994) قطاعاً حكومياً بسبب الظروف التي تعرضت لها منذ مطلع هذا القرن فمع توقيع اتفاق إعلان المبادئ الفلسطيني الإسرائيلي (13/9/1993)، وتولي السلطة الفلسطينية مسؤولياتها في الأراضي المحررة، قامت بإنشاء وزاراتها الحكومية للنهوض بوظائفها، حيث مرت الوزارات الفلسطينية بالعديد من التغييرات، من حيث دمج الوزارات وإحاقها ببعضها البعض أو استحداث وزارات جديدة (مصيح، 2016: 37).

وتعرف المؤسسات الحكومية أنها تلك المؤسسات التي تنشئها الدولة وتقوم على إدارتها ودعمها من أجل القيام بمهام محددة، وأما المنظمات الحكومية الدولية فهي تلك المنظمات التي ترجع نشأتها إلى فكرة المؤتمر الدولي، لأنها في حقيقة الأمر ليست إلا امتداداً لهذه المؤتمرات، بعد إعطاء عنصر الدوام لها من خلال تطورات حدثت في نطاق أمانات المؤتمرات (عواشريه، 2009: 5).

### 2.4.2 واقع المؤسسات الحكومية الفلسطينية:

واجهت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ الأيام الأولى لقيامها عام (1994) تحدي بناء وتشكيل الوزارات والهيئات المختلفة لإدارة الشأن العام الفلسطيني، ونتيجة للوضع الخاص الذي مرت به الوزارات الفلسطينية بسبب الاحتلال الإسرائيلي، نجد أن السلطة الوطنية الفلسطينية تحملت عبئاً كبيراً على مستوى العديد من الهياكل والدوائر الحكومية المترهلة، وهذا ما استدعى السلطة الوطنية الفلسطينية البدء من نقطة الصفر لبناء هذه الوزارات والمؤسسات، لذلك توسع الجهاز الإداري للسلطة بصورة متسارعة، ونمت الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتضاعف عدد العاملين فيها بشكل مضطرد (كلاب، 2004: 89).

### 3.4.2 أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الحكومية الفلسطينية:

➤ عدم استقرار العمل في الوزارات، نتيجة التقلبات والتغييرات المتتالية في الهيكلية الحكومية (حجازي، 2003: 167).

- صعوبة الحالة السياسية التي يمر بها المجتمع الفلسطيني خصوصا، وكل المنطقة المحيطة عموما، خاصة مع استمرار الضغط على تلك المؤسسات، ممثل بالحصار الذي يتعرض له المجتمع الفلسطيني.
- اختلال التوازن التنظيمي بين وحدات الإدارات الحكومية، ويلاحظ ذلك من خلال الفروق الواضحة في موازنات الوزارات والمؤسسات غير الحكومية، وتضخم رأس هرم الجهاز الإداري وتقلص قاعدته (بشناق، 2002: 56).
- انخفاض كفاية القطاع الحكومي الفلسطيني، ويعود ذلك إلى نمو الهياكل الوظيفية بمعدلات أعلى من نمو مخرجاتها، وتضخم الجهاز الحكومي بسبب سياسة التوظيف المزدوجة (الرقب، 2010: 75).
- تفشي الفساد الإداري في مؤسسات السلطة بما يعيق أداء هذه المؤسسات بدورها في خدمة الوطن والمواطن (الفرأ واللوح، 2007: 56).



## 5.2 المبحث الرابع : الدراسات السابقة

فيما يلي عرض موجز لعدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، منها دراسات خاصة بالاعتراب الوظيفي، وأخرى خاصة بالأداء الوظيفي، ودراسات بحثت العلاقة بين الاعتراب الوظيفي والأداء الوظيفي، ومنها دراسات عربية وأخرى أجنبية مرتبة من الأحداث للأقدم.

### 1.5.2 الدراسات المتعلقة بالاعتراب الوظيفي.

#### 1.1.5.2 الدراسات العربية للاعتراب الوظيفي

1- دراسة عابد (2018) بعنوان: الاعتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالمناخ التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقته بالمناخ التنظيمي، في ضوء متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة)، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (339) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من (39) فقرة، حول الاعتراب الوظيفي، و(24) فقرة حول المناخ التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الاعتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة غزة كان بدرجة قليلة وبوزن نسبي (46%)، وان مستوى المناخ التنظيمي كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (71%)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لمستوى الاعتراب الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي، وهي علاقة عكسية، بحيث كلما كان المناخ التنظيمي أفضل، كلما قل مستوى الاعتراب الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاعتراب الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولم تظهر فروق تبعاً لمتغيرات المؤهل العملي والمرحلة الدراسية وسنوات الخبرة.

## 2- دراسة المطيري (2016) بعنوان: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز في جدة، في ضوء متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، والدخل الشهري)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة من (65) موظفاً وموظفة، ومن اهم نتائج الدراسة أن درجة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين كانت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (61%)، أما من حيث مؤشرات الاغتراب الوظيفي فقد جاء مؤشر انعدام القوة هو الأعلى من بين مؤشرات الاغتراب الوظيفي بوزن نسبي (74%)، تلاه مؤشر العزلة بوزن نسبي (61%)، ثم غربة الذات بوزن نسبي (60%)، ثم مؤشر فقدان المعايير بوزن نسبي (52%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مؤشر اللامعنى أو ضعف المعنى بوزن نسبي (51%)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والدخل الشهري، في حين ظهرت فروق تبعاً لمتغيرات النوع ولصالح الذكور.

## 3- دراسة العصيمي (2015) بعنوان: مستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في مكة المكرمة، ومعرفة أكثر مؤشرات الاغتراب الوظيفي تأثيراً على المدير والبيئة التعليمية واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي احتوت على أربعة أبعاد للاغتراب الوظيفي وهي: (فقدان المعايير، فقدان القوة، فقدان المعنى، والعزلة الاجتماعية)، وطبقت الدراسة إلى عينة من (88) مديراً ومديرة وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن مجمل مستوى الاغتراب الوظيفي بجميع محاوره مجتمعة كان بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (71%) حيث جاء محور فقدان المعايير أعلى المحاور، تلاه محور فقدان المعنى، ثم محور فقدان القوة وأخيراً محور العزلة الاجتماعية، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة لمستوى الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية.

#### 4- دراسة دروزة والقواسمي (2014) بعنوان: اثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين بوزارة التعليم العالي الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي احتوت على أبعاد الاغتراب الوظيفي وهي: الشعور بالتشاؤم، الشعور بالعجز، الانعزالية، عدم الرضا، وطبقت الدراسة على عينة من (200) موظف وموظفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الميداني، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى المبحوثين كان بدرجة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (62%)، أما من حيث ترتيب مؤشرات الاغتراب الوظيفي فقد جاء مؤشر الانعزالية في المرتبة الأولى بوزن نسبي (62%)، وأخيراً مؤشر عدم الرضا بوزن نسبي (55%)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

#### 5- دراسة أبو مقدم (2014) بعنوان: مستوى الاغتراب الوظيفي وأسبابه لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والخليل .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي وأسبابه لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والخليل وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئتي التدريس في جامعتي القدس والخليل عام 2012/2013 والبالغ عددهم 446 عضواً، وقد قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عددها (200) عضواً من هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات شملت (53) فقرة وقد تم التأكد من صدقها من خلال صدق المحكمين في حين تم التأكد من ثباتها من خلال معامل كرونباخ ألفا، وأظهرت النتائج أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والخليل كان بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) كما تبين عدم وجود فروق لمستوى الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، الجامعة، والجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس)، في حين وجدت فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغيرات: (الراتب الشهري، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الجامعة، وعدد الأبحاث العلمية المنشورة، العمل في وظيفة إدارية) وأشارت النتائج إلى أن أسباب الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والخليل تتمثل في أسباب تعود لإدارة الجامعة وأخرى تتعلق بزملاء العمل .

6- دراسة عبد المطلب (2013) بعنوان: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى عينة من المعلمين الوافدين والمعلمات الوافدات بدولة الكويت.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى المعلمين والمعلمات الوافدين بدولة الكويت، وطبقت الدراسة على عينة من (120) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من (41) فقرة، ومن اهم نتائج الدراسة: وجود الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات الوافدين بالكويت بدرجة متوسطة، واقترب إلى العالفة بوزن نسبي بلغ (79%)، كما جاء ترتيب محاور الاغتراب الوظيفي كما يلي: الشعور بفقدان القيمة، الشعور بالانعزال الاجتماعي، الشعور باللامعيارية، الشعور بالاغتراب الذاتي وأخيراً الشعور بفقدان السيطرة، وكلها جاءت بدرجة متوسطة، باستثناء محور الشعور بفقدان القيمة جاء بدرجة عالية، والشعور بفقدان السيطرة جاء بدرجة منخفضة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الشعور بالاغتراب الوظيفي والاحترق النفسي كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير النوع ولصالح الذكور، وتبعاً لمتغير العمر ولصالح الفئات العمرية الأصغر وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة الخبرة الأقل من خمس سنوات .

7- دراسة مقابلة وآخرون (2012) بعنوان: مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان الكبرى في الأردن، في ضوء عدد من المتغيرات وهي: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (709) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من (21) فقرة، وبعد تحليل البيانات أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عمان الكبرى كان بدرجة متوسطة ويوزن نسبي بلغ (52%) كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة.

**8- دراسة شبات (2012) بعنوان: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية دراسة حالة - جامعة القدس المفتوحة .**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في فروع جامعة القدس المفتوحة - قطاع غزة ومدى علاقته بالمتغيرات الشخصية (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مجال العمل، مدة الخدمة، الدخل الشهري، عدد المرؤوسين) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وقام بتوزيعها على مجتمع الدراسة باستخدام المسح الشامل لرؤساء الأقسام وقد استرد (31) استبانة من أصل (35) استبانة ما نسبته 88.5% وقد أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاغتراب وبين المتغيرات الديمغرافية باستثناء المتغير الخاص بعدد المرؤوسين من عينة الدراسة، وأن المستوى العام للشعور بالاغتراب الوظيفي منخفض نسبياً.

**9- دراسة العسال ( 2009 ) بعنوان: الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري مدارسهم .**

هدفت الدراسة تعرف مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارسهم. كما هدفت إلى بيان أثر كل من الجنس والإقليم في متغير الاغتراب واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. واشتملت عينة الدراسة على (110) مديراً ومديرة، وحوالي (330) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. توصلت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها أن هناك مستوى متوسطاً من الاغتراب الوظيفي لدى أفراد العينة، وتبين أن الاغتراب لدى الذكور كان أكثر منه لدى الإناث، أما متغير الإقليم، فإن معلمي إقليم الوسط أظهروا اغتراباً وظيفياً أكبر من معلمي إقليم الشمال والجنوب في مجال فقدان السيطرة فقط.

**2.1.5.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بالاغتراب الوظيفي**

**1- دراسة (Dagli & Averbek، 2017) بعنوان: العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وبعض المتغيرات.**

هدفت الدراسة لاكتشاف مدى شعور معلمي المدارس الابتدائية العامة بالاغتراب الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، الحالة الاجتماعية، الأقدمية) وتكونت عينة البحث من

(346) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً من (40) مدرسة في مقاطعة ماردين التركية للعام الدراسي (2015-2016) فيما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة والاستبانة كأداة للبحث، وتكونت الاستبانة على خمسة أبعاد للاغتراب الوظيفي هي (فقدان المعنى، اللامعيارية واغتراب الذات، العزلة الاجتماعية، فقدان السيطرة)، ومن أهم نتائج الدراسة: كانت نسبة الاغتراب قليلة بنسبة (1.87) وبوزن نسبي (37.4%)، حيث جاء بعد اللامعيارية هو الأعلى من بين الأبعاد، تلاه بعد فقدان المعنى، ثم بعد اغتراب الذات، ثم بعد فقدان السيطرة ثم بعد العزلة الاجتماعية وجعلها بدرجة قليلة، كان الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين القدامى اكبر منه لدى المعلمين الجدد، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية والعمر.

## 2- دراسة (Kosterelioglu & Cetinkana, 2016) بعنوان: العلاقة بين جودة الحياة والاعتراب الوظيفي في المدارس الابتدائية.

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين جودة الحياة والاعتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في مقاطعة بولو التركية، حيث تكونت عينة الدراسة من (426) معلماً ومعلمة، فيما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة والاستبانة كأداة للبحث والتي اشتملت على أربعة أبعاد للاغتراب وهي (العجز، اللامعنى، العزلة، الاغتراب من المدرسة)، وعدة متغيرات وهي (الجنس، سنوات الخبرة، التخصص والحالة الاجتماعية، العمر، وسنوات الخبرة في نفس المدرسة، والراتب)، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه: كانت نسبة الاغتراب قليلة بوزن نسبي (40%)، حصل بُعد الاغتراب من المدرسة على أعلى متوسط (55%) ثم بعد العجز، حيث كان متوسطه (39.2%) ثم اللامعنى بمتوسط (33.4%) ثم العزلة بمتوسط (33%)، ولم تظهر فروق في متوسطات استجابات العينة حول الاغتراب تبعاً لمتغيرات التخصص والحالة الاجتماعية والعمر والمسمى الوظيفي والراتب في حين ظهرت فروق تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح الخبرة الأقل.

## 3- دراسة (Yorulmaz, et.al, 2015) بعنوان: العلاقة بين مهنية المعلمين والاعتراب الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مهنية واحترافية المعلمين وعلاقته بالاعتراب الوظيفي في المدارس التركية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة والاستبانة كأداة للبحث وتكونت عينة الدراسة من (303) معلم ومعلمة باستخدام الطريقة العنقودية، حيث توزع المعلمون بين معلمي

مدارس ابتدائية ومدارس إعدادية ومدارس ثانوية ومدارس مهنية، واعتمدت الدراسة على عدة متغيرات (الجنس، نوع المدرسة، سنوات الخبرة، سنوات الخدمة في نفس المدرسة)، وتكونت الاستبانة قياس الاغتراب من (38) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي (اللاقدرة أو العجز، واللامعنى والعزلة والاغتراب عن المدرسة)، ومن أهم نتائج الدراسة: كانت نسبة الاغتراب قليلة بسبب (2.09) وبوزن نسبي (41.8%)، ترتبت أبعاد الاغتراب تنازلياً حسب الترتيب التالي: الاغتراب عن المدرسة بوزن نسبي (54%)، ثم العجز بوزن نسبي (44%)، ثم العزلة بوزن نسبي (36%)، ثم اللامعنى بوزن نسبي (34%)، وكانت نسبة الاغتراب لدى المعلمين الذكوراً اعلى منها لدى الإناث، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن معلمو المدارس الابتدائية يشعرون باغتراب اقل من المدارس الثانوية والمدارس الثانوية اقل من المدارس الثانوية المهنية، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة داخل المدرسة.

## 2.5.2 الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

### 1.2.5.2 الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الوظيفي

1- دراسة الفقعاوي (2017) بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (67) فقرة موزعة على متغيري الدراسة، واستخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (4481) مفردة، تم توزيع (380) استبانة كعينة، وتم استرداد منها (371) استبانة بنسبة استرداد قدرها (97.63%)، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة بوزن نسبي بلغ (63.58%)، وأن أكثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي استراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (76.93%)، جاء ترتيب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تنازلياً هي (التعاون، التسوية "الحل الوسط"، التنازل أو المجاملة، السيطرة، التجنب)، أظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة بوزن نسبي (79.51%) كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، كما أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المبحوثين تبعاً لمغريات الجنس، الحالة الاجتماعية، الدخل الشهري والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

## 2- دراسة دهليز وحمد (2016) بعنوان: اثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين كلٍّ من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي، وكذلك التعرف على اثر كلٍّ من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (338) من الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية العليا في الجامعات (الأزهر، الإسلامية، والأقصى)، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة: أن درجة شعور العاملين بالارتباط الوظيفي بمؤسساتهم الأكاديمية مرتفعة بنسبة (87.8%)، وان درجة إدراكهم للدعم التنظيمي الذي تقدمه تلك المؤسسات جاء متوسطاً وبنسبة (61.99%)، وان درجة الأداء الوظيفي لديهم مرتفعة بنسبة (82.33%)، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلٍّ من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية، وان كلٍّ من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك يؤثران في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية .



### 3- دراسة جبريل (2016) بعنوان: الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (174) موظفاً وموظفة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ومن أهم نتائج الدراسة: وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أبعاد الأمن الوظيفي المتمثل بالأبعاد التالية: (البعد النفسي، البعد المادي، بعد العلاقات، العبء الوظيفي) حيث بلغت درجة الموافقة (72.58%) ووجود درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء الوظيفي بلغت (74.16%)، كما توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأمن الوظيفي المتمثل بالأبعاد التالية (البعد النفسي، البعد المادي، بعد العلاقات، العبء الوظيفي) والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مجال الأمن الوظيفي في الجامعات الفلسطينية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر ما عدا المسمى الوظيفي كان لصالح الذين مساهم الوظيفي مساعد رئيس، ومتغير مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية وسنوات الخدمة ولصالح (15) سنة فأكثر، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول مجال الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، ما عدا مكان العمل ولصالح الجامعة الإسلامية .

### 4- دراسة حلاوة (2015) بعنوان: غموض الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على غموض الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (250) موظفاً وموظفة من موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الحياة الوظيفي والأداء الوظيفي ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين

غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، العمر، الحالة الاجتماعية) بينما لم تظهر فروق في آرائهم تبعاً لمتغير الجنس .

#### 5- دراسة أبو الكاس (2015) بعنوان: أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وإلى تقديم توصيات للمنظمات غير الحكومية لتعزيز معرفة العلاقة بين أخلاقيات المهنة وأداء المهنة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت على عينة قوامها (263) موظفاً وموظفة، ومن أهم نتائج الدراسة: أن مستوى التزام العاملين في المنظمات الأهلية بقطاع غزة بأخلاقيات المهنة بشكل عام بلغ (83.34%)، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بلغ (79.93%)، وبينت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بقطاع غزة، وأن مستوى الأداء الوظيفي يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (النزاهة والشفافية، الاحترام وحسن المعاملة، العمل كفريق) على الترتيب، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول مجال أخلاقيات المهنة وحول مجال الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية ما عدا متغير (مكان العمل) الذي تبين وجود فروق معنوية لصالح منطقة رفح في كل من مجال أخلاقيات المهنة ومجال الأداء الوظيفي .

#### 6- دراسة ماضي (2014) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين على الجامعات الفلسطينية، واعتمدت الدراسة إلى المنهج الوصفي وطبقت الدراسة على عينة قوامها (344) مفردة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين، ووجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية واثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما لا توجد فروق تعزى للمتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، ومدة العمل)، كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير مهم ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأن أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية .

#### 7- دراسة الشريف (2014) بعنوان: الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران، وقياس مدى تأثير أبعاده (الإنجاز في العمل، العلاقات ودورها في الدافعية، القدرات في العمل، تقويم الأداء والدور الوظيفي ووضوح المسؤولية على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين، وتكونت عينة الدراسة من (31) مديراً من المجتمع الأصلي للدراسة، الذي بلغ (42) مديراً وكذلك (135) موظفاً وموظفة من جامعة نجران من المجتمع الأصلي للدراسة الذي بلغ (575) موظفاً وموظفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران من وجهة نظرهم كان مرتفعاً، وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين، حيث جاءت الفروق لصالح الموظفين الإداريين في البعد الأول المتعلق بالإنجاز في العمل والبعد الخامس المتعلق بالدور الوظيفي، في حين جاءت الفروق لصالح المدراء في تقييمهم لموظفيهم، وذلك في البعد الثالث المتعلق بالقدرات في العمل والبعد الرابع المتعلق بتقييم الأداء، في حين لم يتبين وجود فروق في الأبعاد الأخرى .

**8- دراسة الصرايرة (2011) بعنوان: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (85) من رؤساء الأقسام الأكاديمية وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة: أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، إذ بلغت (3.78) درجة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (نوع الكلية، النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة ومكان الحصول على درجة الدكتوراه، والجامعة التي يعمل فيها).

**9- دراسة بحر وأبو سويرح (2010) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي ونمط القيادة ومدى مشاركة العاملين ونمط الاتصال وطبيعة العمل والتكنولوجيا المستخدمة، وهدفت الدراسة كذلك إلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (215) موظفاً وموظفة، من العاملين الإداريين بالجامعة، وقد أمكن جمع (180) استبانة صالحة للتحليل وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبيانات الموزعة (83.7%)، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها، ومن أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية، ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية، كما أظهرت الدراسة وجود مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ومكان العمل.

## 2.2.5.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الوظيفي

1- دراسة (Mathew & Khann, 2016) بعنوان: اثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي في

القطاع الصناعي في الهند: مراجعة للأدبيات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العناصر التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الصناعي في الهند، وأيضاً على العلاقة بين تصميم بيئة العمل والإنتاجية من خلال دراسة اثر بعض عناصر بيئة العمل (الإضاءة، الضوضاء، درجة الحرارة، جودة التهوية، الأثاث)، على إنتاجية الموظفين، واعتمدت الدراسة على أسلوب مراجعة الأدبيات، وقد توصلت إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعناصر بيئة العمل (الإضاءة، الضوضاء، درجة الحرارة، الأثاث) على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصناعي في الهند، كما تلعب بيئة العمل دوراً مهماً في الحفاظ على إنتاجية العاملين، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي في الهند كان بدرجة عالية.

2- دراسة (Saleem & Khurshid, 2014) بعنوان: هل ممارسات الموارد البشرية تؤثر على

الأداء الوظيفي للعاملين؟

هدفت الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة، هل ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بشكل مباشر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين؟ ودراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والحوافز وشفافية الاختيار عند التعيين وبرامج التطوير والتدريب وبين تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، وتكونت عينة الدراسة من (500) موظف من العاملين في اكبر ثلاث بنوك في مدينة لاهور الباكستانية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ومن اهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية قوية بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين ووجود علاقة ارتباطية قوية بين الشفافية في توظيف العاملين واختيارهم وتعزيز الأداء الوظيفي لديهم، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين برامج التدريب والتطوير وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، ووجود مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي لدى العاملين في البنوك عينة الدراسة.

**3- دراسة (Naharuddin & Sadegi, 2013) بعنوان: العوامل البيئية للعمل التي تؤثر على أداء الموظفين: دراسة حالة على شركة ميازو ماليزيا.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اهم العوامل في بيئة العمل التي يمكن أن تؤثر في أداء العاملين في شركة ميازو في ماليزيا، والتعرف على اثر الدعم والسلوك الإشرافي وبيئة العمل المادية والمساعدات المقدمة للعاملين في الأداء الوظيفي لهم، وتمثلت عينة الدراسة في (200) موظف واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، ومن نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة بين هيئة العمل المادية والمساعدات المقدمة بالعمل في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ميازو الماليزية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة بين الدعم والسلوك الإشرافي في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة عمل المشرفين في شركة ميازو على تحسين الرقابة تجاه المرؤوسين، وذلك من اجل خلق علاقة إيجابية بين المشرفين والموظفين.

**4- دراسة (Olorunsola, 2012) بعنوان: الأداء الوظيفي وعامل الجنس لدى العاملين الإداريين في جامعات جنوب غرب نيجيريا.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعات جنوب غرب نيجيريا من وجهة نظر المديرين والإدارات، كما هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير عامل الجنس على الأداء الوظيفي للإداريين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتمثلت عينة الدراسة في (400) مدير/ة من العاملين في مختلف الإدارات العاملة في أربع جامعات في منطقة جنوب غرب نيجيريا، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت إلى عدد من النتائج من أهمها: أن الأداء الوظيفي لموظفي هذه الجامعات كان مرتفعاً حيث تجاوز ارتفاع الأداء في مجمل أبعاد الأداء الوظيفي إلى (79%) لجميع العوامل المرتبطة بالأداء، وان الارتفاع في الأداء الوظيفي قد يكون نتيجة للجودة والقدرة التي أظهرتها القيادة في التعامل مع الآخرين، وبينت النتائج عدم وجود فروق جوهرية في الأداء الوظيفي للعمل تعزى إلى عامل الجنس، فقد كان الأداء مرتفعاً لدى الذكور والإناث في هذه الجامعات .

## 3.5.2 الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي

1- دراسة البلبيسي (2012) بعنوان: الاغتراب الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وأثره على الأداء الوظيفي لهم، في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومعدل الدخل الشهري، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (265) موظفاً وموظفة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود شعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (69%)، وأن أهم مؤشرات الاغتراب الوظيفي الشعور باللامعنى ثم الشعور باللامعيارية ثم الاغتراب عن الذات، ثم الشعور بالعزلة وأخيراً الشعور بالعجز، كما أظهرت الدراسة أن اثر الاغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة هو اثر سلبي وضعيف واقرب على المتوسط، كما أظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة الخبرة (5- 10) سنوات، في حين لم تظهر فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

2- دراسة أبو سلطان (2011) بعنوان: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة .

هدفت الدراسة في التعرف على اثر الاغتراب الوظيفي على الأداء العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وطبقت أداة الدراسة على عينة بلغت (302) موظفاً إدارياً من موظفي وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها واتبع الباحثان أسلوب المنهج الوصفي واختيرت العينة بالطريقة العشوائية واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تفشي ظاهرة الاغتراب بجميع محاوره لدى العاملين في قطاع التربية والتعليم بدرجة بلغت 64.28% وكذلك أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي وأشارت النتائج إلى أن ابرز مسببات الاغتراب كانت العلاقة غير الجيدة مع الإدارة المباشرة

يليه العلاقات السيئة مع الزملاء ويليها ظروف العمل غير الجيدة ويليها العلاقات السلبية مع الجمهور الخارجي وكما أشارت إلى أن عدم موضوعية نظام الترقيات وعدم تناسب الدخل الشهري مع جهودهم كان احد أسباب تفشي الاغتراب لديهم.

### 3- دراسة عواد (2011) بعنوان: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء الموظفين في المجلس التشريعي الفلسطيني في مدينة رام الله .

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين في المجلس التشريعي الفلسطيني في مدينة رام الله، وقد اتبعت الباحث أسلوب المنهج الوصفي واستخدمت أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وقامت الباحثة بتصميم استبيان لجمع البيانات ووزعتها على مجتمع الدراسة المكون من (147) موظف وموظفة وقد تم استرجاع (127) استبانة أي ما نسبته 86% وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج أبرزها أن الاغتراب الوظيفي الموجود في المجلس كان بالمجمل بصورة متوسطة، أي بدرجة محايد بالنسبة لسلم لكرت لجميع أسباب الاغتراب ومجالاته من الشعور بالتقدير، تليها الشعور بالتميز، تليها القدرة على التفكير، تليها الشعور بالرضا عن العمل، وأما سبب الاغتراب الموجود في المجلس التشريعي والذي كان بدرجة أوافق بشدة فتمثل بمجال الشعور بالتقدير، ومجال القدرة على التفكير. رفضت الفرضية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وبين الأداء الوظيفي لموظفي المجلس التشريعي، وقبلت الفرضية القائلة بوجود علاقة بينهما. بينما قبلت الفرضية القائلة لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الاغتراب الوظيفي في المجلس التشريعي والتي تعود إلى المتغيرات التالية: (المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في المجلس والمستوى الإداري، الراتب الشهري، مكان السكن) وقبلت جميع فروع هذه الفرضية.

### 4- دراسة بن زاهي (2007) بعنوان: الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية بالإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الشعور بالاغتراب الوظيفي وعن بعض عوامله ومدى علاقته بالإنجاز والتعرف على الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية وطبقت أداة الدراسة على عينة بلغت (231) موظفاً إدارياً من الموظفين العاملين بالإطارات الوسطى



في قطاع المحروقات واتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي واختيرت العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاغتراب الوظيفي ومستوى الدافعية للإنجاز وكذلك أشارت النتائج إلى أن مستوى الاغتراب بأبعاده الخمسة كان بمعدل (60%) وكما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاغتراب وبين اختلاف نظام العمل وبين متغير السن أيضاً، كما أشارت إلى عدم وجود فروق بين مستوى الاغتراب وبين المسمى الوظيفي والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة وأظهرت الدراسة إن أبرز مظاهر الاغتراب الوظيفي تمثلت في الاغتراب عن الذات وذلك بالشعور بالتشاؤم تجاه المستقبل وعدم الرضا الوظيفي .

#### 5- دراسة المطرفي (2005) بعنوان: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات مكة المكرمة .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود ظاهرة الاغتراب بين العاملين بإدارة جوازات مكة المكرمة من عدمها وان وجدت الظاهرة ما هي العلاقة بينها وبين أداء العاملين، وطبقت أداة الدراسة على عينة بلغت (500) من الضباط والأفراد العاملين بإدارة جوازات مكة المكرمة واتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي واختيرت العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت دراسته إلى مجموعة من النتائج أهمها انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة من الضباط بمتوسط حسابي (3.1782) وأفراد الأمن بمتوسط حسابي (3.4351)، وكذلك توصلت إلى وجود آثار للاغتراب على الأداء تتمثل في التراخي في العمل وكثرة الأخطاء في أداء العمل وكثرة المشكلات الشخصية بين الزملاء في العمل وكذلك أيضاً كثرة المشكلات مع رؤساء العمل والغياب بدون عذر مقبول وكثرة حدوث التأخر عن بداية الدوام الرسمي والاستئذان قبل انتهاء الدوام الرسمي، وأوصت الدراسة على ضرورة تحفيز العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتهيئة المناخ المناسب للعمل ومراعاة العدالة ونبذ التمييز فيما بينهم وكذلك أظهرت النتائج وجود فروق في مستوى الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، في حين لم تظهر فروق في الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس، كما ظهرت فروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة الخبرة الأقل من (5) سنوات، الذين هم أكثر شعوراً بالاغتراب الوظيفي، ولم تظهر فروق في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

## 4.5.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة والدراسة المتأنية للدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الاغتراب الوظيفي. كما اجمعت الدراسات على أهمية هذا الموضوع لما له من دور في تنمية الاداء الوظيفي لدى الافراد والمؤسسات التي يعملون فيها.

ويمكن الإشارة إلى بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كما يأتي:

### (أ) أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. استخدام الاغتراب الوظيفي كمتغير مستقل في الدراسة الحالية، كما هو في غالبية الدراسات السابقة .

2. استخدام المنهج الوصفي ، وهذا ما تم استخدامه في معظم الدراسات السابقة.

3. استخدام مقياسين في الدراسة الحالية؛ الأول: بالاغتراب الوظيفي، والثاني: بالأداء الوظيفي.

### (ب) أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. تركيز الدراسة الحالية على الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل بخلاف الدراسات الأخرى التي تناولت في معظمها على فئة الطلبة والمعلمين في المدارس والجامعات.

2. تميزت الدراسة بأنها تناولت دراسة الاغتراب الوظيفي بصورة أعمق حيث تمت دراسته بأبعاده الخمسة ومدى علاقتها بالأداء الوظيفي وتأثيرها عليه .

3. تميزت الدراسة بأنها تناولت دراسة الأداء الوظيفي بصورة أعمق حيث شملت الأداء بأنواعه المختلفة من جوانب سلوكية تتعلق بالشخصية أو جوانب فنية تتعلق بالوقت والكمية والجودة بخلاف الدراسات الأخرى التي تناولت الأداء في معظمها من الجانب السلوكي .

4. شمل مجتمع العينة جميع المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل واستخدمت العينة العشوائية.

5. وستكون الدراسة الحالية استكمالاً وامتداداً للدراسات السابقة وما نادى به من توصيات .

## الفصل الثالث

### الإطار المنهجي للدراسة

#### 1.3 مقدمة

يستعرض هذا الفصل منهجية الدراسة، والأدوات التي اختارها الباحث لإجراء دراسته، وكذلك مجتمع الدراسة الذي أجرت عليه الدراسة، وعينتها وخصائصها، والطريقة التي اتبعها الباحث للتأكد من صدق أداة الدراسة، وكيفية التحقق من ثبات الأداة، وطريقة المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

#### 2.3 منهج الدراسة

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لأغراض الدراسة، من حيث رصد وتحليل واقع مشكلة الدراسة في الوقت الحاضر كما هي في الواقع من خلال وصفها وتفسيرها والتنبؤ بها، وهو المنهج المناسب والأفضل - في رأي الباحث - لمثل هذه الدراسات.

#### 3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل البالغ عددها (1466) مؤسسة حكومية ويبلغ عدد العاملين فيها (24600) ما بين (16400) موظف و(8200) موظفة . (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2018).

#### 4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بحيث تكون ممثلة لمجتمعها بالاعتماد على الأسس الإحصائية لاختيار العينات وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية غير منتظمة، وتكونت العينة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل والتي تمثلت بالعاملين في مديريات كل من (وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة ووزارة الداخلية ووزارة النقل والمواصلات ووزارة الأوقاف والشؤون الدينية ووزارة المالية ووزارة السياحة والآثار ووزارة الداخلية ووزارة الشؤون الاجتماعية ووزارة الأشغال ووزارة الاقتصاد

ووزارة الزراعة) والفروع التابعة لها، وقد تم حساب حجم العينة من موقع حساب حجم العينات [www.surveysystem.com](http://www.surveysystem.com) وبنسبة خطأ مقدارها (5%)، وذلك كما هو موضح في ملحق رقم (5.3)، ويوضح الجدول رقم (1.3) مجتمع الدراسة وحجم العينة المطلوبة .

جدول رقم (1.3): حجم مجتمع الدراسة والعينة

نوع المؤسسة	مجتمع الدراسة	العينة المطلوبة
حكومية	24600	378
المجموع	24600	378

جدول رقم (2.3): خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
-	الجنس		
	54.8	207	ذكر
	45.2	171	أنثى
-	الدخل الشهري		
	20.1	76	أقل من 2500 شيكل
	51.9	196	2500 وأقل من 4000 شيكل
	28	106	4000 شيكل فأكثر
-	المؤهل العلمي		
	18	68	دبلوم فأقل
	70.6	267	بكالوريوس
	11.4	43	ماجستير فأعلى
-	الفئة العمرية		
	14	53	أقل من 30 سنة
	40	151	30 سنة وأقل من 40 سنة
	32.8	124	40 سنة وأقل من 50 سنة

	13.2	50	أكبر من 50 سنة
-	المسمى الوظيفي		
	.8	3	مدير عام
	7.9	30	مدير دائرة
	20.9	79	رئيس قسم
	70.4	266	موظف
-	سنوات الخبرة		
	23.3	88	أقل من 5 سنوات
	16.4	62	5 سنوات وأقل من 10 سنوات
	20.1	76	10 سنوات وأقل من 15 سنة
	40.2	152	سنة فأكثر 15

### 5.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (2.3) خصائص العينة الديمغرافية وفقاً لمتغيرات: الجنس، والدخل الشهري، والمؤهل العلمي، والعمر، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة وذلك كما يلي :

#### 1.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس :

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (54.8%) من أفراد العينة ذكور مقابل (45.2%) منهم من الإناث.

#### 2.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الدخل الشهري :

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (20.1%) من أفراد العينة ممن دخلهم الشهري أقل من 2500 شيكل و(51.9%) ممن هم الفئة الثانية التي يكون دخلها الشهري ما بين (2500 وأقل من 4000 شيكل) ، و(28%) ممن دخلهم الشهري 4000 شيكل فأكثر.

### 3.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي :

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (18%) من أفراد العينة من حملة درجة الدبلوم فأقل، و(70.6%) منهم من حملة درجة البكالوريوس، و(11.4%) منهم من حملة درجة الماجستير فأعلى.

### 4.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية :

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (14%) من أفراد العينة هم من الفئة العمرية الأولى التي تقل أعمارهم عن 30 سنة ، و(40%) منهم من الفئة العمرية الثانية الذين تبلغ أعمارهم ما بين (30 سنة وأقل من 40 سنة) ، و(32.8%) من الفئة العمرية الثالثة الذين تبلغ أعمارهم ما بين (40 سنة وأقل من 50 سنة) و(13.2%) منهم ممن أعمارهم 50 سنة فأكثر.

### 5.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي :

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (0.8%) من أفراد العينة يشغلون مركز مدير عام، و(7.9%) منهم بمركز مدير دائرة، و(20.9%) منهم بمركز رئيس قسم و(70.4%) منهم موظف.

### 6.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة :

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (23.3%) من أفراد العينة هم ممن تقل عدد سنوات الخبرة لديهم عن (5) سنوات ، و(16.4%) منهم من الفئة الثانية الذين تبلغ عدد سنوات الخبرة لديهم ما بين (5 سنوات وأقل من 10 سنوات) ، و(20.1%) من الفئة العمرية الثالثة الذين عدد سنوات الخبرة لديهم ما بين (10 سنوات وأقل من 15 سنة) و(40.2%) ممن تبلغ عدد سنوات الخبرة لديهم (15) سنة فأكثر .

### 6.3 أسلوب وأداة جمع البيانات

استخدمت الدراسة الحالية المسح بالعينة، والاستبانة كأداةً لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة ولفحص الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمحافظة الخليل فقد صمم الباحث استبانة، وتم تعديلها بناءً على طلب وتوجيهات (6) من المحكمين بتخصصات مختلفة. الملحق (1.3)، (2.3).

تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية، ضم القسم الأول معلومات عامة عن المبحوثين من حيث: الجنس، والدخل الشهري، والمؤهل العلمي، والفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة العملية، في حين ضم القسم الثاني مقياس الاغتراب الوظيفي الذي تكون من (5) محاور رئيسية تكون كل محورٍ منها (5) فقرات وضم القسم الثالث مقياس الأداء الوظيفي الذي تكون من (7) محاور رئيسية تكون كل محورٍ منها (5) فقرات، علماً أن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم خماسي، على نمط ليكرت (Likert Scale)، وذلك كما يأتي: دائماً وغالباً، وأحياناً، ونادراً، وأبداً، وبذلك تحوي الدراسة الحالية متغيراً مستقلاً هو الاغتراب الوظيفي، وتحوي الدراسة متغيراً تابعاً هو الأداء الوظيفي وتشمل المتغيرات المستقلة الثانوية الآتية: الجنس، والدخل الشهري، والمؤهل العلمي، والفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة العملية. الملحق (3.3).

### 1.6.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين، الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها، التي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات الأداة، وذلك كما هو واضح في الجداول رقم (3.3) و (4.3).

جدول رقم (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات مقياس الاغتراب الوظيفي

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1.	أشعر بإحباط نفسي وأنا في عملي .	.75	.000
2.	تحديات العمل اكبر من قدراتي .	.67	.000
3.	أجد صعوبة في مناقشة زملائي بمواضيع العمل .	.75	.000
4.	لا انتمي لما أكلف به من مهام إدارية .	.74	.000
5.	آرائي ليس لها قيمة في الوسط الذي أعمل فيه .	.76	.000
6.	أفتقد إلى الإسناد والدعم النفسي في العمل .	.74	.000
7.	أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل .	.83	.000
8.	أميل لعدم التجاوب مع ما يفعله الكثير من زملائي لاختلاف القيم.	.78	.000
9.	أفضل العمل الفردي على العمل الجماعي .	.74	.000
10.	لا أتلقى الدعم من زملائي بالمقدار الذي أتمناه .	.79	.000
11.	أشعر بأن رسالة الوزارة غير واضحة لي بالدرجة الكافية .	.71	.000
12.	أشعر بأن عملي عبارة عن جهد بدني فقط .	.81	.000
13.	العمل الذي أمارسه حالياً لا يلبي طموحاتي .	.76	.000
14.	أشعر بأنني أؤدي عملي دون أن اهتم بمعناه .	.80	.000
15.	أرى أن عملي إهدار ومضيعة للوقت .	.80	.000
16.	أعتقد بأن إحساسي بالالتزام نحو وظيفتي قد انخفض .	.79	.000
17.	لا تتوفر الموضوعية بأنظمة الترقيات وتوزيع المكافآت .	.66	.000
18.	أجد صعوبة في التكيف مع قيم وأهداف الوزارة التي أعمل بها.	.79	.000
19.	أشعر بأن مصلحتي الشخصية أهم من مصلحة العمل .	.70	.000
20.	أحس بأن الالتزام بقوانين العمل ليس ذو أهمية .	.78	.000
21.	أشعر بأنني لا أتلقى التقدير الكافي في العمل .	.80	.000
22.	ليس في حياتي المهنية ما يجعلني متفائلاً .	.86	.000
23.	يصعب تحقيق ذاتي من خلال مكان عملي .	.85	.000
24.	أشعر بالفراغ النفسي أثناء عملي .	.84	.000
25.	أشعر بعدم أهمية انجازاتي في مسيرة حياتي الوظيفية .	.83	.000



جدول رقم (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات مقياس الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
26.	لديّ الاستعداد الكافي لتحمل مسؤوليات أعلى .	.83	.000
27.	لا أتردد في القيام بالأعمال شديدة الصعوبة .	.83	.000
28.	لديّ القدرة على حل المشاكل التي تواجهني بصورة جيدة .	.87	.000
29.	لديّ القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المؤسسة .	.87	.000
30.	لديّ القدرة على التخطيط الأمثل لإتمام مهامى الوظيفية .	.88	.000
31.	أحسن التعامل مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل .	.81	.000
32.	أحسن التصرف في المواقف الحرجة .	.79	.000
33.	أتعامل مع رؤساء العمل باحترام وتقدير .	.87	.000
34.	أتعاون مع زملائي في العمل وأقدم لهم المساعدة حيثما أمكن .	.86	.000
35.	ألتزم بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.	.85	.000
36.	أسعى لزيادة المعرفة والإلمام بطبيعة المهام الموكلة لي .	.79	.000
37.	أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات الموظفين الآخرين .	.84	.000
38.	أسعى إلى ابتكار حلول جديدة لمواجهة صعوبات العمل .	.84	.000
39.	أستمع لاقتراحات وشكاوي المراجعين سعياً لتحسين جودة عملي .	.83	.000
40.	أحرص على تنمية أدائى ومهارتى باستمرار .	.84	.000
41.	أواظب بشكل يومي على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير .	.78	.000
42.	أحرص على تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التي أعمل بها .	.84	.000
43.	أحرص على التقيد بقواعد وإجراءات العمل دون أي تجاوز أو مخالفة أو إهمال .	.88	.000
44.	أكرس أوقات الدوام في القيام بواجبات ومهام العمل دون القيام بأنشطة غير رسمية .	.81	.000
45.	أحافظ على سرية المعلومات والقرارات التي يتم اتخاذها في الوزارة.	.83	.000
46.	أقوم بانجاز المهام الموكلة إليّ أولاً بأول .	.76	.000
47.	أحاول التفوق على نفسي في عدد المعاملات المنجزة .	.76	.000
48.	حجم الأعمال التي أنجزها تحقق رضا مسؤولي المباشر .	.73	.000
49.	يتناسب حجم العمل الذي أنجزه يومياً مع ساعات العمل الرسمية .	.74	.000
50.	أعتقد بأن حجم ما أنجزه من معاملات ومهام وظيفية يفوق ما ينجزه غيري من	.72	.000

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
	الزملاء .		
51.	أشعر بأنني أبذل الجهد الكافي لانجاز العمل في الوقت المحدد .	.77	.000
52.	أثقت عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجازي للعمل .	.65	.000
53.	أقوم بأداء المعاملات والمهام الوظيفية بشكل أسرع من زملائي .	.80	.000
54.	أقوم بأداء الأعمال الموكلة إلي في وقتها دون تأخير .	.82	.000
55.	أقوم باستغلال الوقت بالشكل الأمثل لانجاز المهام الموكلة إلي .	.81	.000
56.	أنجز الأعمال الموكلة إلي بدقة عالية وبدون أخطاء .	.80	.000
57.	مستوى أدائي يتوافق مع المعايير المعمول بها المؤسسة .	.82	.000
58.	أؤدي الأعمال الموكلة إلي بالكفاءة والفعالية المطلوبة .	.87	.000
59.	أعتقد أن جودة ما أنجزه من مهام وظيفية تفوق ما هو مطلوب .	.77	.000
60.	أسعى إلى رفع جودة أدائي للمهام الموكلة إلي باستمرار .	.81	.000

تظهر النتائج أن المعاملات ليست فقط دالة احصائيا بل كانت جميعها أكبر من 0.05 (بالنسبة للاغتراب الوظيفي جاء أقل معامل ارتباط 0.66 أما الاداء الوظيفي فقد جاء أقل معامل ارتباط 0.65) وتعتبر مرتفعة ومقبولة وتؤكد مدى ارتباط الفقرات بمحورها وانتمائها له واتساقها الداخلي وانها تشترك معا في قياس الغاية الذي صممت من أجلها .

### 2.6.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا ، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (5.3).

جدول رقم (5.3): نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة

الرقم	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1.	الاغتراب الوظيفي	25	0.94
2.	الأداء الوظيفي	35	0.96
	الدرجة الكلية	60	0.93

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (5.3) أن أداة الدّراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات أي أن الفقرات تتمتع باتساق عالي جداً فإذا ما طبقت اداة الدراسة على عينة أخرى فان النتائج ستتكرر بنسبة 93% .

### 7.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع بيانات الدّراسة والقيام بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وأدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، إذ أعطيت الإجابة دائماً (4) درجات، وغالباً (3) درجات، وأحياناً درجتين، ونادراً درجة واحدة، وأبداً لم تعطى أي درجة ، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازداد مستوى الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل والعكس صحيح.

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد فحصت فرضيات الدّراسة عند المستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية:

➤ اختبار ت (T-test).

➤ اختبار تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance).

➤ التحليل العاملي (Factor analysis).

➤ معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

➤ أسلوب تحليل انحدار البسيط (Simple. Linear Regression)

➤ معامل الارتباط بيرسون

➤ أسلوب تحليل انحدار النّثل المتعدد ((Ridge Regression)

➤ اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية (Tukey)

تم ذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ولفهم نتائج الدّراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية كما هو واضح في الجدول رقم (6.3).

جدول رقم (6.3): مفتاح المتوسطات الحسابية.

مستوى الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	0.8 فما دون
منخفضة	أكبر من 0.8 - 1.6
متوسطة	أكبر من 1.6 - 2.4
مرتفعة	أكبر من 2.4 - 3.2
مرتفعة	أكبر من 3.2 - 4

## تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها

### 1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، حول الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها واختبار فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة إضافة لتحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة إن وجدت .

### 2.4 نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل؟

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لمحاور الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل :

الجدول رقم(1.4):الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لمحاور الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	المستوى
المحور الأول الشعور بالعجز	1.23	0.76	30.9%	0.62	منخفضة
المحور الثاني الشعور بالعزلة	1.48	0.85	37.0%	0.57	منخفضة
المحور الثالث الشعور باللامعنى	1.52	0.95	37.9%	0.62	منخفضة
المحور الرابع الشعور باللامعيارية	1.53	0.89	38.3%	0.58	منخفضة
المحور الخامس الاغتراب عن الذات	1.73	1.02	43.3%	0.59	متوسطة
الدرجة الكلية لمستوى الاغتراب الوظيفي	1.50	0.77	37.5%	0.51	منخفضة

من الجدول السابق يتضح بأن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل جاء بدرجة منخفضة حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية (1.50) وانحراف معياري (0.77) ووزن نسبي مقداره (37.5%). كما يتضح بأن جميع محاور الاغتراب الوظيفي منخفضة ما عدا محور الاغتراب عن الذات حيث كانت درجتها متوسطة، وكانت أعلى درجات الاغتراب الوظيفي هي درجة الاغتراب عن الذات بوسط حسابي (1.73)، يليها درجة الشعور باللامعيارية بوسط حسابي (1.53) ثم الشعور باللامعنى بوسط حسابي (1.52)، يليها درجة الشعور بالعزلة بوسط حسابي (1.48)، وأخيراً درجة الشعور بالعجز بوسط حسابي (1.23).

يرى الباحث أن وجود مستوى منخفض من الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، يشير إلى وجود بيئة عمل مقبولة ومناخ عمل مقبول في هذه المؤسسات، كما ويشير إلى شعور العاملين بأنهم قادرين على التأثير في مجريات العمل في مؤسساتهم، كما تشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة موضوعية ومقبولة بين المؤسسة والعاملين فيها، ووجود نظم عمل تسمح للعاملين بالتأقلم والاندماج في العمل والتفاعل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في هذه المؤسسات، فكرياً ومهنيّاً واجتماعياً، بحيث يشعر العامل بأن المؤسسة التي يعمل فيها مناسبة له خاصة مع قلة الوظائف ووجود مستويات عالية من البطالة، وبالذات بين خريجي الجامعات، الأمر الذي يصبح معه وجود فرصة عمل مهما كانت أمراً مرغوباً، وذلك في ظل تردي الأوضاع الاقتصادية وإرتفاع تكاليف الحياة بشكل عام، الأمر الذي يؤدي إلى القبول بأي عمل وتحت أية ظروف، وهذا الأمر ملحوظ في المجتمع الفلسطيني، لذلك جاءت درجة الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل منخفضة.

ومع ذلك يرى الباحث أن لمعاملات الاختلاف والتي كانت (62%) للمحور الاول والثالث، و(57%) للمحور الثاني و(58%) للمحور الرابع و(51%) للدرجة الكلية لمستوى الاغتراب الوظيفي، ما يعني الى وجود تباين واضح في إجابات المبحوثين وإرتفاع في درجة عدم التأكد أو عدم اليقين لديهم بصفة عامة مما يعني أن هناك عدد لا بأس به منهم يشعر بالاغتراب فعلاً، ولكن الغالبية العظمى منهم لا تشعر بذلك وهذا يتطلب البحث في الأسباب التي أدت الى هذا الشعور لدى البعض، وعدم قدرتهم بصفة عامة على التأقلم، وقد يتطلب ذلك زيادة كبيرة من التفويض في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل الذي يقومون به، وذلك قد يعزز اندماجهم ويقلل الشعور بالاغتراب لديهم.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عابد (2018) التي أشارت إلى أن درجة الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة غزة كان بدرجة قليلة، كما اتفقت مع نتائج دراسة شبات (2012) التي أظهرت أن المستوى العام للشعور بالاعتراب الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في جامعة القدس المفتوحة كان بدرجة قليلة، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Dagli & Averbek (2017) التي أشارت إلى وجود ظاهرة الاعتراب لدى معلمي المدارس الابتدائية في مقاطعة ماردين التركية كان بدرجة قليلة.

وبالرغم من إرتفاع درجة عدم التأكد أو عدم اليقين للمبجوثين الى حدٍ ما، فإننا نستطيع القول أن هذه النتيجة اختلفت مع نتائج دراسة أبو مقدم (2014) التي أظهرت أن مستوى الاعتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والخليل كان بدرجة مرتفعة، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (2016) التي أشارت إلى أن مستوى الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز بجدة كان بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع نتائج دراسة العصيمي (2015) التي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية بمكة المكرمة، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دروزة والقواسمي (2014) التي أظهرت أيضاً أن مستوى الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى العاملين بوزارة التعليم العالي الأردنية كان بدرجة متوسطة، وكذلك اختلفت مع نتائج دراسة عبد المطلب (2013) ودراسة مقابلة وآخرون (2012)، حيث أظهرت هذه الدراسات وجود مستوى متوسط من الاعتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس في كل من الكويت ومدينة عمان الأردنية.

### السؤال الثاني: ما مؤشرات الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل ؟

يتضمن هذا السؤال خمسة محاور للاعتراب الوظيفي، حيث كانت نتائجها من حيث الترتيب على النحو الآتي: جاء مؤشر الاعتراب عن الذات بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (43%)، يليه مؤشر الشعور باللامعيارية بوزن نسبي (38%) وبدرجة قليلة، وحل في المقام الثالث مؤشر الشعور باللامعنى بوزن نسبي (37.9%) وبدرجة قليلة، وحل في المقام الرابع مؤشر الشعور بالعزلة بوزن نسبي (37%) وبدرجة قليلة، وأخيراً جاء مؤشر الشعور بالعجز بوزن نسبي (31%) وبدرجة قليلة.

يرى الباحث في هذه النتيجة أنها منطقية، خاصة وأنها اتفقت مع نتائج العديد من الدراسات السابقة، وقد يكون الشعور بالاغتراب عن الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بدرجة متوسطة، يرجع إلى شعور بعض العاملين بأنهم لا يتلقون التقدير الكافي في عملهم، مما يؤدي إلى صعوبة في تحقيق الذات من خلال العمل، كما يعود إلى غلاء المعيشة مع تدني مستوى الرواتب، الأمر الذي يؤدي إلى التشاؤم والقلق وذلك في ظل تعدد الالتزامات الأسرية، وهذه الأمور من شأنها أن تؤدي إلى شعور الشخص بأنه غريب عن نفسه وعن محيطه. أما كون بقية المؤشرات جاءت بدرجة قليلة فهذا يتفق مع النتيجة الرئيسية التي أشارت إلى أن المستوى العام للشعور بالاغتراب الوظيفي وعلى كافة مؤشرات كان بدرجة قليلة، كما أظهرت نتيجة السؤال الأول، ويرجع ذلك إلى شعور العاملين بقدرتهم على التكيف مع قيم وأهداف مؤسساتهم خاصة وأن من يترك عمله يصعب عليه إيجاد عمل بديل أفضل منه في ظل تردي ظروف العمالة والتوظيف في المؤسسات الحكومية في فلسطين، كما أن العاملين يشعرون بأن العمل في مؤسساتهم يسير وفق منطق مفهوم ومقبول ولا يشعرون بالوحدة والعزلة عن الزملاء وعن نظم العمل وكذلك إلى شعور العاملين بأنهم قادرين على القيام بالأعمال المكلفين بها، كما يرى الباحث أن هذه النتائج قد تعود إلى قلة بل إنعدام فرص العمل البديلة، الأمر الذي يؤدي إلى قبول العامل بعمله مع أنه لا يلبي طموحاته وهذه ظاهرة ملحوظة في المجتمع الفلسطيني.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (2016) التي رتبت مؤشرات الاغتراب الوظيفي حيث جاء مؤشر انعدام القوة (الشعور بالعجز) في المرتبة الأولى، تلاه مؤشر العزلة ثم مؤشر الاغتراب عن الذات ثم الشعور باللامعيارية ثم الشعور باللامعنى، أو ضعف المعنى، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العصيمي (2015) من حيث ترتيب مؤشرات الاغتراب الوظيفي، حيث جاء مؤشر فقدان المعايير في المرتبة الأولى تلاه مؤشر فقدان المعنى (اللامعنى) ثم مؤشر فقدان القوة ثم الانعزالية، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دروزة والقواسمي (2014) التي رتبت مؤشرات الاغتراب الوظيفي، حيث جاء مؤشر الانعزالية في المقام الأول تلاه مؤشر الشعور بالتشاؤم ثم الشعور بالعجز، وأخيراً مؤشر عدم الرضا، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة et.al.Yorulmazet (2015) التي أشارت إلى مؤشر الاغتراب عن الذات كأعلى المؤشرات.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد المطلب (2013) التي رتبت مؤشرات الاغتراب الوظيفي، حيث جاء مؤشر فقدان القيمة (الشعور باللامعنى) في المقام الأول، ثم مؤشر الشعور بالعزلة ثم



الشعور باللامعيارية، وأخيراً الشعور بالاغتراب عن الذات، كما اختلفت مع نتائج دراسة Dagli & Averbek (2017) التي أشارت إلى أن مؤشر اللامعيارية هو الأعلى ثم مؤشر اللامعنى ثم مؤشر الاغتراب عن الذات ثم فقدان السيطرة ثم العزلة الاجتماعية، وفيما يلي مناقشة نتائج مؤشرات الاغتراب الوظيفي كل على حدة:

#### أولاً: محور الشعور بالعجز.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور الشعور بالعجز:

الجدول رقم (2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور الشعور بالعجز

الرقم	الشعور بالعجز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	المستوى
1.	أشعر بإحباط نفسي وأنا في عملي .	1.83	1.06	45.7%	0.58	متوسطة
2.	تحديات العمل اكبر من قدراتي .	1.20	1.01	30.0%	0.84	منخفضة
3.	أجد صعوبة في مناقشة زملائي بمواضيع العمل .	1.19	1.04	29.6%	0.87	منخفضة
4.	آرائي ليس لها قيمة في الوسط الذي أعمل فيه .	1.11	1.10	27.7%	0.99	منخفضة
5.	لا انتمي لما أكلف به من مهام إدارية .	0.85	0.96	21.3%	1.13	منخفضة
	الدرجة الكلية	1.23	0.76	30.9%	0.62	منخفضة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة الشعور بالعجز مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت درجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.23) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.76)، والوزن النسبي (30.9%)، مما يدل على أن درجة الشعور بالعجز كانت منخفضة، باستثناء الفقرة الأولى والتي تنص على "أشعر بإحباط نفسي وأنا في عملي"، حيث جاءت هذه الفقرة بدرجة متوسطة، في حين جاءت باقي فقرات مؤشر العجز بدرجة منخفضة.

تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لا يشعرون بالعجز تجاه ما يكلفون به من مهام وأعمال وظيفية، حيث جاء مؤشر الشعور بالعجز كأدنى مؤشرات الاغتراب الوظيفي لدى عينة الدراسة، وكذلك لا يشعرون بأنهم مسلوبو الإرادة، ويشعرون بأنهم قادرين على مواجهة ما يعترضهم من مشكلات، وأن مؤهلاتهم وقدراتهم مناسبة لتحديات العمل، وأنهم قادرين على التفاعل مع الزملاء والمؤسسة وعلى التأثير في مجريات العمل وقدرتهم على ضبط أفعالهم ورغباتهم مما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بالرغم من سوء الأوضاع بشكل عام، ويتجلى شعور العاملين بعدم العجز في نتائج تقديراتهم لمحاور الأداء الوظيفي حيث جاء مستوى الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة وعلى جميع مؤشرات .

فيما يتعلق بمؤشر الشعور بالعجز فقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد المطلب (2013) التي أشارت إلى أن مؤشر الشعور بالعجز أو فقدان السيطرة كان أدنى مؤشرات الاغتراب الوظيفي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Dagli & Averbek (2017) التي أشارت إلى أن مؤشر الشعور بالعجز (فقدان السيطرة) كان بدرجة قليلة وجاء في المرتبة الرابعة من بين مؤشرات الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في مدارس مقاطعة ماردين التركية، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Kosterelioglu & Cetinkana (2016) التي أشارت إلى أن الشعور بالعجز لدى معلمي المدارس في مقاطعة بولو التركية كان بدرجة قليلة ويوزن نسبي (39%).

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (2016) التي أظهرت أن مستوى مؤشر انعدام القوة (العجز) كان بدرجة مرتفعة لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز بجدة، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العصيمي (2015) التي أظهرت أن مستوى الشعور بالعجز (انعدام القوة) لدى مديري المدارس الثانوية في مكة المكرمة كان بدرجة عالية، كما اختلفت مع نتائج دراسة دروزة والقواسمي (2014) التي أشارت إلى أن مستوى الشعور بالعجز كمؤشر للاغتراب الوظيفي لدى العاملين بوزارة التعليم العالي الأردنية كان بدرجة متوسطة ويوزن نسبي (62%)، كما اختلفت مع نتائج دراسة et.al،Yorulmaz (2015) التي أشارت إلى أن مؤشر العجز كان بدرجة متوسطة ويوزن نسبي بلغ (44%)، وجاء في الترتيب الثاني من حيث مؤشرات الاغتراب الوظيفي، ويرى الباحث أن هذا الاختلاف قد يرجع إلى خصوصية كل مجتمع وظروفه الخاصة وطبيعة المجتمع نفسه.

## ثانياً: محور الشعور بالعزلة.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور الشعور بالعزلة:

الجدول رقم (3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور الشعور بالعزلة

الرقم	الشعور بالعزلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	المستوى
6.	أفتقد إلى الإسناد والدعم النفسي في العمل.	1.65	1.11	41.3%	0.67	متوسطة
7.	أفضل العمل الفردي على العمل الجماعي.	1.65	1.22	41.3%	0.74	متوسطة
8.	لا أتلقى الدعم من زملائي بالمقدار الذي أتمناه.	1.59	1.04	39.7%	0.65	منخفضة
9.	أميل لعدم التجاوب مع ما يفعله الكثير من زملائي لاختلاف القيم.	1.40	1.03	35.1%	0.74	منخفضة
10.	أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل.	1.11	1.08	27.8%	0.97	منخفضة
	الدرجة الكلية	1.48	0.85	37.0%	0.57	منخفضة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة الشعور بالعزلة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.48) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.85)، والوزن النسبي (37%)، مما يدل على أن درجة الشعور بالعزلة منخفضة وأنه جاء في المرتبة الرابعة من بين مؤشرات الاغتراب الوظيفي، وجاءت جميع فقرات هذا المؤشر بدرجة منخفضة باستثناء الفقرة التي تنص على "أفتقد إلى الإسناد والدعم النفسي في العمل"، حيث جاءت بدرجة متوسطة وكذلك الفقرة التي تنص على "أفضل العمل الفردي على العمل الجماعي".

تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لا يشعرون بالوحدة ولا يفتقدون للدعم والإسناد في العمل إلا بدرجة معقولة، كما أنهم يشعرون بدرجة من الانسجام والتفاعل

مع زملاء العمل، وبالتالي فإنهم يشعرون بالولاء والانتماء لمجتمع العمل ، كما تشيرالنتيجة إلى وجود مستوى معقول من الأمن والاستقرار في العمل، ومستوى معقول من العلاقات الاجتماعية مع مجتمع العمل، ويرى الباحث أن المؤهلات العلمية والمستوى الثقافي للعاملين يمكنهم من التفاعل المنطقي مع ظروف العمل، بالرغم من سوء الوضع العام في مؤسسات الحكومية، وخاصة وأن ما نسبته (71%) من العاملين يحملون درجة البكالوريوس، وما نسبته (11%) يحملون درجة الماجستير فأعلى مقابل ما نسبته (18%) من حملة درجة الدبلوم فأقل، لذلك لا غرابة أن يكون مستوى الشعور بالعزلة كمؤشر من مؤشرات الاغتراب الوظيفي جاء بدرجة منخفضة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.

اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليهم دراسة عابد (2018) التي أشارت إلى أن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة غزة كان بدرجة قليلة وعلى جميع مؤشرات الاغتراب الوظيفي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العصيمي (2015) التي أشارت إلى أن مؤشر الشعور بالعزلة جاء في المرتبة الرابعة من بين مؤشرات الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Dagli & Averbek (2017) التي أشارت إلى أن مستوى الشعور بالعزلة لدى معلمي المدارس الحكومية في مقاطعة ماردين التركية كان بدرجة قليلة، وأنه جاء في آخر ترتيب مؤشرات الاغتراب الوظيفي كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Kosterelioglu & Cetinkana (2016) التي توصلت إلى أن درجة الشعور بالعزلة لدى معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية في مقاطعة بولو التركية كان بدرجة قليلة، وجاء كأخر المؤشرات من حيث الترتيب.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (2016) التي اشارت الى أن مستوى الشعور بالعزلة كمؤشر من مؤشرات الاغتراب الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز بجدة كان بدرجة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (61%)، كما اختلفت مع نتائج دراسة دروزة والقواسمي (2014) التي أظهرت أن مؤشر العزلة أو الانعزالية جاء في مقدمة مؤشرات الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي الأردنية وبوزن نسبي بلغ (66%) وبدرجة متوسطة، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد المطلب (2013) التي أشارت إلى أن الشعور بالعزلة الاجتماعية جاء في المرتبة الثانية من بين مؤشرات الاغتراب الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات الوافدين في دولة الكويت وبدرجة متوسطة، ويرى الباحث أن هذا الاختلاف قد يعود إلى الخصوصية التي يتمتع بها المجتمع

الفلسطيني، وما يعانیه من ظروف صعبة ونسب عالية من البطالة، الأمر الذي يجعل الموظف يتشبث بأي وظيفة يحصل عليها لمواجهة صعوبة الحياة والتزاماتها.

**ثالثاً: محور الشعور باللامعنى.**

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور الشعور باللامعنى:

**الجدول رقم(4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور الشعور باللامعنى**

الرقم	الشعور باللامعنى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	المستوى
11.	العمل الذي أمارسه حالياً لا يلبي طموحاتي	1.96	1.24	48.9%	0.64	متوسطة
12.	أشعر بأن رسالة الوزارة غير واضحة لي بالدرجة الكافية .	1.83	1.15	45.8%	0.63	متوسطة
13.	أشعر بأن عملي عبارة عن جهد بدني فقط .	1.48	1.19	37.0%	0.80	منخفضة
14.	أشعر بأنني أؤدي عملي دون أن اهتم بمعناه.	1.30	1.24	32.5%	0.95	منخفضة
15.	أرى أن عملي إهدار ومضيعة للوقت .	1.02	1.23	25.6%	1.20	منخفضة
	الدرجة الكلية	1.52	0.95	37.9%	0.62	منخفضة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة الشعور باللامعنى مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.52) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.95)، والوزن النسبي (37.9%)، مما يدل على أن درجة الشعور باللامعنى منخفضة وجاء في الترتيب الثالث بعد مؤشر اللامعيارية ومؤشر الاغتراب عن الذات، كما أن فقرات هذا المؤشر كانت بدرجة منخفضة بإستثناء الفقرة التي تنص على "العمل الذي أمارسه حالياً لا يلبي طموحاتي"، والفقرة التي تنص على "أشعر بأن رسالة الوزارة غير واضحة لي بدرجة كافية"، حيث جاءت هذه الفقرة بدرجة متوسطة.

يرى الباحث في هذه النتيجة أن العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لديهم شعور منخفض باللامعنى الذي يعبر عن شعور الموظف بأن العمل يسير وفق منطق غير مفهوم وغير معقول لديه، وأن العمل ما هو إلا روتين بدني خالٍ من أي معنى أو هدف من شأنه تلبية طموحات ذلك العامل، وأن مناخ العمل وبيئة العمل لا تشجع المواهب على الإبداع ولا تستقطب اهتمامات العاملين، وهذا ليس غريباً في مجتمع كالمجتمع الفلسطيني الذي يتحدى الأوضاع السيئة التي يعيشها في شتى المجالات ويتطلع لمستقبل أفضل من ان ينعكس ذلك على شخصية الموظفين الحكوميين خاصة أنهم يتمتعون باستقرار وظيفي وحقوق عمالية أفضل مما هو عليه بالقطاع الخاص.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عابد (2018) التي أشارت إلى أن مستوى الشعور بالاعتراب الوظيفي بكافة مؤشرات كان بدرجة قليلة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة غزة، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Dagli & Averbek (2017) التي أشارت إلى أن مستوى الشعور بمؤشر فقدان المعنى كأحد مؤشرات الاعتراب الوظيفي كان بدرجة قليلة، وجاء في المرتبة الثانية من بين مؤشرات الاعتراب الوظيفي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Kosterelioglu & Cetinkana (2016) التي أظهرت أن مؤشر اللامعنى حصل على المرتبة الثالثة من بين مؤشرات الاعتراب الوظيفي ووزن نسبي (39%) وبدرجة منخفضة، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة et.al،Yorulmaz (2015) التي أشارت إلى أن مستوى الشعور باللامعنى لدى معلمي المدارس التركية كان بدرجة قليلة ووزن نسبي بلغ (34%).

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (2016) التي أشارت إلى أن مستوى الشعور باللامعنى لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز بجدة كان بدرجة متوسطة، وجاء في آخر مؤشرات الاعتراب الوظيفي من حيث الترتيب، كما اختلفت مع نتائج دراسة العصيمي (2015) التي أشارت إلى أن مستوى الشعور باللامعنى (فقدان المعنى) لدى مديري المدارس الثانوية في مكة المكرمة كان بدرجة متوسطة، وقد يعود هذا الاختلاف إلى خصوصية كل مجتمع وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية، خاصة وأن المجتمع الفلسطيني له خصوصية خاصة به لوجوده تحت الاحتلال، الأمر الذي يفرض عليه التصدي لهذا الاحتلال والتضحية سواءً في العمل أو في شتى مناحي الحياة، حتى يستطيع العيش ومواجهة التحديات التي لا حصر لها.

رابعاً: محور الشعور باللامعيارية.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور الشعور باللامعيارية:

الجدول رقم(5.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور الشعور باللامعيارية

الرقم	الشعور باللامعيارية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	المستوى
16.	لا تتوفر الموضوعية بأنظمة الترقيات وتوزيع المكافآت .	2.34	1.25	58.5%	0.53	متوسطة
17.	أجد صعوبة في التكيف مع قيم وأهداف الوزارة التي أعمل بها.	1.73	1.15	43.3%	0.67	متوسطة
18.	أعتقد بأن إحساسي بالالتزام نحو وظيفتي قد انخفض .	1.62	1.23	40.6%	0.76	متوسطة
19.	أحس بأن الالتزام بقوانين العمل ليس ذو أهمية .	1.10	1.19	27.6%	1.08	منخفضة
20.	أشعر بأن مصلحتي الشخصية أهم من مصلحة العمل .	0.87	1.10	21.8%	1.26	منخفضة
	الدرجة الكلية	1.53	0.89	38.3%	0.58	منخفضة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة الشعور باللامعيارية مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول الى أن اتجاهات المبحوثين كانت بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(1.53) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.89)، والوزن النسبي(38.3%)، مما يدل على أن درجة الشعور باللامعيارية منخفضة.

وجاء في المرتبة الثانية من حيث الترتيب، حيث كانت الفقرة التي تنص على " أشعر بان مصلحتي الشخصية أهم من مصلحة العمل " بدرجة منخفضة، وكذلك الفقرة التي تنص على " أحس بأن الالتزام بقوانين العمل ليس ذو أهمية " بدرجة منخفضة، في حين كانت الفقرة التي تنص على "لا تتوفر الموضوعية بأنظمة الترقيات وتوزيع المكافآت" بدرجة متوسطة وكذلك الفقرة التي تنص على "أجد صعوبة في التكيف مع قيم وأهداف الوزارة التي أعمل بها"، والفقرة التي تنص على "أعتقد بأن

إحساسي بالالتزام نحو وظيفتي قد إنخفض"، حيث جاءت هاتان الفقرتان بدرجة متوسطة حسب تقديرات عينة الدراسة.

تشير هذه النتيجة إلى وجود درجة منخفضة وأقرب إلى المتوسطة في مؤشر الشعور باللامعيارية كمؤشر للاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، مما يشير إلى وجود شعور لدى العاملين بعدم فهم وتقبل للقيم والمعايير السائدة في المؤسسات مما يجعل العاملين يشعرون بالحاجة إلى معايير غير قانونية لإنجاز المهام الموكلة إليهم، كما تشير هذه النتيجة إلى وجود فجوة غير كبيرة بين الوسائل والغايات مما يجعل الموظف يشعر بالحاجة إلى وسائل غير قانونية لإنجاز العمل، خاصة إذا كان الموظف يشعر بعدم الموضوعية والعدالة في نظم الحوافز والترقيات والمكافآت، وهنا يجد الموظف صعوبة في التكيف مع ثقافة المؤسسة، وبالتالي يشعر بالاغتراب ويشعر بأن مصلحته الشخصية أهم من مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها، كما يرى الباحث أن معايير الوساطة والمحسوبية لها دور في المؤسسات الحكومية، مما يؤدي إلى عدم الرضا والشعور بالظلم لدى العاملين وبالتالي الشعور بالاغتراب الوظيفي .

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد المطلب (2013) من حيث ترتيب مؤشرات الاغتراب الوظيفي، حيث جاء مؤشر الشعور باللامعيارية في المرتبة الثالثة، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Dagli & Averbek (2017) التي أشارت إلى وجود الشعور باللامعيارية بدرجة قليلة وجاء في المرتبة الأولى من بين مؤشرات الاغتراب لدى معلمي المدارس في مقاطعة ماردين التركية.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (2016) التي أشارت إلى أن مؤشر اللامعيارية لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز في جدة كان بدرجة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (52%) وجاء في المرتبة الرابعة بين مؤشرات الاغتراب الوظيفي، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العصيمي (2015) التي أشارت إلى أن الشعور باللامعيارية كان بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (71%) وجاء في المرتبة الأولى بين مؤشرات الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة.

#### خامسا: محور الاغتراب عن الذات.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور الاغتراب عن الذات:



الجدول رقم(6.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور الاغتراب عن الذات

الرقم	الاغتراب عن الذات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	المستوى
21.	أشعر بأني لا أتلقى التقدير الكافي في العمل	2.08	1.15	52.0%	0.55	متوسطة
22.	يصعب تحقيق ذاتي من خلال مكان عملي	1.84	1.26	46.0%	0.68	متوسطة
23.	ليس في حياتي المهنية ما يجعلني متفائلاً	1.78	1.24	44.5%	0.70	متوسطة
24.	أشعر بعدم أهمية إنجازاتي في مسيرة حياتي الوظيفية	1.48	1.21	37.0%	0.82	منخفضة
25.	أشعر بالفراغ النفسي أثناء عملي	1.47	1.23	36.8%	0.83	منخفضة
	الدرجة الكلية	1.73	1.02	43.3%	0.59	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة الاغتراب عن الذات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.73) والانحراف المعياري الكلي مقداره (1.02)، والوزن النسبي (43.3%)، مما يدل على أن درجة الاغتراب عن الذات متوسطة، وحل هذا الشعور في المقام الأول من بين مؤشرات الاغتراب الوظيفي، وذلك من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، وقد جاءت أعلى الفقرات الفقرة التي تنص على "أشعر بأني لا أتلقى التقدير الكافي في العمل" بدرجة متوسطة، تلاها الفقرة التي تنص على "يصعب تحقيق ذاتي من خلال مكان عملي" وبدرجة متوسطة، ثم الفقرة التي تنص على "ليس في حياتي المهنية ما يجعلني متفائلاً" وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة التي تنص على "أشعر بعدم أهمية إنجازاتي في مسيرتي الوظيفية" بدرجة منخفضة، وكذلك الفقرة التي تنص على "أشعر بالفراغ النفسي أثناء العمل" وبدرجة متوسطة.

تشير هذه النتيجة إلى وجود درجة متوسطة من الشعور بالاغتراب عن الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، حيث يتمثل هذا الشعور بشعور الموظف أنه لا يتلقى الدعم والتقدير الكافي في العمل، مما يؤثر على مهاراته وقدرته على التفاعل والتواصل مع محيط العمل،

كما أن العاملين يشعرون بصعوبة تحقيق ذاتهم من خلال عملهم، مما يؤدي إلى عدم التفاؤل والتشاؤم أحياناً، كما أن الشعور بالاغتراب عن الذات يجعل الموظف يشعر بأنه غريب عن ذاته ومنفصل عنها مما يؤدي إلى شعوره بعدم الرضا عن الذات وعن العمل وهذا ما يسمى بالاغتراب النفسي الذي يشير إلى فقدان الشخص لمقومات الشخصية المتكاملة، وضعف الإحساس بالهوية والانتماء والإحساس بالأمن، وهذه النتيجة ليست غريبة في مؤسسات المجتمع الفلسطيني التي تعاني من مشكلات عديدة نظراً للأوضاع العامة للمجتمع الفلسطيني وخاصة في المؤسسات الحكومية التي تعاني من قلة الإمكانيات وتداخل المسؤوليات والمهام ووجود مظاهر الوساطة والمحسوبية في هذه المؤسسات.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (2016) التي أشارت إلى أن مؤشر الاغتراب عن الذات لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز بجدة كان بدرجة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (60%)، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دروزة والقواسمي (2014) التي أشارت إلى أن مؤشر الاغتراب عن الذات وعدم الرضا كان بدرجة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (55%)، كما اتفقت مع نتائج دراسة عبد المطلب (2013) من حيث مستوى الشعور بالاغتراب عن الذات وبدرجة متوسطة، كما اتفقت مع نتائج دراسة Kosterelioglu & Cetinkana (2016) التي أشارت إلى أن مستوى الشعور بالاغتراب عن الذات كان بدرجة متوسطة، وأنه جاء في مقدمة المؤشرات.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد المطلب (2013) من حيث ترتيب المؤشرات، حيث جاء مؤشر الاغتراب عن الذات في المرتبة الرابعة، كما اختلفت مع نتائج دراسة Dagli & Averbek (2017) التي أشارت إلى وجود الشعور بالاغتراب عن الذات بدرجة قليلة لدى معلمي المدارس في مقاطعة ماردين التركية، كما اختلفت مع نتائج دراسة et.al, Yorulmaz (2015) من حيث درجة الشعور بالاغتراب عن الذات، حيث جاءت نتائج هذه الدراسة إلى أن هذا المؤشر كان بدرجة قليلة، في حين كان الشعور في الدراسة الحالية بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل؟

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لمحاور الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل :

الجدول رقم(7.4):الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لمحاور الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	المستوى
القدرة على تحمل المسؤوليات	3.09	0.80	77.2%	0.26	مرتفعة
السلوك التنظيمي	3.37	0.70	84.2%	0.21	مرتفعة جدا
المعرفة والسعي نحو التطور والتميز	3.27	0.73	81.8%	0.22	مرتفعة جدا
الالتزام بالأنظمة والقوانين	3.32	0.72	82.9%	0.22	مرتفعة جدا
الدرجة الكلية للأداء السلوكي	3.26	0.63	81.5%	0.19	مرتفعة جدا
حجم العمل المنجز	3.10	0.65	77.4%	0.21	مرتفعة
سرعة انجاز العمل	3.01	0.69	75.1%	0.23	مرتفعة
جودة العمل المنجز	3.07	0.67	76.8%	0.22	مرتفعة
الدرجة الكلية للأداء الفني	3.06	0.62	76.4%	0.20	مرتفعة
الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	3.17	0.59	79.3%	0.19	مرتفعة

من الجدول السابق يتضح بأن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل مرتفعة حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية(3.17) وانحراف معياري(0.59) ووزن نسبي مقداره(79.3%)، ومستوى الأداء السلوكي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل مرتفعة جداً حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية(3.26) وانحراف معياري(0.63) ووزن نسبي مقداره(81.5%)، ومستوى الأداء الفني لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل مرتفعة حيث بلغت درجة الوسط الحسابي الكلية(3.06) وانحراف معياري(0.62) ووزن نسبي مقداره(76.4%).

كما يتضح بأن جميع محاور الأداء الوظيفي تتراوح بين المرتفعة والمرتفعة جداً، وكانت أعلى درجات الأداء السلوكي هي درجة السلوك التنظيمي بوسط حسابي (3.37)، يليها درجة الالتزام بالأنظمة والقوانين بوسط حسابي (3.32)، ثم درجة المعرفة والسعي نحو التطور والتميز بوسط حسابي (3.27)، وأخيراً درجة القدرة على تحمل المسؤوليات بوسط حسابي (3.09). كما تبين بأن أعلى درجات الأداء الفني هي درجة حجم العمل المنجز بوسط حسابي (3.10)، يليها درجة جودة العمل المنجز بوسط حسابي (3.07)، وأخيراً درجة سرعة انجاز العمل بوسط حسابي (3.01).

تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لديهم مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي، والذي هو محصلة لمجموعة من العناصر كالمعرفة المرتبطة بالوظيفة والمهارات الفنية اللازمة لأداء تلك الوظيفة وإدراك الموظف لطبيعته وظيفته، وما يتطلبه من مهارات وقدرة على التنظيم والأداء دون وقوع أخطاء، كما تشير هذه النتيجة إلى أن حجم العمل الموكل بالموظف هو في حدود قدرته وفي حدود الزمن المتاح له لإنجاز العمل، كما تعبر هذه النتيجة عن وجود درجة عالية ومعقولة من المثابرة والرغبة في إنجاز المهام الموكلة للعامل وقدرته على تحمل المسؤوليات الوظيفية التي يشغلها، وحيث أن الأداء هو نتيجة للمقدرة والرغبة فإن هذا المستوى من الأداء الوظيفي المرتفع يشير إلى توافر عناصر المقدرة والرغبة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، كما أن هذه النتيجة تتفق مع نتائج مؤشرات الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في هذه المؤسسات، حيث أن مستوى الاغتراب الوظيفي المنخفض يقابله مستوى أداء وظيفي مرتفع نظراً للعلاقة العكسية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي، ولذلك يرى الباحث أن هذه النتيجة موضوعية ومنسجمة مع نتائج مؤشرات الاغتراب الوظيفي السالف ذكرها، حيث أن العاملين لديهم ثقة وإيمان بقدراتهم والمهارات التي يمتلكونها، ولديهم درجة عالية من الالتزام بالرغم من وجود درجة ما من عدم التقدير بسبب الأساليب الإدارية المتبعة من تلك القيادات الإدارية في تلك المؤسسات مما يعني أن تأثير الاغتراب الوظيفي على الاداء سيكون قليل جدا ومن هنا تبرز أهمية فحص العلاقة بينهما .

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفقعاوي (2017) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة كان بدرجة عالية بوزن نسبي (79.5%) كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دهليتر وحمد (2016) التي أظهرت وجود درجة عالية من الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية،

جامعة الأقصى) بوزن نسبي (82%)، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة جبريل (2016) التي أشارت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية كان بدرجة عالية وبوزن نسبي (74.2%)، كما اتفقت مع نتائج دراسة حلاوة (2015) التي أظهرت مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي في قطاع غزة، واتفقت مع نتائج دراسة أبو الكاس (2015) التي أظهرت مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشريف (2014) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في جامعة نجران السعودية كان بدرجة عالية، كما اتفقت مع نتائج دراسة بحر وأبو سويرح (2010) التي أشارت إلى وجود مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة، كما اتفقت مع نتائج دراسة الصرايرة (2011) التي توصلت إلى وجود مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية بوزن نسبي بلغ (80%)، كما اتفقت مع نتائج دراسة Mathew & Khann (2016) ومع نتائج دراسة Saleem & Khurshid (2014)، ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

#### السؤال الرابع: ما مؤشرات الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل ؟

سوف يتم الإجابة على هذا السؤال من خلال تحليل محاور الأداء الوظيفي وذلك على النحو التالي:

##### 1) محاور الأداء السلوكي:

أظهرت نتائج الدراسة كما هو موضح بالجدول السابق أن الأداء السلوكي بمؤشراته الأربعة كان بدرجة عالية وبوزن نسبي كلي (81.5%) بدرجة مرتفعة جداً، وكانت أعلى الدرجات مؤشر السلوك التنظيمي بوزن نسبي (84.2%) وبدرجة مرتفعة جداً، ثم مؤشر الالتزام بالأنظمة والقوانين بوزن نسبي (82.9%) وبدرجة مرتفعة جداً، ثم مؤشر المعرفة والسعي نحو التطور والتميز بوزن نسبي (81.8%) وبدرجة مرتفعة جداً، ثم مؤشر القدرة على تحمل المسؤوليات وبوزن نسبي (77.2%) .

تشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى عالٍ من الأداء السلوكي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل وعلى جميع مؤشرات الأداء السلوكي، ويتمثل هذا الأداء السلوكي المرتفع في قدرة العاملين على تحمل مسؤولياتهم تجاه وظائفهم وقدرتهم على حل المشكلات التي تعترضهم، وأن لدى

هؤلاء العاملين قدرات ومهارات وكفاءات مناسبة للتعامل مع بيئة العمل بما فيها من أشخاص وأدوات، ولديهم القدرة على التصرف في المواقف الحرجة، وكذلك القدرة على التفاعل مع الزملاء والرؤوساء، وذلك في إطار سعي متواصل للمعرفة والتطور والتميز ومواكبة تطورات العصر، كما أن هؤلاء الموظفين لديهم درجة كافية من الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في مؤسساتهم، ويعملون لتحقيق رسالة وأهداف مؤسساتهم التي يعملون فيها. كما تشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى معقول من الدافعية للعمل والإنجاز لدى العاملين والرغبة في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة في مؤسساتهم، وحريصون على الكفاءة في العمل والفاعلية في الأداء حينما يقومون بتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

اتفقت هذه النتيجة من حيث مستوى الأداء الوظيفي ككل مع نتائج العديد من الدراسات السابقة حيث أن الدراسات السابقة بحثت الأداء الوظيفي ككل دون أن تقسّمه إلى مؤشرات ومحاور حيث أظهرت نتائج الدراسات السابقة وجود مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي لدى الشرائح التي قامت بدراستها، وعلى سبيل المثال أظهرت دراسة الفقعاوي (2017) وجود مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ودراسة دهليز وحمد (2016) التي أظهرت مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعات الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى بقطاع غزة، ومثلها دراسة جبريل (2016) ودراسة ماضي (2014) التي أظهرت مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، ودراسة الصرايرة (2011) التي أظهرت مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الأردنية.

تميزت الدراسة الحالية بالتعبير عن الأداء الوظيفي من خلال الأداء السلوكي والأداء الفني وفيما يلي نتائج مؤشرات الأداء السلوكي.

**أولاً: محور القدرة على تحمل المسؤوليات.**

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور القدرة على تحمل المسؤوليات:

الجدول رقم(8.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور القدرة على تحمل المسؤوليات

الرقم	القدرة على تحمل المسؤوليات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	المستوى
1.	لديّ الاستعداد الكافي لتحمل مسؤوليات أعلى	3.22	0.95	80.6%	0.30	مرتفعة جدا
2.	لديّ القدرة على التخطيط الأمثل لإتمام مهامى الوظيفية .	3.11	0.87	77.7%	0.28	مرتفعة
3.	لديّ القدرة على حل المشاكل التي تواجهني بصورة جيدة .	3.08	0.92	77.0%	0.30	مرتفعة
4.	لديّ القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المؤسسة .	3.03	0.93	75.7%	0.31	مرتفعة
5.	لا أتردد في القيام بالأعمال شديدة الصعوبة .	3.01	1.01	75.3%	0.34	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.09	0.80	77.2%	0.26	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة القدرة على تحمل المسؤوليات مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.09) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.8)، والوزن النسبي (77.2%)، ومعاملات الاختلاف لجميع الفقرات متقاربة ومناسبة مما يدل على توازن التشنت وانخفاضه في اتجاهاتهم نحو فقرات هذا المحور، مما يدل على أن درجة القدرة على تحمل المسؤوليات مرتفعة. ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (لديّ الاستعداد الكافي لتحمل مسؤوليات أعلى) بمتوسط حسابي مقداره (3.22) وانحراف معياري مقداره (0.95)، الفقرة (لديّ القدرة على التخطيط الأمثل لإتمام مهامى الوظيفية) بمتوسط حسابي مقداره (3.11) وانحراف معياري مقداره (0.87). في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (لا أتردد في القيام بالأعمال شديدة الصعوبة) بمتوسط حسابي مقداره (3.01) وانحراف معياري مقداره (1.01)، الفقرة (لديّ القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المؤسسة) بمتوسط حسابي مقداره (3.03) وانحراف معياري مقداره (0.93)، الفقرة (لديّ القدرة على حل المشاكل التي تواجهني بصورة جيدة) بمتوسط حسابي مقداره (3.08) وانحراف معياري مقداره (0.92).

تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، لديهم درجة عالية من القدرة على تحمل مسؤوليات أعمالهم حيث أن لديهم استعداد كافٍ لتحمل مسؤوليات أعلى من مسؤولياتهم الحالية، ولديهم القدرة على التخطيط الأمثل لإتمام المهام الوظيفية الموكلة إليهم، كما أن لديهم القدرة الكافية على حل المشكلات التي تواجههم في أعمالهم، ولديهم قدرات عالية على اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة، ومستعدون للقيام بالأعمال شديدة الصعوبة المتعلقة بوظائفهم، كما أن هذه النتيجة مرتبطة بعوامل أخرى غير العامل البشري مثل نوعية العمل وكمية العمل ومقدار جودة البيئة الداخلية للمؤسسة ومدى إهتمامها بالموارد البشرية لديها والنظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة، وأنماط التواصل والاتصالات وأسلوب القيادة ونظم الأجور والحوافز والفلسفة الإدارية لدى المؤسسة، كل هذه الأمور تؤثر في مستوى الأداء.

لم تتفق ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة لكونها لم تبحث الأداء الوظيفي كمحاور، بل بحثته بشكل عام، ولم تعبر عنه بمؤشرات محددة .

#### ثانيا: محور السلوك التنظيمي.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور السلوك التنظيمي:

#### الجدول رقم(9.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف

#### لفقرات محور السلوك التنظيمي

الرقم	السلوك التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	المستوى
6.	أتعامل مع رؤساء العمل باحترام وتقدير .	3.48	0.81	87.0%	0.23	مرتفعة جدا
7.	أتعاون مع زملائي في العمل وأقدم لهم المساعدة حيثما أمكن .	3.45	0.83	86.3%	0.24	مرتفعة جدا
8.	ألتزم بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.	3.40	0.90	85.1%	0.26	مرتفعة جدا
9.	أحسن التعامل مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل .	3.37	0.82	84.1%	0.24	مرتفعة جدا
10.	أحسن التصرف في المواقف الحرجة	3.14	0.81	78.5%	0.26	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.37	0.70	84.2%	0.21	مرتفعة جدا



يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة السلوك التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.37) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.7)، والوزن النسبي (84.2%)، ومعاملات الاختلاف لجميع الفقرات متقاربة ومناسبة مما يدل على توازن التشتت وانخفاضه في اتجاهاتهم نحو فقرات هذا المحور، مما يدل على أن درجة السلوك التنظيمي مرتفعة جداً.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (أتعامل مع رؤساء العمل باحترام وتقدير) بمتوسط حسابي مقداره (3.48) وانحراف معياري مقداره (0.81)، الفقرة (أتعاون مع زملائي في العمل وأقدم لهم المساعدة حيثما أمكن) بمتوسط حسابي مقداره (3.45) وانحراف معياري مقداره (0.83).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (أحسن التصرف في المواقف الحرجة) بمتوسط حسابي مقداره (3.14) وانحراف معياري مقداره (0.81)، الفقرة (أحسن التعامل مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.37) وانحراف معياري مقداره (0.82)، الفقرة (ألتزم بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة) بمتوسط حسابي مقداره (3.4) وانحراف معياري مقداره (0.9).

يعبر السلوك عن ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المؤسسة التي يعملون فيها، كما يعبر عن الجهد المبذول وإدراك الدور والحرص على إنجاز المهام الموكلة للفرد، وما الأداء الوظيفي لإنتاجية التفاعل بين السلوك والإنجاز، ومحصلة لتفاعل الجهد مع السلوك، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة معقولة من الاحترام بين العاملين والرؤساء في العمل، ووجود درجة معقولة من التفاعل والتعاون بين الزملاء في العمل، والالتزام بقواعد السلوك المهني وأخلاقيات الوظيفة العامة وحسن التصرف في المواقف الحرجة، وإدراك أهمية حسن السلوك والتعامل مع كافة الجهات ذات العلاقة بالمؤسسة، كما أن السلوك التنظيمي الجيد يتطلب بيئة عمل مناسبة ومدونات سلوك واضحة ونوعية عمل تناسب قدرات الفرد ومعارفه ومناخ تنظيمي جيد ومناسب، لذلك تعبر هذه النتيجة عن وجود قواعد سلوك وأخلاقيات عمل مناسبة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.

انفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفقعاوي (2017) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الوظيفي، ودراسة دهليز وحمد (2016) التي أشارت إلى وجود

علاقة طردية موجبة بين الدعم التنظيمي والأداء الوظيفي، ودراسة جبريل (2016) التي أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين الشعور بالأمن الوظيفي والأداء الوظيفي وكذلك دراسة بحر وأبو سويرح (2010) التي أشارت إلى وجود اثر إيجابي للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، وكذلك دراسة أبو الكاس (2015) التي أشارت إلى علاقة ارتباطية بين أخلاقيات المهنة والأداء وهي علاقة طردية موجبة، وكذلك دراسة ماضي (2014) التي أشارت إلى وجود تأثير دال إحصائياً بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي. ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من نتائج الدراسات السابقة.

### ثالثاً: محور المعرفة والسعي نحو التطور والتميز.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور المعرفة والسعي نحو والتميز:

### الجدول رقم (10.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور المعرفة والسعي نحو التطور والتميز

الرقم	المعرفة والسعي نحو التطور والتميز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	المستوى
11.	أسعى لزيادة المعرفة والإلمام بطبيعة المهام الموكلة لي .	3.34	0.84	83.6%	0.25	مرتفعة جداً
12.	أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات الموظفين الآخرين .	3.34	0.87	83.4%	0.26	مرتفعة جداً
13.	أحرص على تنمية أدائي ومهارتي باستمرار .	3.30	0.88	82.6%	0.27	مرتفعة جداً
14.	أستمع لاقتراحات وشكاوي المراجعين سعياً لتحسين جودة عملي .	3.20	0.90	80.0%	0.28	مرتفعة
15.	أسعى إلى ابتكار حلول جديدة لمواجهة صعوبات العمل .	3.18	0.88	79.4%	0.28	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.27	0.73	81.8%	0.22	مرتفعة جداً

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة المعرفة والسعي نحو التطور والتميز مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.27) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.73)، والوزن

النسبي(81.8%)، ومعاملات الاختلاف لجميع الفقرات متقاربة ومناسبة مما يدل على توازن التشتت وانخفاضه في اتجاهاتهم نحو فقرات هذا المحور، مما يدل على أن درجة المعرفة والسعي نحو التطور والتميز مرتفعة جداً.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (أسعى لزيادة المعرفة والإلمام بطبيعة المهام الموكلة لي) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (0.84)، الفقرة (أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات الموظفين الآخرين) بمتوسط حسابي مقداره (3.34) وانحراف معياري مقداره (0.87).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (أسعى إلى ابتكار حلول جديدة لمواجهة صعوبات العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.18) وانحراف معياري مقداره (0.88)، الفقرة (أستمع لاقتراحات وشكاوي المراجعين سعياً لتحسين جودة عملي) بمتوسط حسابي مقداره (3.2) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (أحرص على تنمية أدائي ومهارتي باستمرار) بمتوسط حسابي مقداره (3.3) وانحراف معياري مقداره (0.88).

تشير هذه النتيجة إلى توفر قدرٍ كافٍ من المعرفة بمتطلبات الوظيفة التي يشغلها الموظف في المؤسسات الحكومية في محافظة الخيل سواء على مستوى المعارف المهنية أوالمعارف العامة بما في ذلك السعي المستمر نحو المعرفة والتميز والتطور، خاصة وأننا نعيش في ظل ثورة المعلومات وثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وهي تكنولوجيا متطورة بإستمرار، الأمر الذي يجعل الموظف الحريص على عمله وعلى أداء مهامه الوظيفية بشكلٍ جيد، دائم السعي لتحديث معارفه ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية في مجال عمله، كما أن السعي نحو التطور والتميز مرتبط بمواقف واتجاهات العاملين ورغباتهم في التقدم بالارتقاء في مناصبهم من خلال الجمع بين المعرفة والمهارة والرغبة في التميز والتطور، وهذا ما عبرت عنه هذه النتيجة التي تشير إلى سعي العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة في الحصول على المعرفة والإلمام بطبيعة المهام الموكلة إليهم، والحرص على التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين، والحرص على تنمية المهارات باستمرار، والاستماع لاقتراحات وشكاوي المراجعين سعياً لتحسين جودة العمل من خلال التغذية الراجعة، والسعي نحو ابتكار حلول مبتكرة للتحديات والمشكلات والصعوبات التي تواجههم في عملهم.

لم تتفق ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة لأن الدراسات السابقة جميعها بحثت الأداء الوظيفي كمجموعة واحدة.

رابعاً: محور الالتزام بالأنظمة والقوانين.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور الالتزام بالأنظمة والقوانين:

الجدول رقم (11.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور الالتزام بالأنظمة والقوانين

الرقم	الالتزام بالأنظمة والقوانين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	المستوى
16.	أحافظ على سرية المعلومات والقرارات التي يتم اتخاذها في الوزارة.	3.40	0.88	85.1%	0.26	مرتفعة جدا
17.	أواظب بشكل يومي على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير .	3.38	0.88	84.6%	0.26	مرتفعة جدا
18.	أحرص على التقيد بقواعد وإجراءات العمل دون أي تجاوز أو مخالفة أو إهمال	3.35	0.83	83.8%	0.25	مرتفعة جدا
19.	أحرص على تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التي أعمل بها .	3.23	0.86	80.8%	0.27	مرتفعة جدا
20.	أكرس أوقات الدوام في القيام بواجبات ومهام العمل دون القيام بأنشطة غير رسمية .	3.20	0.87	80.1%	0.27	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	3.32	0.72	82.9%	0.22	مرتفعة جدا

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة الالتزام بالأنظمة والقوانين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.32) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.72)، والوزن النسبي (82.9%)، ومعاملات الاختلاف لجميع الفقرات متقاربة ومناسبة مما يدل على توازن التشتت وانخفاضه في اتجاهاتهم نحو فقرات هذا المحور، مما يدل على أن درجة الالتزام بالأنظمة والقوانين مرتفعة جداً.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :  
الفقرة (أحافظ على سرية المعلومات والقرارات التي يتم اتخاذها في الوزارة. ) بمتوسط حسابي مقداره (3.4) وانحراف معياري مقداره (0.88)، الفقرة (أواظب بشكل يومي على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير) بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري مقداره (0.88).  
في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (أكرس أوقات الدوام في القيام بواجبات ومهام العمل دون القيام بأنشطة غير رسمية ) بمتوسط حسابي مقداره (3.2) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (أحرص على تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التي أعمل بها) بمتوسط حسابي مقداره (3.23) وانحراف معياري مقداره (0.86)، الفقرة (أحرص على التقيد بقواعد وإجراءات العمل دون أي تجاوز أو مخالفة أو إهمال) بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري مقداره (0.83).

أن الأنظمة والقوانين تعد شيئاً أساسياً لأي مؤسسة لأنها تنظم العمل وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات، وتحدد ما هو مسموح وما هو ممنوع، لذلك فإن الالتزام بهذه الأنظمة والقوانين يُعد إجبارياً وضرورياً للعاملين في أي مؤسسة، خاصة إذا كانت مؤسسة حكومية، ومن هنا فإنه من الضروري أن تكون درجة الالتزام بالأنظمة والقوانين عالية جداً، الأمر الذي ينعكس على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا ما عبرت عنه هذه النتيجة التي تشير إلى درجة عالية من الالتزام بالأنظمة والقوانين من خلال الحرص على تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التي وجدت من أجلها ومن خلال الحرص على التقيد بقواعد وإجراءات العمل، دون أية تجاوزات أو مخالفات أو إهمال، وكذلك من خلال الحفاظ على سرية المعلومات وعلى الممتلكات العامة، والمواظبة على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير، وتكريس أوقات الدوام في تنفيذ المهام والواجبات الملقاة على عاتق الموظفين، فهذه كلها مؤشرات تعبر عن التزام قوي بالأنظمة والقوانين المعمول بها في كل مؤسسة. ولم تتفق ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

## (2) محاور الأداء الفني:

بينت نتائج الدراسة أن درجة الأداء الفني بشكلٍ عام لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل كان بدرجة مرتفعة ويوزن نسبي للأداء الفني بلغ (76.4%)، وعند تقسيم الأداء الفني إلى مؤشرات فرعية، فقد أظهرت النتائج أن مؤشر حجم العمل المنجز جاء في المقدمة بوزن نسبي بلغ (77.4%) وبدرجة مرتفعة، ثم جاء مؤشر جودة العمل المنجز في المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ

(76.8%) وبدرجة مرتفعة، وحل في المقام الثالث مؤشر سرعة إنجاز العمل بوزن نسبي بلغ (75.1%) وبدرجة عالية.

تشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي الفني، من حيث حجم العمل المنجز أو جودة العمل المنجز أو سرعة إنجاز الأعمال، وذلك حسب إجابات الباحثين لمستوى الأداء الفني للعاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، وتتسجم هذه النتيجة مع نتائج الأداء الوظيفي السلوكي بإعتبار أن الأداء الوظيفي هو محصلة لكل من الأداء السلوكي والأداء الفني، كما تشير هذه النتيجة إلى وجود قدرة ورغبة في مجالات الأداء الفني لدى العاملين تمكنهم من أداء المهام الموكلة اليهم وفق مستويات معقولة من الجودة والسرعة، كما أن هذه النتيجة تشير إلى وجود درجة كافية من الكفاءة والفاعلية وإدراك العاملين لدورهم الوظيفي وأهمية المهام الموكلة لكل واحدٍ منهم، كما تعبر هذه النتيجة عن وجود بيئة عمل مناسبة من النواحي الفنية والإجرائية وطرق مناسبة لأداء العمل وتوفر تقنيات مناسبة ونظام إتصالات رأسية وأفقية مناسبة بإعتبار هذه جميعها عوامل تساهم في كفاءة وفاعلية الأداء الفني كما عبرت عنه هذه النتيجة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشريف (2014) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع من الأداء الفني، ممثلاً بالإنجاز في العمل والدافعية والقدرات والدور الوظيفي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة جبريل (2016) التي أشارت إلى وجود درجة عالية من الأداء الوظيفي من خلال مؤشر العبء الوظيفي أو عبء العمل وحجم العمل. ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

لقد عبرت الدراسة الحالية عن الأداء الفني من خلال ثلاثة مؤشرات هي: مؤشرات حجم العمل المنجز، ومؤشر سرعة إنجاز العمل، ومؤشر جودة العمل المنجز، وسوف نتناول نتائج كل مؤشر من هذه المؤشرات على حدة.

#### أولاً: محور حجم العمل المنجز.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور حجم العمل المنجز:

الجدول رقم(12.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور حجم العمل المنجز

الرقم	حجم العمل المنجز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	المستوى
21.	أقوم بإنجاز المهام الموكلة إليّ أولاً بأول.	3.46	0.76	86.4%	0.22	مرتفعة جدا
22.	أحاول التفوق على نفسي في عدد المعاملات المنجزة .	3.28	0.84	82.0%	0.26	مرتفعة جدا
23.	حجم الأعمال التي أنجزها تحقق رضا مسؤولي المباشر .	3.09	0.78	77.3%	0.25	مرتفعة
24.	يتناسب حجم العمل الذي أنجزه يومياً مع ساعات العمل الرسمية .	2.94	0.93	73.5%	0.32	مرتفعة
25.	أعتقد بأن حجم ما أنجزه من معاملات ومهام وظيفية يفوق ما ينجزه غيري من الزملاء .	2.71	1.03	67.7%	0.38	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.10	0.65	77.4%	0.21	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة حجم العمل المنجز مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.1) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.65)، والوزن النسبي (77.4%)، مما يدل على أن درجة حجم العمل المنجز كانت مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (أقوم بإنجاز المهام الموكلة إليّ أولاً بأول) بمتوسط حسابي مقداره (3.46) وانحراف معياري مقداره (0.76)، الفقرة (أحاول التفوق على نفسي في عدد المعاملات المنجزة) بمتوسط حسابي مقداره (3.28) وانحراف معياري مقداره (0.84).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (أعتقد بأن حجم ما أنجزه من معاملات ومهام وظيفية يفوق ما ينجزه غيري من الزملاء) بمتوسط حسابي مقداره (2.71) وانحراف معياري مقداره (1.03) ومعامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.38) هو الأعلى بين الفقرات مما يدل على ارتفاع اختلاف آراء الباحثين وتشنتهم نحو هذه الفقرة أعلى من غيرها، الفقرة (يتناسب حجم العمل الذي أنجزه يومياً مع ساعات العمل الرسمية) بمتوسط حسابي مقداره (2.94) وانحراف معياري مقداره (0.93)، الفقرة (حجم الأعمال التي أنجزها تحقق رضا مسؤولي المباشر) بمتوسط حسابي مقداره (3.09) وانحراف معياري مقداره (0.78).

تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، يحرصون على إنجاز المهام الموكلة إليهم أولاً بأول، حتى لا تتراكم المهام، وبالتالي يختل الأداء، كما يحاول العاملون التفوق على أنفسهم من حيث عدد وحجم المهام المنجزة وحجم الأعمال المنجزة يومياً خلال ساعات العمل الرسمية، وهم حريصون على نيل رضا الرؤساء في إطار من المنافسة الشريفة بين العاملين، وهذا ما عبر عنه العاملون في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من خلال إجاباتهم على فقرات مؤشر حجم العمل المنجز.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة جبريل (2016) التي أشارت إلى أن بعد العبء الوظيفي أو حجم العمل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كانت بدرجة عالية، كذلك بعد العلاقات بين العاملين والذي جاء بدرجة عالية، كما اتفقت مع نتائج دراسة أبو الكاس (2015) التي أشارت إلى أن الأداء الوظيفي يتأثر بالاحترام وحسن المعاملة بين العاملين، وكذلك أهمية العمل كفريق إضافة إلى النزاهة والشفافية، كما اتفقت مع نتائج دراسة ماضي (2014) التي أشارت إلى تأثير قوي لكل من العلاقات الاجتماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات وبرامج التدريب والتعليم والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، كما اتفقت مع نتائج دراسة Mathew & Khana (2016) التي أشارت إلى أهمية كبيرة لعناصر بيئة العمل على أساس مستوى الأداء الوظيفي، وكذلك دراسة Saleem & Khurshid (2014) التي أشارت إلى أهمية الالتزام التنظيمي وبرامج التطوير والشفافية بالنسبة لمستوى الأداء الوظيفي، وكذلك دراسة Nagaryddin & Sadegi (2013) التي أشارت إلى أهمية عوامل بيئة العمل والدعم وحسن السلوك الإشرافي على مستوى أداء العاملين.

#### ثانياً: محور سرعة إنجاز العمل.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور سرعة إنجاز العمل:



الجدول رقم(13.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور سرعة إنجاز العمل

الرقم	سرعة إنجاز العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	المستوى
26.	أشعر بأنني أبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد .	3.26	0.82	81.4%	0.25	مرتفعة جدا
27.	أقوم باستغلال الوقت بالشكل الأمثل لإنجاز المهام الموكلة إلي .	3.18	0.84	79.6%	0.26	مرتفعة
28.	أقوم بأداء الأعمال الموكلة إلي في وقتها دون تأخير .	3.16	0.84	79.0%	0.27	مرتفعة
29.	أقوم بأداء المعاملات والمهام الوظيفية بشكل أسرع من زملائي .	2.83	0.88	70.8%	0.31	مرتفعة
30.	أثلق عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجازي للعمل .	2.60	1.13	64.9%	0.43	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.01	0.69	75.1%	0.23	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة سرعة إنجاز العمل مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.01) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.69)، والوزن النسبي (75.1%)، مما يدل على أن درجة سرعة إنجاز العمل مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أشعر بأنني أبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل في الوقت المحدد) بمتوسط حسابي مقداره (3.26) وانحراف معياري مقداره (0.82)، الفقرة (أقوم باستغلال الوقت بالشكل الأمثل لإنجاز المهام الموكلة إلي) بمتوسط حسابي مقداره (3.18) وانحراف معياري مقداره (0.84).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (أثلق عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجازي للعمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.6) وانحراف معياري مقداره (1.13) ومعامل الاختلاف لهذه الفقرة (0.43) هو الأعلى بين الفقرات مما يدل على ارتفاع اختلاف آراء الباحثين وتشتتهم نحو هذه الفقرة أعلى من غيرها، الفقرة (أقوم بأداء المعاملات والمهام الوظيفية بشكل أسرع من زملائي)

بمتوسط حسابي مقداره (2.83) وانحراف معياري مقداره (0.88)، الفقرة (أقوم بأداء الأعمال الموكلة إلي في وقتها دون تأخير) بمتوسط حسابي مقداره (3.16) وانحراف معياري مقداره (0.84).

تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حريصون على سرعة إنجاز الأعمال الموكلة اليهم، من خلال بذل الجهد الكافي والمناسب لإنجاز العمل، ومن خلال إستغلالهم للوقت بشكل أمثل لإنجاز المهام الموكلة اليهم، وإنجاز المهام في الوقت المحدد لها دون تأخير، ومما يشجع على ذلك وجود تقدير من الرؤساء للعاملين المجتهدين من خلال عبارات الشكر والثناء، أو من خلال حوافز مادية أو معنوية للمجتهدين من العاملين، وتتسجم هذه النتيجة مع المؤشرات السابقة للأداء السلوكي والأداء الفني، حيث أنها مترابطة ومتداخلة وهي جميعها عوامل تساعد في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي كما عبرت عنه هذه الدراسة. لم تتفق هذه النتيجة ولم تختلف مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

#### ثالثاً: محور جودة العمل المنجز.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور جودة العمل المنجز:

#### الجدول رقم(14.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور جودة العمل المنجز

الرقم	جودة العمل المنجز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	المستوى
31.	أسعى إلى رفع جودة أدائي للمهام الموكلة إلي باستمرار .	3.21	0.85	80.4%	0.27	مرتفعة جدا
32.	أؤدي الأعمال الموكلة إلي بالكفاءة والفعالية المطلوبة .	3.16	0.79	79.0%	0.25	مرتفعة
33.	أنجز الأعمال الموكلة إلي بدقة عالية وبدون أخطاء .	3.12	0.76	78.0%	0.24	مرتفعة
34.	مستوى أدائي يتوافق مع المعايير المعمول بها المؤسسة .	3.06	0.84	76.6%	0.27	مرتفعة
35.	أعتقد أن جودة ما أنجزه من مهام وظيفية تفوق ما هو مطلوب .	2.79	0.89	69.8%	0.32	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.07	0.67	76.8%	0.22	مرتفعة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة جودة العمل المنجز مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.07) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.67)، والوزن النسبي (76.8%)، ومعاملات الاختلاف لجميع الفقرات متقاربة ومناسبة مما يدل على توازن التشتت وانخفاضه في اتجاهاتهم نحو فقرات هذا المحور، مما يدل على أن درجة جودة العمل المنجز مرتفعة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (أسعى إلى رفع جودة أدائي للمهام الموكلة إلي باستمرار) بمتوسط حسابي مقداره (3.21) وانحراف معياري مقداره (0.85)، الفقرة (أؤدي الأعمال الموكلة إلي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة) بمتوسط حسابي مقداره (3.16) وانحراف معياري مقداره (0.79).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (أعتقد أن جودة ما أنجزه من مهام وظيفية تفوق ما هو مطلوب) بمتوسط حسابي مقداره (2.79) وانحراف معياري مقداره (0.89)، الفقرة (مستوى أدائي يتوافق مع المعايير المعمول بها المؤسسة) بمتوسط حسابي مقداره (3.06) وانحراف معياري مقداره (0.84)، الفقرة (أنجز الأعمال الموكلة إلي بدقة عالية وبدون أخطاء) بمتوسط حسابي مقداره (3.12) وانحراف معياري مقداره (0.76).

يرى الباحث أن جودة العمل من أهم عناصر العمل وهي التي تحدد صحة ودقة العمل، أو أن ذلك العمل سيء وغير مقبول، لذلك يحرص العاملون في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل على جودة العمل المنجز، إدراكاً منهم لأهمية عامل الجودة في أي عمل، لذلك يسعون إلى رفع جودة الأداء للمهام الموكلة إليهم في إطار كل من الكفاءة والفاعلية المناسبة، والحرص على إنجاز الأعمال بدقة عالية وبدون أخطاء، والالتزام بالمعايير المعمول بها في المؤسسة لذلك جاءت تقديرات المبحوثين لمؤشر جودة العمل المنجز بدرجة عالية، مما ينسجم مع النتائج السابقة لمؤشرات الأداء الوظيفي .

لم تتفق هذه النتيجة ولم تختلف مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

السؤال الخامس: ما علاقة الاغتراب الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل ؟

السؤال السادس: هل هناك فروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، وفقا لمتغيرات الجنس، والدخل الشهري، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي ؟

السؤال السابع: هل هناك فروق في مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، وفقا لمتغيرات الجنس، والدخل الشهري، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي ؟

سوف يتم الإجابة على السؤال الخامس والسادس والسابع من خلال فحص الفرضية الرئيسية الأولى والثانية والثالثة والفرضيات الفرعية المقابلة لها وذلك على النحو التالي:

#### 3.4 نتائج فرضيات الدراسة ومناقشتها :

الفرضية الرئيسية الأولى : لا توجد علاقة بين مستوى الاغتراب الوظيفي وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل انحدار البسيط بين مستوى الاغتراب الوظيفي(متغير مستقل) و الأداء الوظيفي(متغير تابع) بناءً على نموذج الانحدار التالي:

نموذج الانحدار:

$$\text{الأداء الوظيفي} = \beta_0 + \beta_1 * \text{الاغتراب الوظيفي} + e.$$

حيث أن :  $\beta_0$ ،  $\beta_1$  هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي، و  $e$ : حد الخطأ.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النموذج:

جدول رقم (15.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الاغتراب الوظيفي و الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ت) T	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.000	49.860	-----	0.066	3.305	ثابت الانحدار
0.027	-2.215	-0.113	0.039	-0.087	الاغتراب الوظيفي
<p>معامل الارتباط <math>r=0.113</math> ، معامل التحديد <math>R^2=0.013</math>                      قيمة <math>(F\_ANOVA)=4.904</math> ، <math>sig.=0.027</math>                      اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي:  <math>P\text{-Value}(k\text{-s test})= 0.01</math></p>					

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

نموذج الانحدار المقدر:

الأداء الوظيفي =  $3.305 - 0.087 * \text{الاغتراب الوظيفي}$

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف ( $F\_ANOVA$ ) دالة إحصائية (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة. معامل التحديد  $(R^2)=0.013$  وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن الاغتراب الوظيفي قادر على تفسير التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بنسبة 1.3% ولكنها نسبة فعالية ضعيفة وهذه النتيجة تؤكد ما ذهبنا اليه من أن العلاقة ضعيفة جدا وإن كانت دالة إحصائية وذلك ناتج عن أن التباين في إجابات المبحوثين على محاور الأداء الوظيفي جاء على عكس محاور الاغتراب الوظيفي بدرجة قليلة جداً، مما يعني أن تلك المجموعة من الموظفين التي تشعر بالاغتراب الوظيفي الى حد ما تسعى لإثبات نفسها بالعمل والأداء والإنجاز بغض النظر عن رضاها عن بيئة العمل أو العمل نفسه، وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

كما يتضح بأن إختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي ( $K\text{-S Test}$ ) دالة إحصائية عند مستوى 0.005 (مستوى الدلالة 0.007 أقل من 0.05) مما يدل على أن مصفوفة البواقي لا تتبع التوزيع الطبيعي لهذا النموذج، وبما أننا سنستخدم نموذج الانحدار لأغراض الفحص وليس التنبؤ ففي هذه الحالة سوف نهمل نتيجة هذا الاختبار. وبالتالي يتضح من النقاط السابقة وبشكل عام ملائمة نموذج انحدار التل المتعدد المستخدم.

من نتائج تحليل الانحدار السابق يستنتج رفض الفرضية الرئيسية الأولى، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ت=0.027 وهو أقل من مستوى 0.05، و قيمة معامل المتغير المستقل (Beta)= -0.087- وهي سالبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة عكسية أي أن زيادة الاغتراب الوظيفي يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي، والعكس صحيح.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل وبين الأداء الوظيفي، وهي علاقة سالبة (عكسية)، مما يشير إلى أنه كلما زادت درجة الاغتراب الوظيفي كلما قل مستوى الأداء الوظيفي.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة موضوعية، لأنه من الواضح أنه اذا زادت مؤشرات الاغتراب الوظيفي فإن مستوى الأداء الوظيفي سيقبل والعكس صحيح، فالاغتراب الوظيفي بمؤشراتته وهي الشعور بالعجز والشعور بالعزلة والشعور باللامعنى والشعور باللامعيارية والاغتراب عن الذات، كلها عوامل ومظاهر سلبية لا بد وأن تؤثر على مستوى أداء الموظف الذي تظهر عنده هذه المؤشرات جميعها أو بعضها، فالأداء الوظيفي هو محصلة ونتيجة لتكامل عناصر شخصية الموظف مع سلوكه وجهده المبذول مقروناً بالرغبة والمقدرة اللازمة لأداء المهام الموكلة إليه ولا غرابة في وجود العلاقة العكسية بين الاغتراب الوظيفي كعامل مستقل، وبين الأداء الوظيفي كعامل تابع، وتتأثر بالتقلبات في المتغير المستقل وهو الاغتراب الوظيفي، كما أن هذه النتيجة منسجمة مع النتائج السابقة التي أظهرت وجود مستوى منخفض من الشعور بالاغتراب الوظيفي في مقابل مستوى مرتفع من الأداء.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطرفي (2011) التي أشارت إلى وجود أثر سلبي للاغتراب الوظيفي على الأداء الوظيفي تتمثل في التراخي في العمل وكثرة الأخطاء وكثرة المشكلات داخل العمل وبين الزملاء ومع الرؤوساء والمرؤوسين، والغياب بدون عذر وكثرة حدوث التأخير عن أوقات الدوام الرسمية وغيرها، كما اتفقت مع نتائج دراسة بحر وأبو سلطان (2013) التي أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين الاغتراب الوظيفي من جهة وبين الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، كما اتفقت مع نتائج دراسة بن زاهي (2007) التي أشارت إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى الاغتراب الوظيفي بأبعاده الخمسة وبين مستوى الأداء الوظيفي ودافعية الإنجاز، كما اتفقت مع نتائج دراسة عواد (2011) التي أشارت إلى وجود علاقة عكسية بين

الاغتراب الوظيفي وبين الأداء الوظيفي لدى موظفي المجلس التشريعي الفلسطيني. ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

**ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية وهي:**

- (1) لا توجد علاقة بين مستوى الشعور بالعجز وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.
  - (2) لا توجد علاقة بين مستوى الشعور بالعزلة وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.
  - (3) لا توجد علاقة بين مستوى الشعور باللامعنى وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.
  - (4) لا توجد علاقة بين مستوى الشعور باللامعيارية وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.
  - (5) لا توجد علاقة بين مستوى الشعور بالاغتراب عن الذات وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.
- الجدول التالي يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة(محاور الاغتراب الوظيفي) والمتغير التابع(الأداء الوظيفي):

جدول (16.4): مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة (الاغتراب الوظيفي ومحاوره) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

الأداء الوظيفي	الاغتراب عن الذات	الشعور باللامعيارية	الشعور باللامعنى	الشعور بالعزلة	الشعور بالعجز	الدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي		
-0.113*	.877**	.870**	.885**	.825**	.817**	1	معامل بيرسون	الدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي
.027	.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
-0.170**	.612**	.621**	.639**	.687**	1	.817**	معامل بيرسون	الشعور بالعجز
.001	.000	.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
-0.060	.621**	.589**	.662**	1	.687**	.825**	معامل بيرسون	الشعور بالعزلة
.242	.000	.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
-0.065	.715**	.746**	1	.662**	.639**	.885**	معامل بيرسون	الشعور باللامعنى
.206	.000	.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
-0.123*	.748**	1	.746**	.589**	.621**	.870**	معامل بيرسون	الشعور باللامعيارية
.016	.000		.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
-0.080	1	.748**	.715**	.621**	.612**	.877**	معامل بيرسون	الاغتراب عن الذات
.119		.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	-0.080	-0.123*	-0.065	-0.060	-0.170**	-0.113*	معامل بيرسون	الأداء الوظيفي
	.119	.016	.206	.242	.001	.027	مستوى الدلالة	
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01.								
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05.								

ويلاحظ من مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون بأنه يوجد ارتباطات دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وكذلك بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض، مما يدل على وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) التي تجعل نتائج الانحدار غير صحيحة وغير دقيقة، وعليه، ولمعالجة هذه المشكلة، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل انحدار النمل المتعدد (Ridge Regression) بناء على نموذج الانحدار التالي:

نموذج الانحدار:

$$\text{الأداء الوظيفي} = \beta_0 + \beta_1 * \text{الشعور بالعجز} + \beta_2 * \text{الشعور بالعزلة} + \beta_3 * \text{الشعور باللامعنى} + \beta_4 * \text{الشعور باللامعيارية} + \beta_5 * \text{الاغتراب عن الذات} + e$$

حيث أن:  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي، و  $e$ : حد الخطأ



والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النموذج:

**جدول رقم (17.4): نتائج تحليل انحدار التل المتعدد (Ridge Regression)**

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ف) F	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.000	20.416	0.022	-0.102	-0.078	الشعور بالعجز
0.919	0.010	0.022	0.002	0.002	الشعور بالعزلة
0.927	0.008	0.021	-0.002	-0.001	الشعور باللامعنى
0.002	9.430	0.021	-0.064	-0.043	الشعور باللامعيارية
0.301	1.074	0.021	-0.022	-0.013	الاغتراب عن الذات
ثابت الانحدار = 3.358 ، معامل التحديد $(R^2) = 0.065$ قيمة $(F\_ANOVA) = 4.525$ ، $sig. = 0.001$ اختبار كولموجروف_سميرنوف لفحص التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي: $P\text{-Value}(k-s \text{ test}) = 0.002$					

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

نموذج الانحدار المقدر:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 3.358 - 0.078 * \text{الشعور بالعجز} + 0.002 * \text{الشعور بالعزلة} - 0.001 * \text{الشعور باللامعنى} - 0.043 * \text{الشعور باللامعيارية} - 0.013 * \text{الاغتراب عن الذات}$$

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F\_ANOVA) دالة إحصائية (مستوى الدلالة Sig. أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد (التل) في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة.

معامل التحديد  $(R^2) = 0.065$  وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج (محاور الاغتراب الوظيفي) قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بنسبة 6.5% فقط وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار، وهذه النسبة تعتبر ضعيفة بالنسبة لفعالية نموذج الانحدار.

كما يتضح بأن اختبار التوزيع الطبيعي لمصفوفة البواقي (K-S Test) دال إحصائية (مستوى الدلالة 0.002 أقل من 0.05) مما يدل على أن مصفوفة البواقي لا تتبع التوزيع الطبيعي لهذا النموذج، وبما أننا سنستخدم نموذج الانحدار لأغراض الفحص وليس التنبؤ ففي هذه الحالة سوف نهمل نتيجة هذا الاختبار.

وبالتالي يتضح من النقاط السابقة وبشكل عام ملائمة نموذج انحدار النتل المتعدد المستخدم.

ومن نتائج الجدول السابق يمكن فحص الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة بين مستوى الشعور بالعجز وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل .

من نتائج تحليل الانحدار يستنتج رفض الفرضية الفرعية الأولى، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين مستوى الشعور بالعجز لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ف= $0.000$  وهو أقل من مستوى  $0.05$ ، وقيمة معامل المتغير المستقل  $(\text{Beta}) = -0.078$  وهي سالبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة عكسية أي أن الزيادة في مستوى الشعور بالعجز يؤدي إلى نقصان الأداء الوظيفي، والعكس صحيح.

تشير هذه النتيجة إلى تأثير سلبي للشعور بالعجز كمؤشر من مؤشرات الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، فالشعور بالعجز يتمثل في الشعور بالإحباط أثناء العمل، والشعور بأن تحديات العمل أكبر من قدرات الموظف وصعوبة التفاعل الاجتماعي والتواصل مع الزملاء في محيط العمل وفيما يخص مواضيع العمل، مما يؤدي إلى ضعف الانتماء و يشعر الموظف بالعجز في المؤسسة التي يعمل بها، وصعوبة قيامه بالمهام الموكلة إليه والشعور بالعزلة، وكأنه غريب في الوسط الذي يعمل فيه، وهذه كلها عوامل ومؤشرات تؤثر سلباً على أداء الموظف فكلما زاد الشعور بالعجز لدى الموظف كلما انخفض مستوى أدائه الوظيفي وهذا ما عبرت عنه هذه النتيجة.

اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المطرفي (2011) والتي توصلت إلى وجود تأثير سلبي للاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في إدارة جوازات مكة المكرمة، كما اتفقت مع نتائج دراسة بحر وأبو سلطان (2013) التي أشارت إلى وجود علاقة سالبة بين الاغتراب الوظيفي والشعور بالعجز من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، كما اتفقت مع نتائج دراسة بن زاهي (2007) التي أشارت إلى وجود علاقة سالبة بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وبين الأداء الوظيفي، كما اتفقت مع نتائج دراسة عواد

(2011) التي توصلت إلى وجود علاقة بين الشعور بالاغتراب الوظيفي وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المجلس التشريعي الفلسطيني كما اتفقت مع نتائج دراسة البلبيسي (2012) التي أظهرت وجود أثر سلبي وضعف للاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة. ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

**الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة بين مستوى الشعور بالعزلة وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل .**

من نتائج تحليل الانحدار يستنتج قبول الفرضية الفرعية الثانية، وبالتالي يستنتج بأنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين مستوى الشعور بالعزلة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ف=0.919 وهو أكبر من مستوى 0.05.

يرى الباحث أن هذه النتيجة تعود إلى كون الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة أكبر من الدلالة الإحصائية التي فحصت عندها فرضيات الدراسة، ولا تعني إنعدام العلاقة السلبية بين الشعور بالعزلة وبين الأداء الوظيفي، بل تعني أن هذه العلاقة غير دالة إحصائياً مع أنها موجودة، فالشعور بالعزلة يعني شعور الموظف بالوحدة والافتقار للدعم والإسناد من الزملاء والبعد عنهم والانعزال عن الثقافة السائدة في المؤسسة، الأمر الذي يؤدي بالموظف إلى الشعور بعدم الانتماء لمجتمع العمل وعدم الانسجام مع زملاء العمل وتفضيل العمل الفردي على العمل الجماعي والافتقار إلى الدعم النفسي من الزملاء ورؤساء العمل، وهذه كلها مشاعر غالباً ما تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، ولو بدرجات منخفضة بحيث لا تكون العلاقة والتأثير دال إحصائياً مع أنه موجود وهذا ما أشارت إليه هذه النتيجة.

لم تتفق هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة، فلم يوجد في نتائج الدراسات السابقة ما أشار إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين الاغتراب الوظيفي ككل، أو بين مؤشر الشعور بالعزلة وبين مستوى الأداء الوظيفي، بل أن معظم الدراسات السابقة أكدت هذه العلاقة .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة بين مستوى الشعور باللامعنى وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل .  
من نتائج تحليل الانحدار يستنتج قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وبالتالي يستنتج بأنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين مستوى الشعور باللامعنى لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ف=0.927 وهو أكبر من مستوى 0.05.

يرى الباحث وجود علاقة بين مستوى الشعور باللامعنى كمؤشر للاغتراب الوظيفي وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، إلا أن هذا التأثير غير دال إحصائياً، إلا انه موجود بدرجة ضعيفة وليس معدوماً، ويتجلى ذلك في أن الشعور باللامعنى يعني شعور الموظف بأن العمل يسير وفق منطق غير مفهوم أو غير معقول بالنسبة له، وان عمله ما هو إلا روتين بدني خالٍ من أي معنى أو أهداف من شأنها تبليغ طموحاته واستثارة مواهبه واهتماماته، كما يشير الشعور باللامعنى إلى شعور الموظف بأن رسالة المؤسسة غير واضحة بالنسبة له، وبالتالي فإنه يرى أن عمله هو إهدار ومضيعة للوقت وهذه كلها أمور لا بد وان تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، لكن هذا التأثير قد يكون غير دال إحصائياً كما هو الحال في هذه النتيجة.

لم تتفق هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة، لكنها اختلفت مع نتائج معظم الدراسات السابقة، من حيث وجود علاقة قد تكون ضعيفة بين مؤشر الشعور باللامعنى كأحد مؤشرات الاغتراب الوظيفي من جهة، وبين مستوى الأداء الوظيفي وذلك في العديد من الدراسات السابقة كدراسة المطيري (2016) ودراسة العصيمي (2015) ودراسة دروزة والقواسمي (2014) ودراسات أخرى عديدة لا مجال لذكرها هنا، خاصة وانها ذكرت في نتائج سابقة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة بين مستوى الشعور باللامعنى وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل .  
من نتائج تحليل الانحدار يستنتج رفض الفرضية الفرعية الرابعة، وبالتالي يستنتج بأنه توجد علاقة دالة إحصائية بين مستوى الشعور باللامعنى لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث تبين بأن مستوى الدلالة

لاختبار ف=0.002 وهو أقل من مستوى 0.05، و قيمة معامل المتغير المستقل (Beta)=0.043 وهي سالبة مما يدل على أن هذه العلاقة علاقة عكسية أي أن الزيادة في مستوى الشعور باللامعيارية يؤدي إلى نقصان الأداء الوظيفي، والعكس صحيح.

يرى الباحث أن هذه النتيجة موضوعية لأن الاغتراب الوظيفي بما فيه الشعور باللامعيارية يؤثر سلباً على مستوى أداء العاملين، فالشعور باللامعيارية يعني شعور الموظف بعدم فهم القيم والمعايير السائدة في المؤسسة، وبالتالي لا يتقبلها مما يجعله يشعر بأن الوسائل والأدوات غير القانونية مطلوبة، وأنه بحاجة إليها لإنجاز أهدافه، كما يتجلى الشعور باللامعيارية في تدني مستوى الالتزام الوظيفي والإحساس الوظيفي والنظر بصورة سلبية تجاه نظم المؤسسة كنظام الترقيات والحوافز والمكافآت، وبالتالي يجد الموظف بأن مصلحته الشخصية أهم من مصلحة العمل، وبالتالي ليس مهماً التزامه بالقواعد والقوانين المعمول بها في المؤسسة من وجهة نظره، لذلك جاءت هذه النتيجة معبرة عن وجهات نظر المبحوثين، ومؤكدة وجود علاقة سلبية ودالة إحصائياً بين الشعور باللامعيارية من جهة، وتدني مستوى الأداء الوظيفي من جهة أخرى.

اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه دراسة المطرفي (2011) التي توصلت إلى وجود تأثير سلبي للاغتراب الوظيفي على مؤشر اللامعيارية لدى العاملين في إدارة جوازات مكة المكرمة كما اتفقت مع نتائج دراسة بحر وأبو سلطان (2013) التي أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين الاغتراب الوظيفي واللامعيارية من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، كما اتفقت مع نتائج دراسة بن زاهي (2007) التي أشارت إلى وجود علاقة سالبة بين مؤشر اللامعيارية وبين الأداء الوظيفي، كما اتفقت مع نتائج دراسة عواد (2011) التي توصلت إلى وجود علاقة بين الشعور باللامعيارية وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المجلس التشريعي الفلسطيني، كما اتفقت مع نتائج دراسة البليبيسي (2012) التي أظهرت وجود أثر سلبي لمؤشر اللامعيارية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة. ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة بين مستوى الشعور بالاغتراب عن الذات وبين مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل .

من نتائج تحليل الانحدار يستنتج قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وبالتالي يستنتج بأنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين مستوى الشعور بالاغتراب عن الذات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار ف=0.301 وهو أكبر من مستوى 0.05.

ومن نتائج تحليل الانحدار أيضا يمكن استنتاج بأن الشعور بالعجز أكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي من الشعور باللامعيارية (لأن القيمة المطلقة لمعامل بيتا المعياري للشعور بالعجز=0.102 وهو أكبر من القيمة المطلقة لمعامل بيتا المعياري للشعور باللامعيارية=0.064).

يرى الباحث أن عدم وجود علاقة وتأثير للشعور بالاغتراب عن الذات من جهة، وبين مستوى الأداء الوظيفي من جهة أخرى، لا يعني انعدام هذه العلاقة بالمطلق، بل أن العلاقة موجودة ولكنها غير دالة إحصائياً لأنها علاقة ضعيفة، فمن غير المعقول أن الشعور بالاغتراب عن الذات لا يؤثر نهائياً على مستوى الأداء الوظيفي، ولكن قد يكون هذا التأثير ضعيف جداً ويتمثل في شعور الموظف بأن عمله وإنجازه لا يتلق عليه تقديراً كافياً من رؤسائه في العمل وبالتالي يشعر بعدم أهمية إنجازاته، وأن الأمر سيان سواءً أنجز أم لم ينجز، كما يشعر الموظف بالفراغ النفسي وصعوبة تحقيق ذاته من خلال عمله، ويصبح في جوٍ من التساؤم ينعكس على عمله وأدائه بشكل سلبي، لكن هذا التأثير قد يتفاوت بين موظف وآخر وبين مؤسسة وأخرى.

لم تتفق هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة، بل اختلفت مع معظم الدراسات التي تناولت العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي، كدراسة المطيري (2016) ودراسة دروزة والقواسمي (2014) ودراسة عبد المطلب (2013)، حيث أظهرت هذه الدراسات تأثير للشعور بالاغتراب عن الذات على الأداء الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق في اجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: الجنس، والدخل الشهري، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق في اجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) ( $0.05 \geq$ ) حول مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج إختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير الجنس، والجدول رقم(30.4) يوضح ذلك:

الجدول رقم(18.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
الشعور بالعجز	ذكر	207	1.23	0.81	-0.247	376	0.805
	أنثى	171	1.25	0.71			
الشعور بالعزلة	ذكر	207	1.50	0.88	0.587	376	0.557
	أنثى	171	1.45	0.82			
الشعور باللامعنى	ذكر	207	1.54	1.01	0.499	376	0.618
	أنثى	171	1.49	0.87			
الشعور باللامعيارية	ذكر	207	1.56	0.96	0.685	376	0.494
	أنثى	171	1.50	0.80			
الاغتراب عن الذات	ذكر	207	1.80	1.06	1.470	376	0.142
	أنثى	171	1.65	0.97			
الدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي	ذكر	207	1.53	0.83	0.755	376	0.451
	أنثى	171	1.47	0.69			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس (مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند جميع المجالات)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية الأولى عند جميع مجالات الدراسة.

حيث يتضح بأنه فيما يتعلق بالشعور بالعجز، كانت درجة الوسط الحسابي للذكور (1.23) وللإناث (1.25) وهي منخفضة للذكور والإناث. فيما يتعلق بالشعور بالعزلة، كانت درجة الوسط الحسابي للذكور (1.5) وللإناث (1.45) وهي منخفضة للذكور والإناث. فيما يتعلق بالشعور باللامعنى، كانت درجة الوسط الحسابي للذكور (1.54) وللإناث (1.49) وهي منخفضة للذكور والإناث. فيما يتعلق بالشعور باللامعيارية، كانت درجة الوسط الحسابي للذكور (1.56) وللإناث (1.50) وهي منخفضة للذكور والإناث. فيما يتعلق بالشعور بالاغتراب عن الذات، كانت درجة الوسط الحسابي للذكور (1.80) وللإناث (1.65) وهي منخفضة للذكور والإناث. و فيما يتعلق بالدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي، كانت درجة الوسط الحسابي للذكور (1.53) وللإناث (1.47) وهي منخفضة للذكور والإناث.

تظهر النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لمستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلى كافة مؤشرات الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.

كما تشير النتائج إلى أن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الذكور أعلى منه لدى الإناث على كافة مؤشرات الاغتراب الوظيفي، باستثناء مؤشر الشعور بالعجز، حيث كان هذا الشعور لدى الإناث أعلى منه لدى الذكور.

كما تشير النتائج إلى أن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين، وعلى جميع مؤشرات الاغتراب الخمسة (الشعور بالعجز، الشعور بالعزلة، الشعور باللامعنى، الشعور باللامعيارية، الاغتراب عن الذات) كان بدرجة منخفضة لدى كلٍ من الذكور والإناث.

يرى الباحث أن تقديرات المبحوثين ذكوراً وإناثاً للدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي ولكل مؤشر من مؤشرات، كانت بدرجة منخفضة مع وجود فارق بسيط وغير دال إحصائياً بين الذكور والإناث ولصالح الذكور، حيث كان الشعور بالاغتراب الوظيفي لديهم أعلى من الإناث، ويعود عدم وجود الفروق إلى



كون الذكور والإناث يعملون معاً في نفس المؤسسة، وتحت الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة، وفي نفس ظروف المؤسسة مما يقلل الفوارق في مستوى الشعور بالاغتراب بين الذكور والإناث.

أما من حيث وجود فروق بسيطة لصالح الذكور، حيث أنهم أكثر شعوراً بالاغتراب الوظيفي من الإناث، وذلك يعود من وجهة نظر الباحث إلى أن الذكور معرضون لضغوط أكبر، سواء في العمل أو في مجال الحياة الأسرية وما يترتب عليها من إلتزامات، مما يجعل الذكور أكثر عرضة للقلق والتوتر نتيجة الضغوط، مما ينعكس على مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي ولصالح الذكور مقابل الإناث.

إنفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العصيمي (2015) التي أظهرت عدم وجود فروق في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة تبعاً لمتغير الجنس، كما انفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دروزة والقواسمي (2014) التي أظهرت أيضاً عدم وجود فروق لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي الأردنية في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس، كما انفقت مع نتائج دراسة أبو مقدم (2014) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الهيئة التدريسية في جامعة الخليل وجامعة القدس تعزى لمتغير الجنس، كما انفقت مع نتائج دراسة مقابلة وآخرون (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عمان الكبرى الأردنية تعزى لمتغير الجنس، كما انفقت مع نتائج دراسة شبات (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق في الشعور بالاغتراب الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عابد (2018) التي أشارت إلى وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة غزة تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، كما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المطيري (2016) التي أشارت إلى وجود فروق في مستوى الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور واختلفت كذلك مع نتائج دراسة عبد المطلب (2013) التي أشارت إلى وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات الوافدين لدولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، واختلفت

هذه النتيجة مع نتائج دراسة (2016) Kosterelioglu & Cetinkana التي توصلت إلى وجود فروق في مستوى الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في مقاطعة بولو التركية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة et.al،Yorulmaz (2015) التي أظهرت وجود فروق ولكن لصالح الذكور في مستوى الشعور بالاعتراب لدى معلمي المدارس الثانوية التركية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق في اجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $0.05 \geq$ ) حول مستوى الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الدخل الشهري.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في مستوى الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير الدخل الشهري، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير الدخل الشهري.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشعور بالعجز	بين المجموعات	0.845	2	0.422	0.722	0.487
	داخل المجموعات	219.574	375	0.586		
	المجموع	220.419	377			
الشعور بالعزلة	بين المجموعات	1.613	2	0.806	1.113	0.330
	داخل المجموعات	271.630	375	0.724		
	المجموع	273.243	377			
الشعور باللامعنى	بين المجموعات	4.054	2	2.027	2.275	0.104
	داخل المجموعات	334.163	375	0.891		
	المجموع	338.218	377			
الشعور باللامعيارية	بين المجموعات	1.808	2	0.904	1.146	0.319
	داخل المجموعات	295.778	375	0.789		
	المجموع	297.587	377			
الاغتراب عن الذات	بين المجموعات	0.094	2	0.047	0.044	0.957
	داخل المجموعات	395.490	375	1.055		
	المجموع	395.584	377			
الدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي	بين المجموعات	1.117	2	0.558	0.949	0.388
	داخل المجموعات	220.762	375	0.589		
	المجموع	221.879	377			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الدخل الشهري(مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع المجالات)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية الثانية عند جميع مجالات الدراسة.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير الدخل الشهري:

الجدول رقم(20.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير الدخل الشهري.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الدخل الشهري	المجال
0.64	1.20	76	أقل من 2500 شيكل	الشعور بالعجز
0.84	1.28	196	2500 وأقل من 4000	
0.70	1.18	106	4000 شيكل فأكثر	
0.76	1.23	378	المجموع	
0.81	1.41	76	أقل من 2500 شيكل	الشعور بالعزلة
0.89	1.54	196	2500 وأقل من 4000	
0.80	1.42	106	4000 شيكل فأكثر	
0.85	1.48	378	المجموع	
0.92	1.63	76	أقل من 2500 شيكل	الشعور باللامعنى
0.97	1.56	196	2500 وأقل من 4000	
0.91	1.36	106	4000 شيكل فأكثر	
0.95	1.52	378	المجموع	
0.85	1.56	76	أقل من 2500 شيكل	الشعور باللامعيارية
0.90	1.58	196	2500 وأقل من 4000	
0.88	1.42	106	4000 شيكل فأكثر	
0.89	1.53	378	المجموع	
0.93	1.74	76	أقل من 2500 شيكل	الاغتراب عن الذات
1.03	1.74	196	2500 وأقل من 4000	
1.08	1.71	106	4000 شيكل فأكثر	
1.02	1.73	378	المجموع	
0.67	1.51	76	أقل من 2500 شيكل	الدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي
0.80	1.54	196	2500 وأقل من 4000	
0.77	1.42	106	4000 شيكل فأكثر	
0.77	1.50	378	المجموع	

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لمستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلى كافة مؤشرات الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الدخل الشهري.

يرى الباحث في تقارب تقديرات المبحوثين حول مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي بكافة مؤشرات تبعاً لمتغير الدخل الشهري، أن ذلك يرجع إلى أن الجميع يعيشون ظروفًا صعبة وأن الفارق بين فئات الدخل الشهري هو فارق بسيط من (2500 شيكل إلى 4000 شيكل) شهرياً وأن نفس العاملين منوطة بهم التزامات عديدة، لذلك جاءت تقديراتهم متقاربة بصرف النظر عن مستوى دخلهم الشهري.

وعند النظر إلى مؤشرات الشعور بالاغتراب لدى فئات الدخل الشهري، نجد أن مؤشر الشعور بالعجز كان الأعلى لدى فئة الدخل (2500- أقل من 4000 شيكل)، تلاها فئة الدخل أقل من (2500) شيكل، وأخيراً فئة الدخل (4000) شيكل فما فوق.

أما بالنسبة لمؤشر الشعور بالعزلة، فقد كان أيضاً هو الأعلى لدى فئة الدخل (2500- أقل من 4000) شيكل، تلاها فئة الدخل (4000) شيكل فأكثر، ثم فئة الدخل أقل من (2500) شيكل تلاها فئة الدخل (2500- أقل من 4000) شيكل، وأخيراً فئة الدخل (4000) شيكل فأكثر.

وأخيراً بالنسبة لمؤشر الاغتراب عن الذات، فقد تساوى لدى فئتي الدخل أقل من (2500) شيكل وفئة (2500- أقل من 4000) شيكل، تلاها فئة الدخل (4000) شيكل فأكثر.

تجدر الإشارة إلى أنه مع وجود هذه الفروق البسيطة إلا أنها غير دالة إحصائياً.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (2016) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في مستوى الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير الدخل الشهري، كما اتفقت مع نتائج دراسة شبان (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق في الشعور بالاغتراب الوظيفي تبعاً للمتغير الدخل الشهري، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Kosterelioglu & Cetinkana (2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في مقاطعة بولو التركية تعزى لمتغير الدخل الشهري.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو مقدم (2014) التي توصلت إلى وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الهيئة التدريسية في جامعة الخليل وجامعة القدس تعزى لمتغير الدخل الشهري.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق في اجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) حول مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشعور بالعجز	بين المجموعات	1.064	2	0.532	0.910	0.404
	داخل المجموعات	219.355	375	0.585		
	المجموع	220.419	377			
الشعور بالعزلة	بين المجموعات	2.703	2	1.351	1.873	0.155
	داخل المجموعات	270.540	375	0.721		
	المجموع	273.243	377			
الشعور باللامعنى	بين المجموعات	0.936	2	0.468	0.520	0.595
	داخل المجموعات	337.281	375	0.899		
	المجموع	338.218	377			
الشعور باللامعيارية	بين المجموعات	0.441	2	0.220	0.278	0.757
	داخل المجموعات	297.146	375	0.792		
	المجموع	297.587	377			
الاغتراب عن الذات	بين المجموعات	2.949	2	1.474	1.408	0.246
	داخل المجموعات	392.635	375	1.047		
	المجموع	395.584	377			
الدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي	بين المجموعات	1.157	2	0.578	0.982	0.375
	داخل المجموعات	220.723	375	0.589		
	المجموع	221.879	377			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير

المؤهل العلمي (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع المجالات)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية الثالثة عند جميع مجالات الدراسة.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (22.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.84	1.34	68	دبلوم فأقل	الشعور بالعجز
0.75	1.22	267	بكالوريوس	
0.73	1.17	43	ماجستير فأعلى	
0.76	1.23	378	المجموع	
0.94	1.65	68	دبلوم فأقل	الشعور بالعزلة
0.81	1.43	267	بكالوريوس	
0.93	1.53	43	ماجستير فأعلى	
0.85	1.48	378	المجموع	
1.13	1.61	68	دبلوم فأقل	الشعور باللامعنى
0.88	1.49	267	بكالوريوس	
1.04	1.55	43	ماجستير فأعلى	
0.95	1.52	378	المجموع	
0.93	1.56	68	دبلوم فأقل	الشعور باللامعيارية
0.85	1.51	267	بكالوريوس	
1.05	1.62	43	ماجستير فأعلى	
0.89	1.53	378	المجموع	
1.12	1.91	68	دبلوم فأقل	الاغتراب عن الذات
0.98	1.70	267	بكالوريوس	
1.15	1.64	43	ماجستير فأعلى	
1.02	1.73	378	المجموع	
0.89	1.62	68	دبلوم فأقل	الدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي
0.71	1.47	267	بكالوريوس	
0.87	1.50	43	ماجستير فأعلى	
0.77	1.50	378	المجموع	

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لمستوى الشعور بالاعتراب الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وعلى كافة مؤشرات الاعتراب الوظيفي.

يرى الباحث أن تقارب متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الشعور بالاعتراب الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، يرجع إلى أن العدد الأكبر من عينة الدراسة كان من فئة البكالوريوس، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن شعور الموظف مرتبط بعدة عوامل غير المؤهل العلمي، مثل الخبرة والأقدمية والمنصب، وغير ذلك من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الشعور بالاعتراب الوظيفي، لذلك لا غرابة في تقارب تقديرات العاملين بصرف النظر عن مؤهلاتهم العملية لمستوى الشعور بالاعتراب الوظيفي وعلى كافة مؤشرات، يضاف إلى ذلك الخضوع لأنظمة وقوانين خاصة بكل مؤسسة، والعيش تحت ظروف متشابهة إلى حد بعيد، فالكل يشعر بضنك العيش وصعوبة الظروف مع تزايد الالتزامات المطلوبة.

وعند النظر إلى مؤشرات الشعور بالاعتراب وفئات المؤهل العلمي نجد أنه:

➤ مستوى مؤشر الشعور بالعجز كان أعلى لدى فئة دبلوم فأقل، ثم فئة بكالوريوس ثم فئة ماجستير فأعلى.

➤ مستوى مؤشر الشعور بالعزلة كان أعلى لدى فئة دبلوم فأقل، تلاها فئة ماجستير فأعلى ثم فئة البكالوريوس.

➤ كذلك مستوى الشعور باللامعنى كان الأعلى لدى فئة الدبلوم، ثم فئة الماجستير فأعلى ثم البكالوريوس.

➤ مستوى الشعور باللامعيارية كان الأعلى لدى فئة الماجستير فأعلى، ثم فئة الدبلوم فأقل ثم فئة البكالوريوس.

➤ الشعور بالاعتراب عن الذات كانت الأعلى لدى فئة دبلوم فأقل، ثم البكالوريوس ثم ماجستير فأعلى.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عابد (2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في مستوى الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة غزة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (2016) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في مستوى الاعتراب الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج



دراسة العصيمي (2015) التي أظهرت عدم وجود فروق في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دروزة والقواسمي (2014) التي أظهرت أيضاً عدم وجود فروق لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي الأردنية في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما اتفقت مع نتائج دراسة مقابلة وآخرون (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عمان الكبرى الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما اتفقت مع نتائج دراسة شبات (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق في الشعور بالاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو مقدم (2014) التي توصلت إلى وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الهيئة التدريسية في جامعة الخليل وجامعة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الرابعة: لا توجد فروق في اجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  حول مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر.**

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير العمر، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشعور بالعجز	بين المجموعات	0.074	3	0.025	0.042	0.989
	داخل المجموعات	220.345	374	0.589		
	المجموع	220.419	377			
الشعور بالعزلة	بين المجموعات	1.200	3	0.400	0.550	0.648
	داخل المجموعات	272.043	374	0.727		
	المجموع	273.243	377			
الشعور باللامعنى	بين المجموعات	1.996	3	0.665	0.740	0.529
	داخل المجموعات	336.222	374	0.899		
	المجموع	338.218	377			
الشعور باللامعيارية	بين المجموعات	1.179	3	0.393	0.496	0.685
	داخل المجموعات	296.408	374	0.793		
	المجموع	297.587	377			
الاغتراب عن الذات	بين المجموعات	3.241	3	1.080	1.030	0.379
	داخل المجموعات	392.343	374	1.049		
	المجموع	395.584	377			
الدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي	بين المجموعات	0.850	3	0.283	0.480	0.697
	داخل المجموعات	221.029	374	0.591		
	المجموع	221.879	377			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع المجالات)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية الرابعة عند جميع مجالات الدراسة.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير العمر:

الجدول رقم(24.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير العمر.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.63	1.21	53	أقل من 30 سنة	الشعور بالعجز
0.82	1.25	151	30 سنة واطل من 40	
0.76	1.23	124	40 سنة واطل من 50	
0.75	1.22	50	أكبر من 50 سنة	
0.76	1.23	378	المجموع	
0.80	1.46	53	أقل من 30 سنة	الشعور بالعزلة
0.95	1.52	151	30 سنة واطل من 40	
0.71	1.41	124	40 سنة واطل من 50	
0.91	1.55	50	أكبر من 50 سنة	
0.85	1.48	378	المجموع	
0.88	1.64	53	أقل من 30 سنة	الشعور باللامعنى
0.97	1.56	151	30 سنة واطل من 40	
0.95	1.44	124	40 سنة واطل من 50	
0.96	1.47	50	أكبر من 50 سنة	
0.95	1.52	378	المجموع	
0.82	1.65	53	أقل من 30 سنة	الشعور باللامعيارية
0.96	1.55	151	30 سنة واطل من 40	
0.82	1.49	124	40 سنة واطل من 50	
0.92	1.48	50	أكبر من 50 سنة	
0.89	1.53	378	المجموع	
0.95	1.77	53	أقل من 30 سنة	الاغتراب عن الذات
1.08	1.79	151	30 سنة واطل من 40	
0.95	1.60	124	40 سنة واطل من 50	
1.11	1.83	50	أكبر من 50 سنة	
1.02	1.73	378	المجموع	
0.65	1.55	53	أقل من 30 سنة	الدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي
0.81	1.53	151	30 سنة واطل من 40	
0.73	1.43	124	40 سنة واطل من 50	
0.83	1.51	50	أكبر من 50 سنة	
0.77	1.50	378	المجموع	

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لمستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي، وعلى كافة مؤشرات الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير العمر.

يرى الباحث أن تقارب تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لمستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي، وعلى اختلاف الفئات العمرية يرجع إلى أن العاملين في المؤسسة وعلى اختلاف فئاتهم العمرية، خاضعون لنفس الأنظمة والقوانين ونفس نظم العمل، كما أنهم يعيشون ظروف مجتمعية متشابهة، مما قرب تقديراتهم لبعضها البعض، كما أن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي مرتبط بأسباب وعوامل عديدة، أكثر تأثيراً من العمر، كالتفاوت بين الوسائل والأهداف، مما يشعر الموظف بالإحباط واللامعيارية، ويندفع لتحقيق أهدافه بغض النظر عن شرعية الوسيلة، كما أن التغير الاجتماعي السريع لعدد من جوانب الحياة، ولا سيما التغير في نسق البناء الاجتماعي، والتغير في النسق الثقافي للمجتمع، إضافة إلى سيادة القيم المادية على حساب البناء الاجتماعي، إضافة إلى سيادة القيم المادية على حساب القيم الروحية، نتيجة لطغيان الحضارة المادية، مما يجعل الإنسان يشعر بالتشاؤم وأنه شيء جامد مثل ما حوله من أشياء، بعيداً عن الإحساس والمشاعر الإنسانية والمعتقدات الدينية التي يؤمن بها الفرد، كما أن الاغتراب الثقافي يجعل الأفراد يعيشون بقيم وممارسات لا يتفقون معها، الأمر الذي يشعروهم بالانفصال عن القيم والمرجعيات الحضارية، واضطراب في الشخصية والهوية الثقافية، هذه وغيرها أمور قد تؤدي إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الموظف أكثر من فئته العمرية، كما أن الاغتراب التكنولوجي وخاصة في ظل التقدم السريع والهائل في الوسائل التكنولوجية، جعل الموظف يشعر بأنه عبداً للآلة التي صنعها، وقد يؤدي إلى شعور الفرد بالعجز نتيجة لتفاوت المهارات، وفي المحصلة النهائية قد يشعر الموظف بالاغتراب الوظيفي، وأخيراً يرى الباحث أن تأثير الفئة العمرية للموظف في مستوى شعوره بالاغتراب قد يكون ضعيفاً أو حتى معدوماً كما أشارت النتيجة الحالية، فمن خلال النظر إلى مؤشرات الشعور بالاغتراب والفئات العمرية للمبحوثين نلاحظ:

✚ مستوى الشعور بالعجز هو الأعلى لدى الفئة العمرية (30-اقل من 40) سنة، تلاه الفئة العمرية (40-اقل من 50) سنة، ثم الفئة العمرية اكبر من (50) سنة، وأخيراً الفئة العمرية اقل من (30) سنة، وهذه الفوارق بسيطة جداً وغير دالة إحصائياً.

✚ مستوى الشعور بالعزلة كان الأعلى لدى الفئة أكبر من (50) سنة، ثم الفئة (30-أقل من 40) سنة، ثم الفئة أقل من (30) سنة، وأخيراً الفئة العمرية (40-أقل من 50) سنة.

✚ مستوى الشعور باللامعنى كان الأعلى لدى الفئة أقل من (30) سنة، تلاها الفئة (30-أقل من 40) سنة، ثم الفئة أكبر من (50) سنة، وأخيراً الفئة من (40-أقل من 50) سنة.

✚ بالنسبة لمؤشر الشعور باللامعيارية كان الأعلى لدى الفئة أقل من (30) سنة، ثم الفئة (30-أقل من 40) سنة، ثم الفئة (40-أقل من 50) سنة، وأخيراً الفئة أكبر من (50) سنة.

✚ أما مؤشر الاغتراب عن الذات فقد كان الأعلى لدى الفئة أكبر من (50) سنة، ثم الفئة (30-أقل من 40) سنة، ثم الفئة أقل من (30) سنة، وأخيراً الفئة (40-أقل من 50) سنة، مع ملاحظة أن هذه الفروق بسيطة وغير دالة إحصائياً.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة مقابلة وآخرون (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عمان الكبرى الأردنية تعزى لمتغير العمر، كما اتفقت مع نتائج دراسة شبات (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق في الشعور بالاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير العمر، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Dagli & Averbek (2017) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في ظاهرة الاغتراب لدى معلمي المدارس الابتدائية في مقاطعة ماردين التركية تبعاً لمتغير العمر، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Kosterelioglu & Cetinkana (2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في مقاطعة بولو التركية تعزى لمتغير العمر.

اختلفت كذلك مع نتائج دراسة عبد المطلب (2013) التي أشارت إلى وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات الوافدين لدولة الكويت تبعاً لمتغير العمر.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق في اجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  حول مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المسمى الوظيفي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المسمى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشعور بالعجز	بين المجموعات	3.775	3	1.258	2.172	0.091
	داخل المجموعات	216.644	374	0.579		
	المجموع	220.419	377			
الشعور بالعزلة	بين المجموعات	3.079	3	1.026	1.421	0.236
	داخل المجموعات	270.163	374	0.722		
	المجموع	273.243	377			
الشعور باللامعنى	بين المجموعات	7.275	3	2.425	2.741	0.043
	داخل المجموعات	330.942	374	0.885		
	المجموع	338.218	377			
الشعور باللامعيارية	بين المجموعات	5.584	3	1.861	2.384	0.069
	داخل المجموعات	292.002	374	0.781		
	المجموع	297.587	377			
الاغتراب عن الذات	بين المجموعات	4.124	3	1.375	1.313	0.270
	داخل المجموعات	391.461	374	1.047		
	المجموع	395.584	377			
الدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي	بين المجموعات	3.934	3	1.311	2.250	0.082
	داخل المجموعات	217.945	374	0.583		
	المجموع	221.879	377			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع المجالات ما عدا محور الشعور باللامعنى)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية الخامسة عند جميع مجالات الدراسة ما عدا محور الشعور باللامعنى، حيث تبين بأن مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند محور الشعور باللامعنى، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية الخامسة عند محور الشعور باللامعنى.

ومن أجل دراسة الفروق في محور الشعور باللامعنى حسب متغير المسمى الوظيفي، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، حيث تمثل الأرقام في الجدول الفروق في الأوساط الحسابية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (26.4): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير المسمى الوظيفي عند محور الشعور باللامعنى.

المسمى الوظيفي	مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم	موظف
مدير عام		0.487	-0.044	-0.020
مدير دائرة	-0.487		-0.531*	-0.507*
رئيس قسم	0.044	0.531*		0.024
موظف	0.020	0.507*	-0.024	

\* الفروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح بأن الفروق كانت لصالح رؤساء الأقسام والموظفين مقابل مدراء الدوائر، أي أن درجة الشعور باللامعنى لدى رؤساء الأقسام والموظفين أعلى من مدراء الدوائر، ولم يتضح وجود فروق في درجة اللامعنى بين باقي الفئات الأخرى.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المسمى الوظيفي:

الجدول رقم(27.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.90	1.47	3	مدير عام	الشعور بالعجز
0.65	0.92	30	مدير دائرة	
0.91	1.32	79	رئيس قسم	
0.72	1.24	266	موظف	
0.76	1.23	378	المجموع	
0.53	1.20	3	مدير عام	الشعور بالعزلة
0.85	1.33	30	مدير دائرة	
0.92	1.64	79	رئيس قسم	
0.83	1.45	266	موظف	
0.85	1.48	378	المجموع	
0.92	1.53	3	مدير عام	الشعور باللامعنى
0.74	1.05	30	مدير دائرة	
1.12	1.58	79	رئيس قسم	
0.90	1.55	266	موظف	
0.95	1.52	378	المجموع	
0.83	1.47	3	مدير عام	الشعور باللامعيارية
0.83	1.13	30	مدير دائرة	
0.98	1.53	79	رئيس قسم	
0.86	1.58	266	موظف	
0.89	1.53	378	المجموع	
1.01	1.67	3	مدير عام	الاغتراب عن الذات
1.16	1.41	30	مدير دائرة	
1.08	1.85	79	رئيس قسم	
0.99	1.73	266	موظف	
1.02	1.73	378	المجموع	
0.81	1.47	3	مدير عام	الدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي
0.74	1.17	30	مدير دائرة	
0.88	1.58	79	رئيس قسم	
0.73	1.51	266	موظف	
0.77	1.50	378	المجموع	



أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لمستوى الشعور بالاعتزاز الوظيفي وعلى كافة مؤشرات الاعتزاز الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي باستثناء مؤشر الشعور باللامعنى حيث كانت الفروق دالة إحصائياً، وجاءت الفروق بين مدير دائرة من جهة وبين كلٍ من الموظف ورئيس قسم من جهة أخرى، ولصالح الموظف ورئيس القسم.

يرى الباحث أن أسباب ومصادر الاعتزاز الوظيفي يمكن أن تكون عائدة للمؤسسة من خلال أتمتة المكاتب في ظل الثورة التكنولوجية والخلل في تقارير الأداء وضعف الفعالية الإدارية وضعف نظم الحوافز، وعدم تبادل الخبرات والمعلومات، والعمل في مواقع منفصلة والمنافسة الشديدة وضعف الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وسوء تقسيم العمل وعدم الاهتمام الكافي بتدريب الموظفين، وغيرها عوامل أخرى للاعتزاز الوظيفي عائدة للفرد نفسه مثل الخوف وعدم الشعور بالأمن الوظيفي، ونقص الكفاءة والخبرة ووجود أوقات فراغ طويلة وسوء التوافق بين الوظيفة والموظف، واختلال قيم واتجاهات العاملين، وسوء إدارة الوقت وعدم التخصص واليأس والاستسلام للفشل والانعزالية، وهي عوامل مرتبطة بالفرد. وهنا نرى عدم وجود عامل المنصب والمسمى الوظيفي كأحد مصادر وأسباب الاعتزاز الوظيفي، لذلك ليس غريباً أن تتقارب تقديرات العاملين حول مستوى الشعور بالاعتزاز الوظيفي وعلى اختلال المسميات الوظيفية.

أما بالنسبة للفروق في مؤشر الشعور باللامعنى، فقد جاءت لصالح الموظف ورئيس القسم مقابل مدير دائرة، ويمكن تبرير هذه الفروق من خلال فهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يصدر العمل من الموظف إلى رئيس القسم ومنه إلى مدير الدائرة ثم إلى المدير العام، وهنا تكون المشكلة إذا كان العمل غير صحيح أو غير دقيق، فيتلقى مدير الدائرة اللوم والتوبيخ من المدير العام ثم يصب جام غضبه على رئيس القسم الذي بدوره يصب جام غضبه على الموظف، لذلك لا غرابة أن يكون مستوى الشعور باللامعنى لدى الموظف ورئيس القسم أعلى منه لدى مدير الدائرة أو المدير العام، وهذه هي طبيعة العمل في المؤسسات على اختلاف أنواعها، ويعزز هذا التفسير كون الفروق البسيطة في المؤشرات الأخرى جميعها جاءت لصالح رئيس القسم والموظف.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (2016) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في مستوى الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دروزة والقواسمي (2014) التي أظهرت عدم وجود فروق لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي الأردنية في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Kosterelioglu & Cetinkana (2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في مقاطعة بولو التركية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عابد (2018) التي أشارت إلى أن مستوى الشعور باللامعنى كان بدرجة مرتفعة لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة غزة، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Dagli & Averbek (2017) التي أشارت إلى أن مستوى الشعور باللامعنى كأحد مؤشرات الاغتراب الوظيفي كان بدرجة عالية، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Kosterelioglu & Cetinkana (2016) التي أظهرت أن مؤشر اللامعنى جاء بدرجة مرتفعة، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة et.al،Yorulmaz (2015) التي أشارت إلى أن مستوى الشعور باللامعنى لدى معلمي المدارس التركية كان بدرجة عالية.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق في اجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير سنوات الخبرة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشعور بالعجز	بين المجموعات	0.863	3	0.288	0.490	0.689
	داخل المجموعات	219.556	374	0.587		
	المجموع	220.419	377			
الشعور بالعزلة	بين المجموعات	1.211	3	0.404	0.555	0.645
	داخل المجموعات	272.032	374	0.727		
	المجموع	273.243	377			
الشعور باللامعنى	بين المجموعات	3.660	3	1.220	1.364	0.254
	داخل المجموعات	334.558	374	0.895		
	المجموع	338.218	377			
الشعور باللامعيارية	بين المجموعات	0.416	3	0.139	0.175	0.913
	داخل المجموعات	297.170	374	0.795		
	المجموع	297.587	377			
الاغتراب عن الذات	بين المجموعات	2.065	3	0.688	0.654	0.581
	داخل المجموعات	393.519	374	1.052		
	المجموع	395.584	377			
الدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي	بين المجموعات	0.805	3	0.268	0.454	0.715
	داخل المجموعات	221.074	374	0.591		
	المجموع	221.879	377			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة(مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع المجالات)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية السادسة عند جميع مجالات الدراسة.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم(29.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.72	1.17	88	أقل من 5 سنوات	الشعور بالعجز
0.86	1.30	62	5 سنوات وأقل من 10 سنة	
0.82	1.28	76	10 سنوات وأقل من 15 سنة	
0.73	1.22	152	15 سنة فأكثر	
0.76	1.23	378	المجموع	
0.81	1.39	88	أقل من 5 سنوات	الشعور بالعزلة
0.98	1.56	62	5 سنوات وأقل من 10 سنة	
0.84	1.50	76	10 سنوات وأقل من 15 سنة	
0.83	1.50	152	15 سنة فأكثر	
0.85	1.48	378	المجموع	
0.84	1.59	88	أقل من 5 سنوات	الشعور باللامعنى
1.05	1.69	62	5 سنوات وأقل من 10 سنة	
1.00	1.47	76	10 سنوات وأقل من 15 سنة	
0.93	1.43	152	15 سنة فأكثر	
0.95	1.52	378	المجموع	
0.87	1.52	88	أقل من 5 سنوات	الشعور باللامعيارية
0.97	1.59	62	5 سنوات وأقل من 10 سنة	
0.93	1.56	76	10 سنوات وأقل من 15 سنة	
0.85	1.51	152	15 سنة فأكثر	
0.89	1.53	378	المجموع	
0.99	1.71	88	أقل من 5 سنوات	الاغتراب عن الذات
0.95	1.87	62	5 سنوات وأقل من 10 سنة	
1.12	1.63	76	10 سنوات وأقل من 15 سنة	
1.03	1.74	152	15 سنة فأكثر	
1.02	1.73	378	المجموع	
0.68	1.47	88	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للاغتراب الوظيفي
0.78	1.60	62	5 سنوات وأقل من 10 سنة	
0.85	1.49	76	10 سنوات وأقل من 15 سنة	
0.77	1.48	152	15 سنة فأكثر	
0.77	1.50	378	المجموع	

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لمستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلى كافة مؤشرات الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

يرى الباحث أن التقارب في متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لمستوى الشعور بالاغتراب وعلى إختلاف سنوات خبرتهم في العمل، يرجع إلى أن العاملين في المؤسسة كل له دور يقوم به، ويجب أن يكون هذا الدور ملائم لقدرات الفرد، وهنا تختفي الفوارق لأن كل فرد يقوم بما يناسبه من عمل، كما أن العاملين في المؤسسة يعملون في مناخ وبيئة عمل واحدة وتحت نفس الأنظمة والقوانين والإجراءات، مما يقلل من الفوارق بين العاملين، ولكون الاغتراب الوظيفي هو نتيجة لعوامل مؤسسية أخرى فردية، فإن مستوى الشعور به يتأثر عندما يكون هناك خلل في بعض هذه العوامل، وهذا يشمل العاملين بصرف النظر عن سنوات خبرتهم في العمل، الأمر الذي يؤدي غالباً إلى التشابه والتقارب في وجهات النظر والمواقف بما فيها مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي، لذلك لا غرابة أن تكون تقديرات العاملين لمستوى الشعور بالاغتراب متقاربة وعلى إختلاف سنوات خبرتهم في العمل، كما عبرت عن ذلك هذه النتيجة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عابد (2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة غزة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المطيري (2016) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في مستوى الاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العصيمي (2015) التي أظهرت عدم وجود فروق في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دروزة والقواسمي (2014) التي أظهرت أيضاً عدم وجود فروق لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي الأردنية في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما اتفقت مع نتائج دراسة مقابلة وآخرون (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عمان الكبرى الأردنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما اتفقت مع نتائج دراسة شببات (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق في الشعور بالاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو مقدم (2014) التي توصلت إلى وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الهيئة التدريسية في جامعة الخليل وجامعة القدس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Dagli & Averbek 2017) التي أشارت إلى وجود فروق في ظاهرة الاغتراب لدى معلمي المدارس الابتدائية في مقاطعة ماردين التركية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Kosterelioglu & Cetinkana (2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في مقاطعة بولو التركية تعزى لمتغير سنوات الخبرة واختلفت كذلك مع نتائج دراسة عبد المطلب (2013) التي أشارت إلى وجود فروق في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات الوافدين لدولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق في اجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، الدخل الشهري، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

يندرج عن الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق في اجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية، تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير الجنس، والجدول رقم (30.4) يوضح ذلك.

الجدول (30.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير الجنس.

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة اختبار (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.159	376	-1.771	0.50	3.20	207	ذكر	الأداء السلوكي
			0.66	3.15	171	أنثى	
0.205	376	-2.011	0.47	3.21	207	ذكر	القدرة على تحمل المسؤوليات
			0.67	3.14	171	أنثى	
0.311	376	-1.752	0.52	3.19	207	ذكر	السلوك التنظيمي
			0.58	3.16	171	أنثى	
0.188	376	-1.905	0.54	3.18	207	ذكر	المعرفة والسعي نحو التطور والتميز
			0.55	3.17	171	أنثى	
0.193	376	-1.814	0.44	3.22	207	ذكر	الالتزام بالأنظمة والقوانين
			0.69	3.13	171	أنثى	
0.214	376	-1.018	0.52	3.19	207	ذكر	الأداء الفني
			0.58	3.16	171	أنثى	
0.211	376	-1.704	0.72	3.11	207	ذكر	حجم العمل المنجز
			0.40	3.24	171	أنثى	
0.181	376	-2.005	0.56	3.15	207	ذكر	سرعة إنجاز العمل
			0.50	3.20	171	أنثى	
0.197	376	-1.904	0.55	3.17	207	ذكر	جودة العمل المنجز
			0.54	3.18	171	أنثى	
0.247	376	-1.198	0.67	3.14	207	ذكر	الأداء الوظيفي
			0.47	3.21	171	أنثى	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس وعلى جميع مجالات الأداء الوظيفي، لان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة التي فُحصت عندها الفرضيات وهي (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى وعلى جميع مجالات الأداء الوظيفي.

كما توضح النتائج فيما يتعلق بمجالات الأداء الوظيفي أن المتوسط الحسابي للأداء السلوكي كان (3.20) للذكور مقابل (3.15) للإناث، وكلاهما بدرجة مرتفعة، أما الأداء الفني فقد كان المتوسط الحسابي للذكور (3.19) مقابل (3.16) للإناث وكلاهما بدرجة مرتفعة.

وعند النظر إلى المحاور الفرعية للأداء السلوكي، يتضح أن المتوسط الحسابي لمجال القدرة على تحمل المسؤوليات للذكور كان (3.21) وبدرجة مرتفعة جداً، مقابل (3.14) للإناث وبدرجة مرتفعة، وهذا الأمر يكاد يكون طبيعياً، فالذكور غالباً قدرة أكبر على تحمل المسؤولية أكثر من الإناث وذلك بحكم تكوينهم الجسماني واتساع خبراتهم المهنية مقارنة بالإناث .

أما مجال السلوك التنظيمي فقد كان المتوسط الحسابي للذكور (3.19) مقابل متوسط حسابي (3.16) للإناث وكلاهما بدرجة مرتفعة، وذلك يعود لخضوع الذكور والإناث لنفس الأنظمة والقوانين وقواعد العمل في المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي فهم مجبرون على سلوك تنظيمي منسجم مع الأنظمة والقوانين في المؤسسات التي يعملون فيها .

أما في مجال المعرفة والسعي نحو التطور والتميز، فقد كان المتوسط الحسابي للذكور (3.18) مقابل متوسط حسابي (3.17) للإناث وكلاهما بدرجة مرتفعة، وذلك لأن كل موظف يسعى للتطور والتميز سواءً أكان ذكراً أم أنثى حتى يؤدي عمله على أكمل وجه، وحتى يتمكن من التقدم في السلم الوظيفي والاستفادة من المكافآت والحوافز والترقيات .

أما في مجال الالتزام بالأنظمة والقوانين، فقد كان المتوسط الحسابي للذكور (3.22) وبدرجة مرتفعة جداً، مقابل (3.13) للإناث وبدرجة مرتفعة، وهذه الفروق غير دالة إحصائياً، ويمكن تفسيرها من جهة أن الإناث أكثر غياباً عن العمل بسبب الوضع الاجتماعي، خاصةً فيما يتعلق بالحمل والولادة والالتزامات الأسرية، الأمر الذي يجعلهن كثيراً ما يغادرن قبل نهاية الدوام، إضافة إلى كثرة الإجازات وطول مدتها.

أما فيما يتعلق بالأداء الفني وهو المجال الثاني من مجالات الأداء الوظيفي، فقد جاء المتوسط الحسابي للذكور (3.19) مقابل (3.16) للإناث وكلاهما بدرجة مرتفعة، وعند النظر إلى محاور الأداء الفني يلاحظ أن المتوسط الحسابي للذكور في محور حجم العمل المنجز (3.11) وبدرجة مرتفعة مقابل (3.24) للإناث وبدرجة مرتفعة جداً، وهذه الفروق غير دالة إحصائياً ويمكن إرجاعها إلى أن الإناث غالباً ما تكن في مكان عملهن وينجزن ما هو مطلوب منهن، وكذلك فإهن عادة ما يكن أقل حركة داخل المؤسسة وخارجها من الذكور الأمر الذي يجعل حجم العمل الذي ينجزنه أعلى مما ينجزه الذكور، وذلك غالباً وليس في كل الأحيان.

أما فيما يتعلق بمحور سرعة إنجاز العمل فقد جاء المتوسط الحسابي للذكور (3.15) وبدرجة مرتفعة مقابل متوسط حسابي قدره (3.20) للإناث وبدرجة مرتفعة أيضاً، ويمكن إرجاع الفروق بين الذكور



الإناث، وهي فروق غير دالة إحصائياً إلى أن الكل يحرص على إنجاز عمله ولكن أحياناً تكون الإناث أسرع في إنجاز الأعمال لكونهن يلتزمن أكثر من الرجال في مكان عملهن ولا تضيعن الكثير من الوقت كما يفعل العديد من الذكور.

أما فيما يتعلق بمحور جودة العمل المنجز فقد جاء المتوسط الحسابي للذكور (3.17) مقابل متوسط حسابي (3.18) للإناث، وكلاهما بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن الذكور والإناث وتبعات لا تحمد عقباها.

اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الفقعاوي (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق جوهرية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تبعاً لمتغير الجنس، كما اتفقت مع نتائج دراسة جبريل (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تبعاً لمتغير الجنس، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة حلاوة (2015) التي أظهرت عدم وجود فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي المدني في قطاع غزة تبعاً لمتغير الجنس، كما اتفقت كذلك مع نتائج دراسة بحر أبو سويرح (2010) التي أظهرت عدم وجود فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة تبعاً لمتغير الجنس واتفقت كذلك مع نتائج دراسة Olorunsola (2012) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعات نيجيريا، ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق في اجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $0.05 \geq$ ) حول مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الدخل الشهري.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير الدخل الشهري، والجدول رقم (31.4) التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (31.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير الدخل الشهري.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي وعلى جميع المجالات	بين المجموعات	0.125	2	0.063	0.180	0.835
	داخل المجموعات	130.758	375	0.349		
	المجموع	130.883	377	-		
الأداء السلوكي ومجالاته	بين المجموعات	0.144	2	0.072	0.206	0.817
	داخل المجموعات	30.739	375	0.349		
	المجموع	130.883	377	-		
القدرة على تحمل المسؤوليات	بين المجموعات	0.132	2	0.066	0.190	0.802
	داخل المجموعات	130.751	375	0.348		
	المجموع	130.883	377	-		
السلوك التنظيمي	بين المجموعات	0.122	2	0.161	0.175	0.843
	داخل المجموعات	130.761	375	0.349		
	المجموع	130.883	377	-		
المعرفة والسعي نحو التطور والتميز	بين المجموعات	0.148	2	0.074	0.212	0.791
	داخل المجموعات	130.735	375	0.348		
	المجموع	130.883	377	-		
الالتزام بالأنظمة والقوانين	بين المجموعات	0.119	2	0.059	0.169	0.894
	داخل المجموعات	130.764	375	0.349		
	المجموع	130.883	377	-		
الأداء الفني ومجالاته	بين المجموعات	0.137	2	0.068	0.195	0.823
	داخل المجموعات	130.746	375	0.348		
	المجموع	130.883	377	-		
حجم العمل المنجز	بين المجموعات	0.128	2	0.064	0.183	0.831
	داخل المجموعات	130.755	375	0.349		
	المجموع	130.883	377	-		
سرعة إنجاز العمل	بين المجموعات	0.139	2	0.069	0.198	0.800
	داخل المجموعات	130.744	375	0.348		
	المجموع	130.883	377	-		
جودة العمل المنجز	بين المجموعات	0.141	2	0.071	0.204	0.798
	داخل المجموعات	139.742	375	0.348		
	المجموع	130.883	377	-		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الدخل الشهري (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وعلى جميع المجالات)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية الثانية وعلى جميع مجالات ومحاور الأداء الوظيفي، والجدول التالي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل وحسب متغير الدخل الشهري.

الجدول رقم (32.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير الدخل الشهري.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الدخل الشهري	المجال
0.51	3.14	76	اقل من 2500 شيكل	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي وعلى جميع المجالات
0.52	3.18	196	اقل من 4000 شيكل	
0.74	3.19	106	4000 شيكل فاكثر	
<b>0.59</b>	<b>3.17</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.49	3.23	76	اقل من 2500 شيكل	الدرجة الكلية للأداء السلوكي ومجالاته
0.55	3.25	196	اقل من 4000 شيكل	
0.67	3.30	106	4000 شيكل فاكثر	
<b>0.63</b>	<b>3.26</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.93	3.22	76	اقل من 2500 شيكل	القدرة على تحمل المسؤوليات
0.93	3.01	196	اقل من 4000 شيكل	
0.95	3.03	106	4000 شيكل فاكثر	
<b>0.80</b>	<b>3.09</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.68	3.31	76	اقل من 2500 شيكل	السلوك التنظيمي
0.83	3.45	196	اقل من 4000 شيكل	
0.74	3.35	106	4000 شيكل فاكثر	
<b>0.70</b>	<b>3.37</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.90	3.20	76	اقل من 2500 شيكل	المعرفة والسعي نحو التطور والتميز
0.87	3.34	196	اقل من 4000 شيكل	
0.88	3.26	106	4000 شيكل فاكثر	
<b>0.73</b>	<b>3.27</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.83	3.35	76	اقل من 2500 شيكل	الالتزام بالأنظمة والقوانين
0.87	3.20	196	اقل من 4000 شيكل	
0.82	3.34	106	4000 شيكل فاكثر	

<b>0.72</b>	<b>3.32</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.60	3.16	76	اقل من 2500 شيكل	الدرجة الكلية للأداء الفني ومجالاته
0.52	3.02	196	اقل من 4000 شيكل	
0.58	3.10	106	4000 شيكل فاكثر	
<b>0.62</b>	<b>3.06</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.60	3.14	76	اقل من 2500 شيكل	حجم العمل المنجز
0.57	3.05	196	اقل من 4000 شيكل	
0.59	3.08	106	4000 شيكل فاكثر	
<b>0.65</b>	<b>3.10</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.69	3.20	76	اقل من 2500 شيكل	سرعة انجاز العمل
0.88	2.90	196	اقل من 4000 شيكل	
0.70	3.02	106	4000 شيكل فاكثر	
<b>0.69</b>	<b>3.01</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.67	3.12	76	اقل من 2500 شيكل	جودة العمل المنجز
0.84	3.06	196	اقل من 4000 شيكل	
0.76	3.10	106	4000 شيكل فاكثر	
<b>0.67</b>	<b>3.07</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لمستوى الأداء الوظيفي وعلى كافة مجالات الأداء الوظيفي، سواءً على مستوى الأداء السلوكي ومحاوره أو على مستوى الأداء الفني ومحاوره وذلك حسب متغير الدخل الشهري.

يرى الباحث أن تقارب تقديرات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي وعلى جميع مجالاته ومحاوره تبعاً لمتغير الدخل الشهري، يعود إلى أن الموظف أو العامل مطلوب منه أن يقدم الأداء الأفضل طالما هو قبل العمل بتلك الوظيفة، وقبل الدخل الشهري المرتبط بها، كما أن ارتفاع نسب البطالة وقلة فرص العمل تجعل الموظف يتمسك بوظيفته حتى لو أن دخلها غير عالي، لذلك تقاربت متوسطات تقديرات العاملين لمستوى الأداء الوظيفي وعلى اختلاف مستوى دخلهم الشهري .

وعند النظر إلى مؤشرات الأداء الوظيفي لدى فئات الدخل المختلفة، نجد أن مؤشر الأداء السلوكي كان هو الأعلى بمتوسط حسابي (3.26) تلاه في المقام الثاني مؤشر الأداء الفني بمتوسط حسابي (3.06)، أما على مستوى الأداء الوظيفي ككل فقد كان المتوسط الحسابي (3.17) وعند النظر إلى مستوى الأداء الوظيفي حسب فئات الدخل، نجد أن الأداء الوظيفي الأعلى كان لدى فئة الدخل (4000 شيكل فاكثر) بمتوسط حسابي (3.19) تلاه في المقام الثاني فئة الدخل (2500 شيكل واقل من 4000 شيكل) بمتوسط حسابي (3.18)، وأخيراً فئة الدخل (اقل من 2500 شيكل) بمتوسط حسابي (3.14).

أما ترتيب مؤشرات الأداء السلوكي، فقد كان الأداء السلوكي وعلى مؤشرات مجتمعةً هو الأعلى لدى فئة الدخل (4000 شيكل فأكثر) بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، تلاه في المقام الثاني فئة الدخل (2500 وأقل من 4000) بمتوسط حسابي (3.25)، وأخيراً فئة الدخل (2500 شيكل فأقل) بمتوسط حسابي (3.23).

أما من حيث مؤشرات الأداء السلوكي، فقد جاء مؤشر السلوك التنظيمي هو الأعلى بمتوسط حسابي (3.27) تلاه مؤشر الالتزام بالأنظمة والقوانين بمتوسط حسابي (3.32) وحل في المقام الثالث مؤشر المعرفة والسعي نحو التطور والتميز بمتوسط حسابي (3.27)، وأخيراً جاء مؤشر القدرة على تحمل المسؤوليات بمتوسط حسابي (3.09).

وعند النظر إلى مجال الأداء الفني فإن مستوى الأداء الفني وعلى جميع مؤشرات كان بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.06)، أما ترتيب مؤشرات الأداء الفني، فقد جاء مؤشر حجم العمل المنجز هو الأعلى بمتوسط حسابي (3.10) تلاه مؤشر جودة العمل المنجز بمتوسط حسابي (3.07)، وأخيراً مؤشر سرعة إنجاز العمل بمتوسط حسابي (3.01)، كما أن مستوى الأداء الفني كان هو الأعلى لدى فئة الدخل أقل من (2500 شيكل) وعلى جميع مؤشرات الأداء الفني تلاها فئة الدخل (4000 شيكل فأكثر)، وأخيراً فئة الدخل (2500 وأقل من 4000 شيكل).

إنفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفقعاوي (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تبعاً لمتغير الدخل الشهري، ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق في اجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) حول مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (33.4) التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (33.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي وعلى جميع المجالات	بين المجموعات	0.155	2	0.077	0.220	0.701
	داخل المجموعات	131.069	375	0.350		
	المجموع	131.224	377	-		
الأداء السلوكي ومجالاته	بين المجموعات	0.172	2	0.086	0.246	0.633
	داخل المجموعات	131.052	375	0.349		
	المجموع	131.224	377	-		
القدرة على تحمل المسؤوليات	بين المجموعات	0.147	2	0.074	0.210	0.772
	داخل المجموعات	131.077	375	0.351		
	المجموع	131.224	377	-		
السلوك التنظيمي	بين المجموعات	0.152	2	0.076	0.216	0.764
	داخل المجموعات	131.072	375	0.349		
	المجموع	131.224	377	-		
المعرفة والسعي نحو التطور والتميز	بين المجموعات	0.167	2	0.084	0.241	0.638
	داخل المجموعات	131.057	375	0.348		
	المجموع	131.224	377	-		
الالتزام بالأنظمة والقوانين	بين المجموعات	0.159	2	0.080	0.229	0.671
	داخل المجموعات	131.065	375	0.349		
	المجموع	131.224	377	-		
الأداء الفني ومجالاته	بين المجموعات	0.142	2	0.071	0.202	0.783
	داخل المجموعات	131.082	375	0.350		
	المجموع	131.224	377	-		
حجم العمل المنجز	بين المجموعات	0.139	2	0.070	0.199	0.791
	داخل المجموعات	131.085	375	0.351		
	المجموع	131.224	377	-		
سرعة إنجاز العمل	بين المجموعات	0.148	2	0.074	0.210	0.772
	داخل المجموعات	131.076	375	0.350		
	المجموع	131.224	377	-		
جودة العمل المنجز	بين المجموعات	0.156	2	0.078	0.223	0.695
	داخل المجموعات	131.068	375	0.349		
	المجموع	131.224	377	-		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وعلى جميع المجالات) وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية الثالثة وعلى جميع محاور الأداء الوظيفي، والجدول التالي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل وحسب متغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (34.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.55	3.12	68	دبلوم فاقل	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي وعلى جميع المجالات
0.51	3.14	267	بكالوريوس	
0.47	3.14	43	ماجستير فأعلى	
<b>0.59</b>	<b>3.17</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.69	3.23	68	دبلوم فاقل	الدرجة الكلية للأداء السلوكي ومجالاته
0.66	3.25	267	بكالوريوس	
0.71	3.28	43	ماجستير فأعلى	
<b>0.63</b>	<b>3.26</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.95	3.03	68	دبلوم فاقل	القدرة على تحمل المسؤوليات
0.59	3.11	267	بكالوريوس	
0.57	3.13	43	ماجستير فأعلى	
<b>0.80</b>	<b>3.09</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.52	3.36	68	دبلوم فاقل	السلوك التنظيمي
0.73	3.34	267	بكالوريوس	
0.49	3.40	43	ماجستير فأعلى	
<b>0.70</b>	<b>3.37</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.69	3.32	68	دبلوم فاقل	المعرفة والسعي نحو التطور والتميز
0.73	3.26	267	بكالوريوس	
0.71	3.28	43	ماجستير فأعلى	
<b>0.73</b>	<b>3.27</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.68	3.30	68	دبلوم فاقل	الالتزام بالأنظمة والقوانين
0.72	3.33	267	بكالوريوس	

0.76	3.35	43	ماجستير فأعلى	
<b>0.72</b>	<b>3.32</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.78	3.03	68	دبلوم فاقل	الدرجة الكلية للأداء الفني ومجالاته
0.76	3.04	267	بكالوريوس	
0.55	3.17	43	ماجستير فأعلى	
<b>0.62</b>	<b>3.06</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.67	3.07	68	دبلوم فاقل	حجم العمل المنجز
0.66	3.11	267	بكالوريوس	
0.61	3.13	43	ماجستير فأعلى	
<b>0.65</b>	<b>3.10</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.82	2.97	68	دبلوم فاقل	سرعة انجاز العمل
0.70	3.02	267	بكالوريوس	
0.61	3.05	43	ماجستير فأعلى	
<b>0.69</b>	<b>3.01</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.61	3.05	68	دبلوم فاقل	جودة العمل المنجز
0.66	3.08	267	بكالوريوس	
0.65	3.10	43	ماجستير فأعلى	
<b>0.67</b>	<b>3.07</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لمستوى الأداء الوظيفي وعلى جميع مجالات الأداء الوظيفي، سواءً على مستوى الأداء السلوكي ومحاوره أو على مستوى الأداء الفني ومؤشراته وذلك حسب متغير المؤهل العلمي.

يرى الباحث أن تقارب تقديرات المبحوثين لمستوى الأداء الوظيفي وعلى جميع مجالات الأداء الوظيفي ومحاوره تبعاً لمتغير المؤهل العلمي يرجع إلى أنه لا احد يقيم أدائه بشكل منخفض مهما كان أدائه، كما أن الموظف من خلال الرقابة الذاتية والمؤسسية عليه واجب العمل بجد وإجتهد، خاصة وأن عمله مرتبط بغيره من العاملين ومرتبب بالرؤساء، لذلك جاءت تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل متقاربة مع إختلاف درجاتهم ومؤهلاتهم العلمية.

وعند النظر إلى مستوى الأداء الوظيفي بجميع مجالاته لدى العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في محافظة الخليل وحسب متغير المؤهل العلمي، نجد أن حاملي درجة الماجستير فأعلى كان تقديرهم للأداء الوظيفي هو الأعلى بمتوسط حسابي (3.24) مقابل متوسط حسابي (3.14) لحاملي درجة البكالوريوس ومتوسط حسابي (3.12) لذوي المؤهل العلمي دبلوم فأقل.



وعند النظر إلى مؤشرات الأداء الوظيفي وحسب متغير المؤهل العلمي نجد أن الأداء السلوكي هو الأعلى بمتوسط حسابي (3.26) مقابل متوسط حسابي (3.06) للأداء الفني، وكان الأداء السلوكي هو الأعلى لدى فئة المؤهل العلمي ماجستير فأعلى بمتوسط حسابي (3.24) مقابل متوسط حسابي (3.14) لحملة درجة البكالوريوس ومتوسط حسابي (3.12) لحملة درجة الدبلوم فأقل، أما الأداء الفني فقد كان الأعلى لدى فئة المؤهل العلمي ماجستير فأعلى بمتوسط حسابي (3.17) مقابل متوسط حسابي (3.04) لحملة البكالوريوس و(3.03) لحملة الدبلوم فأقل.

أما على مستوى مؤشرات الأداء السلوكي فقد جاء مؤشر السلوك التنظيمي هو الأعلى بمتوسط حسابي (3.37)، تلاه في المقام الثاني مؤشر الالتزام بالأنظمة القوانين بمتوسط حسابي (3.32) وحل في المقام الثالث مؤشر المعرفة والسعي نحو التطور والتميز بمتوسط حسابي (3.27) وحل في المقام الرابع والأخير مؤشر القدرة على تحمل المسؤوليات بمتوسط حسابي (3.09) وفي جميع هذه المؤشرات كانت تقديرات حملة درجة الماجستير فأعلى هي الأعلى من بقية المؤهلات العلمية الأخرى.

أما على مستوى مؤشرات الأداء الفني فقد جاء مؤشر حجم العمل المنجز هو الأعلى بمتوسط حسابي (3.10) تلاه مؤشر جودة العمل المنجز بمتوسط حسابي (3.07)، وأخيراً جاء مؤشر سرعة إنجاز العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.01)، وكانت فئة الماجستير فأعلى هي الأعلى تقديراً للأداء الفني، حيث كان تقدير هذه الفئة اعلى من تقدير فئة البكالوريوس وفئة الدبلوم فأقل.

وتجدر الإشارة إلى أن الفروق في تقديرات فئات المؤهل العلمي ليست كبيرة وغير دالة إحصائياً ويمكن إرجاعها إلى التفاوت بين المؤهلات العلمية في النظر إلى الأداء الوظيفي بشكل عام ومجالاته في الأداء السلوكي والأداء الفني، الأمر الذي يؤدي إلى اختلافات بسيطة في التقديرات.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ماضي (2014) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما اتفقت مع نتائج دراسة الصرايرة (2011) التي أظهرت عدم وجود فروق في تقديرات أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما اتفقت مع نتائج دراسة بحر أبو سويرح (2010) التي أظهرت عدم وجود فروق في تقدير العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية في غزة لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وإختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة حلاوة (2015) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات تقديرات موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق في اجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) حول مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير العمر، والجدول رقم (35.4) التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (35.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط الربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.691	0.219	0.77	3	0.231	بين المجموعات	الأداء الوظيفي وعلى جميع المجالات
		0.352	374	131.781	داخل المجموعات	
		-	377	132.012	المجموع	
0.793	0.198	0.070	3	0.211	بين المجموعات	الأداء السلوكي ومجالاته
		0.352	374	131.801	داخل المجموعات	
		-	377	132.012	المجموع	
0.803	0.193	0.068	3	0.205	بين المجموعات	القدرة على تحمل المسؤوليات
		0.353	374	131.807	داخل المجموعات	
		-	377	132.012	المجموع	
0.731	0.231	0.081	3	0.243	بين المجموعات	السلوك التنظيمي
		0.351	374	131.769	داخل المجموعات	
		-	377	132.012	المجموع	
0.782	0.199	0.078	3	0.235	بين المجموعات	المعرفة والسعي نحو التطور والتميز
		0.352	374	131.777	داخل المجموعات	
		-	377	132.012	المجموع	
0.681	0.215	0.076	3	0.229	بين المجموعات	الالتزام بالأنظمة والقوانين
		0.353	374	131.891	داخل المجموعات	
		-	377	132.012	المجموع	
0.794	0.196	0.069	3	0.207	بين المجموعات	الأداء الفني ومجالاته
		0.352	374	131.805	داخل المجموعات	
		-	377	132.012	المجموع	

0.706	0.218	0.072	3	0.215	بين المجموعات	حجم العمل المنجز
		0.352	374	131.797	داخل المجموعات	
		-	377	132.012	المجموع	
0.811	0.191	0.067	3	0.202	بين المجموعات	سرعة إنجاز العمل
		0.351	374	131.810	داخل المجموعات	
		-	377	132.012	المجموع	
0.793	0.196	0.069	3	0.208	بين المجموعات	جودة العمل المنجز
		0.352	374	131.804	داخل المجموعات	
		-	377	132.012	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وعلى جميع المجالات)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية الرابعة، وعلى جميع محاور الأداء الوظيفي، والجدول التالي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير العمر.

الجدول رقم (36.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير العمر.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.60	3.10	53	أقل من 30 سنة	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي وعلى جميع المجالات
0.54	3.19	151	30 سنة وأقل من 40	
0.49	3.21	124	40 سنة وأقل من 50	
0.71	3.05	50	أكبر من 50 سنة	
<b>0.59</b>	<b>3.17</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.57	3.16	53	أقل من 30 سنة	الدرجة الكلية للأداء السلوكي ومجالاته
0.50	3.20	151	30 سنة وأقل من 40	
0.61	3.30	124	40 سنة وأقل من 50	
0.65	3.25	50	أكبر من 50 سنة	
<b>0.63</b>	<b>3.26</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.72	3.04	53	أقل من 30 سنة	القدرة على تحمل المسؤوليات
0.61	3.15	151	30 سنة وأقل من 40	
0.64	3.12	124	40 سنة وأقل من 50	
0.82	2.98	50	أكبر من 50 سنة	

<b>0.80</b>	<b>3.09</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.59	3.40	53	أقل من 30 سنة	السلوك التنظيمي
0.48	3.45	151	30 سنة وأقل من 40	
0.65	3.39	124	40 سنة وأقل من 50	
0.74	3.30	50	أكبر من 50 سنة	
<b>0.70</b>	<b>3.37</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.71	3.29	53	أقل من 30 سنة	المعرفة والسعي نحو التطور والتميز
0.70	3.31	151	30 سنة وأقل من 40	
0.66	3.34	124	40 سنة وأقل من 50	
0.79	3.22	50	أكبر من 50 سنة	
<b>0.73</b>	<b>3.27</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.71	3.29	53	أقل من 30 سنة	الالتزام بالأنظمة والقوانين
0.62	3.36	151	30 سنة وأقل من 40	
0.67	3.33	124	40 سنة وأقل من 50	
0.65	3.25	50	أكبر من 50 سنة	
<b>0.72</b>	<b>3.32</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.80	2.99	53	أقل من 30 سنة	الدرجة الكلية للأداء الفني ومجالاته
0.79	3.08	151	30 سنة وأقل من 40	
0.62	3.14	124	40 سنة وأقل من 50	
0.76	3.02	50	أكبر من 50 سنة	
<b>0.62</b>	<b>3.06</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.55	3.05	53	أقل من 30 سنة	حجم العمل المنجز
0.64	3.12	151	30 سنة وأقل من 40	
0.56	3.17	124	40 سنة وأقل من 50	
0.72	3.04	50	أكبر من 50 سنة	
<b>0.65</b>	<b>3.10</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.84	2.95	53	أقل من 30 سنة	سرعة إنجاز العمل
0.73	3.03	151	30 سنة وأقل من 40	
0.62	3.06	124	40 سنة وأقل من 50	
0.81	2.97	50	أكبر من 50 سنة	
<b>0.69</b>	<b>3.01</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.79	3.08	53	أقل من 30 سنة	جودة العمل المنجز
0.70	3.05	151	30 سنة وأقل من 40	
0.63	3.13	124	40 سنة وأقل من 50	
0.69	3.01	50	أكبر من 50 سنة	
<b>0.67</b>	<b>3.07</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لمستوى الأداء الوظيفي وعلى جميع مجالات الأداء الوظيفي، سواءً على مستوى الأداء السلوكي ومحاوره، أو على مستوى الأداء الفني ومؤشراته وذلك حسب متغير العمر.

يرى الباحث أن تقارب تقديرات العاملين لمستوى الأداء الوظيفي وعلى جميع مجالات الأداء الوظيفي ومحاوره تبعاً لمتغير العمر، يرجع إلى أن ذلك هو الأصل في العمل، وأن الاستثناء هو التكاثر في العمل وعدم القيام به على أكمل وجه، كما أن المؤسسات تقوم على أساس تقسيم العمل، بحيث يظهر ناتج كل عامل، الأمر الذي يحث العامل على أداء عمله طالما أنه في وظيفته وبصرف النظر عن عمره، ودون ذلك قد يتعرض الموظف للعقاب أو اللوم على أقل تقدير مهما كان عمره، لذلك لا غرابة أن تتقارب متوسطات تقديرات العاملين مع إختلاف فئاتهم العمرية.

وعند النظر إلى مستوى الأداء الوظيفي بجميع مجالاته لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير العمر، نجد أن الأداء الأعلى كان لدى الفئة العمرية (40 سنة وقل من 50 سنة) بمتوسط حسابي (3.21) تلاه في المقام الثاني الفئة العمرية (30 سنة وقل من 40 سنة) بمتوسط حسابي (3.19)، ثم الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بمتوسط حسابي (3.10)، وأخيراً الفئة العمرية (اكبر من 50 سنة) بمتوسط حسابي (3.05).

كما أنه وعند النظر إلى مؤشرات الأداء الوظيفي وحسب متغير العمر، نجد أن الأداء السلوكي هو الأعلى بمتوسط حسابي (3.26) مقابل متوسط حسابي (3.06) للأداء الفني، وكان الأداء السلوكي هو الأعلى لدى الفئة العمرية (40 سنة وقل من 50 سنة) بمتوسط حسابي (3.30) تلاه في المقام الثاني الفئة العمرية (اكبر من 50 سنة) بمتوسط حسابي (3.25) وحل في المقام الثالث الفئة العمرية (30 سنة وقل من 40 سنة) بمتوسط حسابي (3.20)، وأخيراً الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بمتوسط حسابي (3.16).

أما على مستوى الأداء الفني لدى العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في محافظة الخليل وحسب متغير العمر، فقد جاء الأداء الفني هو الأعلى لدى الفئة العمرية (40 سنة وقل من 50 سنة) بمتوسط حسابي (3.14) تلاه في المقام الثاني الفئة العمرية (30 سنة وقل من 40 سنة) بمتوسط حسابي (3.08)، وحلت الفئة العمرية (اكبر من 50 سنة) في المقام الثالث بمتوسط حسابي (3.02) وأخيراً جاءت الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بمتوسط حسابي (2.99).

وتجدر الإشارة إلى أن الفروق في تقديرات فئات العمر المختلفة ليست فروقاً جوهريّة، وهي غير دالة إحصائياً، ويمكن إرجاعها إلى طموح الموظف ورغبته في إثبات جدارته في العمل تمهيداً للتقدم في السلم الوظيفي، كما أن الرقابة الذاتية والضمير له تأثير في نظرة الموظف إلى عمله ونفسه ودوره في

المؤسسة التي يعمل فيها، خاصة وان العمل أمانة والأمانة عظيمة، وهذه الأمور وغيرها يمكن أن ينتج عنها فروق بسيطة في الأداء الوظيفي كما أظهرت هذه النتيجة.

إنفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة جبريل (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير العمر، كما إنفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ماضي (2014) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الفئة العمرية، كما إنفقت مع نتائج دراسة بحر وأبو سويرح (2010) التي أظهرت وجود فروق في تقديرات العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير العمر.

إختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة حلاوة (2015) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات تقديرات موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة تبعاً لمتغير العمر.

**الفرضية الخامسة: لا توجد فروق في إجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) حول مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.**

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المسمى الوظيفي، والجدول رقم (37.4) التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (37.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المسمى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي وعلى جميع المجالات	بين المجموعات	0.405	3	0.135	0.388	0.602
	داخل المجموعات	129.807	374	0.348		
	المجموع	130.212	377	-		
الأداء السلوكي ومجالاته	بين المجموعات	0.465	3	0.155	0.447	0.553
	داخل المجموعات	129.747	374	0.347		
	المجموع	130.212	377	-		
القدرة على تحمل المسؤوليات	بين المجموعات	0.309	3	0.103	0.297	0.773
	داخل المجموعات	129.903	374	0.347		
	المجموع	130.212	377	-		
السلوك التنظيمي	بين المجموعات	0.388	3	0.129	0.373	0.621
	داخل المجموعات	129.824	374	0.346		
	المجموع	130.212	377	-		
المعرفة والسعي نحو التطور والتميز	بين المجموعات	0.424	3	0.141	0.406	0.504
	داخل المجموعات	129.788	374	0.347		
	المجموع	130.212	377	-		
الالتزام بالأنظمة والقوانين	بين المجموعات	0.415	3	0.138	0.397	0.592
	داخل المجموعات	129.797	374	0.348		
	المجموع	130.212	377	-		
الأداء الفني ومجالاته	بين المجموعات	0.391	3	0.130	0.375	0.627
	داخل المجموعات	129.821	374	0.347		
	المجموع	130.212	377	-		
حجم العمل المنجز	بين المجموعات	0.481	3	0.160	0.462	0.472
	داخل المجموعات	129.731	374	0.346		
	المجموع	130.212	377	-		
سرعة إنجاز العمل	بين المجموعات	0.497	3	0.166	0.478	0.451
	داخل المجموعات	129.715	374	0.347		
	المجموع	130.212	377	-		
جودة العمل المنجز	بين المجموعات	0.510	3	0.170	0.490	0.422
	داخل المجموعات	129.702	374	0.347		
	المجموع	130.212	377	-		

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وعلى جميع المجالات)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية الخامسة وعلى جميع مجالات الأداء الوظيفي، والجدول التالي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (38.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.50	3.20	3	مدير عام	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي وعلى جميع المجالات
0.57	3.16	30	مدير دائرة	
0.56	3.18	79	رئيس قسم	
0.62	3.14	266	موظف	
<b>0.59</b>	<b>3.17</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.73	3.28	3	مدير عام	الدرجة الكلية للأداء السلوكي ومجالاته
0.61	3.30	30	مدير دائرة	
0.76	3.23	79	رئيس قسم	
0.65	3.25	266	موظف	
<b>0.63</b>	<b>3.26</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.70	3.06	3	مدير عام	القدرة على تحمل المسؤوليات
0.65	3.11	30	مدير دائرة	
0.62	3.14	79	رئيس قسم	
0.67	3.07	266	موظف	
<b>0.80</b>	<b>3.09</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.63	3.35	3	مدير عام	السلوك التنظيمي
0.49	3.43	30	مدير دائرة	
0.65	3.39	79	رئيس قسم	
0.68	3.33	266	موظف	
<b>0.70</b>	<b>3.37</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.65	3.25	3	مدير عام	المعرفة والسعي نحو التطور والتميز
0.69	3.32	30	مدير دائرة	
0.77	3.22	79	رئيس قسم	
0.71	3.30	266	موظف	



<b>0.73</b>	<b>3.27</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.68	3.37	3	مدير عام	الالتزام بالأنظمة والقوانين
0.71	3.30	30	مدير دائرة	
0.68	3.33	79	رئيس قسم	
0.73	3.29	266	موظف	
<b>0.72</b>	<b>3.32</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.64	3.12	3	مدير عام	الدرجة الكلية للأداء الفني ومجالاته
0.69	3.01	30	مدير دائرة	
0.67	3.07	79	رئيس قسم	
0.60	3.10	266	موظف	
<b>0.62</b>	<b>3.06</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.64	3.12	3	مدير عام	حجم العمل المنجز
0.66	3.08	30	مدير دائرة	
0.60	3.10	79	رئيس قسم	
0.62	3.06	266	موظف	
<b>0.65</b>	<b>3.10</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.73	2.98	3	مدير عام	سرعة إنجاز العمل
0.63	3.05	30	مدير دائرة	
0.64	3.12	79	رئيس قسم	
0.72	2.99	266	موظف	
<b>0.69</b>	<b>3.01</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.65	3.11	3	مدير عام	جودة العمل المنجز
0.66	3.08	30	مدير دائرة	
0.70	3.00	79	رئيس قسم	
0.64	3.04	266	موظف	
<b>0.67</b>	<b>3.07</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لمستوى الأداء الوظيفي وعلى جميع مجالات الأداء الوظيفي، سواءً على مستوى الأداء السلوكي ومحاوره، أو على مستوى الأداء الفني ومؤشراته وذلك حسب متغير المسمى الوظيفي.

يرى الباحث أن تقارب تقديرات العاملين لمستوى الأداء الوظيفي وعلى جميع مجالات الأداء الوظيفي ومحاوره تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ويرجع ذلك إلى أن العامل مسؤول في موقعه ووظيفته وعليه يقع واجب أداء المهام والواجبات المرتبطة بتلك الوظيفة، كما أن مختلف الوظائف في أي مؤسسة تتكامل مع بعضها البعض، وصولاً لتحقيق أهداف تلك المؤسسة، وهذا التكامل يتطلب من العاملين

وعلى إختلاف مسمياتهم الوظيفية أن يقوم كلُّ بأداء واجبه وعمله في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، لذلك لا غرابة أن تتقارب متوسطات تقديرات العاملين لمستوى الأداء الوظيفي وعلى إختلاف المسميات الوظيفية لهم، وهذا ما عبرت عنه هذه النتيجة .

وعند النظر لمستوى الأداء الوظيفي بجميع مجالاته لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل وحسب متغير المسمى الوظيفي، كان هو الأعلى لدى فئة المدير العام بمتوسط حسابي (3.20) تلاها في المقام الثاني فئة رئيس قسم بمتوسط حسابي (3.18)، ثم فئة مدير دائرة بمتوسط حسابي (3.16) وأخيراً جاءت فئة الموظف بمتوسط حسابي (3.14).

أما عند النظر إلى مؤشرات الأداء الوظيفي حسب متغير المسمى الوظيفي، نجد أن الأداء السلوكي هو الأعلى بمتوسط حسابي (3.26)، وجاء الأداء السلوكي الأعلى لدى الفئة مدير دائرة بمتوسط حسابي (3.30) وجاء في المقام الثاني فئة المدير العام بمتوسط حسابي (3.28) وحل في المقام الثالث فئة الموظف بمتوسط حسابي (3.25)، وأخيراً فئة رئيس القسم بمتوسط حسابي (3.23) وهذه الفروق غير دالة إحصائياً.

أما بالنسبة للأداء الفني ومجالاته فقد جاءت فئة مدير عام في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.12) تلاها فئة الموظف بمتوسط حسابي (3.10)، ثم فئة رئيس القسم بمتوسط حسابي (3.07) وأخيراً جاء المسمى الوظيفي مدير دائرة بمتوسط حسابي (3.01).

وعند النظر إلى ترتيب مؤشرات الأداء السلوكي، نرى أن مؤشر السلوك التنظيمي كان هو الأعلى بمتوسط حسابي (3.27)، تلاه مؤشر الالتزام بالأنظمة والقوانين بمتوسط حسابي (3.32) ثم مؤشر المعرفة والسعي نحو التطور والتميز بمتوسط حسابي (3.27)، وحل في المقام الرابع والأخير مؤشر القدرة على تحمل المسؤوليات بمتوسط حسابي (3.09)، أما بالنسبة لمؤشرات الأداء الفني فقد جاء مؤشر حجم العمل المنجز هو الأعلى بمتوسط حسابي (3.10) تلاه مؤشر جودة العمل المنجز بمتوسط حسابي (3.07)، ثم مؤشر سرعة إنجاز العمل بمتوسط حسابي (3.01).

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الفروق في تقديرات فئات المسمى الوظيفي لمستوى الأداء الوظيفي هو فروق بسيطة وغير دالة إحصائياً، ويمكن إرجاعها إلى وجهات نظر خاصة لكل مسمى وظيفي وإلى طبيعة عمل كل فئة وتقدير كل فئة وظيفته لمستوى أدائها الوظيفي، مما أوجد هذه الفروق البسيطة وهي غير دالة إحصائياً.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفقعاوي (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق في تقديرات العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة لمستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المسمى الوظيفي، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة جبريل (2016) التي أظهرت عدم وجود

فروق في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. ولم تختلف هذه النتيجة مع نتائج أي من الدراسات السابقة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق في اجابات المبحوثين ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  حول مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السادسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير سنوات الخبرة، والجدول رقم (39.4) التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (39.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي وعلى جميع المجالات	بين المجموعات	0.928	3	0.309	0.511	0.331
	داخل المجموعات	226.186	374	0.605		
	المجموع	227.114	377	-		
الأداء السلوكي ومجالاته	بين المجموعات	1.205	3	0.402	0.665	0.189
	داخل المجموعات	225.909	374	0.604		
	المجموع	227.114	377	-		
القدرة على تحمل المسؤوليات	بين المجموعات	1.114	3	0.371	0.614	0.203
	داخل المجموعات	226.000	374	0.604		
	المجموع	227.114	377	-		
السلوك التنظيمي	بين المجموعات	1.844	3	0.205	0.340	0.462
	داخل المجموعات	225.270	374	0.602		
	المجموع	227.114	377	-		
المعرفة والسعي نحو التطور والتميز	بين المجموعات	2.094	3	0.698	1.160	0.089
	داخل المجموعات	225.020	374	0.602		
	المجموع	227.114	377	-		
الالتزام بالأنظمة	بين المجموعات	1.915	3	0.638	1.059	0.104

		0.602	374	225.225	داخل المجموعات	القوانين
		-	377	227.114	المجموع	
0.104	0.950	0.573	3	1.719	بين المجموعات	الأداء الفني ومجالاته
		0.603	374	225.395	داخل المجموعات	
		-	377	227.114	المجموع	
0.132	0.886	0.534	3	1.603	بين المجموعات	حجم العمل المنجز
		0.603	374	225.517	داخل المجموعات	
		-	377	227.114	المجموع	
0.174	0.713	0.429	3	1.286	بين المجموعات	سرعة إنجاز العمل
		0.602	374	225.828	داخل المجموعات	
		-	377	227.114	المجموع	
0.412	0.392	0.237	3	0.714	بين المجموعات	جودة العمل المنجز
		0.605	374	226.400	داخل المجموعات	
		-	377	227.114	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة (مستوى الدلالة اكبر من 0.05 وعلى جميع مجالات الأداء الوظيفي)، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية السادسة وعلى جميع مجالات ومحاور الأداء الوظيفي، والجدول التالي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (40.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.74	3.24	88	اقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي وعلى جميع المجالات
0.54	3.19	62	5 سنوات واطل من 10 سنوات	
0.49	3.21	76	10 سنوات واطل من 15 سنة	
0.57	3.16	152	15 سنة فاكتر	
<b>0.59</b>	<b>3.17</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.71	3.30	88	اقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للأداء السلوكي ومجالاته
0.73	3.27	62	5 سنوات واطل من 10 سنوات	
0.66	3.24	76	10 سنوات واطل من 15 سنة	
0.73	3.19	152	15 سنة فاكتر	
<b>0.63</b>	<b>3.26</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.72	3.11	88	اقل من 5 سنوات	القدرة على تحمل المسؤوليات
0.69	3.14	62	5 سنوات واطل من 10 سنوات	
0.77	3.07	76	10 سنوات واطل من 15 سنة	
0.79	3.05	152	15 سنة فاكتر	
<b>0.80</b>	<b>3.09</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.49	3.40	88	اقل من 5 سنوات	السلوك التنظيمي
0.52	3.35	62	5 سنوات واطل من 10 سنوات	
0.59	3.36	76	10 سنوات واطل من 15 سنة	
0.62	3.30	152	15 سنة فاكتر	
<b>0.70</b>	<b>3.37</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.62	3.30	88	اقل من 5 سنوات	المعرفة والسعي نحو التطور والتميز
0.65	3.25	62	5 سنوات واطل من 10 سنوات	
0.67	3.24	76	10 سنوات واطل من 15 سنة	
0.64	3.28	152	15 سنة فاكتر	
<b>0.73</b>	<b>3.27</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.61	3.31	88	اقل من 5 سنوات	الالتزام بالأنظمة والقوانين
0.59	3.36	62	5 سنوات واطل من 10 سنوات	

0.54	3.34	76	10 سنوات وأقل من 15 سنة	
0.69	3.28	152	15 سنة فاكثر	
<b>0.72</b>	<b>3.32</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.73	3.10	88	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية للأداء الفني ومجالاته
0.77	3.07	62	5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.79	3.05	76	10 سنوات وأقل من 15 سنة	
0.81	3.02	152	15 سنة فاكثر	
<b>0.62</b>	<b>3.06</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.68	3.15	88	أقل من 5 سنوات	حجم العمل المنجز
0.80	3.09	62	5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.77	3.07	76	10 سنوات وأقل من 15 سنة	
0.72	3.11	152	15 سنة فاكثر	
<b>0.65</b>	<b>3.10</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.80	3.04	88	أقل من 5 سنوات	سرعة إنجاز العمل
0.81	3.02	62	5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.87	2.98	76	10 سنوات وأقل من 15 سنة	
0.89	2.95	152	15 سنة فاكثر	
<b>0.69</b>	<b>3.01</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	
0.72	3.11	88	أقل من 5 سنوات	جودة العمل المنجز
0.80	3.09	62	5 سنوات وأقل من 10 سنوات	
0.79	3.05	76	10 سنوات وأقل من 15 سنة	
0.80	3.04	152	15 سنة فاكثر	
<b>0.67</b>	<b>3.07</b>	<b>378</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لمستوى الأداء الوظيفي وعلى جميع مجالات الأداء الوظيفي، سواءً على مستوى الأداء السلوكي، أو على مستوى الأداء الفني وذلك حسب متغير سنوات الخبرة.

يرى الباحث أن التقارب في متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في محافظة الخليل لمستوى الأداء الوظيفي ومجالاته تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، يرجع إلى أن كل موظف يقع عليه أداء واجب عمله طالما أن قَبِل تلك الوظيفة، بصرف النظر عن عدد سنوات خبرته، كما أن الموظف عليه مراعاة قواعد السلوك في المؤسسة وإجراءات العمل والاهتمام بالمهام المطلوبة بوظيفته،

لذلك جاءت تقديرات العاملين متقاربة وبصرف النظر عن سنوات خبرتهم في العمل كما بينت هذه النتيجة.

بالنظر لمستوى الأداء الوظيفي بجميع مجالاته لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل وحسب متغير سنوات الخبرة، حيث كان مستوى الأداء الوظيفي هو الأعلى لدى فئة الخبرة (اقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.24)، تلاها فئة الخبرة (10 سنوات واقل من 15 سنة) بمتوسط حسابي (3.21)، ثم فئة الخبرة (5 سنوات واقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.19)، وأخيراً فئة الخبرة (15 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي (3.16).

وعند النظر إلى مؤشرات الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، نجد أن الأداء السلوكي كان هو الأعلى بمتوسط حسابي بلغ (3.26) مقابل متوسط حسابي (3.06) للأداء الفني، وكان الأداء السلوكي اعلى لدى فئة الخبرة (اقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.30)، تلاها فئة الخبرة (5 سنوات واقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.27)، ثم فئة الخبرة (10 سنوات واقل من 15 سنة) بمتوسط حسابي (3.24)، وأخيراً جاءت فئة الخبرة (15 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي (3.19). وعند النظر إلى مؤشرات الأداء الفني نجد أن مؤشر حجم العمل المنجز هو الأعلى بمتوسط حسابي (3.10)، ثم مؤشر جودة العمل المجز بمتوسط حسابي (3.07) ثم مؤشر سرعة إنجاز العمل بمتوسط حسابي (3.01).

وعند النظر إلى ترتيب مؤشرات الأداء السلوكي، نجد أن مؤشر السلوك التنظيمي كان هو الأعلى بمتوسط حسابي (3.37) تلاه مؤشر الالتزام بالأنظمة والقوانين بمتوسط حسابي (3.32) ثم مؤشر المعرفة والسعي نحو التطور والتميز بمتوسط حسابي (3.27)، وحل في المقام الرابع مؤشر القدرة على تحمل المسؤوليات بمتوسط حسابي (3.09).

يلاحظ أن الفروق البسيطة جاءت لصالح فئة الخبرة (5 سنوات فأقل)، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن الموظف الجديد يبذل قصارى جهده لإثبات نفسه، ولإظهار جدارته في عمله وأنه يستحق هذه الوظيفة، إلا أن هذه الفروق هي فروق بسيطة وغير دالة إحصائياً.

إنفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفقعاوي (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق في تقديرات العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظة الخليل لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما اتفقت مع نتائج دراسة جبريل (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق في تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، كما إنفقت مع نتائج دراسة ماضي (2014) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في متوسطات تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة حلاوة (2015) التي أشارت إلى وجود فروق في تقديرات موظفي القطاع الحكومي في غزة لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.



### ملخص النتائج والتوصيات

#### 1.5 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم نتائج الدراسة وما خلص إليه الباحث بعد عمليات تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، والوقوف على ظاهرة الاغتراب الوظيفي وعلاقتها بالأداء لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل. بعد ذلك يقدم الباحث توصياته المقترحة في ضوء نتائج الدراسة التي توصل إليها من خلال تلك النتائج لتحقيق غاية البحث المتمثلة في الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل. ينقسم هذا الفصل إلى المحاور الآتية :

#### 2.5 ملخص النتائج

- ❖ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل وعلى جميع مؤشرات كان بدرجة منخفضة، باستثناء مؤشر الاغتراب عن الذات حيث كان مستوى الشعور لدى العاملين بدرجة متوسطة.
- ❖ بينت النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي ككل وعلى جميع محاوره لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل كان بدرجة مرتفعة إلى مرتفعة جداً.
- ❖ أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي السلوكي كان بدرجة مرتفعة جداً، وان ترتيب مؤشرات كان على النحو الآتي: مؤشر السلوك التنظيمي بدرجة مرتفعة جداً، ثم مؤشر الالتزام بالانظمة والقوانين بدرجة مرتفعة جداً، تلاه في المقام الثالث مؤشر السعي نحو التطور والتميز بدرجة مرتفعة جداً، وحل مؤشر القدرة على تحمل المسؤوليات في المقام الرابع والأخير وبدرجة مرتفعة.

- ❖ بينت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي الفني كان بدرجة مرتفعة، وان ترتيب مؤشراتته كان على النحو الاتي: مؤشر حجم العمل المنجز بدرجة مرتفعة، تلاه مؤشر جودة العمل المنجز وبدرجة مرتفعة، وأخيراً مؤشر سرعة العمل المنجز بدرجة مرتفعة.
- ❖ أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل وبين مستوى الأداء الوظيفي وهي علاقة عكسية (سالبة)، بحيث كلما زادت درجة الشعور بالاغتراب الوظيفي كلما انخفض مستوى الأداء الوظيفي والعكس صحيح.
- ❖ أما على مستوى مؤشرات الاغتراب الوظيفي وعلاقتها مع الأداء الوظيفي، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ودالة إحصائياً بين كلٍ من مؤشرات الشعور بالعجز والشعور باللامعيارية من جهة وبين الأداء الوظيفي من جهة أخرى.
- ❖ عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين مؤشرات الاغتراب الوظيفي الآتية: الشعور بالعزلة والشعور باللامعنى، الشعور بالاغتراب عن الذات من جهة، وبين الأداء الوظيفي من جهة أخرى.
- ❖ أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لمستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي تبعاً لمتغيرات الجنس، الدخل الشهري، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.
- ❖ اظهرت النتائج الى وجود علاقة دالة احصائيا بين متسوى الشعور باللامعنى وبين المسمى الوظيفي وجاءت العلاقة بينهما لصالح الفئات الادارية الدنيا (الموظفين ورؤساء الاقسام) .
- ❖ أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات تقديرات العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لمستوى الاداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات الجنس، الدخل الشهري، المؤهل العلمي، العمر، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة .

### 3.5 التوصيات الدراسة

- ❖ حث المسؤولين في المؤسسات الحكومية على توفير قدر من المرونة والحرية للموظف في تحديد خطوات العمل الخاص به، وتوفير فرص المشاركة في إتخاذ القرارات بحيث يتسنى له الشعور بأهميته في المؤسسة بدرجة أكبر ومن ثم تعزز من ولاءه للمؤسسة بدرجة أفضل.
- ❖ وضع نُظم للحوافز والمكافآت وتوفيرها بصورة عادلة وذلك بربطها بنتائج تقييم الأداء للعاملين، بالإضافة إلى وضع واعتماد أسس عادلة في نظام الترقيات، مما يسهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي والتي تنعكس بدورها على الأداء الوظيفي بصورة إيجابية .
- ❖ حث المسؤولين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل على تطبيق معايير العدالة والمساواة دون ظلم أو تمييز، والتي من شأنها ان تساهم في تطوير العلاقة وزيادة الثقة بين العاملين والإدارة.
- ❖ حث المسؤولين في المؤسسات الحكومية على بناء فلسفة وثقافة إدارية تتضمن متغيرات إيجابية تجاه العاملين وأنشطتهم المختلفة، مما يسهم في رفع معدلات الأداء لديهم.
- ❖ حث المسؤولين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل على إرشاد وتوجيه العاملين ومراعاة مناسبة الوظيفة للموظف، مما يشعر الموظف بوجود أهداف من شأنها أن تستقطب نشاطه وتلبي اهتماماته وتعطى قيمة لعمله ومعنى لحياته .
- ❖ حث العاملين على التفاعل والتعاون مع بعضهم البعض حتى لا يشعر الموظف بالعزلة، بل يشعر أنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها.
- ❖ حث العاملين على الإبداع واستثارة المواهب في عملهم، مما يزيد من الإبداع الوظيفي وتحقيق درجة من الرضا عن الذات وعن العمل.
- ❖ حث العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل على تقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية فيما بينهم، مما يزيد من التآلف والتعاون ويقلل من إمكانية الشعور بالاعتراب الوظيفي.

❖ حث المسؤولين على تعزيز وتنمية القيم الدينية بين العاملين في المؤسسة وذلك لما لها من دور في زيادة الاخلاص بالعمل وتوفير الطمأنينة والاستقرار النفسي والتكيف والانسجام مع الذات ومع الآخرين.

❖ حث الباحثين على إجراء دراسات حول مستوى الشعور بالاعتزاز الوظيفي في مناطق أخرى ومؤسسات أخرى لكونها ظاهرة خطيرة ينبغي تسليط الضوء عليها من خلال الدراسات والأبحاث.

## 5.5 مراجع البحث ومصادره

### 1.5.5 قائمة المراجع العربية

#### القرآن الكريم

- انيس، ابراهيم واخرون (2011) المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة.
- أبو الكاس، المعتصم بالله (2015). أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- أبو شيخة، نادر (2000). إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن .
- أبو مقدم، أروى (2014). مستوى الاغتراب الوظيفي وأسبابه لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس والخليل، رسالة ماجستير ، جامعة القدس .
- أبو سلطان، مياسة (2011). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- ادريسي، عزام (1997). الاغتراب السياسي لدى الشباب وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، المجلد (13)، العدد (2) .
- بحر، يوسف وأبوسويرح، أيمن (2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد (18)، العدد (2) .
- بركات، عبدالحليم (2006). الاغتراب في الثقافة العربية متاهات الإنسان بين الحلم والواقع، مركز دراسات الوحدة العربية .
- بشناق، باسم (2002). الوظيفة العامة من القانون والممارسة. الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، سلسلة تقارير قانونية، العدد (31).

- البلبيسي، أسامة(2012). الاغتراب الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- البلوي، محمد (2008).التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن .
- بن زاهي، منصور(2007). الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات. رسالة دكتوراه، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر .
- بن عليا، عبدالحميد وشلاوة، عبدالحميد(2012). الاغتراب الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية لمدينة ورقلة، دراسة منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر .
- بن عيش، زهرة(2015). الغربة والاغتراب في رواية غائب طمعه فرمان، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر .
- بوعلامات، أمينة(2011). الاغتراب في الشعر الجزائري الحديث في الفترة ( 1925 - 1980 ) ، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، تلمسان ، الجزائر .
- جبريل، إيمان(2016). الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين .
- الجوزية، ابن القيم(2003). مدارج السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين ، الطبعة (7) ، دار الكتاب العربي ، بيروت ، لبنان .
- حارص، صابر وعبدالعزيز، عزة(2008). تراجع أداء الصحفيين والصحفيات العرب: الأسباب والمظاهر والمخاطر ، الطبعة (1) ، العربي للنشر والتوزيع .
- حجازي، يوسف (2003).التشكيلات الفلسطينية في عهد السلطة الفلسطينية. مركز التخطيط الفلسطيني، العدد (29)، السنة الثالثة.

- الحسيني، أحمد(1994). علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين - دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية ، الرياض ، السعودية .
- حلاوة، عماد(2015). غموض الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .
- حماد، حسن(2005). الإنسان المغترب عند إريك فورم ، القاهرة ، مكتبة دار الكلمة .
- حمد، أمين(2017). العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المعهد التقني المنصور في العراق -الأزمة المرورية إنموذجاً ( بحث إحصائي)، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع ، العدد(17) .
- الخافجي، نعمة والأحمد، عدنان(2007). تأثير مخاطر الاغتراب المؤسسي وفقدان الأمن الوظيفي في مستوى الجاهزية المؤسسية، جامعة الزيتونة الأردنية ، الأردن .
- الخزامي، عبدالحكيم(1999). تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين. القاهرة: مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع .
- خليفة، زياد(2007). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، تخصص إدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية .
- خليفة، عبداللطيف(2003). دراسات في سيكولوجية الاغتراب، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- درة، عبد البارئ (1998). تكنولوجيا الأداء البشري، مهارة أساسية من مهارات القيادات في المؤسسات الشرطية العربية، ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية للمهارات الإدارية للقيادات العليا، الطائف ، معهد التدريب بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- دروزة، سوزان والقواسمي، ديما(2014). أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد (2)، العدد (2) .
- دمنهوري، رشاد(1996). الاغتراب وبعض متغيرات الشخصية دراسة مقارنة، مطابع أم القرى ، مكة المكرمة .

- دهليز، خالد وحمد، محمد حسن(2016). أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد (24)، العدد(4) .
- راجح، أحمد (1977). أصول علم النفس، ط(11)، دار المعارف، القاهرة.
- رجب، محمود(1993). الاغتراب سيرة مصطلح، القاهرة، دار المعارف.
- الرقب، أحمد (2010). عالقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية. دراسة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الازهر.
- الزغل، علي وغضبيات، عاطف(1990). الشباب والاعتراب دراسة ميدانية من شمال الأردن. مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (5)، العدد (2) .
- زويلف، مهدي(2003م). إدارة الأفراد. الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السباعي، أحمد وعبدالرحيم، شيخ إدريس(1996). القلق وكيف تتخلص منه، دار القلم ، دمشق ، سوريا.
- سلطان، محمد(2004). السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر .
- السلمي، علي(1989). إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب، القاهرة، مصر .
- السلمي، علي(1985). إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب ، القاهرة .
- سيد مصطفى، أحمد(2000). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- شاخنت، ريتشارد(1980). الاغتراب، ترجمة كامل يوسف حسن، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- شاطري، محمد(2014). دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر .
- شبات، جلال إسماعيل(2012). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية "دراسة حالة" ، جامعة القدس المفتوحة، غزة .



- الشريف، ريم(2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، السعودية .
- الشريف، ناجي(2014). الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(3) ، العدد (10) .
- الصرايرة، خالد(2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيه، مجلة جامعة دمشق ،المجلد (27) ، العدد (2+1).
- الصواف، ماهر(2000). تقويم الأداء الوظيفي دراسة مقارنة للنماذج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (24) .
- عابد، موسى(2018). الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- عبد المطلب، عبد القادر(2013). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي والاضطرابات الجسمية لدى عينة من المعلمين الوافدين والمعلمات الوافدات بدولة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد(41) ، العدد(2) .
- عبدالمنعم، عفاف(2008). الاغتراب النفسي مظاهره والنظريات المُفسرة - دراسة تطبيقية، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- عبده، علي(1984). الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مكتبة أنجلو المصرية .
- العسال، رنا (2009). الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري مدارسهم، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة عمان العربية.
- العصيمي، سراج (2015). مستوى الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- العقيلي، عمر(2009). ادارة الموارد البشرية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع .
- عنوز، عبداللطيف(1999). الاغتراب الوظيفي ومصادره دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الصحي الأردني بأقليم الشمال، مجلة الإدارة العامة، مجلد 39، عدد 2.

- عواد، ميساء(2011).الاغتراب الوظيفي وعلاقته بأداء الموظفين في المجلس التشريعي الفلسطيني في مدينة رام الله ، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- عواشريه، السعيد (2009). العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية وآليات تفعيل أثرها الإيجابي. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العيسوي، عبدالرحمن(1997). علم النفس والإنتاج، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر
- الغمري، إبراهيم(2002). السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية ، القاهرة، مصر .
- الفراء، ماجد واللوح، نبيل (2007). تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية. مجلة الجامعة الإسلامية، 15(2)، 461-506.
- الفقعاوي، ميسون(2017). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين .
- القاسم، بديع(2001). علم النفس المهني بين النظرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- الكبيسي، عامر(2004). سيكولوجية التدريب الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، مركز الدراسات والبحوث ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .
- كلاب، محمد (2004). واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- ماضي، خليل(2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراة، جامعة قناة السويس .
- مبارك، بشرى(2008). الاغتراب الاجتماعي وعلاقته بالحاجة إلى الحب لدى شرائح اجتماعية مختلفة من العراقيين المقيمين في بعض الدول العربية ، مجلة كلية الآداب، جامعة بغداد، العراق.

- محمد، راوية(2001). إدارة الموارد البشرية"رؤية مستقبلية". القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع .
- المسيري، عبد الوهاب(1999). موسوعة اليهود واليهودية والصهيونية، مصر، دار الشروق .
- مصبح، مطيع (2016). أثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- المطرفي، شعيل(2005). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المطيري، عزيزة(2016). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر .
- معجم المنجد الابجدي(2008)، دار المشرق، بيروت.
- مقابلة وآخرون (2012). مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظرهم، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد(14) ، العدد(2).
- هلال، محمد (1996). مهارات إدارة الأداء ، مركز تطوير الأداء ، القاهرة.
- الهواري، سيد ( 2000 ). المدير الفعال، مكتبة عين شمس ، القاهرة، مصر .
- الهيتي، صلاح (2009). تحليل أسس الإدارة العامة - منظور معاصر، دار إليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن.
- يوسف، مصطفى(2016).إدارة الاداء ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان،الاردن.

#### ثانيا: المصادر الأجنبية

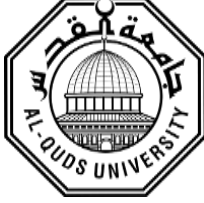
- Blauner، R. (1964)، **Alienation and Freedom: The Factory Worker and his Industry**، University of Chicago Press، Chicago.
- Kösterelioglu، M. A. & Çetinkanat، A. C (2016). Relationship between Quality of Work Life and Work Alienation: Research on Teachers. **Universal Journal of Educational Research**، 4(8)، 1778-1786.
- Dagli، A.، & Averbek، E. (2017). Investigating Organizational Alienation Behavior in Terms of Some Variables. **Universal Journal of Educational**

**Research**, 5(2), 228-237.

- Yorulmaz, Y. I., Altinkurt, Y., & Yilmaz, K. (2015). The Relationship between Teachers' Occupational Professionalism and Organizational Alienation. **Educational Process: International Journal**, 4 (1-2), 31-44.
- Mathews, C., & Khann, I. K. (2016). Impact of Work Environment on Performance of Employees in Manufacturing Sector in India: Literature Review. **International Journal of Science and Research (IJSR)**, 5(4).
- Naharuddin, N. M., & Sadegi, M. (2013). **Factors of workplace environment that affect employees performance: A case study of Miyazu Malaysia.**
- Olorunsola, E.O (2012): Job Performance and Gender Factors of Administrative Staff in South West Nigeria Universities, **Journal of International Education Research**, v8 n1 p49-54 2012.
- Saleem, I. & Khurshid, A. (2014). **Do human resource practices affect employee performance, Social Behavior and Personality: an international journal**, 38(1), 75-86.

## ملحق (1.3) الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

حضرة الدكتور..... المحترم.

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، أرجو التكرم بتحكيم استبانة الدراسة لما عهدناه فيكم من خبرة ومعرفة علمية في البحوث العلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة

إشراف الدكتور: عفيف حمد

إعداد الباحث: أسعد رجوب

Asaad\_alrjoub@yahoo.com

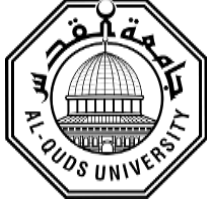
Mobile: (0599373318)

ملحق (2.3): أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	الاسم	الجامعة
1	الدكتور إبراهيم عوض	جامعة القدس
2	الدكتور سعدي الكرنز	جامعة القدس
3	الدكتور شاهر العالول	جامعة القدس
4	الدكتور نايف جرادات	جامعة القدس
5	الدكتور محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة- الخليل
6	الدكتور محمد السيد أحمد	جامعة القدس المفتوحة- دورا

## ملحق رقم (3.3). استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

أخي الموظف / أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وقد وقع عليك الاختيار عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا أرجو منك التعاون بتعبئة هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا يطلب منك كتابة اسمك أو ما يشير إليك، شاكرين لك حسن تعاونك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة.

إشراف: د. عفيف حمد

إعداد: أسعد رجوب

القسم الأول: معلومات عامة:

الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك.

1. الجنس 1. ذكر 2. أنثى

2. الدخل الشهري 1. (أقل من 2500 شيكل) 2. (2500 وأقل من 4000 شيكل) 3. 4000 شيكل فأكثر

3. المؤهل العلمي 1. دبلوم فأقل 2. بكالوريوس 3. ماجستير فأعلى

4. العمر 1. أقل من 30 سنة 2. (30 سنة وأقل من 40 سنة) 3. (40 سنة وأقل من 50 سنة) 4. أكبر من 50 سنة

5. المسمى الوظيفي 1. مدير عام 2. مدير دائرة 3. رئيس قسم 4. موظف

6. سنوات الخبرة 1. أقل من 5 سنوات 2. (5 سنوات وأقل من 10 سنوات) 3. (10 سنوات وأقل من 15 سنة) 4. (15 سنة فأكثر)

**القسم الثاني: الاغتراب الوظيفي :** يرجى قراءة الفقرات الآتية بعناية، والإجابة عنها بوضع إشارة (✓) حول رمز الإجابة التي تراها/ترينها مناسبة

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
<b>المحور الأول الشعور بالعجز:</b> ويقصد به شعور الموظف بالعجز تجاه ما يكلف به من أعمال وما يتعرض له من مواقف في العمل، مما يجعله يشعر بأنه مسلوب الإرادة وغير قادر على اتخاذ القرارات ومواجهة ما قد يعترضه من مشكلات .						
1.	أشعر بإحباط نفسي وأنا في عملي .					
2.	تحديات العمل اكبر من قدراتي .					
3.	أجد صعوبة في مناقشة زملائي بمواضيع العمل .					
4.	لا انتمي لما أكلف به من مهام إدارية .					
5.	آرائي ليس لها قيمة في الوسط الذي أعمل فيه .					
<b>المحور الثاني الشعور بالعزلة :</b> ويقصد به شعور الموظف بالوحدة والافتقاد للدعم والإسناد من الزملاء والبعد عنهم والانعزال عن الثقافة السائدة بينهم، مما يشعر الموظف بعدم الانتماء إلى مجتمع العمل .						
6.	أفتقد إلى الإسناد والدعم النفسي في العمل .					
7.	أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل .					
8.	أميل لعدم التجاوب مع ما يفعله الكثير من زملائي لاختلاف القيم.					
9.	أفضل العمل الفردي على العمل الجماعي .					
10.	لا أتلقى الدعم من زملائي بالمقدار الذي أتمناه .					
<b>المحور الثالث الشعور باللامعنى :</b> ويقصد به شعور الموظف بأن العمل يسير وفق منطق غير مفهوم أو معقول لديه وأن عمله روتيني بدني خال من أي معنى أو أهداف من شأنها أن تلبي طموحاته وتثير نشاطاته وتستقطب اهتماماته .						
11.	أشعر بأن رسالة الوزارة غير واضحة لي بالدرجة الكافية .					
12.	أشعر بأن عملي عبارة عن جهد بدني فقط .					
13.	العمل الذي أمارسه حالياً لا يلبي طموحاتي .					
14.	أشعر بأنني أؤدي عملي دون أن اهتم بمعناه .					
15.	أرى أن عملي إهدار ومضيعة للوقت .					
<b>المحور الرابع الشعور باللامعيارية :</b> ويقصد به شعور الموظف بعدم فهم وتقبل القيم والمعايير السائدة في المؤسسة مما يجعله يشعر بأن الوسائل غير القانونية مطلوبة وأنه بحاجة إليها لإنجاز أهدافه .						



					16. أعتقد بأن إحساسي بالالتزام نحو وظيفتي قد انخفض .
					17. لا تتوفر الموضوعية بأنظمة الترقيات وتوزيع المكافآت .
					18. أجد صعوبة في التكيف مع قيم وأهداف الوزارة التي أعمل بها.
					19. أشعر بأن مصلحتي الشخصية أهم من مصلحة العمل .
					20. أحس بأن الالتزام بقوانين العمل ليس ذو أهمية .
المحور الخامس الاغتراب عن الذات: ويقصد به شعور الموظف بأنه غريب أو منفصل عن ذاته وذلك نتيجة شعوره بعدم الرضا عن أعماله ونشاطاته، وذلك ما يجعله يعيش في حالة من عدم الرضا عن الذات والشعور بالتشاؤم تجاه المستقبل .					
					21. أشعر بأنني لا أتلقي التقدير الكافي في العمل .
					22. ليس في حياتي المهنية ما يجعلني متفانلاً .
					23. يصعب تحقيق ذاتي من خلال مكان عملي .
					24. أشعر بالفراغ النفسي أثناء عملي .
					25. أشعر بعدم أهمية انجازاتي في مسيرة حياتي الوظيفية .

القسم الثالث: الأداء الوظيفي : يرجى قراءة الفقرات الآتية بعناية، والإجابة عنها بوضع إشارة (✓) حول رمز الإجابة التي تراها/ترينها مناسبة.

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	الأداء السلوكي : ويتمثل في كل من المحاور التالية : 1. القدرة على تحمل المسؤوليات 2. السلوك التنظيمي 3. المعرفة والسعي نحو التطور والتميز 4. الالتزام بالأنظمة والقوانين .					
القدرة على تحمل المسؤوليات						
1.	لدي الاستعداد الكافي لتحمل مسؤوليات أعلى .					
2.	لا أتردد في القيام بالأعمال شديدة الصعوبة .					
3.	لدي القدرة على حل المشاكل التي تواجهني بصورة جيدة .					
4.	لدي القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المؤسسة .					
5.	لدي القدرة على التخطيط الأمثل لإتمام مهام الوظيفية .					
السلوك التنظيمي						
6.	أحسن التعامل مع الأطراف ذات العلاقة بالعمل .					
7.	أحسن التصرف في المواقف الحرجة .					

					8. أتعامل مع رؤساء العمل باحترام وتقدير .
					9. أتعاون مع زملائي في العمل وأقدم لهم المساعدة حيثما أمكن .
					10. ألتزم بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.
المعرفة والسعي نحو التطور والتميز					
					11. أسعى لزيادة المعرفة والإلمام بطبيعة المهام الموكلة لي .
					12. أحرص على التعلم والاستفادة من خبرات الموظفين الآخرين .
					13. أسعى إلى ابتكار حلول جديدة لمواجهة صعوبات العمل .
					14. أستمع لاقتراحات وشكاوي المراجعين سعياً لتحسين جودة عملي
					15. أحرص على تنمية أدائي ومهارتي باستمرار .
الالتزام بالأنظمة والقوانين					
					16. أوظب بشكل يومي على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير .
					17. أحرص على تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التي أعمل بها .
					18. أحرص على التقيد بقواعد وإجراءات العمل دون أي تجاوز أو مخالفة أو إهمال .
					19. أكرس أوقات الدوام في القيام بواجبات ومهام العمل دون القيام بأنشطة غير رسمية .
					20. أحافظ على سرية المعلومات والقرارات التي يتم اتخاذها في الوزارة.
2. الأداء الفني: ويتمثل في كل من المحاور التالية: 1. حجم العمل المنجز 2. سرعة انجاز العمل 3. جودة العمل المنجز .					
حجم العمل المنجز					
					21. أقوم بانجاز المهام الموكلة إليّ أولاً بأول .
					22. أحاول التفوق على نفسي في عدد المعاملات المنجزة .
					23. حجم الأعمال التي أنجزها تحقق رضا مسؤولي المباشر .
					24. يتناسب حجم العمل الذي أنجزه يومياً مع ساعات العمل الرسمية.
					25. أعتقد بأن حجم ما أنجزه من معاملات ومهام وظيفية يفوق ما ينجزه غيري من الزملاء .
سرعة انجاز العمل					
					26. أشعر بأنني أبذل الجهد الكافي لانجاز العمل في الوقت المحدد .
					27. أتلق عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة انجازي للعمل.

					أقوم بأداء المعاملات والمهام الوظيفية بشكل أسرع من زملائي .	28.
					أقوم بأداء الأعمال الموكلة إلي في وقتها دون تأخير .	29.
					أقوم باستغلال الوقت بالشكل الأمثل لانجاز المهام الموكلة إلي .	30.
جودة العمل المنجز						
					أنجز الأعمال الموكلة إلي بدقة عالية وبدون أخطاء .	31.
					مستوى أدائي يتوافق مع المعايير المعمول بها المؤسسة .	32.
					أؤدي الأعمال الموكلة إلي بالكفاءة والفعالية المطلوبة .	33.
					أعتقد أن جودة ما أنجزه من مهام وظيفية تفوق ما هو مطلوب .	34.
					أسعى إلى رفع جودة أدائي للمهام الموكلة إلي باستمرار .	35.

شكراً جزيلاً لحسن تعاونكم.



## ملحق (5.3) حساب حجم عينة الدراسة

### Research Aids

#### Research Aids

- Sample Size Calculator
- Sample Size Formula
- Significance
- Survey Design
- Correlation

#### "Best Survey Software"



TopTenReviews selected The Survey System as the Best Survey Software.

"The Survey System gains our highest marks for survey creation, analysis and administration methods, making it the best survey software in our ranking... This is the only product in our lineup that offers all features and tools we considered. For these reasons, The Survey System earns our TopTenREVIEWS Gold Award." [Read More](#)

### Sample Size Calculator

This Sample Size Calculator is presented as a public service of Creative Research Systems [survey software](#). You can use it to determine how many people you need to interview in order to get results that reflect the target population as precisely as needed. You can also find the level of precision you have in an existing sample.

Before using the sample size calculator, there are two terms that you need to know. These are: **confidence interval** and **confidence level**. If you are not familiar with these terms, [click here](#). To learn more about the factors that affect the size of confidence intervals, [click here](#).

Enter your choices in a calculator below to find the sample size you need or the confidence interval you have. Leave the Population box blank, if the population is very large or unknown.

#### Determine Sample Size

Confidence Level:  95%  99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	نموذج الدراسة الحالية	1.1
40	محددات الأداء الوظيفي	1.2
46	أهداف تقييم الأداء	2.2

## فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1.3	رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)	186
2.3	أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)	187
3.3	الاستبانة (أداة الدراسة)	188
4.3	كتاب تسهيل مهام للطالب	193
5.3	حساب حجم عينة الدراسة	194

## فهرس الجداول

72	جدول رقم (1.3): حجم مجتمع الدراسة والعينة.....
72	جدول رقم (2.3): خصائص العينة الديمغرافية.....
76	جدول رقم (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لفقرات مقياس الاغتراب الوظيفي.....
77	جدول رقم (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لفقرات مقياس الأداء الوظيفي.....
78	جدول رقم (5.3): نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة.....
80	جدول رقم (6.3): مفتاح المتوسطات الحسابية.....
	الجدول رقم(1.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لمحاور الاغتراب
81	الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.....
	الجدول رقم(2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور الشعور
85	بالعجز.....
	الجدول رقم(3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور الشعور
87	بالعزلة.....
	الجدول رقم(4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور الشعور
89	باللامعنى.....
	الجدول رقم(5.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور الشعور
91	باللامعيارية.....
	الجدول رقم(6.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور
93	الاغتراب عن الذات.....
	الجدول رقم(7.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لمحاور الأداء
95	الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.....
	الجدول رقم(8.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور القدرة
99	على تحمل المسؤوليات.....
	الجدول رقم(9.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور السلوك
100	التنظيمي.....
	الجدول رقم(10.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور
102	المعرفة والسعي نحو التطور والتميز.....
	الجدول رقم(11.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور
104	الالتزام بالأنظمة والقوانين.....



- الجدول رقم(12.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور حجم العمل المنجز ..... 107
- الجدول رقم(13.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور سرعة انجاز العمل ..... 109
- الجدول رقم(14.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ومعاملات الاختلاف لفقرات محور جودة العمل المنجز ..... 110
- جدول رقم (15.4): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الاغتراب الوظيفي و الأداء الوظيفي ..... 113
- جدول(16.4): مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة(الاغتراب الوظيفي ومحاوره) والمتغير التابع(الأداء الوظيفي) ..... 116
- جدول رقم (17.4): نتائج تحليل انحدار التل المتعدد ..... 117
- الجدول رقم(18.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير الجنس.123
- الجدول رقم(19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير الدخل الشهري. 127
- الجدول رقم(20.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير الدخل الشهري ..... 128
- الجدول رقم(21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي ..... 130
- الجدول رقم(22.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي ..... 131
- الجدول رقم(23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير العمر ..... 134
- الجدول رقم(24.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير العمر ..... 135
- الجدول رقم(25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المسمى الوظيفي ..... 138
- الجدول رقم(26.4): نتائج اختبار توكي(TUKEY) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير المسمى الوظيفي عند محور الشعور باللامعنى ..... 139
- الجدول رقم(27.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المسمى الوظيفي ..... 140

- الجدول رقم(28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير سنوات الخبرة. ....143
- الجدول رقم(29.4): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير سنوات الخبرة. ....144
- الجدول (30.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لفحص الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير الجنس. ....147
- الجدول رقم (31.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير الدخل الشهري. ....150
- الجدول رقم (32.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير الدخل الشهري. ....151
- الجدول رقم (33.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي. ....154
- الجدول رقم (34.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي. ....155
- الجدول رقم (35.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير العمر. ....158
- الجدول رقم (36.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير العمر. ....159
- الجدول رقم (37.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المسمى الوظيفي. ....163
- الجدول رقم (38.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير المسمى الوظيفي. ....164
- الجدول رقم (39.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير سنوات الخبرة. ....167
- الجدول رقم (40.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل حسب متغير سنوات الخبرة. ....169

## فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	مصطلحات الدراسة
ه.....	الملخص بالعربية
ز.....	الملخص بالانجليزية
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 مبررات الدراسة
6.....	4.1 أهمية الدراسة
7.....	5.1 أهداف الدراسة
7.....	6.1 أسئلة الدراسة
8.....	7.1 فرضيات الدراسة
9.....	1.8 متغيرات الدراسة :
11.....	9.1 حدود الدراسة:
11.....	10.1 مجتمع الدراسة
11.....	11.1 هيكلية الدراسة:
12.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12.....	1.2 مقدمة
12.....	2.2 المبحث الأول : الاغتراب
38.....	3.2 المبحث الثاني : الأداء الوظيفي
51.....	4.2 المبحث الثالث : المؤسسات الحكومية
53.....	5.2 المبحث الرابع : الدراسات السابقة

71	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
71	1.3 مقدمة
71	2.3 منهج الدراسة
71	3.3 مجتمع الدراسة
71	4.3 عينة الدراسة
73	5.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
74	6.3 أسلوب وأداة جمع البيانات
79	7.3 المعالجة الإحصائية للبيانات
81	الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها
81	1.4 مقدمة
81	2.4 نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها:
173	الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات
173	1.5 مقدمة
173	2.5 ملخص النتائج
175	3.5 التوصيات الدراسة
177	5.5 مراجع البحث ومصادره
194	فهرس الأشكال
195	فهرس الملاحق
196	فهرس الجداول
199	فهرس المحتويات