

اثر القيادة الجذابة والعلاقات الوظيفية على الاغتراب الوظيفي في العمل

دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة النجف الأشرف

م.د. ولاء محسن علي الحاتمي

جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد

Dr. Walaa Mohsen Ali Al-Hatimi

Walaam.alshalwatei@uokufa.edu.iq

المستخلص

الغرض من البحث هو معرفة تأثير المتغيرات المستقلة (القيادة الجذابة والعلاقات الوظيفية) على المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي في العمل) .

التصميم/المنهجية: اختيرت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (79) من الأفراد العاملين في دائرة صحة محافظة النجف الأشرف، واعتمد على الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات، وسعى الباحث الى معرفة طبيعة علاقة التأثير بين متغيرات البحث، واعتمد عدة تحليلات احصائية البيانات منها: الفا كور نباخ والموزون والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والاهمية النسبية وتحليل الانحدار.

النتائج: من خلال البحث الحالي تم التوصل الى عدة استنتاجات منها وجود تأثير سالب ذو دلالة احصائية بين متغيرات البحث (القيادة الجذابة والعلاقات الوظيفية) على المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي في العمل)

الكلمات الرئيسية: القيادة الجذابة، العلاقات الوظيفية، الاغتراب الوظيفي في العمل، دائرة صحة محافظة النجف الأشرف.

Abstract

purpose : The aim of the research is to know the effect of the independent variables (attractive leadership and job relationships) on the dependent variable (job alienation at work).

Design/Methodology: A simple random sample of (79) individuals working in the Health Department of Najaf Governorate was selected, and the questionnaire was used as a tool for collecting data. The researcher sought to know the nature of the relationship of influence between the research variables, and several statistical analyses of the data were adopted, including the Corinbach alpha, weighted, standard deviation, arithmetic mean, relative importance, and regression analysis.

Results: Through the current research, several conclusions were reached, including the existence of a statistically significant negative effect between the research variables (attractive leadership and job relationships) on the dependent variable (job alienation at work).

Keywords: Attractive leadership, work relationships, job alienation at work, Najaf Health Departmen

المقدمة

إن القيادة الجذابة تشجع على رفاهية الموظفين من خلال تعزيز العلاقات الداعمة وتمثل أسلوب قيادة موجه نحو العلاقات. تركز القيادة الجذابة على تعزيز الترابط والتماسك بين أعضاء الفريق (أي الاعتبار الجماعي) لا يتم تحديد القائد الجذاب باعتباره مجرد نموذج يحظى سلوكه بالإعجاب والانعكاس، بل إنه يلبي بشكل استباقي حاجة العاملين من خلال تخصيص المهام والمسؤوليات. إن القيادة الجذابة تمثل نهج قيادي يركز على الأفراد، ومن المعروف أن الأفراد هم رأس المال الأكثر أهمية للمنظمات. لذلك يجب على المنظمات أن تعتز برأس مالها البشري. إن إحدى المسؤوليات الرئيسة للقيادة هي تحفيز أتباعهم حتى يتمكنوا من الأداء الجيد (Schaufeli، 2021:1). تؤكد القيادة الجذابة على تعزيز السلوكيات وربطها وإلهامها وتسهيلها وتمكينها بين العاملين، هي أسلوب قيادة جديد نسبياً يهدف إلى تحسين بيئة العمل (Kilroy et al، 2023:3).

يعتبر الموظفون العنصر الأكثر قيمة في أي منظمة لأنهم يساهمون بشكل كبير في نمو وتطور أي منظمة. أن تقدم أي منظمة يتوقف على المدخلات التي يقدمها الموظفون ويلعب الموظفون دوراً فعالاً في استعمال الموارد الأخرى مثل التكنولوجيا والتمويل والمعلومات والأدوات الإدارية الأخرى في تحقيق أهداف المنظمة وأغراضها. لا يقوم الموظفون بهذه الوظائف في فراغ فهم بحاجة إلى التفاعل والتآزر مع الآخرين لإنجاز وظائفهم (Wu et al، 2010:631).

وتعتبر العلاقات الوظيفية هي منظور سائد لمناقشة العوامل التي تؤثر على سلوك الموظف داخل المنظمة وتكون هذه العلاقات بين الموظفين وأصحاب العمل، وتشمل العلاقات الرسمية وغير الرسمية والاجتماعية والنفسية. (Che et al., 2022:2) تعد العلاقة بين صاحب العمل والموظف من أهم العلاقات الاجتماعية الأساسية للمؤسسات، ومن أجل البقاء والتطور في ظل المنافسة الشرسية في السوق، يجب على المؤسسات إدارة الموظفين بشكل فعال وإقامة علاقة عمل متناغمة ومربحة للجانبين مع الموظفين (Li & Cao, 2020:450).

تعتبر المنظمات أداة حيوية في المجتمع من خلال توفير السلع والخدمات، إلا أن هذه المنظمات تواجه الكثير من التحديات بسبب التطورات التي يشهدها المجتمع على كافة المستويات ومن بينها التطور التكنولوجي والتغير في البيئة الاجتماعية. ومن المعروف أن المورد البشري يعد من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، ويتوقف نجاح هذه المنظمات على مدى كفاءة هذا المورد ومدى إدراكه للتغيرات التي تواجه المؤسسة وكيفية التعامل معها. ومن ثم فإن ردود الفعل والسلوكيات الصادرة عن الفرد العامل تجاه المؤسسة تتفاوت سواء كانت إيجابية أو سلبية، فإذا كانت إيجابية يشعر الفرد بالرضا عن الوظيفة والمؤسسة التي يعمل بها، ويزداد شعوره بالانتماء والولاء، أما إذا كانت سلبية فإن هذا يسبب حالة من الاغتراب الوظيفي ونمو المشاعر السلبية والسلوكيات غير المرغوبة التي تؤثر سلباً على أدائه في العمل (Lebsir & Slimani, 2024:2).

والاغتراب في العمل له الكثير من التأثيرات والتي تتجسد في شكل دوران العاملين والعداء في مكان العمل، ومشاعر العزلة، واليأس، والاغتراب الذاتي، وعدم المعنى، والعجز، فضلاً عن انخفاض اهتمام العاملين بوظائفهم من خلال بذل جهد وقوة أقل. كما يؤدي الاغتراب في العمل إلى التغيب، والمشاكل الصحية، والسلوك المناهض للإنتاجية، وعدم الرضا عن الحياة العملية، والفشل في متابعة الأهداف المشتركة للمنظمة، وانخفاض الالتزام التنظيمي، والمواطنة، والولاء (Zaki et al., 2023:228).

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

إن الاغتراب الوظيفي في العمل يحظى باهتمام متزايد بين الباحثين والمدراء، إن المشاكل المتعلقة بالاغتراب تحظى بشعبية كبيرة حالياً في وسائل الإعلام وهي محور الكثير من المؤتمرات وورش العمل (Cummings & Manring, 1977:170).

يعتبر الاغتراب الوظيفي ظاهرة نفسية واجتماعية سلبية تؤثر على الفرد العامل وتحد من تقدمه في العمل وتؤثر سلباً على أداء المنظمة، فيشعر الفرد بأنه ليس لديه هدف محدد في العمل، أو يشعر بالعجز والعزلة الاجتماعية وغيرها من المظاهر السلبية التي تعبر عن الاغتراب وتؤثر سلباً على أداء الفرد ومن ثم على أداء المنظمة ونجاحها (Lebsir & Slimani, 2024:1).

يمثل الاغتراب مشكلة مهمة وله عواقب سلبية على المنظمات، والموظفين المنعزلين عن العمل يعانون من مشاعر سلبية لأنهم أقل عرضة للإلهام. لذلك، قد يكون لديهم شعور بالبؤس والإرهاق البدني والتدهور العقلي (Ağalday, 2022:2).

وبين الكثير من الباحثين ان القيادة الجذابة هي مفهوم جديد نسبياً وهناك كمية محدودة من الأبحاث المتاحة حول هذا الموضوع وخاصة فيما يتعلق بتأثير القيادة الجذابة على الاغتراب الوظيفي. حيث ان القيادة الجذابة تسهم في الهام الموظفين والاهتمام بنمو كل فرد ورفاهيته والتفكير في طرق جديدة لهم للعمل مع الموظفين والتي تلبي الدعم الاجتماعي الذي يفقدون إليه؛ وتزويد الموظفين بالتشجيع والدافع بالإضافة إلى منحهم الدعم. من خلال القيادة الجذابة يمكن الحصول على رؤى جديدة فيما يتعلق ببرامج القيادة الحالية والتي بدورها يمكن أن تؤدي إلى الكثير من المزايا. تشمل أداء أعلى للفريق، وزيادة الدافع، والتزاماً أفضل تجاه المنظمة والوظيفة نفسها، وزيادة الرفاهية يمكن أن يكون زيادة الرفاهية مؤشراً على زيادة احترام الذات والثقة بالنفس مع انخفاض الاغتراب الوظيفي في العمل والإرهاق العاطفي بين الموظفين في النهاية يمكن أن تساهم المزايا المتعلقة بالقيادة في تحسين الأداء العام داخل المنظمة. (Erasmus, 2018:2)

تشير الأبحاث أن القادة الجذابين يؤثرون بشكل غير مباشر على رفاهية أتباعهم من خلال تشكيل تصوراتهم لبيئة العمل، وتحديدًا من خلال تقليل متطلبات الوظيفة وتعزيز موارد الوظيفة. يتحقق الأداء الأمثل والرفاهية عندما يكون دافع الموظفين مستقلاً (أي جوهرياً). تعمل بيئة العمل التي توفر الدعم الكافي وردود الفعل عالية الجودة وفرص النمو المهني على تعزيز الظروف المثالية للتحفيز الأمثل. في غياب سلوكيات القيادة الجذابة وعندما لا يتم تلبية الاحتياجات الأساسية للموظفين، يصبح الاغتراب الوظيفي أكثر احتمالية. (Katsiroumpa et al., 2024:2). أن القادة الجذابين يزيدون من موارد العمل والموارد الشخصية ، والتي بدورها ترتبط بشكل إيجابي بالانخراط في العمل. ان العاملين هم المورد الأكثر قيمة في المنظمة، إنهم المورد النشط الذي ينشط أيضاً الموارد الأخرى ويمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المؤسسية. إن وجود الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب له أهمية قصوى لبقاء ونجاح أي منظمة. الموظفون هم أحد أصحاب المصلحة الرئيسيين لجميع أنواع المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، ربحية أو غير ربحية، صغيرة أو كبيرة نظراً لأن الموظفين يعطون أفضل جزء من حياتهم للمنظمات. (Coyle-Shapiro et al., 2007:166).

في الاعمال التنافسية يعتمد مفتاح النجاح التنظيمي على الموظفين، أن الموظفين هم الموارد التي تصنع المنظمة، أن العلاقات الوظيفية بين أصحاب العمل والموظفين تحتل مكانة بالغة الأهمية في تحقيق أهداف المنظمة وأغراضها. فإن الإدارة الفعالة للعلاقات أمر حيوي لنجاح المنظمة وتمثل الجو المتناغم الذي يمارس فيه الطرفان فعل العمل بطريقة تمكنهما من الاتصال بشكل فعال والعمل بشكل ممتع، ومن ثم التعرف على احتياجات وقيمة كل منهما مما يؤدي إلى تعزيز الدافع والمعنويات للموظفين. عندما يخلق أصحاب العمل بيئة مواتية لمعاملة الموظفين باحترام والشعور بالراحة في أداء مسؤولياتهم، فإن ذلك سيغرس موقفاً نفسياً إيجابياً تجاه المنظمة، مما يعزز مشاركة الموظفين ويقلل من اغترابهم الوظيفي (Arimie, 2019:9).

وبناء على ما تم استعراضه في اعلاه وضع الباحث تساؤل رئيسي لمشكلة البحث تتمثل بما يأتي

ان الاغتراب الوظيفي في العمل في دائرة الصحة في محافظة النجف الأشرف قيد البحث يتأثر بصورة مباشرة بعدة منها القيادة الجذابة والعلاقات الوظيفية ووضع الباحث التساؤلات الفرعية الآتية :

1. ما مستوى تبني القيادة الجذابة في دائرة صحة محافظة النجف على وفق رأي عينة من الأفراد العاملين فيها ؟
2. ما مستوى تبني العلاقات الوظيفية في دائرة صحة محافظة النجف على وفق رأي عينة من الأفراد العاملين فيها ؟

3. ما مستوى تبني الاغتراب الوظيفي في العمل في دائرة صحة محافظة النجف على وفق رأي عينة من الأفراد العاملين فيها ؟
 4. هل توجد علاقة بين القيادة الجذابة والاغتراب الوظيفي في العمل في دائرة صحة محافظة النجف على وفق رأي عينة من الأفراد العاملين فيها ؟
 5. هل توجد علاقة بين العلاقات الوظيفية والاغتراب الوظيفي في العمل في دائرة صحة محافظة النجف على وفق رأي عينة من الأفراد العاملين فيها ؟
 6. هل توجد علاقة بين متغيرات البحث القيادة الجذابة والعلاقات الوظيفية والاغتراب الوظيفي في العمل في دائرة صحة محافظة النجف على وفق رأي عينة من الأفراد العاملين فيها ؟
- ثانياً: أهمية البحث :تتبع أهمية البحث من:

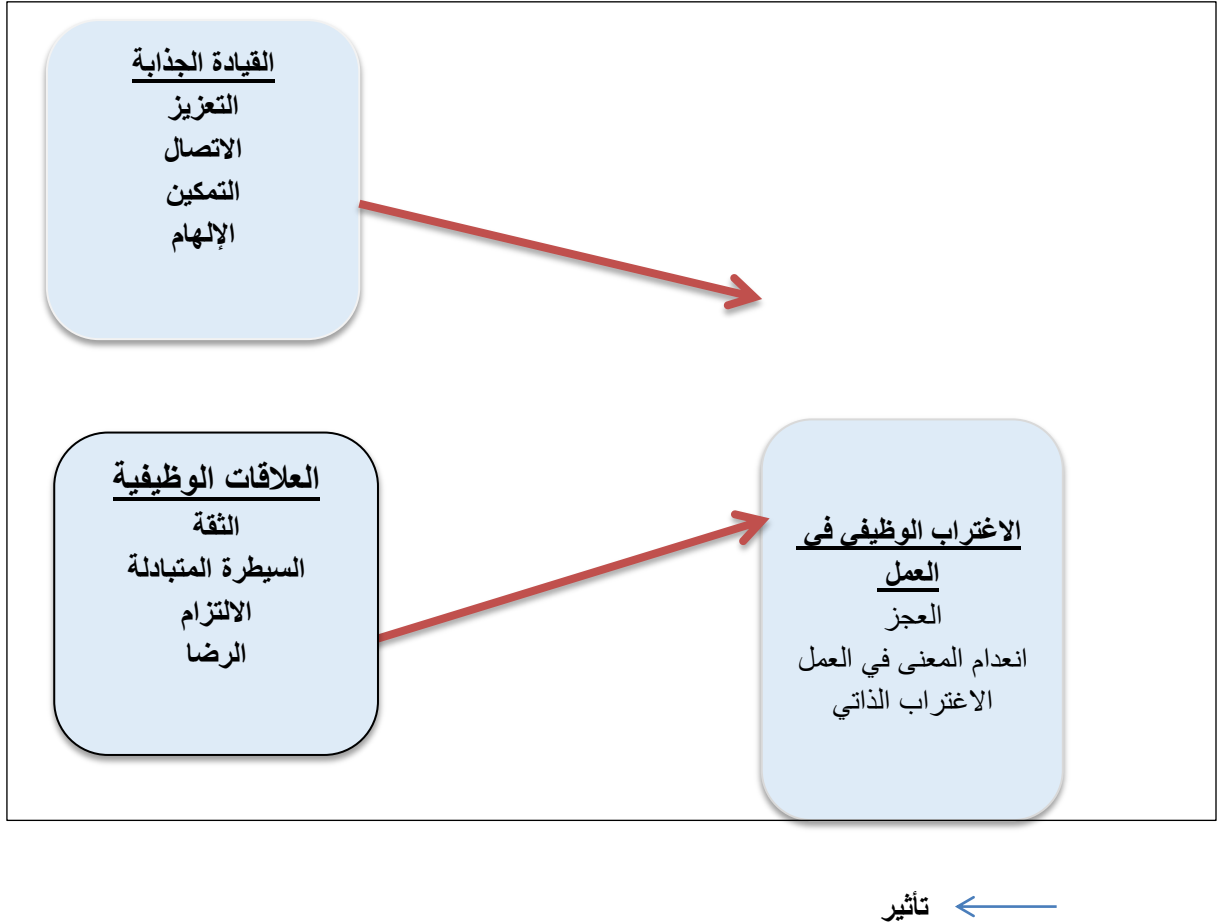
- (1) ندرة الدراسات النظرية والتطبيقية التي اهتمت بدراسة العلاقة بين متغيرات البحث والمتمثلة في (القيادة الجذابة والعلاقات الوظيفية والاغتراب الوظيفي في العمل) في نموذج بحثي واحد .
- (2) توظيف مقاييس البحث المستخدمة في بيانات عالمية ، لقياس متغيرات البحث في بيانات المنظمات العراقية
- (3) المساهمة في تقديم أطر نظرية وفلسفية لمتغيرات البحث(القيادة الجذابة والعلاقات الوظيفية والاغتراب الوظيفي في العمل) وعرضها للباحثين من اجل الاستفادة منها.
- (4) الاستفادة من استنتاجات وتوصيات البحث في وضع عدد من التدابير المناسبة التي يمكن من خلالها تحسين اداء دائرة صحة محافظة النجف .

ثالثاً: أهداف البحث تنبثق من تساؤلات البحث مجموعة من الاهداف مبينة بالآتي:

1. التعرف على مستوى تبني القيادة الجذابة في دائرة صحة محافظة النجف على وفق رأي عينة من الأفراد العاملين فيها.
2. التحقق من مستوى تبني العلاقات الوظيفية في دائرة صحة محافظة النجف على وفق رأي عينة من الأفراد العاملين فيها.
3. معرفة مستوى توفر الاغتراب الوظيفي في العمل في دائرة صحة محافظة النجف على وفق رأي عينة من الأفراد العاملين فيها .
4. تحليل العلاقة بين القيادة الجذابة والاغتراب الوظيفي في العمل في دائرة صحة محافظة النجف على وفق رأي عينة من الأفراد العاملين فيها.
5. معرفة العلاقة بين العلاقات الوظيفية والاغتراب الوظيفي في العمل في دائرة صحة محافظة النجف على وفق رأي عينة من الأفراد العاملين فيها.
6. اختبار العلاقة بين متغيرات البحث القيادة الجذابة والعلاقات الوظيفية والاغتراب الوظيفي في العمل في دائرة صحة محافظة النجف على وفق رأي عينة من الأفراد العاملين فيها.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

من أجل معالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه تم تصميم مخطط فرضي للبحث يعبر عن الاثر بين متغيرات البحث التي تتمثل في القيادة الجذابة وأبعادها بوصفها متغيراً مستقلاً والعلاقات الوظيفية وأبعادها بوصفها متغيراً مستقلاً أيضاً والاعتراب الوظيفي في العمل كمتغير تابع كما مبين بالآتي:



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث

يبين الشكل (1) أن متغير القيادة الجذابة هو متغير مستقل وسيتم قياسه من خلال أربعة أبعاد (التعزيز، الاتصال، التمكين، الإلهام). أما متغير العلاقات الوظيفية هو متغير مستقل أيضاً وسيتم قياسه من خلال أربعة أبعاد (الثقة، السيطرة المتبادلة، الالتزام، الرضا) في حين أن متغير الاعتراب الوظيفي في العمل هو متغير تابع سيتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (العجز، انعدام المعنى في العمل، الاعتراب الذاتي)

خامساً: فرضيات البحث

من أجل إيجاد اجابه على تساؤلات البحث ولتحقيق اهدافه تم صياغة الفرضيات الاتية:

فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسة الاولى

افادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير سالبة ذات دلالة احصائية للقيادة الجذابة في الاغتراب الوظيفي في العمل .

الفرضية الرئيسة الثانية

افادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير سالبة ذات دلالة احصائية للعلاقات الوظيفية في الاغتراب الوظيفي في العمل .

الفرضية الرئيسة الثالثة

افادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير سالبة ذات دلالة احصائية للقيادة الجذابة والعلاقات الوظيفية في الاغتراب الوظيفي في العمل .

سادسا: مجتمع البحث وعينته

مجتمع البحث تضمن العاملين في دائرة الصحة في محافظة النجف الأشرف والبالغ عددهم (97) ولغرض تمثيل المجتمع بشكل دقيق وبعيدا عن التحيز فقد اعتمد الباحث على Krejcie and Morgan (1970:608) لتحديد حجم العينة ووفقا له فأن حجم العينة هو (81) تم توزيع (89) استبانة على العاملين وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي هي ((79)) وبنسبة تمثيل (88%).

ثامنا :الاساليب الاحصائية: تم استخدم عدة اساليب احصائية لاختبار فرضيات البحث الحالي وكما يأتي:

1- الثبات: لثبات الاستبيان تم اعتماد طريقة Cronbach's Alpha .

2-الاحصاء الوصفي: ويشمل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية.

3-الاحصاء الاستدلالي ويشمل:-

الانحدار الخطي (Linear Regression): تم اعتماده للتعرف على علاقة التأثير بين متغيرات البحث

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولا: - مفهوم القيادة الجذابة Engaging leadership

إن القيادة الجذابة تعمل على تعزيز وتشجيع وتطوير المنظمة التي تتميز بثقافة تقوم على النزاهة والانفتاح والشفافية والتقدير الحقيقي للآخرين، وتساعد المنظمات على التعامل مع التغيير في تشكيل مستقبلها (Alban-Metcalfe & Alimo-Metcalfe, 2009:11).

إن القادة الجذابين لديهم إمكانات كبيرة في ازدهار الأعمال والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية وتفويض المهام الصعبة للمرؤوسين وجعلهم يشعرون بمزيد من الكفاءة بعد إنجاز هذه المهام (Schaufeli, 2021:4).

القيادة الجذابة هي أسلوب يسترشد فيها الأفراد دائمًا بالمبادئ الأخلاقية والرغبة في التعاون مع بعضهم البعض لتحقيق رؤية مشتركة. هذا النمط من القيادة يصف مجموعة من السلوكيات والقيم والمواقف التي يمكن أن تزيد من إمكانات عمل الفريق عندما يتبنّاها القائد (Ariani, 2020:111).

إن مفهوم القيادة الجذابة متأصل في دعم الموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم النفسية الأساسية من خلال أداء سلوكيات قيادية معينة منها التعزيز والتمكين والاتصال والإلهام (Rahmadani et al., 2020:3).

وتعتبر القيادة الجذابة أسلوب من أساليب القيادة يظهر في احترام الآخرين والاهتمام بتطورهم ورفاهتهم والقدرة على توحيد مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة في تطوير رؤية مشتركة، وفي دعم ثقافة التنمية؛ وتمكين وتطوير إمكانات الأفراد. وتستند القيادة الجذابة إلى النزاهة والانفتاح والشفافية، وتقدير الآخرين ومساهماتهم بصدق، إلى جانب القدرة على حل المشاكل المعقدة واتخاذ القرارات الحاسمة. وقد تم تعريف القيادة الجذابة على أنه قياس مدى بذل الموظفين للجهد التقديري في عملهم (Alimo-Metcalfe et al., 2008:587).

إن القيادة الجذابة مرتبطة بزيادة إدراك القيم التنظيمية الجوهرية (على سبيل المثال تقديم مساهمة في التطوير التنظيمي والشخصي) والرضا عن الحاجة إلى الاستقلالية، والتي بدورها قد تعزز مستوى مشاركة الموظفين في العمل (Mazzetti & Schaufeli, 2022:2).

ثانياً: أبعاد القيادة الجذابة

بين (Ariani, 2020:111) أن القيادة الجذابة يتم قياسها من خلال أربعة أبعاد تتمثل في (1) التعزيز (2) الاتصال (3) التمكين (4) الإلهام. والتي تساعد الأفراد العاملين على تلبية احتياجاتهم وتزيد من مشاركتهم في العمل والتي سيتم توضيحها في أدناه.

أولاً: التعزيز Strengthening

يؤثر تعزيز القادة على تجارب الموظفين لبيئتهم الاجتماعية المباشرة في العمل من خلال منح الحرية والمسؤولية، وتشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم الخاصة، يشكل القادة المعززون بيئة مواتية للتواصل المفتوح والثقة المتبادلة. من المرجح أن تغذي هذه البيئة العلاقات الإيجابية بين الموظفين وتعزز تصورات الدعم الاجتماعي لهم. يؤثر القادة الذين لديهم سمة التعزيز على شعور موظفيهم بالارتباط ببعضهم البعض من خلال تشجيع التعاون وتعزيز روح الفريق العالية. يعزز هؤلاء

القادة الروابط الاجتماعية والشعور بالدعم بين الموظفين إن القادة الذين يعززون من قوة موظفيهم من خلال تشجيعهم بنشاط على البحث عن فرص التعلم المهني والانخراط فيها قد ينجحون في تلبية احتياجاتهم. فالقائد المعزز يشجع العمل الجماعي والبيئة التعاونية حيث يزدهر تبادل الأفكار والمعرفة. إن تعزيز القيادة من شأنه أن يساعد على التطوير المهني، حيث أن أحد أهم مصادر التعلم في العمل هو البيئة الاجتماعية المحفزة. يربط القادة المشجعون أتباعهم من خلال تعزيز الدعم الاجتماعي بينهم حتى يشعروا بالأمان النفسي والرعاية بالإضافة إلى ذلك فإن جانب التعزيز في القيادة الجذابة ضروري لإدراك الموظفين لفرص التعلم، حيث يتم اكتشاف مثل هذه الفرص والاستفادة منها بشكل أفضل عندما يحظى الموظفون بدعم كافٍ وحرية الاختيار للتصرف في أي فرصة (Nikolova et al.، 2019:773).

ثانياً: الاتصال Connecting

يتناول الاتصال الحاجة إلى الارتباط من خلال رعاية العلاقات الشخصية والمعنوية عبر المستويات الهرمية ووضع سياق من الرعاية والدعم في العمل. إن القادة الجذابين يحسنون الروابط الشخصية للموظفين ويوفرون لهم الموارد الاجتماعية. ومن ثمَّ يمنح القادة الجذابين الموظفين فرصة اكتساب مهارات جديدة وزيادة سلطتهم أو مساءلتهم وتجربة مهنة مليئة بالتحديات. علاوة على ذلك يُعتقد أن توضيح الدور يؤثر بشكل إيجابي على نظرة الموظفين تجاه الإشراف أو الوظيفة أو حتى المنظمة. يسمح القادة الجذابين للموظفين بإيجاد وظيفة ذات معنى والشعور بالثقة في إحداث فرق، مما قد يعزز مشاركتهم في العمل (Firouznia et al.، 2021:184). ومن ثمَّ فإن القادة الجذابين يلبون حاجة أتباعهم من خلال ربط الموظفين بأخريين في فريقهم لتشجيع التعاون والترابط الشخصي، وأخيراً من خلال إلهام الموظفين فإن القادة الجذابين يعترفون بمساهماتهم الشخصية في الهدف العام المهم للفريق أو المنظمة، سيشعرون أن ما يفعلونه ذو معنى ومهم. ومن ثمَّ فإن القادة الجذابين يلبون حاجة أتباعهم إلى المعنى. باختصار، فإن مفتاح تحريك الموظفين نحو المشاركة الكاملة هو إشباع احتياجاتهم النفسية الأساسية من خلال خلق فرص لإشباع الاحتياجات. أن القادة الجذابين يزيّدون من مستويات موارد العمل والتي بدورها ترتبط بشكل إيجابي بالمشاركة في العمل (Rahmadani & Schaufeli، 2022:7).

ثالثاً: التمكين

يعمل القادة الجذابين على تمكين أعضاء فريقهم وربطهم بحيث يجعلهم يشعرون بالراحة في الفريق ويشعرون بالأمان للتعبير عن أفكارهم ومشاركتها، مما سيحفز تجاربهم الإيجابية. إشراك القادة الذين يربطون أعضاء فريقهم يبنّي جوّاً لطيفاً وواثقاً بين أعضاء الفريق، مما يجعل من الأسهل توصيل الأفكار حول طرق العمل الجديدة وتقليل متطلبات العمل (Rahmadani et al.، 2020:3).

يتوافق التمكين مع الحاجة إلى الاستقلال ويؤكد على إشراك الموظفين في الأمور التي تهمهم ويجب أن يكونوا جزءاً من الكل الأكبر ويكون لهم رأي فيه. من خلال تمكين الموظفين ومنحهم صوتاً في العمل سيشعرون بالاستقلالية. ومن ثمَّ يلبّي القادة المشاركون حاجة أتباعهم من خلال تعزيز الموظفين، وتفويض المهام والمسؤوليات (van Tuin et al.، 2020:3).

رابعاً: الإلهام Inspiring

إن فكرة القيادة الملهمة تشير إلى قدرة القادة على إثارة الحماس بين موظفيهم للسعي معاً نحو هدف مشترك ذي معنى. ومن ثمَّ من المتوقع أن تساهم سلوكيات القائد الملهمة والمعززة والمترابطة بشكل مباشر في تلبية احتياجات الموظفين للاستقلالية (تجربة الشعور بالسيطرة لأنهم يساهمون في تحقيق هدف مهم)، والكفاءة (تجربة الشعور بالإتقان بسبب المهام المفوضة) والارتباط (تجربة الارتباط بأعضاء الفريق الآخرين لأنهم يشجعون على التعاون والترابط) من حيث القيادة الجاذبة يوفر القادة الملهمون لأتباعهم السيطرة على الوظائف حتى يتمكنوا من تجربة الشعور بالاستقلالية وقد يساهمون في أهداف العمل المشتركة بطريقة شخصية وذات مغزى. وعلاوة على ذلك يوفر القادة المعززون لأتباعهم فرصاً للنمو والتطور حتى يتمكنوا من تجربة شعور بالإتقان وقد يحسنون كفاءاتهم (Nikolova et al, 2019:773). يمكن للموظفين دمج أهداف عملهم مع أهدافهم الشخصية، ومن ثمَّ زيادة فخرهم وحماسهم لعملهم (التفاني). من خلال تلبية احتياجاتهم العلائقية، سيشعر الموظفون بالراحة في التعبير عن أنفسهم لفريقهم والاتصال مع الآخرين، مما سيسهم في الروح الإيجابية للفريق (التفاني، الانغماس). من خلال تلبية حاجة الموظفين إلى الكفاءة، سيكتسب الموظفون ضبط النفس، مما سيحفزهم على بذل جهد إضافي في عملهم (الحماس). من خلال إشباع حاجة الموظفين إلى المعنى، سيشعر الموظفون بأن عملهم مفيد ومهم، ليس فقط لأنفسهم، بل وأيضاً لزملائهم وعملائهم ومنظماتهم والمجتمع بأكمله. وفي وقت لاحق، سيعزز ذلك من هوية الموظفين القوية بعملهم، ويجعل من الصعب عليهم الابتعاد عنه. فإن القادة الملهمين والمعززين والمتصلين قادرون على تلبية الاحتياجات النفسية الرئيسة للموظفين في حين يزود القادة الملهمون الموظفين بالموارد التنظيمية ويقللون من مطالبهم التنظيمية، يوفر القادة المعززون لموظفيهم موارد العمل والشخصية (Ariani, 2020:111).

ثالثاً: مفهوم العلاقات الوظيفية

لقد أصبحت العلاقات الوظيفية بشكل متزايد نقطة محورية للباحثين في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية والعلاقات الصناعية. إن مفهوم العلاقات الوظيفية هو مصطلح شامل لوصف العلاقة بين الموظف والمنظمة. وهو يشمل عدداً من الأطر التي تشمل العقود النفسية، والدعم التنظيمي المدرك، والتبادل الاجتماعي والاقتصادي (Chiachi, 2016:3).

إن مفهوم علاقات الموظفين ديناميكي ومتطور في المنظمات الحديثة ويمكن إرجاع التركيز على الموظفين وعلاقاتهم من قبل المديرين في المنظمات إلى نهج العلاقات الإنسانية في الإدارة. فإن نهج العلاقات الإنسانية ينظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي للعلاقات الشخصية والجماعية، مما يدل على أن وجود بيئة عمل تحفز العلاقات الصحية والمستدامة بين الموظفين تلعب دوراً حيوياً في تعزيز كفاءة وفعالية المنظمة.

لقد اجتذب مفهوم علاقات الموظفين تعريفات علمية منذ نشأته في القرن العشرين كبديل للعلاقات الصناعية. تهتم علاقات الموظفين بخلق بيئة عمل مواتية لعلاقة شخصية ممتعة في المنظمة والتي تتجه نحو الترويج الفعال لأهداف المنظمة وأغراضها. تعرّف علاقات الموظفين على أنها دراسة العلاقة القائمة بين الموظفين وأصحاب العمل. في الأساس تضع علاقات الموظفين الفعالة قيمة عالية على العنصر البشري في المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة مشاركة الموظفين وتحفيزهم

وتحسين الإنتاجية. أن علاقات الموظفين هي جهد المنظمة المتضافر في تبني الكثير من الآليات لتنظيم العلاقة بين الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

تركز العلاقات الفعالة مع الموظفين أيضًا على إنشاء نظام الباب المفتوح في المنظمة حيث يمكن للموظفين التعبير بحرية عن آرائهم وطرح الأفكار والاقتراحات دون خوف من الترهيب والقمع. في النهاية، يتم بناء الشعور بالانتماء وتقدير الذات العالي لدى الموظفين (Arimie & Oronsaye)، (2020:1)

لقد اجتذب نمو وتطور نهج العلاقات الإنسانية في المنظمة الكثير من الأعمال العلمية حول العلاقة بين أصحاب العمل والموظفين في المنظمات في هذا العصر الحديث. أن ممارسات علاقات الموظفين لا تقتصر فقط على العمليات الرسمية والقواعد والإجراءات وقناة الاتصال التي تم إنشاؤها في المنظمة، ولكن العلاقات بين الموظفين في التفاعلات غير الرسمية التي تتم يوميًا بين أصحاب العمل والموظفين، دون إطار سياسات التوظيف، ولكن بناءً على مبادرتهم. أن العلاقات الفعالة بين صاحب العمل والموظف تهدف إلى تحفيز الدافع والالتزام والثقة في الموظفين. كما أنها تخلق مناخًا تنظيميًا يضمن تحقيق أقصى استفادة من إمكانات الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة على النحو الأمثل.

أن العلاقات الفعالة بين صاحب العمل والموظف تثير الثقة وأنها تتجلى عندما يُظهر المدير سلوكًا إيجابيًا متسقًا فيما يتعلق بتأدية المسؤوليات الرسمية وإظهار الاهتمام بالرفاهية العامة للموظفين (Arimie)، (2019:10)

لقد أصبحت العلاقة بين الموظف والمنظمة تتغير بصورة بديهية في الأدبيات التنظيمية العلمية. ويرجع هذا التغيير إلى حد كبير إلى التحولات الكبرى في عالم العمل. مما دفع المنظمات إلى البحث عن وسائل المرونة في بيئة سريعة التغير وتنافسية، كل هذه التغييرات جعلت دراسة العلاقات بين الموظفين والمنظمة حاسمة بشكل متزايد، حيث يسعى قادة المنظمات إلى إيجاد طرق لتلبية احتياجات المنظمة والأشخاص فيها. (Shore et al.، (2004:6).

تشير علاقة العاملين بالمنظمة إلى الدرجة التي تثق بها المنظمة وموظفوها في بعضهم البعض، ويتفوقون على من لديه القوة الشرعية للتأثير، ويختبرون الرضا عن بعضهم البعض، ويلتزمون ببعضهم البعض. أشارت الأبحاث السابقة أن جودة علاقة العاملين بالمنظمة كعلاقة متبادلة تستند إلى عقد رسمي أو اتصال علائقي بين الموظفين ومنظمتهم، هي عامل حاسم في النتائج السلوكية للموظفين، مما يساهم في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها (Lee & Kim)، (2017:5)

تنشأ علاقة التبادل عندما يمنح الطرفان بعضهما البعض فوائد فقط عندما يدركان أنهما حصلوا على فائدة من العلاقة. إن العلاقات الجماعية هي علاقات تبادلية، حيث يقوم الطرفان بتقديم خدمات غير مشروطة لصالح الطرف الآخر، أو عندما يتوقعان تلقي فوائد في المستقبل.

تُوصف علاقة الموظف بالمنظمة بأنها العلاقة الرسمية وغير الرسمية، والاقتصادية والاجتماعية والنفسية بين الموظف وصاحب العمل. فإن علاقة الموظف بالمنظمة تشير إلى النهج الذي تتبعه المنظمة مع موظفيها

(Zhang et al.، (2008:113)

كانت علاقات العمل المثمرة موضوعًا للعديد من الاستفسارات العلمية، وقد نُظر إليها باعتبارها محركًا مهمًا يربط ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بنتائج الأعمال الملموسة مثل جودة خدمة العملاء وولاء الموظفين وأداء الوظيفة (Kang & Sung، 2017:3).

توصف علاقات الموظفين بأنها الجهود المتضافرة التي تبذلها المنظمة للحفاظ على بيئة عمل مواتية لعلاقة إيجابية مع موظفيها. إن علاقات العاملين شاملة وتنطوي على خلق بيئة عمل تسعى جاهدة لتلبية احتياجات كل من أصحاب العمل والموظفين، وتحسين الاتصال بشكل أفضل، والحصول على ثقافة تنظيمية قائمة على قيم الثقة والاحترام المتبادل والحوار في المنظمة. أظهرت الدراسات أن المنظمة التي تتمتع بعلاقات إيجابية قوية مع الموظفين تكون أكثر انخراطًا وكفاءة في أداء واجباتهم وأقل عرضة لترك المنظمة والانتقال إلى أخرى. تخلق المنظمة التي تتمتع بعلاقات صحية مع الموظفين رابطة تعزز الثقة والتعاون وروح الفريق بين أصحاب العمل والموظفين (Arimie & Oronsaye، 2020:1).

في الوقت الحالي تعد علاقات الموظفين مفهومًا واسعًا يتضمن الحفاظ على بيئة عمل تلبي احتياجات الموظفين والمديرين. يتضمن برنامج علاقات الموظفين الفعال إنشاء وتنمية قوة عاملة منتجة، تحديد نطاق مشاركة الموظفين في قرارات الإدارة المتعلقة بالصحة والسلامة والمفاوضة الجماعية والاتصال وحل النزاعات.

تعرف إدارة علاقات الموظفين بأنها نهج استراتيجي ومتناسك لإدارة الأصول الأكثر قيمة في المنظمة وهم العاملين الذين يعملون بشكل فردي وجماعي للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. لذلك فإن العلاقات بين الموظفين تعني خلق بيئة عمل تحفز الموظفين نحو أهداف المنظمة. الهدف من العلاقة بين الموظفين هو تحقيق علاقات متناغمة بين الموظفين وتقليل النزاعات. يمكن إنشاء علاقات جيدة مع الموظفين من خلال تحفيزهم والحصول على ظروف عمل جيدة وأنظمة اتصال فعالة. تعتمد فعالية المنظمة على تحسين أداء أعضاء المنظمة باستمرار والحفاظ على الإمكانيات البشرية التي تعمل كعمود فقري للمنظمة. هذا يخلق ضرورة لعلاقة صاحب العمل بالموظف، وهو أمر جيد لنمو أي منظمة (Mulili، 2018:63).

رابعاً: أبعاد العلاقات الوظيفية

واستعمل أربعة أبعاد لقياس العلاقات الوظيفية بين العاملين والمنظمة والتي تتمثل في الثقة والمعاملة المتبادلة والرضا والالتزام والتي سيتم توضيحها في ادناه (Kim et al.، 2019:13).

أولاً: الثقة

الثقة مهمة جداً في كل جانب من جوانب الحياة الاجتماعية ويمكنها تعزيز الصداقات الفردية ، وخلق مواقف مساومة وتفاوض مواتية ، وتقليل تكاليف المعاملات بين الأفراد. يمكن اعتبار بناء الثقة أيضاً وسيلة مهمة لحل النزاعات السياسية الدولية. أن الثقة هي المكون الأساسي لفعالية العمليات الاجتماعية. في السياق تنظيمي يمكن أن تكون الثقة مؤشراً فعالاً لمواقف وسلوكيات الموظفين الإيجابية، مثل السلوك التعاوني، وسلوك المواطننة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وولاء الموظفين. ومن ثم، فإن تعزيز ثقة الموظفين في مؤسستهم هو الهدف المثالي لجميع أصحاب العمل (Yu et al.، 2018:1).

تشير ثقة الموظفين إلى مدى قدرة الموظفين على الاعتماد على مؤسستهم كشريك في التبادل. وقد أثبتت دراسات أن العملية المتبادلة التي تفيد كلا الطرفين تسهل تطوير الثقة وتؤدي إلى علاقات وظيفية عالية الجودة. (Lee et al، 2022:7)

أن الثقة هي توقعات إيجابية واثقة بشأن سلوك الطرف الآخر، في حين أن عدم الثقة هو توقعات سلبية واثقة بشأن سلوك الطرف الآخر. تعكس الثقة في الطرف الآخر توقعًا أو اعتقادًا بأن الطرف الآخر سيتصرف بإحسان، تتضمن الثقة استعدادًا لأن يكون عرضة للأذى وأن يتحمل المخاطر، وتتضمن الثقة مستوى معينًا من الاعتماد على الطرف الآخر لأن تصرف أحد الطرفين يؤثر على نتائج الطرف الآخر. الثقة في منظمة ما هي تقييم عالمي لمدى جدارة المنظمة بالثقة كما يدركها الموظف (صاحب الثقة). إنها أيضًا اعتقاد الموظف بأن المنظمة ستستمر في العمل. إن الثقة هي أساس العلاقة بين الموظف وصاحب العمل، حيث يجب على الموظف أن يقوم بعمل مفيد أو على الأقل غير ضار به. إن صاحب العمل، بصفته الوصي على العلاقة مع الموظفين، يمكنه تطوير والحفاظ على مستوى عالٍ من الثقة من خلال تحسين ثقة الموظفين في المنظمة وزيادة مديونية الموظفين لصاحب العمل من خلال ممارسات معينة لإدارة الموارد البشرية مثل مزايا الرعاية الاجتماعية الشاملة أو الاستثمارات في حياة الموظفين المهنية. حتى الآن، ركزت معظم الدراسات حول الثقة في المنظمات على الثقة بين أعضاء المنظمة، مثل الثقة بين الموظف ورئيسه المباشر أو زعيم المنظمة أو بين الأقران. دراسات الثقة في المنظمة كنظام أو مؤسسة أو شريك تبادل محدودة للغاية. تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن مستقبل المنظمة غير الآمن، وظروف العمل غير الملائمة، والمعاملة السيئة أو انعدام الأمن الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى عدم ثقة الموظفين في المنظمة. أن العوامل التنظيمية مثل الهيكل وسياسات وإجراءات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية من شأنها أن تؤثر على تصورات الموظفين للثقة. إن بناء ثقة الموظفين في المؤسسة يجب أن يكون هدفًا مرغوبًا فيه لجميع أصحاب العمل. (Zhang et al، 2008:111).

ثانياً: السيطرة المتبادلة Control mutuality

إن التحكم المتبادل الذي يدركه الموظفون في علاقات العمل المتبادلة يشير إلى الدرجة التي يعتقد الموظفون بها أن لديهم سيطرة ونفوذًا متبادلين على التفاعلات مع مؤسستهم. فعندما يتمتع الموظفون الأفراد بمركز سيطرة أكبر في العلاقة مع رؤسائهم، فمن المرجح أن يطوروا علاقات ذات جودة أفضل ويعززوا فعالية المؤسسة. وقد يدرك الموظف قدرًا معينًا من السيطرة المشروعة للتأثير على المؤسسة إذا شعر أن معيار المعاملة بالمثل قد تم الوفاء به في علاقات العمل المتبادلة. (Lee et al، 2022:7)

ووفقًا للعلاقة بين الموظف والمنظمة تتطوي التبادلات داخل العلاقات بين الموظفين والمنظمة بشكل عام على سلسلة من التفاعلات، إما اجتماعية أو اقتصادية، والتي تولد التزامات متبادلة مشروطة بعمل المنظمة والموظف. يزعم منظرو التبادل الاجتماعي أن العلاقات التي تقوم على قاعدة المعاملة بالمثل للموارد الاجتماعية والعاطفية هي إشارات لجودة العلاقة العالية، والتي يمكن ربطها بشكل إيجابي بالمواقف العاطفية للموظفين وأداء الأدوار المفتوحة. من المرجح أن يكون النوع الأكثر شيوعًا من علاقة العاملين بالمنظمة المعاصر عبارة عن مزيج من نماذج التبادل الاقتصادي والاجتماعي. (Kang et al، 2023:2)

ثالثاً: الالتزام Commitment

يتناول الالتزام في علاقات العمل الإدراكية التي يتبناها الموظفون حول ما إذا كانت علاقاتهم بالمنظمة تستحق الحفاظ عليها وتعزيزها. تؤكد أبحاث علاقات العمل الإدراكية على أنه عندما يعتقد الموظفون أن منظماتهم تقي بالتزاماتها المتبادلة فمن المرجح أن يعتقدوا أن منظماتهم ملتزمة بهم ومن ثم سيحاولون الحفاظ على علاقات العمل الإدراكية الخاصة بهم. ونتيجة لجودة التبادل المدركة فإن الالتزام في علاقات العمل الإدراكية هو أيضاً متغير حاسم يميز التبادلات الاجتماعية عن التبادلات الاقتصادية البحتة في العلاقات مع التبادلات المتكررة بموجب عقود العمل. وبهذا المعنى من المرجح أن يصبح مستوى الالتزام أعلى إذا كانت أنواع علاقات العمل الإدراكية، كما يدركها الموظفون، مرتبطة بشكل أقوى بالتبادلات الاجتماعية بدلاً من التبادلات الاقتصادية.. (Lee et al.، 2022:7)

رابعاً: الرضا Satisfaction

إن رضا الموظفين يشير إلى المستويات المتصورة للمشاعر الإيجابية تجاه تلك المنظمة التي تنجم عن تلبية المنظمة لتوقعاتهم. ومن خلال المقابلات التي أجريت مع موظفين من شركات متعددة الجنسيات، أن الرضا عامل حاسم لتحديد مدى عمل معايير التبادل العادل كأساس لعلاقات الموظفين بمؤسساتهم ورؤسائهم. وقد أظهرت الأبحاث أن الموظفين يشعرون بالرضا عن علاقاتهم مع المنظمة عندما يعتقدون أن مؤسساتهم تتوقع مصالح قصيرة وطويلة الأجل مع توفير الفوائد لهم. ومن المفهوم أن مستوى الرضا المتصور هو مؤشر قوي لتطوير علاقة ذات جودة ومن المرجح أن يتعزز عندما يعتقد الموظفون أن علاقاتهم مع المنظمة تعتبر جماعية.. (Lee et al.، 2022:7)

خامساً: مفهوم الاغتراب الوظيفي في العمل

لقد كان الاغتراب محل نقاش في الأدبيات الأكاديمية لفترة طويلة، وقد تمت مناقشته أيضاً في مجموعة متنوعة من المجالات مثل الفلسفة وعلم الاجتماع وعلم النفس والطب النفسي (Cummings & Manring، 1977:170).

يحدث الاغتراب نتيجة لغياب الاستقلال والسيطرة في مكان العمل، قد يعاني العمال من الاغتراب إذا كانت بيئة العمل لا تستطيع تلبية احتياجات الاستقلال الفردي والمسؤولية والإنجاز للعمال. من المرجح أن تتسبب المنظمات التي تفتقر إلى استقلال الموظف في اختيار المهام وعدم السماح له بالمشاركة الكافية في صنع القرار في درجة عالية من الاغتراب في العمل (Ceylan، 2011:66). يشمل مصطلح الاغتراب عدة تعريفات بما في ذلك فقدان السيطرة على الذات أو المجتمع أو العملية الاجتماعية وال اقتصادية (Valadbigi & Ghobadi، 2012:208).

الاغتراب الوظيفي هو ظاهرة في العمل تنتج عن مواقف العمل السلبية ويتم تعريفه على أنه الانفصال عن العمل الناجم عن مطالب أو توقعات الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الاتصال بين الموظفين والعمل (Ağalday، 2022:2).

يُعرف الاغتراب ايضا بأنه انفصال نفسي عن الذات والصلات الاجتماعية، سواء داخل مكان العمل أو خارجه. تظهر هذه الظاهرة عندما يرى الموظفون أن بيئة عملهم ضارة باحتياجاتهم وقيمهم ورفاهيتهم. مما يؤدي إلى مشاعر الإحباط وخيبة الأمل واللامبالاة والموقف السلبي ونقص الاهتمام بعملهم.

أن الجوهر الأساسي للاغتراب في العمل يتميز بحالة الانفصال لدى الموظف فيما يتعلق بعناصر مختلفة تتعلق ببيئة عمله. حيث يشعر الموظفون بالانفصال عن عملهم، تؤدي إلى الشعور بالعجز والافتقار إلى الوفاء الشخصي.

الاغتراب في العمل هو حالة ذهنية سلبية ومعقدة مرتبطة بانهايار الاتصال بين العاملين، التي يتم التعبير عنها من خلال إدراك الموظفين للعجز وفقدان المعنى فيما يتعلق بنشاطهم في العمل وبيئة العمل، وفقدان الهوية الذاتية في المنظمة، وانتهاك معايير التفاعل والاتصال.

وتم وصفه بأنه نقص في الارتباط العاطفي بالمنظمة، مما يؤدي إلى الشعور بالعجز وانعدام المعنى وغير ذلك من المشاعر أو السلوكيات التي تؤثر سلباً على كل من الموظفين والمنظمات.

يشير الاغتراب انفصال الموظف عن أهداف المنظمة مما يؤدي إلى عدم الرضا بسبب العلاقة غير الكافية مع المجموعة الاجتماعية في العمل وعدم التوافق مع قيمها. يعاني الموظفون المعزولون من شعور بعدم القبول الاجتماعي والافتقار إلى التكامل في العلاقات مع الزملاء والمشرفين. مما يساهم في الابتعاد عن البيئة التنظيمية. الانسحاب من الزملاء، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز المواقف السلبية تجاه العمل. يجد الموظفون المعزولون صعوبة في تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم في مكان العمل. مما يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية والالتزام بأهداف المنظمة، عدم الرضا الوظيفي، والصراعات في البيئة التنظيمية، ومشاعر الإهمال.

فإن تأثير الاغتراب في العمل يمتد إلى ما هو أبعد من الأفراد، مما يؤثر على الديناميكيات المجتمعية، والرفاهية النفسية للموظفين، والأداء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي الاغتراب في العمل إلى تفاقم العزلة الاجتماعية، والشعور بالوحدة، والاكتئاب، ومشاعر الاغتراب الاجتماعي. تتجلى تداعيات الاغتراب في انخفاض دافعية الموظفين، ونقص المشاركة، وتجنب المسؤولية والاستقلالية. تعزيز الإهمال، والصراعات، وانعدام الدافع، والإحباط، وعدم الرضا في مكان العمل، وحتى المغادرة الطوعية (Stănescu & Romaşcanu)، (2024:136).

يبين الاغتراب أن الموظفين قد لا يكونون قادرين على تلبية احتياجاتهم الاجتماعية ولديهم شكل من أشكال الفجوة بين تصورات موقف العمل الموضوعي ومصالحهم المحددة مثل القيم والمثل والرغبات. يقلل الاغتراب من دافعية العمال، ويفصلهم نفسياً عن العمل ويعمل على تقليل مشاركتهم في العمل. (Sulu et al، (2010:29).

يمكن تعريف مفهوم الاغتراب بأنه انخفاض انسجام الفرد مع بيئته الاجتماعية والثقافية والطبيعية، مما يسبب الشعور بالوحدة واليأس. يشير الاغتراب الى شعور الفرد بالاغتراب عن الآخرين، وعن المجتمع وقيمه، وعن الذات، وخاصة تلك الأجزاء من الذات التي ترتبط بالآخرين والمجتمع بشكل عام. وُصف الاغتراب في العمل بأنه شعور العاملين بخيبة الأمل من التطور الوظيفي والمهني، وكذلك خيبة الأمل بسبب عدم القدرة على الوفاء بالمعايير المهنية (Lebsir & Slimani)، (2024:6).

سادسا: أبعاد الاغتراب الوظيفي في العمل

هناك تقسيمات مختلفة لأبعاد الاغتراب بما في ذلك اللامبالاة، وعدم الانخراط في العمل، والانسحاب، والانفصال عن العلاقات، والعزلة. في هذا البحث استعملت ثلاثة أبعاد لقياس الاغتراب الوظيفي في العمل تتضمن العجز، وانعدام المعنى، والاغتراب الذاتي والتي سيتم توضيحها في الآتي: (Suárez & Zoghbi, 2007:64).

اولا: العجز Powerlessness

يشير الى شعور الفرد بعدم السيطرة على عمله والتحكم فيه من قبل أشخاص آخرون في المنظمة (Cummings & Manring, 1977:167). ينشأ العجز من شعور الفرد بالنقص وعدم القدرة على التحكم في السياسات التنظيمية وظروف العمل. العجز هو حالة مزاجية سيئة لا يستطيع الأفراد من خلالها القيام بالأنشطة التنظيمية أو اتخاذ القرارات بأنفسهم (Lebsir & Slimani, 2024:6). بين الكثير من الباحثين ان العجز هو غياب السيطرة على الأحداث في حياة الشخص وعدم القدرة على التحكم في عمله في مكان العمل .

إن الشعور بالعجز هو استجابة فردية للسياقات الاجتماعية المختلفة التي يشارك فيها الشخص عندما يدرك العمال المنعزلون أن السيطرة مفقودة في العمل. يؤدي الافتقار إلى الحرية أو الاستقلال إلى العجز. ولا يتمكن الموظفون من استعمال السيطرة على أنشطة العمل، نتيجة لعدم وجود استقلالية الوظيفة.

الموظفون الذين يعانون من درجة عالية من العجز في العمل لديهم رواتب أقل، ولديهم تقدم أقل في المنظمة. والعاملين الذين يعانون من العجز في العمل لا يتمتعون في القبول الاجتماعي الكافي في مكان العمل ويدركون أنهم يفتقرون إلى التكامل مع زملائهم في العمل أو وظائفهم أو المنظمة التي يعملون بها (Ceylan, 2011:66).

ينخرط الأفراد الذين يشعرون بالعجز في سلوكيات مدمرة مثل التخريب لاستعادة السيطرة. فإن انعدام الأمن الوظيفي يعكس العجز المتصور عن الاحتفاظ بالسيطرة على الوظيفة، ومن المرجح أن يؤدي إلى القلق والتوتر، ونية المغادرة، وانخفاض الرضا الوظيفي (Sulu et al., 2010:29).

ثانيا: انعدام المعنى في العمل Meaninglessness

انعدام المعنى هو حالة يشعر فيها الأفراد بأنهم غير قادرين على الاندماج مع منظماتهم وغير قادرين على فهم أهدافها (Zaki et al., 2023:228).

ينشأ انعدام المعنى عندما يكون هناك تعارض بين الأهداف التنظيمية والأدوار الشخصية. فالموظفون لا يعرفون سوى عملهم وليس لديهم أي فكرة عن عمل زملائهم أو غير ذلك من الأمور، ومن ثم فإن الموظفين لا يدركون المساهمة التي يقدمونها لمنظماتهم (Lebsir & Slimani, 2024:5).

انعدام المعنى يشير الى عدم القدرة على فهم الأحداث التي يشارك فيها الفرد ويحدث هذا الشكل من الاغتراب عندما يُنظر إلى أدوار العمل على أنها تفتقر إلى التكامل مع أدوار العمل الأخرى. يبين انعدام المعنى بأن تحقيق الأهداف المقررة في العمل يتطلب وسائل غير مشروعة بدلاً من التقدم على أساس الجدارة (Cumming & Manring)، (1977:170) .

ثالثاً: الاغتراب الذاتي Self-estrangement

عرّف الاغتراب الذاتي أنه انفصال الفرد عن نفسه، إنه شعور بالانفصال عن الذات وعن الآخرين، ويشير مصطلح الاغتراب إلى فقدان الانسجام بين تماسك الأفراد مع البيئة الاجتماعية والثقافية (Cumming & Manring)، (1977:170) .

يحدث الاغتراب الذاتي عندما يشعر العاملون بعدم القدرة على تلبية رغباتهم ومما يؤدي إلى صعوبة تقدير العاملين لأي دوافع داخلية (Zaki et al.، 2023:228).

الاغتراب يحدث عندما يعاني الأفراد من عدم التكافؤ بين الأنشطة اليومية للفرد وصورته الذاتية عندما لا تتوافق الأنشطة اليومية للفرد مع الاهتمامات والقيم الحقيقية). كما يحدث الاغتراب الاجتماعي عندما يصبح الفرد معزولاً عن الآخرين بسبب نقص المشاركة الاجتماعية (جوهر الاغتراب الاجتماعي هو أن تكون وحيداً

(Devadads)، (2021:11).

ينشأ الاغتراب الذاتي بسبب عدم تطابق السلوكيات التي يظهرها العاملون مع أهدافهم المستقبلية (Ağalday)، (2022:2) . يصبح الاغتراب الذاتي واضحاً عندما يشعر الموظفون بأن عملهم لا يتماشى مع تحقيق الذات، وأنه لا يحقق أي غاية في حد ذاته، بل مجرد وسيلة لشيء آخر (Stănescu & Romaşcanu)، (2024:136).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً: ترميز متغيرات وفقرات ومقاييس البحث

لمعرفة ثبات الاستبانة اعتمد الباحث على اختبار الفا كرو نباخ، والجدول ادناه يبين الثبات الكلي لمتغير القيادة الجذابة ((830. في حين ان الثبات الكلي للمتغير العلاقات الوظيفية (853). في حين كان الثبات الكلي لمتغير الاغتراب الوظيفي في العمل (804). ان نتائج الاختبار توضح ان نسبة الثبات تفي بأغراض البحث ومن خلالها يتم معرفة العلاقة بين متغيرات البحث والجدول في ادناه يوضح ذلك

الجدول(1) رموز لمتغيرات وأبعاد البحث وعدد فقرات ومعامل الفا كرو نباخ للمتغيرات والأبعاد

المتغير	رمز المتغير	البعد	رمز البعد	عدد الفقرات	معامل الفا كرو نباخ للأبعاد	معامل الفا كرو نباخ للمتغيرات
القيادة الجذابة	Enl	التعزيز	Str	3	.821	.830
		الاتصال	con	3	.794	
		التمكين	emp	3	.814	
		الإلهام	ins	3	.843	
العلاقات الوظيفية	Fur	الثقة	trus	5	.783	.853
		السيطرة المتبادلة	cmu	5	.825	
		الالتزام	Com	5	.811	
		الرضا	satis	5	.794	
الاغتراب الوظيفي في العمل	Jal	العجز	powl	7	.769	.804
		انعدام المعنى في العمل	meal	7	.824	
		الاغتراب الذاتي	sees	7	.815	

المصدر: من اعداد الباحث

ثانيا: الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

في هذه الفقرة تعرض نتائج التحليل الوصفي من خلال اختبار (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ،والاهمية النسبية) في البرنامج الاحصائي spss.26. هذه الفقرة تتضمن عدة محاور (المحور الاول يتعلق بمتغير القيادة الجذابة بوصفها متغير مستقلا والذي يتكون من اربعة أبعاد هي: (التعزيز ،الاتصال ،التمكين ،الإلهام) والمحور الثاني يتعلق بمتغير العلاقات الوظيفية بوصفها متغير مستقل ايضا والذي يتكون من اربعة أبعاد (الثقة ،السيطرة المتبادلة ،الالتزام ، الرضا) اما المحور الثالث يتعلق بالمتغير التابع الاغتراب الوظيفي في العمل والذي يتكون من ثلاثة أبعاد (العجز ،انعدام المعنى في العمل ،الاغتراب الذاتي)

1- الاحصاء الوصفي لمتغير القيادة الجذابة

تم استعمال مجموعة من الاختبارات لمعرفة اراء عينة من العاملين في دائرة صحة النجف الأشرف اتجاه متغير القيادة الجذابة وعلى النحو الاتي.

الجدول (2) يبين إجابات العاملين التي تتعلق بمتغير القيادة الجذابة وكان الوسط الحسابي (3.926) والانحراف المعياري (0.859) في حين بلغت الاهمية النسبية (0.785) وهذا يبين اتفاق العاملين على هذا المتغير في بيئة العمل وكان لهذا المتغير وسط حسابي يفوق الوسط الفرضي للمقياس والذي تبلغ قيمته (3). كان بعد (الإلهام) من اكثر الأبعاد تكويناً للمتغير حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (4.207) وانحراف معياري قدره (0.379) واهمية نسبية (0.841) وهذه النتائج تبين وجهة نظر افراد العينة اتجاه هذا البعد وتشير الى توافر مستوى عالي لهذه البعد ضمن نطاق هذا المتغير. بينما حقق بعد (التعزيز) على ادنى وسط حسابي وقدره (3.753) وانحراف معياري (0.667) واهمية نسبية (0.751) مما يشير على انخفاض مستوى هذه البعد ضمن نطاق هذا المتغير من وجهة نظر الأفراد العاملين

الجدول (2) التحليل الوصفي لمتغير القيادة الجذابة

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
التعزيز	3.753	0.667	0.751
الاتصال	3.967	0.789	0.793
التمكين	3.777	0.567	0.755
الإلهام	4.207	0.379	0.841
القيادة الجذابة	3.926	0.859	0.785

المصدر : برنامج SPSS V. 26

2- الاحصاء الوصفي لمتغير العلاقات الوظيفية

تم استعمال مجموعة من الاختبارات لمعرفة اراء عينة من العاملين في دائرة صحة النجف الأشرف اتجاه متغير العلاقات الوظيفية وعلى النحو الاتي.

الجدول (3) يبين إجابات العاملين التي تتعلق بمتغير العلاقات الوظيفية وكان الوسط الحسابي (3.508) والانحراف المعياري (0.756) في حين بلغت الاهمية النسبية (0.702) وهذا يبين اتفاق العاملين على هذا المتغير في بيئة العمل وكان لهذا المتغير وسط حسابي يفوق الوسط الفرضي للمقياس والذي تبلغ قيمته (3). كان بعد (الثقة) من اكثر الأبعاد تكويناً للمتغير حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (4.378) وانحراف معياري قدره (0.879) واهمية نسبية (0.876) وهذه النتائج تبين

وجهة نظر افراد العينة اتجاه هذا البعد وتشير الى توافر مستوى عالي لهذه البعد ضمن نطاق هذا المتغير. بينما حقق بعد (الالتزام) على ادنى وسط حسابي وقدره (3.027) وانحراف معياري (0.239) واهمية نسبية (0.605) مما يشير على انخفاض مستوى هذه البعد ضمن نطاق هذا المتغير من وجهة نظر الأفراد العاملين

الجدول (3) التحليل الوصفي لمتغير العلاقات الوظيفية

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
الثقة	4.378	0.879	0.876
السيطرة المتبادلة	3.149	0.427	0.630
الالتزام	3.027	0.239	0.605
الرضا	3.477	0.630	0.695
العلاقات الوظيفية	3.508	0.756	0.702

المصدر : برنامج SPSS V .26

3- الاحصاء الوصفي لمتغير الاغتراب الوظيفي في العمل

تم استعمال مجموعة من الاختبارات لمعرفة اراء عينة من العاملين في دائرة صحة النجف الأشرف اتجاه متغير الاغتراب الوظيفي في العمل وعلى النحو الاتي.

الجدول (4) يبين إجابات العاملين التي تتعلق بمتغير الاغتراب الوظيفي في العمل وكان الوسط الحسابي (3.188) والانحراف المعياري (0.624) في حين بلغت الاهمية النسبية (0.638) وهذا يبين اتفاق العاملين على هذا المتغير في بيئة العمل وكان لهذا المتغير وسط حسابي يفوق الوسط الفرضي للمقياس والذي تبلغ قيمته (3). كان بعد (انعدام المعنى في العمل) من اكثر الأبعاد تكويناً للمتغير حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (3.637) وانحراف معياري قدره (0.872) واهمية نسبية (0.727) وهذه النتائج تبين وجهة نظر افراد العينة اتجاه هذا البعد وتشير الى توافر مستوى عالي لهذه البعد ضمن نطاق هذا المتغير. بينما حقق بعد (العجز) على ادنى وسط حسابي وقدره (2.780) وانحراف معياري (0.450) واهمية نسبية (0.556) مما يشير على انخفاض مستوى هذه البعد ضمن نطاق هذا المتغير من وجهة نظر الأفراد العاملين

الجدول (4) التحليل الوصفي لمتغير الاغتراب الوظيفي في العمل

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
العجز	2.780	0.450	0.556
انعدام المعنى في العمل	3.637	0.872	0.727
الاغتراب الذاتي	3.147	0.539	0.629
الاغتراب الوظيفي في العمل	3.188	0.624	0.638

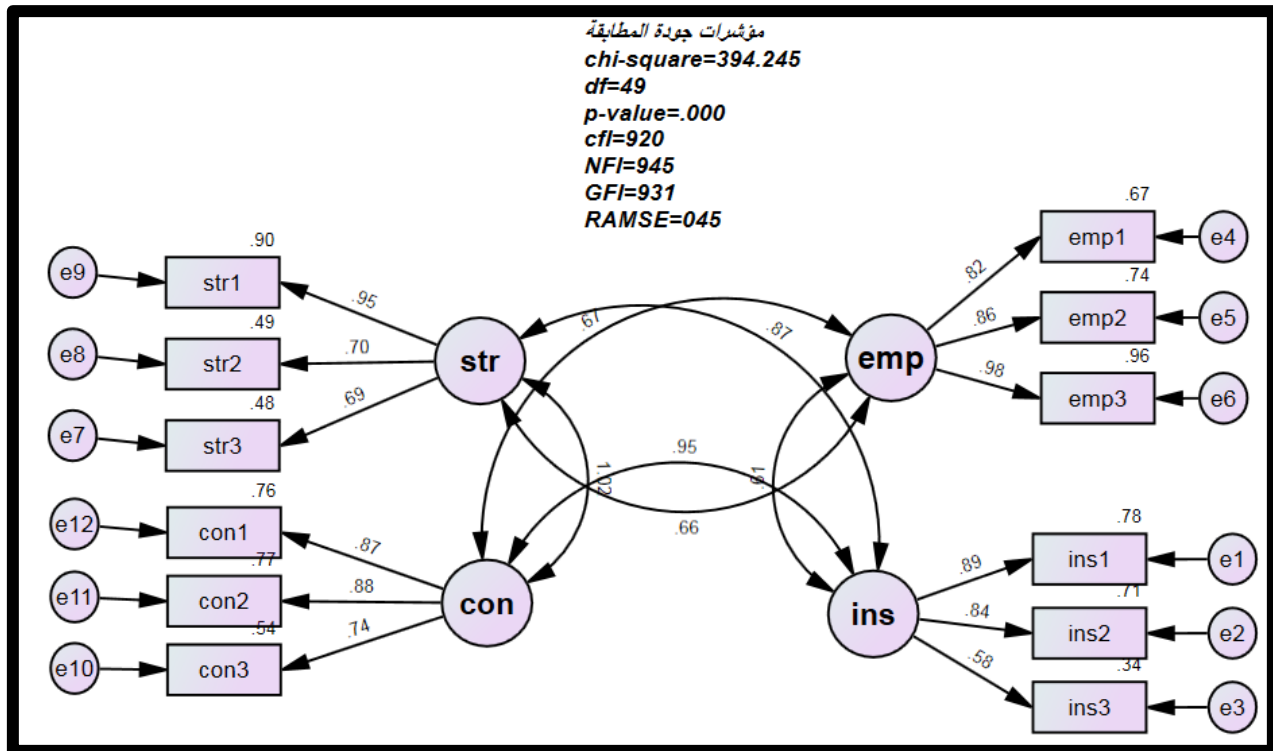
المصدر : برنامج SPSS V. 26

ثالثاً: الصدق البنائي التوكيدي

قام الباحث بفحص وجود صدق البناء التوكيدي من خلال تنفيذ التحليل العاملي التوكيدي، وهو يعد من أبرز التطبيقات لمعادلة النمذجة الهيكلية. يهدف هذا التحليل إلى فهم طبيعة النموذج الافتراضي الذي يتكون من المتغيرات الكامنة، تمثل هذه المتغيرات الأبعاد المفترضة للمقياس التي من خلالها يتم توجيه الأسهم نحو المتغيرات التابعة أو المتغيرات المقاسة.

أ- التحليل التوكيدي لمتغير القيادة الجذابة

النتائج المرتبطة بالتحليل العاملي التوكيدي لهذا المتغير موضحة في الشكل أدناه .



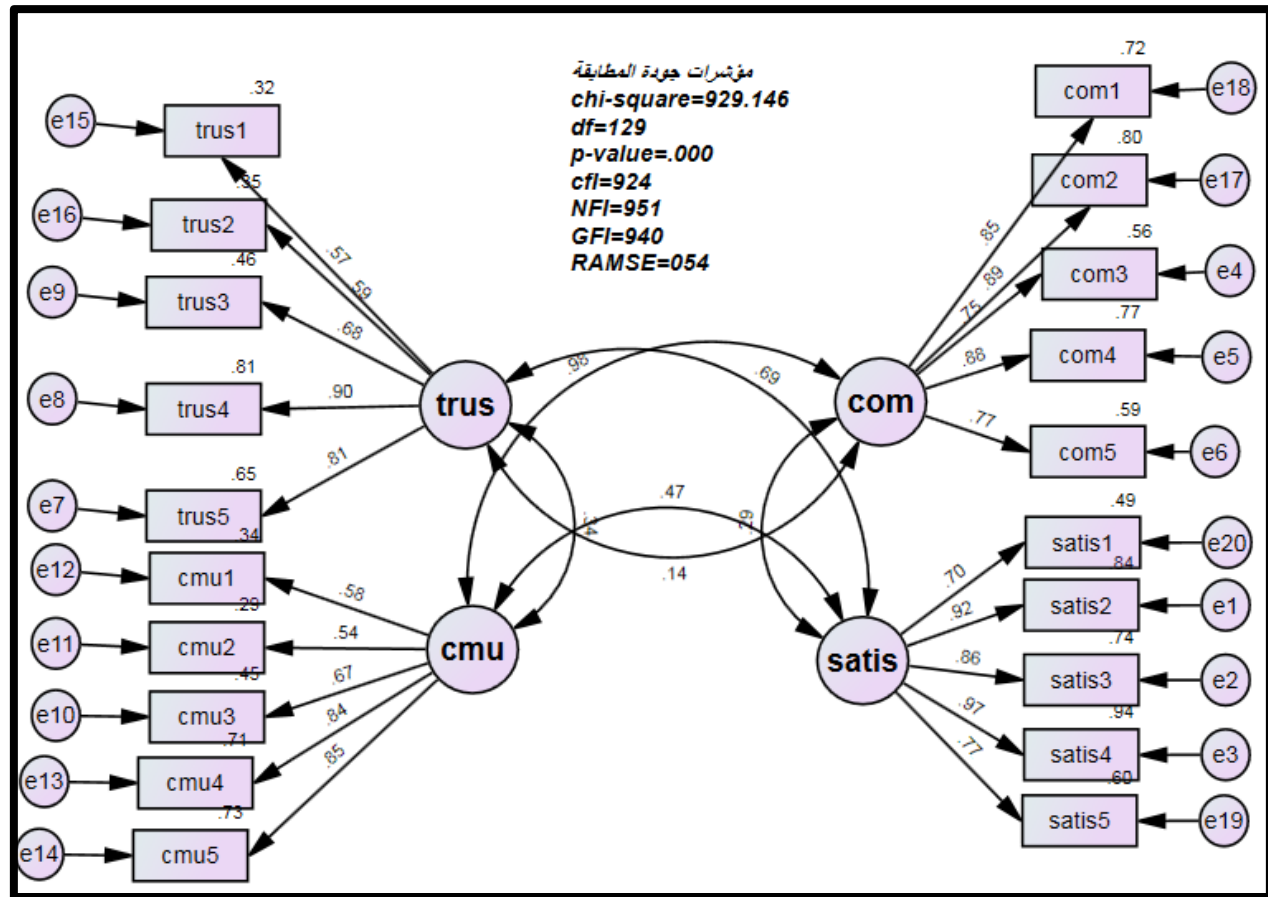
الشكل (2) التحليل التوكيدي لمتغير القيادة الجذابة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي AMOS v.24

جميع تشبعات العوامل لفقرات المتغير المستقل القيادة الجذابة أعلى من الحد الأدنى للقبول، كما هو موضح في الشكل (2). مما يشير إلى أن بيانات هذا المتغير مناسبة لمزيد من الفحوصات الإحصائية. كانت تشبعات العوامل لكل الفقرات أعلى من (≥ 0.50). اما الفقرات التي تحقق تشبعات اقل من (≤ 0.50) فانها تُستبعد من التحليل. ووفقاً لـ (Hair et al. 2017)، كانت النسبة الحرجة أكبر من (1.96)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.001) لكل الفقرات.

ب- التحليل التوكيدي لمتغير العلاقات الوظيفية

النتائج المرتبطة بالتحليل العاملي التوكيدي لهذا المتغير موضحة في الشكل أدناه.



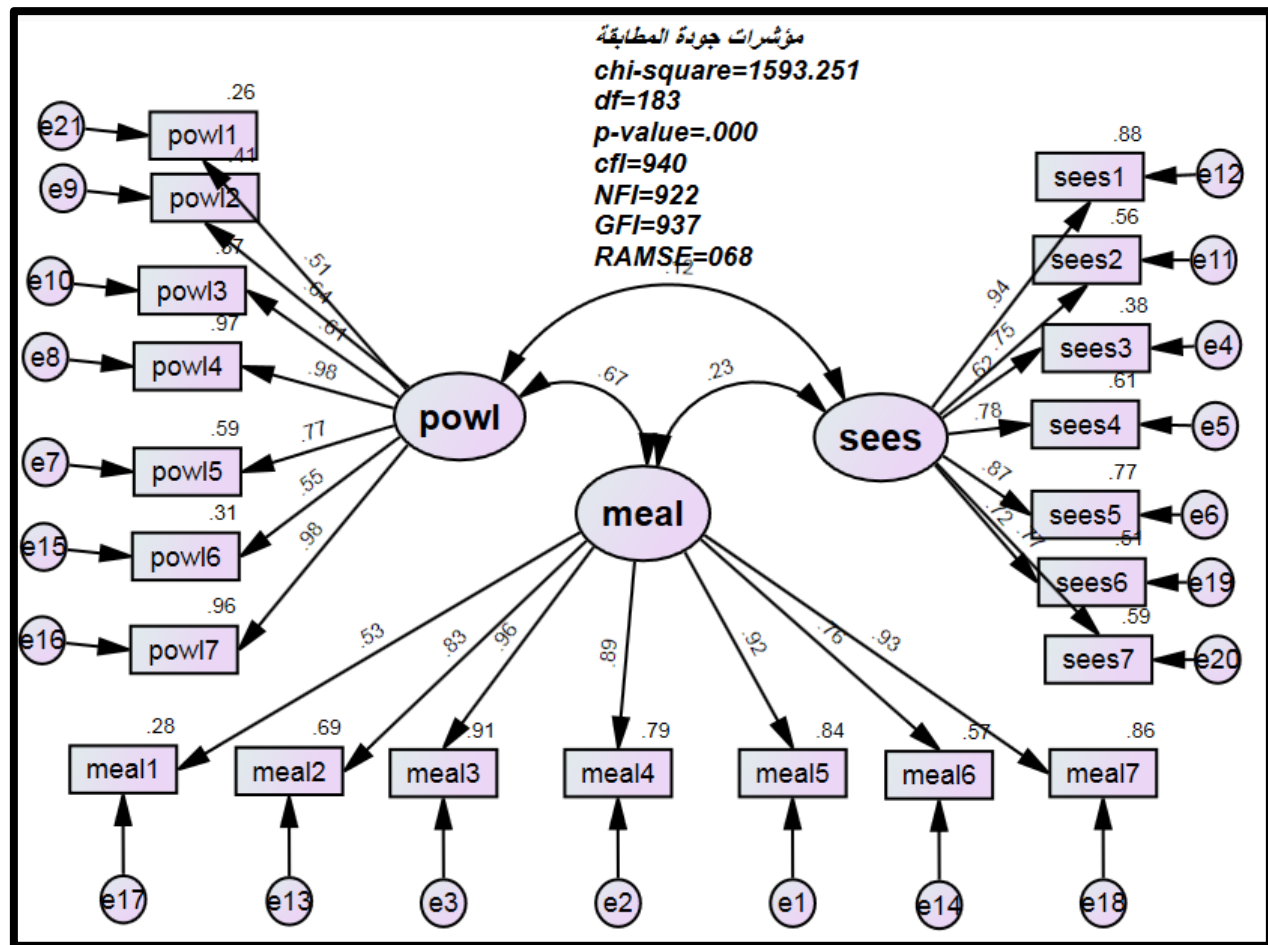
الشكل (3) التحليل التوكيدي لمتغير العلاقات الوظيفية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي AMOS v.24

جميع تشبعات العوامل لفقرات متغير العلاقات الوظيفية أعلى من الحد الأدنى للقبول، كما هو موضح في الشكل (3). مما يشير إلى أن بيانات هذا المتغير مناسبة لمزيد من الفحوصات الإحصائية. كانت تشبعات العوامل لكل الفقرات أعلى من ($0.50 \leq$) اما الفقرات التي تحقق تشبعات اقل من ($0.50 \leq$) فانها تُستبعد من التحليل. ووفقاً لـ (Hair et al. 2017)، كانت النسبة الحرجة أكبر من (1.96)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.001) لكل الفقرات .

ج- التحليل التوكيدي للمتغير التابع الاغتراب في مكان العمل

النتائج المرتبطة بالتحليل العاملي التوكيدي لهذا المتغير موضحة في الشكل أدناه .



الشكل (4) التحليل التوكيدي لمتغير الاغتراب الوظيفي في مكان العمل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي AMOS v.24

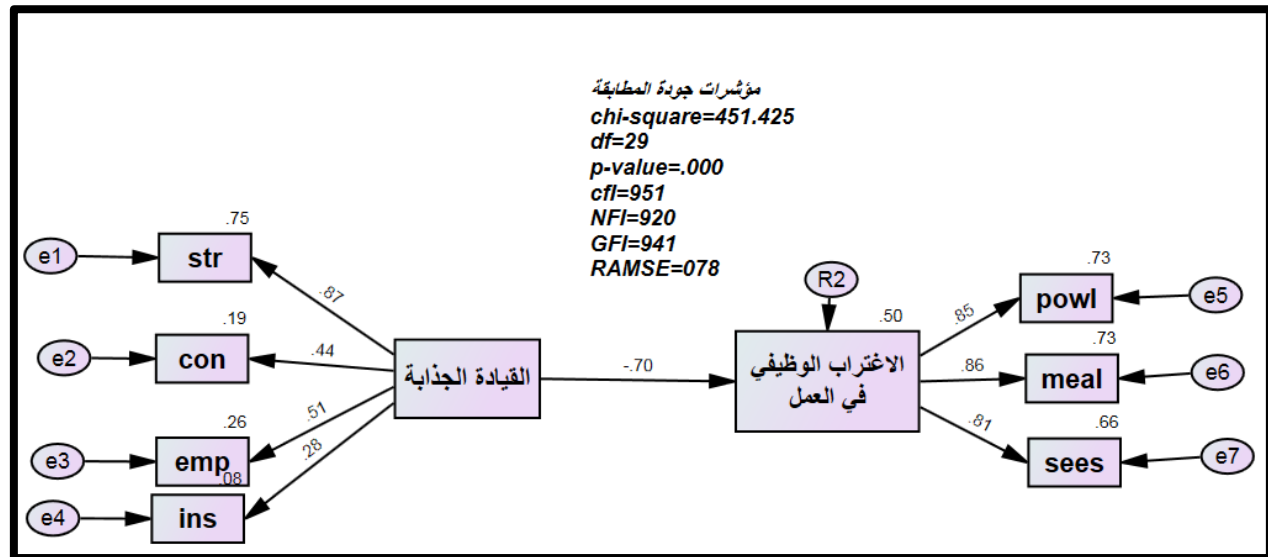
جميع تشبعات العوامل لفقرات متغير الاغتراب في مكان العمل أعلى من الحد الأدنى للقبول، كما هو موضح في الشكل (4). مما يشير إلى أن بيانات هذا المتغير مناسبة لمزيد من الفحوصات الإحصائية. كانت تشبعات العوامل لكل الفقرات أعلى من ($0.50 \leq$) اما الفقرات التي تحقق تشبعات اقل من ($0.50 \leq$) فانها تُستبعد من التحليل. ووفقاً لـ (Hair et al. 2017)، كانت النسبة الحرجة أكبر من (1.96)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.001) لكل الفقرات.

ثالثاً: اختبار علاقات التأثير

يتناول هذا المبحث اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث، صاغ الباحث ثلاث فرضيات رئيسية للبحث تتناول اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث بواسطة برنامج (AMOS v.24) وكما يأتي

1- اختبار فرضية التأثير بين القيادة الجذابة والاعتراب الوظيفي في العمل

تبين هذه الفرضية وجود تأثير معنوي بين القيادة الجذابة والاعتراب الوظيفي في العمل: من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة النجف الأشرف وقام الباحث بتصميم نموذج المعادلات الهيكلية لمعرفة التأثير بين المتغيرات اعلاه والشكل (5) يبين هذا الاختبار كما يلي



كان الشكل (5) مقبولا وفقا لمؤشرات جودة المطابقة لهذا النموذج، وكانت مؤشرات الجودة (NFI، GFI، CFI) اكبر من 0.90، اما RMSEA كانت اقل من 0.80. وفقا لمؤشرات المطابقة فان النموذج مناسب لاختبار التأثير بين القيادة الجذابة والاعتراب الوظيفي في العمل وبلغت قيمة التأثير بين متغيرات البحث هي (-.702) والجدول ادناه يوضح ذلك وكانت المعنوية (0.000) وهذا يشير الى قبول الفرضية وكانت قيمة معامل التفسير R^2 (0.50) وهذا يبين ان متغير القيادة الجذابة يفسر (0.50) من العوامل التي فسرت متغير الاعتراب الوظيفي في العمل اما بقية النسبة فانها ترتبط بعوامل لم يتم التعرف عليها في الدراسة الحالية

الجدول (5) معامل التأثير بين القيادة الجذابة والاعتراب الوظيفي في العمل

المسار	S.R.W	S.E	C.R	معامل التحديد R^2	P
القيادة الجذابة	-				
الاعتراب الوظيفي في العمل	-0.702	0.058	10.457	0.50	***

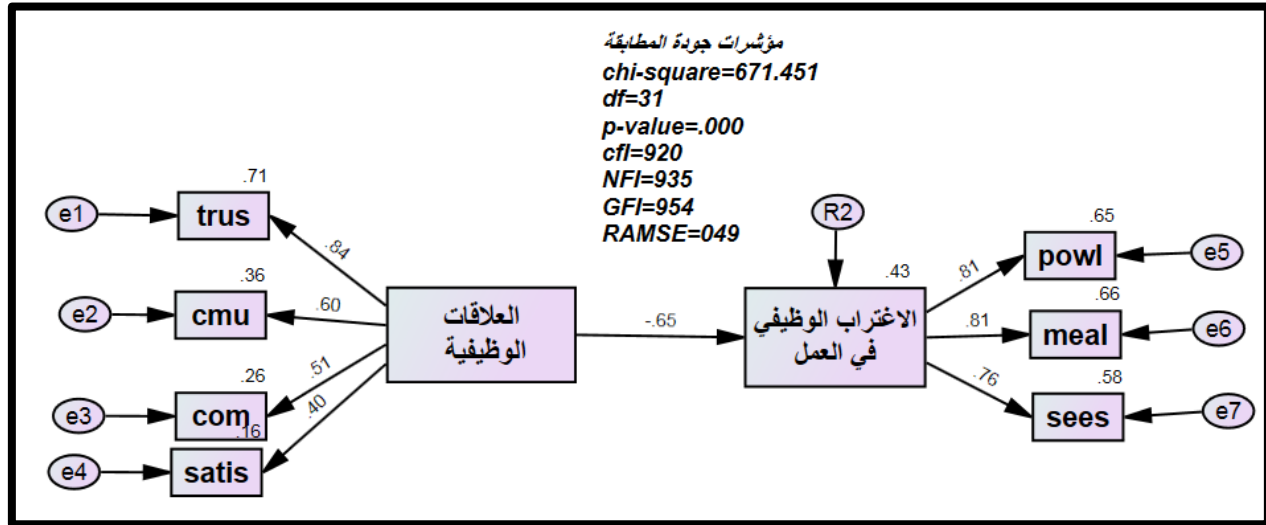
المصدر: برنامج AMOS v.24

يتضح من الجدول (5) ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير سلبي ومعنوي بين القيادة الجاذبة والاعتراب الوظيفي في العمل من وجهة نظر العاملين في دائرة الصحة في النجف الأشرف. وذلك عند مستوى معنوية (0.001) وهذا يعني ثبوت صحة الفرضية.

ومما سبق يستنتج الباحث انه كلما زادت ممارسات وأبعاد القيادة الجاذبة في دائرة الصحة في النجف الأشرف كلما انخفض الاعتراب الوظيفي في العمل في المنظمة المبحوثة محل الدراسة.

2- اختبار فرضية التأثير بين العلاقات الوظيفية والاعتراب الوظيفي في العمل

تبين هذه الفرضية وجود تأثير معنوي بين العلاقات الوظيفية والاعتراب الوظيفي في العمل: من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة النجف الأشرف وقام الباحث بتصميم نموذج المعادلات الهيكلية لمعرفة التأثير بين المتغيرات اعلاه والشكل (6) يبين هذا الاختبار كما يلي



كان الشكل (6) مقبولا وفقا لمؤشرات جودة المطابقة لهذا النموذج، وكانت مؤشرات الجودة (CFI، GFI، NFI) اكبر من 0.90، أما RMSEA كانت اقل من 0.80. وفقا لمؤشرات المطابقة فان النموذج مناسب لاختبار التأثير بين العلاقات الوظيفية والاعتراب الوظيفي في العمل وبلغت قيمة التأثير بين متغيرات البحث هي (-0.702) والجدول ادناه يوضح ذلك وكانت المعنوية (0.000) وهذا يشير الى قبول الفرضية وكانت قيمة معامل التفسير R^2 (0.50) وهذا يبين ان متغير العلاقات الوظيفية يفسر (0.50) من العوامل التي فسرت متغير الاعتراب الوظيفي في العمل اما بقية النسبة فأنها ترتبط بعوامل لم يتم التعرف عليها في الدراسة الحالية

الجدول (6) معامل التأثير بين العلاقات الوظيفية والاعتراب الوظيفي في العمل

المسار	S.R.W	S.E	C.R	معامل التحد R^2	P
العلاقات الوظيفية	-.654	.052	8.367	0.43	***

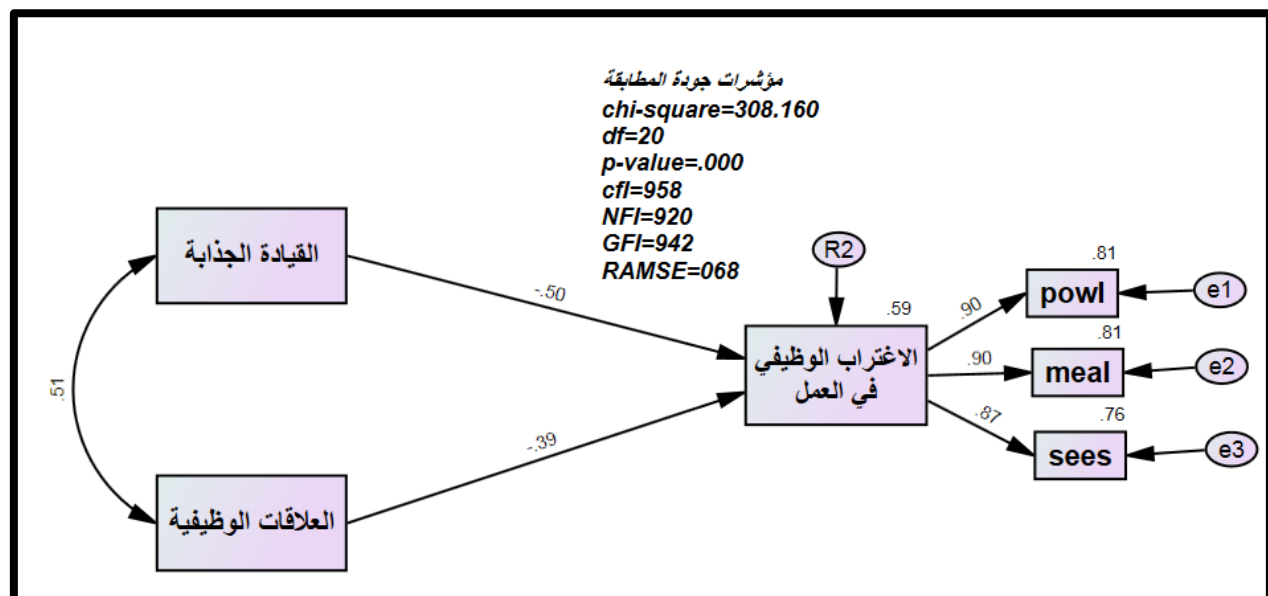
المصدر: برنامج AMOS v.24

يتضح من الجدول (6) ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير سلبي ومعنوي بين العلاقات الوظيفية والاعتراب الوظيفي في العمل من وجهة نظر العاملين في دائرة الصحة في النجف الأشرف. وذلك عند مستوى معنوية (0.001) وهذا يعني ثبوت صحة الفرضية.

ومما سبق يستنتج الباحث انه كلما زادت ممارسات وأبعاد العلاقات الوظيفية في دائرة الصحة في النجف الأشرف كلما انخفض الاعتراب الوظيفي في العمل في المنظمة المبحوثة محل الدراسة.

3- اختبار فرضية تأثير متغيرات القيادة الجذابة والعلاقات الوظيفية على الاعتراب الوظيفي في العمل

تبين هذه الفرضية وجود تأثير معنوي وسالب للقيادة الجذابة والعلاقات الوظيفية على الاعتراب الوظيفي في العمل: من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة النجف الأشرف وقام الباحث بتصميم انموذج المعادلات الهيكلية لمعرفة التأثير بين المتغيرات اعلاه والشكل (7) يبين هذا الاختبار كما يأتي:



كان الشكل (7) مقبولا وفقا لمؤشرات جودة المطابقة لهذا الانموذج، وكانت مؤشرات الجودة (NFI،GFI،CFI) اكبر من 0.90، اما RMSEA كانت اقل من 0.80. وفقا لمؤشرات المطابقة فان الانموذج مناسب لاختبار التأثير بين متغير القيادة الجذابة والعلاقات الوظيفية على الاغتراب الوظيفي في العمل وبلغت قيمة التأثير بين متغيرات البحث هي (0.503، -0.392). على التوالي والجدول ادناه يوضح ذلك وكانت المعنوية (0.000) وهذا يشير الى قبول الفرضية وكانت قيمة معامل التفسير 2R (0.59) وهذا يبين ان متغيرات القيادة الجذابة والعلاقات الوظيفية قد فسرت (0.59) من العوامل التي تؤثر متغير الاغتراب الوظيفي في العمل اما بقية النسبة فأنها ترتبط بعوامل لم يتم التعرف عليها في الدراسة الحالية

الجدول (7) معاملات التأثير بين القيادة الجذابة والعلاقات الوظيفية على الاغتراب الوظيفي في العمل

المسار	S.R.W	S.E	C.R	معامل التحد R ² يد	P		
القيادة الجذابة	<---	الاغتراب الوظيفي في العمل	-0.503	0.062	11.326	0.59	***
العلاقات الوظيفية	<---	الاغتراب الوظيفي في العمل	-0.392	0.045	9.467		***

المصدر: برنامج AMOS v.24

يتضح من الجدول (4) ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير سلبي ومعنوي بين القيادة الجذابة والعلاقات الوظيفية على الاغتراب الوظيفي في العمل من وجهة نظر العاملين في دائرة الصحة في النجف الأشرف. وذلك عند مستوى معنوية (0.001) وهذا يعني ثبوت صحة الفرضية.

ومما سبق يستنتج الباحث انه كلما زادت ممارسات وأبعاد القيادة الجذابة والعلاقات الوظيفية في دائرة الصحة في النجف الأشرف كلما انخفض الاغتراب الوظيفي في العمل في المنظمة المبحوثة محل الدراسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات والتي تمثل اهم ما توصل اليه الباحث في هذا البحث .

1. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الجذابة والاغتراب الوظيفي في العمل وهذه النتائج تبين ان الاغتراب الوظيفي في العمل يتأثر بممارسات القيادة الجذابة وأبعادها.

2. اظهر التحليل الاحصائي ان العلاقات الوظيفية تؤثر بشكل سالب على الاغتراب الوظيفي في العمل وبينت النتائج ان الزيادة التي تحصل في العلاقات الوظيفية وأبعاده تؤدي الى انخفاض حالات الاغتراب في المنظمة عينة البحث
3. على دائرة الصحة في محافظة النجف نشر مفاهيم القيادة الجذابة بين العاملين كونها تقلل من الضغوطات المرتبطة بالعمل وتعمل بمثابة عامل وقائي محتمل من السلوكيات السلبية .
4. بين الجانب الاحصائي ان (القيادة الجذابة) تتوافر في مستويات تفوق الاغتراب الوظيفي في المنظمة عينة الدراسة وهذه النتائج تبين ان القيادة الجذابة تؤثر على الاغتراب الوظيفي وأبعاده في المنظمة المبحوثة .
5. اظهرت النتائج الاحصائية ان (العلاقات الوظيفية) متوفرة في المنظمة المبحوثة بمستوى يفوق الاغتراب الوظيفي من خلال اجابات افراد العينة وهذه النتائج تبين ان العلاقات الوظيفية تعمل على دمج العاملين بالمنظمة المبحوثة مما يقلل من حالات الاغتراب الوظيفي لديهم .
6. على الادارة العليا في دائرة الصحة في محافظة النجف نشر مفاهيم العلاقات الوظيفية وأبعادها المتمثلة في الثقة ،السيطرة المتبادلة ،الالتزام ،الرضا) في بيئة العمل وتوضيح الايجابيات التي تحققها للأفراد العاملين بصورة خاصة وللمنظمة محل الدراسة بصورة عامة .
7. على دائرة الصحة في محافظة النجف توضيح سلبيات الاغتراب الوظيفي والعمل على معالجة حالات الاغتراب التي تحصل للأفراد العاملين قبل حدوثها من خلال زيادة ممارسات القيادة الجذابة والعلاقات الوظيفية في امكان العمل .

ثانيا: التوصيات

- بناء على الاستنتاجات التي توصل اليها البحث يضع الباحث مجموعة من التوصيات سعيا منهم لمعالجة القصور والنواحي في المنظمة قيد الدراسة من خلال الاتي:
1. على الادارة العليا في دائرة الصحة في النجف الأشرف تبني ممارسات إيجابية متكاملة من خلال وضع برامج الصحة الوظيفية وتقديم خدمات الاستشارات النفسية للموظفين وتطبيق سياسات عمل مرنة، وتوفير إجازات الصحة العقلية ووضع خطط تركز على تحسين الاتصال الداخلي مع الموظفين بصورة مستمرة ، وتقديم برامج تدريبية مخصصة ، وإنشاء أنظمة مكافآت عادلة من اجل الحد من حالات الاغتراب في العمل
 2. تبين نتائج الاختبارات الاحصائية ان الاغتراب الوظيفي متوفر في المنظمة محل الدراسة بمستوى يفوق الوسط الفرضي وهذا يمثل مشكلة ويجب معالجتها من قبل الكوادر المتقدمة في دائرة صحة النجف .
 3. تعزيز الاستثمار في تطوير الموظفين من خلال تنظيم ورش عمل دورية لتنمية المهارات الوظيفية الايجابية، مع ربط التطور الوظيفي باحتياجات المنظمة.

4. تشجيع الشفافية في المنظمة عينة الدراسة وتبني سياسة الباب المفتوح بين الإدارة والموظفين من خلال تطبيق مفاهيم القيادة الجذابة والعلاقات الوظيفية لتعزيز الثقة، وتفعيل مبادرات العمل الجماعي والقيم المشتركة (مثل فعاليات التطوع أو الفرق متعددة المهام)

5. على الإدارة العليا في دائرة الصحة في محافظة النجف الأشرف دراسة العوامل التي تسبب الاغتراب الوظيفي في العمل منها الروتين المفرط، ضعف الاتصال، غياب العدالة التنظيمية، ضعف الدعم الاجتماعي من المدراء والعمل على معالجتها من أجل تجنب الاغتراب الوظيفي في المنظمة محل الدراسة

6. على دائرة صحة النجف تحسين بيئة العمل من خلال توزيع المهام والمكافآت بشكل عادل بين العاملين، تفعيل مشاركة الموظفين في صنع القرار، تعزيز الاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين. ، توفير برامج الدعم النفسي والمهني للعاملين من خلال جلسات التوجيه الوظيفي، وزيادة ورش العمل للحد من التوتر والاضطراب لدى العاملين

7. على المنظمة محل الدراسة العمل على توفير برامج تسهم في التطوير الذاتي للعاملين من خلال المشاركة في برامج التدريب لتعزيز المهارات والشعور بالإنجاز، وتعزيز الصحة النفسية للعاملين من خلال توفير الدعم من زملاء العمل أو من خلال الموظفين المتخصصين النفسيين.

8. على القيادة العليا في دائرة صحة النجف الأشرف تبني أنماط قيادة داعمة منها القيادة الجذابة والتي تركز على الرؤية والإلهام والاهتمام باحتياجات الموظفين وتسهم في تحسين الاتصال التنظيمي من خلال عقد اجتماعات دورية مفتوحة للنقاش وإنشاء قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين.

المصادر

1. Ağalday, B. (2022). Exploring the relationship between alienation from academic profession and organizational deviance: The mediation role of job satisfaction. Pedagogical Research, 7(4).
2. Alban-Metcalf, J., & Alimo-Metcalf, B. (2009). Engaging leadership part one: competencies are like Brighton Pier. International Journal of Leadership in Public Services, 5(1), 10-18.
3. Alimo-Metcalf, B., Alban-Metcalf, J., Bradley, M., Mariathasan, J., & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: A longitudinal study. Journal of health organization and management, 22(6), 586-598.
4. Ariani, D. (2020, December). The Role of Engaging Leadership on Work Engagement With Job Insecurity as Moderator Across Proximal Withdrawal States Situation. In The 2nd Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities (TICASH 2020) (pp. 108-120). Atlantis Press.

5. Arimie, C. J. (2019). Employer-employee relations and employee engagement in a tertiary institution in Benin-City, Edo State. *Annals of Management and Organization Research*, 1(1), 9-24
6. Arimie, J. C., & Oronsaye, A. O. (2020). Assessing employee relations and organizational performance: a literature review. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 1(1), 1-17.
7. ceylan, a. (2011). organizational injustice and work alienation.
8. Che, Y., Zhu, J., & Huang, H. (2022). How does employee–organization relationship affect work engagement and work well-being of knowledge-based employees?. *Frontiers in psychology*, 13, 814324.
9. Chiachi (2016) The employee–organization relationship and organizational citizenship behavior. In: Podsakoff, Philip M. and Mackenzie, Scott B. and Podsakoff, Nathan P., (eds.) *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Oxford University Press, Oxford, UK. ISBN 9780190219000
10. Coyle-Shapiro, J. A., & Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here?. *Human resource management review*, 17(2), 166-179.
11. Cummings, T. G., & Manring, S. L. (1977). The relationship between worker alienation and work-related behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 10(2), 167-179.
12. devadads, u. m. (2021). work alienation and its determinants among knowledge workers in the information technology firms in sri lanka. *international journal of economics, business and human behaviour*, 2(4), 10-24.
13. Erasmus, A. (2018). Investigating the relationships between engaging leadership, need satisfaction, work engagement and workplace boredom within the South African mining industry (Doctoral dissertation, North-West University).
14. Firouznia, M., Allameh, S. M., & Hosseini, S. H. (2021). Engaging leadership, engaging environment, engaging job, and engagement. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 11(2), 178-199.

15. Kang, M. & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102.
16. Kang, M., Lee, E., Kim, Y., & Yang, S. U. (2023). A Test of a Dual Model of Positive and Negative EORs: Dialogic Employee Communication Perceptions Related to Employee-Organization Relationships and Employee Megaphoning Intentions¹. *Journal of Public Relations Research*, 35(3), 182-208
17. Katsiroumpa, A., Moisoglou, I., Konstantakopoulou, O., Kalogeropoulou, M., Gallos, P., & Galanis, P. (2024). Engaging Leadership Scale (12 items version): Translation and A Validation in Greek. *International Journal of Caring Sciences*, 17(3), 1407.
18. Kilroy, S., Fu, N., Bosak, J., Hayes, R., & Schaufeli, W. (2023). Reducing day-level emotional exhaustion: The complementary role of high involvement work systems and engaging leadership. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 846-867.
19. Kim, Y., Kang, M., Lee, E., & Yang, S. U. (2019). Exploring crisis communication in the internal context of an organization: Examining moderated and mediated effects of employee-organization relationships on crisis outcomes. *Public Relations Review*, 45(3), 101777.
20. Lebsir, H., & Slimani, M. (2024). Analyzing the feeling of job alienation among employees from the perspective of personal and job characteristics—a field study at cedar iron and steel company in annaba. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 9(9), 5.
21. Lee, E., Kang, M., Kim, Y., & Yang, S. U. (2022). Exploring the interrelationship and roles of employee–organization relationship outcomes between symmetrical internal communication and employee job engagement. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(2), 264-283
22. Lee, Y., & Kim, J. N. (2017). Authentic enterprise, organization-employee relationship, and employee-generated managerial assets. *Journal of Communication Management*, 21(3), 236-253.
23. Li, H., & Cao, Y. (2020, December). Employee-Organization relationship and organizational citizenship behaviour: the roles of organizational identification and leader-

member exchange. In 2020 6th International Conference on Social Science and Higher Education (ICSSHE 2020) (pp. 485-489). Atlantis Press.

24. Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal-and team resources. *Plos one*, 17(6), e0269433

25. Mulili, B. (2018). Influence of Employee Relations on Organizational Performance: The Case of Nyamasheke District, Rwanda Thomas Hagenimana, Dr. Ngui Thomas & Dr. *Journal of Human Resource & Leadership*, 2(3), 61-86.

26. Nikolova, I., Schaufeli, W., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader–Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 37(6), 772-783.

27. Rahmadani, V. G., & Schaufeli, W. B. (2022). Engaging leadership and work engagement as moderated by “diuwongke”: an Indonesian study. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1267-1295.

28. Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnain, Z. (2020). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal study. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 776.

29. Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement?. *Frontiers in psychology*, 12, 754556.

30. Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle Shapiro, J. A. M., Liden, R. C., McLean Parks, J., ... & Van Dyne, L. (2004). The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 291-370). Emerald Group Publishing Limited.

31. stănescu, d. f., & romașcanu, m. c. (2024). the impact of perceived social support on workplace loneliness. the mediation role of work alienation. *management dynamics in the knowledge economy*, 12(2), 133-144.

32. suárez-mendoza, m. j. & zoghbi-manrique-de-lara, p. (2007). the impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the canary islands. *international journal of organizational analysis*, 15(1), 56-76.
33. sulu, s., ceylan, a. & kaynak, r. (2010). work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: implications for healthcare professionals. *international journal of business and management*, 5(8), 27.
34. valadbigi, a. & ghobadi, s. (2012). the study of the elements of work alienation (a case study of the'orumiye white cement factory,'western azarbayjan province, iran). *oida international journal of sustainable development*, 4(9), 71-84.
35. van Tuin, L., Schaufeli, W. B., van Rhenen, W., & Kuiper, R. M. (2020). Business results and well-being: An engaging leadership intervention study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4515.
36. Wu, J., Chen, W., & Liu, Y. (2010). An IP/C model of employee-organization relationship: A dual perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 4(4), 630-652.
37. Wu, J., Chen, W., & Liu, Y. (2010). An IP/C model of employee-organization relationship: A dual perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 4(4), 630-652.
38. Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864.
39. Zaki, A. E. A., Khaled, A., & Hasanin, A. G. (2023). Organizational cynicism and work alienation among nurses and its relation to organizational loyalty. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 11(38), 227-237.
40. Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C., & Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47(1), 111-132.
41. Hair, J., Hult, C., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.