

الإغتراب الوظيفى كمتغير وسيط فى العلاقة بين تمكين العاملين وتحسين الأداء ” دراسة تطبيقية ”

على شركات مياه الشرب والصرف الصحى بمنطقة وسط الدلتا

د. علاء فرج حسن رضوان *

* د. علاء فرج حسن رضوان : حاصل على دكتوراة إدارة الأعمال من كلية التجارة - جامعة المنوفية ، ٢٠١٦ ،
يعمل عضو هيئة تدريس بقسم إدارة الأعمال بالكلية ، تتمثل إهتماماته البحثية فى مجال :
التمويل والإستثمار ، إدارة الموارد البشرية .

Email : alaaradwan2014@yahoo.com

ملخص الدراسة

هدف هذا البحث بصفة أساسية إلى تحسين مستوى أداء العاملين بشركات مياة الشرب والصرف الصحي ، من خلال تمكين العاملين والحد من مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي ، لذا تم التقصي والتحليل لإستكشاف مدى تأثير مستوى تمكين العاملين على مستوى أدائهم بهذه الشركات ، كذلك مدى تأثير مستوى تمكين العاملين على مستوى شعورهم بالإغتراب الوظيفي ، بالإضافة إلى تحديد مدى تأثير مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي على أداء العاملين بالشركات محل الدراسة ، والكشف عن مدى تفسير الإغتراب الوظيفي كمتغير وسيط للعلاقة بين مستوى تمكين العاملين وأدائهم الوظيفي . ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم قائمة إستقصاء ، وزعت على العاملين بشركات مياة الشرب والصرف الصحي (المنوفية / الغربية / القليوبية) وقد بلغ عدد المستقصى منهم ٣٧٥ ، وتم تحليل البيانات الأولية بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، وتوصلت النتائج إلى : وجود علاقة إرتباط سالبة بين مستوى تمكين العاملين ومستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي ، وإن زيادة مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي بالشركات محل الدراسة يؤثر بالسلب على أداء العاملين بها ، بالإضافة إلى إيجابية العلاقة بين مستوى تمكين العاملين ومستوى أدائهم ، وأخيراً أن الإغتراب الوظيفي يتوسط العلاقة بين تمكين العاملين ومستوى أدائهم

Abstract:

This research aimed to improve employees performance level in companies of water and sewage by empowering employees , It has a positive effect in reducing the level of feelings of job alienation ,therefore investigation and analysis were conducted to explore the extent to which the level of employee empowerment impacts the performance of employees in these companies , as well as the impact of the level of empowerment of employees on the level of feeling of job alienation , in addition to determining the extent to which the level of feeling of job alienation affects the performance of employees in the companies under study , determining the extent to which job alienation is interpreted as an intermediate variable for the relationship between the level of employee empowerment and their job performance . to achieve these objectives , a questionnaire was designed and distributed to employees of the water and sewage (Menoufia ,Gharbia ,Qaliubiya) the number of those investigated has reached 375 , the primary data was analyzed using the statistical program SPSS , the results found that there is a negative correlation between the level of employee empowerment and the feeling of job alienation , The increased level of job alienation in the companies under study negatively impacts the performance of their employees , in addition to the positive relationship between the level of empowerment and performance of employees , finally job alienation mediates the relationship between employee empowerment and their performance.

١- مقدمة Introduction

في ظل تزايد الاهتمام بالموارد البشرية في منظمة القرن الحادي والعشرون زادت الحاجة لتمكين العاملين في المنظمات بصفة عامة والمنظمات الخدمية بصفة خاصة ، وتعاني معظم المنظمات العامة من انخفاض في مستوى أداء العاملين ويظهر ذلك جلياً في العديد من المؤشرات منها : انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف ولاء وإنتماء العاملين وفقدان الشعور بالأهمية والتأثير . ومن هذه الشركات شركة مياه الشرب والصرف الصحي التي تعاني من العديد من المؤشرات السابقة التي تؤكد وجود الظاهرة محل الدراسة (الإغتراب الوظيفي) . ويعتبر الإغتراب الوظيفي أحد أهم الظواهر التي تواجه العنصر البشري وتحد من قدرته وتؤثر علي مستوي أدائه , حيث يشعر الفرد بانفصاله عن الواقع المهني و إنعدام تأثيره علي المواقف التنظيمية التي يتفاعل معها , وقد تعددت الدراسات التي إهتمت بدراسة ظاهرة الإغتراب الوظيفي خاصة في علم النفس والاجتماع ، لكنها لم تحظي بنفس الدرجة من الإهتمام في علوم الإدارة ، إلا أنه مؤخراً بدأ علماء الإدارة في التركيز علي دراسة هذه الظاهرة وابعادها وتأثيرها علي الأداء الوظيفي , ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلي تحديد دور تمكين العاملين في معالجة ظاهرة الإغتراب الوظيفي لدعم الأداء الوظيفي بما يؤدي إلي تحسين الأداء المؤسسي ، وذلك بالتطبيق علي شركات مياه الشرب والصرف الصحي بمنطقة وسط الدلتا .

٢- الدراسة الإستطلاعية :

تم إجراء الدراسة الإستطلاعية بهدف زيادة إلمام الباحث بموضوع البحث و التحديد الدقيق لمشكلة البحث و المساعدة في بناء فروضه بشكل سليم، بالإضافة إلي التعرف علي خصائص مجتمع البحث ، وتقسم الدراسة الإستطلاعية إلي:

١/٢ دراسة استطلاعية مكتبية

تم فيها الاطلاع علي المراجع و الدوريات المختلفة و المصادر علي شبكة الإنترنت التي تناولت متغيرات البحث ، بالإضافة الي بعض البيانات الثانوية المتعلقة بموضوع البحث والتي تدور حول متغيراته :

- الإغتراب الوظيفي بأبعاده المختلفة (فقدان القوة ، فقدان المعني ، فقدان المعايير ، العزلة الإجتماعية ، إغتراب الذات) .
- تمكين العاملين بأبعاده المختلفة (حرية التصرف ، ذاتية التصرف ، المغزي من العمل)

- أداء العاملين و يضم (أداء المهمة ، السلوك المصاحب للاداء) .

٢/٢ دراسة إستطلاعية ميدانية

تم إجرائها للتأكد من وجود الظاهرة و المشكلة محل الدراسة في مجال التطبيق وهو شركات مياه الشرب والصرف الصحي بمنطقة وسط الدلتا (المنوفية / الغربية / القليوبية) و قد تم تناولها علي النحو التالي :

٣/٢ اسلوب الدراسة الإستطلاعية

اعتمدت الدراسة الإستطلاعية علي المقابلات الشخصية المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت ٥٠ من العاملين بشركات مياه الشرب و الصرف الصحي وسط الدلتا (٢٥ من العاملين بالشركة في المنوفية ، ١٥ من العاملين بالشركة في الغربية ، ١٠ من العاملين بالشركة في القليوبية) وتم تغطية الجوانب الآتية في هذه المقابلات :

- مستوي شعور العاملين بالرضا الوظيفي .
- درجة ولاء و انتماء العاملين بالشركة .
- مدي ملائمة المناخ التنظيمي في بيئة العمل .
- مستوي الشعور بالتقدير و القيمة و الاهمية .
- مدي الاحساس بالحرية و الإستقلالية في اداء العمل .
- درجة المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .
- إدراك العاملين للعلاقات الإنسانية بينهم وبين رؤسائهم في العمل .
- مستوي أداء العاملين بالشركات محل الدراسة .

٤/٢ نتائج الدراسة الإستطلاعية

تبين من الدراسة الإستطلاعية وجود العديد من المؤشرات السلبية التي تؤكد وجود الظاهرة محل الدراسة وهي الإغتراب الوظيفي ، وانخفاض مستوى أداء العاملين ، ومنها ما يلي :

- انخفاض مستوي الشعور بالرضا الوظيفي لدي العاملين بشركات مياه الشرب و الصرف الصحي (٩٠% من المقابلات التي تم اجرائها في الشركات الثلاثة لا يشعرون بالرضا الوظيفي) .
- ضعف ولاء و إنتماء العاملين (٧٠% من العاملين لديهم استعداد لترك العمل بالشركة في حالة وجود فرصة اخري) .

- عدم ملائمة مناخ العمل بالشركة (٧٥% من العاملين يؤكد علي ان المناخ التنظيمي داخل الشركة غير مناسب) .
- ارتفاع مستوي الشعور بعدم التقدير و فقدان القيمة و الأهمية بالشركة (٧٩% من العاملين بالشركة يشعر بأن وجوده لا يضيف شئ ولا توجد ممارسات من الشركة يشعر من خلالها بأهميته و تأثير دوره في العمل و قيمته بالشركة) .
- إفتقاد الشعور بالحرية و الإستقلالية في العمل (٧٠% من العاملين يشعر بأنه لا يمتلك الحرية في اداء عمله ولا يشارك رؤسائه في إتخاذ القرارات ، و ضعف مستوي العلاقات الإنسانية بينه وبين رؤسائه) .
- انخفاض مستوي أداء العاملين (٧٥% من المقابلات توصل الباحث من خلال اسئلة غير مباشرة بصفة العمومية في طرحها إلي انخفاض مستوي أداء اصحابها او زملائها في العمل)

٣- الإطار النظري والدراسات السابقة

يمكن تناول الدراسات السابقة علي النحو المبين ادناه .

٣ / ١ الإطار النظري والدراسات السابقة للإغتراب الوظيفي

الإغتراب الوظيفي من أقدم المفاهيم التي تناولتها العلوم الإنسانية ، والمعني اللغوي والمصطلحي واحد في اللغة العربية (الغرب و الغربة و الإغتراب) وكلها تعني (الذهاب والتخلي عن الناس) ، والمصطلح العربي (إغتراب) أكثر تحديداً لمضمونه من المصطلح الإنجليزي (بركات ، ١٩٩١) ، وفي قاموس اكسفورد اللغوي يعطي المصطلح (Alienation) عدة معاني منها: اللامألوف واللاصدقة والعدائية واللامقبول ، والفعل (Alienate) يعطي عدة معاني منها : الحالة التي يصبح فيها الشخص غير ودود أو عدائي أو يشعر بالعزلة الغريبة عن أصدقائه ومجمعه .

ويعرف معجم العلوم الإجتماعية الإغتراب بأنه حالة يمر فيها الفرد بأوضاع يفقد فيها نفسه ويصبح غريباً في عمله و يكاد يفقد إنسانيته وذاته حينما يتعرض لقوي معادية ربما تكون من صنعه (عبد السلام ، ٢٠٠٠) ، لكن معجم إدارة الموارد البشرية يعرف الإغتراب الوظيفي بأنه شعور الموظف بالغربة عند تادية عمله بمعزل وبدون مشاركة الآخرين .

ويري (Farahbod et al . 2012) ان الإغتراب الوظيفي هو شعور الفرد بإنفصاله عن الواقع المحيط له و إفتقاره إلي العلاقات الإجتماعية في محيط العمل ، وقد تناوله (حافظ ، ٢٠١٥)

علي أنه انفصال الفرد عن ذاته وعن العالم الخارجي بشكل يجعله غير قادر علي الانسجام مع نفسه ومع الآخرين في المنظمة بمعنى ان الفرد يصبح مغترباً عن ذاته وعن الوظيفة وعن جماعة العمل والمنظمة .

ونخلص من هذا إلي أن الإغتراب الوظيفي : هو حالة يشعر معها الفرد بإنفصاله عن الواقع المهني نتيجة شعوره بعدم أهمية ولا فعالية ولا وزنه في المنظمة ، ويترتب عليه إنعدام تأثيرة في المواقف التنظيمية التي يتفاعل معها ، بالإضافة إلى شعورة بتناقض وغموض القيم التي يخضع لها وإنفصاله عن الواقع المحيط ، وإفتقاره إلى العلاقات الإجتماعية في عملة ، كل هذا ينعكس في النهاية على ذاته حيث يفقد الفرد علاقته بنفسه .

وقد تعددت الدراسات السابقة التي تناولت ظاهرة الإغتراب الوظيفي ، حيث إهتمت دراسة (J.c.sarros and Others , 2002) بالعلاقة بين سلوك القائد وهيكل المنظمة والإغتراب الوظيفي ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة معنوية العلاقة بين كل من : القيادة التحويلية والإغتراب الوظيفي ، لكن الهيكل التنظيمي لم يكن له دور كبير في التنبؤ بمستوى الإغتراب الوظيفي رغم أن الدراسة أشارت إلي وجود علاقة غير مباشرة بين الهيكل التنظيمي وظاهرة الإغتراب الوظيفي ، وأوضحت الأدلة التي قدمتها الدراسة أن نمط قيادة المنظمة له تأثير كبير علي الشعور بالإغتراب الوظيفي .

وقد إستهدفت دراسة (محمد ، ٢٠٠٦) التعرف علي ماهية ظاهرة الإغتراب الوظيفي في العمل وتحديد مصادرها والآثار المترتبة عليها وأهم العوامل المؤثرة في إنتشار هذه الظاهرة ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية عليها ، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة بين كل من : (مستوى المركزية في إتخاذ القرارات ، ونمط القيادة ، وكفاءة نظم المعلومات ، والمستوي الإداري ، وطبيعة الأعمال ، حجم المنظمة ، ونظام الحوافز ، ونظم التدريب) وبين مشاعر الإغتراب الوظيفي لدي العاملين بشركتي مصر ايران للغزل والنسيج وشركة تراست للمنسوجات القطنية . أما دراسة (الكنعان ، ٢٠١١) فقد تم إجرائها بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين المستوي التنظيمي ومستوي الشعور بالإغتراب الوظيفي بمعهد الإدارة العامة بالرياض ، وتوصلت إلي أن المتغيرات المتعلقة : بالعمر ، المؤهل العلمي ، المرتبة الوظيفية ، نطاق الأشراف ، درجة الرسمية التي يعملون في ظلها ، ودرجة الروتين لا تفسر الإختلاف في مستوي الإغتراب الوظيفي في مختلف المستويات التنظيمية ، وأن

الإختلاف في درجة مشاركتهم في القرارات وتمتعهم بدرجات متفاوتة من الإستقلالية هو الذي يفسر الإختلاف في مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية . لكن دراسة (Valadbiy , Ghobadi , 2012) ركزت علي دراسة عناصر الإغتراب الوظيفي , وأظهرت نتائجها وجود علاقة معنوية بين الإغتراب الوظيفي وكل من : الحالة الإجتماعية , الجنسية , نوع الوظيفة , الرضا الوظيفي , ضغوط الوظيفة , طبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين وبينهم وبين المديرين .

وإستهدفت دراسة (AL-Nasser and Behery, 2015) تحديد العلاقة بين التدريب التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية (التمر التنظيمي أو التسلط , والإغتراب الوظيفي) مع توسط المناخ التنظيمي كمتغير وسيط بدولة الإمارات العربية المتحدة , التي أجريت علي ٢٩ شركة تضم ١٤ قطاع من قطاعات الأعمال , وعلي عينة حجمها ٦٥٦ مفردة وكان من أهم نتائجها : وجود علاقة قوية بين كل من التمر الوظيفي والإغتراب الوظيفي بالإضافة إلي وجود علاقة إرتباط سلبية وغير معنوية بين التدريب وجميع أبعاد سلوكيات العمل السلبية , وضعف العلاقة بين التدريب التنظيمي ومعظم أبعاد المناخ التنظيمي.

بينما تناولت دراسة (Valikhani , 2015) دراسة تأثير أبعاد الإغتراب الوظيفي (العجز , عدم الفهم , الإغتراب الذاتي) علي سلوك افراد المنظمة بالمقارنة بالسلوك المتعارف عليه لتعامل الفرد مع المنظمة , وتوصلت الدراسة إلى : وجود تأثير إيجابي بين فهم الأشخاص لسلوك المتعارف عليه بين الفرد والمنظمة والأداء الوظيفي , بالإضافة إلى أن الجهود التنظيمية المبذولة لإختيار الموظفين في العمل تكون فعالة وتحد من آثارها السلبية علي الإغتراب الوظيفي . في حين قدم (Shantz and Others , 2015) دراسة استهدفت دراسة ظاهرة الإغتراب الوظيفي من خلال فحص كامل لنموذج متكامل عن الإغتراب الوظيفي وذلك بفحص أربعة مسببات للإغتراب الوظيفي , وتأثير الإغتراب الوظيفي علي الإنحراف والأداء , وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها : أن هوية وتنوع المهمة يرتبط بشكل سلبي مع الإغتراب الوظيفي , بالإضافة إلي أن الموظف الذي يشعر بالإغتراب الوظيفي يتصرف بطريقة سلبية كما أن أدائه في العمل يكون أقل من الموظفين الذين لا يشعرون بالإغتراب .

كما أجري (ياسين ، ٢٠١٥) دراسة إستهدفت تحديد تأثير المتغيرات التنظيمية والشخصية علي مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات ، وتوصلت إلي : معاونة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من مشاعر الإغتراب الوظيفي داخل الجامعة ، وأن مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس أعلي من الهيئة المعاونة .

لكن (الحديدي ، ٢٠١٦) إهتم بتحديد العلاقة بين التهكم التنظيمي والإغتراب في العمل بالتطبيق علي هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة : وجود تأثير معنوي إيجابي للبعد المعرفي من التهكم التنظيمي علي جميع أبعاد الإغتراب في العمل ، أما البعد العاطفي فوجد أن له تأثير معنوي إيجابي علي فقدان المعني وفقدان المعايير .

بينما تناولت دراسة (Behery And Al-Nasser , 2016) تأثير أنماط القيادة والتدريب علي ثقة والتزام الموظفين في وجود التمر (التسلط) والإغتراب الوظيفي كمتغير وسيط ، وإستهدفت الدراسة تحليل أنماط القيادة والتدريب التنظيمي وتأثيرهما علي المخرجات التنظيمية والمعتقدات السلوكية السلبية في مكان العمل في دولة الإمارات العربية المتحدة ، وذلك لعينة حجمها ٦٥٦ مفردة تضم ١٤ قطاع من قطاعات الاعمال (كالبيتروكيماويات ، البناء ، العقارات ، النقل ، الخدمات المصرفية) ، وكشفت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي للتدريب التنظيمي علي الإغتراب الوظيفي بالإضافة إلي تأثيره الإيجابي علي الإلتزام التنظيمي والسلوكيات غير المنتجة في مكان العمل .

٢/٣ الإطار النظري والدراسات السابقة لتمكين العاملين

التمكين في اللغة مصدره أفعال " مكن " ، ويقال " مكنه " الله من الشئ " تمكيناً " و " أمكنه " منه وإستمكن الشخص من الشئ و " تمكن " منه وفلان لا " يمكنه " النهوض أى لا يستطيع أو يقدر عليه والتمكين أى الإستطاعة من فعل الشئ (الرازي ؛ محمد بكر ، ١٩٩٢) والمعنى الغوى للتمكين يشير إلى الدعم والتقوية والتعزيز أى منح العاملين القوة ، والمعلومات ، الحماية ، والمكافآت .

أما التمكين كمصطلح فقد تزايد الإهتمام به في الأونة الأخيرة ورغم إنتشار هذا المصطلح في التسعينيات من القرن العشرين إلا أنه إستمر بقوة في القرن الحادى والعشرين . وقد إستخدم الباحثين والكتاب في مجال إدارة الموارد البشرية مصطلح التمكين ومرادفاته دون الإهتمام بوضع

تعريف واضح متفق عليه أو تصنيفات محددة له . وأشهر التعريفات التي وردت لهذا المفهوم هو التعريف الوارد ب قاموس إكسفورد والذي عرف التمكين بأنه إعطاء القدرة أو منح الصلاحية للشخص المُمكن ويرى (ملحمة ، ٢٠٠٦) أن التمكين يعنى إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكثر في مجال عملة من ناحية ومنحة حرية المشاركة وإبداء الرأي في إقرار العمل من ناحية أخرى . لكن (Knight – Turery , 2006) يرى أن التمكين مجموعه من الممارسات الإدارية المُعدة لتمكين العاملين أى توسيع صلاحياتهم في حين أن (اللبيس ، ٢٠٠٤) يؤكد زيادة الإهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم ومنحهم مزيد من المعلومات التي تُمكنهم من القيام بأدوارهم .

نخلص من ذلك إلى أن التمكين : هو تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوافر لديهم ملكة الإجتهد ، وإصدار الأحكام والتقدير والتصرف بحرية في القضايا التي تواجههم عند ممارسة مهام عملهم وكذلك مساهمتهم في صنع وإتخاذ القرارات التي تتعلق بهذه الأعمال .

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع تمكين العاملين وعلاقتة بالعديد من المتغيرات ، حيث إهتمت دراسة (Chang&Liu,2008) بالتعرف على أثر التمكين النفسى والتمكين التنظيمى والسلوك الإبداعى على إنتاجية الوظيفة ، وطبقت على المستشفيات العامة في تايوان على عينة تبلغ ٥٧٦ من الممرضات ، وتوصلت إلى أن: إنتاجية الوظيفة تتأثر ببعدي أهمية الوظيفة والكفاءة الذاتية من أبعاد التمكين النفسى ، وتتأثر ببعدي توافر المعلومات وفرص التعلم والنمو من أبعاد مناخ التمكين ، كما تتأثر إنتاجية الوظيفة بإبداعية العاملين . وأن المتغير صاحب أكبر مساهمة في إنتاجية الوظيفة هو بعد الكفاءة الذاتية من أبعاد التمكين النفسى .

ولكن دراسة (Wei et al , 2010) هدفت إلى إستكشاف أثر التمكين النفسى والتنظيمى والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعى للعاملين ، وتمت على عدد (١٠١) فريق عمل بإحدى شركات الإتصالات المتعددة الجنسيات في الصين ، وكشفت عن وجود أثر إيجابى لكلاً من : التمكين النفسى والتمكين التنظيمى على السلوك الإبداعى للعاملين ، وأن هناك أثر سلبى للقيادة التبادلية على السلوك الإبداعى للعاملين يتحول إلى أثر إيجابى في حالة إرتفاع مستوى التمكين .

في حين إستهدفت دراسة (شوشة ، ٢٠١١) إختبار أثر تمكين العاملين علي سلوكهم الإبداعى ، وتحديد ما إذا كان التمكين النفسى يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمى والسلوك الإبداعى للعاملين ، وتوصلت الدراسة إلي : وجود أثر إيجابى للتمكين النفسى علي السلوك

الإبداعي للعاملين ، و أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي والسلوك الإبداعي للعاملين .

أما دراسة (ديوب ، ٢٠١٤) فقد إهتمت بتحديد العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية ، وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في شركات قطاع الإتصالات في سوريا ، وتوصلت الدراسة إلي : وجود علاقة معنوية بين أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ، ومشاركة العاملين في الملكية ، وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم وإقتراحاتهم) وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة ، وأن تقدير الإنجاز هو أكثر متغيرات تمكين العاملين إرتباطاً بجودة الحياة الوظيفية ، يليه مشاركة العاملين بالملكية ثم تفويض السلطة.

وقد إستهدفت دراسة (ابن قرينة ، بوخلوة ، ٢٠١٥) التعرف علي مستوى تمكين العاملين في مؤسسة مطاحن الواحات ومستوي الرضا الوظيفي للعاملين فيها ، وأثر تمكين العاملين علي الرضا الوظيفي ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين (تفويض السلطة ، تدريب العاملين ، المشاركة في إتخاذ القرار ، تحفيز العاملين) علي الرضا الوظيفي للعاملين .

وإهتمت دراسة (البشير ؛ حامد ، ٢٠١٨) بتجديد أثر تمكين العاملين علي الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران ، وهدفت إلي تحليل ومعرفة أثر التمكين الإداري للعاملين بأبعاد المختلفة علي السلوك الإبداعي الإداري لدي العاملين في جامعة نجران، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها : وضوح سياسات وإجراءات العمل الإداري ، وفعالية نظام الإتصال ، ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية بالجامعة ، لكنها أشارت أيضاً إلي ضعف مستوى تفويض السلطة للعاملين وضعف الدعم والمساندة الإدارية ، وضعف برامج التدريب الإداري ، وعدم ملائمة نظام التحفيز المادي والمعنوي للعاملين بالجامعة .

٣/٣ الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين

حظى مفهوم الأداء الوظيفي أو أداء العاملين بإهتمام بالغ وبشكل مستمر للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بأداء العاملين ويشير مفهوم أداء العاملين إلى الجهد المبذول لتحقيق مسئوليات ومهام معينة ترتبط بوظيفة معينة ، وقد تناولت (المحاسنة ، ٢٠١٣) الأداء الوظيفي على أنه

درجة تحقيق أو إنجاز المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد بشكل يحقق أهداف المنظمة .

وفي هذا الإطار يمكن تعريف أداء العاملين بأنه : هو محصلة الجهد المبذول من العامل عند أداء مهام وظيفته مصحوباً بسلوكياته أثناء العمل ودرجة إنجازه وتحقيق النتائج التي تتفق مع أهداف المنظمة .

وقد تعددت الدراسات التي تناولت أداء العاملين لما له من تأثير على أداء المنظمات وأن العنصر البشري أصبح أهم مصادر الميزة التنافسية في المنظمات ، لذا تناولت دراسة (الضالعي ، ٢٠١٦) تحليل دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين مستوى أداء العاملين بالجامعات الحكومية اليمينية (بصنعاء - تعز) ، وتوصلت إلى : ضعف مستوى أداء العاملين في جامعتي صنعاء وتعز ، وأيضاً أشارت الدراسة إلى معنوية العلاقة بين ممارسة منظومة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومستوى أداء العاملين سواء بشكل إجمالي أو على مستوى الأبعاد المختلفة له .

و إتجهت دراسة (فتح الباب ، ٢٠١٧) إلى تناول علاقة المناخ الأخلاقي بالأداء الوظيفي ، وهدفت إلى التعرف على شكل العلاقة بين المناخ الإخلاقي والأداء الوظيفي ، بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بمدينة طنطا ، وتوصلت الدراسة إلى : ضعف مستوى الأداء الوظيفي بالمستشفيات الجامعية بمدينة طنطا ، وإن إدراك الفرد لدوره الوظيفي أكثر أبعاد الأداء الوظيفي توافر في المستشفيات الجامعية محل الدراسة ، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المناخ الأخلاقي الكلي والأداء الوظيفي بشكل عام .

وفي ذات السياق إهتمت دراسة (Mclaty , Yardman & Barnett , 2019) بالتحقق من دور القيادة الأصلية كمتغير وسيط بين تدريب العاملين ومستوى أدائهم في ميناء جدة الإسلامي بالمملكة العربية السعودية ، وتوصلت إلى : وجود علاقة بين متغيرات الدراسة بشكل معنوي وإيجابي وهي : تدريب العاملين ، القيادة الأصلية ، أداء العاملين ، بالإضافة إلى أن القيادة الأصلية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين تدريب العاملين ومستوى أدائهم في ميناء جدة الإسلامي .

و هدفت دراسة (Aliyu, Bello & Bello , 2018) إلى تحديد تأثير التدريب والتطوير على مستوى أداء الموظفين ، بالتطبيق على عينة من (٢٠١) من الأكاديميين وكبار الموظفين غير الأكاديميين من الفنون التطبيقية ، وأثبتت النتائج أن : التدريب والتطوير له علاقة قوية بأداء العاملين ، بمعنى أنه كلما زاد الإهتمام بالتدريب والتطوير تحسن أداء العاملين . وفي نفس السياق

هدفت دراسة (الزيات ، ٢٠١٨) لمعرفة أثر تطبيق متطلبات المواصفات الدولية لجودة التدريب الأيزو ٢٠١٥ على أداء العاملين ، وذلك بالتطبيق على الشركة المصرية للإتصالات ، وأكدت النتائج على وجود علاقة معنوية إيجابية بين متطلبات المواصفات الدولية لجودة التدريب الأيزو ٢٠١٥ والأبعاد المختلفة لأداء العاملين .

أما دراسة (إمام ، ٢٠١٩) إستهدفت تحديد أثر الإلتزام التنظيمي على مستوى أداء العاملين في شركات السياحة المصرية فئة أ بمدينة القاهرة ، وتوصلت إلى : أن الإلتزام التنظيمي يؤثر على مستوى أداء العاملين في شركات السياحة المصرية فئة أ ، وأكد على ذلك معنوية وإيجابية العلاقة بينهما .

أوجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث إلا أن الدراسات الإدارية التي تناولت ظاهرة الإغتراب الوظيفي تتصف بالندرة ، ورغم أن هذه الدراسات أكدت على تأثير ظاهرة الإغتراب الوظيفي على مستوى أداء العاملين في المنظمات بصفة عامة ، وبالأخص المنظمات الخدمية لا سيما شركات مياه الشرب والصرف الصحي .

ورغم محاولة العديد من الدراسات التعرف على ظاهرة الإغتراب الوظيفي وأسبابها وتقديم مقترحات للحد من هذه الظاهرة ، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسات في سعيها إلى دراسة مدى إمكانية الإستفادة من مفهوم تمكين العاملين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الحد من مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي لتحسين مستوى أداء العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة .

ومن خلال الدراسة والمراجع النظرية تبين للباحث من مرجعه الأدبيات العلمية في هذا المجال أنها ركزت على مداخل مختلفة لتحسين أداء العاملين سواء بتحسين بيئة وظروف العمل أو تنمية وتدريب العاملين أو جوانب التحفيز المتعددة ، أما هذه الدراسة فقد اعتمدت على مدخل آخر وهو تحسين أداء العاملين بمزيد من تمكينهم مع توسيط الإغتراب الوظيفي كمتغير وسيط ، بإعتبار أن تمكين العاملين أحد الأدوات التي يمكن ان تستخدمها الإدارة في تحسين أداء العاملين ، حيث اهتمت هذه الدراسة بتحديد دور تمكين العاملين بإبعاده المختلفة (حرية التصرف ، ذاتية التصرف ، المغزى من العمل) في الحد من ظاهرة الإغتراب الوظيفي بإبعاده المختلفة (فقدان

القوه ، فقدان المعنى ، فقدان المعايير ، العزلة الإجتماعية ، اغتراب الذات) ، وأثر ذلك على أداء العاملين (اداء المهمة ، السلوك المصاحب للاداء) .

٤- مشكلة وتساؤلات البحث Research Problem and Question

أوضحت نتائج الدراسات الاستطلاعية وجود مشاعر سلبية لدى بعض العاملين بشركات المياه والصرف الصحي بمنطقة وسط الدلتا تتمثل في : إنخفاض مستوى الرضا الوظيفي ، وضعف ولاء إنتماء العاملين ، الشعور بغياب المناخ التنظيمي المناسب ، الشعور بعدم التقدير وفقدان القيمة والأهمية ، الإفتقاد إلي الحرية والإستقلالية في ممارسة العمل ، إنخفاض المشاركة ونقل الخبرات والمعارف وعدم الإهتمام بتنمية العلاقات الانسانية بين الرئيس والمرؤوسين ، وهذه المؤشرات تؤكد على وجود الظاهرة محل الدراسة (الإغتراب الوظيفي) ، كما أشارت الدراسة الإستطلاعية إلى إنخفاض مستوى أداء العاملين بالشركات محل الدراسة بإعتبار أن مستوى أداء العاملين ناتج لكل المؤشرات السابق تناولها وكذلك الى عدم رضا العاملين انفسهم عن مستوى أدائهم ، بالإضافة إلي غموض العلاقة بين مستوى تمكين العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي بوسط الدلتا ومستوي شعورهم بالاغتراب الوظيفي وتأثير هذا على أدائهم .

وهذه النتائج تُثير عدد من التساؤلات ، والتي تمثل مشكلة البحث ، ويمكن طرحها علي النحو

التالي :

١/٤ ما مدى وجود علاقة بين تمكين العاملين والإغتراب الوظيفي وتحسين أداء العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة ؟

٢/٤ ما هو تأثير مستوى تمكين العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة بأبعادة المختلفة على أدائهم الوظيفي؟

٣/٤ ما هو مستوى تأثير تمكين العاملين على مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي لدي العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة ؟

٤/٤ إلى أى مدى يؤثر الشعور بالإغتراب الوظيفي لدي العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي بوسط الدلتا على مستوى أدائهم الوظيفي ؟

٥/٤ هل الإغتراب الوظيفي كمتغير وسيط يفسر العلاقة بين تمكين العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة ومستوى أدائهم الوظيفي ؟

٥- أهداف البحث Research Objectives

يسعى هذا البحث بصفة عامة إلي تحسين أداء العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي بمنطقة وسط الدلتا ، من خلال تمكين العاملين والحد من شعورهم بالإغتراب الوظيفي ، وعلي وجه التفصيل يهدف هذا البحث إلي :

١/٥ الكشف عن مدى وجود علاقة بين تمكين العاملين والإغتراب الوظيفي وتحسين أداء العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة .

٢/٥ تحديد مستوى تأثير تمكين العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة بأبعاده المختلفة على أدائهم الوظيفي .

٣/٥ تحديد مستوى تأثير تمكين العاملين على الشعور بالإغتراب الوظيفي لدى العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة .

٤/٥ التعرف على مستوى تأثير الشعور بالإغتراب الوظيفي لدي العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة على مستوى أدائهم الوظيفي .

٥/٥ الكشف عن تأثير الشعور بالإغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مستوى تمكين العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة ومستوى أدائهم الوظيفي .

٦- فروض البحث Research Hypothesis

في ضوء مشكلة وتساؤلات وأهداف البحث ، وبالإعتماد علي التأسيس النظري من الدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية ، قام الباحث بصياغة فروض البحث في صيغة العدم كما يلي :

١/٦ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تمكين العاملين ومستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي ومستوى أداء العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي بمنطقة وسط الدلتا .

٢/٦ لا يوجد تأثير معنوي لمستوى تمكين العاملين بأبعاده المختلفة على مستوى أدائهم بشركات مياه الشرب والصرف الصحي بمنطقة وسط الدلتا .

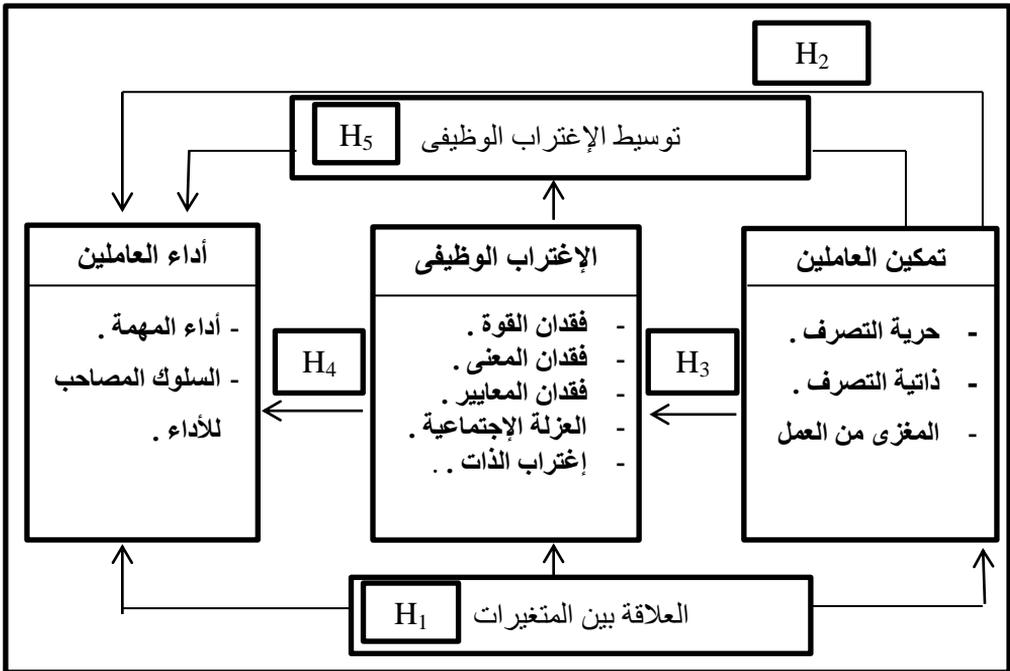
٣/٦ لا يوجد تأثير معنوي لمستوى تمكين العاملين بأبعاده المختلفة على مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي لدى العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة

٤/٦ لا يوجد تأثير معنوي للشعور بالإغتراب الوظيفي لدى العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي على مستوى أدائهم الوظيفي .

٥/٦ لا يوجد تأثير لمستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مستوى تمكين العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة وأدائهم الوظيفي .
ويمكن توضيح فروض الدراسة على النموذج المبين بالشكل رقم (١)

شكل رقم (١)

نموذج الدراسة المقترح للعلاقة بين تمكين العاملين وتحسين الأداء بتوسيط الإغتراب الوظيفي



المصدر : من إعداد الباحث

٧- أهمية ومبررات البحث Research Significance

إن محاولة الكشف عن دور تمكين العاملين في الحد من ظاهرة الإغتراب الوظيفي لدعم الأداء الوظيفي في المنظمات بصفة عامة ، والمنظمات الخدمية بصفة خاصة لا سيما بشركات مياه الشرب والصرف الصحي والذي يمس عملها كافة المواطنين الذين يتعاملون مع هذا المرفق الحيوي يدل على أهمية هذه الدراسة ، وترجع أهمية هذه الدراسة على وجه التفصيلي إلى ما يلي :

- ندرة الدراسات التي تناولت ظاهرة الإغتراب الوظيفي بشكل عام ، وفي المجال الإداري بشكل خاص .

- إن تحديد أسباب ومصادر الإغتراب الوظيفي يسهل علي المدراء والمسؤولين ايجاد حلول لمعالجة هذا الشعور والحد من آثاره السلبية علي الأداء الوظيفي .
- لا شك أن معالجة أسباب الشعور بالإغتراب الوظيفي ينعكس بشكل إيجابي علي الرضا الوظيفي والشعور بالإنتماء والولاء للمنظمة , وزيادة التعاون , والحد من إرتفاع معدلات دوران العنصر البشري وهذا كله يرفع من انتاجية المنظمة .
- ان دعم وتحسين الاداء الوظيفي للعاملين من خلال مزيد من تمكينهم والحد من شعورهم بالإغتراب الوظيفي سينعكس بلاشك على رضا العميل (رضا المواطن) .

٨- حدود البحث Research Limitation

يمكن تقسيم حدود البحث إلى :

٨ / ١ حدود زمنية

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة ، وهي شهر مارس ، إبريل ، مايو ٢٠١٩ .

٨ / ٢ حدود مكانية

تتمثل الحدود المكانية في شركات مياة الشرب والصرف الصحي بمنطقة وسط الدلتا ، وقد إختار الباحث هذا القطاع لما له من أهمية خاصة بإعتباره مرفق حيوي قائم على مورد غاية في الأهمية ونحتاج إلى مزيد من الإهتمام به ، بالأخص خلال الفترات القادمة في ظل مفاهيم التنمية المستدامة والصراعات القائمة بين الدول على هذا المورد كما أنه يمس كل المواطنين في الدولة .

٨ / ٣ حدود بشرية

يقتصر هذا البحث على جميع العاملين بشركات مياة الشرب والصرف الصحي بوسط الدلتا بالتركيز على فئات ثلاث هم : المهندسين ، المحاسبين ، الفنيين ، والذين يراد قياس مستوى شعورهم بالإغتراب الوظيفي ، وقياس مستوى تمكينهم ومستوى أدائهم الوظيفي .

٩- تصميم ومنهجية البحث Research Methodology

إعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الإستقرائي ، بغرض الوصف الدقيق لخصائص متغيرات البحث (تمكين العاملين ، الإغتراب الوظيفي ، أداء العاملين) ، والعلاقات أو الإختلافات القائمة بينها .

٩ / ١ أنواع ومصادر البيانات

إعتمد الباحث في إجراء هذا البحث على نوعين من البيانات هما :

١/١/٩ البيانات الثانوية Secondary Data

وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها من الكتب والأبحاث والدوريات العلمية وأيضاً البيانات المتاحة على شبكة الإنترنت ، وذلك بغرض التأصيل العلمي لموضوع البحث المتعلق بتمكين العاملين والإغتراب الوظيفي وأداء العاملين .

٢/١/٩ البيانات الأولية : Primary Data

وتتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها من المجال التطبيقي للدراسة ، وترتبط بقياس تأثير مستوى تمكين العاملين على تحسين أدائهم : بتوسيط الإغتراب الوظيفي باستخدام قائمة إستقصاء موجهة إلى المحاسبين والمهندسين والفنيين في ثلاث شركات من شركات مياة الشرب والصرف الصحي (المنوفية ، الغربية ، القليوبية) .

٢/٩ مجتمع وعينة البحث Research Pupation and Sample

يمكن تناول مجتمع وعينة الدراسة على النحو التالي :

١/٢/٩ مجتمع البحث

هو جميع المفردات التي تمثل ظاهرة معينة يهتم بها موضوع البحث وتشترك في صفة أو أكثر ومطلوب جمع البيانات حولها . وبناء على ما سبق تناولت في حدود البحث ، فإن مجتمع هذا البحث يتمثل في جميع العاملين بشركات مياة الشرب والصرف الصحي بمنطقة وسط الدلتا (المنوفية / الغربية / القليوبية) بالتركيز على ثلاث فئات من العاملين هم : (المحاسبين / المهندسين / الفنيين) ويمكن توضيح مجتمع الدراسة من خلال الجدول رقم (١) .

جدول رقم (١)

بيان مجتمع الدراسة من العاملين بشركات مياة الشرب والصرف الصحي

بمنطقة وسط الدلتا (الغربية / المنوفية / القليوبية)

بيان	المهندسين		المحاسبين		الفنيين		الإجمالي	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
- شركة مياة الشرب والصرف الصحي بالغربية .	٣٤٤	%٣٢	٨٧٠	%٣٥	٢٣٨٨	%٣٢	٣٦٠٢	%٣٣
- شركة مياة الشرب والصرف الصحي بالمنوفية .	٣٥٣	%٣٣	٧٩٠	%٣١	٢٦٦٣	%٣٦	٣٨٠٦	%٣٥
- شركة مياة الشرب والصرف الصحي بالقليوبية .	٣٧٦	%٣٥	٨٤٠	%٣٤	٢٣١٤	%٣٢	٣٥٣٠	%٣٢
	١٠٧٣	%١٠٠	٢٥٠٠	%١٠٠	٧٣٦٥	%١٠٠	١٠٩٨٣	%١٠٠

در : من إعداد الباحث ، وفقاً لإحصائيات إدارة الموارد البشرية بشركات مياة الشرب والصرف الصحي بالشركات محل الدراسة ، ٢٠١٩ .

٢/٢/٩ عينة البحث

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث ، وصعوبة تجميع البيانات من كافة مفرداته ، بالإضافة إلى قيود الوقت والتكلفة ، فقد تم الإعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة ، وقد تم تحديد حجم العينة بمعلومية حجم المجتمع بإستخدام القانون التالي (إدريس ، ٢٠١٢) :

$$n = \frac{NZP^2(1-p)}{Ne^2 + Z^2 p(1-p)}$$

n = حجم العينة

N = حجم مجتمع البحث

Z = حدود الخطأ المعياري في ظل درجة الثقة المطلوبه للتقدير ٩٥%

P = نسبة عدد مفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصة محل البحث وهي ٥٠%

e = مقدار الخطأ المسموح به عند التقدير وهي ٠,٠٥

$$٠,٢٥ \times (١,٩٦) \times (١,٠٩٣٨)$$

∴ حجم العينة = $\frac{٠,٢٥ \times (١,٩٦) \times (١,٠٩٣٨)}{٠,٢٥ \times (١,٩٦) + ٠,٠٠٠٢٥ \times (١,٠٩٣٨)}$ = ٣٨٤ مفردة

$$٠,٢٥ \times (١,٩٦) + ٠,٠٠٠٢٥ \times (١,٠٩٣٨)$$

ولرغبة الباحث في تجنب حدوث خطأ العينة قام بزيادة حجم العينة الممثل لمجتمع البحث إلى ٤٥٠ مفردة ، وإعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية في توزيع قوائم الإستقصاء على طبقات المجتمع طبقاً للجدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢)

بيان توزيع حجم العينة على طبقات مجتمع البحث حسب الأهمية النسبية

بيان	عدد العاملين	النسبة	حجم العينة
شركة مياة الشرب والصرف الصحي بالغربية	٣٦٠٢	%٣٣	١٤٨
شركة مياة الشرب والصرف الصحي بالمنوفية	٣٨٠٦	%٣٥	١٥٧
شركة مياة الشرب والصرف الصحي بالقليوبية	٣٥٣٠	%٣٢	١٤٥
الإجمالي	١٠٩٣٨	%١٠٠	٤٥٠

المصدر : من إعداد الباحث

وقد تم توزيع قوائم الإستقصاء بطريقة عشوائية على مفردات عينة البحث ، ويمكن توضيح القوائم الموزعة ، وعدد ونسبة القوائم الصحيحة المستردة من العاملين بشركات مياة الشرب والصرف الصحى بمنطقة وسط الدلتا ، من خلال الجدول رقم (٣) .

جدول رقم (٣)

بيان قوائم الإستقصاء الموزعة والمستردة من العاملين بشركات مياة الشرب والصرف الصحى فى الشركات محل الدراسة

القوائم الصحيحة المستردة		عدد القوائم الموزعة	بيان
النسبة من العينة	العدد		
٨١%	١٢٠	١٤٨	العاملين بشركة مياة الشرب والصرف الصحى بالغربية
٨٣%	١٣٠	١٥٧	العاملين بشركة مياة الشرب والصرف الصحى بالمنوفية
٨٦%	١٢٥	١٤٥	العاملين بشركة مياة الشرب والصرف الصحى بالقليوبية
٨٣%	٣٧٥	٤٥٠	الإجمالى

المصدر : من إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (٣) أن نسبة الردود بلغت ٨٣% من جملة الإستقصاءات الموزعة وهى نسبة مقبولة نسبياً .

١٠ - المتغيرات والقياس

إعتمد الباحث فى جمع البيانات الأولية على إجراء دراسة تطبيقية حول متغيرات البحث ، والتي يمكن قياس خصائصها من خلال مجموعه من المقاييس المتنوعه كما يلي :

١/١٠ متغيرات البحث Research Variables

فى ضوء مشكلة وتساؤلات البحث وأهدافه وفروضه ، إعتمد الباحث على مجموعة من

المتغيرات وهى :

١/١/١٠ تمكين العاملين ويضم مجموعه من المتغيرات الفرعية هى :

- حرية التصرف . - ذاتية التصرف . - المغزى من العمل .

٢/١/١٠ الإغتراب الوظيفى ويضم مجموعه من الأبعاد الفرعية وهى :

- فقدان القوة . - فقدان المعنى . - فقدان المعايير .

- العزلة الإجتماعية . - إغتراب الذات .

٣/١/١٠ أداء العاملين .

- أداء المهمة . - السلوك المصاحب للأداء .

٢/١٠ المقياس المستخدم في الدراسة

أمكن للباحث قياس المتغيرات المتعلقة بالدراسة كما يلي :

١/٢/١٠ قياس مستوى تمكين العاملين

قام الباحث بتسمية وتطوير عدد من المتغيرات المتعلقة بتمكين العاملين معتمداً على العديد من الدراسات السابقة . (نافع ، ٢٠١١ ؛ شوشه ، ٢٠١١ ؛ بوخلوة ، ابن قريته ، ٢٠١٥ ؛ ديوب ، ٢٠١٤ ؛ البشير ، حامد ، ٢٠١٨ ؛ Chang&Lix,2008 ؛ Wei et ,2010) ، مع إجراء بعض التعديل عليها بما يتناسب مع مجال التطبيق . ولقياس مستوى تمكين العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي ، تم استخدام مقياس " ليكرت " (Likert Scale) المكون من خمس درجات (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة ، مع وجود درجة محايدة في المنتصف) ، وقد تضمن المقياس عدد ١٩ عبارة : ٦ عبارات لقياس حرية التصرف ، ٧ عبارات لقياس ذاتية التصرف ، ٦ عبارات لقياس المغزى من العمل .

٢/٢/١٠ قياس مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي

في ضوء الدراسات السابقة ذات العلاقة بالإغتراب الوظيفي : (محمد ، ٢٠٠٦ ؛ ياسين ، ٢٠١٥ ؛ الكنعان ، ٢٠١١ ؛ تاميدى ، ٢٠١٣ ؛ الحديدى ، ٢٠١٦ ؛ Aboul_Ela,2015 ؛ Erbas,2014 ؛ Shantz and others, 2015 ؛ Yalikhani ,2015 ؛ Al _ Nasser ، Valadbiy ,Ghobadi,2012 ؛ and Behery ,2015) ، قام الباحث بتسمية وتطوير عدد من المتغيرات المتعلقة بأبعاد الإغتراب الوظيفي ، ولقياس مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي تم استخدام مقياس " ليكرت " (Likert Scale) المكون من خمس درجات (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة ، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة ، مع وجود درجة محايدة في المنتصف) ، وقد تتضمن المقياس ٢٧ عبارة : ٥ عبارات لقياس فقدان القوة أو العجز ، ٥ عبارات لقياس فقدان المعنى ، ٤ عبارات لقياس فقدان المعايير ، ٦ عبارات لقياس العزلة الإجتماعية ، ٧ عبارات لقياس إغتراب الذات .

٣/٢/١٠ قياس مستوى أداء العاملين

تم قياس مستوى أداء العاملين في ضوء العديد من الدراسات السابقة منها : (الضالعي ، ٢٠١٦ ، التويجزي ، ٢٠١٦ ؛ فتح الباب ، ٢٠١٧ ؛ إمام ، ٢٠١٩ ؛ Cheng,2016؛Sutipphan,2010 ؛ Fogaca,2018؛Aliyu,Bello&Bello,2018؛ Mclaty Yardaman & Barnelt,2019) ، حيث تم تنمية وتطوير بعض العبارات بما يتناسب مع مجال التطبيق ، وقد تم الإعتماد على مقياس ليكرت المكون من خمس درجات (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة ، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة ، مع وجود درجة محايدة في المنتصف) ، وقد تتضمن المقياس ٢٢ عبارة : ١٦ عبارة لقياس أداء المهمة ، ٦ لقياس السلوك المصاحب للأداء) .

٣/١٠ أساليب تحليل البيانات وإختبار فروض الدراسة

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية المناسبة سواء لتحليل البيانات أو لإختبار الفروض إحصائياً، وذلك على النحو المبين أدناه:

- معامل ألفا كرونباخ : للتحقق من مستوى الإتساق الداخلي والثبات لبند كل نوع من المقاييس الخاضعة للدراسة" تمكين العاملين والإغتراب الوظيفي وأداء العاملين".
- أساليب التحليل الوصفي البسيطة مثل التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والإنحراف المعياري، لتحليل وتوصيف خصائص عينة البحث .
- تحليل الإرتباط البسيط للتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.
- أسلوب تحليل المسار Path Analysis وفقاً لأسلوب تعظيم الاحتمال Maximum Likelihood Estimation، وذلك باستخدام أداة التحليل الإحصائي Analysis Moment of Structure (AMOS)، وذلك للتحقق من جودة مطابقة نموذج الدراسة الحالية. وتجدر الإشارة إلى أنه تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC(V.22) ، مع برنامج (AMOS(V.22).

١١- تقييم مستوى الثبات والصدق في المقاييس المستخدمة في الدراسة

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الإستقصاء وقبل الاعتماد عليها بشكل نهائي، قام الباحث بإجراء إختبارات الصدق والثبات لها وذلك على النحو التالي:

١/١١ تقييم مستوى ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم استخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ باعتباره أكثر أساليب تحليل الثبات دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للإختبار. ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية وإختبار المقاييس في البحوث الإجتماعية والإدارية ، فقد تقرر إستبعاد أى متغير من المتغيرات التابعة لأي مقياس متعدد المحتوي وخاضع للإختبار عندما يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل ٠.٣٠ (إدريس، ٢٠١٢) .

وفي ضوء ما سبق، تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا على كل من مقياس مستوى تمكين العاملين، ومقياس مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي ، ومقياس مستوى أداء العاملين ، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل ولكل مجموعة من المقاييس الفرعية التابعة لكل مقياس على حده. ويوضح الجدول رقم (٤) درجة الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث.

جدول رقم (٤)

تقييم درجة الإتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث
 (مخرجات تحليل الإعتدالية Reliability Analysis)

المتغير	الابعاد/المقاييس	المحاولة الاولى		المحاولة الثانية		العبارات المحذوفة	الإحصاء الوصفي	
		عدد المقاييس	معامل الفا	عدد المقاييس	معامل الفا		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المستقل	حرية التصرف	٦	٠.٨٧٢	----	----	----	٢.٦٣	٠.٨٥٢
	ذاتية التصرف	٧	٠.٨٤٣	----	----	----	٢.٧٦	٠.٩٢٤
	المغزى من العمل	٦	٠.٨٩٣	----	----	----	٣.٠٤	٠.٩٨١
تمكين العاملين		١٩	٠.٩٣٩	----	----	----	٢.٨١	٠.٨٣٢
الوسيط	فقدان القوة	٥	٠.٥٤٥	٤	٠.٨١٩	٣	٣.٩٥	٠.٨٧٢
	فقدان المعنى	٥	٠.٥٤٧	٤	٠.٦٣٤	١٠	٣.٨٨	٠.٨٨٠
	فقدان المعايير	٤	٠.٧٦١	----	----	----	٣.٦٧	٠.٨٧٦
	العزلة الإجتماعية	٦	٠.٨٨١	----	----	----	٣.٧٤	٠.٨٣٦
	إغتراب الذات	٧	٠.٦٧٦	٦	٠.٧٥٨	٢٥	٣.٨٢	٠.٩٢٠
الإغتراب الوظيفي		٢٧	٠.٨٥٧	٢٤	٠.٩٠١	٣ عبارات	٣.٨٣	٠.٧٨٥
النتيجة	أداء المهمة	١٦	٠.٨٥٤	----	----	----	٣.٠٩	٠.٧٨٥
	السلوك المصاحب للأداء	٦	٠.٨١٩	----	----	----	٣.١٥	٠.٩٢٠
	أداء العاملين	٢٢	٠.٨٩٨	----	----	----	٣.١١	٠.٧٦٩

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من نتائج الجدول رقم (٤) ما يلي:

- أن معامل ألفا لمقياس مستوى تمكين العاملين ككل مقبولة جداً (٠.٩٣٩) ، حيث تراوحت معاملات ألفا لأبعاد تمكين العاملين بين (٠.٨٤٣ : ٠.٨٩٣)، إلا أنه بفحص معاملات الارتباط الإجمالية لكل متغير من متغيرات هذه المجموعة، تبين أن جميع المتغيرات/ العبارات تمكنت من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده (ذات معامل ارتباط أقل من ٠.٣٠)، لذلك تقرر عدم استبعاد أي عبارات من المقياس المستخدم ، وبذلك يظل عدد المتغيرات/ العبارات التي يتكون منها المقياس هو ١٩ متغيراً.
 - أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية لمقياس مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي ، أن معامل ألفا للمقياس (٠.٨٥٧)، إلا أنه بفحص معاملات الارتباط الإجمالية لكل متغير من متغيرات هذه المجموعة، تبين أن هناك ٣ عبارات (٣ - ١٠ - ٢٥) لم تتمكن من مقابلة المعيار السابق تحديده (ذات معامل ارتباط أقل من ٠.٣٠)، لذا تقرر إستبعادها من المقياس، وبذلك أصبح عدد العبارات للمقياس ككل ٢٤ عبارة وزادت قيمة معامل ألفا للمقياس ككل إلي ٠.٩٠١، وقد تراوحت قيمة ألفا لإبعاد قياس مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي بين (٠.٦٣٤ : ٠.٨٨١) .
 - أظهرت نتائج تحليل الإعتدالية أن معامل ألفا لمقياس مستوى أداء العاملين ككل مقبولة جداً (٠.٨٩٨)، وأنه بفحص معاملات الارتباط لكل متغير من متغيرات المقياس تبين أنها جميعاً تمكنت من مقابلة المعيار الذي سبق تحديده (ذات معامل ارتباط أقل من ٠.٣٠)، ولذلك لم يتم استبعاد أي متغير من متغيرات المقياس، وأن المحاولة الثانية لدرجة الاعتمادية لم تسفر عن تحسين في درجة اعتمادية المقياس، بل ظلت كما هي بدون تغيير ، كما ظلت قيم معامل ألفا لأبعاد مقياس مستوى أداء العاملين تتراوح بين (٠.٨١٩ : ٠.٨٥٤) .
- وبناءً على نتائج تحليل الإعتدالية السابق، يمكن القول أن المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية تتمتع بدرجة عالية من الإتساق الداخلي بين محتوياتها، ويمكن الإعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل في هذه الدراسة.

٢/١١ تقييم مستوى صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث على طريقة صدق المحتوى Content Validity : وذلك للتأكد من صدق عبارات الاستقصاء سواء من الناحية العلمية أو التطبيقية ، حيث تم عرض الاستقصاء على عدد من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكليات التجارة بالجامعات المصرية ، فضلاً عن عرضها على عدد ٢٠ مفردة من العاملين بالشركات محل الدراسة، وتم إجراء الإختبار المبدئي من

خلال مقابلة المحكمين ومراعاة ملاحظاتهم على بعض الالفاظ والتعبيرات الواردة بالقائمة وتعديل القائمة بناء على تلك الملاحظات .

في ضوء النتائج السابقة، والخاصة بتقييم الثبات أو الاعتمادية والمصادقية في المقاييس المستخدمة في هذا البحث، يتضح إمكانية الاعتماد علي ١٩ متغيراً لقياس مستوى تمكين العاملين و ٢٤ متغيراً لقياس مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي و ٢٢ متغيراً لقياس مستوى أداء العاملين، حيث تتمتع جميعها بدرجة عالية من الثبات والمصادقية .

١٢- نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفروض

يتناول الباحث في هذا الجزء عرض لنتائج الدراسة واختبار الفروض ، وذلك على النحو التالي:

١/١٢ توصيف عينة البحث

يوضح الجدول رقم (٥) توصيف لعينة الدراسة من العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة.

جدول رقم (٥)

توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
الشركة	المنوفية	١٣٠	٣٤.٧%
	الغربية	١٢٠	٣٢%
	القليوبية	١٢٥	٣٣.٣%
النوع	ذكور	٢٠٣	٥٤.١%
	إناث	١٧٢	٤٥.٩%
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٢٥	٦.٧%
	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	١٤٨	٣٩.٥%
	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	١٦٢	٤٣.٢%
	٤٥ سنة فأكثر	٤٠	١٠.٧%
نوع الوظيفة	مهندس	٦٥	١٧.٣%
	محاسب	١٢٠	٣٢%
	فني	١٩٠	٥٠.٧%
مدة الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٤٦	١٢.٣%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة	١١٤	٣٠.٤%
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٣٣	٣٥.٥%
	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	٦٩	١٨.٤%
	٢٠ سنة فأكثر	١٣	٣.٥%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٥) أن نسبة المستقصى منهم الموزعه على الشركات محل الدراسة بلغت (٣٥% المنوفية ، ٣٢% الغربية ، ٣٣% القليوبية) ، وأن عينة الدراسة تشتمل على عدد ٢٠٣ من الذكور بنسبة ٥٤% تقريباً ، أما عدد الإناث ١٧٢ بنسبة ٤٦% تقريباً ، كما تشير النتائج إلى أن ٤٦% تقريباً من حجم العينة تقل أعمارهم عن ٣٥ سنة ، ٤٣% من حجم العينة أعمارهم تتراوح بين ٣٥ : ٤٥ سنة ، ونسبة ١١% تقريباً هي التي تزيد أعمارهم عن ٤٥ سنة ، أما على مستوى نوع الوظيفة فنجد أن ١٧% تقريباً من حجم العينة مهندسين ، ٣٢% منها محاسبين وكانت النسبة الأكثر ٥١% تقريباً من الفنيين . أما من ناحية مدة الخدمة فكانت متوافقة مع أعمار المستقصى منهم ، حيث أن ٤٣% من حجم العينة مدة خدمتهم بالشركات محل الدراسة أقل من ١٠ سنوات ، ٤٥% مدة خدمتهم تتراوح من ١٠ : أقل من ٢٠ سنة ، في حين أن ٣.٥% فقط كانت مدة خدمتهم ٢٠ سنة فأكثر .

٢/١٢ توصيف متغيرات الدراسة

للقوف على شكل وطبيعة البيانات والتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، تم عمل تحليل وصفي لبيانات الدراسة باستخدام (SPSS V.23) ويظهر الجدول رقم (٥) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ، ويتضح منها الآتي :

- أن الوسط الحسابي لمستوى تمكين العاملين بالشركات محل الدراسة أقل من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة)، ويعنى ذلك انخفاض مستوى شعور العاملين بالتمكين وأبعاده المختلفة بهذه الشركات.
- أن الوسط الحسابي لمستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي وجميع أبعاده لدى العاملين بالشركات محل الدراسة أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة) ، ويشير ذلك إلى إنتشار مشاعر الإغتراب الوظيفي بين العاملين بالشركات محل الدراسة.
- أن الوسط الحسابي لمستوى أداء العاملين ببعديه فى الشركات محل الدراسة يقترب من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة) ، تعني ذلك أن مستوى أداء العاملين منخفض إلى حد ما .
- تبين درجات الإنحراف المعيارى والتي تقل جميعها عن الواحد الصحيح وجود درجة منخفضة من التباين في الآراء بين مفردات العينة حول متغيرات الدراسة الثلاثة.

٣/١٢ إختبار فروض الدراسة

أمكن إختبار فروض الدراسة على النحو التالى :

١/٣/١٢ دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة (إختبار الفرض الأول)

حتى يستطيع الباحث تحديد قوة واتجاه العلاقة ومعنوياتها بين متغيرات الدراسة ، قرر الإعتماد على تحليل الارتباط البسيط بيرسون، ويظهر الجدول رقم (٦) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (٦)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣
حرية التصرف													
ذاتية التصرف	٠.٧٧٩												
المعزى من العمل	٠.٦٩٤	٠.٧٠٩											
تمكين العاملين	٠.٩٠١	٠.٩٢٥	٠.٨٨٧										
فقدان القوة	٠.٢٠٢	٠.١٠٧	٠.٣٠٤	٠.٢٢٢									
فقدان المعنى	-	٠.١٨٦	-	-	٠.٤٥٣								
فقدان المعايير	٠.١٦٦	٠.١٢٢	٠.٣٩٢	٠.١٦٢	٠.٤١٥	٠.٥٣٦							
العزلة الإجتماعية	-	٠.٣٨١	-	-	٠.٢٩٤	٠.٤٥٥	٠.٥٦٨						
إغتراب الذات	-	٠.٢٨٧	-	-	٠.٣٧٣	٠.٤٥٤	٠.٤٩٦	٠.٥٠٧					
الإغتراب الوظيفي	-	٠.٤٠١	-	-	٠.٦٣٤	٠.٧٤٠	٠.٧٨٢	٠.٧٨٢	٠.٧٩٩				
أداء المهمة	٠.٤٤٣	٠.٤٨٧	٠.٢٩٦	٠.٤٥٣	-	-	-	-	-	٠.١٩٧			
السلوك المصاحب للأداء	٠.٤٦٣	٠.٥٣٥	٠.٣٦١	٠.٥٠٣	-	-	-	-	-	٠.٧٢٨	٠.١٨٤		
أداء العاملين	٠.٤٧٧	٠.٥٣٣	٠.٣٦٦	٠.٤٩٧	٠.٢٩٧	٠.٣٩٣	٠.٢٧١	٠.١٩٧	٠.٢٦٣	٠.٣٢٥	٠.١٩٧	٠.٨٦١	٠.٣٢٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. جميع المعاملات معنوية عند مستوى ٠.٠٥٠%.

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن معاملات الارتباط تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين مستوى تمكين العاملين بجميع أبعاده ومستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي لدى العاملين بالشركات محل الدراسة وترواحت معاملات الارتباط بين (-٠.٣٥٦ و -٠.٤٢٥)، وأيضاً وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي وجميع أبعاده ومستوى أداء العاملين بالشركات محل الدراسة وترواحت معاملات الارتباط بين (-٠.٢١٢ و -٠.٣٤٦)، وتعنى تلك النتيجة أن زيادة شعور العاملين بالإغتراب الوظيفي يقلل من مستوى ادائهم. وأخيراً تبين معاملات الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مستوى تمكين العاملين وجميع أبعاده

وأدائهم وترواحت معاملات الارتباط بين (٠.٣٣٦ و ٠.٥٣٣)، وتعنى تلك النتيجة أن زيادة شعور العاملين بالتمكين فى الشركات محل الدراسة ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم الوظيفي .
فى ضوء ذلك يمكن رفض فرض العدم الأول للدراسة ، والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تمكين العاملين ومستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي ومستوى أداء العاملين بشركات مياة الشرب والصفي بمنطقة وسط الدلتا" ، وقبول الفرض البديل بشأن وجود علاقة بين كافة متغيرات الدراسة .

٢/٣/١٢ تأثير مستوى تمكين العاملين على أدائهم (اختبار الفرض الثانى).

للتحقق من صحة/ أو عدم صحة الفرض الثانى للدراسة ، والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لمستوى تمكين العاملين بأبعاده المختلفة على مستوى أدائهم بشركات مياة الشرب والصرف الصحي" تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis، ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج التحليل الاحصائي.

جدول رقم (٧)

التاثير المباشر لأبعاد تمكين العاملين على مستوى أدائهم (مخرجات أسلوب تحليل المسار Path Analysis)

م	المسار المباشر	قيمة معلمة المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة المعلمة
	تمكين العاملين ← أداء العاملين	٠.٤٦٠	٠.٠٣٥	٢٢.٤٨١	٠.٠٠٠	دال
١	حرية التصرف ← أداء العاملين	٠.٤٢٥	٠.٠٣١	١٥.٨٧٧	٠.٠٠٠	دال
٢	ذاتية التصرف ← أداء العاملين	٠.٣٤٦	٠.٠٣٥	٦.٣٤٢	٠.٠٠٠	دال
٣	المغزى من العمل ← أداء العاملين	٠.٢٥٦	٠.٠٣٨	٥.٨٦٦	٠.٠٠٠	دال

دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

ومن الجدول السابق رقم (٧) يتضح مايلي:

- وجود تأثير معنوي مباشر إيجابي لمستوى تمكين العاملين (بشكل إجمالي) على أدائهم (مأخوذ بصورة كلية)، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠.٤٦٠، وهى معنوية عند مستوى دلالة

٠.٠١

■ وجود تأثير معنوي مباشر إيجابي لجميع أبعاد مستوى تمكين العاملين (حرية التصرف - ذاتية التصرف - المغزى من العمل) علي أداء العاملين ككل ، حيث بلغت قيمة معامل المسار ٠.٤٢٥ و ٠.٣٤٦ و ٠.٢٥٦ على التوالي وجميعها معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ .
 وبناءً على النتائج السابقة، يمكن رفض الفرض العدم الثاني للدراسة ، والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لمستوى تمكين العاملين بأبعاده المختلفة على آدائهم بشركات مياه الشرب والصرف الصحي"، وقبول الفرض البديل، وهذا يعنى وجود تأثير معنوي إيجابي لمستوى تمكين العاملين وأبعاده المختلفة على آدائهم .

٣/٣/١٢ تأثير مستوى تمكين العاملين على شعورهم بالإغتراب الوظيفي (اختبار الفرض الثالث)
 للتحقق من صحة/ أو عدم صحة الفرض الثالث للدراسة ، والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لمستوى تمكين العاملين بأبعاده المختلفة على مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي لدي العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي"، تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis، ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج التحليل الاحصائي.

جدول رقم (٨)

التاثير المباشر لأبعاد مستوى تمكين العاملين علي مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي(مخرجات أسلوب تحليل المسار Path Analysis)

م	المسار المباشر	قيمة معلمة المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة المعلمة
	تمكين العاملين ← الإغتراب الوظيفي	-٠.٣٢٢	٠.٠٣٢	١٩.٧٩٣	٠.٠٠٠	دال
١	حرية التصرف ← الإغتراب الوظيفي	-٠.٢١٥	٠.٠٣٤	٨.٥٦٥	٠.٠٠٠	دال
٢	ذاتية التصرف ← الإغتراب الوظيفي	-٠.٢٨٦	٠.٠٣٢	١٠.٥٩٦	٠.٠٠٠	دال
٣	المغزى من العمل ← الإغتراب الوظيفي	-٠.٣١١	٠.٠٣٦	١٢.٧٦٩	٠.٠٠٠	دال

دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١

ومن الجدول السابق رقم (٨) يتضح مايلي:

■ وجود تأثير معنوي مباشر سلبي لمستوى تمكين العاملين (مأخوذ بصورة كلية) على مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي لدي العاملين (مأخوذ بصورة كلية)، حيث بلغت قيمة معامل المسار -٠.٣٢٢، وهي معنوية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ .

▪ وجود تأثير معنوي مباشر سلبي لجميع أبعاد مستوى تمكين العاملين (حرية التصرف - ذاتية التصرف - المغزى من العمل) على مستوي الشعور بالإغتراب الوظيفي لدي العاملين بالشركات محل الدراسة ، حيث بلغت قيمة معامل المسار -٠.٢١٥ و -٠.٢٨٦ و -٠.٣١١ على التوالي وجميعها معنوية عند مستوى ٠.٠٠١ .

وبناءً على النتائج السابقة، يمكن رفض فرض العدم الثالث للدراسة ، والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي لمستوى تمكين العاملين بأبعاده المختلفة على مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي لدي العاملين بشركات مياة الشرب والصرف الصحي"، وقبول الفرض البديل، وهذا يعني وجود تأثير معنوي سلبي لمستوى تمكين العاملين وأبعاده المختلفة على شعورهم بالإغتراب الوظيفي.

٤/٣/١٢ تأثير مستوى شعور العاملين بالإغتراب الوظيفي على أدائهم (اختبار الفرض الرابع) .
للتحقق من صحة/ أو عدم صحة الفرض الرابع للدراسة ، والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لمستوى شعور العاملين بشركات مياة الشرب والصرف الصحي بالإغتراب الوظيفي على مستوي أدائهم " ، تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis بالجدول رقم (٩)

جدول رقم (٩)

التاثير المباشر لأبعاد مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي علي أداء العاملين (مخرجات أسلوب

تحليل المسار Path Analysis)

م	المسار المباشر	قيمة معمة المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة المعمة
	الإغتراب الوظيفي ← أداء العاملين	-٠.٣٤٥	٠.٠٣٢	٣٧.٩٣٧	٠.٠٠٠	دال
١	فقدان القوة ← أداء العاملين	-٠.١٥٨	٠.٠٣٨	٦.٦٩٨	٠.٠٠٠	دال
٢	فقدان المعنى ← أداء العاملين	-٠.٢١٥	٠.٠٣٣	١٣.٣٢٧	٠.٠٠٠	دال
٣	فقدان المعايير ← أداء العاملين	-٠.١٩٦	٠.٠٣٦	١١.٥٩٨	٠.٠٠٠	دال
٤	العزلة الإجتماعية ← أداء العاملين	-٠.١٨٧	٠.٠٣٨	١٠.٣٦٥	٠.٠٠٠	دال
٥	إغتراب الذات ← أداء العاملين	-٠.٢٤١	٠.٠٢٩	١٨.٤٧٥	٠.٠٠٠	دال

دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١

ومن الجدول السابق رقم (٩) يتضح ما يلي :

- وجود تأثير معنوي مباشر سلبي لشعور العاملين بالإغتراب الوظيفي (بشكل كلي) على مستوى أدائهم (بشكل كلي)، حيث بلغ معامل المسار -0.345، وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.01.
- وجود تأثير معنوي مباشر سلبي لجميع أبعاد مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي (فقدان القوة - فقدان المعنى - فقدان المعايير - العزلة الإجتماعية - إغتراب الذات) على مستوى أداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل المسار -0.158 و -0.215 و -0.196 و -0.187 و -0.241 على التوالي، وجميعها معنوية عند مستوى 0.01.

وبناءً على النتائج السابقة، يمكن رفض فرض العدم الرابع للدراسة، والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لمستوى شعور العاملين بشركات مياة الشرب والصرف الصحي بالإغتراب الوظيفي على مستوي أدائهم". وقبول الفرض البديل، وهذا يعنى وجود تأثير معنوي سلبي لمستوى شعور العاملين بالإغتراب الوظيفي على مستوي أدائهم.

٥/٣/١٢ الإغتراب الوظيفي كمتغير وسيط بين تمكين العاملين وأدائهم (اختبار الفرض الخامس)
 لإختبار مدى صحة الفرض الخامس للدراسة، والذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير لمستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين تمكين العاملين وأدائهم"، تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار والمتوافر بحزمة البرامج الإحصائية (AMOS V23)، باستخدام طريقة الإمكان الأعظم Maximum Likelihood. ويتم الحكم على معنوية نموذج العلاقة غير المباشرة بين متغيرات الدراسة، اعتماداً على قيمة مؤشر Goodness of Fit Index (GFI) كلما إقتربت قيمة المؤشر من الواحد الصحيح دل ذلك على معنوية النموذج.

جدول رقم (١٠)

التاثير غير المباشر لأبعاد مستوى تمكين العاملين على أدائهم من خلال الإغتراب الوظيفي كمتغير وسيط
 (مخرجات أسلوب تحليل المسار Path Analysis)

المسار غير المباشر	قيمة معلمة المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة مؤشر (GFI)	دلالة المعلمة
تمكين العاملين ← الإغتراب الوظيفي ← أداء العاملين	0.112	0.032	8.141	0.000	0.855	دال
حرية التصرف ← الإغتراب الوظيفي ← أداء العاملين	0.106	0.036	6.629	0.000	0.834	دال
ذاتية التصرف ← الإغتراب الوظيفي ← أداء العاملين	0.085	0.042	4.144	0.000		دال
المغزى من العمل ← الإغتراب الوظيفي ← أداء العاملين	0.079	0.041	3.762	0.020		دال

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (١٠) ما يلي :

▪ وجود تأثير معنوي غير مباشر لمستوى تمكين العاملين (بشكل إجمالي) على مستوى أدائهم بالشركات محل الدراسة من خلال الإغتراب الوظيفي ، بلغت قيمة مؤشر (GFI= 0.855)، وهي تقترب من الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة معامل المسار ٠.١١٢ وهي معنوية عند مستوى ٠.٠٠١

▪ وجود تأثير معنوي غير مباشر لجميع أبعاد مستوى تمكين العاملين (حرية التصرف- ذاتية التصرف - المغزى من العمل) على مستوى أدائهم بالشركات محل الدراسة من خلال الإغتراب الوظيفي، حيث بلغت قيمة مؤشر (GFI= 0.834)، وهي تقترب من الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة معامل المسار لها على الترتيب ٠.١٠٦ و ٠.٠٨٥ و ٠.٠٧٩ و جميعها معنوية عند مستوى ٠.٠٠١

وفي ضوء النتائج السابقة، يتضح وجود تأثير معنوي غير مباشر للإغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين تمكين العاملين (ماخوذ بشكل إجمالي ولجميع أبعاده) وأدائهم الوظيفي، وبالتالي يمكن رفض صحة فرض العدم الخامس للدراسة ، والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير للإغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مستوى تمكين العاملين وأدائهم" . وقبول الفرض البديل ، الأمر الذي يعني أن الإغتراب الوظيفي يتوسط العلاقة بين تمكين العاملين (ماخوذ بشكل إجمالي ولجميع أبعاده) وأدائهم الوظيفي.

١٣- النتائج والتوصيات Results and Recommendations

يتناول الباحث في هذا الجزء أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها ، وكذلك أهم التوصيات التي يمكن وضعها بين أيدي المسؤولين بشركات مياة الشرب والصرف الصحي والقائمين عليها للإستفادة منها في تحسين أداء العاملين بهذه الشركات وتحسين مستوى رضاهم ومن ثم تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعميل (المواطن) ، وذلك على النحو المبين أدناه .

١/١٣ نتائج الدراسة Results

تمثل الهدف الأساسي من اجراء هذه الدراسة في تحسين مستوى أداء العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي من خلال تمكين العاملين بهذه الشركات والحد من مستوى شعورهم

بالإغتراب الوظيفي ، وقد توصل الباحث لمجموعه من الإستنتاجات فى ضوء إختبار فروض البحث التى سبق الإشارة إليها، وهى :

- أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة قوية بين مستوى تمكين العاملين والإغتراب الوظيفي وإداء العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي فى منطقة وسط الدلتا .
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تمكين العاملين بأعبادة المختلفة (حرية التصرف ، ذاتية التصرف ، المغزى من العمل) يؤثر بشكل كبير على مستوى أداء العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة .
- وجود علاقة إرتباط عكسية بين مستوى تمكين العاملين بجميع أبعادة ومستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي لدى العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي محل الدراسة ، وهذا يعنى أنه كلما زاد مستوى تمكين العاملين كلما إنخفض مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي للعاملين بهذه الشركات .
- أكدت نتائج التحليل الإحصائي على تأثير مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي بجميع أبعادة (فقدان القوة - فقدان المعنى - فقدان المعايير - العزلة الإجتماعية - إغتراب الذات) على مستوى أداء العاملين بالشركات محل الدراسة .
- أثبتت الدراسة أن الإغتراب الوظيفي يتوسط العلاقة بين مستوى تمكين العاملين (بشكل إجمالى وبجميع أبعادة) ومستوى أدائهم ، بمعنى أنه يفسر العلاقة بين المتغيرين ، وهذا يعنى أن زيادة مستوى تمكين العاملين تحد من مستوى شعورهم بالإغتراب الوظيفي وهذه بدورة يحسن من أدائهم.

وفى ضوء هذه الإستنتاجات توصل الباحث لمجموعه من النتائج ، وأهمها :

١/١/١٣ أن إنخفاض مستوى أداء العاملين بالشركات محل الدراسة يرجع جزء منه إلى ضعف مستوى تمكين العاملين بأعبادة المختلفة ، **أولاً** : حرية التصرف (عدم تمتع العاملين بصلاحيات واسعة فى عملهم ، وضعف مستوى الإستقلالية والحرية فى أداء العمل ، وعدم قدرة العاملين على التعامل مع المواقف والمشاكل الخاصة بالعمل بأنفسهم ، وعدم المرونة فى تحديد الطرق المختلفة لأداء العمل ، ضعف مستوى التنسيق بين زملاء العمل) **ثانياً** : ذاتية التصرف (عدم الإهتمام بتطوير وتنمية مهارات العاملين ، وعدم الإهتمام بتشجيعهم للتعبير عن آرائهم بحرية ، وعدم الحرص على التعرف على مشاعر العاملين فيما يتعلق بهم من قرارات ، ضعف تبادل المعلومات

بين الإدارات ، وضعف الإهتمام بالبرامج التدريبية وقياس أدائهم قبل وبعد هذه البرامج) ، **ثالثاً** : المغزى من العمل (ضعف مستوى شعور العاملين بذاتهم فى العمل ، وإنخفاض إدراك العاملين لتأثير وتأثر عملهم بعمل الآخرين فى الشركة ومدى مساهمة عملهم فى تحقيق أهداف الشركة)

٢/١/١٣ أن إرتفاع مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفى لدى العاملين بالشركات محل الدراسة (فقدان القوة ، فقدان المعنى ، فقدان المعايير ، العزلة الإجتماعية ، إغتراب الذات) يرجع إلى إنخفاض مستوى تمكين العاملين بهذه الشركات بأبعادها المختلفة (حرية التصرف ، ذاتية التصرف ، المغزى من العمل) .

٣/١/١٣ يؤثر إرتفاع مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفى على مستوى أداء العاملين بالشركات محل الدراسة بشكل سلبى بمعنى أن إرتفاع مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفى بأبعادها المختلفة (فقدان القوة ، فقدان المعنى ، فقدان المعايير ، العزلة الإجتماعية ، إغتراب الذات) يؤدي إلى إنخفاض مستوى أداء العاملين بهذه الشركات (أداء مهام الوظيفة ، السلوكيات المصاحبة لأداء مهام الوظيفة) .

٤/١/١٣ تحسين مستوى أداء العاملين بالشركات محل الدراسة (أداء مهام الوظيفة ، السلوكيات المصاحبة لأداء مهام الوظيفة) يحتاج إلى ممارسات تدعم مستوى تمكين العاملين بهذه الشركات وتحث من مستوى شعورهم بالإغتراب الوظيفى ، وهو ما أشار إليه نموذج الدراسة أن الإغتراب الوظيفى يتوسط ويفسر العلاقة بين مستوى تمكين العاملين ومستوى أدائهم الوظيفى .

٢/١٣ التوصيات Recommendations

فى ضوء نتائج الدراسة السابق تناولها، يرى الباحث ضرورة وضع خطة على مستوى شركات مياة الشرب والصرف الصحى مرتبطة بفترة زمنية محددة لتطبيق تمكين العاملين بشكل تدريجى وذلك من خلال إدارة الموارد البشرية بإعتبارها الجهة الفنية المتخصصة فى أمور الموارد البشرية وأيضاً المدراء التنفيذيون بالشركة ومجلس إدارتها، لما أسفرت إليه نتائج هذه الدراسة من تأثير لمستوى تمكين العاملين على الأداء الوظيفى بشكل مباشر وأيضاً بشكل غير مباشر بتوسيط الإغتراب الوظيفى ، ويمكن إيجاز التوصيات فيما يلى :

١/٢/١٣ ضرورة الإستفادة من تمكين العاملين فى تحسين مستوى الأداء الوظيفى لما له من تأثير فى الحد من مستوى شعورهم بالإغتراب الوظيفى .

- ٢/٢/١٣ العمل على الحد من ارتفاع مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي لدى العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي بتحسين مستوى تمكينهم ، من خلال :
- زيادة مساحة حرية التصرف للعاملين بهذه الشركات بمزيد من الصلاحيات في أداء عملهم ، مزيد من الإستقلالية في أسلوب أداء العمل ، تحميل العاملين مسئولية أداء مهام عملهم ، دعم تعاملهم مع المواقف والمشكلات بأنفسهم ، ترك حرية اختيار طرق وأساليب أداء أعمالهم لهم طالما تحقق أهداف الشركة وتتسق معها ، دعم عملية التنسيق والتعامل بين العاملين بالشركة .
 - دعم ذاتية التصرف للعاملين بالشركة بتحسين وتنمية مهارتهم ، وتشجيعهم على إبداء آرائهم والتعبير عنها بحرية ، والحرص على مشاركتهم في عملية صنع وإتخاذ القرارات ، وتوفير المعلومات اللازمة لهم للتعامل وحل المواقف والمشكلات التي تواجههم في العمل ، والحرص على تدريبهم ومتابعة وتقييم المواقف والمشكلات التي تواجههم في العمل .
 - تنمية شعور العاملين بأهمية ومساهمة العمل الذي يقومون به في تحقيق أهداف الشركة ، ومدى تأثير وتأثر عملهم بأعمال الآخرين بالشركة ، ومدى إدراك الإدارة العليا لأهمية أعمالهم وأهميتهم في تحقيق الشركة لأهدافها .
- ٣/٢/١٣ العمل على تحسين مستوى أداء العاملين بشركات مياه الشرب والصرف الصحي ، والذي ينعكس بشكل مباشر على مستوى أداء الخدمات المقدمة للعملاء (المواطنين) ، وذلك من خلال تخفيض مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي لديهم على النحو المبين أدناه .
- دعم مصادر القوة المختلفة للعاملين بهذه الشركات بمزيد من الإستقلالية في أداء الأعمال ، وإتاحة الفرصة لإبداء الآراء والمقترحات في العمل ، ومشاركة العاملين في تحديد أنشطة ومهام وواجبات ووظائفهم ، وترك مساحه مناسبة لهم لإتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة أدوارهم .
 - تنمية مشاركة العاملين وتوافق دورهم مع نظام العمل ومع زملائهم في الإدارة أو القسم وكذلك مع الشركة ، والتأكيد على مساهمة وتأثير دورهم في تحقيق أهداف الشركة .
 - وضع معايير محددة للعمل وتوضيحها للعاملين بالشركة لدعم الإلتزام بالقيمة التنظيمية مع التركيز على القوانين واللوائح المحددة لنظام العمل ، والقواعد التي تعتمد عليها الإدارة في تقييم أدائهم .

- دعم التواصل الإجتماعى بين العاملين بالشركة وروح العمل الجماعى ومشاركة العاملين فى مناسبتهم الإجتماعية قدر الإمكان ، وتقوية العلاقات بتحفيز العمل الجماعى داخل الشركة .
 - دمج العاملين فى منظومة العمل بمكافأة الإنجاز والأداء المتميز بالشركة والتسكين المناسب للعاملين فى ضوء مؤهلاتهم وقدراتهم ، وتحديد تحديات وجوانب الإبداع والإبتكار لكل وظيفة داخل الشركة بحيث تحمل قدر من التحدى والشعور بالإنجاز للقائمين بها .
- ٤/٢/١٣ عمل قياسات مستمرة لمستوى الشعور بالإغتراب الوظيفى بمختلف أبعاده ، لما له من أثر على مستوى أداء العاملين بهذه الشركات ، وبالتالي على مستوى أداء الخدمة للعميل (المواطن) ، وإنخفاض هذا الشعور لدى العاملين يعنى بالتبعية تحسن فى مستوى أدائهم .
- ٥/٢/١٣ ضرورة بذل مزيد من الجهد من إدارة الشركة وكذلك إدارة الموارد البشرية بهذه الشركات فى تطوير وتحسين معايير أو مقاييس أداء العاملين ، بحيث تصبح أكثر موضوعية وعدالة فى قياس مستوى الأداء الوظيفى ، والعمل على تفسير نتائج هذه التقييمات للخروج بمؤشرات عامة تعكس إرتفاع أو تحسين الأداء أو إنخفاضه ، ودراسة الأسباب فى الحالتين لتقديم الحلول المناسبة بدون إهدار للموارد فى جوانب قد لا تكون هى المسببات الحقيقية .

١٤ - توصيات ببحوث مستقبلية Future Research

- إهتمت الدراسة الحالية بتحسين مستوى أداء العاملين بشركات مياة الشرب والصرف الصحى ، من خلال تمكين العاملين والحد من مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفى ، وفى ضوء نتائج هذه الدراسة يمكن تقديم بعض المقترحات لمجالات بحثية أخرى ومنها :
- القدرة الإبداعية كمتغير وسيط بين تمكين العاملين والأداء الوظيفى .
 - أثر أنماط القيادة الإدارية على مستوى تمكين العاملين وتحسين الأداء الوظيفى .
 - دراسة العلاقة بين ممارسات التخطيط الإستراتيجى ومستوى تمكين العاملين .
 - تأثير التهيئة الوظيفية على مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفى .
 - دراسة العلاقة بين مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفى والأداء المؤسسى .
 - الإغتراب الوظيفى كمتغير وسيط فى العلاقة بين أداء العاملين والأداء المؤسسى .
 - دور العدالة التنظيمية فى الحد من مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفى لدعم الأداء المؤسسى .

قائمة المراجع

- إدريس ، ثابت عبدالرحمن ، (٢٠١٢) ، بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر .
- إمام ، محمود السيد محمود ، (٢٠١٩) ، اثر الالتزام التنظيمي علي اداء العاملين ، دراسة ميدانية علي شركات السياحة فئة أ بالقاهرة ، كلية اقتصاديات المال والاعمال ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير .
- البشير ، خالد حسن محمد ؛ حامد ، التاج محمد محمد ، (٢٠١٨) ، اثر تمكين العاملين علي الإبداع الاداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران ، اماراباك ، الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد ٩٠ ، العدد ٢٩ .
- الحديدي ؛ إسلام علي عبدالسلام ، (٢٠١٦) ، التهكم التنظيمي والإغتراب في العمل ، بالتطبيق علي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- الضالعي ، سامي احمد محمد ، (٢٠١٦) ، الابداع الاداري وعلاقتة بالأداء الوظيفي للعاملين الاداريين في كلية التربية ببريدة في جامعة القصيم، دراسة ميدانية ، رسالة الخليج العربي ، السعودية ، المجلد (٣٧) ، العدد (١٤٠) .
- الكنعان ، حمود بن صاع ، (٢٠١١) ، تحديد العوامل المفسرة للعلاقة بين المستوي التنظيمي ومستوي الاغتراب الوظيفي بمعهد الإدارة العامة بالرياض ، مجلة العلوم الإجتماعية ، المملكة العربية السعودية ، المجلد (٣) ، العدد (الأول) .
- المحاسنة ، إبراهيم محمد ، (٢٠١٣) إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار جريز للنشر والتوزيع ، عمان .
- بو خلوة ، باديس ؛ ابن قرينة ، محمد حمزة ، (٢٠١٥) ، اثر تمكين العاملين علي الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بتقرت - ولاية درقلا ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر .
- تاميدي ، كرين مصطفى ، (٢٠١٣) ، أثر التمكين النفسي في الإغتراب الوظيفي ، دراسة إستطلاعية لآراء رؤساء الاقسام العلمية في جامعة دھوك ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد (١١٣) ، المجلد (٣٥) .

- ديوب ، ايمن حسن ، (٢٠١٤) ، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات ، دراسة ميدانية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٣٠ ، العدد الاول ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق .
- زاهر ، منصور ، (٢٠٠٧) ، الشعور بالإغتراب الوظيفي وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطي لقطاع المحروقات ، دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراه منشوره ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة منتوري .
- شتا ، السيد على ، (١٩٩٧) الإغتراب في التنظيمات الإجتماعية ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية الإسكندرية .
- شوشة ، امير علي المرسي ، (٢٠١١) ، اثر تمكين العاملين علي سلوكهم الإبداعي ، دراسة تطبيقية علي العاملين بقطاع تكنولوجيا المعلومات بجامعة المنصورة ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد ٣٥ ، العدد الاول ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- فتح الباب ، محمد ابراهيم عبدالعليم حامد ، (٢٠١٧) ، العلاقة بين المناخ الأخلاقي والأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية علي مستشفيات جامعة طنطا ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية .
- محمد ، ريهام ابراهيم ، (٢٠٠٦) ، تحليل علاقة المناخ التنظيمي بالإغتراب الوظيفي ، دراسة ميدانية علي العاملين بشركة مصر ايران للغزل والنسيج ، وشركة تراست للمنسوجات القطنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية تجارة الاسماعيلية ، جامعة قناة السويس .
- نافع ، وجية عبد الستار ، (٢٠١١) ، التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف ، مجلة الدراسات الإجتماعية ، العدد ٣٠ ، اليمين .
- ياسين ، ربيعة محمد محمود ، (٢٠١٥) ، تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية علي مستوي الإغتراب الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة مدينة السادات .

-Aboul-Ela, Ghadeer M., (2015), "Work Alienation: Does Demographics Matter 2' A study A mong Training and Management Con-sulting Organization in Egypt " , Arab Journal of Administration Sciences , Future University Egypt .

-ALiyu, M.R., Bello, H.S., &Bello, M. (2018)."Impact of Training and Development on Employee Performance in Abubakar Tatari Ali

- polytechnic (ATAP) Bauchi, Bauchi state", Nigeria.KIV Journal of Humanities, .Vol. 3.No. 1. PP: 309-319.
- AL-Nasser, Amjad and Behery, Mohamed, (2015)," Examining the Impact of Leadership Style and Coaching on Employee's Commitment and Trust , Mediation Effect of Bullying and Job Alienation , International Journal of Organization Analysis,vol.23.No.3,pp.378-403 .
- Behery, Mohamed and Al-Nasser, Amjad,(2016)," Examining the Relationship Between Organizational Coaching and Workplace Counterproductive Behavior's in the United Arab Emirates , International Journal of Organizational Analysis,vol.24.No.2,pp:291-314.
- Chang, L.C. & Lin, C.H. (2008). Employee Empowerment Innovative Behavior and Job Productivity of Public Health Nurses: Across-Sectional Questionnaire Survey. International Journal of Nursing Studies, No. 45.PP:1442-1448.
- Cheng, x., & xu, D.(2016) ,Links Between Psychological Contract and Job Performance of Employee in E-Business Company .Links .
- Erbas .M. (2014),'the Relationship Between Alienation Level of Physical Education Teacher Candidates and their Attitudes Towards the Teaching profession, Australian Journal of Teacher Education, Vol .39, No .8, pp: 37-52 .
- Farahbod F., Azadehdel , Chegini , M. and Asarf , A . (2012) , " Work Alenation Historical Backgrounds , Concepts , Reasons and Effects " Journal of Basic and Applied Scientific Research , Vol .2 , No . 8 , pp . 8408 -8415 .
- Fogaca,N.,Rego,M.C.B., Melo,M.C.C,Armond , L.P., & Coelho ,F.A.(2018), "Job Performance Analysis : Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology From 2006 to 2015, Performance Improvement Quarterly ,.Vol. 30.N. 4.PP: 231-247 .
- J.c.sarros, G.A.Tanewski, R.P.winter, Santora J.c and L.L.Penstent (2002), "Work Alienation and Organizational Leadership, British Journal of Management, vol.13. PP: 285-304.
- Mclarty, B.D., Vardaman, j.M., &Barnett (2019)," Congruence in Exchange: the Influence of Supervisors on Employee Performance in Family Firms. Entrepreneurship theory and practice, 1042258718718796069.

-
- Shantz, and Others, (2015), 'Drivers and Outcomes of Work Alienation ': Reviving Concept, Journal of Management Inquiry, vol.24, No.4.
 - Suthipham, s., (2010), "the Impact of Strategic Human Resource management on employee attitude behavior and work outcome through Perceived Organization Support" , PhD thesis, National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand.
 - Valadbigi, Akbar .Ghobadi, shahab, (2012), "the Study of the Element of Work Alienation (A case Study of the Orumiyeh while Cement Factory)" , Western Azerbaijan Province ,Iran), International Journal of Sustainable Development.
 - Valikhani, Mashallah, (2015), 'Investigating the Effect of Job Alienation on the Organizational Citizenship Behavior (Branches of Sepah Bank in shahreza and Dehaghan as Case Study) ', International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences ,vol .5, No.1.
 - Wei, f., y uan, x.& Di y(2010) , "Effects Transactional Leadership , Psychological Empowerment and Empowerment Climate on Creative Performance of Subordinates : Across –Level Study .Front Business Research .Vol.4.,No. 1.,PP :29-46