

## دور ادارة الموارد البشرية الدولية في معالجة الاغتراب الوظيفي

عبيد فؤاد عجمي

---

### ARTICLE INFO

**Received:** 11 January

**Accepted:** 28 March

**Volume:** 1

**Issue:** 1

---

### KEYWORDS

---

### ABSTRACT

يهدف البحث الي دراسة العوامل المؤثرة في نمط إدارة الموارد البشرية الدولية محل البحث لمعالجة مشاكل تعاني منها شركات كثيرة دولية او لها فروع في دول اخري وهي مشكلة الاغتراب الوظيفي الذي يعانيه العاملين في الدول المتمثل في ضعف القدرة على التأثير وضعف الهوية، ونقص المعايير وضعف العلاقات مع الاخرين وغربة الذات، وما يترتب عليه من ضغوط تستلزم نمط معين من موظفي ادارة الموارد البشرية في تلك الدول. تم وضع 5 اسئلة لتحديد نمط ادارة الموارد البشرية الدولية المناسبة للاغتراب الوظيفي. كانت عينة البحث عبارة عن 60 ورقة تم توزيعها وتم تجميع الاجابات في الاستمارات اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط مباشرة ذات تأثير مباشر بين نمط ادارة الموارد البشرية الدولية و الاغتراب الوظيفي للعينة المبحوثة. وخرج البحث بمجموعة من التوصيات من اهمها ان هنالك تأكيد واضح من قبل العينة المبحوثة على توفير فرص لتطوير مهارات التواصل والتاثير لدي افراد ادارة الموارد البشرية وكذلك الموظفين محل البحث، من خلال توفير البرامج التدريبية والتعليمية والتنموية لهم.

## مقدمة:

عند خروجنا من نمط المحلية الي الدولية، وانشاء فروع للشركة في دول اخري، ونظرا لمواكبة التطور والتعقيد والتغيرات السريعة في بيئة الاعمال وخروجها عن الحدود المحلية الى الحدود الدولية التي تتميز بزيادة التداخل والعلاقات الدولية والاقتصادية واختلاف طبيعة اداء الوظائف والمهام المطلوبة وتنوع المهارت والخبرات اللازمة لاداء الاعمال مما ادى الى اضافة مهام إلى ادارة الموارد البشرية لإدارة هذا الفرع في العالم الجديد. ومن هنا تعد وظيفة ادارة الموارد البشرية من الوظائف المهمة في خلق القيمة والمحافظة عليها في منظمات الاعمال بوصفها احد الانشطة الساندة في سلسلة القيمة التي اقترحها بورتر منذ عقد الثمانينات، كما تعد ادارة الموارد البشرية الدولية من الجوانب المهمة التي تعالج مشكلة الاغتراب الوظيفي الذي يعانيه الموظفين الذين انتقلوا الي العمل في بيئة العمل الجديدة، سواء كانوا موظفين جدد الحياة الوظيفية الجديدة ومن هنا جاء هذا البحث ليلسط الضوء على الطرق والاساليب التي يمكن اتباعها من اجل معالجة الاغتراب الوظيفي للموظفين

### تعريف إدارة الموارد البشرية الدولية

هي الأنشطة المستمرة والمنظمة التي تحدث عن طريق الابتكار والتطوير المستمر والمتجدد في اختيار القوى العاملة الفعالة داخل المؤسسات الدولية، من أجل تحقيق الأهداف الدولية لهذه الشركة، إضافة إلي تدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم، وتشمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية على التوظيف والتدريب والتطوير والابتكار ، وبناء العلاقات في كافة فروع المؤسسة بالعالم.

الموارد البشرية هي أول واجهه للشركه بالنسبه للموظف ، فهي أول من يستقبله و أول من تدله وترشده سواء من خلال التعليمات أو من خلال البرنامج التعريفي التي تعده لهذا الموظف ، وبالتالي نمط الشخصية والاسلوب الذي يسلكه موظفي ادارة الموارد البشرية يلعب دور كبير في تهيئة الموظفين للعمل نفسياً وبدنيا وعقليا، لذلك نجد من يمثل هذه الاداره يتميز بسمات ، مثل ان يكون صاحب وجه بشوش وصاحب إبتسامه، وقدرة على الاستماع والحوار، ونقل المعلومات ببساطة وغيرها من الاساليب التي تعطي إنطباعاً أولي إيجابي ينعكس علي نفسه الموظف ويظل هذا الدور قائم بالنسبه للموظفين القائمين للمحافظة عليهم خصوصاً الجيدين والمبدعين منهم ، فهي أشبه بالإداره التي تقوم بدور المحايد والمنصف تجاه الشركه والموظف علي حد سواء من خلال الإجراءات واللوائح المتبعه.متطلبات إدارة الموارد البشرية الدولية : قدرات تنظيمية وعقلية وبشرية : يجب أن تكون هذا القدرات على مستوى عالي من الكفاءة والأداء المميز والقدرة العالية في إتخاذ القرارات المناسبة بعيدا عن الإدارة العليا ومجلس الإدارة، بسبب إنتشار فروع الشركة على مستوى العالم وكثرة أعداد الموظفين بالشركة. القدرة على التكيف : تختلف جميع الأنظمة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية باختلاف وتنوع الدول التي تكون فيها هذا الشركة، لذلك ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية الدولية أن يكون لها القدرة على التكيف مع جميع الظروف المحتملة والسياسات التي تفرضها هذا الشركات.

القدرة على إدارة التنبؤات المحتملة : الانتشار والاستثمار في جميع دول العالم قد يعرض الشركات إلى مخاطر استثمارية عالية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الدولية أن تكون قادرة على التنبؤ والاستقرار حول المتغيرات الاقتصادية والسياسية التي تحدث في هذا الشركات وتأثير هذا المتغيرات على المنظمات.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وباقي إدارات المنظمة :

علاقة تكاملية وتفاعيله وترابطية ومتداخلة مع بعضها البعض كنظام واحد لتحقيق أهداف المنظمة ، فأنشطة كل إدارة في المنظمة يجب أن تكون مترابطة ومتكاملة فيما بينها من جهة وبينها وبين أنشطة باقي الإدارات الأخرى فيالمنظمة من جهة أخرى. فالمنظمة كنظام كلي متكامل ومترابط يجب أن يتكون من أنظمة فرعية متكاملة ومترابطة هيالأخرى ، حتى تحقق هذه الأنظمة الفرعية أهدافها ، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف العامة للمنشأة

*تعتبر ان الأفراد هم استثمار بل أعلى استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته.*

أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية:

سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية لا بد أن تعمل على إشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية باعتبارهم عملاء داخليين في بيئة غريبة عنهم، لا بد من أن تهئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.أصبح يُنظر للموظف على أنه عميل داخلي نظراً لأهمية الدور الذي يلعبه في إشباع حاجات ورغبات العملاء وتحقيق أهداف المنظمةتنفيذ برنامج وسياسات الموارد البشرية بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية.التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان والذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم.

مجالات إدارة الموارد البشرية الدولية :

- 1- مجال تخطيط القوي العاملة .
- 2- التوظيف والاستقطاب والاختيار والتعيين في دول خارج او بعيد عن المركز الرئيسي للشركة
- 3- التدريب والتطوير
- 4- هياكل المرتبات الدولية والحوافز الخاصة بتلك البيئة الدولية
- 5- علاقات الموظفين وبيئة العمل

سمات من يعمل في ادارة الموارد البشرية الدولية:

ان اول ما يجب على مدير الموارد البشرية القيام به هو كسب ثقة الادارة من جهة وثقة الموظفين من جهة اخرى. عليه الاستماع الى كل المشاكل والطلبات والتحديات التي تواجه الموظفين وتحليلها لمعرفة وضع الموظفين بشكل عام في الشركة لنقل الصورة الى الادارة اذا طلبت ولكن بصورة محترفة ومنسقة وواضحة وعلمية. هذا يفيد الادارة من جهة لكي تكون على علم بضع الموظفين ومن ناحية ثانية يسمح بتمرير طلبات الموظفين ومشاكلهم للادارة لطريقة علمية وواضحة.ان استماع مدير الموارد البشرية الى الموظفين يفرض عليه من ناحية اخرى تتيبهم فيما يتعلق بقوانين الشركة الداخلية المتعلقة بالحضور باللياقة في التعامل ، في الهدام ، في احترام مركز الشركة. بالتالي ما ذكر عن نقل مشاكل الموظفين الى الادارة يطبق بالعكس اي نقل طلبات الادارة و تمنياتها الى الموظفين بطريقة علمية وواضحة.

#### شروط اختيار اخصائي ادارة الموارد البشرية الدولية

قد تختار الشركات الدولية متعددة الجنسيات مديريها من نفس جنسية الشركة الأم بعض المميزات من بينها أنه في حالة حدوث أي نزاعات بين بلد الشركة الأم وبلد الشركة المضيفة فإن الموظفين سوف ينحازون إلى دولة شركتهم وليس دولة الشركة المضيفة، كما أنه يسهل الاتصال بين رئاسة المنظمة والوحدات التابعة لها في الخارج لأنهم ينتمون الى نفس اللغة والدين والعادات، كما أنه يضمن كفاءة تدريب المديرين، وكفاءة تفسير سياسات المنظمة .

وهناك بعض الشركات الدولية متعددة الجنسيات التي قامت باختيار موظفيها الرئيسيين من نفس البلد المضيفة، مثل شركة ماسي فيرجسون الكندية، وهذا يضمن لهم بعض المميزات منها، إنجاز أعمال الشركة في البلد المضيف بسهولة، وذلك بسبب وعي المديرين بثقافة البلد ولغتها، كما أنه يتم التخلص من مشكلة التكيف مع ثقافة البلد التي قد يواجهها المديرين المتقنين

وجود مدير محلي الجنسية في هذه الشركات يخفف من الشعور القومي المعادي لهذه الشركات، تقليل الأعباء المالية التي قد تتحملها الشركة نتيجة سفر المديرين من بلدانهم .

بالنسبة لشركتنا اخترنا موظفين وعمالة من بلاد قريبة من رواندا حتى يتسنى لنا التعرف على القوانين العمل في تلك البلاد وكذلك سهولة التنقل وعدم استهلاك وقت كبير في الرجوع الي العمل بعد الاجازات. وكذلك ثقافتهم قريبة من ثقافة البلد واخترنا بعض من المديرين مثل مدير الاثش ار ومدير نظم المعلومات من مصر لانهم ادري بالسيستم وكذلك عندهم القدرة على التعليم والتدريب والمحافظة على ثقافة الشركة في الدول الافريقية.

## منهجية البحث

مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في ان معظم منظمات الاعمال اتجهت وبصورة اساسية على المحافظة على ادارة الموارد البشرية الدولية نظرا للتغيرات التي حدثت خلال العقدين الاخيرين من تغيرات سريعة في بيئة الاعمال في جميع انحاء العالم الامر الذي ادى الى احداث تدهور واضرار كبيرة في اقتصاديات الاعمال. وبالتالي فان هذه التطورات البيئية المتسارعة والقفزات الكبيرة في عالم الاعمال يمكن من خلالها اثاره التساؤلات الاتية

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

أهمية البحث:

يستمد البحث اهميته من الاتي:

- يعد هذا البحث احدي القضايا التي بدأت تنتشر وتساهم في تطوير البيئة الاقتصادية والاجتماعية للموظفين العاملين في فروع شركات خارج حدود مكانهم
- يستمد البحث اهميته من خلال مساهمته في نواحي حيوية منها تعريف العينة المبحوثة بضرورة الاهتمام بموظفي ادارة الموارد البشرية الدولية من اجل معالجة ظاهرة الاغتراب الوظيفي الذي يعاني منه العاملين وخلق الشعور بالامان والاستقرار الوظيفي
- اهداف البحث:
- الهدف الرئيسي للبحث تحديد الطرق والتطبيقات والاساليب التي تطبقها ادارة الموارد البشرية يمكن من خلالها معالجة ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدي العاملين في الشركة الدولية
- تم اعداد المتغير المستقل والمتغير التابع للبحث وهو عبارة عن مجموعات من العلاقات بين متغيرات البحث كالاتي:

## المتغير المستقل:

ويتمثل بإدارة الموارد البشرية الدولية والذي يتضمن ستة ابعاد

- 1- ممارسات التوظيف
- 2- ممارسات التدريب والتطوير
- 3- ممارسات تقييم الاداء
- 4- الممارسات التحفيزية الحوافز
- 5- الممارسات القيادية القيادة
- 6- الممارسات الاتصالياتيه

**المتغير التابع:**

التمثل في الاغتراب الوظيفي والذي يتضمن خمسة ابعاد :

- 1- ضعف القدرة على التأثير
- 2- ضعف الولاء والانتماء
- 3- نقص المعايير
- 4- ضعف العلاقات مع الاخرين داخل الشركة
- 5- غربة الذات

**فرضيات البحث**

- علاقة ارتباط بين ابعاد ادارة الموارد البشرية الدولية وابعاد الاغتراب الوظيفي لدي العاملين
- علاقة تأثير بين ابعاد ادارة الموارد البشرية الدولية وابعاد الاغتراب الوظيفي لدي العاملين

**عينة البحث**

تم توزيع الاسئلة في شكل استمارة ورقية للاجابة على الاسئلة على العاملين في شركة صناعات غذائية في رواندا. تم توزيع 50 ورقة على العاملين في الشركة وتم استرجاع 42 ورقة صالحة للتحليل ولتحقيق غرض البحث الهادف الي قياس مستوى توفر نمط من موظفي الموارد البشرية فضلا عن قياس مستوى الاغتراب الوظيفي في الشركة.

حدود البحث المكانية: فرع الشركة في رواندا

حدود البحث الزمنية ديسمبر 2020

**الجانب النظري من البحث:****مفهوم ادارة الموارد البشرية الدولية**

ان ادارة الموارد البشرية الدولية تعد من الممارسات والاليات التي تقوم بها الشركات متعددة الجنسيات من اجل تمكين المنظمات من التعامل مع قضايا الرقابة والثقافات المختلفة سواء الداخلية منها او الخارجية للمنظمة) إن احد التحديات الرئيسية التي تواجهها ادارة الموارد البشرية الدولية والشركات متعددة الجنسيات يكمن في الاسواق الجديدة في دول بعيدة عن المركز الرئيسي في دول ومجتمعات ذات ثقافات متعددة وهذه الصعوبات متمثلة بصعوبة التوظيف, وصعوبة استقطاب المواهب الادارية ذات المهارات النادرة اللازمة للعمل في هذه البيئات واقناع الاف المرشحين الموهوبين للعمل فيها .

ان التحدي الاساسي الذي يواجه كبار مديري المنظمات الدولية يكمن في تحقيق التوازن والتكامل بين تحقيق الاهداف و زيادة الايرادات وكذلك الضغوط التي تتعرض لها المنظمة من عدم توائم الموظفين مع الاماكن الجديدة من اجل تحقيق الاستدامة.ان ادارة الموارد البشرية الدولية ما هي الا فرع من فروع الد ارسات الادارية التي تؤدي الى تصميم واعادة صياغة ممارسات ادارة الموارد البشرية التنظيمية في سياقات متعددة الثقافات

ان ادارة الموارد البشرية الدولية هي مجموعة من السياسات والممارسات التي تستعملها الشركات متعددة الجنسيات لإدارة العاملين المحليين والغير محليين سواء في البلدان النامية او المتقدمة . ومما تقدم يمكن القول ان ادارة الموارد البشرية الدولية "محصلة متراكمة من السياسات والممارسات والمعايير التي تستعملها الشركات متعددة الجنسيات من اجل تحقيق التوازن بين الانماط المناسبة للكوادر البشرية بما فيها ادارة الموارد البشرية واحتياجات الموظفين المحلية وكذلك الحاجات الدولية.

- الاسباب الرئيسية لزيادة الاهتمام بانماط ادارة الموارد البشرية الدولية

تكمن الاسباب الرئيسية لزيادة الاهتمام بنمط ادارة الموارد البشرية الدولي في النقاط الاتية:-

- أ- النمو السريع المتداول وزيادة عدد المنافسين العالميين وزيادة اهمية الشركات متعددة الجنسيات في السنوات الاخيرة
- ب- زيادة الاهتمام بفاعلية ادارة الموارد البشرية باعتبارها المحدد الاساس لنجاح او فشل ادارة الاعمال الدولية.
- ت- القصور او الفشل في اداء المهام الدولية يكون مكلفاً سواء من جهة المورد البشري او من الجهة المالية
- ث - ان تنفيذ الاستراتيجيات العالمية كثير ما يكون مقيد بسبب النقص في المواهب الادارية الدولية
- ج- زيادة الاهتمام بقضايا ادارة الموارد البشرية الدولية، الامر الذي ادى الى جعلها كمرجع الى النمو السريع لتمويل المشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم
- ح- الابتعاد عن الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية الامر الذي سهل عليها تنظيم الشركات متعددة الجنسيات من خلال تطوير نمط العلاقات بين ادارة الموارد البشرية وباقي الادارات من خلال توسع قنوات الاتصال الافقية
- خ- انها تلعب دور اساس في نجاح تنفيذ استراتيجيات الشركات الدولية والتحكم في ادارة الفروع الدولية
- د- تلعب دور اساسي في تمكين منظمات الاعمال من فهم الثقافات المختلفة بالصورة والشكل الصحيح

#### الاختلاف بين ادارة الموارد البشرية وادارة الموارد البشرية الدولية

ان اختلاف ادارة الموارد البشرية الدولية عن ادارة الموارد البشرية المحلية بشكل اساس يكمن في النقاط الاتية:-

- أ- بيئة الاعمال الداخلية والخارجية تكون غير مستقرة ومتقلبة
- ب- تتطلب وظائف اكثر
- ت- تمتلك منظورات متغيرة بشكل مستمر
- ث- تتطلب تدخل اكثر في الحياة الشخصية للعاملين
- ج- تتحمل مخاطرة كبيرة

على عكس ادارة الموارد البشرية المحلية

#### المتغير المستقل:

ويتمثل بإدارة الموارد البشرية الدولية والذي يتضمن ستة ابعاد

- 1- ممارسات التوظيف
- 2- ممارسات التدريب والتطوير
- 3- ممارسات تقييم الاداء
- 4- الممارسات التحفيزية الحوافز
- 5- الممارسات القيادية القيادة
- 6- الممارسات الاتصالية

1- ممارسات التوظيف: ممارسات التوظيف تكمن في تقديم الدعم لادارة الموارد البشرية من اجل خلق بيئة عمل فعالة من خلال تقديم الضمان للموظفين الجدد لفهم الثقافة البيئية للمنظمة وتبادل القيم البيئية

2- ممارسات التدريب والتطوير: الى ان التدريب والتطوير من اهم الجهود المنظمة التي تسهم في تعليم المعرفة المتعلقة بالوظيفة والمهارات وسلوك الموظفين، الامر الذي يؤدي الى بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتهم الحالية واكسابهم مهارات جيدة ومتنوعة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بعيدة الامد

- 3- ممارسات تقييم الاداء: ينظر الى تقييم أداء العاملين على انه عنصر من عناصر زيادة الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني ويتم تحديد الإنتاجية للعامل تبعا لعدة أبعاد متداخلة وهي: العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر إلى العامل مع وظيفته أو زملائه أو الحالة النفسية للعامل من حيث الرغبة في العمل أو طرق التحسين التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله
- 4- الممارسات التحفيزية (الحوافز) تشير الي ان الممارسات التحفيزية هي الممارسات التي تتبعها المنظمة من اجل مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات الادارية بالشكل الذي يؤدي الى تشجيع الموظفين لاداء الاعمال بكفاءة عالية.
- ومن ناحية اخرى، إن الممارسات التحفيزية هي التي تساعد المنظمة على اختيار الموظف المناسب ذو المهارات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب ومساعدتها على البقاء واداء الاعمال .
- 5- الممارسات القيادية (القيادة): ينظر الى الممارسات القيادية هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على الآخرين لتحقيق هدف او مهمه معينة للمنظمة الامر الذي يجعل المنظمة متماسكة ومتراپطة مع بعضها البعض حتى لو كانت فروع الشركة منتشرة في انحاء العالم .
- 6- الممارسات الاتصالية (الاتصالات): إن دراسة الممارسات الاتصالية امر مهم لان كل وظيفة ادارية او نشاط تقوم به المنظمة ينطوي على شكل من اشكال الاتصال المباشر او الغير مباشر سواء كان يتعلق بالتخطيط او التنظيم او القيادة او الرقابة وهذا يعني ان مهارات الاتصال بين كل شخص تؤثر على كل من الفاعلية الشخصية للموظف وللمنظمة، وبالتالي يمكن القول ان الممارسات الاتصالية هي العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات من شخص الى اخر الامر الذي يعني تسهيل العمليات الداخلية التي تؤديها المنظمة والقضاء على الحواجز المكانية والزمنية بين الاشخاص في نقل المعلومات.

### المتغير التابع:

المتمثل في الاغتراب الوظيفي والذي يتضمن خمسة ابعاد:

- 1- ضعف القدرة على التأثير
- 2- ضعف الولاء والانتماء
- 3- نقص المعايير
- 4- ضعف العلاقات مع الآخرين داخل الشركة
- 5- غربة الذات

### مفهوم الاغتراب الوظيفي :

الاغتراب الوظيفي ظاهرة فلسفية ونفسية واجتماعية على حد سواء، اذ ان مصطلح الاغتراب اشتقت من اصل لاتيني والذي تم استعماله في اكثر من مجال منها الفلسفة وعلم النفس والاحصاء وعلم الاجتماع والعلوم الاجتماعية والعلوم الادارية . هناك تعريف اخري للاغتراب الوظيفي: هو حالة نفسية يعاني منها الموظف عندما ينتقل الي نفس الوظيفة لكن في بيئة عمل مختلفة في دولة مختلفة ويشعر معها بعدم الصلة بالواقع الذي يحيط به نتيجة تعرضه لمؤثرات تلك البيئة الجديدة للعمل من عوامل ذاتية أو بيئية قد لا يكون قادرًا على التكيف معها بحيث يؤدي هذا الانفصال إلى :

- ركون الفرد للعزلة والانطواء وتحقير الذات وذلك لعدم الشعور بأهمية ما يقوم به من أعمال داخل محيط العمل
- تتراوح المشاعر بين مشاعر ايجابية من قبل الاحساس بالتفرد، وانه متواجد في بيئة متطورة عن بيئة العمل الاصلية وما فيها من تطور تكنولوجي ونظم عمل وحياة اجتماعية ورفاهية. وبين مشاعر سلبية من قبيل الاحساس بالتغرب والعزلة والحصار من قوى ظاهرة وبعضها مجهول، والانسحاب من الواقع وتبني اطر مرجعية سلوكية مختلفة

## اسباب الاغتراب الوظيفي:

عدم وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب في الوقت المناسب: اذ ان معظم العاملين لديهم قدرات ودوافع وهذه القدرات لو تم توظيفها بشكل صحيح سوف تعزز دوافع الفرد العامل ولكن اذا ارتكبت ادارة الموارد البشرية بالنمط التقليدي هذا الخطا سوف يؤدي إلي زيادة الشعور باغتراب الفرد العامل.

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

تقليل التقدير الاجتماعي والشعور بالكرامة:- كل فرد لديه شخصيته المحترمه في المجتمع وان الاضرار بكرامة الموظف، في هذه المواقف تؤدي الى احباط الفرد وانعزلة عن العمل.

هيمنة النتائج البيروقراطية على العمل:- ان العمل البيروقراطي الذي يتميز بالروتين والتساهل واحداث الفروق والمسافات الشاسعة بين العاملين يؤدي الى الاضرار بالعمالة وقدراتهم وبالتالي يؤدي الى اغتراب الفرد العامل

السيطرة على الافراد من خلال الاشراف المباشر:- ان السيطرة التامة على العمالة تولد لديهم شعور غير مريح اذ يشعر الفرد العامل بانها في بيئة عمل مقيدة الامر الذي يؤدي الاغتراب.

طول ساعات العمل وعدم مراعاة فروق التوقيت بين الدولة الام ودولة الفرع محل الدراسة:- الامر الذي يؤدي الى شعور العمالة بالتعب والذي يؤدي الى تدهور العمل .عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية الخاصة بتنظيم العمل في الدولة التي انتقل اليها. وعدم تفهم الادارة ان عليها ان تراعي الظروف ولكن للاسف يصل لهم القرار الاداري وعليهم تنفيذ بدون ان يشاركوا في وضعه.

وبالرغم من تعدد أسباب الاغتراب الوظيفي في العمل فإن نتائجها تكون متشابهة، حيث ينعدم شعور الفرد بأن يكون مؤثراً في المواقف التي يواجهها في عمله، ويعجز عن الوصول إلى القرار الذي ينبغي أن يفعله، وبالتالي يفقد الفرد تماسكه بالمعايير والضوابط في محيط عمله، وقد ينعزل ويشعر بالوحدة ويحاول الابتعاد عن العلاقات الوظيفية أو الاجتماعية، ويصاب بالتالي بمشاعر غريبة الذات (عبد الله، ٢٠٠٨م) ويرى بعض المختصين في مجال علم النفس أن مثل هذه النتائج السلبية قد تنعكس آثارها على الكفاءة الذاتية للأفراد، بحيث يصعب عليهم التغلب على المهمات المختلفة وتضعف بالتالي قدرتهم في السيطرة على المشكلات الصعبة التي تواجههم (علوان، ٢٠١١م).

هذا وتشكل الكفاءة الذاتية محوراً رئيسياً من محاور النظرية المعرفية الاجتماعية التي ترى أن لدى الأفراد القدرة على ضبط سلوكهم نتيجة ما لديهم من معتقدات شخصية، وأن لديهم نظام من المعتقدات الذاتية يمكنهم من التحكم بمشاعرهم وأفكارهم، فالكيفية التي يفكر ويعتقد ويشعر بها الفرد تؤثر في تصرفاته، وبالتالي فإن هذه المعتقدات تعتبر المفتاح الرئيسي للقوى المحركة لسلوك الفرد (العلوان والمحاسنة، ٢٠١١م). ويؤكد زيمرمان وكليري (2006) Cleary and Zimmerman، أنه إذا كان لدى الفرد اعتقاد بقدرته على أداء عمل ما فإن ذلك سيزيد من تركيزه وجهده وانهماكه في هذا العمل، وهو ما يعني قدرة هذا الفرد على المثابرة وبذل الجهد في سبيل إنجاز أعماله الموكولة إليه. أما شنك (2003) Schunk، فيرى أن الأفراد ذوي الكفاءة العالية يعتقدون أن لديهم القدرة على إنجاز أعمالهم المقدمة لهم بنجاح، بينما يميل الأفراد ذوو الكفاءة المتدنية عند مواجهة أعمال معينة إلى الاستسلام بسهولة والإصابة بالكسل وبالتالي أداء هذه الأعمال بشكل ضعيف وأحياناً تركها بدون أداء.

## الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي

للاغتراب الوظيفي العديد من الآثار السلبية في مجال العمل، فشعور الفرد بالاغتراب في مجال العمل يفقده الانسجام والتأقلم مع هذا العمل، وهو يزيد شعور الفرد بالوحدة وعدم الرضا وفقدان الانتماء التنظيمي، واختفاء روح المبادرة والمسؤولية، ولا شك أن هذه المظاهر السلبية تؤثر سلباً على كل من الفرد والمنظمة. كذلك يضيف البعض مجموعة من الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي مثل ارتفاع معدلات الغياب، وارتفاع معدل دوران العمل، وانخفاض مستوى الأداء، والمساعدة على تكوين الاتجاهات السالبة لدى الأفراد في محيط العمل (الطهطاوي، ٢٠١٠م). ويحدد شيروم (2002) Shiroma، النتائج السلبية على مستوى الأفراد بالنسبة للاغتراب والتي يمكن إجمالها كالآتي:

- التعرض لكل أنواع الأمراض النفسية والسيكوماتية.
- المقاومة للتغيير، حتى وإن كان التغيير نحو الأفضل.
- فقدان الفرد للإبداعية والابتكار، وفقدان المتعة والاندفاع للعمل.
- نقصان في التأثير والفاعلية. بالإضافة للصراعات وبالتالي الانعزال.
- نقص أو تراجع في نوعية الحياة والقبول الشخصي أو الرضا الذاتي، وذلك عن طريق رفض الفعاليات الحياتية.
- تراجع وانحطاط في النظام المناعي للفرد، وما ينتج عنه من فرص كبيرة للإصابة بالأمراض.
- النتائج الفسيولوجية الخاصة والتي تتمثل بالضغط الهرموني وما ينشأ عنه من علال وأمراض جسدية (المحمداوي، ٢٠٠٧م).

#### المتغير التابع:

المتمثل في الاغتراب الوظيفي والذي يتضمن خمسة ابعاد:

- 1- ضعف القدرة على التأثير
- 2- ضعف الولاء والانتماء للشركة
- 3- نقص المعايير
- 4- ضعف العلاقات مع الاخرين داخل الشركة
- 5- غربة الذات

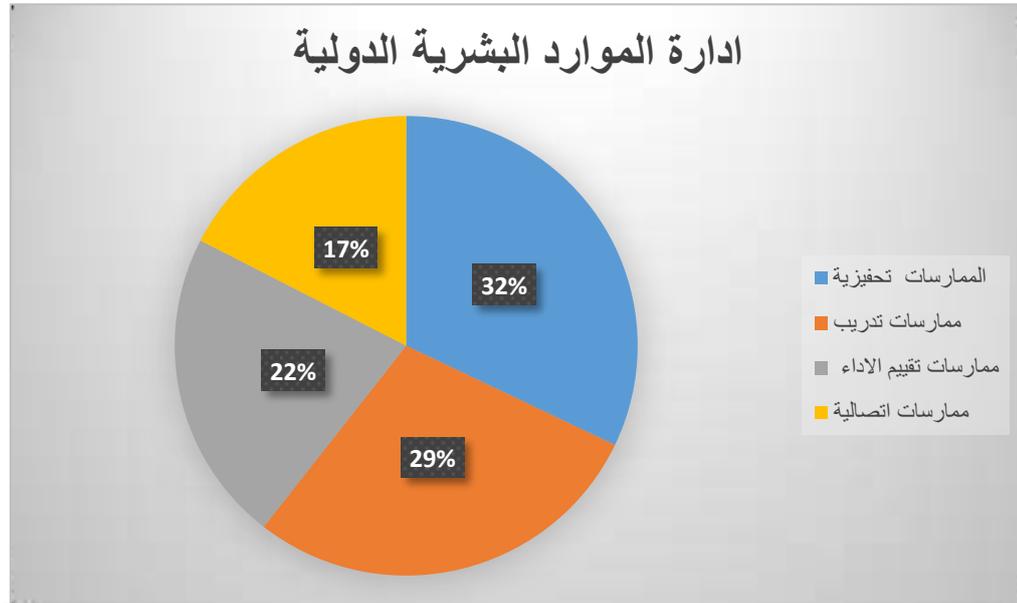
#### ابعاد الاغتراب الوظيفي

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

- 1- **ضعف القدرة على التأثير:-** يشير هذا البعد من خلال التأثير في احداث العمل تعود اصولها الى فكرة الاغتراب في الماركسية المتضمنة ظروف العمال في المجتمع الراسمالي واغتراب العامل عن عمله وبانه منفصل عن أي معاني للمشاركة والاندماج في العمل بسبب عجزه نتيجة قوى خارجية تتحكم بعملة وهذا البعد يشير الى شعور الفرد بان سلوكه وتصرفاته لا تؤدي الى تحقيق ما يسعى اليه من نتائج مما يعني شعوره بالضعف وعدم تمكنه من السيطرة على مجريات الاحداث وعلى قدرته على اتخاذ قراراته .
  - 2- **ضياع مفهوم الولاء والانتماء :** يشير هذا البعد الى كلما ابتعد الموظف عن وطنه، يقل الدافع الحقيقي للانتماء، حيث شعور وإحساس الفرد بتلبية احتياجاته الذاتية والشعور بالأمان والسعادة والعدل والمساواة، تقل وأن استعداده بعد ذلك للتضحية من أجل الفرع الجديد او الوظيفة في المكان الجديد تقل، وتغيير أولوياته الشخصية وتأخيرها أمام متطلبات الفريق الجماعي الجديد.
- ويبقى الموظف بشكل أو بآخر باحثاً عن فكرة أو قيمة أو من يمثلها؛ لأنه الوضع الطبيعي له والذي يشعر فيه أن لحياته فائدة ولوجوده قيمة ولوضعه حماية من الضياع والاغتراب، وتكمن أهمية الانتماء في اعتباره صمام أمان لديمومة العلاقات الجماعية المشتركة، وهو الذي يجعل الفرد في ميل دائم للعمل من أجل نجاح المهمة التي انتمى إليها، فينطلق في عمله وتفكيره وفرحه بالإنجاز وحرصه على التعاون والتكامل لتحقيق هدفه

- 3- **نقص المعايير (اللامعيارية):** يشير هذا البعد الي أن نقص المعايير تعني شعور الفرد بان الوسائل غير المشروعة مطلوبة وانه بحاجة لها لانجاز الاهداف التي يسعى الي تحقيقها في محيط عمله وهي حاله تتشا عند تفكك المعايير الاخلاقية وتقتل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطة مما يؤدي بالنتيجة الي انتقال هذا التفكك الي محيط العمل الذي يعمل فيه .
- 4- **ضعف العلاقات مع الاخرين:-** يشير هذا البعد الي بناء العلاقات مع العاملين من اجل خلق ميزة تنافسية بالاستعانة بالتدريب والتطوير وتحسين الاداء وبمساعدة من القوى العاملة المتنوعة, من أجل تحسين السياق التنافسي للمنظمة. ويعتقد أن العلاقة مع الاخرين تقتصر في التفاعل بين العاملين أنفسهم وكذلك مع أصحاب العمل وهذا التفاعل يمكن أن يكون رسمي أو غير رسمي, ويشمل جميع مجالات الإدارة بما فيها علاقات العمل, ومشاركة العاملين, وتعزيز تواصل العاملين, والعلاقات الصناعية .
- 5- **غربة الذات:** يشير هذا البعد الي الوحدة والعزلة قد تأخذ حيز كبير من مشاعر العامل والتي تكون غير قادرة على مواجهة الانفصال مما يؤدي إلى غربة هوية العامل الشخصية والاجتماعية ,والى الشعور بالانفصال عما يرغب إن يكون عليه, وبين احساسه بنفسه في الواقع.

#### جمع الاستثمارات:



الوصف	القيم
الممارسات التحفيزية	32
ممارسات التدريب	29
ممارسات تقييم الاداء	22
ممارسات اتصالية	17

وجدنا ان الممارسات التحفيزية اعلي اهتمام في عينة الباحثين - التركيز على دفع المكافآت والتعويضات في الوقت المناسب للموظفين بعدها ممارسات التدريب والتطوير التركيز على برامج تدريبية متخصصة من اجل النهوض بالاداء الاستراتيجي للمنظمة وكذلك برامج تدريبية سلوكية وتحفيزية وسلوكية واعداد قادة وكذلك برنامج التوجيه والارشاد ORIENTATION PROGRAMME FOR NEW AND OLD EMPLOYEES. بعدها ممارسات تقييم الاداء توفير افضل اساليب تقييم

الاداء الوظيفي من اجل رفع الروح المعنوية للعاملين في الشركة الذي ينعكس ايجابياته عليهم فضلا عن الاهتمام بالممارسات القيادية من أجل التأكيد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة. الممارسات الاتصالية الامر الذي يتعين على العينة المبحوثة توفير شبكة من الاتصالات في المنظمة من اجل تيسير العمليات بكل يسر وسهولة.

المتغير التابع:

الوصف	
3	ضعف العلاقات مع الآخرين
4	
3	ضيق المعنى
0	
2	غربة الذات
5	
1	ضعف القدرة على التأثير
9	
1	بعد نقص المعايير
4	

ان كانت اعلي مرتبة كانت من نصيب ضعف العلاقات مع الآخرين يمكن القول ان يتعين على العينة المبحوثة ان ترسخ القيم التي تولد الشعور بتقدير ادارة الموارد البشرية لكل المهام والانجازات التي يؤديها الموظفون. المغترين في حين كانت بالمرتبة الثاني لبعث ضيق المعنى الامر الذي يعني انه يتعين على العينة المبحوثة وضع اهداف ومسؤوليات واضحة للعاملين من اجل القيام بالمهام المطلوبة منهم. بينما كانت المرتبة الثالثة تخص بعد غربة الذات أي ان على العينة المبحوثة التأكيد على تحفيز موظفيها على تطوير ذاتهم النفسي والمادي والمعنوي من خلال توليد الطموح نحو السعي للاداء الافضل. بينما في

المرتبة الرابعة بُعد ضعف القدرة على التأثير وبالتالي يتعين علي العينة المبحوثة الاهتمام بأراء الموظفين لديها من اجل توليد مشاعر لدى الموظفين باهتمام المنظمة بهم. والمرتبة الاخيرة كانت من نصيب بُعد نقص المعايير، أي يتعين على العينة المبحوثة التركيز على المعايير والقواعد والاجراءات من اجل التاكيد على انجاز المهام على اكمل وجه، فضلا عن ترسيخ القيم والثقافات الاخلاقية ودمجها بالاعمال التي تقوم بها المنظمة.

#### النتائج:

- اثبت بالتحليل ان وجود علاقة قوية بين نمط ادارة الموارد البشرية المتمثلة في ممارسات التدريب والتطوير -تقييم الاداء - التحفيز والاتصالات والاغتراب الوظيفي :ضعف القدرة على التأثير - ضياع المعنى - نقص المعايير - ضعف العلاقات مع الاخرين وغربة الذات. الالهة على العينة المبحوثة التاكيد على ضرورة المحافظة على الاداء الفاعل
- يجب على العينة المبحوثة تطوير العلاقات مع الموظفين في مختلف الدول من اجل تحقيق العدل والانصاف سواء للادارة او الموظفين اضافة الي وجود نظام واضح يبين الحقوق وكل شئ للموظف.
- تاكيد من العينة المبحوثة على اهمية التزام الكل بالواجبات المنوط بها كل جهة، بالنسبة للموظف عليه واجبات من انتاج ونمو وتطوير واداء المهام بمستوى عالي، وفي المقابل تقدير وتحفيز من الادارة
- هناك تاكيد واضح من العينة المبحوثة على توفير فرص لتطوير مهارات الموظفين من خلال توفير ادارة الموارد البشرية برامج تدريبية وتنموية مفصلة على احتياجاتهم.
- نمط ادارة الموارد البشرية التي تعتمد على التشاركية في العمل (العمل بروح الجماعة والتعامل بدبلوماسية في العمل مما يسهل عملية الإتصال مع الموظفين والاستماع لهم والتواصل الطيب والمريح بجميع أوضاعه بين جميع الموظفين واتباع نمط الإنصات الإيجابي وتوصيل المعلومة الصحيحة لكل العاملين وايضاً مشاركة الموظفين بالامور الاجتماعية والتطويرية ومشاركة الموظفين بوضع أهداف او رسم الخطة الاستراتيجية للشركة .

#### التوصيات:

عمل مسابقة لأعداد الكوادر المميزة وتستهدف هذه المسابقة حث جميع الموظفين بالمنظمة على الفكر الابداعي في مجال من مجالات الشركة وسيشرف على النتائج أعضاء مجلس الإدارة وادارة الموارد البشرية وسيمنح المتميز مكافاة قيمة من رئيس المنظمة والمالك لها شخصياً وبحضور جميع الموظفين في كل الدول عن طريق الفيديو كونفرنس ويكون الفائز بالجائزة في مقر الشركة الرئيسي وينقل بتذاكر سفر على حساب الشركة الي المقر الرئيسي لتكريمه من المالك ورئيس مجلس الادارة وكذلك تصوير الاجتماع على الفيديو كونفرنس لنقله الي كل الفروع في انحاء العالم. والهدف الاخر من ذلك زرع الغيرة المقبولة فحيث سيرى الموظفين زملاء لهم تقلدو مناصب ومكافآت وهم لم يميزو فسيدفعهم هذا للتميز في المستقبل.ستكون هذه المسابقة متكررة كل فترة وليكن كل أربع شهور وهدفها حرص جميع العاملين على التميز وحث الموظفين على التفرغ للابداع كلاً في مجال عمله وتعيدهم على التميز ومدة المسابقة سيحددها افراد ادارة الموارد البشرية حيث تتولي الاعلان عنها وتحفيز الموظفين على الاشتراك فيها في كل انحاء العالم اي تشمل كل فروع الشركة .

فائدة تلك المسابقة هي اكتشاف الكفاءات والموهوبين والمبدعين في الدول الاخرى وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في نفس المكان او نقلهم الي اماكن تحتاج تلك المهارات والكفاءات وتدعيم الفروع في الدول الاخرى بتلك الكفاءات مع رصد مكافآت وميزات تحفزهم على الانتقال الي مكان عمل اخر يفيد المنظمة والموظف على حد سواء .تقوية علاقة العامل بزملائه، وادارته في الفرع وكذلك المقر الرئيسي ، وتعتمد علاقة العامل بزملائه على اعتبارين رئيسيين هما التعاون والمنافسة فضلا عن إثراء الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة الإنتاجية ولن يتم ذلك إلا من خلال تعددية الأنشطة وإثرائها بالقيام بالرحلات والحفلات والمسابقات.

استماع مدير الموارد البشرية الى الموظفين والتواصل الايجابي معهم مع مراعاة فروق التوقيت في الدول التي يعملون بها، وفي المقابل يجب عليه تبنيهم فيما يتعلق بقوانين الشركة الداخلية المتعلقة بالحضور والانصراف، واللياقة في التعامل، واظهار الجانب الايجابي من الثقافة التي اتوا بها الي تلك الدول سواء في الكلام والهندام، واحترام مركز الشركة وعلامتها التجارية.

المشاركة في اتخاذ القرارات: إن ادارة الموارد البشرية تضع نظم لمشاركة الموظفين داخل المنظمة لكل القرارات التي تصدر والخطط الاستراتيجية مما تقلل الشعور بالاعتراب الوظيفي. عمل خطة للتدوير لكن تدوير دولي اي عمل خطة زمنية لارسال الموظفين وتنقلهم من بلد الي اخر فترة قصيرة للتعرف على بيئة العمل والتعايش فترة قصيرة ثم الرجوع مرة اخري مكانه الاصلي يقلل من الاغتراب الوظيفي لدي الموظفين.تحديث الوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي للموظف قبل ان ينتقل الي البيئة الجديدة وتعريف الموظف قبل الانتقال بكل الواجبات والمسؤوليات المطلوبة وهذا يزيد من تقبل العامل لمهنته وتحمل كل الاعباء لانه على علم وشارك في اختيار العمل الذي يناسب قدراته ويتوافق مع ميوله واستعداداته وكذلك سماته الشخصية وهذا ما يؤدي بشعوره بالرضا عن عمله في البيئة الغريبة عنه.

وضع مؤشرات اداء تقييم اداء للاعمال الغير العادية والاعمال المبدعة والمبادرات ووضع نظم حوافز غير عادية تناسب تلك الاعمال وما تدره من زيادة الانتاجية والربحية على المنظمة باكملها.تحسين بيئة العمل: إن تحسين بيئة العامل من توفير فترات للراحة وتحسين وتكييف الجو والتخفيف من حدة الظروف السيئة من شأنه إزالة الاغتراب الوظيفي، كما أن إحداث بعض التغييرات في بيئة العمل من حين لآخر، يجعل العامل لا يمل من بيئة العمل الدولية التي يعمل بها او انتقل اليها. التعامل الراقي من موظفي ادارة الموارد البشرية مع كل الموظفين في كافة المستويات الادارية باسلوب متحضر يبقى على وضع حالي راقى يناسبه الاخلاقيات التي يلقونها في الدول التي يعملون فيها لتنمية ذاتهم واندماجهم في ثقافة المجتمع الذي يعملون فيه مع الحفاظ على هوية وثقافة وقيم المنظمة التي يعملون فيها في تلك الدول و احترام عادات وثقافة الدولة التي يعملون فيها مما يمكنهم من كسب ثقة العملاء بشكل أكبر.

المساعدات المالية: إن تقديم بعض القروض للعمال واعانة الموظفين بالسماح لتسهيلات مالية من أجل حل المشاكل الأسرية ومساعدتهم على حل مختلف المشاكل وهذا لإعادة الاعتبار للعامل بأنه يتمتع بثقة الإدارة واهتمام ادارة الموارد البشرية بالموظفين في كل الاماكن مما يحسن من الشعور بالاغتراب الوظيفي وتحسين ادائهم وكذلك مشاعرهم تجاه العمل.ضرورة وضع نظام حوافز فعال وعادل، وإتباع مبدأ الشفافية في الإعلان عن تلك الحوافز سواء كانت مادية او معنوية من خلال التركيز على دور الفرد، من خلال تمكينه مما يعطيه سقفا من الحرية لتحمل المسؤولية مما يشعره بقيمته وفاعليته في تلك المؤسسة و ذلك يساعد في التقليل من الاغتراب الوظيفي مما يؤدي الي تحفيز وتحسيس الموظفين على الاستمرار في تلك المنظمات.

وضع برامج ترفيهية تدريبية لتطوير اداءهم وايضا ترويح للعاملين وتعريفهم ببيئة العمل الجديدة وكيفية التوائم الايجابي مع تلك البيئات الجديدة وعمل برامج توجيية ثقافية للموظفين المنقولين حديثا لتلك البلاد وعمل بروشورات تعريفية تساعدهم على التنقل وعمل برامج ترفيهية لهم في اجازة نهاية الاسبوع.تقوية علاقة الموظف بالمؤسسة، وذلك من خلال إنشاء وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية داخل ادارة الموارد البشرية ويعمل بها شخص مؤهل اجتماعيا ونفسيا لدراسة رضا الموظفين ودراسة مشكلات العاملين في الغربة والوقوف على الحلول الغير تقليدية والمناسبة للبيئة المتغيرة التي يعملون بها مع وضع خطط وقائية وحلول علاجية لمشكلات العاملين والعمل على تقوية عوامل الرضا الوظيفي لديهم.

المراجع:

تخطيط الموارد البشرية المعتربالله علوان عقيل - 2011

الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة - مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر،  
العدد: (١٦٨، الجزء الثالث) أبريل لسنة ٢٠١٦م  
مجلة العلوم الانسانية - عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل  
أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي دراسة تطبيقية- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية سوزان صالح دروزة  
- ديما شكري القواسمي  
الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز - دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري

(MILLIMAN,1991:p319, Scullion, 2007

Harzing.A&Ruyssveldt.J, 2004

الممارسات التحفيزية (الحوافز) Kelli Burton.K,2012-

مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٦٨، الجزء الثالث) أبريل لسنة ٢٠١٦م