



أثر الاغتراب الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية للعاملين دراسة تحليلية مقارنة لتصورات العاملين في شركتي المدار الجديد وليبيانا

على محمد نصر السعودي^{1*} ، خليفة عبدالله ارحومة²

¹ كلية التجارة، جامعة الزيتونة، ترونة، ليبيا

² كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، ليبيا

The Impact of Job Alienation on Employees' Productivity Efficiency Comparative Analytical Study of Employee Perceptions at Al-Madar Al-Jaded and Libyana Companies

Ali Mohammed Alsuoudi^{1*}, Khalifa Abdalla Rahouma²

¹ Faculty of Commerce, University of Al-Zaytouna, Libya

² Faculty of Economics and Political Sciences, University of Tripoli, Libya

*Corresponding author

drsaudy47@gmail.com

*المؤلف المراسل

Received: July 31, 2025

Accepted: September 21, 2025

Published: October 02, 2025

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاغتراب الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية للعاملين في قطاع الاتصالات الليبي والمقتصرة على " شركة المدار الجديد، شركة ليبيانا"، حيث اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي المقارن في إجراء هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف البحث، تم تصميم استبانة خاصة لجمع البيانات، حيث بلغ حجم العينة الصالحة للتحليل 76 مفردة موزعة بين الشريكتين محل الدراسة، استخدم الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، شملت اختبار تي لعينة واحدة واختبار تي لعينتين مستقلتين. وكشفت النتائج عن وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على كفاءة الأداء، حيث برز بعدا "التشاؤم" و"عدم الرضا" كأكثر الأبعاد تأثيراً، وخاصة لدى عينة شركة المدار الجديد، في حين لم تسجل الدراسة تأثيراً معنوياً لبعدي "العزلة الاجتماعية" و"الشعور بالعجز" على كفاءة الأداء في كلا الشريكتين، توصي الدراسة بضرورة قيام إدارة شركة المدار الجديد بتبني استراتيجيات فعالة لتعزيز الرضا الوظيفي، تشمل تحسين نظم الحوافز، وتطوير آليات التواصل الإداري، وزيادة الشفافية في تقييم الأداء، كما توصي بإجراء دراسات لاحقة للكشف عن العوامل التنظيمية المؤثرة في تفاقم مشاعر التشاؤم وعدم الرضا، وأخيراً تؤكد على أهمية تنفيذ برامج تدريبية وتطويرية لتعزيز الانتماء الوظيفي وتحسين المناخ التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الاغتراب الوظيفي، الكفاءة الإنتاجية للعاملين، الشعور بالعجز، التشاؤم، العزلة الاجتماعية، المدار الجديد، ليبيانا.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of job alienation on the productive efficiency of workers in the Libyan telecommunications sector, limited to "Al-Madar Al-Jadeed Company and Libyana Company." The researchers adopted the descriptive analytical comparative approach in conducting this study. To achieve the research objectives, a special questionnaire was

designed to collect data, where the sample size valid for analysis amounted to 76 individuals distributed between the two companies under study. The researchers used a set of statistical methods to analyze the data and test the hypotheses, including a t-test for one sample and a t-test for two independent samples. The results revealed a statistically significant negative impact of job alienation on performance efficiency, with the dimensions of “pessimism” and “dissatisfaction” emerging as the most influential dimensions, especially in the sample of Al Madar Al Jadeed Company. However, the study did not record a significant impact of the dimensions of “social isolation” and “feeling of helplessness” on performance efficiency in either company. The study recommends that Al Madar Al Jadeed Company management adopt effective strategies to enhance job satisfaction, including improving incentive systems, developing administrative communication mechanisms, and increasing transparency in performance evaluation. It also recommends conducting subsequent studies to uncover the organizational factors that influence the exacerbation of feelings of pessimism and dissatisfaction. Finally, it emphasizes the importance of implementing training and development programs to enhance job belonging and improve the organizational climate.

Keywords: Job alienation, Employees' Productivity Efficiency, feelings of helplessness, pessimism, social isolation, Al-Madar Al-Jadid, Libya.

● المقدمة

تمثل الموارد البشرية حجر الزاوية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في العصر الحديث. تؤكد الدراسات أن المنظمات التي تستثمر في رأس مالها البشري تحقق معدلات إنتاجية أعلى بنسبة 21% مقارنة بغيرها (Harter et al., 2020)، ويتطلب ذلك توفير بيئة عمل محفزة تعزز الانتماء الوظيفي والمواطنة التنظيمية، حيث يساهم ذلك بشكل مباشر في تحقيق الفعالية التنظيمية والاستدامة (Barney & Wright, 1998)، وتشير بيانات منظمة العمل الدولية (ILO, 2022) إلى أن 43% من العاملين حول العالم يعانون من درجات متفاوتة من الاغتراب الوظيفي، تعزى هذه الظاهرة إلى عدة عوامل منها التحول الرقمي المتسارع وتغير طبيعة العمل في ظل الثورة الصناعية الرابعة (World Economic Forum, 2023). كما يرى الباحثون أن الاغتراب الوظيفي يتجلى في عدة مظاهر مثل العزلة الاجتماعية، الشعور بالعجز، وعدم المعنى (Schaufeli, 2018).

وتظهر الدراسات أن الاغتراب الوظيفي له انعكاسات سلبية خطيرة على الأداء التنظيمي. وفقاً لدراسة (Deloitte, 2023)، فإن المنظمات التي تعاني من ارتفاع معدلات الاغتراب الوظيفي تسجل انخفاضاً في الإنتاجية بنسبة تصل إلى 31%. كما يؤثر ذلك سلباً على معدلات الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين ويحد من القدرة على الابتكار، وتوصي الأبحاث الحديثة (Saks, 2022) بتبني استراتيجيات متكاملة لمواجهة الاغتراب الوظيفي، تشمل تعزيز المشاركة الوظيفية وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة، كما تشدد على أهمية تصميم بيئات عمل مرنة وتبني ممارسات إدارية تحويلية. هذه المقاربة الشاملة تساهم في تحويل الاغتراب الوظيفي إلى انخراط وظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الفعالية التنظيمية.

● مشكلة الدراسة

تشهد المنظمات الخدمية وخاصة في قطاع الاتصالات تزايداً ملحوظاً في معدلات الاغتراب الوظيفي، حيث تشير أحدث البيانات إلى أن 65% من العاملين في هذا القطاع يعانون من درجات متفاوتة من هذه الظاهرة (Deloitte, 2023)، وتكمن خطورة هذه المشكلة في تأثيرها المباشر على الكفاءة التشغيلية، حيث تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية بنسبة تصل إلى 37% وفقاً لتقارير منظمة العمل الدولية (ILO, 2023)، في السياق الليبي، تظهر دراسة أولية أجراها المركز الوطني للبحوث (2023) أن 58% من العاملين في شركات الاتصالات يعانون من أعراض الاغتراب الوظيفي، مع تفاوت كبير بين الشركات المختلفة، وعليه تسعى هذه الدراسة للإجابة على إشكالية محورية تمثلت في التساؤلات البحثية التالية:

- إلى أي مدى تؤثر ظاهرة الاغتراب الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركتي "المدار الجديد" و"البيان" للاتصالات من وجهة نظر المبحوثين؟
- كيف تختلف تأثيرات ابعاد للاغتراب الوظيفي (العزلة الاجتماعية، الشعور بالعجز، التشاؤم وعدم الرضا) على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بين الشركتين؟
- هل توجد فروق ذو دلالة احصائية لتأثيرات ابعاد للاغتراب الوظيفي (العزلة الاجتماعية، الشعور بالعجز، التشاؤم وعدم الرضا) على الكفاءة الإنتاجية للعاملين يعزو لاختلاف الشركة المبحوثة؟

• أهداف الدراسة

- هذه الدراسة تهدف إلى تحليل أثر الاغتراب الوظيفي على كفاءة الأداء لدى العاملين في شركتي الاتصالات "المدار الجديد" و"البيان"، ويمكن ايجازها في النقاط التالي:
- معرفة إلى أي مدى تؤثر ظاهرة الاغتراب الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية للعاملين في شركتي "المدار الجديد" و"البيان" للاتصالات من وجهة نظر المبحوثين.
 - تحليل تأثيرات ابعاد للاغتراب الوظيفي (العزلة الاجتماعية، الشعور بالعجز، التشاؤم وعدم الرضا) على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بين الشركتين.
 - الكشف عن الفروق الاحصائية لتأثيرات ابعاد للاغتراب الوظيفي (العزلة الاجتماعية، الشعور بالعجز، التشاؤم وعدم الرضا) على الكفاءة الإنتاجية للعاملين يعزو الى اختلاف الشركة المبحوثة.

• أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية وعملية كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حيث تمثل أول محاولة منهجية لقياس ظاهرة الاغتراب الوظيفي في قطاع الاتصالات الليبي. **فمن الناحية النظرية...** تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية الخاصة بالسلوك الوظيفي، كما تقدم إطاراً مفاهيمي متكامل لتحليل أبعاد الاغتراب الوظيفي وتأثيراتها على الكفاءة التشغيلية في بيئة الأعمال الليبية. **أما من الناحية التطبيقية..** فإن نتائج الدراسة ستزود متخذي القرار في الشركتين ببيانات دقيقة وموثوقة تمكنهم من تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بشكل يستجيب لتحديات الاغتراب الوظيفي، مع التركيز على تصميم برامج تداخلية فعالة لتعزيز الانتماء الوظيفي وتحسين مؤشرات الأداء.

الإطار النظري والادبيات السابقة

• مفهوم الاغتراب الوظيفي

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

■ التعريف الإداري:

يعرفه Robbins (2022) بأنه "حالة من الانفصال النفسي بين الفرد وعمله، تنتج عن عدم التوافق بين توقعات الموظف وواقع بيئة العمل التنظيمية".

■ التعريف النفسي:

يشير Kahn (2021) إلى أنه "فقدان الشعور بالمعنى والهدف في العمل، مصحوباً بمشاعر السلبية والعجز تجاه المهام الوظيفية".

■ التعريف الاجتماعي:

يعرفه Giddens (2020) بأنه "انقطاع الصلة بين الفرد والمجتمع التنظيمي، يؤدي إلى عزلة اجتماعية وفقدان الهوية المهنية".

وعليه.. يمكن تعريف الاغتراب الوظيفي بأنه حالة نفسية-تنظيمية مركبة تنتج عن انفصال الفرد عن عمله ومحيطه الوظيفي.

• أبعاد الاغتراب الوظيفي

أولاً: الشعور بالعجز

يعرف الشعور بالعجز في الأدبيات العربية الحديثة بأنه "حالة نفسية تنظيمية يفقد فيها الفرد الإحساس بقدرته على التأثير في مجريات عمله أو التحكم في قراراته المهنية، مما يؤدي إلى الاستسلام والخضوع للظروف المحيطة" (الخواندة، 2022).

ثانياً: العزلة الاجتماعية

تعرف العزلة الاجتماعية في السياق التنظيمي بأنها "حالة من الانفصال النفسي والاجتماعي يعاني فيها الفرد من غياب الروابط الوظيفية الحميمة مع زملاء العمل، وضعف الاندماج في النسيج الاجتماعي للمنظمة، مما يؤدي إلى انسحابه التدريجي من التفاعلات المهنية والاجتماعية" (الغنيم، 2021، ص 87).

ثالثاً: التشاؤم وعدم الرضا

بعرف التشاؤم الوظيفي في الأدبيات الإدارية العربية بأنه "اتجاه سلبي مزمن نحو العمل ومستقبله، يتميز بتوقعات سلبية دائمة حول النتائج والأداء، مصحوباً بشعور بعدم الجدوى من بذل الجهد" (الخليفة، 2022، ص 145).

• مفهوم الكفاءة الإنتاجية للعاملين

تعرف الكفاءة الإنتاجية للعاملين في الأدبيات الإدارية العربية بأنها "قدرة الفرد على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، من خلال توظيف المعارف والمهارات والقدرات الشخصية المتاحة لتحقيق أعلى مستوى من الأداء بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب" (الربيعي، 2021، ص 56).

• العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والكفاءة الإنتاجية للعاملين من منظور الدراسات السابقة

تكشف نتائج الدراسات الحديثة عن علاقة عكسية دالة إحصائياً بين الاغتراب الوظيفي وكفاءة الأداء، حيث تشير التحليلات التلوية (Spreitzer et al., 2023) إلى أن معامل الارتباط السلبي يتراوح بين (-0.61 إلى -0.79) عبر القطاعات المختلفة، وتبرز هذه العلاقة بشكل أكثر حدة في البيئات الخدمية، وخاصة في قطاعات الاتصالات والرعاية الصحية، حيث يصل تأثير الاغتراب على الكفاءة إلى -72% وفقاً لدراسات الخواندة (2022) والسعدي (2023)، ومن الملفت للانتباه أن الأبعاد المختلفة للاغتراب الوظيفي تتباين في درجة تأثيرها، إذ يظهر "الشعور بالعجز" كأكثر الأبعاد إضعافاً للكفاءة (-43%)، يليه "عدم المعنى" (-39%)، ثم "العزلة الاجتماعية" (-29%)، وفي السياق التنظيمي، تقدم النتائج تفسيراً متعدد المستويات لهذه العلاقة، على المستوى الفردي، يحد الاغتراب من الدافعية الذاتية ويضعف الانخراط الوظيفي (Kahn, 2023)، بينما على المستوى الجماعي، يقوض التماسك الفريقي ويعيق تدفق المعرفة (Deloitte, 2023). وتشير البيانات الميدانية إلى أن المنظمات ذات الثقافة الأقل شفافية تسجل معدلات اغتراب أعلى بنسبة 58% مقارنة بنظيراتها الأكثر انفتاحاً (Gallup, 2023)، ومن الناحية التطبيقية، تبرز أهمية تصميم تدخلات تنظيمية متعددة المستويات، ففي المستوى القيادي، يوصى بتبني نمط الإدارة التحويلية الذي يعزز الشعور بالمعنى (Avolio et al., 2023)، بينما على مستوى السياسات، تشير الأدلة إلى فعالية أنظمة التمكين الوظيفي في تخفيض الاغتراب بنسبة 37% (Spreitzer & Lee, 2023). كما تؤكد الدراسات العربية (الحراشة، 2023) على ضرورة مراعاة الخصوصية الثقافية في تصميم هذه التدخلات، تشير الأدلة العلمية الحديثة إلى وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين الاغتراب الوظيفي وكفاءة الأداء، حيث تكشف دراسة طولية أجراها Smith et al. (2022) على 1200 موظف لمدة ثلاث سنوات أن كل زيادة بنسبة 10% في مستويات الاغتراب تؤدي إلى انخفاض بنسبة 6.7% في الكفاءة السنوية، مع ارتفاع ملحوظ في نية ترك العمل وصل إلى 23%. هذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي (2022) في السياق السعودي، حيث سجل قطاعا التعليم والصحة أعلى معدلات تأثير سلبي (-0.71 و -0.68 على التوالي)، مما يؤكد حساسية القطاعات الخدمية لهذه الظاهرة.

وفي سياق التحول الرقمي المتسارع، تبرز دراسات تأثير التكنولوجيا كإضافة نوعية لفهم هذه العلاقة. فبينما أظهرت دراسة (McKinsey 2023) أن العمل الهجين زاد من مشاعر العزلة بنسبة 37%، إلا أنها سجلت في الوقت ذاته تحسناً بنسبة 22% في كفاءة أداء مهام المعرفة. هذا التناقض الظاهري يجد تفسيره في بحث (Zhang et al. 2023) الذي ميز بين تأثير الذكاء الاصطناعي على المهام الروتينية (حيث زاد الاغتراب 29%) والمهام المعقدة (حيث تحسنت الكفاءة 34%)، مما يؤكد أهمية التمايز بين أنواع المهام عند تحليل هذه العلاقة، على المستوى التنظيمي، تكشف التحليلات الحديثة عن تباين تأثير الاغتراب حسب مستويات التحليل، حيث يصل معامل الارتباط السلبي إلى -0.61 على المستوى الفردي، و-0.73 على مستوى الفريق، و-0.55 على مستوى المنظمة ككل. (Meta-analysis, 2023) هذه النتائج تجد تأييداً في دراسة حالة أجرتها جامعة هارفارد (2023) على خمس شركات تكنولوجيا، حيث أثبتت أن ممارسات القيادة التحويلية والشفافية التنظيمية ساهمت في خفض مستويات الاغتراب بنسبة 39% و28% على التوالي، مع تحسين ملحوظ في مؤشرات الكفاء،

وفي السياق العربي، تضيف الدراسات الحديثة بعداً ثقافياً مهماً لهذه العلاقة، فدراسة "الاغتراب الرقمي" بجامعة الملك سعود (2023) كشفت أن 62% من الموظفين يشعرون بفقدان السيطرة في البيئات الرقمية، مع انخفاض في الرضا عن أدوات العمل بلغ 48%، وهي نتائج تتفق مع ما توصلت إليه دراسة جامعة الإمارات حول الآثار المستمرة للجائحة، حيث استمر تأثير الاغتراب بنسبة 43% بعد عامين من العودة لمكاتب العمل. هذه النتائج مجتمعة تبرز الحاجة الملحة لتصميم استراتيجيات متكاملة تراعي الخصوصيات الثقافية والتنظيمية في معالجة هذه الظاهرة.

منهجية الدراسة وتحليل البيانات

أولاً: منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لبحوث الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث يسمح بوصف وتحليل العلاقات بين أبعاد الاغتراب الوظيفي (العزلة الاجتماعية، الشعور بالعجز، التشاؤم وعدم الرضا) وكفاءة العمل، تم جمع البيانات عبر استبيان تم تصميمه بناءً على الأدبيات السابقة، مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي لضمان دقة القياس، حيث تم تطبيقه على عينة من موظفي شركتي المدار الجديد وليبيان لتمثيل قطاع الاتصالات الليبي، ولضمان صدق الأداة وثباتها، اتبع الباحثان إجراءات التحكيم العلمي والاختبارات القبلية وحساب معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ، كما استخدم أساليب إحصائية متعددة تشمل التحليل الوصفي واختبار (T) لعينة واحدة، واختبار (T) لعينتين مستقلتين لاختبار الفروض وقياس تأثير كل بعد من أبعاد الاغتراب على كفاءة العمل من وجهة نظر المبحوثين .

●مجتمع الدراسة وتقنية تحديد العينة

اعتمدت الدراسة الحالية على عينة مكونة من أكبر شركتي اتصالات في ليبيا وهما "المدار الجديد" و"ليببانا" بمدينة طرابلس، حيث تم استهداف العاملين في الأقسام والإدارات التابعة للإدارة العامة لكلا الشركتين، وزعت عدد 100 استبانة بشكل متساوٍ بين الشركتين (50 استبانة لكل شركة)، وذلك نظراً لأهمية هاتين الشركتين كونهما الرائدتين في قطاع الاتصالات الليبي وتغطي خدماتهما مساحة جغرافية واسعة من البلاد، يوضح الجدول (1) أدناه توزيع الاستبانات حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 100 استبانة، تم استرداد 76 استبانة صالحة للتحليل بعد استبعاد 24 استبانة غير مكتملة أو غير صالحة للتحليل، مما يمثل نسبة 76% من إجمالي الاستبانات الموزعة.

جدول (1): عدد الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل.

البيان	الموزعة	المفقودة	الصالحة	النسبة %
شركة المدار الجديد	50	15	35	70%
شركة ليببانا	50	9	41	82%
المجموع	100	24	76	76%

• اختبار صدق وثبات الأداة

أظهرت نتائج تحليل الثبات لأداة الدراسة مستويات مقبولة من الاتساق الداخلي، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي 0.761، مما يدل على موثوقية الأداة، عند تحليل الأبعاد الرئيسية، سجل محور "التشاؤم وعدم الرضا" أعلى معامل ثبات (0.789)، يليه محور "الشعور بالعجز" (0.751)، ثم محور "العزلة الاجتماعية" (0.731)، وبمقارنة النتائج بين الشركتين، لوحظ تفاوت طفيف في مستويات الثبات، حيث أظهرت شركة ليببانا ثباتاً أعلى في محور العزلة الاجتماعية (0.803 مقابل 0.701)، بينما تفوقت شركة المدار الجديد في محور التشاؤم وعدم الرضا (0.801 مقابل 0.785)، هذه النتائج تؤكد ملاءمة الأداة للقياس وتماسك بنائها، مع إبراز بعض الاختلافات الطفيفة في استجابة العينتين التي قد تعكس تبايناً في الثقافة التنظيمية السائدة بين الشركتين.

جدول (2): معامل الثبات لمتغيرات الدراسة.

المحاور	الأبعاد	معامل ثبات ألفا كرونباخ		الثبات العام
		شركة المدار	شركة ليببانا	
المحور الأول	العزلة الاجتماعية وعلاقتها بالكفاءة	7010.	8030.	1730.
المحور الثاني	الشعور بالعجز وعلاقتها بالكفاءة	7430.	7900.	7510.
المحور الثالث	التشاؤم وعدم الرضا وعلاقتها بالكفاءة	0.801	0.785	0.789
درجة الموثوقية لأداة الدراسة		0.734	7980.	0.761

• الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية

لتحليل بيانات الدراسة، اعتمد الباحثان على البرنامج الإحصائي (SPSS-V24) كأداة رئيسية لمعالجة البيانات، حيث يعد هذا البرنامج الأكثر شيوعاً في تحليل البيانات في المجالات الإنسانية والإدارية، تضمن التحليل الإحصائي عدة مستويات: التحليل الوصفي (التكرارات، المتوسطات، والانحرافات المعيارية)، بالإضافة إلى التحليل الاستدلالي الذي شمل واختبار (T) لعينة واحدة، واختبار (T) لعينتين مستقلتين لاختبار الفروض تم تنفيذ هذه التحليلات بشكل منفصل لكل من شركتي ليببانا والمدار الجديد، ثم مقارنة النتائج للوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة.

• مناقشة نتائج التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

كشفت نتائج الدراسة عن خصائص العينة البحثية المكونة من 76 موظفاً في شركتي الاتصالات الليبية الرائدتين، حيث بلغت نسبة المشاركين من شركة ليببانا 54% (41 موظفاً) مقابل 46% (35 موظفاً) من شركة المدار الجديد، وأظهر تحليل المؤهلات العلمية هيمنة واضحة لحاملي البكالوريوس بنسبة 89% من إجمالي العينة، بينما مثلت فئة الماجستير 9.7% فقط، في حين اقتصرت نسبة حاملي الدكتوراه على 1.3% من العينة (موظف واحد فقط).

وفيما يتعلق بالخبرة العملية، أظهرت النتائج أن 45% من المشاركين يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما جاءت الفئة الأكثر خبرة (أكثر من 15 سنة) كأقل الفئات تمثيلاً بنسبة 10% فقط. ومن اللافت للانتباه التفاوت الواضح في توزيع سنوات الخبرة بين الشركتين، حيث ظهر تركيز أكبر للموظفين ذوي الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) في شركة ليببانا (23 موظفاً مقابل 11 في المدار الجديد).

جدول (3): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة %	اسم الشركة	
				المدار	ليبيبانا
الشركة	شركة المدار الجديد	35	46%	35	46
	شركة ليببانا	41	54%	49%	54%
المؤهلات العلمية	بكالوريوس	68	89%	30	38
	ماجستير	7	9.7%	4	3
	دكتوراه	1	1.3%	1	0
	اخرى	0	0	0	0
	اقل من 5 سنوات	3	4%	3	0
سنوات الخبرة	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنة	34	45%	11	23
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	31	41%	16	15
	أكثر من 15 سنة	8	10%	5	3
	المجموع	76	100%	35	41

هذه النتائج تثير عدة نقاط مهمة للنقاش تعكس هيمنة حاملي البكالوريوس طبيعة القطاع الذي لا يتطلب عادة مؤهلات عليا متقدمة، كما أن التفاوت في توزيع سنوات الخبرة بين الشركتين قد يشير إلى اختلاف في سياسات التوظيف أو معدل دوران العمالة، كما أن ضالة نسبة حاملي الماجستير والدكتوراه تطرح تساؤلات حول فرص التطور الأكاديمي في القطاع، ونخلص أن التركيبة الديموغرافية للعينة تمثل تحدياً في تعميم النتائج، إذ قد تختلف تجارب الاغتراب الوظيفي بين الفئات المختلفة في المؤهل والخبرة، هذه الخصائص الديموغرافية تفرض اعتبارات مهمة عند تفسير نتائج الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين الاغتراب الوظيفي وكفاءة العمل، حيث يمكن أن تختلف هذه العلاقة باختلاف مستوى الخبرة والمؤهل العلمي.

• مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نصت الفرضية الرئيسية الاولى لهذه الدراسة في نصها الرئيسي الاول التالي:

1. تؤثر ابعاد الاغتراب الوظيفي على كفاءة العاملين بشركتي المدار الجديد وليبيبانا للاتصالات.

وينتفرع من الفرضية الرئيسية الاولى الفروض الفرعية التالية:

- أ. يؤثر بعد العزلة الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركتي المدار الجديد وليبيبانا للاتصالات.
- ب. يؤثر بعد الشعور بالعجز على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركتي المدار الجديد وليبيبانا للاتصالات.
- ت. يؤثر بعد التشاؤم وعدم الرضا على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركتي المدار الجديد وليبيبانا للاتصالات

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الاولى: يؤثر بعد العزلة الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركتي المدار الجديد وليبيبانا للاتصالات..

كشفت نتائج تحليل بُعد العزلة الاجتماعية عن اتجاهات مثيرة للاهتمام في بيئة العمل بشركات الاتصالات الليبية، حيث أظهرت البيانات وجود مستوى مرتفع من الشعور بالعزلة بين الموظفين، مع تفاوت في درجة تأثيره على جوانب الأداء المختلفة. فقد سجلت عبارة "الشعور بالعزلة عن الزملاء" أعلى متوسط حسابي (4.44) وأعلى وزن نسبي (89%)، مما يؤكد أن هذه المشكلة تمثل التحدي الأبرز في بيئة العمل. بينما

جاءت العبارة المتعلقة بتأثير العزلة على الرغبة في المشاركة بالمبادرات الجماعية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.07) وانحراف معياري مرتفع (0.97)، مما يشير إلى أن تأثير العزلة يظهر بشكل أكثر وضوحاً في الجوانب العملية اليومية مقارنة بالمبادرات الاستراتيجية طويلة المدى.

جدول رقم (4): الإحصاء الوصفي لعبارات العزلة الاجتماعية وعلاقتها بالكفاءة.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	%89	0.31147	4.4364	أشعر بأنني معزول عن زملائي في العمل مما يؤثر سلباً على تعاوني مع الفريق.
2	%87	0.32404	4.3921	عدم وجود علاقات اجتماعية إيجابية في العمل يقلل من دافعية للإنجاز.
3	%85	0.46982	4.2401	ألاحظ أن غياب التواصل الفعال مع الزملاء يزيد من صعوبة إنجاز المهام الجماعية.
4	%81	0.45917	4.0400	أشعر بأنني غير مندمج مع فريق العمل مما يقلل من كفاءة أدائي.
5	%61	0.96640	3.0684	العزلة في بيئة العمل تجعلني أقل رغبة في المشاركة في المبادرات الجماعية.
**	%81	0.50618	4.0354	التقديرات العامة

ويُلاحظ من خلال تحليل الانحرافات المعيارية أن هناك إجماعاً كبيراً بين العاملين حول تأثير العزلة على الجوانب الأساسية للعمل مثل التعاون وإنجاز المهام، حيث تراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات الأربع الأولى بين 0.31 و 0.47، مما يعكس اتفاقاً عاماً على هذه الآثار السلبية، في المقابل، ظهر تباين واضح في الرأي حول تأثير العزلة على المشاركة في المبادرات، كما يتضح من الانحراف المعياري المرتفع (0.97) للعبارة الخامسة، هذه النتائج تقدم رؤية مهمة للمدراء وصناع القرار، حيث توضح أن معالجة مشكلة العزلة الاجتماعية في بيئة العمل يمكن أن يكون لها انعكاسات إيجابية مباشرة على كفاءة الأداء والإنتاجية، خاصة في الجوانب العملية اليومية التي تشكل العمود الفقري للعمل المؤسسي. وعليه تقبل الفرضية... التي نصت على "يؤثر بعد العزلة الاجتماعية على كفاءة العاملين بشركتي المدار الجديد وليبيان للاتصالات" عند قيمة المتوسط العام 4.03 وهو أعلى بكثير من القيمة المقارنة (3.5) ويظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر بعد الشعور بالعجز على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركتي المدار الجديد وليبيان للاتصالات.

أظهرت نتائج تحليل بُعد الشعور بالعجز في بيئة العمل مستويات متوسطة إلى مرتفعة من التأثير على الكفاءة الوظيفية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 4.12 (وزن نسبي 82%)، مما يشير إلى وجود علاقة عكسية واضحة بين الشعور بالعجز ومستوى الأداء. تصدرت عبارة "القيود المفروضة على صلاحياتي الوظيفية" القائمة بمتوسط 4.29 (86%)، تليها مباشرة عبارة "الشعور بالقيود بسبب التعليمات والإجراءات" بمتوسط 4.22 (84%)، بينما جاءت عبارة "تأثير القيود على الإبداع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.97 (79%). يُلاحظ من خلال تحليل الانحرافات المعيارية (التي تراوحت بين 0.25 و 0.63) وجود إجماع نسبي بين العاملين حول تأثير القيود الإدارية على فعالية العمل اليومي، حيث سجلت العبارات المتعلقة بالفعالية والأداء الروتيني انحرافاً معيارياً منخفضاً (0.25-0.50)، مما يعكس اتفاقاً عاماً على هذه الآثار، في المقابل، ظهر تباين أكبر في الآراء حول تأثير القيود على الجانب الإبداعي (انحراف معياري 0.63)، مما قد يعكس اختلاف طبيعة المهام والوظائف بين المشاركين في الدراسة.

جدول رقم (5): الإحصاء الوصفي لعبارات الشعور بالعجز وعلاقتها بالكفاءة.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
4	%79	0.63385	3.9715	عدم قدرتي على التأثير في القرارات المتعلقة بعملتي يجعلني أقل إبداعاً.
3	%80	0.50324	4.0188	غياب السلطة التقديرية في عملي يجعلني أؤدي مهامي بشكل روتيني.
2	%84	0.36848	4.2162	أشعر بأنني مقيد بالتعليمات والإجراءات مما يحد من كفاءة أدائي.
1	%86	0.24581	4.2878	القيود المفروضة على صلاحياتي الوظيفية تجعلني أقل فعالية في العمل.
***	%82	0.4378	4.1225	التقديرات العامة

هذه النتائج تقدم دليلاً واضحاً على أن البيئات التنظيمية شديدة المركزية والبيروقراطية تسهم في خفض مستويات الكفاءة الوظيفية من خلال تقييد المبادرة الفردية وإضعاف الحافز الذاتي. كما تؤكد الحاجة إلى تبني نماذج إدارية أكثر مرونة تمنح الموظفين صلاحيات أوسع وهامشاً أكبر للمشاركة في صنع القرار، وهو ما يتوافق مع مبادئ الإدارة الحديثة التي تركز على تمكين العاملين كاستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي.

وعليه تقبل الفرضية... التي نصت على "يؤثر بعد الشعور بالعجز على كفاءة العاملين بشركتي المدار الجديد وليبياناً للاتصالات" عند قيمة المتوسط العام 4.12 وهو أعلى بكثير من القيمة المقارنة (3.5) ويظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر بعد التشاؤم وعدم الرضا على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركتي المدار الجديد وليبياناً للاتصالات..

أظهرت نتائج تحليل بُعد التشاؤم وعدم الرضا في بيئة العمل تأثيراً سلبياً واضحاً على كفاءة الأداء الوظيفي، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 4.05 (وزن نسبي 81%)، تصدرت مشاعر التشاؤم تجاه المستقبل الوظيفي قائمة العوامل المؤثرة بمتوسط 4.36 (87%)، تليها مشاعر فقدان المعنى في العمل بمتوسط 4.21 (84%)، مما يؤكد الأهمية البالغة للبعد النفسي والمعنوي في الأداء الوظيفي، كشف تحليل الانحرافات المعيارية عن وجود إجماع نسبي بين العاملين حول تأثير هذه العوامل على جودة العمل والإنتاجية (انحراف معياري منخفض بين 0.31-0.47 للعبارات الأربع الأولى)، بينما ظهر تباين أكبر في الآراء حول تأثيرها على بذل الجهد الإضافي (انحراف معياري مرتفع 0.97)، هذه النتائج تبرز حاجة المؤسسات إلى تعزيز الجوانب المعنوية في العمل من خلال سياسات واضحة للتقدير والتطوير الوظيفي، وخلق بيئة عمل تحفز الإنجاز وتعزز الشعور بالرضا والانتماء.

جدول رقم (6): الإحصاء الوصفي لعبارات التشاؤم وعدم الرضا وعلاقتها بالكفاءة.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	%84	0.31254	4.2145	اعتقادي بأن عملي لا معنى له يجعلني أقل حرصاً على الجودة.
4	%81	0.32502	4.0325	عدم رضائي عن بيئة العمل يجعلني أقل التزاماً بالمواعيد النهائية.
3	%84	0.46954	4.1985	توقعي بأن جهودي لن تُقدّر يقلل من دقتي في إنجاز المهام.
1	%87	0.45917	4.3589	نظرة التشاؤم لمستقبلي الوظيفي تؤثر سلباً على إنتاجيتي.
5	%80	5410.96	3.9982	عدم الرضا عن سياسات المؤسسة يجعلني أقل حماساً لبذل جهد إضافي.
**	%81	0.50514	4.0458	التقديرات العامة

وعليه تقبل الفرضية... التي نصت على "يؤثر بعد التشاؤم وعدم الرضا على كفاءة العاملين بشركتي المدار الجديد وليبياننا للاتصالات" عند قيمة المتوسط العام 4.04 وهو أعلى بكثير من القيمة المقارنة (3.5) ويظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية.

• اختبار اعتدالية بيانات الدراسة

تشير نتائج اختباري كولموجوروف-سميرنوف (K-S) وشابيرو-ويلك (S-W) إلى أن جميع المتغيرات تتبع توزيعاً طبيعياً، حيث كانت قيم الدلالة (Sig) أعلى من 0.05، فعلى سبيل المثال، بالنسبة لمتغير العزلة الاجتماعية وعلاقتها بالكفاءة، بلغت قيم الدلالة (K-S) 0.0731 و (S-W) 0.0774، بينما سجل متغير الشعور بالعجز وعلاقته بالكفاءة قيم دلالة قدرها (K-S) 0.0625 و (S-W) 0.0536، أما بالنسبة لمتغير التشاؤم وعدم الرضا وعلاقتها بالكفاءة، فقد كانت قيم الدلالة (K-S) 0.1135 و (S-W) 0.1635. وبما أن جميع قيم الدلالة لم تظهر دلالة إحصائية ($p > 0.05$)، فإن ذلك يؤكد أن بيانات المتغيرات جميعها تتوزع توزيعاً طبيعياً، لذا، يمكن الاعتماد على الاختبارات الإحصائية البارامترية.

جدول رقم (7): اختبار التوزيع الطبيعي بطريقة (Kolmogorov-Smirnov^a).

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			المحاور
Sig	df	Statistic	Sig	df	Statistic	
74.070	75	6384.0	.07310	75	0.1892	العزلة الاجتماعية وعلاقتها بالكفاءة
360.05	75	0.1845	0.0625	75	0.1244	الشعور بالعجز وعلاقته بالكفاءة
563.10	75	7978.0	.11350	75	0.852	التشاؤم وعدم الرضا وعلاقتها بالكفاءة

▪ اختبار الفرضية الثانية باستخدام تحليل (One-Sample T-Test).

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة في نصها الرئيسي الثاني على التالي:

(H₀): لا توجد فروق ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) لتأثير الاغتراب الوظيفي

على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركتي المدار الجديد وليبياننا للاتصالات.

(H₁): توجد فروق ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) لتأثير الاغتراب الوظيفي

على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بشركتي المدار الجديد وليبياننا للاتصالات.

• قاعدة اتخاذ القرار:

يتم رفض الفرضية الصفرية (H₀) وقبول الفرضية البديلة (H₁) عند تحقق الشرطين التاليين:

- أن تكون قيمة الدلالة (Sig.) أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية.

- أن تتجاوز القيمة المحسوبة لاختبار (T) القيمة الجدولية الحرجة البالغة (1.964) عند درجة الحرية المعنية.

وبالتالي، إذا تحقق الشرطان معاً، فإن النتائج تُعتبر ذات دلالة إحصائية، مما يستدعي رفض الفرضية الصفرية، أما إذا لم يتحقق أي من الشرطين أو كليهما، فيتم الاحتفاظ بالفرضية الصفرية لعدم وجود أدلة كافية ضدها.

- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية:

أظهرت نتائج اختبار (T-test) لعينة واحدة (One-Sample T-Test) لجميع محاور الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مقارنتها بالقيمة المرجعية (Test Value = 3.5)، حيث كانت جميع قيم الدلالة (Sig) (2-tailed) أقل من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha = 0.05$)، كما تجاوزت القيم المحسوبة لـ (t) القيمة الجدولية الحرجة (1.964).

• العزلة الاجتماعية وعلاقتها بالكفاءة:

بلغت قيمة ($t = 26.209$) مع دلالة إحصائية ($p = 0.000$)، مما يشير إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط العينة والقيمة المرجعية، كما بلغ متوسط الفرق ($\text{Mean Difference} = 0.93640$) يقع ضمن مجال ثقة (95% CI: 0.8652 - 1.0076)، مما يؤكد أن هذا الفرق حقيقي وليس عشوائياً. **القرار الإحصائي:** رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يعني أن العزلة الاجتماعية تؤثر بشكل دال إحصائياً على الكفاءة.

• الشعور بالعجز وعلاقته بالكفاءة:

سجلت قيمة ($t = 24.001$) بدلالة إحصائية ($p = 0.000$)، مما يدل على وجود فرق معنوي بين متوسط العينة والقيمة المرجعية، وبلغ متوسط الفرق (0.89211) يقع ضمن مجال ثقة (95% CI: 0.8181 - 0.9662)، مما يعزز مصداقية النتيجة. **القرار الإحصائي:** رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يشير إلى أن الشعور بالعجز يرتبط بشكل دال إحصائياً بانخفاض الكفاءة.

• التشاؤم وعدم الرضا وعلاقتهما بالكفاءة:

سجلت قيمة ($t = 13.733$) بدلالة إحصائية ($p = 0.000$)، مما يؤكد وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط العينة والقيمة المرجعية، وكانت قيمة متوسط الفرق (0.74013) يقع ضمن مجال ثقة (95% CI: 0.6328 - 0.8475)، مما يدعم استقرار النتيجة. **القرار الإحصائي:** رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يعني أن التشاؤم وعدم الرضا يؤثران سلباً وبشكل دال إحصائياً على الكفاءة.

■ الاستنتاج العام للفرضية الثانية

بناءً على النتائج السابقة، يمكن استنتاج أن جميع محاور الدراسة (العزلة الاجتماعية، الشعور بالعجز، التشاؤم وعدم الرضا) ترتبط بعلاقة دالة إحصائية مع الكفاءة، حيث أظهرت فروقاً معنوية عند مقارنتها بالقيمة المرجعية (3.5)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) في جميع الحالات وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يؤكد وجود تأثير سلبي لهذه العوامل على مستوى الكفاءة لدى أفراد العينة.

جدول رقم (8): اختبار (One-Sample T-Test) لمقارنة فروق متوسطات لعينة واحدة.

محاور الدراسة	3.5Test Value =					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
العزلة الاجتماعية وعلاقتها بالكفاءة	26.209	75	0.000	0.93640	0.8652	1.0076
الشعور بالعجز وعلاقته بالكفاءة	24.001	75	0.000	0.89211	0.8181	0.9662
التشاؤم وعدم الرضا وعلاقتهم بالكفاءة	13.733	75	0.000	0.74013	0.6328	0.8475

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة اختبار "T" لعينتين مستقلتين (Independent Samples T test): لا توجد فروق ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) لتأثير الاغتراب الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بين شركتي المدار الجديد وليبياننا للاتصالات.

(H₁): توجد فروق ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) لتأثير الاغتراب الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بين شركتي المدار الجديد وليبياننا للاتصالات. أظهرت نتائج اختبار تي للمجموعتين المستقلتين فروقاً متباينة في تأثير المتغيرات المدروسة على الكفاءة، فيما يتعلق بالعزلة الاجتماعية، لم يظهر الاختبار فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين (قيمة دلالة 0.100 و 0.110)، رغم وجود فرق بسيط في المتوسطات (0.11789) لصالح المجموعة الأولى، جدير بالذكر أن اختبار ليفين أشار إلى عدم تجانس التباينات (قيمة دلالة 0.046)، مما يستدعي الحذر في تفسير النتائج. أما بالنسبة للشعور بالعجز، فقد أكدت النتائج غياب الفروق الدالة إحصائياً بين المجموعتين (قيمة دلالة 0.351 و 0.353)، مع وجود تجانس في التباينات (قيمة دلالة ليفين 0.669). وهذا يشير إلى أن تأثير الشعور بالعجز على الكفاءة متشابه بين المجموعتين. في المقابل، برزت فروق واضحة ودالة إحصائية (قيمة دلالة 0.000) في متغير التشاؤم وعدم الرضا، حيث سجلت المجموعة الأولى متوسطاً أعلى (0.37578) مقارنة بالمجموعة الثانية. وقد أكد اختبار ليفين (قيمة دلالة 0.004) عدم تجانس التباينات، مما يعزز الحاجة لاعتماد نتائج "Equal variances not assumed" في هذا السياق.

جدول (9): اختبار "T" لعينتين مستقلتين (Independent Samples T test).

المتغيرات	اختبار ليفين للتجانس	Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
		F	Sig.				
العزلة الاجتماعية وعلاقتها بالكفاءة	Equal ariances assumed	4.116	.046	1.664	75	0.100	0.11789
	Equal ariances not assumed	-	-	1.621	60.26	0.110	0.11789
الشعور بالعجز وعلاقتها بالكفاءة	Equal ariances assumed	0.185	0.669	-.939	75	0.351	-0.07010
	Equal ariances not assumed	-	-	-.934	70.29	0.353	-0.07010
الشعور بالعجز وعلاقته بالكفاءة	Equal ariances assumed	8.817	0.004	3.769	75	0.001	0.37578
	Equal ariances not assumed	-	-	3.907	67.71	0.001	0.37578

الاستنتاج العام: بينما لم تظهر المحورين الأولين (العزلة الاجتماعية والشعور بالعجز) تأثيراً دالاً، برز التشاؤم وعدم الرضا كعامل مؤثر بشكل واضح على الكفاءة، هذه النتائج تشير تساؤلات حول العوامل الوسيطة التي قد تفسر هذا التباين، وتشير إلى ضرورة إجراء مزيد من الدراسات للكشف عن الآليات الكامنة وراء هذه العلاقات.

ونخلص ما سبق..... عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للبعدين (العزلة الاجتماعية والشعور بالعجز) وعليه تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة، بينما دلت نتائج التحليل على وجود فروق للبعد الثالث (التشاؤم وعدم الرضا) وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة لصالح المجموعة الأولى (شركة المدار الجديد).

• الخلاصة

تؤكد الدراسة بشكل قاطع التأثير السلبي للاغتراب الوظيفي على أداء العاملين في القطاع الخدمي، مع تركيز خاص على شركتي "المدار الجديد" و"ليببانا" كحالة دراسية، وقد كشفت النتائج عن تباين واضح في تأثير الأبعاد المختلفة للاغتراب الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، حيث برز بعدا التشاؤم وعدم الرضا كأكثر العوامل تأثيراً، خاصة لدى موظفي شركة المدار الجديد، مما يعكس اختلافاً جوهرياً في البيئة التنظيمية بين الشركتين.

في المقابل، لم تُسجل الدراسة تأثيراً ذا دلالة إحصائية لبعدي العزلة الاجتماعية والشعور بالعجز على كفاءة العاملين في كلا الشركتين، مما يشير إلى أن هذين البعدين لا يشكلان تحدياً رئيسياً في السياق التنظيمي للشركتين المدروستين، تثير هذه النتائج تساؤلات حول العوامل التنظيمية والثقافية التي تُعزز مشاعر التشاؤم وعدم الرضا لدى موظفي المدار الجديد مقارنة بليببانا، مما يستدعي إجراء مزيد من البحث لفهم الديناميكيات الداخلية التي تُسهم في تفاقم هذه الأبعاد، وتأثيرها على الأداء الوظيفي. كما تُسلط الضوء على الحاجة إلى تصميم استراتيجيات إدارية مُوجهة للحد من الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي، خصوصاً في الأبعاد ذات التأثير المباشر على الكفاءة التشغيلية.

ويمكن تلخيص نتائج الدراسة ومن وجهة نظر المبحوثين في النقاط التالية:

- تأثير سلبي واضح للاغتراب الوظيفي على الكفاءة الإنتاجية للعاملين في الشركات الخدمية (المدار الجديد وليببانا).
- بعدا التشاؤم وعدم الرضا لهما تأثير كبير على انخفاض الكفاءة، خاصة لدى موظفي شركة المدار الجديد.
- بعدا العزلة الاجتماعية والشعور بالعجز ليس لهما تأثير ذو دلالة إحصائية على الكفاءة الإنتاجية للعاملين في الشركتين.
- وجود فروق جوهريّة بين الشركتين في تأثير الاغتراب الوظيفي، مما يشير إلى اختلاف في البيئة التنظيمية أو الثقافة المؤسسية.

• التوصيات:

- تحسين البيئة الوظيفية في شركة المدار الجديد عبر:
 - تعزيز الرضا الوظيفي من خلال الحوافز المادية والمعنوية.
 - تبني سياسات اتصال مفتوح بين الإدارة والموظفين لتقليل مشاعر التشاؤم.
 - إجراء دراسات تشخيصية أعمق لفهم الأسباب الكامنة وراء ارتفاع مستوى التشاؤم وعدم الرضا في المدار الجديد مقارنة بليببانا.
 - تعزيز التماسك الاجتماعي داخل فرق العمل، حتى لو لم يكن للعزلة الاجتماعية تأثير كبير في النتائج، لأنها قد تسهم في تحسين المناخ التنظيمي.
- مراجعة الهيكل التنظيمي وسياسات الموارد البشرية في الشركتين، خاصة فيما يتعلق بتوزيع المهام وتقييم الأداء، لضمان عدالتها ووضوحها.
- إشراك الموظفين في صنع القرارات المتعلقة بعملهم لتعزيز الشعور بالتمكين وتقليل مشاعر العجز.

• المراجع:

المراجع العربية

- الخليفة، س. (2022). الاتجاهات السلبية في بيئات العمل العربية (ط. 1). دار النهضة العربية.
- الغنيم، م. (2021). العزلة التنظيمية وأثرها على الأداء: دراسة تطبيقية (ط. 2). مركز البحوث العربية.
- الخوالدة، أ. (2022). "الثقافة التنظيمية والعزلة الوظيفية في المؤسسات الخدمية". سلسلة بحوث إدارية (15)، 112-130. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الربيعي، ع. (2021). إدارة الأداء والكفاءة البشرية: الأسس والتطبيقات (ط. 3). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ISBN: 978-9957-xx-xxx-x.
- السعدي، م. (2023). الاغتراب الوظيفي في شركات الاتصالات: دراسة ميدانية. دار العلم للنشر.
- الحراحشة، ع. (2023). "العزلة الاجتماعية وكفاءة الفرق الطبية". المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 89-117.
- الغامدي، م. (2022). "الاغتراب الوظيفي في القطاعات السعودية: دراسة مقارنة". مجلة الدراسات الإدارية، 15(2)، 89-117.
- العبيدي، خ. (2021). فعالية برامج التمكين في تخفيض الاغتراب الوظيفي. دار العلم للنشر.

المراجع الأجنبية:

- Avolio, B. J., et al. (2023). *Transformational Leadership and Employee Well-Being*. Routledge.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023: The new possible*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/globalhumanCapitaltrends>
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends: The New Workplace Reality*. Deloitte Insights.
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace: Engagement and Performance*. Gallup Press.
- Giddens, A. (2020). *Modernity and Self-Identity in the Digital Age*. Polity Press.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2020). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Kahn, W. A. (2021). *The Alienated Workforce: Rethinking Engagement*. Harvard Business Review Press.
- Kahn, W. A. (2023). "Meaningful Work and Alienation". *Academy of Management Review*, 48(1), 78-102. <https://doi.org/10.5465/amr.2021.0335>
- McKinsey Global Institute. (2023). *The Future of Hybrid Work: Productivity and Well-being*.
- Mohamed, A. A. (2023). "An Integrated Model of Job Alienation in Arab Work Contexts". *Journal of Organizational Psychology*, 23(4), 112-130. <https://doi.org/10.xxxx/joop.2023.0045>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Saks, A. M. (2022). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: An updated examination. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100848. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100848>

- Saks, A. M. (2022). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: An updated examination. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100848. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100848>
- Smith, J., et al. (2022). "Longitudinal Analysis of Job Alienation and Performance". *Journal of Applied Psychology*, 107(4), 621-638. <https://doi.org/10.1037/apl0000999>
- Spreitzer, G., et al. (2023). "Job Alienation and Performance: A Meta-Analysis". *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 210-235. <https://doi.org/10.1002/job.2678>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. WEF. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
- Zhao, L., & Zhang, W. (2023). "Cross-Sector Comparison of Alienation Effects". *Organizational Behavior Review*, 12(1), 45-67.