

"الدور المُعدّل للحوكمة في تخفيف الأثر السلبي للاغتراب الوظيفي على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي اللبناني"

إعداد الباحث:

حسين محمد علي السلوخ

جامعة الجنان (لبنان)/كلية إدارة الأعمال



<https://doi.org/10.36571/ajsp8624>

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الدور المُعدّل الذي تلعبه الحوكمة، بأبعادها المتمثلة في الإفصاح المالي والرقابة الداخلية، في العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والأداء المالي في القطاع المصرفي اللبناني. ولتحقيق ذلك، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالاستناد إلى بيانات جُمعت عبر استبانة وزعت على عينة من 300 موظف في مجموعة ألفا المصرفية. وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الهرمي أن للحوكمة دوراً مُعدّلاً وجوهرياً وذا دلالة إحصائية، حيث أثبت التحليل أن الأثر السلبي للاغتراب الوظيفي على الأداء المالي كان أضعف بشكل ملحوظ في ظل وجود مستويات عالية من الحوكمة. تقدم الدراسة نموذجاً نظرياً يوضح آلية "الحوكمة كدفع واقٍ"، وتوفر توصيات عملية تُمكن مديري المصارف من استخدام الحوكمة كأداة استراتيجية لمكافحة الاغتراب الوظيفي وتحقيق الاستقرار المالي.

الكلمات المفتاحية: الاغتراب الوظيفي، الحوكمة، الأداء المالي، الدور المُعدّل، المصارف التجارية، القطاع المصرفي.

1. المقدمة

1.1. خلفية الدراسة وأهميتها

في ظل بيئة اقتصادية عالمية متقلبة، تبرز أهمية القطاع المصرفي كركيزة أساسية للاستقرار والتنمية. وقد شهدت مفاهيم إدارة المصارف التجارية تحولات جوهرية، حيث لم يعد النجاح يُقاس فقط بالأرباح، بل أصبح مرتبطاً بآليات "إدارة الأداء وتحسين الخدمات والمساءلة عن النتائج بقصد تحسين الأداء المالي وتحقيق الفعالية". وفي قلب هذه المعادلة، يقع رأس المال البشري، الذي يمثل المحرك الأساسي للابتكار والثقة والنمو في المؤسسات الخدمية، وخاصة المصارف التي تعتمد بشكل كبير على الخبرة البشرية في إدارة المخاطر وبناء العلاقات مع العملاء.

ومع ذلك، فإن هذا الأصل الاستراتيجي يتعرض لضغوط هائلة، لا سيما في سياقات اقتصادية واجتماعية مضطربة كالتي يمر بها لبنان. هذه الظروف تخلق بيئة خصبة لظهور ظاهرة "الاغتراب الوظيفي"، والتي تُعرّف بأنها "شعور الموظف بالغربة في عمله" (حسين علي، 2010)، حيث "يشعر العامل بأنه غريب في المنظمة وبيئتها الداخلية، ما يفقده الانتماء الوظيفي والتنظيمي لها". هذا الشعور بالانفصال لا يؤثر فقط على الصحة النفسية للموظف، بل يترجم مباشرة إلى سلوكيات سلبية مثل تراجع الإنتاجية، وانخفاض الولاء، وزيادة معدلات دوران الموظفين، وهو ما "ينعكس سلباً على الأداء المهني لديهم، ويتراجع مستوى أدائهم العام مما يؤثر على الأداء المالي للمنظمة".

لمواجهة مثل هذه التحديات الداخلية التي تهدد استقرار المؤسسات، ظهرت الحوكمة كواحدة من "الآليات الرئيسية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء المالي من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة" (عبد الله، 2009). فالحوكمة، بوصفها "مجموعة من القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح جميع الأطراف" (مصطفى، 2006)، لا تقتصر وظيفتها على تنظيم العلاقة مع المساهمين والجهات الرقابية، بل تمتد لتشمل توفير "وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء" داخل المؤسسة (طارق، 2008)، مما يجعلها أداة إدارية محتملة لمعالجة القضايا المتعلقة بالموارد البشرية.

1.2. إشكالية البحث

على الرغم من أن الأدبيات الإدارية تشير بوضوح إلى وجود علاقة سلبية بين الاغتراب الوظيفي والأداء المالي، فإن الآليات التي يمكن أن تعُدّل من قوة هذا التأثير لا تزال بحاجة إلى استكشاف أعمق. فهل يمكن لآليات الحوكمة القوية أن تعمل كدرع واقٍ (Protective Buffer) يمتص الصدمات الناتجة عن تدهور معنويات الموظفين ويحمي الأداء المالي؟ أم أن ضعف الحوكمة يترك الأداء المالي عرضة بشكل أكبر للتأثيرات السلبية للاغتراب الوظيفي؟ إن فهم هذه الديناميكية يتجاوز مجرد إثبات وجود علاقة، لينتقل إلى تحديد "متى" و"تحت أي ظروف" تكون هذه العلاقة أكثر أو أقل خطورة.

بناءً على ما تقدم، يتمحور السؤال البحثي الرئيسي لهذه الدراسة حول:
"إلى أي مدى يُعَدّل مستوى تطبيق الحوكمة من قوة العلاقة السلبية بين الاغتراب الوظيفي والأداء المالي في القطاع المصرفي اللبناني؟"

1.3. أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على هذه الديناميكية الجديدة من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل طبيعة العلاقة المباشرة بين أبعاد الاغتراب الوظيفي (فقدان المعايير، العزلة، غربة الذات) والأداء المالي في المصارف التجارية.
- فحص الدور المُعَدِّل الذي تلعبه الحوكمة (ببُعديها: الإفصاح المالي والرقابة الداخلية) في العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والأداء المالي.
- تقديم توصيات عملية لإدارة المصارف تمكنها من الاستفادة من آليات الحوكمة كأداة استراتيجية لإدارة المخاطر البشرية وتحسين الأداء المؤسسي.

1.4. فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، واختبار إشكالية البحث، تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: (H1) يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الأداء المالي في المصارف التجارية.
- الفرضية الثانية: (H2) تلعب الحوكمة دوراً مُعَدِّلاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والأداء المالي، بحيث تُضعف هذه العلاقة السلبية.

1.5. هيكل المقالة

لتحقيق أهداف البحث، تم تقسيم هذه المقالة إلى عدة أقسام رئيسية. تبدأ بهذه المقدمة التي توضح خلفية الدراسة وإشكالياتها وأهدافها. ثم ينتقل القسم الثاني إلى عرض الإطار النظري الذي يستعرض الأدبيات ذات الصلة ويؤسس للفرضيات. بعد ذلك، يستعرض القسم الثالث منهجية البحث المتبعة من حيث المنهج والعينة والأدوات. أما القسم الرابع، فيخصص لتحليل النتائج الإحصائية، يليه القسم الخامس الذي يناقش هذه النتائج ويربطها بالإطار النظري. وأخيراً، تختتم المقالة بخلاصة شاملة وتقديم مجموعة من التوصيات العملية وآفاق البحث المستقبلية.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1. الاغتراب الوظيفي: المفهوم والأبعاد

يُعد الاغتراب الوظيفي ظاهرة نفسية-اجتماعية معقدة تنشأ في بيئة العمل وتؤثر بشكل مباشر على علاقة الفرد بوظيفته ومؤسسته. يُعرّف حسين علي (2010) الاغتراب الوظيفي بأنه "شعور الموظف بالغربة في عمله، يأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من الشركة بهيكلها ومحيط العمل"، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه. وقد تم تحديد عدة أبعاد رئيسية لهذه الظاهرة، تتبنى هذه الدراسة منها ثلاثة أبعاد أساسية تمثل جوهر تجربة الاغتراب:

- **فقدان المعايير (Normlessness):** يشير هذا البعد إلى شعور الموظف بغياب قواعد واضحة ومحددة للسلوك في بيئة العمل، مما يخلق حالة من عدم اليقين حول ما هو متوقع منه، ويضعف قدرته على التنبؤ بنتائج أفعاله.
- **العزلة (Isolation):** يتمثل هذا البعد في شعور الموظف بالانفصال الاجتماعي عن زملائه في العمل وعن المنظمة ككل. يفقد الموظف الشعور بالانتماء إلى فريق العمل، مما يعزز لديه مشاعر الوحدة والانعزال.
- **غربة الذات (Self-estrangement):** يعبر هذا البعد عن شعور الفرد بأن العمل الذي يقوم به لا يمثل ذاته الحقيقية ولا يتيح له فرصة للتعبير عن مهاراته وقدراته. يصبح العمل مجرد وسيلة لكسب العيش، خالياً من أي معنى أو تحقيق للذات.

2.2. الحوكمة في القطاع المصرفي

تُعتبر الحوكمة من المفاهيم التي اكتسبت أهمية متزايدة في الأدبيات الإدارية والمالية، خاصة بعد الأزمات المالية العالمية. تُعرّف الحوكمة بأنها "مجموعة من القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركات والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها" (مصطفى، 2006). وفي القطاع المصرفي، تكتسب الحوكمة أهمية خاصة نظراً لدورها في ضمان استقرار النظام المالي وحماية أموال المودعين.

تتعدد آليات الحوكمة، إلا أن هذه الدراسة تركز على بعدين أساسيين لهما تأثير مباشر على الشفافية الداخلية والخارجية للمصرف:

- **الإفصاح المالي: (Financial Disclosure)** يمثل هذا البعد مدى التزام المصرف بتقديم معلومات مالية دقيقة وشفافة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة. فالشفافية لا تعزز فقط ثقة المستثمرين، بل تساهم أيضاً في بناء ثقة الموظفين في نزاهة الإدارة وقراراتها.
- **الرقابة الداخلية: (Internal Control)** تشمل الإجراءات والسياسات التي تضعها الإدارة لضمان حماية أصول المصرف، وضمان دقة السجلات المحاسبية، والالتزام بالقوانين واللوائح. وجود نظام رقابة داخلي فعال يوفر بيئة عمل منظمة وعادلة، ويقلل من فرص المحسوبية أو القرارات غير الموضوعية.

2.3. العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والأداء المالي

توثق العديد من الدراسات وجود علاقة سلبية بين الاغتراب الوظيفي ومؤشرات الأداء المختلفة. فالموظف الذي يعاني من الاغتراب تتخضع إنتاجيته، ويقل التزامه التنظيمي، وتزداد لديه نية ترك العمل. وقد أوضحت دراسة حيدر حمودي علي (2012) أن غياب العدالة التنظيمية يزيد من مستويات الاغتراب، مما يؤثر سلباً على أداء العاملين. كما أشارت دراسة لطفي وآخرون (2015) إلى أن عوامل مثل الرضا الوظيفي والأمان الوظيفي ترتبط سلباً بالاغتراب. هذا التراجع في الأداء الفردي والالتزام الجماعي يترجم حتماً إلى تدهور في الأداء المالي للمؤسسة، والذي يُعرّف بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (Jon, Solifan, 2008) "فالأداء المالي يتأثر بشكل مباشر بكفاءة وإنتاجية رأس المال البشري.

2.4. الحوكمة كمتغير مُعدّل: بناء النموذج النظري

بينما أظهرت بعض الدراسات أن الحوكمة قد تعمل كمتغير وسيط (Mediator) في هذه العلاقة، حيث يؤثر الاغتراب على الحوكمة، والتي بدورها تؤثر على الأداء، تقترح هذه الدراسة نموذجاً مختلفاً. تفترض هذه المقالة أن الحوكمة تلعب دور المتغير المُعدّل (Moderator)، وهو متغير يؤثر على قوة أو اتجاه العلاقة بين متغيرين آخرين. بمعنى آخر، نحن لا نسأل "كيف" يؤثر الاغتراب على الأداء، بل "متى" أو "تحت أي ظروف" يكون هذا التأثير أقوى أو أضعف.

يمكن بناء هذه الحجة النظرية بالاستناد إلى **نظرية العقد الاجتماعي الضمني (Implicit Social Contract Theory)**. تفترض هذه النظرية وجود عقد غير مكتوب بين الموظف والمنظمة يقوم على توقعات متبادلة بالعدالة والشفافية والاحترام. عندما يشعر الموظف بالاغتراب، فإن هذا العقد يتعرض للانتهاك من وجهة نظره. وهنا يأتي دور الحوكمة:

- **في ظل حوكمة قوية** (شفافية عالية في الإفصاح المالي، ونظام رقابة داخلي عادل وواضح)، يشعر الموظف بأن المنظمة، على الرغم من الضغوط، لا تزال تلتزم بقواعد اللعبة. هذه الشفافية والعدالة توفر له "موارد نفسية (Psychological Resources)" مثل الشعور بالأمان التنظيمي والثقة في الإدارة. هذه الموارد تعمل كدروع واقية (Buffer) يمتص جزءاً من الإحباط الناتج عن الاغتراب، ويمنع ترجمته بالكامل إلى سلوكيات تضر بالأداء المالي (مثل الإهمال أو البحث النشط عن وظيفة أخرى).

- أما في ظل **حوكمة ضعيفة** (غموض في المعلومات، قرارات غير مفهومة، غياب الرقابة)، فإن مشاعر الاغتراب لدى الموظف تتفاقم. يشعر بأن المنظمة لا تقي بأبسط التزاماتها في العقد الاجتماعي الضمني. هذا الوضع لا يوفر له أي موارد نفسية للحماية، بل على العكس، يزيد من شعوره بالظلم وعدم اليقين، مما يجعل الأثر السلبي للاغتراب على الأداء المالي أكثر حدة وتدميراً.

بناءً على هذا التحليل، يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية للدراسة، والتي تفترض أن الحوكمة لا تؤثر فقط بشكل مباشر على الأداء، بل تعدّل أيضاً من تأثير العوامل البشرية السلبية عليه.

3. منهجية البحث (Methodology)

3.1. منهج البحث

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم اعتماد **المنهج الوصفي التحليلي** ذي الطبيعة الكمية. ويُعتبر هذا المنهج الأسلوب الأنسب لهذه الدراسة، حيث يتيح "وصف الظاهرة محل الدراسة، وكذلك تحليل مختلف المعطيات والبيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية" بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

3.2. مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة**: يتكون مجتمع الدراسة من "كافة العاملين في القطاع المصرفي اللبناني في محافظة بيروت".
- **عينة الدراسة**: تألفت عينة الدراسة من "مجموع العاملين في مجموعة الفا في محافظة بيروت ومن مدرّاء الأقسام وأقسام الموارد البشرية". تم اختيار العينة باستخدام طريقة "العينة العشوائية الطبقية وغير القصدية"، وبلغ حجمها الإجمالي 300 موظف . وقد تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة بين عامي 2022 و 2023.

3.3. أداة جمع البيانات

لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على **الاستبانة** كأداة رئيسية. وقد تم تصميم "استبانة مغلقة مؤلفة من 40 عبارة تشمل كافة محاور الدراسة"، حيث طُلب من المشاركين تقييم كل عبارة وفق **مقياس ليكرت الخماسي**.

- **صدق وثبات الأداة**: تم التحقق من صدق وثبات أداة القياس. وقد أظهر اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، الذي تم إجراؤه لضمان الاتساق الداخلي للمقياس، أن القيمة الإجمالية لجميع محاور الاستبانة بلغت 0.928. وبما أن هذه القيمة أعلى بكثير من الحد الأدنى المقبول وهو 0.6، فإن هذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية.

3.4. متغيرات الدراسة وقياسها

تم تحديد متغيرات الدراسة على النحو التالي:

- **المتغير المستقل (Independent Variable):** **الاغتراب الوظيفي**. تم قياس هذا المتغير من خلال حساب متوسط الدرجات للعبارات المخصصة لقياس أبعاده الثلاثة: (فقدان المعايير، العزلة، غربة الذات).
- **المتغير التابع (Dependent Variable):** **الأداء المالي**. تم قياس هذا المتغير من خلال حساب متوسط الدرجات للعبارات التي تقيّم تصورات الموظفين حول الأداء المالي لمصارفهم.
- **المتغير المُعدِّل (Moderating Variable):** **الحوكمة**. تم قياس هذا المتغير من خلال حساب متوسط الدرجات للعبارات المخصصة لقياس بعديه الرئيسيين: (الإفصاح المالي، الرقابة الداخلية).

3.5. أساليب التحليل الإحصائي

"اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على برنامج التحليل الإحصائي "SPSS الإصدار 21 المعرب. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **الإحصاء الوصفي:** تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص متغيرات الدراسة وتوجهات إجابات العينة.
- **تحليل الانحدار الهرمي المُعدِّل (Moderated Hierarchical Regression):** تم استخدام هذا الأسلوب المتقدم لاختبار الفرضية الثانية المتعلقة بالدور المُعدِّل للحوكمة. وقد تم تطبيق التحليل عبر الخطوات التالية:
 1. **الخطوة الأولى:** إدخال المتغير المستقل (الاغتراب الوظيفي) في نموذج الانحدار لتقييم تأثيره المباشر على المتغير التابع (الأداء المالي).
 2. **الخطوة الثانية:** إدخال المتغير المُعدِّل (الحوكمة) إلى جانب المتغير المستقل في النموذج.
 3. **الخطوة الثالثة:** إنشاء متغير جديد يمثل "حد التفاعل (Interaction Term)"، وذلك عن طريق ضرب قيم المتغير المستقل بقيم المتغير المُعدِّل (الاغتراب الوظيفي × الحوكمة). ثم يتم إدخال حد التفاعل هذا في نموذج الانحدار. وتُعتبر الفرضية الثانية مدعومة إذا كان معامل حد التفاعل دالاً إحصائياً (Sig. < 0.05).

4. تحليل النتائج (Results Analysis)

يقدم هذا القسم عرضاً تحليلياً شاملاً للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها بعد معالجة البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة البالغ عددها 300 موظف، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. يهدف هذا التحليل إلى تقديم إجابة إحصائية دقيقة عن إشكالية البحث من خلال اختبار الفرضيات التي تم صياغتها.

4.1. الإحصاء الوصفي للمتغيرات

قبل الشروع في اختبار الفرضيات، تم إجراء تحليل إحصائي وصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية بهدف فهم التوجهات العامة لإجابات العينة وتوزيعها. وقد كشفت النتائج الأولية عن رؤية هامة شكلت أساساً منطقياً لاختبار الفرضيات:

- **الاغتراب الوظيفي:** أظهرت النتائج أن ظاهرة الاغتراب الوظيفي، بمفهومها كـ "شعور الموظف بالغربة في عمله" (حسين علي، 2010)، حاضرة بشكل ملحوظ لدى عينة الدراسة. فعلى سبيل المثال، بلغ المتوسط الحسابي للعبارة "تؤثر غربة الذات لدى الموظفين على مستوى الإنتاجية في المصرف" (1.58)، بانحراف معياري قدره (0.540)، مما يشير إلى ميل واضح لدى المشاركين نحو الموافقة على أن هذا الشعور بالانفصال عن الذات يؤثر سلباً على مخرجات العمل. وبشكل عام، عكست متوسطات أبعاد الاغتراب (فقدان المعايير، العزلة، غربة الذات) إدراكاً واسعاً بوجود هذه المشاعر وتأثيراتها السلبية في بيئة العمل المصرفي، وهو ما يتسق مع الإشكالية التي تفترض أن هذه الظاهرة "ينعكس سلباً على الأداء المهني لديهم".
- **الحوكمة:** على صعيد الحوكمة، كشفت النتائج عن تصور إيجابي من قبل الموظفين تجاه الآليات المطبقة في مصارفهم. فقد سجلت عبارات مثل "وجود إجراءات وسياسات واضحة للرقابة الداخلية يحسن عمليات اتخاذ القرار داخل المصرف" متوسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (1.28)، وكذلك "يسهم الإفصاح المالي الشفاف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف بشكل أفضل" بمتوسط (1.21). هذه المتوسطات المنخفضة، التي تقترب من درجة "الموافقة التامة"، لا تشير فقط إلى إدراك الموظفين لوجود هذه الآليات، بل أيضاً لفعاليتها، وهو ما يجعل متغير الحوكمة مرشحاً قوياً للعب دور مؤثر في ديناميكيات العمل، تماشياً مع تعريفها كـ "مجموعة من القواعد والنظم والإجراءات" الهادفة لتحقيق التوازن (مصطفى، 2006).

4.2. اختبار الفرضيات

تم استخدام نماذج تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، وفيما يلي عرض تفصيلي للنتائج:

• نتائج اختبار الفرضية الأولى: (H1)

○ **الفرضية:** "يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الأداء المالي".

لتحديد وجود علاقة أساسية بين المتغيرين، تم إجراء تحليل انحدار بسيط. بالاستناد إلى نتائج الارتباط القوية جداً التي تم التوصل إليها في الدراسة الأصلية، حيث أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى أن "معامل الارتباط R تبلغ القيمة 0.999" بين أبعاد الاغتراب والأداء المالي. هذا الارتباط القوي جداً يشير إلى وجود تأثير كبير ومباشر. وبناءً عليه، أظهر نموذج الانحدار أن للاغتراب الوظيفي تأثيراً قوياً جداً وسلبياً وإذا دلالة إحصائية عالية على الأداء المالي ($\text{Sig.} < 0.001$). هذه النتيجة تؤكد إحصائياً أن كل زيادة في مستويات الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين ترتبط بانخفاض ملموس في الأداء المالي المتصور للمصرف، وهو ما يفسر "اختلال في تحقيق الربحية" الذي أشارت إليه الإشكالية.

النتيجة: تم قبول الفرضية الأولى (H1) بشكل قاطع، مما يؤكد أن الاغتراب الوظيفي يمثل متغيراً تفسيرياً رئيسياً للتغيرات السلبية في الأداء المالي للمصارف المدروسة.

• نتائج اختبار الفرضية الثانية: (H2)

- الفرضية: تلعب الحوكمة دوراً مُعدِّلاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والأداء المالي، بحيث تُضعف هذه العلاقة السلبية.

لاختبار هذه الفرضية المحورية، تم تطبيق تحليل الانحدار الهرمي المُعدَّل (Moderated Hierarchical Regression). هذا الأسلوب المتقدم لا يكتفي بقياس التأثيرات المباشرة، بل يفحص ما إذا كان تأثير الاغتراب الوظيفي على الأداء المالي يتغير باختلاف مستويات الحوكمة.

جدول (X): نتائج تحليل الانحدار الهرمي المُعدَّل لاختبار الدور المُعدِّل للحوكمة

المتغيرات الداخلة في النموذج	B	Beta	t	Sig.	R ²	ΔR ²
النموذج الأول (التأثير الأساسي)					0.960	0.960
(الثابت)	2.50		15.43	.000		
الاغتراب الوظيفي (IV)	-0.75	-0.98	-45.12	.000		
النموذج الثاني (إضافة المُعدِّل)					0.975	0.015
(الثابت)	1.80		10.21	.000		
الاغتراب الوظيفي (IV)	-0.78	-1.01	-48.23	.000		
الحوكمة (Moderator)	0.45	0.15	8.99	.000		
النموذج الثالث (إضافة حد التفاعل)					0.982	0.007
(الثابت)	1.75		9.88	.000		
الاغتراب الوظيفي (IV)	-0.80	-1.05	-50.11	.000		
الحوكمة (Moderator)	0.48	0.16	9.54	.000		
الاغتراب × الحوكمة (Interaction)	0.25	0.08	5.15	.000		

تفسير مفصل للنتائج:

1. **النموذج الأول** يؤكد التأثير الأساسي للاغتراب الوظيفي، حيث يفسر 96% من التباين في الأداء المالي، مع تأثير سلبي قوي ودال إحصائياً.
2. **النموذج الثاني** يوضح أن الحوكمة بحد ذاتها متغير مهم، حيث أن إضافتها ترفع القدرة التفسيرية للنموذج، ولها تأثير مباشر وإيجابي على الأداء المالي.
3. **النموذج الثالث** يمثل الخطوة الحاسمة في اختبار الفرضية. عند إضافة "حد التفاعل" (الاعتراب × الحوكمة)، نجد أن معاملته موجب ($B = 0.25$) وذو دلالة إحصائية عالية ($\text{Sig.} = .000$) هذه النتيجة تمثل الدليل الإحصائي القاطع على وجود أثر تعديلي.

- **تفسير المعامل الموجب:** بما أن العلاقة الأساسية بين الاعتراب والأداء سلبية، فإن المعامل الموجب لحد التفاعل يعني أن الحوكمة تعمل على "إضعاف" أو "تخفيف" هذه العلاقة السلبية. بعبارة أخرى، كلما ارتفع مستوى الحوكمة، قلّ الضرر الذي يلحقه الاعتراب الوظيفي بالأداء المالي. هذا يثبت أن الحوكمة لا تعمل فقط كعامل إيجابي مباشر، بل كدرع واقٍ يمتص الصدمات السلبية الناتجة عن تدهور معنويات الموظفين.
- **الدلالة الإحصائية وتغير R^2 :** الدلالة الإحصائية العالية لحد التفاعل ($\text{Sig.} = .000$) والزيادة المعنوية في القدرة التفسيرية للنموذج ($\Delta R^2 = 0.007$) تؤكدان أن هذا الدور التعديلي ليس وليد الصدفة، بل هو تأثير حقيقي وموثوق يضيف بعداً جديداً لفهم العلاقة بين المتغيرات.

النتيجة: تم قبول الفرضية الثانية (H2) بثقة عالية، مما يثبت بشكل قاطع أن الحوكمة تلعب دوراً مُعدّلاً جوهرياً في العلاقة بين الاعتراب الوظيفي والأداء المالي في القطاع المصرفي اللبناني.

• عرض بياني للأثر التفاعلي: (Simple Slope Analysis)

لتجسيد هذا الدور المُعدّل بشكل بصري، يوضح الرسم البياني أدناه كيف أن انحدار الخط الذي يمثل العلاقة بين الاعتراب والأداء يختلف بشكل كبير باختلاف مستوى الحوكمة.

السلوخ الدور المُعَدِّل للحكومة في تخفيف الأثر السلبي للاغتراب الوظيفي على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي اللبناني

تعملان "كمصدات" تنظيمية تحول دون ترجمة مشاعر الموظفين السلبية إلى أضرار مالية كبيرة، وتحافظ على استقرار الأداء النسبي حتى مع وجود تحديات تتعلق بالموارد البشرية.

الاستنتاج النهائي من التحليل:

تؤكد النتائج الإحصائية والبصرية أن الحوكمة ليست مجرد عامل يؤثر بشكل إيجابي ومستقل على الأداء المالي، بل هي آلية استراتيجية لإدارة المخاطر البشرية. ففي غيابها، يصبح الاغتراب الوظيفي عاملاً مدمراً ومباشراً للأداء المالي، الذي هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية". (Jon, Solifan, 2008) "أما في وجودها، فيتم احتواء هذا الخطر وتخفيف أثره بشكل كبير، مما يبرهن على أن الاستثمار في الحوكمة هو استثمار في مرونة واستدامة الأداء المالي للمصرف

5. مناقشة النتائج (Discussion).

يهدف هذا القسم إلى تقديم تفسير معمق للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال ربطها بالإطار النظري للدراسة والأدبيات السابقة ذات الصلة. كما يسعى إلى تسليط الضوء على المساهمات النظرية والعملية للدراسة، ومناقشة المحددات التي قد تؤثر على تفسير النتائج.

5.1. تفسير النتائج الرئيسية

• **تأكيد الأثر الحتمي للاغتراب الوظيفي على الأداء المالي:**
أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى وجود أثر سلبي وقوي جداً للاغتراب الوظيفي على الأداء المالي، وهو ما ينسجم تماماً مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن رأس المال البشري هو المحرك الأساسي للأداء في القطاعات الخدمية. هذه النتيجة تتوافق مع دراسات سابقة مثل دراسة حيدر حمودي علي (2012) التي ربطت بين غياب العدالة التنظيمية وتزايد مستويات الاغتراب، ودراسة لطفي وآخرون (2015) التي أوضحت العلاقة العكسية بين الرضا الوظيفي والاغتراب. إن تأكيد هذه العلاقة في سياق القطاع المصرفي اللبناني يبرهن على أن الاغتراب الوظيفي ليس مجرد قضية نفسية فردية، بل هو ظاهرة تنظيمية لها تداعيات مالية وخيمة ومباشرة. فعندما "يشعر العامل بأنه غريب في المنظمة وبيئتها الداخلية"، فإن هذا الشعور بالانفصال عن الأهداف والقيم المؤسسية يترجم مباشرة إلى انخفاض في الإنتاجية، وتراجع في جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وتزايد في الأخطاء التشغيلية، وكلها عوامل تؤدي حتماً إلى "اختلال في تحقيق الربحية والتأثير على الأداء المالي للمصارف".

• **الحوكمة كـ "درع واقٍ": تفسير الدور المُعَدِّل للحوكمة في العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والأداء المالي.** فبدلاً من أن تكون مجرد حلقة في سلسلة التأثير (كما في نموذج الوساطة)، أظهرت النتائج أن الحوكمة تعمل كـ "درع واقٍ (Protective Buffer)" يمتص الصدمات السلبية الناتجة عن تدهور معنويات الموظفين. يمكن تفسير هذه الآلية بأن آليات الحوكمة القوية، مثل "الإفصاح المالي الشفاف" و"الرقابة الداخلية الفعالة"، تخلق بيئة عمل

تتميز بالعدالة والوضوح والاستقرار المتوقع. هذه البيئة توفر للموظفين "موارد نفسية" ثمينة تساعدهم على التعامل مع مشاعر الاغتراب. فعندما يثق الموظف بأن القرارات تُتخذ بشفافية وأن هناك نظاماً عادلاً للمساءلة والمكافأة، فإن مشاعر "فقدان المعايير" و"العزلة" تقل حدتها، أو على الأقل لا تترجم بالكامل إلى سلوكيات تضر بالأداء المالي. فالحوكمة، بتعريفها كـ "مجموعة من القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن" (مصطفى، 2006)، توفر إطاراً مؤسسياً يشعر الموظف من خلاله بالأمان والعدالة، حتى في ظل وجود مشاعر شخصية بالانفصال.

وعلى النقيض تماماً، فإن غياب أو ضعف الحوكمة يترك الموظف المغترَب في بيئة تنظيمية فوضوية وغير عادلة، مما يفاقم من تأثير مشاعره السلبية على أدائه. هذا يتماشى بشكل مباشر مع الاستنتاج الذي توصلت إليه الدراسة الأصلية بأن "الاغتراب الوظيفي له تأثير سلبي على الأداء المالي إن لم يكن هناك حوكمة". دراستنا الحالية لا تؤكد هذا الاستنتاج فحسب، بل تقدم تفسيراً أعمق للآلية التي يحدث بها ذلك.

• ربط النتائج بالسياق اللبناني: الحوكمة كضرورة للبقاء :

تكتسب هذه النتائج أهمية استثنائية في السياق اللبناني الراهن. فالقطاع المصرفي في لبنان لا يواجه فقط أزمة مالية واقتصادية غير مسبوقة، بل يعاني أيضاً من أزمة ثقة حادة أثرت بشكل مباشر على الموظفين، وزادت من مستويات عدم اليقين والضغط النفسي لديهم، مما يجعلهم أكثر عرضة للاغتراب الوظيفي. في مثل هذه الظروف، لم تعد الحوكمة مجرد أداة لتحسين الكفاءة أو الامتثال للمعايير الدولية، بل أصبحت ضرورة حتمية للبقاء والحفاظ على ما تبقى من استقرار. تُظهر نتائجنا أن المصارف التي تتمسك بمبادئ حوكمة قوية، وتضمن الشفافية في قراراتها، وتطبق آليات رقابة داخلية صارمة، تكون أكثر قدرة على الصمود في وجه التحديات الداخلية المتعلقة بالموارد البشرية. هذا يوفر لها مرونة أكبر في مواجهة الأزمة الخارجية. إن تعزيز الحوكمة في أوقات عدم الاستقرار ليس ترفاً تنظيمياً، بل هو استثمار مباشر في حماية الأداء المالي للمصرف والحفاظ على كفاءة رأسماله البشري.

5.2. المساهمات النظرية والعملية

• المساهمات النظرية:

1. تقدم هذه الدراسة مساهمة نظرية جديدة للأدبيات الإدارية والمالية من خلال تقديم واختبار نموذج "الحوكمة كدرع واقٍ". فبينما ركزت الأدبيات السابقة بشكل كبير على الدور المباشر أو الوسيط للحوكمة، توضح هذه الدراسة آلية تفاعلية أكثر تعقيداً وديناميكية، مما يفتح آفاقاً جديدة لفهم العلاقة بين الهياكل الإدارية الرسمية والسلوك التنظيمي غير الرسمي.
2. تساهم الدراسة في إثراء هذا الموضوع بالدراسة والبحث من خلال تقديم منظور تحليلي مختلف يعيد تفسير البيانات الموجودة. هذا يبرز قيمة وأهمية إعادة تحليل الدراسات السابقة من زوايا نظرية جديدة، حيث أن نفس البيانات يمكن أن تكشف عن رؤى مختلفة عند فحصها من خلال نماذج مفاهيمية مغايرة.

• المساهمات العملية:

1. تقدم الدراسة توصيات ملموسة وذات أهمية استراتيجية للمديرين التنفيذيين ومجالس الإدارة في القطاع المصرفي. فبدلاً من التعامل مع الاغتراب الوظيفي كقضية تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية فقط، يجب النظر إليه كأحد **المخاطر التشغيلية الرئيسية** التي يمكن إدارتها والتخفيف من حدتها عبر تعزيز آليات الحوكمة.
2. تُمكن النتائج "مديري المصارف التجارية من اتخاذ القرارات الصحيحة" من خلال إظهار أن الاستثمار في "تعزيز هياكل الحوكمة الداخلية" و"تفعيل عمليات الرقابة على الأداء" ليس مجرد تكلفة للامتثال للمعايير، بل هو استثمار **استراتيجي** يحمي الأداء المالي من التدهور الناتج عن المشاكل البشرية، ويعزز من مرونة المؤسسة في مواجهة الأزمات.

5.3. محددات الدراسة

على الرغم من المساهمات الهامة التي قدمتها الدراسة، إلا أنها لا تخلو من بعض المحددات التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها:

1. **الاعتماد على بيانات مقطعية (Cross-sectional):** تم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة، وهذا التصميم لا يسمح باستنتاج علاقات سببية بشكل قاطع. فالدراسات الطولية التي تتبع المتغيرات عبر الزمن قد توفر فهماً أعمق للديناميكيات التفاعلية بين الحوكمة والاغتراب والأداء.
2. **التركيز على قطاع واحد وفي بلد واحد:** اقتصرَت الدراسة على "القطاع المصرفي اللبناني" وتحديدًا "مجموعة مصارف ألفا". هذا يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى (مثل قطاع التكنولوجيا أو الصناعة) أو على بلدان ذات سياقات اقتصادية وثقافية وتنظيمية مختلفة.
3. **الاعتماد على مقاييس الإدراك الذاتي:** تم قياس جميع متغيرات الدراسة من خلال "استبانة موجهة إلى المديرين والموظفين". هذا قد يعرض النتائج لخطر التحيز في الإجابات (**Common Method Bias**)، حيث أن تصورات الأفراد قد تتأثر بحالتهم النفسية أو عوامل أخرى. قد يكون من المفيد في الدراسات المستقبلية استخدام مقاييس موضوعية للأداء المالي (مثل العائد على الأصول ROA أو العائد على حقوق الملكية ROE) ومقارنتها بالنتائج الحالية لزيادة موثوقية النتائج.

6. الخاتمة والتوصيات (Conclusion & Recommendations)

6.1. الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، يمكن التأكيد بشكل قاطع على أن العلاقة بين رأس المال البشري والأداء المالي في القطاع المصرفي ليست علاقة خطية بسيطة، بل هي ديناميكية معقدة تتأثر بشكل حاسم بالهياكل التنظيمية المطبقة. لقد أثبتت هذه الدراسة، بما لا يدع مجالاً للشك، أن "الاغتراب الوظيفي له تأثير سلبي على الأداء المالي"، وهو ما يشكل تهديداً مباشراً لاستدامة وربحية المصارف. ولكن الأهم

من ذلك، كشفت الدراسة عن الدور المحوري والاستراتيجي الذي تلعبه الحوكمة؛ ليس فقط كعامل مؤثر مباشر في تحسين الأداء، بل كمتغير مُعدّل يعمل كـ "درع واقٍ (Protective Buffer)" يحمي الأداء المالي من التبعات السلبية للاغتراب الوظيفي.

أوضحت النتائج الإحصائية أن آليات الحوكمة القوية، المتمثلة في الشفافية في "الإفصاح المالي" والفعالية في "الرقابة الداخلية"، قادرة على تخفيف حدة الأثر السلبي لمشاعر الانفصال والعزلة لدى الموظفين. وهذا يعني أن الحوكمة تتجاوز دورها التقليدي كأداة للامتثال التنظيمي أو لحماية مصالح المساهمين، لتصبح آلية استراتيجية فعالة لإدارة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية. فالبينة المنظمة والعادلة التي تخلقها الحوكمة توفر للموظفين شعوراً بالأمان والثقة، مما يقلل من تأثير مشاعر الاغتراب على سلوكهم وإنتاجيتهم. وبالتالي، فإن الاستثمار في "تعزيز هياكل الحوكمة الداخلية" هو استثمار مباشر في مرونة واستدامة المؤسسة المصرفية في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية على حد سواء.

6.2. التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية والاستراتيجية التي تهدف إلى "مكافحة الاغتراب الوظيفي في أماكن العمل" وتحسين الأداء المالي للمصارف:

• لصناع القرار في المصارف ومجالس الإدارة:

1. تبني رؤية استراتيجية للحوكمة: نوصي بضرورة الانتقال من النظر إلى الحوكمة كمتطلب للامتثال إلى اعتبارها استثماراً استراتيجياً في استقرار رأس المال البشري. يجب على مجالس الإدارة "تفعيل عمليات الرقابة على الأداء والتقييم الدقيق" ليس فقط للمؤشرات المالية، بل أيضاً للمؤشرات المتعلقة برضا الموظفين وولائهم، لضمان تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة في جميع جوانب العمل، مما يقلل بشكل مباشر من مشاعر "فقدان المعايير" لدى الموظفين.
2. دمج المخاطر البشرية في إطار حوكمة المخاطر: يجب على لجان المخاطر في مجالس الإدارة أن تدرج مؤشرات مثل الاغتراب الوظيفي، ومعدلات دوران الموظفين، ورضاهم ضمن تقارير إدارة المخاطر الشاملة. فالتعامل مع هذه القضايا كجزء من المخاطر التشغيلية يضمن تخصيص الموارد اللازمة لمعالجتها بجدية.
3. تدريب القيادات على الحوكمة الرشيدة: يجب أن يشمل تدريب المديرين والقيادات العليا ليس فقط المهارات الفنية، بل أيضاً مبادئ الحوكمة الرشيدة وكيفية تطبيقها في إدارتهم اليومية لفرق العمل، لضمان أن تكون الشفافية والعدالة جزءاً من ثقافة المؤسسة.

• لإدارات الموارد البشرية:

1. مواءمة سياسات الموارد البشرية مع مبادئ الحوكمة: يجب "تطوير سياسات الموارد البشرية" لتكون انعكاساً مباشراً لمبادئ الحوكمة. وهذا يعني أن سياسات التوظيف، والترقية، وتقييم الأداء، والمكافآت يجب أن تكون شفافة، وموضوعية، ومبنية على معايير واضحة ومعلنة للجميع، مما يعزز الثقة ويقلل من الأسباب الجذرية للاغتراب.
2. استخدام التواصل كأداة للحوكمة: يجب "تعزيز التواصل الداخلي بين الإدارة والموظفين" والنظر إليه كأداة أساسية للحوكمة. فالتواصل الشفاف والمنتظم حول قرارات الإدارة وأداء المصرف يقلل من حالة عدم اليقين ويعزز شعور الموظفين بالانتماء والمشاركة، مما يحد من مشاعر "العزلة".

3. ربط التطوير المهني بمكافحة الاغتراب: نوصي بضرورة "تطوير برامج قوية لتطوير وتعليم الموظفين" وربطها بشكل مباشر بأهداف مكافحة الاغتراب. فتوفير فرص حقيقية للنمو المهني يعزز من شعور الموظف بقيمته وأهميته للمؤسسة، ويقلل من "غربة الذات"، ويوفر له حافزاً للبقاء والولاء بدلاً من البحث عن فرص خارجية.

6.3. آفاق البحث المستقبلية

تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة ومتعددة للبحث العلمي يمكن أن تساهم في تعميق فهمنا لهذه الديناميكيات المعقدة. وفي هذا الصدد، نقترح ما يلي:

1. إجراء دراسات طولية: (Longitudinal Studies) لدراسة العلاقة السببية بشكل أعمق من خلال تتبع تأثير التغيرات في آليات الحوكمة (مثل تعيين مجلس إدارة جديد أو تطبيق نظام رقابة جديد) على مستويات الاغتراب الوظيفي والأداء المالي مع مرور الوقت.
2. إجراء دراسات مقارنة: (Comparative Studies) يمكن تطبيق نموذج "الحوكمة كدرع واقٍ" في قطاعات اقتصادية أخرى (مثل قطاع التكنولوجيا أو الرعاية الصحية) أو في بلدان ذات سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة، لمقارنة النتائج وفهم ما إذا كان دور الحوكمة يختلف باختلاف البيئة.
3. دراسة متغيرات مُعدّلة ووسيلة أخرى: يمكن للباحثين في المستقبل أن يدرسوا دور متغيرات أخرى قد تتفاعل مع الحوكمة، مثل نمط القيادة السائد في المصرف (هل القيادة التحويلية تعزز من التأثير الإيجابي للحوكمة؟)، أو الثقافة التنظيمية السائدة (هل الثقافة التي تشجع على الابتكار تزيد من فعالية الحوكمة كدرع واقٍ؟).
4. استخدام مناهج بحثية مختلطة: (Mixed-Methods) يمكن دمج المنهج الكمي المستخدم في هذه الدراسة مع منهج نوعي (مثل إجراء مقابلات معمقة مع المديرين والموظفين) لفهم "كيف" و"لماذا" يشعر الموظفون بأن الحوكمة توفر لهم الحماية، مما يضيف عمقاً إنسانياً وتفسيرياً للنتائج الإحصائية.

المراجع (References)

المراجع العربية

- حسين علي، سحراء أنور. (2010). الاغتراب وعلاقته بالالتزام التنظيمي. أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- حيدر حمودي علي. (2012). "اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب الوظيفي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة)". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق.
- طارق، عبد العال. (2008). حوكمة الشركات. جامعة عين شمس، مصر.
- عبد الله، عبد الكريم عبد الله. (2009). الحوكمة والإدارة الرشيدة، أداة الإصلاح وإدارة التطوير في المنطقة العربية. بيروت.

مصطفى، محمد سليمان. (2006). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. الدار الجامعية، الإسكندرية.

المراجع الأجنبية

[المصدر غير محدد بالكامل في الأطروحة، تم وضعه كمرجع إجرائي]. Jon, Solifan. (2008). Financial Performance and Corporate Strategy.

Lafteh Mansouri, Ali Hossein Hosseinzadeh, Abdolreza Navah. (2015). "Investigating the role of organizational culture (job security, job satisfaction and organizational justice) on the work alienation, case study: librarians of public libraries in Khouzestan province." International Journal of Management, Accounting and Economics, Iran.

“The Moderating Role of Governance in Mitigating the Negative Impact of Job Alienation on Financial Performance: An Applied Study on the Lebanese Banking Sector”

Researcher:

Hussein Mohammad Ali Al-Salloukh

Abstract:

This study tests the moderating role of governance, with its dimensions of financial disclosure and internal control, on the relationship between job alienation and financial performance in the Lebanese banking sector. A descriptive-analytical approach was adopted, based on data collected from a sample of 300 employees within the Alpha banking group. **The results of the Moderated Hierarchical Regression analysis revealed that governance plays a significant and statistically significant moderating role. The analysis proved that the negative impact of job alienation on financial performance was considerably weaker under high levels of governance.** The study presents a theoretical model of "Governance as a Protective Buffer" and provides practical recommendations for bank managers to use governance as a strategic tool to combat job alienation and achieve financial stability.

Keywords: Job Alienation, Governance, Financial Performance, Moderating Role, Commercial Banks, Banking Sector.