

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور الثقة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي  
دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الأغواط

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الاستاذة:

ربيعة كيرد

من إعداد الطالبتين:

مارية بوزياني



وثام محفوظي



أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عائشة صفرائي	أستاذ	رئيسة
ربيعة كيرد	أستاذ مساعد	مشرفا ومقررا
أمال مطابس	أستاذ	ممتحننا

السنة الجامعية: 2024/2023



الأهداء والشكر

## الإهداء

بفضل الله وجهود من وقفوا بجاني، أهدي ثمرة تعبي وفرحة التخرج لكل من ساهم في رحلتي العلمية مع كل خطوة تقدمتها، ازداد شغفي، أهدي هذا النجاح لكل من أشعل في شعلة الطموح، ليس التخرج نهاية المطاف، بل بداية جديدة.

أهدي هذه الخطوة الأولى الى كل من ساندني وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منا الشُّكر وأولى الناس بالشُّكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛ فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة. الى إخوتي الأعزاء، شركاء الطفولة وداعمي النجاح، أهدي لكم فرحة تخرجي، إلى أصدقائي الأعزاء، رفاق الدرب والسند في كل موقف، إلى من أضاءوا دربي ونقلوا لي العلم والمعرفة، أهدي لكم ثمرة جهودي وامتناني.

بوزياني مارية

## الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام " وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "

إلى الأيادي الطاهرة التي أزالتي من طريقي أشواك الفشل، الى من ساندني بكل حب عند ضعفي والى من

رُمموا لي المستقبل بخطوط من الثقة والحب الى عائلتي.

والى من كلل العرق جبينه وعلمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى حبيبي "أبي"

واهدي فرحة تخرجني الى تلك الإنسانية العظيمة صاحبة أحن روح وأجمل قلب التي لطالما تمنيت أن تقر عينها

برأيتي في كهذا ألى جنتي "أمي"

والى الشموع التي تنير لي الطريق وانتظرو هذه اللحظة كثيرا ليفخرو بي كما أفخر بهم وبوجودهم إلى "إخوتي"

محفوظي وثام

# شكر وتقدير

الحمد لله أولا وأخيرا أهل الثناء والشكر الذي وفقنا لإتمام هذه الدراسة وهياً لنا من الأساتذة والأهل والأحبة من آزرنا في مشوارنا الدراسي فله الحمد بكرة وعشياً.

واقراراً بالفضل ونزولاً عند قول رسول الله ﷺ: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله". وفي مقام الإعراف بالفضل والجميل الى كل من ساندنا في مشوارنا من قريب او من بعيد ونخص بالذكر الأستاذ ربيعة كيرد على مساهمتها في الأشراف على هذا العمل المتواضع وعلى ماقدمته من توجيهات وارشادات.

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى اساتذة المشوار الدراسي على عطائهم

أساتذتنا الكرام، هذا نتاجكم وامتداد ماغرستموه فينا

الله المستعان وعليه قصد السبيل

# الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
III	شكر
IV	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
X	الملخص
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة</b>	
14	تمهيد:
22 - 15	المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية
15	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية
19	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الثقة التنظيمية
21	المطلب الثالث: أنواع الثقة التنظيمية
32-23	المبحث الثاني: أبعاد وطرق بناء الثقة التنظيمية
23	المطلب الأول: أبعاد الثقة التنظيمية
28	المطلب الثاني: قواعد ومراحل تحقيق الثقة التنظيمية
30	المطلب الثالث: أساليب الثقة التنظيمية ومعوقاتها
42 - 33	المبحث الثالث: الأدبيات النظرية للاغتراب الوظيفي
33	المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للاغتراب
36	المطلب الثاني: تعريف الاغتراب الوظيفي
39	المطلب الثالث: أنواع الاغتراب الوظيفي والنظريات المفسرة له
51 - 43	المبحث الرابع: أساسيات الاغتراب الوظيفي
43	المطلب الأول: مراحل وأبعاد الاغتراب الوظيفي
46	المطلب الثاني: أسباب الاغتراب الوظيفي
48	المطلب الثالث: آثار الاغتراب الوظيفي واستراتيجيات معالجته
52	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية</b>	

53	المبحث الأول: لمحة عن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
53	المطلب الأول: تعريف عام للمؤسسة
54	المطلب الثاني: وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
56	المطلب الثالث: مراكز الدفع للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط
59	المبحث الثاني: منهج وأدوات الدراسة
59	المطلب الأول: تخطيط الدراسة
63	المطلب الثاني: وصف وتحليل متغيرات عينة الدراسة
71	المبحث الثالث: نتائج التحليل الهيكلي والبنائي للنموذج
71	المطلب الأول: النموذج الهيكلي للدراسة
77	المطلب الثاني: تقييم النموذج البنائي
89	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
93	خلاصة الفصل
95	الخاتمة
99	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم	العنوان	الصفحة
1	متغيرات الدراسة	60
2	توزيع اتجاه الاجابة على العبارات حسب الوزن والفئات المرجحة	61
3	التوزيع الطبيعي	61
4	نتائج الفا كرونباخ	62
5	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	63
6	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	63
7	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	64
8	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	64
9	توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة	65
10	توزيع عينة الدراسة حسب نوع عقد العمل	65
11	اتجاهات العمال حول محور الثقة التنظيمية	66
12	اتجاهات العمال حول محور الاغتراب الوظيفي	67
13	مستوى إدراك محاور الدراسة	69
14	نتائج صدق التقارب والاتساق الداخلي	72
15	نتائج (الفا كرونباخ، الموثوقية المركبة، ومتسوط التباين المستخلص)	73
16	نتائج تقييم (VIF)	74
17	التباين بين الأسئلة (cross loadings (CL)	75
18	نتائج مصفوفة الارتباط	76
19	نتائج صدق التمايز من خلال معيار HTMT	76
20	نتائج قيم R2	77
21	قيم مؤشر F2	78
22	الاثر الاجمالي المباشر للفرضية الرئيسية الأولى	79
23	التأثير الاجمالي المباشر للفرضية الرئيسية الثانية	82
24	التأثير الاجمالي المباشر للفرضية الرئيسية الثالثة	85
25	التأثير الاجمالي المباشر للفرضية الرئيسية الرابعة	87
26	نتائج اختبار T test للعينات المستقلة	89
27	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات الاغتراب الوظيفي	89

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نمذج الدراسة	ز
2	عناصر الثقة التنظيمية في المؤسسة	21
3	العلاقة بين الثقة بالرئيس والثقة بالمنظم	27
4	أبعاد الثقة التنظيمية	29
5	مراحل تحقيق الثقة التنظيمية	31
6	مظاهر الاغتراب الوظيفي	38
7	أنواع الاغتراب الوظيفي	40
8	مراحل الاغتراب الوظيفي	44
9	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية	55
10	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل المادية والأرشيف	58
11	نمذج الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)	72
12	نمذج الدراسة قبل حذف العبارات المشوشة	73
13	نمذج الدراسة بعد حذف العبارات الشاذة	77
14	معاملات المسار المباشر (الفرضية الرئيسية الأولى)	81
15	معاملات المسار المباشر (الفرضيات الفرعية)	81



المخلص

هدفت هذه الدراسة للبحث في دور الثقة التنظيمية في الحد من الإغتراب الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بولاية الأغواط. وقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث من خلال تصميم استبانة تضم (31) عبارة تم توزيعها على عينة الدراسة ضمت (50) مفردة استرجع منها (41) استبانة، وتم استبعاد (04) منها ليتم معالجة (37) استمارة صالحة للمعالجة، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS و Smart-Pls ، حيث اظهرت النتائج أن هناك علاقة عكسية بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي، وبالتالي هناك أثر ايجابي للثقة التنظيمية في الحد من الإغتراب الوظيفي تجسد في الأبعاد التالية: الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين والثقة في الإدارة العليا. وكذلك لا توجد فروقات في اتجاه إجابات عينة الدراسة حول الاعتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية، لتوصي الدراسة في الأخير بضرورة الاهتمام وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة لما لها من أثر في التقليل من الاعتراب لدى الموظف خاصة في جانب عدالة الحوافز والتعويضات.

**الكلمات المفتاحية:** ثقة تنظيمية، اغتراب، اغتراب وظيفي، ثقة في الادارة العليا، شعور العجز.

### Abstract:

This study aimed to investigate the role of organizational trust in reducing job alienation at the National Social Insurance Fund for wage-earners in Laghouat. Data and information related to the research were collected by designing a questionnaire, that included (31) statements that were distributed to the study sample. It included (50) items from which (41) questionnaires were retrieved, and (04) of them were excluded so that (37) valid forms were processed, relying on The statistical program SPSS and Smart-Pls, where the results showed that there is an inverse relationship between organizational trust and job alienation, and therefore there is a positive effect of organizational trust in reducing job alienation embodied in the following dimensions : trust in coworkers, trust in supervisors, and trust in senior management. Likewise, there are no differences in the direction of the study sample's answers regarding job alienation due to personal variables, so the study ultimately recommends the need to pay attention to and enhance organizational trust within the organization because of its impact in reducing employee alienation, especially in terms of fair incentives and compensation.

**Key Words:** Organizational Trust, Alienation , Job Alienation, Trust in senior management , Powerlessness.

هذه

عرف السلوك التنظيمي مؤخرًا العديد من المفاهيم الجديدة التي تلمس المؤسسة بصفة عامة، وتخص المورد البشري بصفة خاصة كونه أهم مورد تمتلكه، حيث يقترن نجاحها واستمراريتها في تحقيق أهدافها بجودة أداء مواردها البشري، فهو أكبر مساهم في تعزيز مكانتها التنافسية في مجال عملها، لذا تسعى جميع المؤسسات على توفير بيئة ملائمة تحفز الأفراد العاملين لأداء أعمالهم وإنجاز المهام المطلوبة منهم على أحسن وجه، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال توفيرها لجو تسوده الثقة التنظيمية المتبادلة بينها وبين كافة موظفيها.

وقد حظي مفهوم الثقة التنظيمية في السنوات الأخيرة باهتمام العديد من الحقول العلمية وخاصة في العلوم الاجتماعية والانسانية، ولعل مرجعية هذا الاهتمام يعود إلى الاعتقاد بأنها أحد ركائز الحياة التنظيمية، وحجر الزاوية في عمل عديد من المنظمات لما لها من تأثير مباشر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة، ويتجلى ذلك التأثير على العاملين حيث ينشأ لديهم الشعور بالرضا، والانتماء، والالتزام، والإبداع من جهة، أو الاستياء والغياب عن العمل والإهمال من جهة أخرى في حال فقدانها، إذن ربما يمكن القول أن مستوى الثقة التنظيمية المتبادلة بين المؤسسة والعاملين قد تساهم في التقليل من بعض المشاكل التي تواجه المؤسسة أو الفرد داخل العمل ولعل من بين أبرز هذه الظواهر التي قد تفرق وتصعب على العامل إنجاز مهامه والقيام بدوره كما هو مطلوب هي ظاهرة الاغتراب الوظيفي.

هذه الأخيرة التي تعتبر من أهم المواضيع نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والممارسين للإدارة في الآونة الأخيرة خاصة في مجال العلوم الاجتماعية والانسانية، وظل هذا المفهوم قائما مما أدى إلى ظهور العديد من التفسيرات وتباين الرؤى حوله، وإذا ما حاولنا البحث عن المؤشرات الأولى لمفهوم الاغتراب لوجدنا أنه قديم وقد أدركه قطاع واسع من الفلاسفة ورجال الدين منذ وقت مبكر.

كما يعد الاغتراب الوظيفي ظاهرة اجتماعية قد تكون إيجابية أو سلبية يمكن أن تجعل الفرد يشعر بالعزلة عن زملائه في العمل، أو الاغتراب عن ذاته، أو تجعله يشعر بالاختلاف بين الأهداف التي يرغب بتحقيقها، وما يقوم به فعلا في عمله، إذ أن هذه الظواهر جميعها تؤثر بشكل سلبي في أدائهم وبالتالي تنعكس على مستوى رضاهم عن الأجر والعمل، وربما من بين أسباب شعور الفرد بالاغتراب عن مؤسسته هو فقدان الثقة فيها وفي مشرفيه وزملائه.

لذا سيتم من خلال هذه الدراسة محاولة الربط بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي، والبحث ما إذا كانت الثقة التنظيمية تلعب دورا في الحد والتقليل من الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط، نظرا لأهميتها في تحسين العلاقات وتبادل الآراء والأفكار والمعرفة بين زملاء العمل، وقدرتها على تحقيق الأهداف المشتركة، فهي متغير أساسي في العلاقات والتفاعل الإنساني داخل المؤسسة ولها علاقة قوية بالتنبؤ بفعاليتها وعدالتها من خلال مدى تمسك موظفيها بها.

أولاً: إشكالية الدراسة

ومما سبق تطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر الثقة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال  
الأجراء بالأغواط؟

والتي يتفرع منها الأسئلة التالية:

1. ما المقصود بالثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي؟
2. ما هو واقع الثقة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟
3. ما واقع الاعتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
4. وهل يوجد أثر للثقة التنظيمية في الحد من الاعتراب الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية  
للعمال الأجراء بالأغواط؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

وكإجابة أولية عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية المصاغة، قمنا بصياغة خمسة فرضيات رئيسية تتمثل  
فيما يلي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الحد من الاعتراب الوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات  
الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط، والتي تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في الإدارة العليا في الحد من الاعتراب الوظيفي  
بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط؛
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في المشرف في الحد من الاعتراب الوظيفي  
بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة في زملاء العمل في الحد من الاعتراب الوظيفي  
بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط.

## 2. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة في الإدارة العليا في الحد من الاغتراب الوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط، والتي تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بالإدارة العليا في الحد الشعور بالعجز بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بالإدارة العليا في الحد من اللامعنى بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بالإدارة العليا في الحد من اللامعيارية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بالإدارة العليا في الحد من العزلة الاجتماعية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط

## 3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بالمشرفين في الحد من الاغتراب الوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط، والتي تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بالمشرفين في الحد من الشعور بالعجز بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بالمشرفين في الحد من اللامعنى بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بالمشرفين في الحد من اللامعيارية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بالمشرفين في الحد من العزلة الاجتماعية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط

## 4. الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بزملاء العمل في الحد من الاغتراب الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط، والتي تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بزملاء العمل في الحد من الشعور بالعجز بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط
  - **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بزملاء العمل في الحد من اللامعنى بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط
  - **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بزملاء العمل في الحد من اللامعيارية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط
  - **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الثقة بزملاء العمل في الحد من العزلة الاجتماعية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط.
5. **الفرضية الرئيسية الخامسة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاغتراب الوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، نوع عقد العمل) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

### ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف يمكن إنجازها في النقاط التالية:

- تقديم إطار نظري يخص متغيرات البحث من خلال استعراض الأدبيات النظرية حول كل من الاغتراب الوظيفي والثقة التنظيمية؛
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي.
- معرفة الأسباب المؤدية للاغتراب الوظيفي لدى العاملين وطرق الحد منها.
- معرفة دور الثقة التنظيمية لدى العاملين في الحد والتخفيف من الاغتراب الوظيفي.

### رابعا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها والذي يتمثل في الثقة التنظيمية ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي، حيث يعد هذا الأخير (الاعتراب الوظيفي) رغم معرفته منذ فترة لا بأس بها كمصطلح من أهم الظواهر التي تعرف انتشارا كبيرا داخل المؤسسات خاصة بعد الثورة التكنولوجية والرقمية. فالعديد من الوظائف التي عرفت ادخال التكنولوجيا الحديثة أصبحت تعتمد بدرجة كبيرة عليها في انجاز المهام مما أدى ذلك إلى تقليص دور الموظف هذا الأخير الذي أحيانا

قد يتتابه الشعور بالغربة والتهميش والعجز عن أداء مهامه بتواجد مثل هذه التكنولوجيا ويفقد الثقة في نفسه وحتى في غيره وقد يتصور في ذهنه بعدم وجود أي أهمية لتواجده في المؤسسة.

لذا من خلال هذه الدراسة سيتم البحث حول مدى أهمية الدور الذي يمكن تلعبه الثقة التنظيمية في الحد من هذه الظاهرة، فالثقة تعمل على تعزيز العلاقات بين الأفراد العاملين وبينهم وبين مشرفيهم وإدارتهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد تساعد في تعزيز الثقة في قدرات وإمكانات جميع الأطراف، وتجعلهم يتبادلون الخبرات والأفكار حول الأعمال.

كما تكمن أهمية الدراسة في التعرف على أهم بعد من أبعاد الثقة التنظيمية الذي يمكن أن يكون حجر الزاوية والأكثر تأثيراً في الحد من الاغتراب الوظيفي، ومحاولة تقديم ذلك كتوصيات للمؤسسة محل الدراسة.

### خامساً: منهج الدراسة

من أجل فهم وتحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها وتحقيق فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يقوم على تصميم الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها، حيث يصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميًا وكيفياً، وقد بني هذا المنهج على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية كما يلي:

1. **الدراسة النظرية:** حيث تم تكوين هذا الإطار من خلال إعطاء وصفٍ كيفيٍ بجمع المفاهيم النظرية المتوفرة في مجال الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي، والتي قمنا بالحصول عليها من خلال الرجوع إلى الكتب، ورسائل الماجستير والماستر والدكتوراه، والمقالات العربية والأجنبية، وغيرها من مصادر جمع المعلومات.
2. **الدراسة التطبيقية:** اعتمدنا في إعداد الجانب التطبيقي على الأسلوب الكيفي في تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعليق على النتائج المتحصل عليها، بداية بالاعتماد على استبيان موجهة لأفراد العينة، ووصفها كميًا بالاعتماد على دراسة البيانات المجمع باستخدام البرنامج الاحصائي Spss.26 وبرنامج Smart-pls4، والاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية كصدق التقارب وصدق التمايز.

### سادساً: حدود الدراسة

1. **الحدود البشرية:** جميع موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية

الاغواط؛

2. **الحدود الزمنية:** تم تطبيق دراسة في الفترة الممتدة بين شهري ديسمبر وماي 2024؛

3. الحدود المكانية: خصصت هذه الدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال

الأجراء بولاية الاغواط

سابعاً: مصطلحات الدراسة

1. **الثقة التنظيمية:** هي مجموعة من التصرفات والتوقعات والتفاعلات العاطفية الإيجابية التي تنمو وتتعزيز بالاحتكاك اليومي بين الأفراد والجماعات في المؤسسات والتي تجلب المنفعة لكلا الطرفين، وتساهم في تحقيق الأهداف هذا من جهة، ومن جهة أخرى هي الايمان بقرارات واستراتيجية المؤسسة.

2. **الثقة بالمشرف (الرئيس المباشر):** وهي ايمان الأفراد العاملين بالمؤسسة بمجدارة وكفاءة وعدالة معاملتهم من قبل المشرف سواء تعلق الأمر بتوزيع المهام أو الحوافز وحتى في تقييم الأداء، فهو يتحلى بالأخلاق وروح القائد الذي يؤثر بشكل إيجابي في مرؤوسيه ويحافظ على حقوقهم.

3. **الثقة بزملاء العمل:** ويقصد بها العلاقة الإيجابية والتعاونية بين زملاء العمل، من خلال تبادل المعارف وخبرات، والتعاون في حل المشاكل التي تحدث في العمل، والسعي لإنجاز المهام في شكل جماعات عمل أو فرق عمل إن تطلب الأمر ذلك، لتحقيق الأهداف المسطرة.

4. **الثقة بالإدارة العليا ( المؤسسة):** من خلال ادماج مصالح الموظف في القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة لإشباع حاجاتهم المعنوية والمادية، والثقة في قراراتها والقواعد التي تضعها والأهداف التي تتبناها فهي تعزز استقرارهم الوظيفي وتدعم مساهمهم المهني.

5. **الإغتراب الوظيفي:** هو المشاعر والأحاسيس التي يشعر بها الموظفون في أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أو تلك التي يشيع تواجدها بين الطبقات الإدارية في المؤسسة، تجعله يتوهم أنه منبوذ داخلها فيفضل الانعزال عن غيره ولا توجد أهمية للمهام التي ينجزها وبالتالي سيفقد ذاته ويعجز عن إنجاز مهامه وتحقيق طموحاته.

6. **الشعور بالعجز:** ويمكن تعريفه على أنه عدم الاستقلالية الموظف في عمله، ومحدودية صلاحياته وحرية في ممارسة أعماله وإنجاز مهامه الوظيفية كما هو مطلوب منه، وعجزه عن اتخاذ القرارات المهمة لحل المشاكل التي تواجهه في عمله.

7. **اللامعنى:** يمكن تعريف اللامعنى بشعور الموظف بعدم وجود أهمية لما ينجزه ويقدمه للمؤسسة نتيجة لعدم أهمية وظيفته في السلم الإداري، وبالتالي لامعنى لتواجده بها فهو لا يحقق شيء سواء لذاته وطموحاته أو لمؤسسته.

8. اللامعيارية: ويقصد بها محاولة الفرد في التحقيق أهدافه على حساب أهداف الآخرين وبأي طريقة كانت دون التمسك بالمعايير الاجتماعية، بسبب فقدانه الثقة في عدالة وقيم ومصداقية المؤسسة، وبالتالي عدم احترام قوانينها وقواعدها.

9. العزلة الاجتماعية: وهي شعور الموظف بأنه منبوذ من قبل الجميع سواء تعلق الأمر بالمؤسسة أو بزملائه لذا يفضل الاغلاق عن نفسه في مكتبه وعدم الاختلاط بهم، وكذلك عزوفه في المشاركة في الأنشطة الاجتماعية التي تنظمها مؤسسته

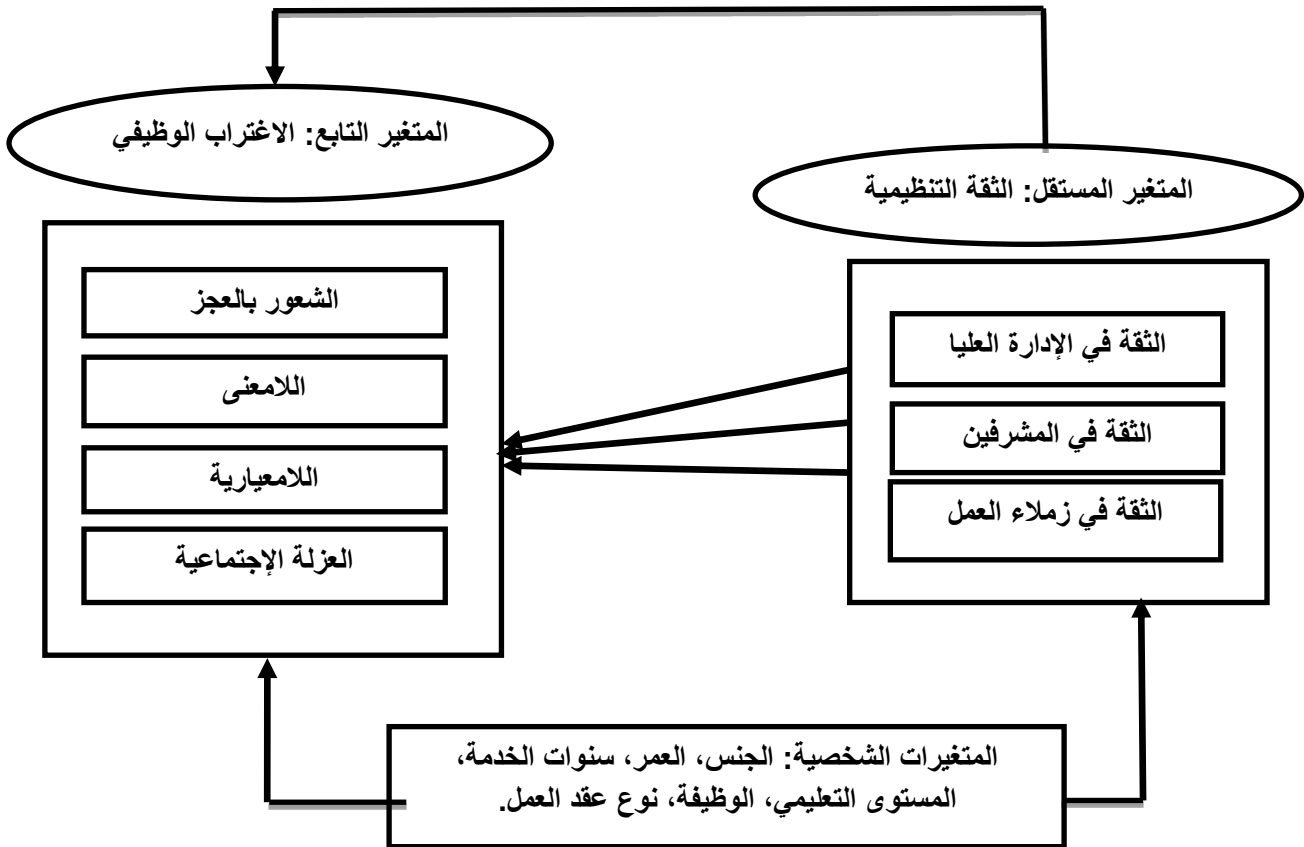
### ثامنا: نموذج الدراسة

بالاستناد الى الدراسات السابقة المعتمدة في الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافها قمنا بتحديد المخطط الدراسة، حيث إعتد النموذج على متغيرين أساسيين هما:

الثقة التنظيمية: وهو المتغير الأساسي ويعد متغيرا مستقلا إذ أن التغير الذي يطرأ عليه سيؤثر على المتغير التابع

الاعتراب الوظيفي: ويتمثل في المتغير المعتمد والذي يتم قياسه بالاعتماد على ابعاد متغير الثقة التنظيمية واعتمدنا النموذج التالي كما في الشكل أدناه:

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتان

تاسعا: الدراسات السابقة:

لضبط متغيرات الدراسة، واختيار العبارات المناسبة التي سيتم وضعها في أداة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية، والتي سيتم عرضها على النحو التالي:

1. الدراسات باللغة العربية: سيتم ترتيبها كما يلي:

- دراسة سرير الحرتسي حياة رحي كريمة بعنوان: تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي -

دراسة تحليلية استطلاعية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA - مجلة العلوم

الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية المجلد 12، العدد 03، 2020:

هدفت هذه الدراسة للبحث في أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في (الثقة بالمزلاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة العليا) على تفادي ظاهرة الاغتراب التنظيمي لدى العاملين بالمعمل الجزائري الجديد للمصبرات "NCA"؛ ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة لجمع البيانات الضرورية وزعت على عينة عشوائية ضمت 231 عامل بالمؤسسة، كما تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي Spss لتحليل بياناتها والحصول على نتائج للإجابة على فرضياتها، ومن ابرز هذه النتائج وجود ارتباط معنوي عكسي بين أبعاد الثقة التنظيمية والاغتراب التنظيمي، ووجود تأثير معنوي لجميع أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي بأبعاده، وفي الأخير خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات الهامة التي تشجع بناء الثقة التنظيمية وتدعم دورها في الحد من الاغتراب التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.

- دراسة زياني راية بعنوان: الاغتراب الوظيفي وأثره على الثقة التنظيمية - دراسة حالة صندوق

التأمينات الاجتماعية بولاية الاغواط -، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة

اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2022.

جاءت هذه الدراسة لقياس وتحليل تأثير الاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في ولاية الأغواط. ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع المعلومات الأولية تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة البالغة عددها 51 عامل، كما تم اعتماد برنامج (Spss) في معالجة البيانات المتحصل عليها، وقد توصلت الدراسة الى عدم وجود أثر ذو وجود دلالة احصائية للاغتراب الوظيفي على الثقة لتنظيمية

- رزاو عبد الخلق حسين وآخرون بعنوان: الإغتراب الوظيفي ودوره في إنعدام الثقة التنظيمية (دراسة تحليلية آراء عينة من الموظفين في عدد من كليات جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل)، مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد4، العدد1، 2023:

حاولت هذه الدراسة التعرف على دور الاغتراب الوظيفي بأبعاده في انعدام الثقة التنظيمية بمجموعة من كليات جامعة صلاح الدين في مدينة أربيل، حيث انتهج هذا البحث منهجا وصفيا تحليليا، ولتحقيق هذا الغرض تم الاستعانة باستبيان لجمع المعلومات وزع على عينة الدراسة المكونة من 86 عبارة، تم تحليلها بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Spss20، حيث توصلت إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة وتأثير لكافة أبعاد الاغتراب الوظيفي في انعدام الثقة التنظيمية، وفي الأخير أوصت الدراسة بتوظيف هذه العلاقة لخدمة العينة المبحوثة والاستمرار في المحافظة على المستويات العالية لكل من ابعاد الاغتراب الوظيفي ومؤشرات الثقة التنظيمية

## 2. الدراسات الاجنبية:

- James C Sarros, George A Tanewski, Richard P Winter, Joseph C Santora, Iain L Densten, Work alienation and organizational leadership, British Journal of Management 13 (4), 2002

تبحث هذه الدراسة في مدى ارتباط سلوك القائد (أي أساليب القيادة التحويلية) وجوانب هيكل التنظيمي (أي المركزية، وأبعاد إضفاء الطابع الرسمي) بشكل مباشر و/أو غير مباشر بأبعاد الاغتراب الوظيفي (أي العجز، اللامعنى، والاعتراب عن الذات في إدارة إطفاء الساحل الشرقي للولايات المتحدة (منظمة بيروقراطية شبه عسكرية) (n = 326).

ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث أداة الاستبيان لجمع المعلومات وزعت على عينة الدراسة وعولجت بياناتها باستخدام برنامج Smart-pls، ليتوصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة التحويلية ارتبطت بانخفاض الاغتراب الوظيفي، في حين ارتبطت قيادة التحويلية بزيادة الاغتراب الوظيفي. وارتباط الهيكل التنظيمي سلبا بالقيادة التحويلية. وتوفر الآثار غير المباشرة الهامة بين الهيكل التنظيمي والاغتراب عن العمل، وبين الهيكل التنظيمي والقيادة التحويلية، دليلا آخر على أن

أسلوب قيادة التنظيمية له تأثير أكبر على الشعور بالاغتراب الوظيفي من الظروف السابقة مثل جمود المنظمة. لتوصي في الأخير إعادة النظر في التوجهات البيروقراطية للعمل وإدارة علاقات الموظفين من خلال إعادة التفكير في توجهاتهم القيمة وتكييف نماذج جديدة تشجع على الإنجاز الفردي والتعلم والتطور الشخصي.

Melike Artar, Oya Erdil, Relationship between job satisfaction, organizational trust and work alienation, European Proceedings of Social and Behavioural Sciences 34, 2017:

هدفت هذه الدراسة للبحث في العلاقات بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والاغتراب الوظيفي في أماكن العمل. ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على استبانة لجمع المعلومات، وزعت على عينة الدراسة المتكونة من 237 موظفًا يعملون في شركات عامة وخاصة في اسطنبول، تركيا. ولمعالجة البيانات المجمعّة تم الاعتماد على برنامج spss، حيث أشارت النتائج المتحصل عليها إلى أن الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية مرتبطان بالاغتراب الوظيفي، وعدم وجود علاقة وساطة بين المتغيرات أي أن الاغتراب الوظيفي لا يؤدي إلى التوسط في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي.

Fahimeh Mohammadi Zanjereh, Behnam Talebi, Assadollah Khadivi, Predicting Work Performance based on the Job Characteristics and Organizational Trust with the Mediation of Work Alienation in Healthcare Workers in the Oil Industry, Razavi International Journal of Medicine 11 (3), 2023

جاءت هذه الدراسة للتنبؤ بأداء العمل على أساس الخصائص الوظيفية والثقة التنظيمية بوساطة الاغتراب الوظيفي، ولتحقيق ذلك تم توزيع استبانة على مجتمع الدراسة حيث تم قبول 145 استمارة كعينة للدراسة عولجت بياناتها بواسطة Smart-pls. وقد أظهرت نتائج نموذج المعادلة الهيكلية أن القدرة على التنبؤ بأداء عمل الموظفين بناء على

ثقة المنظمة وخصائصها الوظيفية بوساطة الاغتراب الوظيفي كانت عالية (جيدة)، وكانت القدرة على التنبؤ بالاغتراب الوظيفي على أساس الثقة التنظيمية وخصائص العمل متوسطة، كما تم استنتاج أن هناك علاقة عكسية بين خصائص العمل والاغتراب الوظيفي.

### 3. التعليق على الدراسات السابقة:

تشابه دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة، في كون أن البعض منها تناولت في العلاقة بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي داخل المؤسسات، وأيضا بعض المؤشرات الدالة على الاغتراب الوظيفي، مثل دراسة **سريير الحرتسي** والتي درست فيها تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على أبعاد الاغتراب التنظيمي. إضافة الى دراسة **Melike Artar** التي تناولت ايضا العلاقة بين الثقة التنظيمية والاغتراب الوظيفي لكنها اختلفت بإضافة متغير ثالث وهو الرضا الوظيفي ودراسة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة واستعمال الوساطة.

في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة **رزاو عبد الحلق حسين** الذين تناولوا الاغتراب الوظيفي ودوره في انعدام الثقة التنظيمية عكس دراستنا التي تدور حو الثقة التنظيمية وأثرها في التقليل من الاغتراب التنظيمي.

كما تشابهت جميع الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الاحصائية، إضافة إلى اعتمادهم على البرنامج الإحصائي **spss** في تفرغ بياناتها وتحليل محتواها (توزيع العينة حسب الخصائص الشخصية واتجاه إجابات افراد العينة حول عبارات المتغيرات) والتحقق من الفرضيات المصاغة في جميع الدراسات العربية ودراسة **Melike Artar**، في حين اعتمدت بقية الدراسات الأجنبية على برنامج النمذجة الهيكلية **Smart-pls** في التحقق من جودة النموذج والفرضيات المصاغة.

### 4. الإستفادة من الدراسات السابقة:

وقد تجلّت الإستفادة من هذه الدراسات في تحديد متغيرات أبعاد متغيرات الدراسة والاستعانة بعبارات استبيائها ومحاولة إعادة صياغتها وفق موضوع هذه الدراسة، كما تم الاستعانة بها في إثراء الجانب النظري لدراستنا، وفي الأخير سيتم مناقشة نتائج الدراسات السابقة مع النتائج التي سنتوصل لها.

وقد تميزت دراستنا عين بقية الدراسات باللغة العربية من خلال اختبار جودة النموذج والتحقق من فرضياتها على برنامج Smart-pls. وكذلك في طريقة تنظيم وترتيب عرض البيانات والجانب النظري، إضافة إلى أنها تميزت بتناول فرضية الفروقات التي لم تتطرق لها اغلب الدراسات السابقة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمتغيرات

الدراسة

تمهيد:

يعد العنصر البشري أحد أهم المحاور الأساسية التي يهتم لدارستها سواء في الدراسات العربية أو الأجنبية، وأهم الموارد في المنظمات هي الموارد البشرية لفعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، مما يفرض على إدارة المنظمة تهيئة المناخ التنظيمي والسلوك الإداري السليم، يأتي مفهوم الثقة التنظيمية ليعكس جانبا مهما من جوانب التأثير على السلوك الإداري وعنصرا فعالا للحصول على بيئة العمل يستجيب للتوقعات الإيجابية والمشاعر والأفكار التي يحملها العنصر البشري، لتزيد من معنوياته، وتدفعه نحو الإنجاز والابتكار. فتعزيز الثقة التنظيمية في العنصر البشري يعد من أهم مقومات كفاءة بيئة العمل. أما الاغتراب الوظيفي فهو ظاهرة نفسية واجتماعية في آن واحد، ليست مقتصرة على الجانب التنظيمي والإداري فحسب؛ كون الاغتراب الوظيفي يُعبر عن حالة نفسية تعترى الموارد البشرية جرّاء عدد من الظواهر أو القضايا أو الأحداث والمشكلات التي تطفو على أسطح البيئة العمل المحيطة به والمجتمع الملازم له.

وبناء على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث للإلمام بجميع العناصر التي يراد ادراجها به، كما هو موضح

فيما يلي:

- المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية
- المبحث الثاني: أبعاد وطرق بناء الثقة التنظيمية
- المبحث الثالث: الأدبيات النظرية للاغتراب الوظيفي
- المبحث الرابع: أساسيات الاغتراب الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

نظراً لاتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة؛ والهياكل المرنة والاتصالات غير المباشرة وزيادة اهتمامها بالإبداع والتجديد؛ دعي الكثير من الباحثين والمفكرين في عدة مجالات وتخصصات علمية للبناء ثقة تنظيمية تدفع العنصر البشري لإنجاز أعماله والالتزام بها، فهم المحور الرئيسي في نجاح المنظمة أو فشلها. في هذا المبحث نسعى إلى تقديم إطار مفاهيمي للثقة التنظيمية، من خلال استعراض أهم الأدبيات حول هذا المفهوم وأهميته، مع تحديد خصائصه، وأبرز أهم أنواع الثقة التنظيمية والنظريات المفسرة له ونماذجه وفي الأخير أبعاد وطرق بنائها.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية من المفاهيم التي تم التركيز عليها من قبل العديد من علماء في مختلف الاختصاصات مثل علم النفس والاجتماع و الادارة نظرا لأهميتها ، فتتطلب العديد من العوامل التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار عند دراستها، اذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد للثقة، وقلة هذا الاتفاق تعود الى التركيب المعقد لهذا المفهوم، فالباحثون يميلوا النظر الى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة ويقدمون على هذا الأساس التعاريف المختلفة والتي تساهم احياناً في زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم وآلية عمله.

أولاً: نشأة وتطور الثقة التنظيمية

تؤكد الأدبيات أنه على الرغم من إن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها والتي تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس فقد أشار (Erikson) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وان هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة<sup>1</sup>.

في حين برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي إذ وصف (Gofrman) في دراساته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي والدور الجوهري للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية<sup>2</sup>، وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة

<sup>1</sup> أسماء طه نور الشكرجي، تأثير كل من العدالة والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008، ص 39-40

الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل. والأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل (Lohman) الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر وكذلك إنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة. وخلال التسعينات نال موضوع الثقة اهتمام متزايد بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات فقد ازدادت الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية<sup>1</sup>.

إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الأشراف) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري وكما أكد (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة.

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة حيث أكدت النظرية اليابانية (Z) على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة في (الثقة، المهارة، المودة) إذ كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية<sup>2</sup>.

### ثانياً: مفهوم الثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية من المواضيع الحديثة في الفكر الإداري فهو يسع لفحص مدى انسجام كل من أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض وبلوغهم الكفاءة والفعالية. قبل استعراض المفاهيم التي تناوّلها الباحثون والكتاب لمفهوم الثقة ينبغي الرجوع إلى أصل كلمة الثقة ومصدر اشتقاقها.

أما في معناها الاصطلاحي فهي: الاطمئنان المتوقع من الطرف الآخر (شخص - المؤسسة) والإيمان بكفاءته وإخلاصه، كنتيجة للخبرات المتراكمة من خلال العلاقات المباشرة مع الآخر أو الآراء المتأصلة حوله، فهي تعكس توقعات والتزامات متبادلة بين الطرفين وتضفي على المجتمع طابع الإستقرار والتماسك<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد83، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، 2010، ص 172

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 173

<sup>3</sup> إيهاب أحمد اسماعيل، إشكالية مفهوم الثقة والإسهامات السوسولوجية في دراستها، حوليات آداب عين شمس، المجلد 45، عدد يناير-مارس 2017، ص88

كما حدد معنى الثقة بأنها "الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها"<sup>1</sup>.

في حين عرف (Luhman) الثقة بأنها الوسيلة لتقليل التعقيدات الاجتماعية، ويرى (Colman) أن الثقة هي دمج المخاطر في قرار الانخراط في الإجراء من خلال العمل بناءً على تقديرات السلوكيات المستقبلية المحتملة للآخرين<sup>2</sup>.

إضافة إلى ذلك تعتبر الثقة أداة مراقبة يمكن من خلالها تحسين إلتزام الأفراد في المؤسسة وكسب ولائهم، بحيث تركز العديد من المؤسسات على أنظمة المراقبة الرسمية لمراقبة الموظفين في سبيل تحقيق الأهداف بينما تتجنب معالجة مشكلة إنعدام الثقة بين الموظفين.

ومنه يمكن القول بأن الثقة لا تتوفر إلا بوجود الطرف الآخر وبالتالي فهي تعبر عن الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد والايان القوي والراسخ بمصادقية أو حقيقة شخص ما، أو امتلاكه القدرة والقوة على شيء ما.

وقد تعددت مفاهيم الثقة على المستوى التنظيمي، ومن خلال بحثنا في الموضوع قمنا بانتقاء مجموعة من التعاريف حيث:

تعرف الثقة التنظيمية بأنها: إيمان الفرد والقائد والموظفين معه بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية في المؤسسة بما يعكس رضا والتزام الجميع تجاه المنظمة<sup>3</sup>.

وتعرف أيضا على انها: شعور بالدعم والإيمان بصاحب العمل، فالثقة التنظيمية تشير إلى إيمان موظف بتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك إيمانه بقادتها، والاعتقاد بأن العمل التنظيمي الجماعي مفيد وضروري للموظفين<sup>4</sup>.

وهناك من يعتقد بأنها: مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات أو التنظيمات حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حكمت محمد فليح، مرجع سابق، ص 173

<sup>2</sup> Johannes Karl Muhl, **Organizational Trust**, Measurement, Impact, and the Role of Management Accountants, Springer International Publishing Switzerland 2014, P 08

<sup>3</sup> صفراي عاتشة، الثقة ودورها في استخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها، Journal، المجلد 4، العدد 6، جامعة عمار ثلجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-الأغواط- 2019، ص243

<sup>4</sup> علي فهد، الثقة التنظيمية السائدة بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المجلد 11، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 592

<sup>5</sup> لعمور رميلة وآخرون، اتجاهات العاملين في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، 2020 ص1035

في حين يرى آخرون أن الثقة التنظيمية مفهوم يرتبط بالعمل داخل المؤسسة وهي مبنية على التوقع أو الاعتقاد، وتضمن قدراً من المخاطرة. وهي حالة نفسية ناتجة عن استعدادها لقبول ضرر هذه المخاطرة بسبب التوقعات الإيجابية.<sup>1</sup>

ويعرفها Gamson بأنها احتمالية أن يعطي نظام اتخاذ القرار نتائج مرغوبة للفرد او المجموعة حتى ولو لم يتم ممارسة اي تأثير على هذا النظام.<sup>2</sup>

إن الثقة دون أدنى شك تسهل الاتصال والتحاور كما أنها تكون مدخلاً مفتوحاً للأفراد لتبادل رأس المال الفكري وكلما ازدادت مستويات الثقة كلما توفرت الرغبة في المجازفة بمزيد من التبادلات. ( Misztal ) فعندما وصفة الثقة بأنها اعتقاد بملائمة نتائج العمل المقصود لشخص ما من وجهة نظرنا كما أن الثقة تزيل مخاوف الأفراد مما يلحق الضرر بهم جراء التصرف الفرضي للطرف الموثوق.

لقد أظهر (Boisot) أهمية الثقة المتبادلة بين الأفراد لخلق المعرفة في بيئة تتسم بغموض وعدم تأكيد شديدين فعندما تكون الرسالة غير معنونة يجب أن تكمن الثقة في نوعية العلاقات الشخصية التي تربط الأطراف من خلال القيم والتوقعات المشتركة بدلاً من المصادقية الظاهرية للرسالة.<sup>3</sup>

وعليه يمكننا القول أن الثقة التنظيمية هي مجموعة من التصرفات والتوقعات والتفاعلات العاطفية الإيجابية التي تنمو وتتعزيز بالإحتكاك اليومي بين الأفراد والجماعات في المؤسسات والتي تجلب المنفعة لكلا الطرفين.

<sup>1</sup> لعمور رميلة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص1035

<sup>2</sup> بليل حسبية، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-دراسات اقتصادية- المجلد 26، العدد02، جامعة زيان عاشور، ص 111

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمة الاعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري، الأردن، 2022 ص 332.

### المطلب الثاني: خصائص وأهمية الثقة التنظيمية

خصص هذا المطلب لذكر خصائص الثقة التنظيمية التي تميزها عن باقي العناصر، كما سيتم التطرق إلى أهمية تواجدها وتنميتها في المؤسسة من جهة وأهميتها للموظف والعلاقات الداخلية من جهة أخرى، كونها أحد أسس بناء المؤسسات وتثبيتها.

#### أولاً: خصائص الثقة التنظيمية

لقد حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من الباحثين خاصة في علم النفس والسلوك التنظيمي، ولذلك نجد عدداً كبيراً من الخصائص التي تميز المبدعين عن غيرهم. نذكر البعض من هذه الخصائص وهي:<sup>1</sup>

1. لها جذور ثقافية: ترتبط الثقة التنظيمية بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية داخل التنظيم الإداري من خلال القيم، والمعتقدات، والعادات السائدة، فكلما زادت الثقافة زادت الثقة التنظيمية؛
2. لها عدة مستويات: فيمكن أن تكون على مستوى تفاعلات زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمؤسسات، أو يمكن أن تكون بين المؤسسات وبعضها ببعض؛
3. تعتمد على قوة الاتصال: وهذا يعني أن الثقة التنظيمية هي نتيجة لسلوكيات الاتصال الإداري الفعال الذي يوفر المعلومات الدقيقة ويتيحها للجميع، ويعطي تفسيرات لبعض القرارات ويظهر الصدق والشفافية في التعامل بين العاملين؛
4. متعددة الأبعاد: فالثقة التنظيمية تتكون من أبعاد متعددة مثل: المعارف، والمستويات العاطفية والسلوكية والخيرية، تؤثر بشكل أو بآخر في إدراك الفرد لدرجة الثقة السائدة؛
5. تمتاز بالديناميكية: فهي في تغير مستمر، تولد وتنمو وتقوى بمرور الوقت، ثم تستقر كالبناء.

#### ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية عنصر أساسي لتحقيق نتائج إيجابية وتعزيز بيئة عمل صحية داخل المنظمة، كما أن لها أهمية حاسمة في عدة جوانب، نذكر منها<sup>2</sup>:

1. مشاركة الموظف وإنتاجيته: من خلال توفير بيئة عمل إيجابية حيث يشعر الموظف بالدعم من قبل الرؤوسيين، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل في الإنتاجية؛

<sup>1</sup> Pamela Shockly-Zalabak, Katheleen Ellis, Gaynelle Winogrand, Organizational Trust : What It Means, Why It Matters, Organizational Development Journal, Vol 18, Iss 04, 2000l, P18

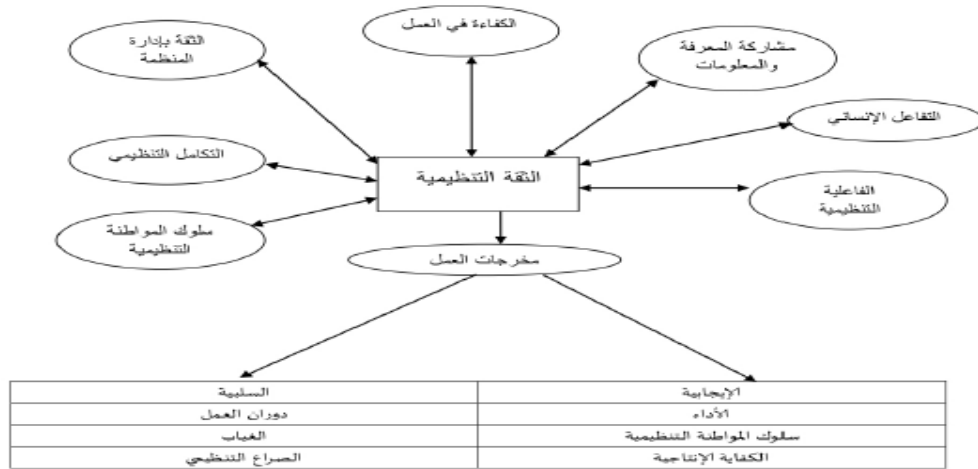
<sup>2</sup> Rogelio Martinez, The Importance Of Trust In Organizatio, 2023,

<https://www.linkedin.com/pulse/importance-trust-organization-rogelio-martinez>

2. التعاون والعمل الجماعي: تتيح الثقة تعاون الفريق، حيث أنه من المرجح أن يشاركوا الأفكار والمعلومات. ويمكن للفرق المبنية على الثقة حل النزاعات بطرق أكثر إيجابية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وحل المشكلات؛
3. الابتكار والمخاطرة: في بيئة الثقة، يكون الموظفون أكثر استعدادًا لتحمل المخاطر المحسوبة وتجربة الأفكار الجديدة. حيث يزدهر الابتكار عندما لا يخشى الناس ارتكاب الأخطاء ويثقون في قيمة مساهماتهم؛
4. الاحتفاظ بالموظفين: يمثل فقدان الثقة بالإدارة أحد أهم أسباب ترك الموظفين الأكفاء لوظائفهم<sup>1</sup>، ويمكن أن تكون معدلات الدوران المرتفعة مكلفة ومخلة بأداء المؤسسة، إذن الثقة عامل رئيسي في الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، فعندما يثق الناس في مؤسستهم، من المرجح أن يبقوا ويستمروا في حياتهم المهنية؛
5. الاتصال والشفافية: ترتبط الثقة ارتباطاً وثيقاً بالاتصال المفتوح والشفاف. عندما يكون القادة شفافين بشأن قراراتهم وأفعالهم، فمن المرجح أن يثق بهم الموظفون. ويكفل الاتصال الفعال توافق كل فرد مع أهداف المؤسسة وغاياتها؛
6. رفاهية الموظف: تساهم الثقة في رفاهية الموظفين من خلال تقليل التوتر والقلق. فعندما يثق الموظفون بمؤسستهم، فإنهم يشعرون بمزيد من الأمان بشأن مستقبلهم. ويمكن أن يؤدي التركيز على رفاهية الموظفين إلى ارتفاع الروح المعنوية وتحسين الأداء؛
7. القدرة على التكيف والمرونة: تساعد الثقة المؤسسات على التكيف مع التغيير والتنقل في الأوقات الصعبة. فعندما يثق الموظفون في قادتهم، فمن المرجح أن يتبنوا مبادرات التغيير. فالمؤسسة القادرة على التكيف مجهزة بشكل أفضل للاستجابة للتحديات الخارجية وتظل قادرة على المنافسة؛
8. السلوك الأخلاقي: الثقة تشجع السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة. فثققة القادة والموظفون في أن السلوك الأخلاقي موضع تقدير ومتوقع، فمن غير المرجح أن ينخرطوا في سلوك غير أخلاقي. إذن السلوك الأخلاقي أمر بالغ الأهمية للنجاح والسمعة على المدى الطويل.

<sup>1</sup>معين محمد الإمام، التفوق كيف تجتذب الشركة نخبة الموظفين الأكفاء وتحفظ بهم، العبيكان للنشر، 2004، ص369

شكل رقم (02): عناصر الثقة التنظيمية في المؤسسة.



المصدر: صابر مجري، أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 1، 2022، ص 1299

### المطلب الثالث: أنواع الثقة التنظيمية

تعدد أنواع الثقة التنظيمية تبعاً للتطور الفكري للباحث أو تبعاً للمكان الذي تتفاعل فيه أو الحقل الاجتماعي والعلمي الذي تزدهر فيه، أو تبعاً للمصدر الذي تصدر عنه، لذلك فهي تأخذ أنماطاً أو تسميات عديدة منها: الثقة من طرف واحد، كأن يمنح الفرد أو الجماعة الثقة لطرف آخر قائد أو إداري أو سياسي، الثقة المتبادلة وهي التي تنشأ عن وجود ثقة متبادلة بين طرفين مثل ثقفتهم بقائدهم وثقتهم بهم، أو ثقة متبادلة بين مجموعتين من البشر، ولهذا الصنف العديد من الأشكال وقد تقسم الثقة إلى قسمين هما<sup>1</sup>:

- الثقة العمودية وتعني ثقة المرؤوس أو المرؤوسين بقائدهم؛
- الثقة الجانبية وهي الثقة القائمة بين زملاء العمل أو أعضاء الفريق الرياضي أو الفني أو أي تنظيم ميداني، ويمكن أن تقول عنها أنها ثقة أفقية.

ويذكر البدراني 2010 في دراسته بأن الرفاعي 2009 صنف الثقة إلى الأنماط الآتية:

1. الثقة المرتكزة على الصداقة الشخصية: وهي المعتمدة على النوايا الحسنة ومرتكزة على الأسس الأخلاقية.

<sup>1</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، الفكر الإداري و القيادي الحديث، دار اليازوري، الأردن، 2021، ص 72.

2. الثقة المرتكزة على الكفاءة: وتستند هذه الثقة على إدراك قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومهاراتهم الفنية أو العلمية في القيام بالمهام الموكلة إليهم، فهي تركز على أن الفرد له ما يمكنه من أداء المهمة على أحسن وجه، ويحصل الفرد أو المجموعة أو المؤسسة على هذه الثقة من خلال التمتع بالسمعة الحسنة التي تكونت بمرور الوقت والتي أثبتت واقعيتها الأفعال بالدرجة الأول؛
3. ثقة المرتكزة على العقد: وتعتمد هذه الثقة على الالتزامات التعاقدية بين أطراف العمل، وقد يكون محتوى العقد إنجاز عمل أو نتاج مفتوح أو خدمة محددة.

في حين ركز الباحثين Lewis & Weigert سنة 1985 على الأنواع التالية التي سيتم شرحها كما يلي:

1. الثقة العاطفية: تستند الى معتقدات الفرد حيال دافع السلوك لدى الآخرين، وتقتصر على السياقات التي تشمل التفاعلات المتكررة، حيث يكون هناك مقدار كاف من البيانات الاجتماعية التي تسمح بالوصول الى الفئاعة المتعلقة بالثقة، وتنتج هذه الثقة من الارتباطات العاطفية بين الأفراد، وقد تتطور الثقة العاطفية الى درجة التأخي، ويعبر عنها بالاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة.<sup>1</sup>
  2. الثقة المستندة على المعرفة: تتجذر هذه الثقة في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء، ومدى امكانية الاعتماد عليهم، وتكون الثقة المستندة إلى المعرفة عندما يتم تحديد الأسباب الجيدة والمعرفة اللازمة فيشكلان دليلا على أهلية الفرد للحصول على الثقة، وتوفر كلا الشرطين يعتبر قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة.
  3. الثقة السلوكية: هي مجموعة استجابات ناتجة عن مثيرات المحيط الخارجي قد تؤثر بالسلب أو الايجاب على الثقة التنظيمية، وهو إما أن يتم دعمه وتعزيزه فيبقى حدوثه في المستقبل وبالتالي تقوى العلاقة والثقة، أو لا يتلقى دعما فيقل احتمال حدوثه في المستقبل وتضعف العلاقة والثقة.<sup>2</sup>
- كما يمكن تحديد عدة انواع اخرى للثقة التنظيمية نذكر منها:<sup>3</sup>

1. الثقة التعاقدية: والمقصود بها أن الاتفاق والتعاقد بين الأطراف يتضمن التعهد من احد الأطراف وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقيا أو تطورا ضمنيا.

<sup>1</sup> J.David Lewis, Andrew Weigert, Trust As A Social Reality, Social Forces, 1985, Vol.63, No.4, PP967-985

<sup>2</sup> احمد محمد الشايب، عنان ابو حمور، مفاهيم ادارية معاصرة، مكتبة اليرموك، العراق، 2014، ص266  
<sup>3</sup> قريشي ليلي، صوالح منى، يوعنان مباركة، اثر الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، مذكرة ماستر في ادارة الاعمال، جامعة حمه لخضر، علوم التسيير، 2022، ص7

2. الثقة المكشوفة: ويقصد بها التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أثناء عملية إظهار الشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين بطريقة لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة، بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام.

3. الثقة على المستوى الجماعي: وهي التي تجعل الجماعات وفرق العمل تعمل بكفاءة أكثر، لأن الثقة تساهم في تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق.

4. الثقة على المستوى الفردي: إن إنشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري، بين الرئيس ومروؤوسيه وبين الافراد بحد ذاتهم، الأمر الذي ينتج عنه سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي.

### المبحث الثاني: ابعاد وطرق بناء الثقة التنظيمية

الثقة تمثل العنصر الأساسي في وجود علاقة التبادل الاجتماعي والمحافظة عليها إلا أن نظرية التبادل الاجتماعي تجاهلت بصورة كبيرة كيفية وجود الثقة في هذه العلاقة وتمثل العدالة التنظيمية أحد المصادر المهمة للثقة وعليه سيتم ذكر ابعاد وطرق بناء الثقة التنظيمية في هذا العنصر...

#### المطلب الأول: ابعاد الثقة التنظيمية

تعددت ابعاد الثقة التنظيمية باختلاف الباحثين كل حسب تصنيفه لها، ويرجع ذلك لصعوبة قياس مفهوم الثقة التنظيمية لكونها مفهوم ادراكي وغير ملموس، فضلا عن ذلك يختلف قياس الثقة تبعا لاختلاف الدراسات والبحوث سواء كانت على مستوى الأفراد او على مستوى التنظيمات الإدارية، ونظرا لكثرة الأبعاد سنعرض اهم الأبعاد المتكررة في الدراسات كما يلي:

#### أولا: التصنيف الأول لأبعاد الثقة التنظيمية

تصنيف Shockely حيث قسم أبعاد الثقة التنظيمية كالتالي<sup>1</sup>:

1. الأفق الواسع: وهو أن يكون التعبير صادق وله رؤية مستقبلية واضحة في مشاركة وتبادل المعلومة بين طرفي الثقة فكلما توسع الأفق زاد من فعالية المؤسسة؛
2. الجدارة: تكرر هذا البعد مع العديد من الباحثين، وتعني كفاءة الموثوق فيه، أي إدراك الوثائق بكفاءة وجدارة الموثوق فيه سواء كان زميل أو مشرف أو إدارة، بأنه على دراية تامة بما يفعل وهذا الإدراك مهم جدا في تقوية الثقة من طرف الوثائق؛
3. الإهتمام: في الغالب يكون أفقنا نحو الاسفل، أي الإدارة تهتم بالمشرفين الذين يهتمون بمروسيهم، فمجرد إدراك الموظفين باهتمام رؤسائهم ومراعاة شؤونهم تقوى العلاقات بينهم وتنعزز الثقة، عكس الإهمال الذي يضعف الثقة ويقطع العلاقات بين الأطراف؛
4. التماثل: ويقصد به مدى ارتباط أعضاء التنظيم الإداري بثقافة المنظمة، أهدافها، قيمها ومعتقداتها، بحيث تزداد الثقة بين أعضاء التنظيم بازدياد تبني أعضاء المؤسسة لتلك الأهداف والمعتقدات؛
5. المصداقية: وهي مدى توافق الكلمات مع أفعال الموثوق فيه، وتوقع السلوك المستقيم الذي يمكن الاعتماد عليه من طرف الوثائق، لبناء علاقة قوية تقوم على أساس الثقة.

<sup>1</sup> الهاشمي بعاج، أثر ابعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022، ص ص 85-86.

ثانيا: التصنيف الثاني لأبعاد الثقة التنظيمية

كما اتفق معظم الباحثين على تقسيم الثقة التنظيمية إلى ثلاثة ابعاد وهي كالتالي:<sup>1</sup>

1. **الثقة بالمشرفين:** تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة للطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.

والثقة هي سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية حتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقياد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامرهم لأنهم على ثقة بأنه لن يساء إلى حقوقهم ومصالحهم، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أمين أو يعمل على استغلالهم.

1.1. **محددات الثقة بالمشرفين:** هناك ثلاث محددات للثقة بالمشرف وتتمثل في :

أ. **النزعة إلى الخير:** وتعني مدى إيمان الموظف أن مشرفه في العمل يملك نوايا حسنة تجاهه ويريد عمل الخير له لدوافع ذاتية أو لتحقيق مصالح شخصية؛

ب. **الاستقامة:** ويقصد بها إدراك الموظف أن مشرفه في العمل يتمسك بالمبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة لديه؛

ت. **القدرة على أداء العمل بكفاءة:** وتتمثل في مجموعة من المهارات والقدرات والخصائص التي يمتلكها المشرف في مجال عمله والتي تمكنه من التأثير على الأفراد العاملين في مجال العمل.

ويعتبر أسلوب المشرف في حل مشكلات العمل من أهم السمات لبؤرة الثقة التنظيمية وتبنى هذه الطريقة على عناصر أساسية هي<sup>2</sup>:

- القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلا في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين؛
- القدرة على التشخيص، وتمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية؛
- مرونة التصرف، وهي القدرة على السلوك الفعال وفقا للمواقف؛

<sup>1</sup> لعون عطية، **الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران -02- كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا، 2016، ص 25-ص 30 (بتصرف)

<sup>2</sup> سرير الحرثسي، **التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي**- دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية- مذكرة دكتوراه في ادارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2019، ص 140

➤ الالتزام بالمسؤولية وحسن التصرف؛

➤ اتخاذ قرارات عادلة تكون في صالح جميع أفراد المؤسسة.

وبسبب التفاعلات في بيئة العمل فإن المشرف المباشر سيكون له تأثير كبير على سلوك الموظفين من خلال أسلوب القيادة الداعم والمتمثل في التركيز على احتياجات الموظفين عند اتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة، وزيادة الثقة بالمشرف المباشر سوف يخفف من الشعور بالقلق والخوف والحيرة التي يشعر بها الموظفون في العمل تجاه التغييرات التنظيمية التي تحدث في الإدارة العليا<sup>1</sup>.

2. **الثقة بزلاء العمل:** هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات منها: الالتزام في العمل، القيم، المبادئ، الاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين. وقد أصبحت أساسية ومهمة في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر لاسيما كونها تعتمد بشكل كبير على فرق العمل المدارين ذاتيا والمسؤولين عن تحقيق هدف مشترك، وهذا يعني أنها تمثل إضافة إلى تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والمواقف الإيجابية بين الأفراد والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم.

فسيادة الثقة بين زملاء العمل لها فوائد عديدة بالنسبة للموظف والمنظمة ككل منها زيادة المواقف الإيجابية في مواقع العمل وأداء العمل بشكل جيد بالإضافة إلى زيادة الإلتزام التنظيمي وسيادة المناخ الأخلاقي الإيجابي.

والثقة بين الزملاء تنشأ في حالة تبنيهم لمجموعة من القيم والمبادئ والضوابط الأخلاقية في تعاملاتهم داخل المؤسسة ومن أهمها<sup>2</sup>:

➤ الإخلاص والتفاني في أداء العمل؛

➤ الشفافية والصدق؛

➤ تقاسم المعرفة وتشاركها مع الزملاء؛

➤ النزعة إلى مساعدة الآخرين؛

➤ العمل الجماعي وروح الفريق؛

<sup>1</sup> Ayam Ibrahim Alabed, Defensive silence as a mediating variable Between Organizational Trust and Work Alienation A Field Study on Aleppo Public Banking Sector, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS), vol 7, issue 2, 2023 ; P09

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals>

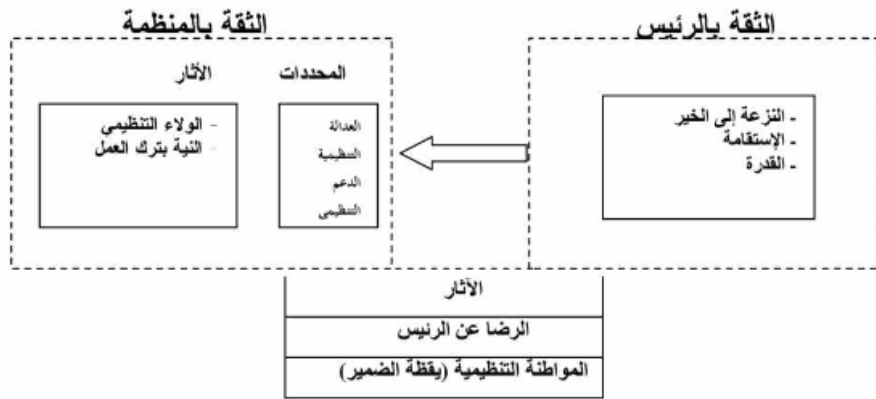
<sup>2</sup> سرير الحررتسي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي- دراسة تحليلية لأراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية- مرجع سابق، ص145

➤ مطابقة الأفعال مع الأقوال.

2.1. محددات الثقة بزلاء العمل: يمكن تحديد مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تندرج ضمن نموذج مقترح محددات الثقة التنظيمية تجاه الآخرين من الزملاء والمشرفين والإدارة العليا انطلاقاً من كون قرارات اختيار العاملين وتوجيههم للإخراط ضمن مجموعات عمل في أقسام المنظمة المتخصصة المبنية على أسس مهنية وإعتبارات أخلاقية وإنسانية، لذا يكون مضطراً الى الاعتماد على زملاء العمل والمشرفين والإدارة العليا للمنظمة، ومن ثم فإن طبيعة الثقة في حالة أن يكون العامل هو المحور فيها، ليس اتخاذ قرار وإنما هي عبارة عن تقدير العامل لمدى شعوره بالأطمئنان اتجاه النتائج المتوقعة من أعمال الزملاء والمشرف على العمل والإدارة العليا<sup>1</sup>.

3. الثقة في الإدارة العليا: يمكن القول أن الثقة المتبادلة وذلك عن طريق غرس هذه الثقة بين الإدارة العليا و الموظفين، من خلال تحقيق البيئة التنظيمية المفتوحة التي تدعم المصارحة والمصادقية والمشاركة وتشجيع تقديم الآراء والمقترحات<sup>2</sup>، فتكون الإدارة جديرة بثقة الموظفين في المؤسسة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن المناسب، فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل الموظفين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة.

شكل رقم (02) العلاقة بين الثقة بالرئيس والثقة بالمنظم



المصدر: أحمد الشيباب، عنان أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، مكتبة اليرموك، العراق، 2014، ص 255

وثقة الموظفين في الإدارة العليا تحدد بقوة الكفاءة المتوقعة للمؤسسة، حيث ترتبط الثقة التنظيمية بالمشاركة الوظيفية لأن العاملين الذين يثقون في المؤسسة يرون وظائفهم كوسائل بارزة لمساعدة مؤسساتهم على تحقيق أهدافهم، وعلى

<sup>1</sup>تجاني منصور، الثقة التنظيمية، مجلة قضايا معرفية، المجلد 02، العدد 05، سبتمبر 2020، ص 07  
<sup>2</sup>محمد عبد الله حسن حميد، تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، دار المنهل، الأردن، 2016، ص 66

الاستعداد لبذل الكثير من الجهد لوظائفهم لأن نجاح المؤسسة يعني أيضا نجاحهم الشخصي. فهم يدركون أنه يمكنهم الوثوق بالمؤسسة عندما يتنبؤون بتقدمهم الوظيفي وأمنهم المستقبلي والمعاملة الجيدة، كما تأتي الثقة بالإدارة العليا من تصور الموظفين لعدالة الإدارة العليا عليهم ومؤسستهم، ويؤدي ذلك إلى الثقة بها والمؤسسة.

كما أن شعور الأعضاء بأن الإدارة العليا تعمل ما في مصلحتهم، وأنها عند اتخاذ قراراتها أو صياغتها لأهدافها الإستراتيجية فإنها تراعي مصالحهم، وتدمج أهدافهم الشخصية ضمن أهدافها الإستراتيجية، ومن ثم يدفعهم هذا الشعور إلى الاستعداد للتضحية من أجل هذه المؤسسة، والاستعداد لتقديم مصلحة المنظمة على مصالحهم الشخصية.

### 3.1. محددات الثقة في الإدارة العليا: هناك عدة صور محددة للثقة في الإدارة العليا سيتم ذكرها كما يلي<sup>1</sup>:

أ. العدالة التنظيمية: وهي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد ن نتائج الأداء وتتجزأ إلى:

➤ عدالة توزيعية: وتعني العدالة في توزيع المكافآت والاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين الموظفين.

➤ عدالة إجرائية: وتعني صحة الإجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء التي كانت سببا لحصوله على

المكافآت والاستحقاقات حيث أن هناك ترابط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع

هذه المكافآت؛

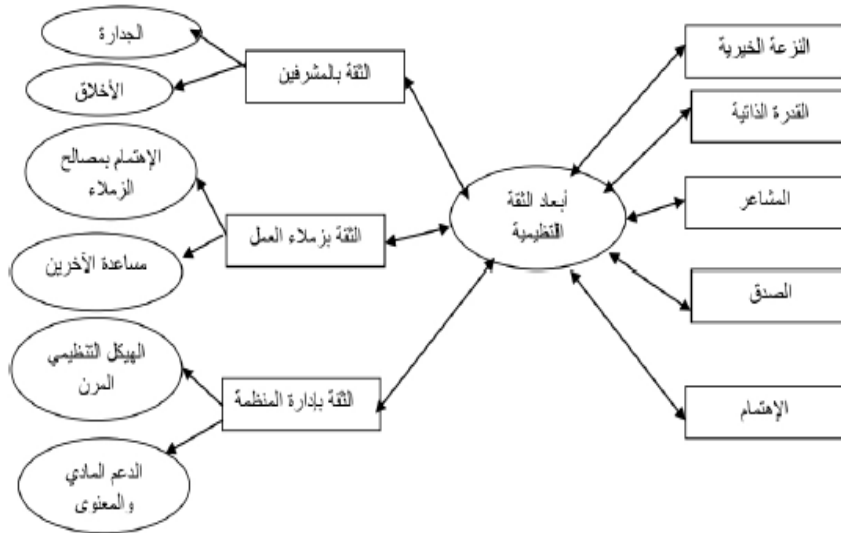
ب. الدعم التنظيمي: ويتمثل في تامين المؤسسة لإسهامات عاملها بالمصالح الشخصية. وقد يبني الأفراد

إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل: استعداد المؤسسة لتزويدهم بمساعدة خاصة ومعدات خاصة تساعدهم

على إنجاز أعمالهم، واستعدادها على توفير فرص التدريب في المجال الذي يرغبون فيه لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

شكل رقم (04): أبعاد الثقة التنظيمية

<sup>1</sup>تجاني منصور، مرجع سبق ذكره، ص 07



المصدر: صابر بحري، أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد7، العدد 1، 2022، ص 1302

#### المطلب الثاني: قواعد ومراحل تحقيق الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة من ضمن المتطلبات الأساسية في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطور ومواجهة التحديات الجديدة، إذن الثقة التنظيمية تتطلب وجود مجموعة من القواعد لضبطها لأنها تمر بمجموعة من المراحل وهذا ما سيتم التطرق له من خلال هذا العنصر

#### أولاً: قواعد الثقة التنظيمية

إن الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته وفيما يلي أهم هذه القواعد<sup>1</sup>:

1. **محدودية الثقة:** إن الثقة دون حدود تعني في الممارسة ثقة غير واقعية، والثقة بحدود في المؤسسات تعني الثقة بقدرة الموظفين بالتزامهم بتحقيق الأهداف والدفاع عنها لدرجة التضحية من أجل الوصول إليها، والمؤسسات المعتمدة على الثقة تعيد تضمين عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة المتبادلة، وستكون الرقابة بعد التنفيذ عند تقويم النتائج؛

<sup>1</sup> أم الخير ورنوغي، أثر العدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي - الأغواط - 2015، ص 15

2. الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف: إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات فإن الظروف الضرورية تمثل القدرة على التغيير أيضا، وعليه إذا كانت إحدى الجماعات غير قادرة على التكيف مع التغيير عندما تتطلب الظروف ذلك فعليها الخروج من التنظيم؛
3. الثقة تتطلب الحزم: وذلك إذا أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتحديد الذات وثبت أن الثقة غير موجودة لديهم بل محاذعين، لضعف قدرتهم على التعايش مع التوقعات أو لعدم إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب ستقع في تصادم معهم وينشب صراع بينها وبينهم، لذا من الضروري عند القيام بعملية التوظيف اختيار الموظف ذو القدرة على التكيف مع جميع الظروف ويمتلك مهارة التصرف أما أي ظرف وجددير بالثقة؛
4. الثقة تتطلب التكامل التنظيمي: ومن أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف المؤسسات الصغيرة مع أهداف المؤسسات الكبيرة؛
5. الثقة تحتاج للاتصال: يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالا شخصيا حتى يكون حقيقيا. لذلك فالمؤسسات بحاجة الى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصا للتعارف ومقابلة القادة فقط، بل ولتعزيز أهداف التنظيم ولإعادة النظر بالإستراتيجيات التنظيمية؛
6. الثقة تتطلب تعددية في القادة: إذ لا يمكن إدارة الوحدات المستقلة في المؤسسات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها، ولذلك فهي بحاجة إلى التعثر والتشديد؛
7. عدم تناقض الثقة التنظيمية: فمن السهل تحطيم الثقة إذا ما تم الذهاب إليها بطرق غير متوقعة وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها والحفاظة عليها بدون ضحايا للتفكير السطحي الضيق.
8. الثقة كجزء من الثقافة والقيم التنظيمية: تنعكس في السلوكيات المختلفة للموظفين، وإرساء قواعد الثقة داخل المؤسسات، كما يمكن أن يتم من خلال دعم ونشر ثقافة الثقة التنظيمية بين جميع الموظفين استنادا على القيم المشتركة التي تجمع بينهم، وتشجيع الاتصال وتبادل المعلومات والتكامل التنظيمي؛
9. عدم الافراط في الثقة بالآخرين: إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية<sup>1</sup>؛

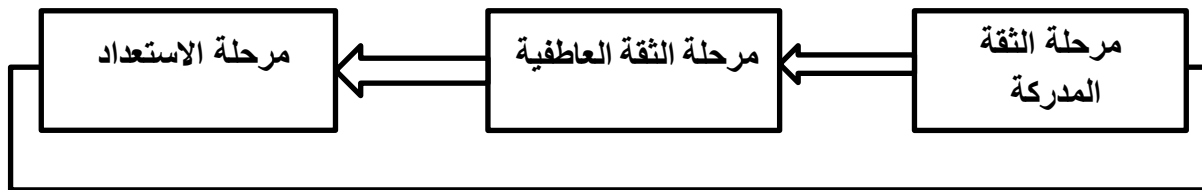
<sup>1</sup> احمد يوسف دودين، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، مجموعة البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2017، ص 50.

ثانياً: مراحل تحقيق الثقة التنظيمية

إن تحقق الثقة التنظيمية بين الأفراد ليس بالأمر السهل، وإن الثقة تمر بثلاث مراحل حتى تتحقق، وتتلخص فيما يلي<sup>1</sup>:

1. **مرحلة الثقة المدركة:** تتحقق نتيجة لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا بالثقة بالطرف الآخر والاعتقاد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب مثل: وعود الطرف الآخر، صدقه وسمعته؛
2. **مرحلة الثقة العاطفية:** تتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر وتطوير علاقة إيجابية معه، وتنتقل الثقة من المدركة إلى العاطفية نتيجة تجربة الطرف الأول للطرف الآخر ونجاح الطرف الآخر في تجربته؛
3. **مرحلة الاستعداد:** هو الشعور بعدم الحاجة للتحصن من الطرف الآخر، والاستعداد للتضحية من أجله والتعرض لأفعاله، ويحدث نتيجة لتحقق شروط الثقة المدركة والعاطفية معا وبشكل عميق.

شكل رقم (05): مراحل تحقيق الثقة التنظيمية



المصدر: صابر بحري، أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية،

المجلد7، العدد 1، 2022، ص 1302

المطلب الثالث: أساليب تحقيق الثقة التنظيمية ومعوقاتها

تعددت أساليب تحقيق الثقة داخل المؤسسة بينها وبين الأفراد العاملين بها، لتجنب الوقوع في أي مشكل يمكن أن يعيق تحقيقها، لذا سيتم من خلال هذا المطلب ذكر أهم هذه الأساليب، كما سيتم التعرّيج على أهم معوقات بنائها.

أولاً: أساليب بناء الثقة التنظيمية

من الواضح أن هناك حاجة لدمج الثقة في العمليات التنظيمية اليومية وخاصة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وقد تعمل هذه الأخيرة على سبيل المثال على تحسين التنظيم الذاتي للموظفين وتحفيزهم على العمل بطريقة متوقعة ومسؤولة وموثوقة ومخلصة وصادقة على الأقل في علاقات العمل. ويمكن لإدارة الموارد البشرية معالجة بعض المبادرات لبناء الثقة

<sup>1</sup> صابر بحري، أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد7، العدد 1، 2022، ص 1302

التنظيمية للموظفين أو تطويرها، وبما أن الثقة التنظيمية ليست موروثية، فيمكن تأسيسها من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة وعليه هناك مجموعة من الأساليب يمكن للمؤسسة بواسطتها تحقيق درجة عالية من الثقة وتمثل في<sup>1</sup> :

1. توفير المؤسسة بيئة آمنة مستقرة للعاملين: وذلك من خلال سياسات إدارية محددة تتمثل في العدالة في الترقية، وتطبيق النظام على الجميع، وإيجاد الشعور الفعلي لدى الموظفين بوجود فرص التطوير، وأن يعمل التنظيم ليس فقط على توفير المعلومات، بل الحرص على المصداقية فيها حتى تتوفر لدى الموظف القدرة على بناء التوقعات المستقبلية التي تشبع حاجاته ومن ضمنها، حاجة الأمن الباعثة على الثقة التنظيمية؛

2. الاهتمام بالقيم السائدة كقاعدة للثقة: ترغيب الموظف في تبني قيم مؤسسته لإشباع حاجات الانتماء لدى الموظف، وتعزيز التزامه بها؛

3. توفير بيئة تنظيمية مناسبة: بحيث تسمح للموظفين فيها بممارسة طاقاتهم الكامنة، ودفعهم للتطوير عن طريق المشاركة في صنع القرارات في مجال عملهم، وتفويضهم ببعض السلطات، وتوفير فرص التدريب المختلفة لصقل مهاراتهم، فمثل هذه العناصر مدعاة لإشباع حاجة تحقيق الذات؛

4. أداء العمل بكفاءة واقتدار من قبل القيادة: وذلك بالتصرف بطريقة عملية وحكيمة تجعل الأفراد يتنبؤون بها، وتفويض فرص المشاركة وتقليل فرص الرقابة الصارمة، وإظهار الاهتمام الجاد بالآخرين والدعم التنظيمي.

إن بناء الثقة التنظيمية لا يعتبر مجرد إعطاء الخطب المحفزة التي تعلن عن حسن نية القادة، فهذه الأساليب غير فعالة لبناء الثقة. فالثقة تبنى من خلال السلوك وليس المفاهيم. ومن السلوكيات التي تساهم في زيادة الثقة بين أفراد المجموعة تبادلهم المعلومات وتقاسمهم وتشاركهم بها وتجنّبهم انتهاك أو جرح أحاسيس أعضاء مجموعة أخرى، وتستمر ثقة المجموعة على شكل تفاعلات بين أعضائها ويعزز توقعاتهم بأن هذه السلوكيات سوف تستمر، حيث أن الأفراد في مجموعات العمل يبنون علاقات بين بعضهم بعضاً قائمة على قواعد واضحة ومعروفة وتواصل مفتوح وتأثير مشترك، وقائمة أيضاً على الثقة في صاحب العمل، وجدارة المؤسسة بالثقة أو الثقة بالإدارة.

### ثانياً: معوقات بناء الثقة التنظيمية

<sup>1</sup> سرير الحرتسي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية- مرجع سابق، ص ص 150-152

يواجه بناء الثقة التنظيمية واستمرارها والمحافظة عليها، العديد من المعوقات والصعوبات أهمها:

1. هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم: ويكون ذلك بسبب بعض الممارسات السلبية كفرض سياسات وإجراءات إدارية معقدة وعدم إشراك الأفراد في عملية صنع القرار؛
  2. استخدام التقنيات التي تضعف الثقة: مثل نظام الإشراف والمراقبة الالكترونية لمتابعة الموظفين فيها وكل هذا يقلل من شعورهم بالأمن، ويقلل من دافعيتهم للعمل، كما يترتب على ذلك ضعف العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؛
  3. الإخلال بالعقد النفسي: ويقصد بذلك توقعات كل من الأفراد والمؤسسة فيما يتعلق بحقوق كل طرف وواجباته وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة ويتضح ذلك من خلال انعكاس بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد على الموظفين في المؤسسة؛
  4. الشك وعدم الثقة: ويعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة واختيارها داخل المؤسسات؛
  5. تضليل الثقة واستغلالها: فعلى مستوى المؤسسات والأفراد، قد يتعرضون إلى انتهاكات من قبل الأشخاص الأنايين والمخادعين، فيتم استغلال الثقة بحيث يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين والمؤسسات التي يعملون بها.
- وعلى الرغم من أهمية الثقة التنظيمية داخل المؤسسة وتميزها بخصائص مترابطة ومتكاملة فيما بينها، إلا أنها تواجه صعوبات تحول دون تحقيقها، فعلى المؤسسة معالجتها للوصول إلى الاهداف المحددة.

المبحث الثالث: الأدبيات النظرية للاغتراب الوظيفي

تعد ظاهرة الاغتراب الوظيفي سمة من سمات الوجود العنصر البشري وهي قديمة قدم الإنسان نفسه بإجماع الدارسين والباحثين فهي ليست وليدة العصر، بل لها جذور ضاربة في القدم ولا تمس شخصا دون آخر ولا جيلا دون جيل. في هذا المبحث سنتطرق الى مفاهيم الاغتراب الوظيفي وكذا انواعه والنظريات التي تناولت موضوع الاغتراب.

### المطلب الاول: الإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي

استخدم مفهوم الاغتراب الوظيفي في العصر الحديث على نطاق واسع للإشارة إلى ظاهرة اجتماعية ونفسية تنتاب الموظفين في عملهم، مثل حالات القلق واليأس والوحدة وفقدان المعنى وحالات العجز وفقدان الاهتمام في العمل الذي يعملون به.

#### أولا: مفهوم الاغتراب

من أجل الإحاطة بمفهوم الاغتراب الوظيفي من الضروري أن نعرض أولا على مفهوم الاغتراب لذلك نحاول أن نسوق بعض التعريفات كما يلي:

تدلنا المعاجم والموسوعات على أن لكلمة الاغتراب لغة معاني كثيرة فنجد غرب " أي ذهب وتنحى من الناس و"التغرب" يعني البعد و"الغربة والغرب" يعني النزوح عن الوطن، أما " الغريب" فهو البعيد عن وطنه.<sup>1</sup>

ويعرف معجم المعاني الجامع باللغة اللاتينية كلمة "اغتراب" تنحدر من الأصل اليوناني "Alienatio" وبصفة أدق من الفعل "Alienus" بمعنى الانتماء إلى شخص آخر، وتقابلها في اللغة الإنجليزية Aliénation أما الفرنسية "Aliénation" وتشير الكلمة إلى انتقال ملكية شيء ما إلى آخر أو انتزاعه.<sup>2</sup>

أما في معناها الاصطلاحي فهي: وردت كلفظ الاغتراب بدلالات مغايرة ومختلفة باختلاف المتخصصين في آرائهم وتوجهاتهم فنجد هيغل أول من استخدم مصطلح الاغتراب وقد جاء بمعنيين هما<sup>3</sup>:

1. المعنى الأول: وهو المفهوم اللاهوتي ويقصد به انفصال الذات عن الجوهر الاجتماعي أي إغتراب الروح عن

ذاتها وروح الانسان عن الجوهر الاجتماعي؛

<sup>1</sup>يسوس محمد ملحم. «Manifestations of alienation in a group of more loneliness»، مجلة اللغة الوظيفية، جامعة جرش (الأردن، مجلد8، العدد1 2021، ص4

<sup>2</sup> معدن شريفة، العمري سليمة، الاغتراب الوظيفي في ضوء مقاربات سوسيولوجية، مجلة العلوم الانسانية-المركز الجامعي علي كافي تندوف-الجزائر، العدد 05، 2018 ص 279

<sup>3</sup> سهام عيوانة، مصادر ضغوط العمل الوظيفية وأثرها على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين بالمدرسة العليا للأساتذة، مذكرة ماستر في ادارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي- الاغواط- 2015، ص 13

2. المعنى الثاني: وهو المفهوم الفلسفي ويقصد به تنازل الفرد عن استقلاله الذاتي وتوحده مع الجوهر الاجتماعي وإنتهاء مرحلة إغترابه عنه.

ومنه عرف "هيغل" الاغتراب بأنه حالة اللاقدرة أو العجز التي يعانها الإنسان عندما يفقد سيطرته على ممتلكاته، فتوظف لصالح غيره بدل أن يسطو هو عليها لصالحه الخاص. وبهذا يفقد الفرد القدرة على تقرير مصيره والتأثير في مجرى الأحداث التاريخية بما فيها تلك التي تهمه وتساهم بتحقيق ذاته وطموحاته.<sup>1</sup> وينتج عنها آثار سلبية على العمل ذاته. ويكون الاغتراب ذا دلالة عندما نلقي نظرة أكثر تفحصاً وإمعاناً على بروز الملل الوظيفي.

أما "كينستون" يعرف الاغتراب علي انه حالة ذاتية موضوعية، في الوقت ذاته فهو سلوك يعبر به الأفراد عن اتجاهات ومشاعر معينة تتمثل فيها أساسا خاصية الانفصال القائم على التناقض.<sup>2</sup> لا يشك أحد جدياً في أن الاغتراب هو نتيجة للتصنيع، ويمكن أن يكون له آثار سلبية على العمل بحد ذاته.<sup>3</sup>

ويعرف الاغتراب أيضا على أنه "انحلال الرابطة بين الفرد والمجتمع، أي العجز المادي عن احتلال المكان الذي ينبغي للمرء أن يحتله وشعوره بالتبعية أو الانتماء إلى شخص أو إلى آلية أخرى، فيصبح المرء مرهونا له بل مستلبا، وهذا ما يولد شعورا داخليا بفقدان الحرية والإحباط."<sup>4</sup>

### ثانيا: أنواع الاغتراب

للاغتراب عدة أنواع نذكر منها<sup>5</sup>:

1. الاغتراب الوظيفي: عبارة عن حالة معرفية معمقة للانفصال النفسي عن العمل، ناشئة من الإدراك بأن العمل ذاته غير قادر على الوفاء بالإحتياجات الشخصية والتوقعات الضرورية، فهو يعكس موقفا يهتم فيه الفرد اهتماما بسيطا بالعمل، ويؤدي العمل بطاقة بسيطة ويعمل أساسا للحصول على مكافآت خارجية؛

<sup>1</sup> بركات حليم، الاغتراب في الثقافة العربية: مآهات الانسان بين الحلم والواقع، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت- لبنان- 2006 ص37

<sup>2</sup> الشاذلي عبد الحميد محمد، الاغتراب النفسي لدى الشباب الجامعي، ط1، مجموعة أجيال لخدمات التسويق والنشر، القاهرة، مصر، ص13

<sup>3</sup> فيليب روتلين، الملل الوظيفي، مجموعة النيل العربية، 2023، ص124

<sup>4</sup> رمضان حينوني، الاغتراب في شعر محمد الماغوط، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص22

<sup>5</sup> جديدي زليخة، مرجع سبق ذكره، ص ص 349-351

2. **الاغتراب الاجتماعي:** ويتمثل في شعور الفرد بعدم التفاعل بين ذاته وذوات الآخرين، والبرود الاجتماعي، أي ضعف الروابط مع الآخرين وقلة أو ضعف الاحساس بالموودة والألفة الاجتماعية معهم، وينتج ذلك عن الرفض الاجتماعي الذي يعيش في ظله الانسان في افتقار دائم للدفع العاطفي، وهو إغتراب عن المجتمع، ومغايرة معايير، والشعور بالعزلة والهامشية الاجتماعية والرفض، والعجز عن ممارسة السلوك الاجتماعي العادي؛
3. **الاغتراب الاقتصادي:** وهو مفهوم درج على يد كارل ماركس، ويشير إلى شعور الموظف بانفصاله عن عمله، على الرغم من وجوده كفرد في مقر العمل (المؤسسة)، وذلك الاحساس بالانفصال يولد لديه شعورا بالعجز والملل والخوف من المستقبل؛
4. **الاغتراب السياسي:** ويقصد به شعور الفرد بالعجز إزاء المشاركة في اتخاذ القرارات السياسية، فهو شعور المرء بعدم الرضا وعدم الارتياح للقيادة السياسية والرغبة في الابتعاد عنها وعن التوجهات السياسية الحكومية والنظام السياسي برمته، وشعور الفرد بانه ليس جزءاً من العملية السياسية وأن صانعي القرارات السياسية لا يضعون له اعتباراً، بمعنى أن الفرد يشعر بعدم القدرة على التأثير في المجال السياسي عاجز عن اصدار قرارات سياسية فاقد لمعايير تشكيل نظام سياسي، وفي المقابل غير مرتاح ولا يشعر بالانتماء لما هو عليه الوضع القائم؛
5. **الاغتراب الديني:** تكلم معظم فلاسفة الدين عن الإغتراب الديني فهو يعني الانفصال والابتعاد عن الله، وفي الاسلام يأخذ الاغتراب المفهوم ذاته، حيث يعنى به الابتعاد عن الله والوقوع في المعاصي، وقد بين " فتح الله خليف " ( 1979 ) أن الإغتراب الديني في الاسلام جاء في ثلاث اشكال هي: اغتراب المسلم بين الناس، واغتراب المؤمن بين المؤمنين، واغتراب العالم بين المؤمنين.
6. **الإغتراب النفسي:** يشير إلى الحالات التي تتعرض فيها وحدة الشخصية للانفصال والضعف والانهيار بتأثير العمليات الثقافية والاجتماعية التي تتم داخل المجتمع، مما يعني أن الاغتراب يشير إلى النمو المشوه للشخصية الإنسانية، حيث تفقد فيه الشخصية مقومات الاحساس المتكامل بالوجود والديمومة، وتعد حالات الاضطراب النفسي أو التناقضات صورة الازمة للحالة الاغترابية التي تعترى الشخصية؛
7. **الاغتراب الحضاري:** إن أكبر عمليات التكيف النفسي والاجتماعي واشدها حدة وتأثيراً على حياة الانسان تلك التي تحدث عندما ينتقل من بيئة ثقافية إجتماعية إلى بيئة أخرى، تختلف في منطلقاتها الحضارية ونظرتها للإنسان والكون والحياة، والسبب في ذلك يكمن في أن اختلاف البيئات الثقافية يؤدي بالتالي إلى اختلاف العادات والتقاليد وقضايا العرف الاجتماعي وأسس بناء العلاقات الإجتماعية، وعند الانتقال من بيئة إلى بيئة أخرى، فإن الضغوط

الاجتماعية تحتم التكيف وذلك لحفظ التوازن والحياة بطريقة مقبولة في الوسط الجديد، وتحقيق الاستفادة الإنسانية والمهنية في الحياة العملية التي حفزت على الاغتراب<sup>1</sup>؛

8. الإغتراب الثقافي: ويشار به الى ابتعاد الفرد عن الثقافة الخاصة بمجتمعه، فثقافة المجتمع تتألف من العادات والتقاليد والقيم السائدة في ذلك المجتمع والمعايير التي تضبط سلوك أفرادها، حيث تجد الفرد يرفض هذه العناصر وينفر منها ولا يلتزم بها، بل ويفضل كل ما هو غريب واجنبي عنه.

مما تقدم نستطيع القول أن الاغتراب هو الحالة التي يتعرض فيها العنصر البشري الى الضعف والعجز والانهيار في الشخصية، إلى جانب احساسه بالانفصال عن المجتمع والانسلاخ عن الثقافة الاجتماعية السائدة فيه.

### المطلب الثاني: تعريف الاغتراب الوظيفي

وقد تعددت مفاهيم الاغتراب على المستوى الوظيفي، ومن خلال بحثنا في الموضوع قمنا بانتقاء مجموعة من التعاريف حيث:

يعرف معجم العلوم الاجتماعية الاغتراب الوظيفي بأنه حالة يمر بها الفرد بأوضاع يفقد فيها نفسه، ويصبح غريباً عن أعماله، ويكاد يفقد إنسانيته كلها، ويفقد ذاته حينما يتعرض لقوى مادية ربما من صنعه، ويرى آخرون أن الاغتراب ما هو إلا محصلة عدم التوازن أو الاختلال في المجال السلوكي أو البنية السلوكية، ويتكون المجال السلوكي عادةً من التفاعل الذي يحدث بين شخصية الفرد أو الحالة النفسية والفسولوجية الراهنة له، وبين البيئة الواقعية أو عناصر البيئة المادية والاجتماعية، وعندما يحدث لاختلال في توازن هذا المجال بسبب المتغيرات التنظيمية؛ مثل البيئة التنظيمية، وصراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور؛ فإن ذلك ينعكس. بدوره على مشاعر وأحاسيس وتصرفات الأفراد؛ والذي يتمثل في الاغتراب الوظيفي.<sup>2</sup>

ومن بين التعاريف الغربية والعربية للاغتراب الوظيفي نذكر ما يلي: تشير الادبيات الحديثة الى ظاهرة سلبية تتصل بالروح المعنوية للعاملين ورضاهم الوظيفي وهي ظاهرة " الاغتراب الوظيفي Position Alienation التي تتميز بكونها لها معنى اجتماعي يتمثل في الإحساس بفقدان المعنى والقوة ويشعر الموظف بالاغتراب عندما يتعامل مع المؤسسة بحيث

<sup>1</sup> محمد عودة عبد الله سعيد، الإغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مذكرة ماجستير في القيادة والادارة، جامعة الأقصى غزة-فلسطين- 2017، ص36-38

<sup>2</sup> أحمد جابر حسنين ، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية ، دار اليازوري ، الأردن ، 2020ص 25

يرأها تنظر إليه باعتباره سلبياً ولا يقع في نطاق سيطرتها وتحكمها. ويتجسد الاغتراب الوظيفي بشعور الموظف بعدم التوافق أو التناغم أو التكامل بينه وبين عمله مما يؤدي الى كرهه لذاته ووظيفته ومؤسسته.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا بأنه: ظاهرة مركبة وطبيعية إنسانية تتفاوت قوته وضعفه لمواقف موضوعية وذاتية تمثل فرطاً في الضغوط والمتطلبات البيئية التي ينجم عنها انعدام الشعور بالهوية وفقدان القدرة نسبياً على إنجاز الأهداف ووضع القرارات، كما يعني فقدان الحس أو غياب الوعي نسبياً والشرد الذهني بصورة متفاوتة من شخص لآخر باختلاف المستوى الثقافي والمعرفي والعمق الديني والبناء النفسي ودرجة الضغوط والعوامل النفسية.<sup>2</sup>

ويعرف معجم الموارد البشرية شعور العامل بالاغتراب؛ بأنه شعور ينتاب الموظف عند تأديته لعمل متخصص بمعزل، وبدون مشاركة الموظفين الآخرين، بناءً على أساليب تقسيم العمل، أو بسبب الاستخدام المكثف للحاسبات الآلية.

أما الفيلسوف الألماني إريك فروم Erich From فقد دارت جل مؤلفاته حول الاغتراب في العصر الحديث. من خلال اغتراب الإنسان عن ذاته، ويتحدد جوهر الاغتراب لديه في فكرة «الضمنية Idolatory»، ولا تعني الضمنية هنا الجانب الديني فقط، بل إن المقصود بها كل ما أنتجه وصنعه الإنسان ويخضع له خضوعاً تاماً على الرغم من أنه صانعه، مثل النظام السياسي، أو الخضوع لزعيم معين، أو اللغة، أو الممتلكات...، فالיום يوجد الكثير من الأشياء في حياة الإنسان المعاصر يمكن أن تصبح هاجساً يخضع لها وإليها يقدم نفسه. ولقد أشار فروم إلى نتائج هذا النمط من العبودية التي هي نتاج النظم الرأسمالية الحديثة بقوله: والإنسان يمكن أن يكيف نفسه مع العبودية، لكنه يتصرف إزاءها بالخط من صفاته العقلية والخلقية، إنه يستطيع أن يكيف نفسه مع حضارة مشربة بعدم الثقة المتبادلة والعداوة لكنه يسلك إزاء هذا التكيف بأن يصبح ضعيفاً وعاجزاً.<sup>3</sup>

وحدد "ملفن سيمان" أن الاغتراب الوظيفي هو حالة من عدم الانسجام الناجم عن حقيقة أن الموظف لا يستطيع تقييم نفسه، فهو يفتقر إلى الإحساس بالكيفية التي يساهم بها عمله في المؤسسة، ويفتقد المعايير التي يحدد بها سلوكه لتحقيق غرض معين عن طريق اللجوء إلى طرق غير مقبولة اجتماعياً، ومحاولة الابتعاد عن العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة وعدم الانتماء إليها، وبالتالي فقدان الحماس للذات والانفصال عن الذات.<sup>4</sup>

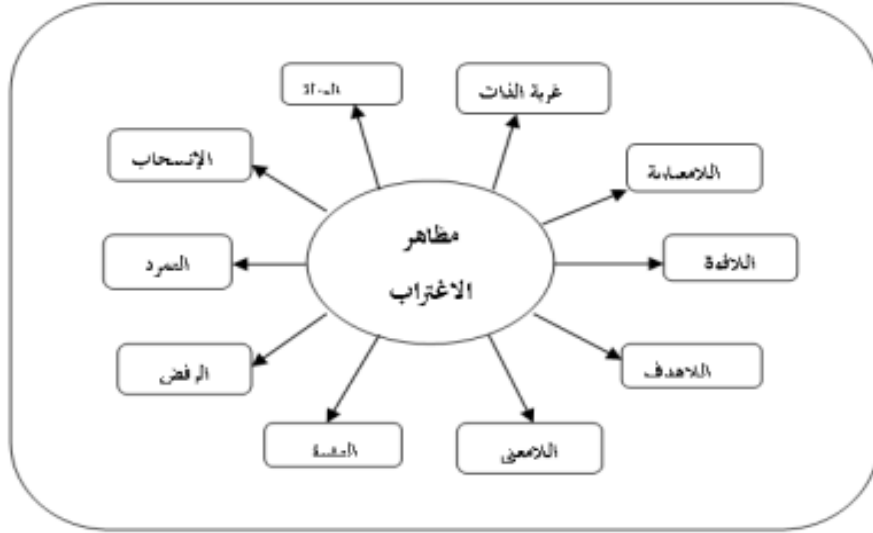
<sup>1</sup>دبيع القاسم ، علم النفس المهني ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، 2001ص 57

<sup>2</sup> محمد عايض نمشان القرني، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس بمحافظة بلقرن، مجلة كلية التربية ، العدد 182، الجزء 2، جامعة الأزهر، 2019، ص 571

<sup>3</sup>أيمن حماد، الاغتراب في الرواية العربية المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي،الأردن، 2020 ص 37

<sup>4</sup>ولد الصديق ميلود، الاغتراب السياسي في الوسط الطلابي، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص 221

شكل رقم (06): مظاهر الاغتراب الوظيفي



المصدر: معدن شريفة ، الاغتراب الوظيفي في ضوء مقاربات سوسيولوجية ،مجلة العلوم الإنسانية - المركز الجامعي علي كافي تندوف - الجزائر ،العدد 05 ، جوان 2018 ، ص 288

مما تقدم نستطيع القول أن الاغتراب الوظيفي ما هو إلا تلك المشاعر والأحاسيس التي يشعر بها الموظفين في أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أو تلك التي يشيع تواجدها بين الطبقات الإدارية في المؤسسة، تجعله يتوهم أنه منبوذ داخلها فيفضل الانعزال عن غيره ولا توجد أهمية للمهام التي ينجزها وبالتالي سيفقد ذاته ويعجز عن تحقيق طموحاته.

#### ثانيا: خصائص الاغتراب الوظيفي

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الاغتراب الوظيفي كظاهرة اجتماعية له مجموعة من الخصائص نذكر البعض منها كالاتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>معدن شريفة ، الاغتراب الوظيفي في ضوء مقاربات سوسيولوجية ،مجلة العلوم الإنسانية - المركز الجامعي علي كافي تندوف - الجزائر ،العدد 05 ، جوان 2018 ، ص 288

1. ينشأ الاغتراب عندما يحدث الانفصال بين ذات العامل والمؤسسة وما تتضمنه من عناصر تنظيمية، ومهما كانت درجة الاغتراب داخلها لا يمكن دراستها بمعزل عن العناصر التنظيمية الأخرى لما يمتاز به الاغتراب من تعقيد وتشابك؛
2. تختلف مشكلة الاغتراب الوظيفي وتباين من حيث الأسباب والمظاهر وحتى النتائج المترتبة عنها من تنظيم لآخر (طبيعة العلاقات السائدة، الهيكل التنظيمي، نمط الإشراف، طرق الاتصال. وغيرها)؛
3. يمتاز الاغتراب الوظيفي بصفة العمومية ذلك أنه يحدث في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو نشاطها وأهدافها؛
4. صعوبة عزوا ظاهرة الاغتراب الوظيفي إلى سبب واحد لوجود عوامل كثيرة ومتداخلة، ومن الصعب أيضا الفصل بين العناصر المكونة له.

### المطلب الثالث: انواع الاغتراب الوظيفي والنظريات المفسرة له

تجدر الإشارة إلى أن الاغتراب الوظيفي ظاهرة متعددة الأنواع، وذلك نتيجة لوجود أكثر من مدخل ونظرية مفسره له حسب وجهة كل مفكر، ومن خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أهم انواعه وأهم النظريات المفسرة له.

#### أولاً: انواع الاغتراب الوظيفي

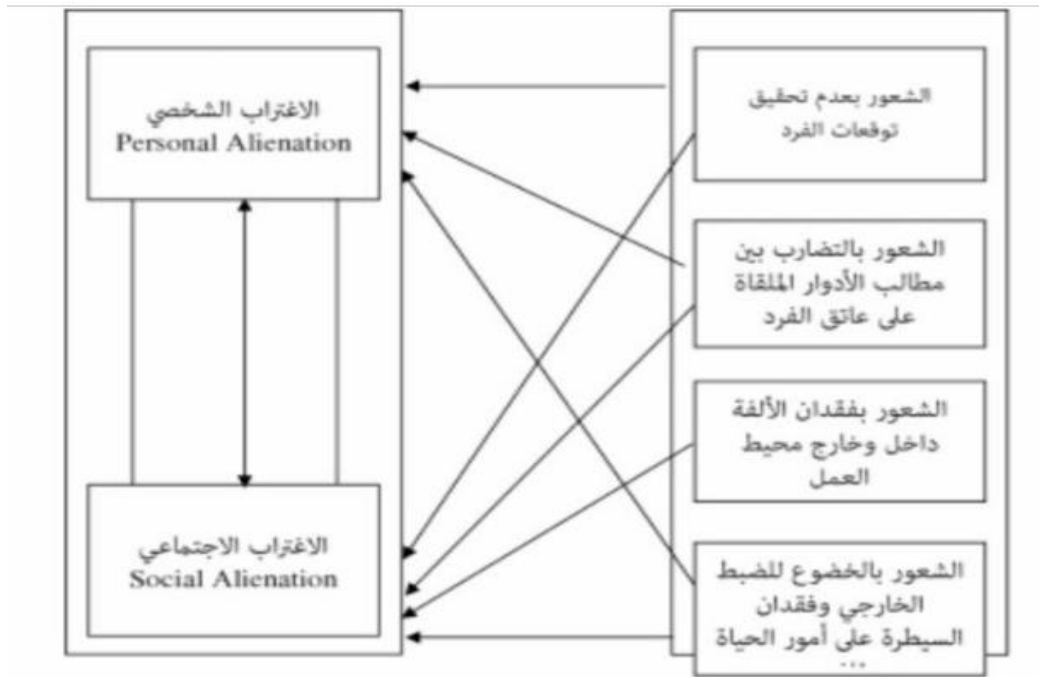
وهناك نوعان من الاغتراب الوظيفي سيتم التطرق لهما كما يلي<sup>1</sup>:

1. **الاغتراب الشخصي:** ويمثل شعور الفرد بأن هناك اختلاف أو تناقض بين ما يفعله بشكل يومي. من تصرفات وأفعال وبين شخصيته الحقيقية، بمعنى عدم التوازن بين ذات الفرد وسلوكه اليومي، فالفرد في ذلك يصير مغتربا عن ذاته في نشاط العمل، وعلى وجه الخصوص عندما يفقد السيطرة على عمله وعدم الشعور بالروابط الكاملة، وهدف المؤسسة، ونقص الاحتواء. ويكون شعور الفرد بالاغتراب الشخصي نتيجة لإحساسه بالخضوع للضبط الخارجي، وبالتالي فقدانه القدرة على التحكم في تسيير أمور حياته، ولعل تلك النتيجة يمكن إرجاعها إلى طبيعة التكوين النفسي للإنسان، حيث أن الفرد غالبا ما يتعرض إلى عدم توازن بين ذاتيته وسلوكه اليومي، حينما يشعر بأنه لم يصبح له السيطرة على تسيير أمور حياته، وأن كل شيء خارج نطاق تحكمه.
2. **الاغتراب الاجتماعي:** ويقصد به شعور الفرد بالانعزال عن الآخرين، سواء كان الآخرون زملاء في العمل، أو الرؤساء، أو الأصدقاء أو الأسرة... الخ. ويرجع الاغتراب الاجتماعي إلى غياب الإجماع على الأهداف العامة فيما بين الموظفين وبين الإدارة، وقد يرجع ذلك لعدم توافر المعطيات التي تمكن الموظفين من مباشرة أعمالهم. ويرجع ظهور

<sup>1</sup> أحمد جابر حسنين ، الإحباط الإداري، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة ، ط1، 2013 ص 45-ص46.

الاغتراب الاجتماعي أيضا إلى منهجية التفكير المواكبة للتطور الاقتصادي، والتي انعكست في أننا أصبحنا نفكر بالكميات والأرقام، فأصبح الأفراد في ظل هذا التطور سوى أرقام، ومن هنا اختلفت المشاعر والعلاقات الإنسانية بين الأفراد في ظل هذا التطور وغياب العدالة وميل كفة الميزان لصالح رأس المال على حساب قوة العمل، كذلك انخفاض مستوى ومعدلات الأجور، بما يتوازن مع الغلاء المتصاعد والتضخم وتدهور بيئة العمل ويصور الشكل التالي المتغيرات التي تؤدي إلى ظهور الاغتراب الشخصي والاجتماعي .

شكل رقم ( 07 ): انواع الاغتراب الوظيفي



المصدر: أحمد جابر حسنين ، الإحباط الإداري، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة ، ط ١، 2013 ص46

### ثانيا: نظريات مفسرة الاغتراب الوظيفي

هنالك العديد من النظريات التي فسرت الاغتراب وفقا لمنهجها العلمي والفلسفي وسوف نتناول أهم النظريات

كما يلي<sup>1</sup>:

1. النظرية السلوكية: يرى أصحاب هذه النظرية بأن المشكلات السلوكية هي عبارة عن أنماط من الاستجابات الخاطئة أو الغير سوية المتعلقة بمثيرات منفردة ويحتفظ بها الفرد لفاعليتها في تجنب مواقف أو سلوكيات غير مرغوبة وأن الفرد وفقا لهذه النظرية يشعر بالاغتراب عن ذاته عندما ينصاع ويندمج بين الآخرين إلى رأي أو فكر محدد حتى لا يفقد التواصل معهم، وبدلا من ذلك يفقد تواصله مع ذاته؛

<sup>1</sup>معدن شريفة، الاغتراب الوظيفي في ضوء مقاربات سوسولوجية،مجلة العلوم الإنسانية – المركز الجامعي علي كافي تندوف – الجزائر، العدد 05، جوان 2018، ص 281

2. نظرية المجال: فحوى هذه النظرية يمكن أن ينصب في أنه عند التصدي للاضطرابات والمشكلات النفسية، فإنها تواجه الاهتمام بشكل مركز على شخصية الموظف وخصائص هذه الشخصية المرتبطة بالاضطرابات المسببة له، وكذلك على خصائص الحيز الجنائي الخاص به في زمن حدوث الاضطرابات بالإضافة إلى أسباب اضطرابه شخصيا وبيئيا مثل الاحباطات والعوائق المادية، ويرى أحمد زهران بأن الحواجز النفسية التي تحول دون تحقيق أهداف الفرد ونشوب الصراعات وما قد يصحبها من إقدام وهجوم وغضب أو إحجام وتقهر وخوف، وعلى هذا فإن الاغتراب هنا ليس ناتجا من عوامل داخلية فقط بل من عوامل خارجية تتضمن سرعة التغيرات البيئية والاتجاه نحو هذه التغيرات والعوامل المرتبطة به؛<sup>1</sup>

3. نظرية الذات: إن مفهوم الذات يتكون من مفهوم الذات المدرك ومفهوم الذات الاجتماعي ومفهوم الذات المثالي وبالتالي فإنه يتكون من كل ما ندركه من أنفسنا ويتم تنظيم مكوناته من المشاعر والمعتقدات التي تشكل في مجموعها إجابة عن تساؤلات من نوع: من تكون؟ وكيف تبدو أمام الآخرين؟ وكيف ينبغي أن تتصرف؟ وإلى من تنتمي؟، فالعنصر المهم في تشكيل مفهوم الذات كما يرى المختصين هو الطريقة التي تحقق بها عملية تنظيم المشاعر والمعتقدات المتناثرة في إطار وحدة متكاملة، فالاغتراب وفقا لهذه النظرية ينشأ من الإدراك السلبي للذات وعدم فهمها بشكل سليم وكذلك نتيجة للهوة الكبيرة بين تصور الفرد لذاته المثالية وذاته الواقعية فيشعر أن وظيفته لا تحقق ذاته.

بالإضافة إلى أن هناك مجموعة من النظريات التي فسرت هذه الظاهرة وسيتم ذكرها كما يلي:

1. نظرية إميل دوركايم: لقد تأثر دوركايم بغيره من المنظرين بأفكار هيجل خاصة في تركيزه على فهم العلاقة بين الذات والموضوع، الذي يرى فيه المدخل المناسب لدراسة العملية الاجتماعية الاغترابية، فانصب اهتمام دوركايم حول عزلة الإنسان في العصر الحديث مقارنة بالمجتمع التقليدي، وهذا عبر مؤلفاته المعروفة كتقسيم العمل والانتحار. اعتمد دوركايم في تفسيره للاغتراب كظاهرة اجتماعية على ضعف المجتمع، إذ يرى أن المجتمع عاجز عن تحقيق الفردية، ذلك أن سلوك الفرد يخضع لإرادة المجتمع أو روابط القرابة والطقوسية... إلخ، إلا أن ما يترتب عن تلك التبعية في المجتمع الحديث حدوث الاغتراب الوظيفي في ضوء مقاربات سوسيولوجية الاغتراب لفقدان المعايير والقيم الأخلاقية كموجه لسلوك الأفراد وهذا ما أسماه دوركايم بإضعاف الضمير الجماعي. من ناحية أخرى، اهتم دوركايم بفكرة تقسيم العمل القسري والعمل الأنومي حيث انطلق من مبدأ أن تقسيم العمل يؤدي إلى التساند بين أفراد المجتمع والانتقال من التضامن الآلي إلى التضامن العضوي، إلا أن به جوانب السلبية كإضفاء الروتينية وتقليل مهام الأفراد.

2. نظرية كارل ماركس: ويوضح ماركس توجهه حول الاغتراب في العمل في قوله: أن العامل يزداد اغترابا كلما زادت الثروة التي ينتجها، وكلما زاد انتاجه قوة في حين يكون نتاج العمل ليس ملكا له، ليصبح العامل هنا سلعة أكثر رخصا كلما زاد عدد السلع التي يخلقها فمع القيمة المتزايدة لعالم الأشياء ينطلق في تناسب عكسي انخفاض قيمة عالم البشر، والعمل لا ينتج سلعا فحسب وإنما هو ينتج ذاته وينتج العامل كسلعة وهو يفعل ذلك بنفس النسبة التي ينتج بها

<sup>1</sup> جديدي زليخة، الإغتراب، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08، جوان 2012، ص 357-ص 359.

السلع عموماً، إذن من هذا المنطلق يمكن القول أن ماركس ميز بين ثلاثة أنواع للاغتراب وهي على التوالي: اغتراب عن الذات ثم اغتراب عن الآخرين وعن الطبيعة، ويرى ماركس أنه في سبيل القضاء على مشكلة الاغتراب يجب تغيير البناء الاجتماعي في المجتمع ككل، من هنا اتضح أن نظرية الاغتراب لماركس كانت تستهدف كشف الاستغلال الذي قام به أو عليه النظام الرأسمالي ولا بد من إلغاء هذه العلاقات الاغترابية عن طريق إلغاء الرأسمالية وبتحرر الإنسان من الظروف الاجتماعية التي خلقها وأصبح سجيناً له .

**3. نظرية ماكس فيبر:** قامت دراسات كثيرة حاولت الكشف عن سلبيات النموذج البيروقراطي ومن أهمها دراسة بونجان وجرمز التي ركزت على خصائص البيروقراطية المتمثلة في تسلسل السلطة، التخصص ونسق القواعد والإجراءات ومن بين ما توصلت إليه أن هناك علاقة بين خصائص البيروقراطية ومظاهر الاغتراب. وجدير بنا أن نستحضر رأي ملفن سيمان حول إسهامات ماكس فيبر الذي اعتبر أن أعماله ما هي إلا امتداد أبعد من المجال الصناعي لفكرة ماركس حول فقدان السيطرة والتي تقوم في الأصل على فكرة سلب الحرية نتيجة السيطرة على العامل بواسطة الإدارة المنظمة وإجبارية العمل، ويتمحور إهتمام ماكس فيبر بموضوع الاغتراب في ثلاثة أبعاد أساسية وهي: الاعتماد ويأتي نتيجة القواعد والقوانين التي تضعها الإدارة والذي من شأنه أن يبعد العامل عن روح الإبداع والابتكار ولا يفكر سوى في تطبيق تلك القواعد والقوانين، كما أن الوسائل التي تحدث عنها كارل ماركس والتي تعود ملكيتها إلى الرأسمالية، نجدتها في نظرية ماكس فيبر هي للإدارة أي أن هذه الأخيرة تملك هامش الحرية في التحكم في العامل ما يجعله يفقد سيطرته على المواقف المختلفة، ويصبح غير قادر على تحقيق أهدافه التي لا تخرج عن كونها أهداف بيروقراطية، أو تنظيمية من ناحية أخرى، وبناء على الخضوع وفقدان السيطرة يأتي بعد سلب الحرية وهو أن العامل بحسب فيبر يكون حبيساً للعقلانية المفرطة وهذا ما يتفق مع ما جاء به ماركس، ومن ثمة إنتهى ماكس فيبر إلى أن العقلانية تؤدي بالإنسان إلى الاغتراب في العمل لامتناله المفرط للعقلانية الزائدة وهذا ما يؤدي إلى سلب حريته .

**4. نظرية روبرت بلونر:** يرى أن الاغتراب يوجد عندما يكون العمال غير قادرين للسيطرة على عمليات عملهم المباشرة، وغير قادرين على تطوير شعورهم بعلاقتهم مع وظائفهم، وغير قادرين على الانتماء للمجتمعات الصناعية المتكاملة فالشخص في نظره مغترب عندما يكون مسيطراً عليه ومحتكراً بواسطة أشخاص آخرين أو بواسطة أي نسق غير شخصي مثل التكنولوجيا، ويذكر بلونر أن المجتمعات الصناعية لها جملة من المعايير والقواعد رسمية كانت أو غير رسمية، وهي بمثابة المرشد والموجه لسلوك أعضائها، وتلعب هذه المعايير دور كبير في تحقيق التكامل المعياري لدى العمال وخلق الشعور بالولاء لديهم، ونلخص أهم أفكار روبرت بلونر في النقاط التالية: البناءات البيروقراطية مشجعة على الشعور باللامعنى، تقسيم العمل والتخصص في التنظيمات يؤدي إلى الاغتراب، يمكن القضاء على بعد فقدان السيطرة للاغتراب العمل من طرف العمال أنفسهم بالسيطرة على أحوال أعمالهم، هناك علاقة بين العزلة الاجتماعية واللامعيارية في المؤسسات.

### المبحث الرابع: مقومات الاغتراب الوظيفي

لا يمكن التكلم عن الاغتراب الوظيفي بدون ذكر المراحل التي يمر بها الفرد المغترب، وبالتالي يجب التطرق لأبعاده وآثاره التي تظهر جليا على الأفراد خاصة الذين يعانون منه بدون شعرهم بذلك، فالأغلبية لا يعلم ماهية الاغتراب الوظيفي، وكل ما سبق يدل على ضرورة ذكر استراتيجيات مواجهته والتقليل من حدته، وهذا ما جاء من أجله في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مراحل وأبعاد الاغتراب الوظيفي

نحاول من خلال هذا المطلب أن نتطرق إلى مراحل والأبعاد السوسولوجية المهمة بالاغتراب الوظيفي .

#### أولا: مراحل الاغتراب الوظيفي

يمر الإغتراب الوظيفي بثلاث مراحل، كل مرحلة تزداد خطورة عن المرحلة التي تسبقها، وتصبح العلاقة بين كل مرحلة والمرحلة التي تليها علاقة تراكمية، تؤدي في النهاية إلى زيادة محصلة سلباتها ورفع حدتها، وهذه المراحل هي<sup>1</sup>:

**1. المرحلة الأولى (الإغتراب الوظيفي النفسي):** تتميز هذه المرحلة بتغير طبيعة العلاقة بين المؤسسة والموظف، والتي أصبح يسودها شيء من التوتر والقلق، ويعزو الموظف ذلك إلى أن المؤسسة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي تجاهه، وأنه أصبح عنصر غير مهم سواء من الناحية الوظيفية أو الاجتماعية لديها إلى أن يدخل في دائرة النسيان والإهمال في المؤسسة.

وفي هذه المرحلة يستمر في تكوين المشاعر السلبية تجاهها، وقد يتراءى له أن كل ما يعاني من مشاكل وصعوبات إنما تسببها له المؤسسة، ويصبح الموظف نتيجة ذلك مهموما ومشغولا بالمشاكل والصعوبات التي يعزوها إلى عدم اهتمامها به، وما يزيد الأمر حدة إذا لم يجد أحد من المسؤولين في المؤسسة ليتحدث إليه عن مشاعره وعن المشكلات التي يعاني منها. ومن أخطر عواقب الاغتراب النفسي انعدام روح المبادرة والإبداع وانتشار روح اللامبالاة بين الموظفين.

**2. المرحلة الثانية (الاغتراب الوظيفي الذهني):** هي امتداد لمرحلة الأولى ولكنها أكثر خطرا على المؤسسة والموظفين، حيث تتميز بالشروء الذهني وفقدان قدرة التركيز لدى الموظفين ليبدو على بعضهم مظاهر الاكتئاب، وبمعنى آخر حضور جسدي للمؤسسة فقط وغياب ذهني، الأمر الذي ينتج عنه كثرة الأخطاء في الأداء الوظيفي إلى حد

<sup>1</sup>حامد جيلاني، قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الإغتراب الوظيفي، اطروحة دكتوراه الطور الثالث في ادارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2022، ص79-ص80.

ملحوظ، وتتندى لدى الموظف القدرة على التعلم ويفقد الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الإجازات والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبررا للابتعاد عن جو المؤسسة.

3. المرحلة الثالثة (الاغتراب الوظيفي الجسدي): هي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغترابا كليا، حيث يكثر الغياب، وعدم الانضباط في أوقات العمل الرسمية، وتكثر الاستقالات الجماعية في المؤسسة، وتصبح الصراعات بين الموظفين، والمشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة والسيطرة على الأمور.

إضافة إلى ذلك هناك مظاهر كثيرة تفسر حدة الاغتراب الكلي للموظف في هذا العصر في المؤسسات تتمثل في حالة الانفصال بين الفرد والوظيفة وبينه وبين ذاته لكثرة الضغوطات التي يعيشها، ومن ثم يرتفع معدل دوران العمل الدال على عدم الرضا والتوتر والضغط، وارتفاع مستوى القلق، وحوث تغيرات في عادات الموظف الذي يشعر بالاغتراب المألوفة وأتماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ، وذات آثار سلبية ضارة ومن أهمها العدوانية، و التخريب وعدم احترام أنظمة وقوانين المؤسسة، والجنوح إلى الصراع والتكتل، والرغبة في ترك العمل من خلال التقاعد المسبق، وهذا السلوك المتفشي يعرفه المدير من خلال ملاحظته لعدة أعراض منها: البطء في العمل، الغياب غير المبرر، التوتر العصبي، وحوث فجوة بينه وبين الموظفين في المؤسسة وانعدام الثقة، كل ذلك يؤدي الى تدني مستوى الأداء في العمل.

### شكل رقم (02) مراحل الاغتراب الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين

### ثانيا: ابعاد الاغتراب الوظيفي

اتفق العديد من الباحثين على أن هناك خمسة ابعاد لمفهوم الاغتراب والتي تتبنى هذه الدراسة أربعة منها المتمثلة في (الشعور بالعجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية)، و تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> نور حسن فخري ومصطف رعد صالح، الاغتراب الوظيفي وأثره في الرضا عن العمل، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 26، العدد 121، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، 2020 ص 287-288.

1. الشعور العجز - **Pewerlessness** - : يشير إلى شعور الموظف بعدم القدرة على السيطرة والتنبؤ بالنتائج المتوقعة في العمل، وغالبا ما ينشأ هذا العجز نتيجة للظروف التي يتعرض لها الموظف مما يجعله غير قادر على القيام بالأنشطة الوظيفية واتخاذ القرارات الهامة التي تخص وظيفته ومستقبله، وبالتالي يعجز عن تحقيق ذاته، وبذلك يمكن تعريف العجز بأنه افتقار الموظف إلى تحقيق الاستقلالية في عمله، ومحدودية حصوله على الحرية في ممارسة بعض الأنشطة المهمة في المؤسسة؛

2. اللامعنى - **Meaninglessness** - : وتعني ضعف قدرة الموظفون على فهم توجيهات وتصرفات مسؤوليهم في المؤسسة، واهداف واتجاهات العمل ونشاطاته، ويظهر ضعف المعنى عندما يفقد الموظف قيمة عمله وشعوره بالآمر والظلم الذي يتعرض له في عمله، وربما يعود أيضا إلى عدم وضوح الرؤية لما ينبغي أن يعتقده أو يؤمن به أو يقوم به.

إذن يمكن تعريف اللامعنى بشعور الموظف بعدم وجود أهمية لما ينجزه ويقدمه للمؤسسة نتيجة لعدم أهمية وظيفته في السلم الإداري، وبالتالي لامعنى لتواجده بها فهو لا يحقق شيء سواء لذاته وطموحاته أو لمؤسسته.

3. اللامعيارية - **Normlessness** - : ويشير إلى ضعف تمسك الموظفون بالمعايير الاجتماعية والضوابط والفتش في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه، وبذلك يمكن تعريف فقدان المعايير بأنه خلل يحدث نتيجة لغياب الأهداف وإختيار القيم والعلاقات داخل المؤسسة، وأن احساس الفرد بالفشل في ادراك وفهم القيم التي يؤمن بها وعدم قدرته على الاندماج معها في عمله تؤدي إلى ضعف ثقته في المجتمع بصورة عامة وبمؤسسته بصورة خاصة وبالتالي يؤثر على أدائه في العمل؛

4. العزلة الاجتماعية - **Social Isolation** - : وهو احساس الموظف بالوحدة والعزلة وعدم انتمائه للمؤسسة وزملائه الذين يشتركون معه في العمل، كما أنه يشعر بأن الاعمال التي يقوم بها في المؤسسة غير مثيرة للاهتمام ومضيعة للوقت، وعدم التوافق بين ما يرغب به وما يقوم بأدائه فعلا، وبالتالي يجعله غير راضٍ عن النتائج المحققة في العمل، وهذا ما يولد شعوره بالعزلة عن بقية زملائه.

إذن العزلة الاجتماعية ما هي إلا وليدة لشعور الموظف بأنه منبوذ من قبل الجميع سواء تعلق الأمر بالمؤسسة أو بزملائه لذا يفضل الاغلاق عن نفسه في مكتبه وعدم الاختلاط بهم، وكذلك عزوفه في المشاركة في الأنشطة الاجتماعية التي تنظمها مؤسسته.

5. الإغتراب عن الذات: يعني احساس الموظف بالانفصال عن ذاته نتيجة لتأثيرات الضغوط الاجتماعية التي تتمثل بالقيم والعادات والتقاليد التي تحكمه في العمل مما يؤدي إلى فقدان الذات الحقيقية، والشعور بالضيق لكل ما هو

محيط به، إذ يصبح ينظر إلى العمل على أنه طريق لتلبية احتياجاته فقط وليس وسيلة لتحقيق الإبداع وإظهار امكانياته وطاقاته واستغلالها بما يحقق اهداف المؤسسة فقط.

### المطلب الثاني: اسباب الاغتراب الوظيفي

في هذا المطلب سنقوم بتسليط الضوء على أهم الأسباب النفسية والتنظيمية والاسباب التي تعود للفرد والتي يمكن أن تؤدي للأغراب الوظيفي، إضافة إلى مختلف الطرق التي يمكن أن تساهم في ظاهرة الاغتراب الوظيفي والحد منها، من جهة أخرى سنقوم بحصر النتائج المترتبة عن الاغتراب الوظيفي سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة.

### أولاً: أسباب الاغتراب الوظيفي

لا يمكن حصر جميع الأسباب المؤدية إلى تفاقم مشكلة الاغتراب لدى المجتمع الوظيفي، ويبدو أن جملة من الأسباب قد تنحصر في عدة دوائر مهنية ووظيفية، فتؤدي بطبيعة الحال إلى حدوث وتفاقم هذه الظاهرة وصعوبة السيطرة عليها من قبل الإدارة، ومن بين الأسباب المؤدية للاغتراب الوظيفي نذكر:

#### 1. الأسباب النفسية: وهي أسباب تعود للفرد بحد ذاته وتتلخص فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1.1. الخبرات السيئة: وهي الخبرات الشخصية السابقة للفرد والتي تبقى ذكرى دائمة تظل حاضرة نصب عينه في الوعي واللاوعي للذات، والتي تكون بمثابة عامل محبط للمرحلة الآنية، وحتى المستقبلية، حيث يستسلم لها الفرد في غالب الأحيان مؤقتاً بجزمة محققة وفشل ذريع لأي مخطط إيجابي يحاول الرفع من قيمته الوظيفية في محيط عمله. وقد يؤدي به هذا الشعور إلى الاستسلام لعملية الميكنة التي تفرضها عليه وسائل العمل الحديثة، وسوء التنظيم في بعض المؤسسات؛
- 1.2. حرمان: هو عامل نفسي اجتماعي، من الممكن أن يبدأ مع الفرد من الصغر من خلال حرمانه من عاطفة الأبوة والتوجيه، أو الأمومة التي تعني في المقام الأول الرعاية المثلى لصغارها، وعلى الرغم من عدم وجود صلة وثيقة بين بيئة العمل وبين عامل الحرمان الأسري، إلا أنه مع ما يجده هذا الفرد من عدم الإهتمام واللامبالاة في محيط عمله، والتعامل معه كرقم ضمن أرقام أخرى نكرة مثله مثل آلات العمل الجامدة، دون مراعاة الجانب الروحي له، وتطلعاته النفسية والاجتماعية؛

سليمان براجي، الاغتراب الوظيفي أسبابه وآثاره على الفرد والمجتمع، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 6، العدد 02، ديسمبر 2029، ص 669.

1.3. الإحباط: هو عامل من الممكن أن ينتج نتيجة تضارب المصالح الخاصة بالفرد والخطط الموضوعية للمؤسسة، وقد يكون كنتيجة تلقائية للسببين السابقين من خبرات سيئة، وحرمان نفسي واجتماعي من الأسرة أو من بيئة العمل المنخرط فيها. ويمتد الشعور بالإحباط إلى تحقير الذات والشعور بالقهر، وأحياناً العجز التام.

## 2. الأسباب التنظيمية: وتشمل<sup>1</sup>

2.1. المكننة والأتمة: إن الثورة التكنولوجية الحديثة ساهمت في انتشار ظاهرة الإغتراب بين الموظفين في المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، وذلك نتيجة لهيمنة الأتمة، والأجهزة الحاسوبية والإلكترونية على العمل اليومي، فظهر هذا الخطر التكنولوجي وكأنه مهدد للعلاقات الإنسانية ومثيراً للمشاكل النفسية؛

2.2. الخلل في تقارير تقييم كفاءة الأداء: تفتقر تقارير الأداء السنوية للموظفين إلى الأسس الموضوعية نظراً لاعتمادها في الغالب على تقديرات فردية من جانب الرؤساء المتخصصين بما يجعلها تتأثر بالاعتبارات والأهواء الشخصية، مما يؤثر في النهاية على حسن العلاقات الوظيفية التي ينبغي أن تقوم بين الموظفين وبين الإدارة؛

2.3. ضعف نظام الحوافز: إن عدم وضوح نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية بين الموظفين والقيادة العليا والمباشرة يعتبر أحد أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، لأن الموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها. ومستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام يتأثر بغياب الحوافز؛

2.4. الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات: إن من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل هو الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للموظفين، وكذلك وجود بعض القيادات والمشرفين والعاملين وأصحاب الخبرات الطويلة في العمل ممن يحتفظون بمعلوماتهم ولا يقومون بدورهم التدريبي لمن يعملون معهم، وقد يكون السبب وراء الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات خوف صاحب الخبرة من الاستغناء عن خدماته أو نقله إلى مكان آخر إذا وجد من يقوم بعمله؛

2.5. كبر حجم المؤسسة: إن كبر حجم المؤسسة يؤدي إلى آثار سلبية بالنسبة للموظفين في بعض الأحيان، ومن أهمها تشتت جهود المدراء بين العمل الإداري والإشراف على الشؤون الفنية بالمؤسسة، ومن ثم يشعر الموظف أن الإشراف عليه من قبل الرئيس المباشر أو من ينوب عنه ضعيفة، ويسهم هذا في أن يسود شعور بعدم العدالة بين الموظفين المجتهدين في العمل، وتنتشر حالات الإهمال واللامبالاة وعدم الرضا عن العمل؛

<sup>1</sup> فائزة خير الله ناصر، عادل خير الله ناصر، ظاهرة الإغتراب الوظيفي (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها) بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، مجلة الأندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 37، ص147-ص149 (بتصرف)

2.6. عدم ظهور دور الفرد: فإذا ما شعر الموظف أن بعض زملائه يقومون بالتعقيم على دوره في المؤسسة التي يعمل بها بقصد أو دون قصد، فإن ذلك من شأنه أن يعرضه لمجموعة من مثيرات الانفعال التي تتباه مثل الخوف، و الغضب، والضيق، وبالتالي تساعد على انتشار الاغتراب النفسي؛

2.7. ضعف مستوى التدريب: إن ضعف مستوى تدريب الموظفين بوجه عام وانخفاض مستوى كفايتهم وإنتاجهم من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، الامر الذي يجعل الموظف يشعر بأن المؤسسة لا تهتم بمساره الوظيفي ولا يهتمها تطوير مستوى أدائه وقدراته حتى يتمكن من الترقية في الرتب العليا.

3. اسباب تعود للفرد: وتشمل<sup>1</sup>:

3.1. الخوف وعدم الأمن الوظيفي: إن شعور الموظفين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتما إلى محاولتهم للهروب من تلك المشاعر والانفعالات، كما أن تشتيت الجهود المبذولة أثناء وقت الدوام الرسمي من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمؤسسة؛

3.2. نقص الكفاءة: إن نقص كفاءة الموظفين في المؤسسة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بينهم، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمؤسسة التي يعمل بها، و نتيجة لنقص الكفاءة فإن بعض الموظفين يلجؤون إلى الغياب عن العمل كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، و أيضا يكثر الصراع بينهم وهذا يمثل وجها من أوجه الاغتراب الوظيفي؛

3.3. وقت الفراغ: إن وجود وقت فراغ طويل لدى العاملين بالمنظمة من شأنه أن يؤدي كثرة الأحاديث الجانبية خاصة إذا كانت المشكلة موجودة لدى عدد كبير من العاملين، حيث ينصرف العاملين إلى بحث مشاكلهم الشخصية و التشاور في حلها بدلا من قضاء وقت الدوام الرسمي في إنجاز الأعمال؛

3.4. سوء التوافق و التكيف: إن المعوقات التي يواجهها الفرد في سبيل إشباع حاجاته بصورة منتظمة ودائمة سواء كانت معوقات مادية أو معنوية تعقد الجهود المبذولة لكي يحقق الفرد ذاته في إطار المجتمع الذي يعمل به و ينتهي به في الغالب إلى سوء التوافق وعدم التكيف.

### المطلب الثالث: آثار الاغتراب الوظيفي واستراتيجيات معالجته

تسعى مختلف المؤسسات للتخفيف من آثار الاغتراب الوظيفي السلبية، التي تنعكس على سلوك الموظفين وتصرفاتهم، مما قد يعوق دون تحقيق أهداف المؤسسة، وتفاعلهم فيها للقيام بأدوارهم، والاستفادة من طاقاتهم البشرية، وهناك العديد من الاستراتيجيات للحد من الاغتراب الوظيفي سيتم التطرق لأهمها.

<sup>1</sup> منصور بن زاهي، مرجع سبق ذكره، 143-144 (بتصرف)

### أولاً: آثار الاغتراب الوظيفي

يمكن حصر الآثار المترتبة عن الاغتراب الوظيفي في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. **عدم الرضا عن العمل:** فالفرد يسعى إلى تحقيق نوعين من الرضا أن تحقق ميوله من جهة وأن تحظى بما يريد. الآخرون من جهة أخرى، حتى على إشباع حاجاته الاجتماعية فإن أجبر على التخلي عما تميل إليه ذاته في سبيل متطلبات الجماعة له، يكون عند ذلك في حالة اغتراب تسبب له عدم الرضا عن العمل؛
2. **العدوانية والتخريب:** الذي يؤدي إلى الإحباط الحاد وإلى ظهور السلوك العدواني تجاه الفرد والأشياء مثل: الاعتداء، تعطيل الآلة، أو البطء في إنجاز المهام المكلف بها، وهذا يحدث عندما لا يجد وسيلة مقبولة أو مشروعة لمعالجة الإحباط؛
3. **ترك العمل والغياب:** إن ترك العمل والغيابات المتكررة من قبل الموظف يعتبران من الأشكال الانسحاب من الوظائف التي يعاني فيها من مستوى عال من الضغط؛
4. **تمرد الموظف عن زملائه:** يظهر من خلال المناوشات والخصومات التي يخلقها الموظف كالتعبير عن سخطه وكرهه لزملائه أو لتعبير عن حالته، وقد يكون هذا التمرد نتيجة نفسية أو اجتماعية أو مهنية، وهذا ما يفسر فقدان ذاتية الموظف داخل جماعة العمل؛
5. **سوء التكيف والتعرض للأزمات النفسية:** الأمراض النفسية والانحرافات بشتى اتجاهاتها ومختلف صورها وخاصة منها الخروج على النظام أو التمرد بكل أشكاله وفقدان الحس الاجتماعي، والتبند السلبي واللامبالاة وغير ذلك من المظاهر الغير سوية التي ينكرها المجتمع مهما كانت نسبتها في الوضع الاجتماعي؛
6. **التراجع و الهامشية:** فهناك الكثير من الناس ممن يعجزون عن التكيف لحركة المجتمع باتجاه مواكبة الاندفاع وراء المغامرات المالية وتحقيق المكانة الاجتماعية الأرفع، ومن أسباب ذلك استمرارهم في التمسك بالقيم التقليدية، مما يعرقل ملائمة سلوكه مع التغيرات الاجتماعية الجارية، وهم كثيراً ما يعانون في تصورهم للأثر الإيجابي لما يفعلون ووقعه الاجتماعي والنفسي في نظر الآخرين، وفي إطار هذه التطورات الكيفية، تحف وطأة الإحباط ويتحول الإخفاق المادي إلى نجاح أخلاقي ويتصدر الشرف مختلف الاعتبارات التي ينطلق منها هؤلاء في تبرير مواقفهم الراضية؛
7. **العزلة وتأكل الانتماء:** وهي التي تكون بارزة وقائمة على الفردية دون الاهتمام بروح الجماعة وكذلك ضمور التواصل بين الموظفين، و بروز الحواجز النفسية والاجتماعية التي تسبق المسافات التفاعلية بينهم، فمجرد شعور الموظف بعدم الانتماء لمؤسسته يصبح مستعداً لتغييرها إذا اتاحت له فرصة العمل في مؤسسه أحسن من هذه.

<sup>1</sup> كرباع جمانة، أهمية التمكين الإداري الحد من الاغتراب الوظيفي، مذكرة ماستر في ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2020، ص 28

ثانيا: استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي

تعتمد المؤسسة على عدة استراتيجيات أو وسائل من أجل الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومنع انتشارها داخل الوسط العمالي، لأن الاغتراب الوظيفي إذا كان عاما فذلك يؤدي إلى عواقب وخيمة تؤثر سلبيا ليس على الأفراد فقط بل على المؤسسة باعتبارها مجموعة من الأفراد، لذا تسعى جميع المؤسسات بكل الوسائل مستخدمة جهدا إن لم يكن للقضاء على هذه الظاهرة فعلى الأقل التخفيف منها، وسندكر بعض هذه الاستراتيجيات فيما يأتي<sup>1</sup>:

1. **مساهمة مجلس العمال والنقابات:** يرى "جيمس أوتول (James outtl) أن مجلس العمل هو القاعدة العمالية التي تملك الصلاحيات في أداء دورهم في تفهم قضايا الموظفين، وتشجيعهم على الممارسة الفعالة واستمرار في إنجاز مهامهم الوظيفية بشكل مجد مهما كانت الصعوبات، وبذلك يخلص إلى أن المجالس العمالية هي العلاج الأساسي للاغتراب؛

2. **توفير الظروف والوسائل الملائمة للموظفين:** حتى يتسنى لهم إنجاز مهامهم الوظيفية على احسن وجه، وتحقيق الأهداف مرجوة من وظيفته بكل سهولة ويسر، فالموظف بذلك يشعر بالرضا عن العمل وارتفاع الروح المعنوية وحب المؤسسة؛

3. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن إحلال تنظيم جيد يدل على مساهمة الموظفين في تكوينه وإبعاد التنظيم البيروقراطي والتسلط الذي يؤدي في غالب الأحيان إلى ظهور روح اللامبالاة من قبل الموظف، حيث تكشف دراسة سيمان ونيل (Seeman et Neal) أن مشاركة وتفاعل الأفراد داخل المؤسسة تقلل الشعور بفقد القوة، فالأعضاء المتفاعلين فيها أقل شعورا بفقد القوة بالمقارنة بالأعضاء غير المتفاعلين؛

4. **توفير فرص التكوين والتدريب:** إن توفير فرص تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة سواء داخلها أو في مراكز التكوين، أو ارسالهم في بعثات تحسين المستوى والتدريب على التكنولوجيا الحديثة، سيساهم ذلك في التكيف مع التطور السريع للتكنولوجيا والاستفادة من خبرات جديدة وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، فقد قدمت نتائج بعض الدراسات أن هناك فرق جوهري بين ذوي المؤهل الجامعي ومن يشاركون دائما في الفرص التدريبية أقل شعورا بالاغتراب الوظيفي من ذوي المؤهل المتوسط؛

5. **تحسين بيئة العمل:** إن تحسين بيئة العمل من خلال 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 الموظف لا يمل من العمل؛

<sup>1</sup>بحري صابر، الإجهاد المهني وعلاقته بالاغتراب المهني لدى الأطباء العاملين بالمستشفيات العمومية، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص112-ص114.

6. المساعدات المالية: إن تقديم بعض القروض للموظفين من أجل حل المشاكل الأسرية ومساعدتهم على حل مختلف المشاكل وهذا لإعادة الاعتبار للموظف بأنه يتمتع بثقة الإدارة واهتمام المشرفين خير دليل على تحسين جو العمل؛
7. توفير روح المبادرة: حيث أن ذلك زيادة على رفع القدرات المبدولة لخدمة مصالح الموظف والمؤسسة من شأنه الإسهام في التنمية سلوك المواطنة التنظيمية ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظف؛
8. تقوية علاقة الموظف بالمؤسسة: وذلك من خلال إنشاء وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي من بين أهدافها دراسة مشكلات الموظفين والوقوف على المصادر الخاصة بها، فدراسة هذه المتغيرات يمكن أن يساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية لبعض المشاكل التي تعكر على الموظف انجاز مهامه، والعمل على تقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم؛
9. خلق الانسجام بين الموظف وعمله: ويتم ذلك من خلال عدة اعتبارات منها أن تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على الاحترام المتبادل وأن يكون قوامها الود والدفء وأن يكون للموظف حضور وتمثيل قوي في مجلس الإدارة والنقابة حتى يشعر بذاته ويقوى انتمائه للمؤسسة؛
10. تقوية علاقة الموظف بزملائه: وتعتمد علاقة الموظف بزملائه على اعتبارين رئيسيين هما التعاون والمنافسة فضلا عن إثراء الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة، ولن يتم ذلك إلا من خلال تعددية الأنشطة وإثرائها بالقيام بالرحلات والحفلات والمسابقات؛
11. تقبل الموظف لوظيفته: ولن يتم ذلك إلا إذا اختار الوظيفة التي تناسب قدراته وتتوافق وميولاته واستعداداته وكذلك سماته الشخصية وهذا ما يؤدي بشعوره بالرضا عن عمله؛<sup>1</sup>
12. العدالة في توزيع الحوافز والتعويضات: خاصة فيما يتعلق بجانب الترقية التي تعد هاجس لأغلبية الموظفين لذا يجب أن تتمتع بالشفافية والموضوعية، كما يجب أن يضمن أجر الموظف العيش الكريم له، ومن الأحسن أن تتبع المؤسسة نظام توزيع حوافر مادية إضافية لصالح الموظفين المجددين في العمل كتشجيع لهم.

<sup>1</sup>بحري صابر، مرجع سبق ذكره، ص114

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح أن الثقة التنظيمية لها تأثير إيجابي على العنصر البشري وعلى المؤسسة تساعد في تعزيز العلاقة بين الموظفين وبينهم ومشرفيهم، فهي تزيد من تقدير الذات وترفع مستوى العدالة والرضا الوظيفي، وتعزز روح العمل الجماعي والتبادل المعلومات بين زملاء العمل. ولكن رغم ذلك أحيانا تكون الثقة التنظيمية المفرطة نقمة على المؤسسة تتسبب لها بالعديد من المشاكل هي غنا عنهم. لذا يجب أن تكون في حدود مهما كانت صفة الموظف.

أما انعدام الثقة فسينتج عنه نشوب صراعات داخل المؤسسة، وتفكك العلاقات بين زملاء العمل بسبب تفشي الشك والريبة، نتيجة لإخفاء المعلومات وعدم وصولها في وقتها وكذلك وجود التمييز بين الموظفين في حين تعد ظاهرة الاغتراب الوظيفي حالة نفسية واجتماعية يعيشها الموظف تجعله يشعر بالعجز عن أداء مهامه ولا معنى لتواجده بالمؤسسة وما ينجزه، مما يتسبب ذلك في انتهاجه سلوك غير جيد لإثبات نفسه وتحقيق غاياته بأي طريقة كانت وهو ما يعرف باللامعيارية، ليجد نفسه في نهاية المطاف قد عزل نفسه عن الجميع واغترب عن ذاته، لعدة أسباب قد تتعلق بالمنظمة كعدم علالة توزيع الحوافز والتعويضات أو تتعلق بالفرد كالتسبب الوظيفي واللامبالاة ونقص الكفاءة والمهارة، في حين يمكن أن يكون الاغتراب الوظيفي ظاهرة إيجابية تجعل من الموظف يعزز أداءه ليثبت نفسه خاصة اذا كانت المؤسسة يسودها العدل وتتبع قواعد النزاهة في العمل.



الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

المبحث الأول: لمحة عن الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي

تم إحداث نظام الضمان الاجتماعي الذي يشرف على تديره الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي منذ أكثر من 50 سنة. وكان صندوق الإعانة الاجتماعية الذي يعتبر عموماً بمثابة الأصل الذي ينحدر منه صندوق الضمان الاجتماعي قد أنشئ في سنة 1942 من قبل أرباب العمل من أجل منح التعويضات العائلية لعمال المقاولات الكبرى وتعويضات النساء عن الولادة والوفاة والمرض والعجز، لذا خصص هذا المبحث لتقديم المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: تعريف عام للمؤسسة

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقاً للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، ويتول مجلس الإدارة، إدارة الصندوق وهو خاضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

أولاً: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

- تسيير أداء التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- تسيير المنح العائلية وتحصيل الاشتراكات؛
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين وإبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج؛
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات؛
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعياً وكذا أصحاب العمل؛
- المساهمة في ترقية السياسات الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي؛
- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية على شكل انجاءات ذات طابع صحي واجتماعي؛
- تسيير صندوق المساعدة واعلام المستفيدين واصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم؛
- تنظيم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

ثانياً: هياكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

حتى يتمكن الصندوق من القيام بمهامه على المستوى المركزي والولائي فهو يتكون من:

- مديرية عامة؛
- 49 وكالة ولائية؛
- العديد من مراكز الدفع موزعين عبر كامل التراب الوطني؛
- عيادات متخصصة؛
- مراكز للتصوير الطبي الإشعاعي ومراكز للتشخيص والعلاج؛
- صيدليات تابعة للصندوق؛
- وتجسيد نظام بطاقة الشفاء الإلكترونية.

### المطلب الثاني: وكالة الاغواط للصندوق الاجتماعي للعمال الأجراء

تحتوي وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على 476 عامل إداريين وتقنيين وطبيين، وينتمي إلى هذه الوكالة 133308 مؤمنا اجتماعيا، من بينهم 23571 حائزين على دفاتر الدفع من قبل الغير، أي متقاعدین ومرضى مزمنين وغيرهم من الفئات المستفيدين من هذا النظام، ويبلغ عدد الهياكل والمرافق التابعة للوكالة 19 هيكل ومرفق موزعين على النحو التالي:

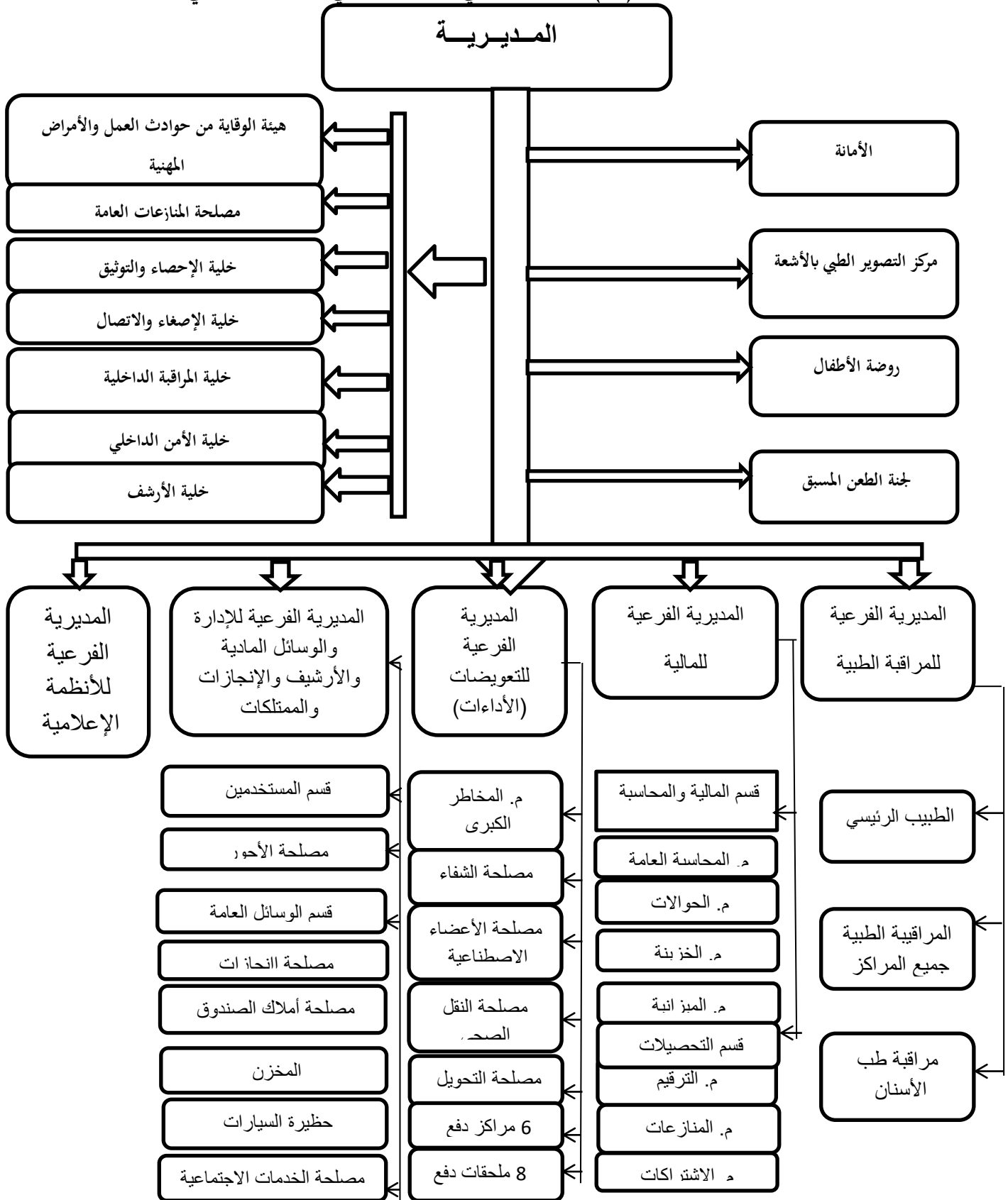
1. ستة (06) مراكز للدفع والتخليص: من بينها 3 مراكز بمدينة الأغواط، مركز رقم 1 ومركز رقم 2 ومركز رقم 3 ومركزين بمدينة آفلو ومركز واحد بحاسي الرمل.
2. تسعة (09) ملحقات للدفع موزعة عبر مختلف المناطق: منها 07 ملحقات بلدية قصر الحيران – تاجموت- عين ماضي – سيدي مخلوف- حاسي الدلاعة- بريدة- قلعة سيدي سعد، وملحقين تابعين لمؤسستي سوناطراك مديرية الإنتاج حاسي الرمل وسونلغاز.

بالإضافة إلى:

- مركز واحد متخصص في التصوير الطبي بالأغواط
- مركز واحد لمعالجة الإعلام الآلي
- روضة أطفال
- صيدلة وكالة

الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لوكالة الأغواط:

الشكل (09): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي:



المطلب الثالث: مراكز الدفع للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط

تم انشاء العديد من مراكز الدفع تابعة للوكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط من أجل تسهيل عملية الدفع على منتسبيها والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

1. مركز الدفع رقم 03 الواحات الشمالية بالأغواط:

تم فتح وتشغيل المركز في 03 جانفي 2003، يشتغل بهذا المركز 25 عامل من بينهم 23 عون وإطار إداريين و06 أعوان واطارات طبية من بينهم طبيين مستشارين.

ينتمي إلى هذا المركز 13766 مؤمن اجتماعي بمختلف اصنافهم وفئاتهم منهم 6418 مؤمن اجتماعي حائزون على دفاتر الدفع من قبل الغير من بينهم 2569 مرضى مزمنين. وفي إطار نظام الدفع من قبل الغير، تعاقد هذا المركز مع 25 صيدلية من بينها 21 صيدلية خاصة و04 منها صيدليات عمومية تابعة للمؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات الصيدلانية.

2. مركز التصوير الطبي بالأغواط:

تم فتحه وتشغيله في 02 مارس 2009 هذه المؤسسة المتخصصة موضوعة تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي وهي مسيرة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

2.1. المعدات والتجهيزات المتوفرة وأنواع ومجال الخدمات التي يقدمها مركز التصوير الطبي بالأغواط:

- غرفة مجهزة بأليات ومعدات عصرية خاصة بالأشعة السينية العامة؛
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات عصرية خاصة بالأشعة للتحكم عن بعد؛
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير الإشعاعي للثدي؛
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير بالموجات فوق الصوتية؛
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير بالدوبلر الصوتي؛
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير الشامل للأسنان؛
- غرفة مجهزة بأليات ومعدات التصوير بالرنين المغناطيسي؛
- غرفة مركزية مجهزة بأليات ومعدات استنساخ الأشعة.

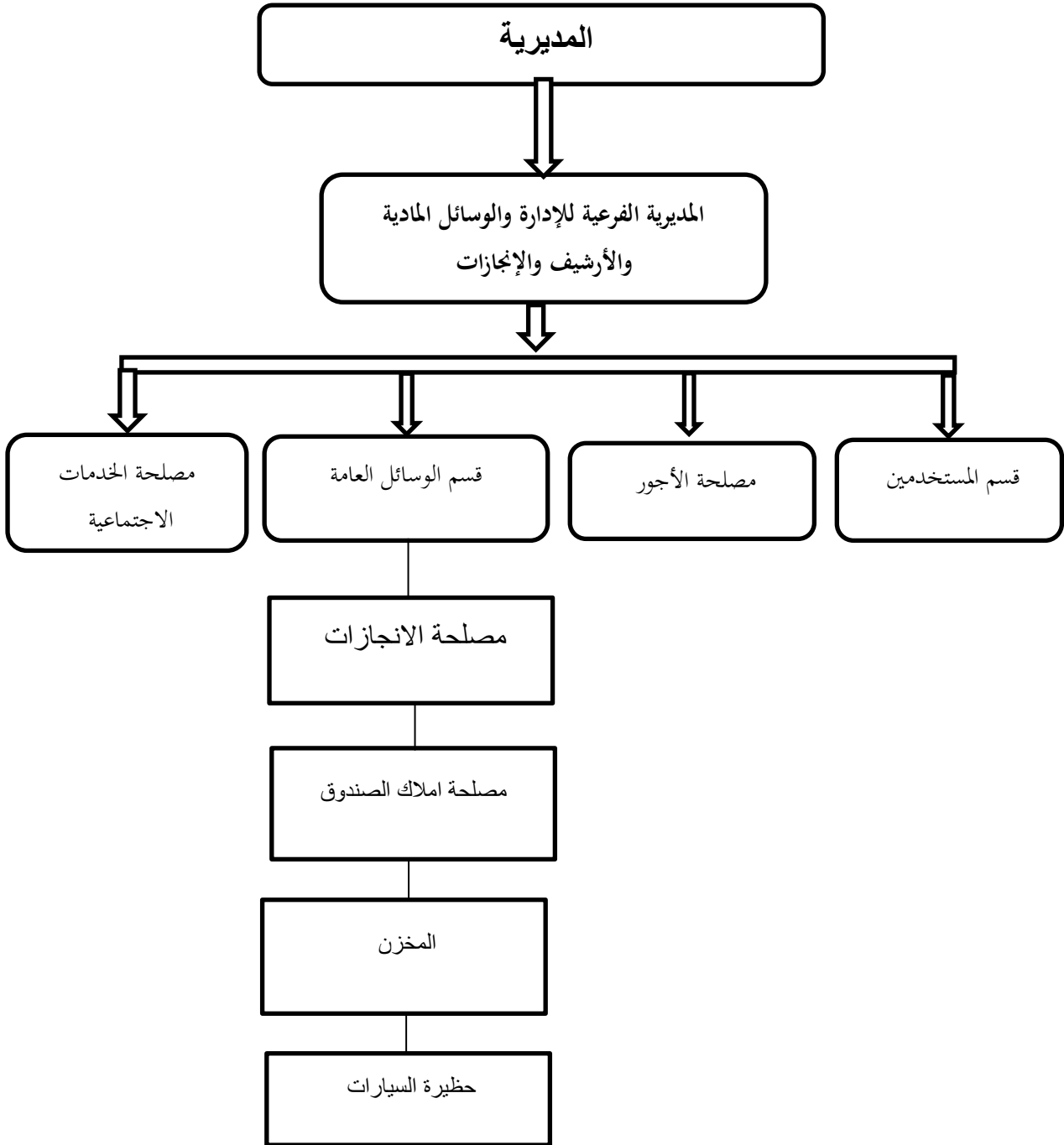
2.2. التأطير الإداري والطبي للمركز: يضم المركز 18 اطارات وأعوان موزعين كالتالي:

- طبيبة أخصائية في الأشعة الطبية 01؛

- طبيبة عامة 01؛
- مختصة في علم النفس 01؛
- أمينة طبية مساعدة 01؛
- تقني سامي في تشغيل الأشعة 08؛
- مختص في التخدير والإنعاش 01؛
- ممرض شهادة دولة 01؛
- مهندس دولة في الإعلام الآلي 01؛
- مهندسة متخصصة في الكيمياء الحيوية 01؛
- مكلفة بالدراسات 01.

3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:

الشكل (10): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل المادية والأرشفة



### المبحث الثاني: منهج وأدوات الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم توضيح طريقة تصميم أداة الدراسة، من خلال إبراز عينة ومجتمع الدراسة ونوع الأداة التي اعتمدت في جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، ومن جهة أخرى سيتم التطرق توضيح الأساليب الإحصائية التي ستعتمد في معالجة وتحليل البيانات والمتمثل في البرنامج الإحصائي SPSS.26، وبرنامج Smart-pls4.

#### المطلب الأول: تخطيط الدراسة

في هذا العنصر سيتم التطرق إلى أداة الدراسة التي اعتمدت في جمع البيانات الضرورية فلا يمكن إجراء الجانب التطبيقي بدون اختيار الأداة المناسبة، وحسب نوع متغيرات هذه الدراسة ارتأينا أن الاستبيان هو خير أداة يمكن اعتمادها لجمع بيانات ومعالجتها بواسطة البرامج الإحصائية، ولتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط، حيث تم توزيع 50 استبانة وهو العدد الذي سمح لنا بتوزيعه، والسبب يعود لعدم قدرة بقية الموظفين في الاجابة على الاستمارة لكثرة انشغالهم، وقد تم استرجاع 41 استمارة، ألغيت منها 4 لأنها غير صالحة للدراسة، وتم معالجة 37 استبيان.

#### ثانياً: بناء أداة الدراسة

نظرا إلى المتغيرات التي تعتمد عليها هذه الدراسة والفرضيات المصاغة من خلالها، تم تصميم استبانة بالاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة والتي كان لها دور فعال في تحديد ابعاد المتغيرات وصياغة عبارات الاداة من خلالها مع تعديلها وفق ما يخدم هذا الموضوع، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور كالتالي:

**المحور الأول:** والذي خصص إلى البيانات الشخصية والوظيفية والعلمية لأفراد عينة الدراسة بمديرية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الأغواط والتي تتمثل في كل من: (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الاقدمية، ونوع عقد العمل).

**المحور الثاني:** وقد خصص إلى ذكر المتغير المستقل المتمثل في الثقة التنظيمية الذي يحتوي على (15) عبارة، حيث قسم إلى ثلاثة أبعاد نذكرها على النحو التالي :

➤ الثقة في الإدارة العليا: يحتوي على 05 عبارات؛

➤ الثقة في المشرف: يحتوي على 05 عبارات،

➤ الثقة في زملاء العمل: ويحتوي على 05 عبارات.

المحور الثالث: والذي تناول المتغير التابع وهو الإغتراب الوظيفي الذي يحتوي على 16 عبارة ويتكون من أربعة

ابعاد كما يلي:

➤ الشعور بالعجز: يحتوي على 04 عبارات؛

➤ اللامعنى: يحتوي على 04 عبارات؛

➤ اللامعيارية: يحتوي على 04 عبارات؛

➤ العزلة الإجتماعية: يحتوي على 04 عبارات؛

ولتوضيح بصيغة أدق تم ادراج الجدول التالي يحتوي على المتغيرين المدروسين والأبعاد التي تمثل كل واحد منهما،

مع تحديد عدد العبارات التي تتمحور حول كل بعد كالتالي:

#### الجدول (01): متغيرات الدراسة

عدد العبارات	الأبعاد	المتغير
05	الثقة في الإدارة العليا	الثقة التنظيمية
05	الثقة في المشرف	
05	الثقة في الزملاء	
04	الشعور بالعجز	الإغتراب الوظيفي
04	اللامعنى	
04	اللامعيارية	
04	العزلة الاجتماعية	

المصدر: من إعداد الطالبتين

#### 1. طريقة ترميز مقياس ليكارت

اعتمد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لتقييم اتجاه اجابة افراد عينة الدراسة حول عبارات

الاستبيان، وقد تم إعطاء رقم لكل درجة حسب قوة تأثيرها، ولتوضيح بشكل أدق تم ترتيبها في الجدول التالي الذي

يحتوي على أوزان والمتوسط الحسابي المرجح لدرجات السلم المتبع كما يلي:

الجدول رقم (02): توزيع اتجاه الاجابة على العبارات حسب الوزن والفئات المرجحة

اتجاه مقياس ليكارت	الوزن	المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	1	]1.8-01]
غير موافق	2	]2.6-1.8]
موافق نوعا ما	3	]3.4-2.6]
موافق	4	]4.2-3.4]
موافق بشدة	5	]5-4.2]

المصدر: من اعداد الطالبين

## 2. اسلوب تحليل البيانات:

بيانات الاستبيان التي تم جمعها والمعتمدة في الدراسة، تم الاعتماد على اسلوب تفريغ البيانات في برنامج spss26 ودراسة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتوزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية ودراسة التباين من خلاله، أما في يخص جودة النموذج (صدق التقارب وصدق التمايز) والتحقق من فرضيات الدراسة المعتمدة تم الاستعانة ببرنامج smart-pls.

## ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة

وسيتيم من خلال هذا العنصر تناول الصدق الظاهري والصدق البنائي للدراسة، لتأتي في ما بعد مرحلة التحقق من ثباتها وامكانية تعميم نتائجها من خلال نتائج اختبار ألفا كرونباخ، ولذا كخطوة أولية يجب علينا دراسة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها (توزيع طبيعي أو غير طبيعي) على النحو التالي:

## الجدول (03): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	القيمة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	ملاحظة
الاعتراب الوظيفي	0.107	0.200	توزيع طبيعي
الثقة التنظيمية	0.118	0.200	توزيع طبيعي

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لكل من الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي قد جاءت أكبر من القيمة المعنوية 0.05، إذن كلا المتغيرين يتبعان توزيع طبيعي الذي يقابله اختبارات المعلمية، وهذا ما جعلنا نعتمد على smart-pls4 لإجراء الاختبارات نظرا لدقة نتائجه رغم أن البرنامج لا يهيمه نوعية التوزيع.

1. صدق أداة الدراسة: وفي هذه المرحلة سيتم التأكد من الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة المعتمدة والتحقق ما إذا كانت وسيلة جيدة لقياس الفرضيات المعتمدة.

1.1. الصدق الظاهري: بعد اعداد الاستبيان في شكله الأولي وتصحيحه من قبل الاستاذة المشرفة تم عرضه على مجموعة من الاساتذة في التخصص لتحكيمه وتصحيح العبارات الغامضة وتصويبها، وقد تم الأخذ بجميع ملاحظاتهم حيث حذفت العبارات التي اتفق عليها اغلبية الاساتذة، واعادت صياغة العبارات لنخرج في النهاية بالشكل النهائي للاستبيان والذي تم توزيعه في المؤسسة محل الدراسة كما هو موضح في الملحق رقم (02)

1.2. معامل ثبات اداة الدراسة: الهدف من اعتماد ألفا كرونباخ هو التحقق من مدى صحة ثبات أداة الدراسة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (04): نتائج الثبات الفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات
المتغير المستقل: الثقة التنظيمية	15 عبارة	0.823
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي	16 عبارة	0.702

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة، حيث بلغت لكل من محور الثقة التنظيمية نسبة 82.3%، ومحور الاغتراب الوظيفي بلغت نسبة 82.3%، إذن يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات والاتساق الداخلي ويمكن اعتمادها بكل أريحية، وكذلك لو تم اعادة استخدامها مرة أخرى على نفس مجتمع الدراسة سيتم الحصول على نتائج مقارنة. (أنظر الملحق رقم -03-)

#### المطلب الثاني: وصف وتحليل متغيرات وعينة الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة يمكننا المرور إلى إجراء بقية الاختبارات المناسبة لتحقيق الاهداف المسطرة، لذا خصص هذا المبحث إلى: وصف توزيع خصائص عينة الدراسة أولاً، وصف متغيراتها من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ثانياً، اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها ثالثاً.

#### أولاً: وصف خصائص العينة

لتوصيف عينة الدراسة سيتم عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الأقدمية ونوع عقد العمل). (أنظر الملحق رقم 04)

1. توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي:

الجدول(05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيان
51.4%	19	ذكر
48.6%	18	أنثى
100%	37	المجموع

مصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (Spss).

يتضح من خلال الجدول (02)، بأن الفئة الغالبة هي فئة الذكور بنسبة 51.4%، بينما تمثل الإناث نسبة 48.6% من عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة الخدماتي والتي تستلزم في كثير من الأحيان العمل بوقت الدوام حتى أوقات متأخرة من الليل بالإضافة إلى أنها تتطلب أحيانا تنقل الموظف خارج مكان العمل، أما الإناث فأحسن وظيفة تناسبهم الوظائف الإدارية بالدوام العادي.

2. توزيع العينة حسب العمر:

الجدول(06): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	البيان
2.7%	1	أقل من 30 سنة
16.2%	6	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
81.1%	30	من 40 سنة فأكثر
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (Spss).

يتضح من خلال الجدول ، أن الفئة العمرية (من 40 سنة فما فوق ) كانت أعلى النسب ومثلت 81.1%، تليها الفئة العمرية (من 30 سنة الى أقل من 40 سنة ) بنسبة 16.2% و تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 2.75 % ، من عينة الدراسة.

والملاحظ من خلال هذه النسب أن الأفراد العاملين بالمؤسسة تغلب عليهم فئة الكهول بنسب كبيرة، ويرجع ذلك إلى عدم اجراء عمليات توظيف بالمؤسسة محل الدراسة منذ مدة، لأن المقر الرئيسي للمؤسسة الام متواجد في العاصمة وهي من تتولى مهمة التوظيف هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعد هذه الفئة أكثر دراية وخبرة بما يجري داخل المؤسسة لذا ستكون اجاباتهم على عبارات الاستبيان أكثر دقة.

3. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول(07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
29.7%	11	ثانوي وأقل
54.1%	20	جامعي (ليسانس وماستر)
16.2%	6	دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات Spss.26 .

يتضح من خلال الجدول ، أن نسبة المستوى الجامعي شكلت النسبة الأعلى بقيمة 54.1%، يليها المستوى الثانوي وأقل بنسبة 29.7% ، أما مستوى الدراسات العليا فقد كانت النسبة الأدنى بنسبة 16.2%، من عينة الدراسة.

وما يمكن ملاحظته أن عينة الدراسة بمستوى جامعي بالدرجة الأولى و ثانوي بالدرجة الثانية، ويرجع ذلك إلى حاجة طبيعة النشاط في المؤسسة الذي يحتاج إلى أفراد من مستويات تعليمية مختلفة وذوي مهارات فنية متخصصة وغير متخصصة لشغل الوظائف المتنوعة على المستويات العليا والوسطى والتنفيذية.

4. توزيع العينة حسب الأقدمية:

جدول(08): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
10.8%	4	أقل من 5 سنوات
0	0	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة
89.2%	33	من 10 سنوات فأكثر
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات (Spss).

يتضح من خلال الجدول ، أن فئة الخبرة الغالبة على عينة الدراسة هي فئة (من 10 سنوات فأكثر) بنسبة 89.2%، بينما بلغت فئة ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) ما نسبته 10.8% من عينة الدراسة.

وما يمكن ملاحظته من النتائج المتحصل عليها أن خبرة أفراد العينة ذات كفاءات عالية وذو دراية جيدة بأساسيات العمل، ويرجع ذلك الى أن المؤسسة تسعى إلى الاحتفاظ بهذه الخبرات خاصة الذين تم الاستفادة منهم منذ مراحل تأسيسها. كما أن نسبة الأفراد العاملين ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل) تعكس عدم قيام المؤسسة بعملية التوظيف منذ فترة زمنية معتبرة.

5. توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول(09): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
8.1%	3	عون تحكم
10.8%	4	عون تنفيذي
67.6%	25	إطار
13.5%	5	إطار سامي
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات (Spss).

يتضح من خلال الجدول ، أن الأفراد العاملين بوظيفة اطار هم الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة بنسبة 67.6%، يليها العاملون بالوظائف إطار سامي بنسبة 13.5%، في حين بلغت نسبة الأعوان التنفيذيين ما نسبته 10.8%، أما بالنسبة لأعوان التحكم فنالت النسبة الأدنى بقيمة 8.1% من عينة الدراسة.

6. توزيع العينة حسب نوع عقد العمل:

الجدول(10): توزيع عينة الدراسة حسب نوع العقد

النسبة المئوية	التكرار	البيان
94.6%	35	مثبت
5.4%	2	عقد عمل مفتوح
0	0	عقد عمل محدد المدة
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات (Spss).

يتضح من خلال الجدول، أن الأفراد ذوو عقود العمل المبتئين هم الأكثر نسبة بين أفراد عينة الدراسة بنسبة 94.6%، اما عقود العمل المفتوحة فهي بنسب قليلة قدرت ب 5.4%، بينما عقود لا يوجد تكرار لعقود العمل محدودة المدة.

ومنه نستج أن المؤسسة تسعى الى الاحتفاظ بالعمال وذلك لطبيعة نشاط المؤسسة الخدماتي الذي لا يقبل تغيير الافراد العاملين، بحيث انها لاتلجأ الى التوظيف محدود المدة.

ثانياً: اتجاهات العمال في ما يخص محاور الدراسة

ولتحقق من اتجاه إجابات افراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان تم الاعتماد على النتائج المبينة في الجداول

التالية: (أنظر الملحق رقم 05)

1. اتجاه العمال في محور الثقة التنظيمية

الجدول (11): اتجاهات العمال حول محور الثقة التنظيمية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
01 ادارة المؤسسة تتميز بالشفافية والعدالة	2.70	1.127	0.417	موافق نوعا ما
02 لدى ادارة المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة	3.14	0.948	0.301	موافق نوعا ما
03 تهتم الإدارة بكافة احتياجاتي	2.81	1.076	0.382	موافق نوعا ما
04 أنا أثق بالإدارة في مؤسستي مما ينعكس أيجاباً على أدائي	3.05	1.153	0.378	موافق نوعا ما
05 تسعى إدارة مؤسستي إلى توفير مناخ اجتماعي بين الموظفين	2.92	1.090	0.373	موافق نوعا ما
الثقة في الادارة العليا				
06 مشرفي بالعمل يمتلك الخبرات اللازمة التي تمكنه من أداء عمله	3.35	1.006	0.300	موافق نوعا ما
07 يشجعني مشرفي على الابداع والابتكار والتجديد	3.08	1.211	0.393	موافق نوعا ما
08 يتعامل مشرفي بعدالة مع كافة زملاء المصلحة	2.97	1.213	0.745	موافق نوعا ما
09 أثق بنزاهة مشرفي في حل النزاعات بين الموظفين	3.03	1.118	0.368	موافق نوعا ما
10 أتلقى الدعم والمساندة من مشرفي في العمل	3.19	1.288	0.403	موافق نوعا ما
الثقة في المشرف				
11 توجد ثقة متبادلة بيني وبين زملاء العمل	3.46	1.043	0.301	موافق
12 يقدم لي زملائي في العمل الدعم والنصيحة بعيداً عن المصلحة الشخصية	3.41	1.092	0.320	موافق
13 عادة ما أشجع زملائي على العمل بروح الفريق	3.65	1.033	0.283	موافق
14 أسعى إلى تقاسم المعرفة ومشاركتها مع زملائي	4.49	4.919	1.095	موافق بشدة
15 عادة ما يساعدني زملائي إذا واجهتني مشكلة في العمل	3.62	0.982	0.271	موافق
الثقة في الزملاء				
	3.72	1.261	0.338	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود موافقة عامة نوعاً ما لمحور الثقة في الإدارة العليا، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.92، وهو ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي (موافق نوعاً ما)، وهو نفس الاتجاه الذي توجهت

له جميع عبارات هذا البعد حيث انحصر المتوسط الحسابي لهم بين كل من قيمة (2.97 و 3.35) في اتجاه موافق نوعا ما وانحراف معياري منحصر بين قيمتي (0.948 و 1.153)، ويمكن تفسير ذلك على ان المؤسسة تمتلك رؤية استراتيجية واضحة إضافة لكونها تتميز بالشفافية والعدالة الأمر الذي عزز ثقة موظفيها بها، وكل ذلك ينعكس ايجابا على أداء الأفراد العاملين بها وانتمائهم لها.

أما فيما يخص محور الثقة في المشرفين فيلاحظ أنه قد لاقى قبولا من غالبية أفراد عينة الدراسة، حيث اتجه أيضا نحو الفئة الثالثة ( موافق نوعا ما) بمتوسط حسابي قدره 3.12 وانحراف معياري قدره 1.038، وهو نفس اتجاه جميع عبارات هذا البعد فقد انحصر متوسطهم الحسابي بين (3.03، و 3.35) بانحراف معياري منحصر بين (1.006، و 1.288)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن هناك ثقة متبادلة بين الأفراد العاملين ومشرفيهم في العمل، كونهم يمتلكون القدرات اللازمة نوعا ما والتي تمكنهم من حسن سير والتعامل مع الافراد الذين يشغلون تحت امرتهم، بالإضافة الى تقديم الدعم والمساندة لهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار ، أما العبارة (8) فقد عرفت اقل متوسط حسابي والذي بلغ 2.97 وأكبر معامل معامل اختلاف بقدر 0.745 أي أن الموظفين داخل المؤسسة أحيانا ما ينتابهم شعور بعدم اهتمام مشرفهم بهم مثل ما يهتم بالبقية خاصة من يعملون في الواجهة مع العامة (العملاء) وهذا الشعور ما هو إلا نتيجة ضغط العمل الذي يعيشونه.

أما عن محور الثقة في زملاء العمل كان اتجاه جميع عباراته أيضا نحو الفئة الرابعة (موافق) من مقياس ليكرت الخماسي، فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.72) وانحراف معياري (1.261)، ويمكن تفسير ذلك إلى ان هناك ثقة متبادلة بين زملاء العمل وتمثل في تقديم الدعم والنصيحة لبعضهم وتشجيعهم على العمل الجماعي وروح الفريق وتقاسم المعرفة ومشاركتها.

وفي الأخير وحسب قيمة الانحراف المعياري لكل من (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف، الثقة في الزملاء) التي بلغت (0.303، 0.332، 0.338) بالترتيب والذي جاء متقارب، دلالة على وجود انسجام في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقة التنظيمية.

## 2. اتجاه العمال في محور الاغتراب الوظيفي:

الجدول (12): اتجاهات العمال حول محور الاغتراب الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
16	يصعب عليا اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية	3.14	1.004	0.314	موافق نوعا ما
17	أحيانا أشعر بالعجز في إنجاز مهامي الوظيفية	4.54	6.752	1.487	موافق بشدة
18	أشعر أن دوري في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة محدود	2.70	1.024	0.379	موافق نوعا ما
19	وظيفتي لا تتيح لي فرصة استغلال قدراتي وإمكانياتي	2.84	0.928	0.326	موافق نوعا ما
	الشعور بالعجز	3.30	1.802	<b>0.546</b>	موافق نوعا ما

20	أشعر بالملل في العمل بسبب الروتين	2.73	1.239	0.453	موافق نوعا ما
21	أشعر أنني لم احقق شيئا ذو قيمة في مجال عملي	3.19	1.198	0.375	موافق نوعا ما
22	أحس بتناقص طموحاتي وتطلعاتي المستقبلية مع وظيفتي بمرور الوقت	2.89	1.048	0.362	موافق نوعا ما
23	أشعر ان أعمالتي ليست جديرة بالثقة	3.46	1.070	0.309	موافق
	اللامعنى	3.06	0.945	0.308	موافق نوعا ما
24	يصعب علي الالتزام بالأنظمة والقيم السائدة في محيط العمل	3.30	1.024	0.310	موافق نوعا ما
25	أشعر ان الترقية في المؤسسة ينتابها الغموض	2.68	1.334	0.497	موافق نوعا ما
26	لا أبالي بالنظام الداخلي للمؤسسة	3.78	0.976	0.258	موافق
27	أحيانا يتم إخفاء ما يجري في المصلحة التي أنتمي اليها	3.00	1.155	0.385	موافق نوعا ما
	اللامعيارية	3.18	0.762	0.239	موافق نوعا ما
28	أشعر بالتوتر بمجرد تواجدي في العمل	3,75	1.071	0.285	موافق
29	أجد صعوبة في مناقشة بعض المواضيع مع زملاء العمل	3,96	1.175	0.296	موافق
30	نادرا ما أشارك في النشاطات الاجتماعية للمؤسسة (الندوات الدورات التدريبية، تنفيذ الأنشطة)	4,07	1.273	0.312	موافق
31	كثيرا ما أرغب بالجلوس وحيدا والانعزال عن زملائي	3,87	1.183	0.305	موافق
	العزلة الاجتماعية	3.20	0.824	0.257	موافق نوعا ما

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الشعور بالعجز يتجه إلى الخيار "موافق نوعا ما"، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.30) وانحراف معياري قدره (1.802)، وهو نفس اتجاه كل من العبارة (16، 18، 19) والتي بلغ متوسطهم الحسابي على الترتيب (3.14، 2.70، 2.84)، وانحراف معياري قدره (0.314، 0.379، 0.326) على التوالي، حيث قليلا ما يشعر الأفراد داخل المؤسسة بالعجز في اتخاذ قرارات تتعلق بأعمالهم وربما يعود السبب لمحدودية مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار من قبل مشرفيهم، كما أن الوظائف الروتينية التي يشغلونها لا تتيح لهم فرص استغلال مهاراتهم وقدراتهم، أما أكثر عبارة عرفت موافقة بشدة فهي العبارة رقم (17) والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.54) وانحراف معياري قدره (6.752) أي أن أحيانا ما يشعر الموظفون بعدم القدرة أو العجز عن أداء مهامهم الوظيفية.

كما توضح من النتائج المبينة أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده اللامعنى قد بلغت (3.06) وانحراف معياري قدره (0.945) في اتجاه (موافق نوعا ما)، حيث جاءت كل من العبارة (20، 21، 22) في اتجاه (موافق نوعا ما)، وذلك حسب قيمة المتوسط الحسابي لهم والذي بلغت قيمته (2.73، 3.19، 2.89) على الترتيب، وانحراف معياري قدره (1.048، 1.15، 1.239) على التوالي، وأكثر عبارة عرفت موافقة هي العبارة رقم (23) حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.46) وانحراف معياري قدره (1.070).

إذن من خلال هذه النتائج نستنتج أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة موافقين نوعا ما على العبارات الثلاثة الأولى لهذا البعد، أي أن روتينية الوظيفة التي يشغلها الموظف تجعله يشعر بالملل فهو يزاوول نفس المهام يوميا، لذا يمتلكه شعور بعدم تحقيق شيء ذو قيمة فلا يوجد تجديد أو تغيير على مهامه، وكل ذلك ينعكس سلبا عليه مع مرور الوقت

خاصة إن كانت لديه تطلعات وطموحات لا يمكنه تحقيقها بمعنى أدق تختلف وأهداف المؤسسة، وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة أن أكثر أمر يجعلهم يشعرون باللامعنى هو شعورهم بعدم الثقة في الأعمال التي ينجزونها من قبل الغير.

كما يلاحظ حسب النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير اللامعيارية بلغ (3.18) في اتجاه (موافق نوعا ما) ومعامل اختلاف بقيمة (0.239)، وهو نفس اتجاه كل من العبارة (25، 24، 27) حيث بلغت قيمة متوسطهم الحسابي على الترتيب (3.30، 2.68، 3.00)، وانحراف معياري قدره (1.024، 1.334، 1.155) على التوالي، فحسب عينة الدراسة أحيانا ما يصعب عليهم الالتزام ببعض القيم والأنظمة السائدة بالمؤسسة لغموضها نوعا ما هذا من جهة، ومن جهة أخرى أحيانا ما يتم إخفاء بعض الأمور التي تحدث بالمصلحة التابع لها الموظف بغير قصد أو قد تصله بعض الأوامر في وقت متأخر مما يصعب عليه تطبيقها، أما العبارة (26) فقد اتجهت نحو (موافق)، وهذا حسب قيمة متوسطها الحسابي والذي بلغ (3.75)، وانحراف معياري قدره (0.258)، أي أن البعض من الموظفين أحيانا لا يولون اهتمام كبير ببعض لوائح النظام الداخلي للمؤسسة نظرا لعدم تأثيرها على عملهم بصفة خاصة وعلى مؤسستهم بصفة عامة، (أنظر الملحق رقم -05).

أما في ما يخص بعد العزلة الاجتماعية فيتضح من خلال النتائج المبينة أعلاه أن قيمة متوسطها الحسابي قد بلغ (3.20) وانحراف معياري قدره (0.824) في اتجاه (موافق نوعا ما)، ورغم ذلك جميع عبارات (28، 29، 31) هذا البعد جاءت في اتجاه (موافق)، وذلك حسب قيمة المتوسط الحسابي لهم والذي بلغ قيمة (3.75، 3.96، 3.87) على الترتيب، وانحراف معياري قدره (1.071، 1.175، 1.183) على التوالي، وأكثر عبارة عرفت موافقة هي العبارة رقم (30) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.07) وانحراف معياري قدره (1.273) وهذا يعني أن الموظفين غالبا ما لا يشتركون في النشاطات الاجتماعية التي تنظمها المؤسسة نظرا لعدم أهميتها حسب رأيهم وعدم امتلاكهم وقت للمشاركة فيها لكثرة مهامهم.

وفي الأخير وحسب قيمة معامل الاختلاف لكل من بعد (الشعور بالعجز، واللامعنى، واللامعيارية، والشعور بالعزلة الاجتماعية) التي بلغ (0.308، 0.239، 0.257) بالترتيب والذي جاء متقارب نوعا ما، دلالة على وجود انسجام في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد متغير الاغتراب الوظيفي.

### ثالثا: مستوى ادراك محاور الدراسة

#### الجدول (13): مستوى ادراك محاور الدراسة

الاتجاه العام	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	0.143	0.889	3.25	الثقة التنظيمية
متوسط	0.132	0.875	3.19	الاغتراب الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى ادراك الثقة التنظيمية كان بدرجة متوسطة، فيما كان مستوى ادراك الاغتراب الوظيفي كان بدرجة عالية حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي للمتغيرات والذي بلغ (3.25 و 3.19) بالترتيب، ومعامل اختلاف قدره (0.143 و 0.132) على التوالي، مما يشير الى درجة تجانس عالية في آرائهم حول ما جاء في هذه المتغيرات.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الهيكلي والبنائي للنموذج

ومن خلال هذا المبحث سيتم من جودة النموذج بدراسة صدق التقارب وصدق التمايز وكذا تحليل التداخل الخطي ومعنوية المسار للتحقق من صحة الفرضيات المعتمدة، وفي نفس الوقت سيتم الاجابة عن الاشكالية الرئيسية، وهذا باعتماد برنامج المربعات الصغرى smart-pls4 وفي الاخير سيتم مناقشة النتائج المتوصل لها مع نتائج الدراسات السابقة.

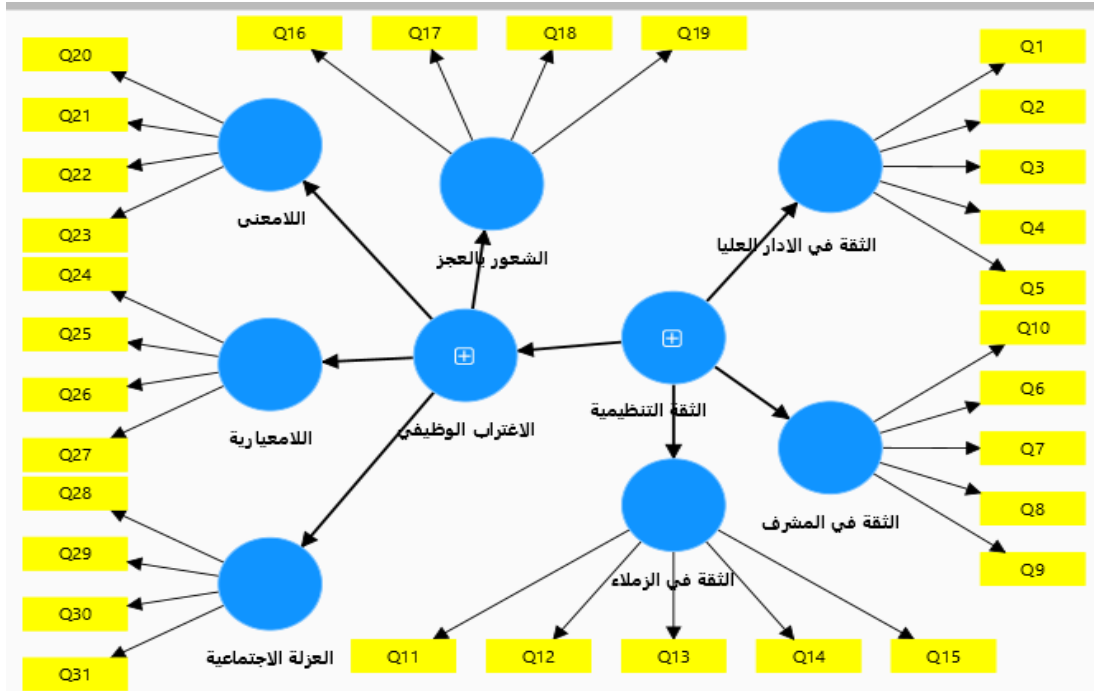
المطلب الأول: النموذج الهيكلي للدراسة

للتحقق من جودة النموذج وصلاحيته يجب علينا أولاً اجراء اختبار صدق التقارب والتأكد من عدم وجود عبارات شاذة، والتحقق من قيم الثبات المركب والتباين، ثم يتم اجراء اختبار التمايز من خلال التأكد من التباين بين الأسئلة ومصفوفة الارتباط بين الأبعاد وقيم HTMT. (الملحق رقم 06)

أولاً: التمثيل البياني لنموذج الدراسة

للقوف على الأنموذج البنائي المنطلق منه في الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية، يمكن الاستعانة بالشكل التالي:

شكل رقم (11): نموذج الدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM)



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Smart-pls4

ثانيا: نتائج صدق التقارب

يتكون النموذج العام من ثمانية متغيرات وهي كالتالي: (الثقة في الدارة العليا، الثقة في المشرف، الثقة في زملاء العمل، الشعور بالعجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، الاغتراب عن الذات)، بحيث يجب ان يتمتع هذا النموذج بالصدق والموثوقية وهو ما سنثبتته حسب الجدول التالي:

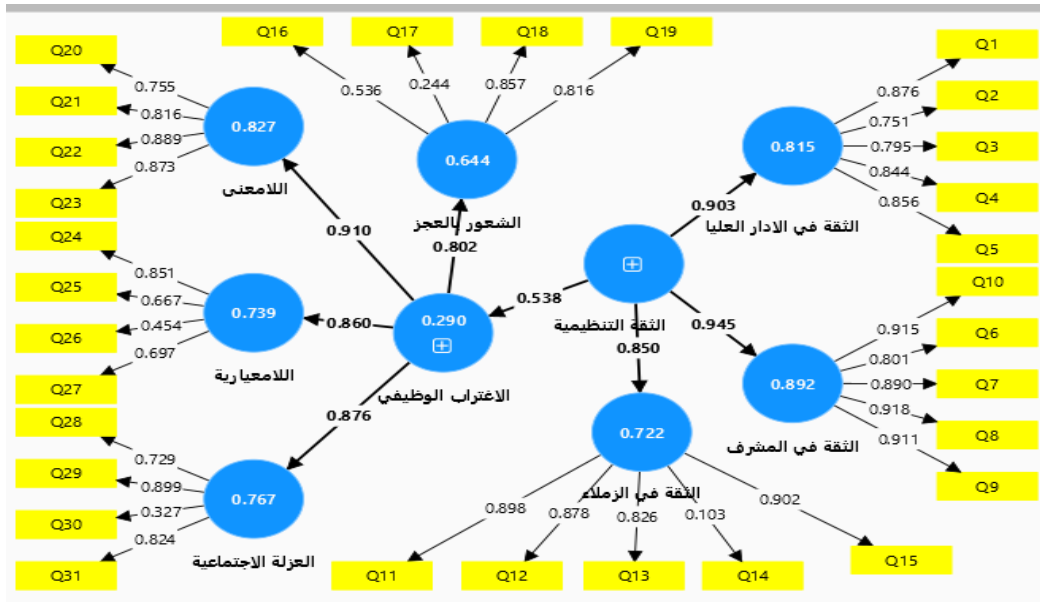
الجدول (14): نتائج صدق التقارب والاتساق الداخلي

المتغير	الأبعاد	العبارة	معامل التشبع	القرار	العبارة	معامل التشبع	القرار
الثقة في الادارة العليا	Q1	الثقة في الادارة العليا	0.876	تحذف	Q4	0.844	تحفظ
	Q2		0.751	تحفظ	Q5	0.856	تحذف
	Q3		0.795	تحفظ			
الثقة في المشرف	Q6	الثقة في المشرف	0.801	تحفظ	Q9	0.911	تحذف
	Q7		0.890		Q10	0.915	
	Q8		0.918	تحفظ			
الثقة في الزملاء	Q11	الثقة في الزملاء	0.898	تحفظ	Q14	0.103	تحذف
	Q12		0.878	تحفظ	Q15	0.902	تحفظ
	Q13		0.826	تحذف			
الشعور بالعجز	Q16	الشعور بالعجز	0.536	تحذف	Q18	0.857	تحفظ
	Q17		0.244	تحذف	Q19	0.816	تحفظ
اللامعنى	Q20	اللامعنى	0.755	تحفظ	Q22	0.889	تحذف
	Q21		0.816	تحفظ	Q23	0.873	تحفظ
اللامعيارية	Q24	اللامعيارية	0.851	تحفظ	Q26	0.454	تحذف
	Q25		0.667	تحفظ	Q27	0.697	تحفظ
العزلة الاجتماعية	Q28	العزلة الاجتماعية	0.727	تحفظ	Q30	0.327	تحذف
	Q29		0.899	تحذف	Q31	0.824	تحفظ

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Smart-pls4

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن النموذج حصل على صدق تقارب عال وذلك بعد تصحيحه وحذف العبارات الشاذة هذا من جهة وحذف بعض العبارات رغم أنها كانت ضمن المجال إلا أنها أثرت سلبا على نتائج الدراسة، من خلال اتباع طريقة المرحلتين التي تتمثل في التحقق من جودة النموذج من خلال اعتماد شكل يحتوي على متغيرات من الدرجة الأولى (أي اعتماد ابعاد المتغيرات)، والمرحلة الثانية تتمثل في دراسة النموذج البنائي من خلال اعتماد نموذج يحتوي على متغيرات من الدرجة الأولى والثانية، لنحتفظ في الاخير بالعبارات التي تخدم الدراسة وتعبّر بشكل دقيق عما بنيت لأجله.

الشكل رقم (12): نموذج الدراسة قبل حذف العبارات المشوشة



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات Smart-pls4

1. عرض نتائج ألفا كرونباخ، الموثوقية المركبة و متوسط التباين المستخلص

لتوضيح قيم ألفا كرونباخ، وقيم الموثوقية المركبة، ومتوسط التباين تم الاستعانة بالجدول الموضح كما يلي:

الجدول (15): نتائج (ألفا كرونباخ، الموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخلص)

المتغير	الابعاد	ألفا كرونباخ		الموثوقية المركبة (CR)		متوسط التباين (ANE)	
		قبل حذف	بعد حذف	قبل حذف	بعد حذف	قبل حذف	بعد حذف
التخطيط الاستراتيجي	الثقة في الادارة العليا	0.885	0.873	0.914	0.913	0.681	0.724
	الثقة في المشرف	0.932	0.911	0.949	0.937	0.789	0.789
	الثقة في الزملاء	0.796	0.900	0.872	0.930	0.617	0.769
ادارة التغيير التنظيمي	الشعور بالعجز	0.507	0.719	0.728	0.877	0.437	0.781
	اللامعنى	0.853	0.853	0.901	0.901	0.696	0.696
	اللامعيارية	0.603	0.650	0.769	0.807	0.465	0.583
	العزلة الاجتماعية	0.389	0.585	0.805	0.824	0.531	0.702

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Smart-pls4

يلاحظ من الجدول اعلاه أن قيمة الثبات المركب وقيمة متوسط التباين كانت ضمن المجال المحدد وهذا دليل على أن النموذج يتحلى بالصدق العالي ضمن هذا الاختبار، لذا يمكن القول أن المتغيرات المتمثلة في (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف، الثقة في الزملاء) تعبر على الاغتراب الوظيفي. وهو نفس الأمر بالنسبة لكل من المتغيرات المتمثلة في (الشعور بالعجز، واللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية) تعبر على الاغتراب الوظيفي، (أنظر الملحق رقم -07-).

## 2. تقييم علاقة التداخل الخطي

ولتعزيز صدق النموذج والتأكد من عدم وجود أي تداخل بين المتغيرات المعتمدة من خلال قيم (VIF) التي يجب أن لا تتجاوز عتبة 5، وقيم (Tolerance) وهي مقلوب قيم (VIF) التي يجب أن تكون أكبر من الصفر، تم الاستعانة بالجدول التالي:

الجدول(16): نتائج تقييم (VIF)

VIF	Tolerance	الأبعاد
1.000	1	الثقة في الادارة العليا
1.000	1	الثقة في المشرف
1.000	1	الثقة في الزملاء
1.000	1	الشعور بالعجز
1.000	1	اللامعنى
1.000	1	اللامعيارية
1.000	1	العزلة الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Smart-pls4

تشير النتائج المبينة في الجدول ، أن جميع قيم VIF جاءت في الحدود المسموح بها لأنها أقل من عتبة (5)، وقيم التسامح جاءت كلها أكبر من الصفر، لذا يمكننا القول أنه لا توجد مشاكل التعدد الخطي.

## ثالثا: صدق التمايز

يهدف صدق التمايز إلى التحقق من عدم وجود تداخل وتكرار بين العبارات، من خلال الاعتماد على إجراء كل من اختبار التباين بين الأسئلة (cross loading)، واختبار مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكامنة (Variable Correlation).

1. التباين بين الاسئلة (CL) cross loadings:

للتحقق من عدم وجود تكرار أو التداخل بين العبارات تم الاستعانة بالقيم الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (17): التباين بين الاسئلة (CL) cross loadings

العبارات	الثقة في الادارة العليا	الثقة في المشرف	الثقة في الزملاء	الشعور بالعجز	اللامعنى	اللامعيارية	العزلة الاجتماعية
Q1	0,867	0,621	0,555	0,337	0,434	0,643	0,440
Q3	0,798	0,581	0,482	0,205	0,287	0,437	0,216
Q4	0,864	0,711	0,655	0,222	0,447	0,581	0,443
Q5	0,872	0,746	0,558	0,241	0,315	0,496	0,382
Q6	0,643	0,840	0,526	0,066	0,329	0,310	0,326
Q7	0,655	0,902	0,661	0,089	0,173	0,446	0,318
Q8	0,732	0,899	0,612	0,144	0,181	0,435	0,155
Q9	0,756	0,911	0,622	0,229	0,388	0,512	0,296
Q11	0,590	0,584	0,900	0,325	0,616	0,605	0,477
Q12	0,673	0,693	0,879	0,192	0,315	0,527	0,273
Q13	0,508	0,554	0,824	0,226	0,424	0,481	0,540
Q15	0,546	0,552	0,903	0,308	0,470	0,490	0,497
Q18	0,310	0,060	0,192	0,881	0,544	0,533	0,371
Q19	0,212	0,206	0,334	0,886	0,640	0,518	0,230
Q20	0,401	0,132	0,417	0,536	0,760	0,481	0,536
Q21	0,225	0,194	0,273	0,463	0,812	0,480	0,439
Q22	0,407	0,345	0,446	0,748	0,890	0,415	0,575
Q23	0,418	0,310	0,567	0,480	0,870	0,666	0,671
Q24	0,399	0,291	0,505	0,581	0,638	0,819	0,455
Q25	0,627	0,565	0,536	0,213	0,292	0,724	0,314
Q27	0,496	0,328	0,361	0,487	0,521	0,746	0,474
Q28	0,464	0,284	0,400	0,185	0,372	0,434	0,779
Q31	0,307	0,241	0,442	0,360	0,633	0,494	0,893

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Smart-pls4

من خلال نتائج الجدول التالي تبين أن جميع العبارات تعبير على المحور الذي بنيت من أجله فجميعها كانت ضمن المجال المحدد أي أنها أكبر من (0.70)، فمثلا جاءت قيمة متوسط التباين للعبارات الخاصة بمحور الثقة التنظيمية ممتازة وضمن المجال أكبر مما كانت عليه مع باقي العبارات أي أنها تقيس المتغير الذي بنيت من أجله فقط، وهو نفس الامر الذي لوحظ لبقيّة المتغيرات فالنتائج المبينة أدناه تدل على تباعد وعدم وجود تكرار للعبارات وعدم تداخلها بين المتغيرات، كما هو مبين في جدول التباين بين الأسئلة وفي الملحق رقم (08-).

2. اختبار مصفوفة الارتباط

بعد التأكد من عدم وجود تكرار وتداخل بين العبارات، سنقوم من التحقق من عدم التداخل بين الأبعاد من خلال نتائج التباين الموضحة في الجدول التالي:

الجدول(18): نتائج مصفوفة الارتباط

العزلة الاجتماعية	اللامعيارية	اللامعنى	الشعور بالعجز	الثقة في الزملاء	الثقة في المشرف	الثقة في الادارة العليا	الأبعاد
						<b>0.815</b>	الثقة في الادارة العليا
					<b>0.888</b>	0.785	الثقة في المشرف
				<b>0.877</b>	0.683	0.665	الثقة في الزملاء
			<b>0.884</b>	0.298	0.151	0.295	الشعور بالعجز
		<b>0.835</b>	0.671	0.517	0.301	0.439	اللامعنى
	<b>0.764</b>	0.665	0.595	0.601	0.483	0.636	اللامعيارية
<b>0.838</b>	0.555	0.620	0.339	0.502	0.306	0.441	العزلة الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Smart-pls4

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (AVE) لكل بعد أكبر مع نفسه مقارنة بارتباطه مع باقي الأبعاد، وكمثال على ذلك يلاحظ أن قيمة ارتباط الثقة في الإدارة العليا مع نفسه بلغت (0.815) وهي أعلى من قيم ارتباطه مع باقي الأبعاد، وهذا دليل على وجود اختلاف بينه وبينهم، ونفس الملاحظة مع باقي الأبعاد، ومنه يمكن القول بأن النموذج يتمتع بدرجة صدق جيدة.

3. قيم معيار HTMT

الهدف من اجراء هذا الاختبار تعزيز صدق التمايز من خلال التحقق من الارتباط الحقيقي بين الأبعاد، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول(19): نتائج صدق التمايز من خلال معيار HTMT

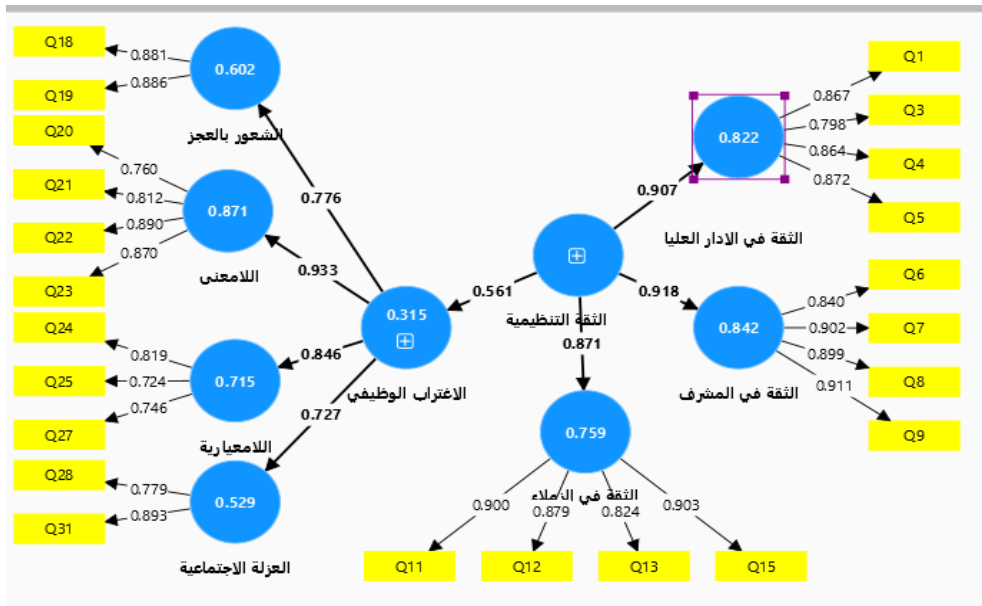
العزلة الاجتماعية	اللامعيارية	اللامعنى	الشعور بالعجز	الثقة في الزملاء	الثقة في المشرف	الثقة في الادارة العليا	الأبعاد
							الثقة في الادارة العليا
						0.876	الثقة في المشرف
					0.749	0.742	الثقة في الزملاء
				0.372	0.183	0.374	الشعور بالعجز

			0.852	0.586	0.335	0.502	اللامعنى
		0.841	0.814	0.795	0.664	0.875	اللامعيارية
	0.871	0.844	0.501	0.700	0.431	0.634	العزلة الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Smart-pls4

يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع قيم معيار (HTMT) أقل من مستوى العتبة 0.9، مما يشير الى تمتع نموذج القياس المعتمد بصدق التمايز.

الشكل رقم (13): نموذج الدراسة بعد حذف العبارات الشاذة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Smart-pls4

### المطلب الثاني: تقييم النموذج البنائي

بعد تصفية النموذج من العبارات الشاذة والمتطرفة، والتأكد من مصداقية وجودته يمكننا المرور الآن إلى المرحلة الآتية والمتمثلة في دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، من خلال اعتماد اختبار  $R^2$  واختبار  $F^2$  واختبار المسارات المباشرة (التأثير المباشر) واختبار الفروقات

أولاً: معامل التحديد ( $R^2$ )

سيتم التأكد من خلاله ما إذا كان مسار النموذج البنوي جيدة أو متوسطة أو ضعيفة على النحو التالي:

الجدول(20): نتائج قيم  $R^2$

المتغير	القيمة	الملاحظة
الاغتراب الوظيفي	0.315	متوسط
الشعور بالعجز	0.602	مرتفعة
اللامعنى	0.871	مرتفعة
اللامعيارية	0.715	مرتفعة
العزلة الاجتماعية	0.529	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Smart-pls4

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  ذات دلالة معنوية متوسطة ومقبولة إحصائيا على المستوى الكلي للمتغير، أي أن الثقة التنظيمية تفسر حوالي (31.5%) من الاغتراب الوظيفي، وما نسبته (60.2%) من بعد الشعور بالعجز، وأخيرا يفسر ما مقداره (87.1%) من المتغير اللامعنى، وما مقداره (71.5%) من التغير في اللامعيارية، وما قيمته (52.9%) من التغير في العزلة الاجتماعية، وبالتالي يمكن القول أن نموذج الدراسة يمتلك القدرة على تفسير وشرح المتغيرات الكامنة التابعة، (أنظر الملحق رقم -07-).

### ثانيا: حجم التأثير $f^2$

يتضح من الجدول أن قيم  $f^2$  بلغت (0.460)، حيث جاءت متوسطة لأنها ضمن الحد المتوسط (المتوسط: 0.25)، أي أن حجم تأثير (الثقة التنظيمية) على الاغتراب الوظيفي بأبعاده كان متوسط عموما، كما هو مبين في الجدول التالي: (الملحق رقم 07)

الجدول(21): قيم مؤشر  $F^2$

المتغير	القيمة	الملاحظة
حجم تأثير الثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي	0.460	تأثير متوسط
حجم تأثير الثقة في الادارة العليا في الاغتراب الوظيفي	0.150	تأثير متوسط
حجم تأثير الثقة في المشرف في الاغتراب الوظيفي	0.072	تأثير ضعيف
حجم تأثير الثقة في الزملاء الاغتراب الوظيفي	0.220	تأثير متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Smart-pls4

### ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات

من خلال هذا العنصر سيتم التحقق من صحة الفرضيات الرئيسة المتعلقة بدور الثقة في الحد من الاغتراب الوظيفي التي تم صياغتها، من خلال اختبار معاملات المسار (الأثر المباشر)، والتحقق من فرضية الفروقات من خلال اجراء اختبار التباين. (الملحق رقم 08)

### 1. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائيا للثقة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر دال إحصائيا لأبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

ويتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية كما هو موضح فيما يلي:

### 1.1. الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائيا لبعد الثقة في الإدارة العليا على الاغتراب الوظيفي لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر دال إحصائيا لبعد الثقة في الإدارة العليا على الاغتراب الوظيفي لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

### 1.2. الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائيا لبعد الثقة في المشرف على الاغتراب الوظيفي لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر دال إحصائيا لبعد الثقة في المشرف على الاغتراب الوظيفي لدى الافراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

### 1.3. الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائيا لبعد الثقة في الزملاء على الاغتراب الوظيفي لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر دال إحصائيا لبعد الثقة في الزملاء على الاغتراب الوظيفي لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الجدول(22): الاثر الاجمالي المباشر للفرضية الرئيسية الأولى

المسار	B	الانحراف المعياري	T- Value	P- Value	القرار
الثقة التنظيمية - < الاغتراب الوظيفي	0.593	0.168	3.528	0.000	رفض الفرضية
الثقة في الادارة العليا - < الاغتراب الوظيفي	0.565	0.205	2.758	0.006	رفض الفرضية
الثقة في المشرف - < الاغتراب الوظيفي	0.497	0.224	2.135	0.033	رفض الفرضية
الثقة في الزملاء - < الاغتراب الوظيفي	0.607	0.225	2.705	0.007	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Smart-pls4

من الجدول أعلاه يلاحظ أن القيمة الاحتمالية لها قد جاءت أقل من 0.05 والتي بلغت قيمة  $p = 0.05$  ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط. وسيتم عرض الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن القيمة المعنوية لها جاءت أقل من 0.05 كما يلي:  $(p=0.006 < \alpha=0.05)$ ، إذن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة في الإدارة العليا في الحد من الاغتراب الوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05، فالعمال يتقون في ادارة مؤسستهم مما ينعكس ايجابا على سلوكياتهم وتمسكهم بها، بحيث انه كلما ارتفعت ثقة الأفراد العاملين بالإدارة العليا انخفض مستوى شعورهم بالاغتراب الوظيفي، ورغم ذلك لاحظنا ان البعض منهم يرى بأن ادارة المؤسسة لا تهتم بكافة الاحتياجات.

**الفرضية الفرعية الثانية:** من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلام تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن القيمة المعنوية جاءت أقل من 0.05 كما يلي:  $(\alpha < 0.033=p=0.05)$ ، إذن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة في المشرف في الحد من الاغتراب الوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05، أي أن الافراد العاملين يثقون في مشرفيهم في العمل، فكلما زادت خبرة المشرف في حل النزاعات بين الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والتجديد زادت ثقة الموظفين بهم أي انها علاقة طردية. وعلاقة عكسية بين الثقة بالمشرف والشعور بالاغتراب.

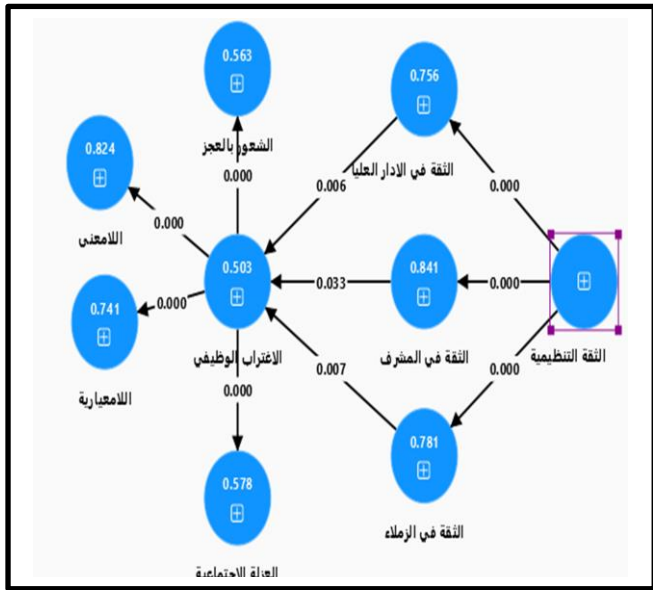
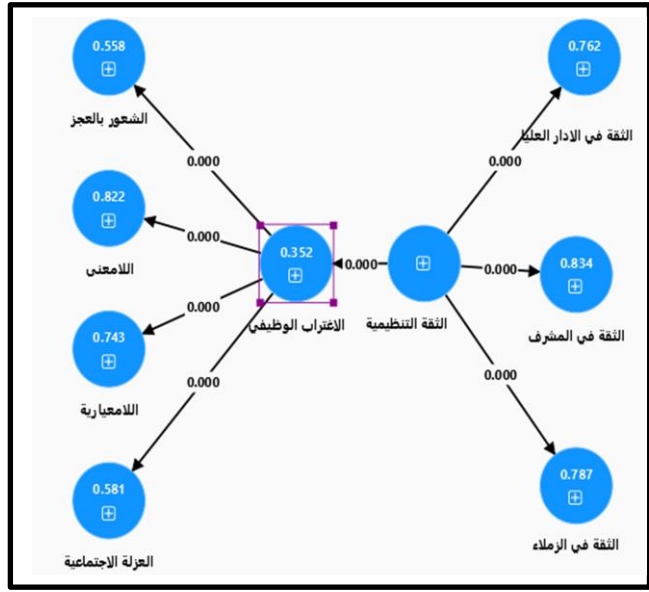
**الفرضية الفرعية الثالثة:** حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن القيمة المعنوية للثقة بالزملاء جاءت أقل من مستوى الدلالة 0.05 حيث بلغت  $(\alpha < 0.007=p=0.05)$ ، إذن سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة في الزملاء للحد من الاغتراب الوظيفي بالصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05، ويمكن تفسير ذلك على أنه كل ما زاد تشجيع الافراد للعمل الجماعي وفي شكل فرق ورفع روح التعاون وتبادل المعارف بينهم زادت الثقة بينهم وبالتالي ينخفض شعور الفرد بالعزلة والاعتراب الوظيفي.

ولتوضيح معاملات المسار أكثر تم الاعتماد على الشكلين التاليين:

الشكل (14): معاملات المسار المباشر (الفرضية الرئيسية)

الشكل (15): معاملات المسار المباشر (الفرضيات الفرعية)



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Smart-pls4

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Smart-pls4

## 2. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

**الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر دال إحصائيا للثقة بالإدارة العليا في الاعتراب الوظيفي لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

**الفرضية البديلة:** يوجد أثر دال إحصائيا للثقة بالإدارة العليا في الاعتراب الوظيفي لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

والتي يتفرع منها أربع فرضيات فرعية كما يلي:

2.1. الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة في الإدارة العليا للحد من الشعور بالعجز لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة في الإدارة العليا للحد من الشعور بالعجز لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

2.2. الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة في الإدارة العليا للحد من اللامعنى لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة في الإدارة العليا للحد من اللامعنى لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

2.3. الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة في الإدارة العليا للحد من اللامعيارية لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة في الإدارة العليا للحد من اللامعيارية لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

2.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة في الإدارة العليا للحد من العزلة الاجتماعية لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة في الإدارة العليا للحد من العزلة الاجتماعية لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الجدول (23): التأثير المباشر للفرضية الرئيسية الثانية

المسار	B	الانحراف المعياري	T-Value	P-Value	القرار
الثقة في الادارة العليا - < الاغتراب الوظيفي	0.565	0.205	2.758	0.006	رفض الفرضية
الثقة في الادارة العليا - < الشعور بالعجز	0.547	0.256	2.139	0.033	رفض الفرضية
الثقة في الادارة العليا - < اللامعنى	0.471	0.205	2.296	0.022	رفض الفرضية
الثقة في الادارة العليا - < اللامعيارية	0.577	0.195	2.965	0.003	رفض الفرضية
الثقة في الادارة العليا - < العزلة الاجتماعية	0.319	0.236	1.350	0.177	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Smart-pls4

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة لها لأن قيمتها الاحتمالية جاءت أكبر من 0.05 كما يلي: ( $p=0.006 < \alpha = 0.05$ )، أي أنه يوجد أثر دال إحصائياً لبعث الثقة بالإدارة العليا في الحد من الاغتراب الوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05، أي انه كلما زادت ثقة الأفراد العاملين بإدارة المؤسسة زاد انتمائهم، وبالتالي فالثقة بالإدارة العليا تساهم بشكل كبير في الحد الاغتراب الوظيفي، وقد تفرع عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية سنذكرها كما يلي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن القيمة المعنوية لها جاءت اقل من 0.05 كما يلي ( $p = 0.033 < \alpha = 0.05$ )، إذن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الثقة في الإدارة العليا في الحد من الشعور بالعجز بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05، بحيث انه كلما ارتفعت ثقة الأفراد العاملين بالإدارة العليا انخفض مستوى شعورهم بالعجز، لأن المؤسسة تسهر على تنظيم وتحديد المهام الوظيفية لكل فرد وتوفر له جميع المستلزمات التي تساعد وتسهل عليه انجاز مهامه.

**الفرضية الفرعية الثانية:** من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن القيمة المعنوية جاءت اقل من 0.05 كما يلي ( $p=0.022 < \alpha = 0.05$ )، إذن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث الثقة بالإدارة العليا في الحد من اللامعنى بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05، أي أن الإدارة العليا تعي جيداً مدى ضرورة تقدير والثناء على الجهود التي يبذلها موظفيها حتى تشعرهم أنهم جزءاً من المؤسسة بل هم يمثلون عائلتها، وبالتالي ترفع من مستوى ارتباطهم بها وتعزز أداءهم وتقلل شعورهم بعدم أهميتهم وما يقدمونه لها.

الفرضية الفرعية الثالثة: حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة المعنوية للثقة بالإدارة العليا جاءت اقل من مستوى الدلالة 0.05 حيث بلغت ( $p = 0.003 < \alpha = 0.05$ )، إذن سيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الثقة بالإدارة العليا للحد من اللامعيارية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05، ويمكن تفسير ذلك على أن الإدارة العليا تسعى جاهداً على توضيح اللوائح التنظيمية وتبسيطها حتى يتمكن الجميع من الالتزام بها، كما تعمل على تبني نظام يساعدها في توصيل المعلومات والأوامر للجميع في الوقت المحدد حتى يتسنى لهم العمل بها.

الفرضية الفرعية الرابعة: قبول الفرضية الفرعية الرابعة لأن القيمة الاحتمالية لها جاءت أكبر من 0.05 حيث بلغت ( $p = 0.177 > \alpha = 0.05$ )، أي أنه لا يوجد أثر معنوي دال إحصائياً للثقة بالإدارة العليا في الحد من العزلة الاجتماعية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### 3. نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائياً للثقة بالمشرف في الاغتراب الوظيفي لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر دال إحصائياً للثقة بالمشرف في الاغتراب الوظيفي لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

والتي يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

#### 3.1. الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائياً لبعد الثقة بالمشرف في الحد من الشعور بالعجز لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر دال إحصائياً لبعد الثقة بالمشرف في الحد من الشعور بالعجز لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

#### 3.2. الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائياً لبعد الثقة بالمشرف في الحد من اللامعنى لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة بالمشرف في الحد من اللامعنى لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

### 3.3. الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائيا الثقة بالمشرف في الحد من اللامعيارية لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة بالمشرف في الحد من اللامعيارية لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

### 3.4. الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائيا الثقة بالمشرف في الحد من العزلة الاجتماعية لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة بالمشرف في الحد من العزلة الاجتماعية لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الجدول (24): التأثير المباشر للفرضية الرئيسية الثالثة

المسار	B	الانحراف المعياري	T-Value	P-Value	القرار
الثقة في المشرف - < الاغتراب الوظيفي	-0.479	0.224	2.135	0.033	رفض الفرضية
الثقة في المشرف - < الشعور بالعجز	-0.604	0.278	2.171	0.030	رفض الفرضية
الثقة في المشرف - < اللامعنى	-0.555	0.248	2.239	0.025	رفض الفرضية
الثقة في المشرف - < اللامعيارية	0.188	0.208	2.902	0.367	قبول الفرضية
الثقة في المشرف - < العزلة الاجتماعية	0.188	0.272	0.692	0.489	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Smart-pls4

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أنه تم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة وقبول الفرضية البديلة لها لأن قيمتها الاحتمالية جاءت أقل من 0.05 كما يلي ( $\alpha = 0.05 < p = 0.033$ ) ، أي أنه يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة

بالمشرف في الحد من الاغتراب الوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05، وقد تفرغ عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية سنذكرها كما يلي :

**الفرضية الفرعية الأولى:** تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن القيمة المعنوية لها جاءت اقل من 0.05 كما يلي ( $p = 0.030 < \alpha = 0.05$ ) ، إذن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الثقة بالمشرف في الحد من الشعور بالعجز بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05، بحيث انه كلما ارتفعت ثقة الأفراد العاملين بمشرفيهم انخفض مستوى شعورهم بالعجز، لأن هذا الأخير يسعى جاهدا لكسب ثقتهم من خلال تقديم الدعم لهم وتشجيعهم على انجاز مهام بكل اخلاص وكما هو مطلوب والثناء عليهم.

**الفرضية الفرعية الثانية:** من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة لأن القيمة المعنوية جاءت أصغر من 0.05 كما يلي ( $p = 0.025 < \alpha = 0.05$ ) ، إذن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الثقة بالمشرف في الحد من اللامعنى بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05، فهو يسعى جاهدا لتحسيني موظفيه بمدى أهمية تواجدهم بالمؤسسة من خلال الاهتمام بأعمالهم والثناء على انجازاتهم.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة المعنوية للثقة بالإدارة العليا جاءت اقل من مستوى الدلالة 0.05 حيث بلغت ( $p = 0.367 > \alpha = 0.05$ ) ، إذن لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الثقة بالمشرف للحد من اللامعيارية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** قبول الفرضية الفرعية الرابعة لأن القيمة الاحتمالية لها جاءت أكبر من 0.05 حيث بلغت ( $p = 0.489 > \alpha = 0.05$ )، أي أنه لا يوجد أثر معنوي دال إحصائيا للثقة بالمشرف في الحد من العزلة الاجتماعية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

#### رابعا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائيا لبعده الثقة بالزملاء في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة بزملاء العمل في الحد من الاغتراب الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الأغواط عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )

#### 4.1. الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة بزملاء العمل في الحد من الشعور بالعجز لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة بزملاء العمل في الحد من الشعور بالعجز لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

#### 4.2. الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة بزملاء العمل في الحد من اللامعنى لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة بزملاء العمل في الحد من اللامعنى لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

#### 4.3. الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة بزملاء العمل في الحد من اللامعيارية لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة بزملاء العمل في الحد من اللامعيارية لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \geq 0.05$

#### 4.4. الفرضية الفرعية الرابعة :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة بزملاء العمل في الحد من العزلة الاجتماعية لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الفرضية البديلة: يوجد أثر دال إحصائيا لبعء الثقة بزملاء العمل في الحد من العزلة الاجتماعية لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في ولاية الأغواط عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$

الجدول (25): التأثير المباشر للفرضية الرئيسية الرابعة

المسار	B	الانحراف المعياري	T- Value	P- Value	القرار
الثقة في زملاء - < الاغتراب الوظيفي	0.607	0.225	2.705	0.007	رفض الفرضية
الثقة في زملاء - < الشعور بالعجز	0.414	0.296	1.396	0.162	قبول الفرضية
الثقة في زملاء - < اللامعنى	0.672	0.242	2.761	0.005	رفض الفرضية
الثقة في زملاء - < اللامعيارية	0.412	0.161	2.555	0.011	رفض الفرضية
الثقة في زملاء - < العزلة الاجتماعية	0.465	0.263	1.768	0.077	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Smart-pls4

يلاحظ من الجدول أن الفرضية الرئيسية مرفوضة حيث جاءت القيمة المعنوية ( $p = 0.007 < \alpha = 0.05$ ) أي يوجد أثر دال إحصائيا لبعث الثقة في زملاء العمل في الحد من الاغتراب الوظيفي ....

**الفرضية الفرعية الأولى:** قبول الفرضية أي لا يوجد أثر دال إحصائيا لبعث الثقة في زملاء العمل في الحد من الشعور بالعجز بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمته المعنوية ( $p = 0.162 < \alpha = 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثانية:** رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها وجود أثر دال إحصائيا لبعث الثقة في زملاء العمل في الحد من اللامعنى بمؤسسة التأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمته المعنوية ( $p = 0.005 = \alpha = 0.05$ )، ومنه قبول الفرضية أي يمكن القول بثقة في زملاء العمل تساهم في تقليل اللامعنى وادراك الأمور التي تحدث في المؤسسة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر دال إحصائيا لبعث الثقة في زملاء العمل على بعد اللامعيارية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمته المعنوية ( $p = 0.011 < \alpha = 0.05$ )، ومنه قبول الفرضية أي ان الجميع يبذل مجهودا في الالتزام بمعايير العمل التي حددتها المؤسسة في القانون الداخلي للمؤسسة، ويسعى الجميع للظهور في احسن صورة امام زملائهم بالتحلي بصفات الموظف الخلق الذي يحترم مؤسسته ويطبق قوانينها.

الفرضية الفرعية الرابعة: قبول الفرضية أي لا يوجد أثر دال إحصائيا لبعث الثقة في زملاء العمل في الحد من العزلة الاجتماعية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغت قيمته المعنوية ( $\alpha=0.05 < p=0.077$ ).

خامسا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاعترا بوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، نوع عقد العمل) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاعترا بوظيفي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، نوع عقد العمل) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول (26): نتائج اختبار T test للعينات المستقلة

الاغتراب الوظيفي	F	Sig	درجة الحرية	T	P.value
الجنس	1.444	0.238	35	0.787	0.437

المصدر: بناء على مخرجات (SPSS 26)

من الجدول يتضح أن T ومستوى معنويتها المقابلة لتباين تساوي المجموعتين جاءت مساوية لـ  $P.value=0.437 > 0.05$ ، لذا نقبل فرضية العدم بمستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية تعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول الاعترا بوظيفي.

الجدول (27): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات الاعترا بوظيفي ومتغيرات العمر،

المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، نوع عقد العمل

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	0.881	2	0.441	0.586	0.562
	خلال المجموعات	25.571	34	0.752		
سنوات الخدمة	بين المجموعات	0.811	1	0.811	1.107	0.300
	خلال المجموعات	25.642	35	0.733		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	3.829	2	1.914	2.877	0.070
	خلال المجموعات	22.624	34	0.665		

المسمى	بين المجموعات	1.351	3	0.450	0.592	0.625
الوظيفي	خلال المجموعات	25.102	33	0.761		
نوع العقد	بين المجموعات	0.458	1	0.458	0.617	0.438
	خلال المجموعات	25.995	35	0.743		

المصدر: بناء على مخرجات برنامج spss26

بما أن  $(Sig \geq 0.05)$  بالنسبة لمتغيرات (العمر، وسنوات الخدمة، ونوع العقد) بالترتيب  $(Sig = 0.562 > \alpha = 0.05)$ ، فهذا يعني أنه لا توجد فروقات في اتجاهات أفراد العينة حول الاعترا ب الوظيفي، وهذا يعني أن الموظفين لديهم نفس التصور فيما يخص هذا المحور.

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

سنقوم من خلال هذا العنصر مناقشة نتائج الفرضيات المتحصل عليها ومحاولة مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة المعتمدة كما يلي:

#### أولاً: مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى

وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير الثقة التنظيمية في الحد من الاعترا ب الوظيفي بمؤسسة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجرا ب بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، تعزى لجميع ابعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المشرف، الثقة في الزملاء)، حيث جاءت العلاقة عكسية سلبية بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى الشعور بالأفراد بالثقة التنظيمية انخفض مستوى شعورهم بالاعترا ب الوظيفي داخل المؤسسة.

فالثقة في الإدارة العليا تساهم في التقليل من الاعترا ب الوظيفي من خلال التعريف الموظفين بالقوانين الداخلية التي يجب اتباعها بكل دقة ووضوح، ومحاولة اشراكهم في عملية اتخاذ بعض القرارات حتى لا يشعر الموظف بالتهميش وعدم الأهمية، أما الثقة في المشرف فمن شأنها أن تقلل من الاعترا ب الوظيفي من خلال تعزيز علاقة الموظف بمؤسسته لأن المشرف يعتبر القائد الذي يقود المصلحة المشرف عليها من خلال تأثيره على الموظفين في تبني قيم المؤسسة وتشجيعهم على إتمام مهامهم وشكرهم على انجازاتهم، وأخيراً الثقة في الزملاء تساهم في الحد من ظاهرة الاعترا ب الوظيفي ككل يجعل الموظفين يعيشون داخل المؤسسة كأ أسرة واحدة متماسكة ومترابطة يسودها الود والاحترام وتبادل الأفكار والتعاون في ما بينهم.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة سرير الحرتسي حياة وربحي كريمة ودراسة حيث توصلت الباحثتان إلى نتيجة مفادها وجود ارتباط معنوي عكسي بين أبعاد الثقة التنظيمية والاعترا ب الوظيفي بأبعاده، أي أنه كلما زاد مستوى الثقة

التنظيمية أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الاغتراب الوظيفي وارتفع مستوى انتمائه لمؤسسته، كما يمكن القول أن هذه الدراسة وصلت لنفس نتيجة دراسة رازاو عبد الخالق حسين وآخرون ولكن في الاتجاه المعاكس لدراستنا التي ربطت بين الاغتراب الوظيفي وعدم الثقة التنظيمية حيث استنتجت الباحثة وزملائها في الأخير وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين أي أنه كلما زاد شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي انعدمت ثقته بمؤسسته.

#### ثانيا: مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية

وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير الثقة بالإدارة العليا في الحد من الاغتراب الوظيفي بمؤسسة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي ان هناك علاقة عكسية بين الثقة في الإدارة العليا والاغتراب الوظيفي، فكلما تعزز شعور الفرد بالثقة في الإدارة العليا كلما انخفض مستوى شعوره بالاغتراب الوظيفي.

فالإدارة العليا تؤثر على الحد من شعور الفرد بالعجز على أداء مهامه او اتخاذ قرارات تخص وظيفته من خلال تميزها بالشفافية والعدل في التعامل معهم، وتحديد المهام الوظيفية موكلة لهم بكل دقة أثناء توصيف الوظائف، ومحاولة، وتوفير فرص تدريب وتكوين من شأنها أن تساعد في تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومحاولة استغلال هذه القدرات في مجال عملهم، واتباع رؤية استراتيجية ذات معالم واضحة، أما من ناحية تقليل شعورهم باللامعنى وعدم وجود لأهميتهم في المؤسسة من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ بعض القرارات ذات الصلة بوظيفتهم، والأخذ بعين الاعتبار لاقتراحاتهم لتعزيز شعورهم بمدى أهمية تواجدهم بالمؤسسة، أما من ناحية شعورهم باللامعيارية ووجود انتهاك لبعض القوانين والقرارات فتسعى الإدارة العليا إلى التقليل من ذلك من خلال وضع لافئات تحتوي على القوانين الداخلية للمؤسسة بشكل واضح وسهل الفهم للجميع تحدد فيها توقيت الدخول والخروج وغيرها من القوانين التي تضبط السلوكيات داخلها، كما أنها تسعى إلى توفير مناخ اجتماعي يسوده المودة والتعاون بين موظفيها.

وهنا لا يمكننا مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الرئيسية ولم تقم بالتفصيل في علاقة ابعاد الثقة التنظيمية بالاغتراب التنظيمي. ماعدا دراسة سرير الحرتسي حياة وربحي كريمة التي تناولت الجزئيات وتوصلت لنفس النتيجة مع دراستنا مفادها وجود أثر لثقة بالإدارة العليا في الحد من الاغتراب الوظيفي واكتفت بقول أن هذه العلاقة عكسية سلبية.

#### ثالثا: مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة

وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير الثقة بالمشرف في الحد من الاغتراب الوظيفي بمؤسسة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنه كلما ارتفع مستوى الثقة بالمشرف انخفض مستوى شعور افراد عينة الدراسة بالاغتراب الوظيفي.

فحسب النتائج المتوصل لها وجد ان الثقة بالمشرف تحد من شعور الفرد بالعجز، خاصة إن كان يتحلى بروح القائد ويمتلك الخبرة اللازمة التي تمكنه من التعامل معهم والتأثير عليهم بشكل إيجابي، من خلال تشجيعهم على أداء مهامهم ومساندتهم والثناء على انجازاتهم، أما فيما يخص الحد من اللامعنى فيتم ذلك بتشجيعهم على الابداع وابتكار أساليب جديدة لإنجاز وظائفهم حتى لا يشعر الموظف بالملل والروتينية، والتعامل معهم بعدالة سواء من ناحية تقييم أدائهم حتى يتسنى للجميع المشاركة في عملية الترقية بنزاهة، وكذلك يجب على المشرف أن يوزع المهام على موظفي مصلحته بالعدل، ويساهم في حل النزاعات التي يمكن أن تحدث بينهم.

#### رابعا: مناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة

وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير الثقة بالزملاء في الحد من الاغتراب الوظيفي بمؤسسة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الأغواط عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي كلما ارتفع مستوى الثقة بالزملاء انخفض مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي الصندوق.

فالثقة في الزملاء تساهم في الحد من اللامعنى واللامعيارية من خلال مساندة ودعم بعضهم في تطبيق قوانين واوامر المنظمة وتقديم النصح لبعض، والتحلي بروح الفريق والعمل الجماعي في أداء المهام الصعبة، وتقاسم المعرفة والخبرات فيما بينهم، ومساعدة بعض في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم وعدم التخلي عن بعض، وخلق جو أسرى فيما بين داخل العمل يسوده الاحترام والتقدير، وأكثر شيء يعزز الثقة بين الزملاء هو تبادل المعلومات التي تقررها المؤسسة وتخص الجميع في التطبيق في الوقت المحدد لها حتى يتسنى لهم الالتزام بها.

فحسب الدراسة النظرية في دراسة سرير الحرسي حياة وزميلتها الثقة في الزملاء تشكل مصدرا مهما للدعم النفسي والاجتماعي للفرد، لأنه يتلقى عبارات داعمة تحفف عنه ضغط العمل أو تهون من حجم المشكل الذي يواجهه، وسيحدث العكس إن ساءت العلاقة وانعدمت الثقة بينه وبين زملائه سيشعر أنه منبوذ من قبلهم ويصعب عليه الاندماج معهم ولا يمكنه طلب المساعدة منهم.

كما استخلصنا من خلال دراسة الفرضيات عدم وجود أثر للثقة بالإدارة العليا والثقة بالمشرف والثقة بالزملاء في الحد من العزلة الاجتماعية، فسبب عدم مشاركة الأفراد في النشاطات الاجتماعية قد يعود لقتها في المؤسسة أو لكثرة انشغالهم خاصة الموظف الذي يعمل مباشرة مع عملائها، وأيضا يمكن إرجاع حب انعزال بعض الافراد أحيانا على

زملائهم واغلاق مكاتبهم على أنفسهم لإتمام مهامهم المتراكمة أو أن هناك مشاكل تواجهه خارج نطاق العمل ولا يريد الاصطدام مع زملائه.

#### خامسا: مناقشة الفرضية الرئيسية الخامسة

والتي نصت على أنه: لا توجد فروقات ذات لالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى العلمي، وسنوات الخدمة، الوظيفة، ونوع العقد)، وهذا يعني أن العاملين لديهم نفس التصور فيما يخص هذا المحور، فالجميع يشعر بالاغتراب الوظيفي بنفس الوتيرة وهي قليلة نوعا ما وربما يعود هذا لجال عمل المؤسسة محل الدراسة والذي يعرف ضغط كبير من قبل منتسبيه والكم الهائل الذي يستقبله يوميا لاستخراج الوثائق اللازمة، ولا يمكن مقارنة وتبرير هذا مع الدراسات السابقة المعتمدة في هذه الدراسة لأنها لم تدرس الفروقات في ما يخص المتغيرات الشخصية.

#### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى الدراسة التطبيقية ومحاولة معرفة دور الثقة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء، وذلك من خلال تقديم المؤسسة محل الدراسة، ووصف وتحليل توزيع متغيرات وافراد عينة الدراسة والتحقق من فرضية الفروقات من خلال الاعتماد على برنامج Spss.26، ودراسة بعض المؤشرات المتعلقة بفحص الصدق التقارب وصدق التمايز، والتي بينت مؤشرات التطابق ملائمة مقبول لنموذج القياس بعد تصحيحه وحذف العبارات الشاذة، ثم دراسة وتحليل معاملات المسار المباشرة من خلال اعتماد على نتائج

#### Smart-pls4

وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها تبين أن هناك قبول متوسط للثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي حسب اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان، وفيما يخص اختبار الفرضيات توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والمتمثلة في وجود أثر معنوي دال احصائيا لجميع ابعاد الثقة التنظيمية على الاعتراب الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05) ومنه ثبت صحة الفرضيات الرئيسية الأربعة الخاصة بالثقة التنظيمية وأبعادها، بينما لم يكن هناك أثر معنوي دال احصائيا لأبعاد الثقة التنظيمية على بعد العزلة الاجتماعية.

أما فيما يخص الفرضية الرئيسية الخامسة فقد توصلنا الى نتيجة مفادها أنه لا توجد فروقات في اتجاهها أفراد عينة الدراسة حول محور الاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، ونوع عقد العمل) وبالتالي فهذا يدل على ان الموظفين لديهم نفس التصور فيما يخص هذا المحور.



# الختامة

تعد الثقة التنظيمية مفهوما متكاملًا ومتعدد الجوانب من حيث الأبعاد المختلفة، فهو قائم على السلوك التنظيمي والتصرفات داخل المؤسسة، فالثقة تتضمن مدركات العاملين للثقة في الإدارة العليا التي تعكس رؤية المؤسسة والأهداف والاستراتيجيات التي تقوم عليها وتوفير المناخ الاجتماعي بين العاملين لماله من أهمية في تحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى الثقة في المشرفين لما له من دور في تعزيز الثقة لدى الأفراد لما يملكه من خبرات تمكنه من أداء عمله بنزاهة وحل النزاعات بين الموظفين، وأيضًا الثقة في زملاء العمل والتي تتجسد في العمل الجماعي والتي من شأنها أن تعزز الثقة التنظيمية من خلال تقاسم المعرفة والدعم وتقديم النصيحة.

وإلى جانب ذلك يعد الاغتراب الوظيفي ظاهرة معقدة وخطيرة، كونه يمس علاقة العامل بمؤسسته، حيث أنه يشير إلى شعور العامل بالعجز وعدم القدرة على التحكم في الأحداث المحيطة بهم، والإحساس باللامعنى وعدم وجود أهداف محددة، وكذلك اللامعيارية والإحساس بالاختلاف بين الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها فضلًا عن العزلة الاجتماعية التي تفصل أجزاء الفرد وتفكيره عن المنظمة.

فالاغتراب الوظيفي ما هو إلا نتيجة توصل العاملين إلى قرار بأن المؤسسة التي يعملون بها ليست بالمكان المناسب للاستمرار بالعمل بها، وترتب عن هذه القرارات نتائج وخيمة بالنسبة للعاملين والمؤسسة معًا.

وقد أظهرت الدراسة أن للثقة التنظيمية دور في الحد من الاغتراب الوظيفي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء. كما توصلنا لمجموعة من النتائج والتوصيات والاقتراحات، والتي سيتم ذكرها كالتالي:

### ثانياً: نتائج الدراسة

- تعتبر مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء من أهم القطاعات، حيث يكمن دورها في توفير مختلف الخدمات المتعلقة بتأمين الحاجات الأساسية للأفراد وأسرها بتوفير دخل مستمر ومنتظم؛
- وجود مستوى متوسط للثقة التنظيمية بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بالمؤسسة وهذا يدل على أن الجميع يسعى لخلق جو عائلي تسوده المودة والاحترام داخل المؤسسة؛
- وجود مستوى متوسط من الاغتراب الوظيفي بأبعاده لدى العاملين في المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن البعض من موظفي المؤسسة أحياناً ما يجدون صعوبة في إدراك بعض الأنشطة وافتقاد القدرة على التحكم والشعور بالعجز في تأدية المهام؛
- تمتع النموذج بالصدق والثبات، وصدق التقارب والتمايز وجاءت المؤشرات في الجودة المطلوبة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر دال احصائيا لبعث الثقة في الادارة العليا على ابعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تمثل في الشعور بالعجز واللامعنى واللامعيارية،
- يوجد أثر دال احصائيا لبعث الثقة في المشرفين على ابعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تمثل في الشعور بالعجز واللامعنى؛
- يوجد أثر دال احصائيا لبعث الثقة في زملاء العمل على ابعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تمثل في اللامعنى واللامعيارية.
- رفض الفرضية الرئيسية الخامسة والتي مفادها أنه توجد فروقات ذات دلالة احصائية في متوسطات اجابة الافراد حول محور الاغتراب الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

#### ثالثا: توصيات الدراسة

بعد استعراض النتائج المتحصل عليها من الجانب النظري لمتغيرات الدراسة والجانب التطبيقي، كان لابد من وضع توصيات التي من شأنها ان تعالج نقاط الضعف المتعلقة بالاغتراب الوظيفي وأيضا ان تعزز من الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة التالية:

- ايجاد بيئة تنظيمية وتوفير مناخ اجتماعي بين العاملين والتشجيع على الابداع والابتكار والتجديد؛
- تعزيز القيم السلوكية داخل المؤسسة واشاعة الثقة بالآخر؛
- زيادة التفاعل بين العاملين من خلال الأنشطة الاجتماعية الهادفة؛
- الاهتمام بتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين وإحساسهم بالدعم التنظيمي؛
- وضع خطط واستراتيجيات واضحة؛
- الاهتمام بكافة احتياجات العاملين مما يعزز الثقة في ادارة المؤسسة؛
- العمل على حل النزاعات بطرق مرضية؛
- التشجيع على العمل الجماعي ومشاركة المعرفة بين العاملين؛
- تعزيز القيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين؛
- مشاركة العاملين بعمليات اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تؤثر على حياتهم الوظيفية وزيادة الحكم الذاتي لديهم؛

- إحداء نوع من الأرباط الأءءماعى والأءكافلى والأءكاملى من ءلال الأءىء على أءلاقاء العمل والأءاعل الإنسانى بما بضمء بأسىء روء الأعاون، والأالف والأنساءم بىن العاملىن وءءلك مع رؤساءهم؛
- مرابءة الأهداف واءاءة صباؤها وربطها مع اهداف العاملىن من اءل أءقىء الأوافق والأنساءم بىن الأهداف الأءبىمىة والأهداف الشءصبة؛
- أوفىر الأسأقرار الأءبىمى للعاملىن وءبىئة اءو المناسب للعمل، وءءسبن ظروف العمل من أءل الإبقاء على مسأوى مرأفع من اءفعىة العاملىن للأناءاز.

ءما أنه بمكن وءع مءموءة من الأءأراءاء لعلها أكون مشارىع مسأبلىة ءالأى:

- اءر الأءة والأءافا الأءبىمىة فى أءسبن ءوءة الأىاة الوءبىفىة؛
- اءور الوسىط للأءة الأءبىمىة فى العلاءة بىن الصمأ الوءبىفى والأءأراب الوءبىفى لءى العمال؛
- اءور سلوك المواأنة فى العلاءة بىن انءام الأءة الأءبىمىة والأءأراب الوءبىفى؛
- -أءر الأءة الأءبىمىة فى أءزىز سلوك المواأنة الأءبىمىة لءى العاملىن.

# قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. ابن منظور، لسان العرب، ج6، دار المعارف.
2. اسماعيل إيهاب أحمد، إشكالية مفهوم الثقة والإسهامات السوسولوجية في دراستها، حوليات آداب عين شمس، المجلد 45، عدد يناير-مارس 2017.
3. الإمام معين مُجدد، التفوق كيف تجتذب الشركة نخبة الموظفين الأكفاء وتحتفظ بهم، العبيكان للنشر، 2004.
4. امجد كاظم فارس، الشعور بالإغتراب الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المحاضرين المجانيين في المدارس الثانوية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد 19، العدد 73، 2022.
5. بحري صابر، الإجهاد المهني وعلاقته بالاغتراب المهني لدى الأطباء العامون العاملون بالمستشفيات العمومية، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
6. براجي سليمان، الاغتراب الوظيفي أسبابه واثاره على الفرد والمجتمع، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 6، العدد 02، ديسمبر 2019.
7. بركات حلیم، الاغتراب في الثقافة العربية: متاهات الانسان بين الحلم والواقع، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت-لبنان - 2006 .
8. بسوس مُجدد ملحم، تجليات الاغتراب في مجموعة "مزبدا من الوحشة" القصصية، مجلة اللغة الوظيفية، جامعة جرش الأردن، مجلد 8، العدد 1، 2021.
9. بعاج الهاشمي، أثر ابعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022.
10. بليل حسبيبة، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية- المجلد 26، العدد 02، 2012.
11. بن زاهي منصور وتاوريريت نور الدين، الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول معاناة العمل، 2011.
12. تجاني منصور، الثقة التنظيمية، مجلة قضايا معرفية، المجلد 02، العدد 05، 2020.
13. جابر حسنين أحمد، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2020 .

14. جابر حسنين أحمد، الإحباط الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط ١، 2013.
15. جديدي زليخة، الاغتراب، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 08، 2012.
16. جيلاني حامد ، قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الإغتراب الوظيفي، اطروحة دكتوراه الطور الثالث في ادارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2022
17. الحرتسي سرير ، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من المؤسسات الجزائرية- اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2019.
18. حماد ايمن، الاغتراب في الرواية العربية المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2020
19. حميد مُحمَّد عبد الله حسن، تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، دار المنهل، الأردن، 2016
20. خير الله ناصر فايزة وخير الله ناصر عادل، ظاهرة الإغتراب الوظيفي(أسبابها، نتائجها، سبل علاجها) بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، مجلة الأندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 07، 2020.
21. دودين احمد يوسف ، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، مجموعة اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2017
22. الدوري زكريا مطلق وأحمد علي صالح، إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة في منظمة الاعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن، 2022.
23. رازو عبد الخالق حسين وآخرون، الاغتراب الوظيفي ودوره في انعدام الثقة التنظيمية، مجلة بوليتيكنيك للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد، 4، العدد 1، 2023.
24. روثلين فيليب، الملل الوظيفي، مجموعة النيل العربية، 2023 .
25. السامرائي مهدي صالح مهدي، الفكر الاداري و القيادي الحديث ،دار اليازوري، 2021 .
26. سعيد مُحمَّد عودة عبد الله ، الإغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مذكرة ماجستير في القيادة والادارة، جامعة الأقصى غزة-فلسطين - 2017.
27. سليمان براجي، الاغتراب الوظيفي أسبابه واثاره على الفرد والمجتمع، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد6، العدد02، 2019.
28. الشاذلي عبد الحميد مُحمَّد، الاغتراب النفسي لدى الشباب الجامعي، ط1، مجموعة أجيال لخدمات التسويق والنشر، القاهرة، مصر.
29. الشايب احمد مُحمَّد، عنان ابو حمور، مفاهيم ادارية معاصرة، مكتبة اليرموك، العراق، بدون سنة نشر.

30. شتا السيد علي ، نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، 1993
31. الشكرجي اسماء طه نور ، تأثير كل من من العدالة والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008.
32. صفرائي عائشة، الثقة ودورها في استخراج المعرفة الضمنية ومشاركتها، Route Educational & Social Science Journal، المجلد 4، العدد 6، 2019.
33. عيوانة سهام ، مصادر ضغوط العمل الوظيفية وأثرها على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين بالمدرسة العليا للأساتذة، مذكرة ماستر في ادارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي- الاغواط- 2015.
34. فارس أسماء، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، مذكرة ماستر في علم نفس، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية-غرداية- 2015.
35. فخري نور حسن ، مصطفى رعد صالح، الاغتراب الوظيفي وأثره في الرضا عن العمل، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد 26، العدد 121، 2020.
36. فليح حكمت مُجَّد ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التعاقد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد83، 2010.
37. فهيد علي ، الثقة التنظيمية السائدة بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المجلد 11، العدد 2، 2017.
38. القاسم بديع ، علم النفس المهني، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001
39. القرني مُجَّد عايض نمشان، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس بمحافظة بلقرن، مجلة كلية التربية ، العدد 182، الجزء 2 ، 2019.
40. قريشي ليلي، صوالح منى، يوعنان مباركة، اثر الثقة التنظيمية في تعزيز الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، مذكرة ماستر في ادارة الاعمال، جامعة حمه لخضر، علوم التسيير، 2022.
41. كرباع جمانة، أهمية التمكين الإداري الحد من الاغتراب الوظيفي، مذكرة ماستر في ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر-بسكرة- 2020.
42. لعمور رميلة، قشام إسماعيل، بوزيدي فطوم، اتجاهات العاملين في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، 2020.
43. لعون عطية، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران -02- كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والأرطوفونيا، 2016.

44. معدن شريفة، العمري سليمة، الاغتراب الوظيفي في ضوء مقاربات سوسولوجية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 05، 2018.

45. مفرح عزيزة ، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة كلية التربية، العدد 168 الجزء الثالث، 2016.

46. ميلود ولد الصديق، الإغتراب السياسي في الوسط الطلابي، مركز الكتاب الاكاديمي، 2015 .

47. وابل نعيمة، الاغتراب عند كارل ماركس "دراسة نقدية تحليلية"، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

1.Ayam Ibrahim Alabed, Defensive silence as a mediating variable Between Organizational Trust and Work Alienation A Field Study on Aleppo Public Banking Sector, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS), vol 7, issue 2, 2023 - <https://www.linkedin.com/pulse/importance-trust-organization-rogelio-martinez>

2.J.David Lewis, Andrew Weigert, Trust As A Social Reality, Social Forces, 1985, Vol.63, No.4

3.Johannes Karl Muhl, Organizational Trust, Measurement, Impact, and the Role of Management Accountants, Springer International Publishing Switzerland 2014

4.Pamela Shockly-Zalabak, Katheleen Ellis, Gaynelle Winogrand, Organizational Trust : What It Means, Why It Matters, Organizational Development Journa 2000l, Vol 18, Iss 04

5.Rogelio Martinez, The Importance Of Trust In Organizatio, 2023

الملاحق

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
عائشة صفراي	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الأغواط -
بشير عبد العالي	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الأغواط -
مراد بدرينة	أستاذ مساعد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الأغواط -

الملحق رقم (02): الاستبيان في شكله النهائي

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثلجي الأغواط



كلية العلوم الاقتصادية، و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الموضوع :

دور الثقة التنظيمية في الحد من الإغتراب الوظيفي

دراسة حالة-وكالة التأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط-

تحت إشراف الأستاذة

ربيعة كيرد

من إعداد الطالبتين:

بوزياني مارية

محفوظي وئام

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص "إدارة الموارد البشرية" نرجو منكم التعاون والإجابة على أسئلة الإستبيان بوضع علامة X في الخانة التي تناسبكم، ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها تستعمل حصرا لغرض البحث العلمي. كما ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

السنة الجامعية: 2023/2024

## قائمة الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس	
	ذكر
	أنثى
السن	
	أقل من 30
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
	من 40 سنة فما فوق
سنوات الخدمة	
	أقل من 5 سنوات
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
	10 سنوات فأكثر
المستوى التعليمي	
	ثانوي وأقل
	جامعي
	دراسات عليا
	أخرى أذكرها.....
المستوى الوظيفي	
	إطار سامي
	إطار
	عون تحكم
	عون تنفيذ
نوع عقد العمل	
	مثبت
	عقد عمل مفتوح
	عقد عمل مؤقت (محدود المدة)

الجزء الثاني: الثقة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	إدارة المؤسسة تتميز بالشفافية والعدالة					
2	لدى إدارة المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة					
3	تهتم الإدارة بكافة إحتياجاتي					
4	أنا أثق بالإدارة في مؤسستي مما ينعكس إيجابا على أدائي					
5	تسعى إدارة مؤسستي إلى توفير مناخ إجتماعي بين الموظفين					
6	مشرفي بالعمل يمتلك الخبرات التي تمكنه من أداء عمله					
7	يشجعني مشرفي على الإبداع والإبتكار والتجديد					
8	يتعامل مشرفي بعدالة مع كافة زملاء المصلحة					
9	أثق بنزاهة مشرفي في حل النزاعات بين الموظفين					
10	أتلقي الدعم والمساندة من مشرفي في العمل					
11	توجد ثقة متبادلة بيني وبين زملاء العمل					
12	يقدم لي زملائي في العمل الدعم والنصيحة بعيدا عن المصلحة الشخصية					
13	عادة ما أشجع زملائي على العمل الجماعي وروح الفريق					
14	أسعى إل تقاسم المعرفة ومشاركتها مع زملائي					
15	عادة ما يساعدني زملائي إذا واجهتني مشكلة في العمل					

الجزء الثالث: الاغتراب الوظيفي

العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
16					يصعب علي اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي
17					أحيانا أشعر بالعجز في إنجاز مهامتي الوظيفية
18					أشعر أن دوري في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة محدود
19					وظيفتي لا تتيح لي فرصة إستغلال قدراتي وإمكانياتي
20					أشعر بالملل في العمل بسبب الروتين
21					أشعر أنني لم أحقق شيئا ذو قيمة في مجال عملي
22					أحس بتناقص طموحاتي وتطلعاتي المستقبلية مع وظيفتي بمرور الوقت
23					أشعر أن أعمالي ليست جديرة بالاهتمام
24					يصعب علي الالتزام بالأنظمة والقيم السائدة في محيط العمل
25					أشعر أن الترقية في المؤسسة ينتابها الغموض
26					لا أبالى بالنظام الداخلي للمؤسسة
27					أحيانا يتم إخفاء ما يجري في المصلحة التي أنتمي إليها
28					أشعر بالتوتر بمجرد تواجدي في العمل
29					أجد صعوبة في مناقشة بعض المواضيع مع زملاء العمل
30					نادرا ما أشارك في النشاطات الاجتماعية للمؤسسة (الندوات، الدورات التدريبية، تنفيذ الأنشطة)
31					كثيرا ما أغب بالجلوس وحيدا والانعزال عن زملائي

الملحق رقم (03): صدق وثبات أداة الدراسة

1. قيم التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		X	Y
N		37	37
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,2577	3,1909
	Ecart type	,88961	,85720
Différences les plus extrêmes	Absolue	,107	,118
	Positif	,067	,118
	Négatif	-,107	-,072
Statistiques de test		,107	,118
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 <sup>c,d</sup>	,200 <sup>c,d</sup>

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.
- d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

2. قيمة ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	15

2.1. متغير الثقة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,702	16

2.2. متغير الاغتراب الوظيفي

الملحق (04): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	51,4	51,4	51,4
	انثى	18	48,6	48,6	100,0
Total		37	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30	1	2,7	2,7	2,7
	من 30 الى اقل من 40 سنة	6	16,2	16,2	18,9
	من 40 سنة فما فوق	30	81,1	81,1	100,0
Total		37	100,0	100,0	

		الاقدمية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	4	10,8	10,8	10,8
	سنوات فاكثر 10	33	89,2	89,2	100,0
Total		37	100,0	100,0	

		المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي و اقل	11	29,7	29,7	29,7
	جامعي	20	54,1	54,1	83,8
	دراسات عليا	6	16,2	16,2	100,0
Total		37	100,0	100,0	

		الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار سامي	5	13,5	13,5	13,5

اطر	25	67,6	67,6	81,1
عون تحكم	3	8,1	8,1	89,2
عون تنفيذ	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

		العقد			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مثبت	35	94,6	94,6	94,6
	عقد عمل مفتوح	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

الملحق (05): وصف اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة

Statistiques descriptives

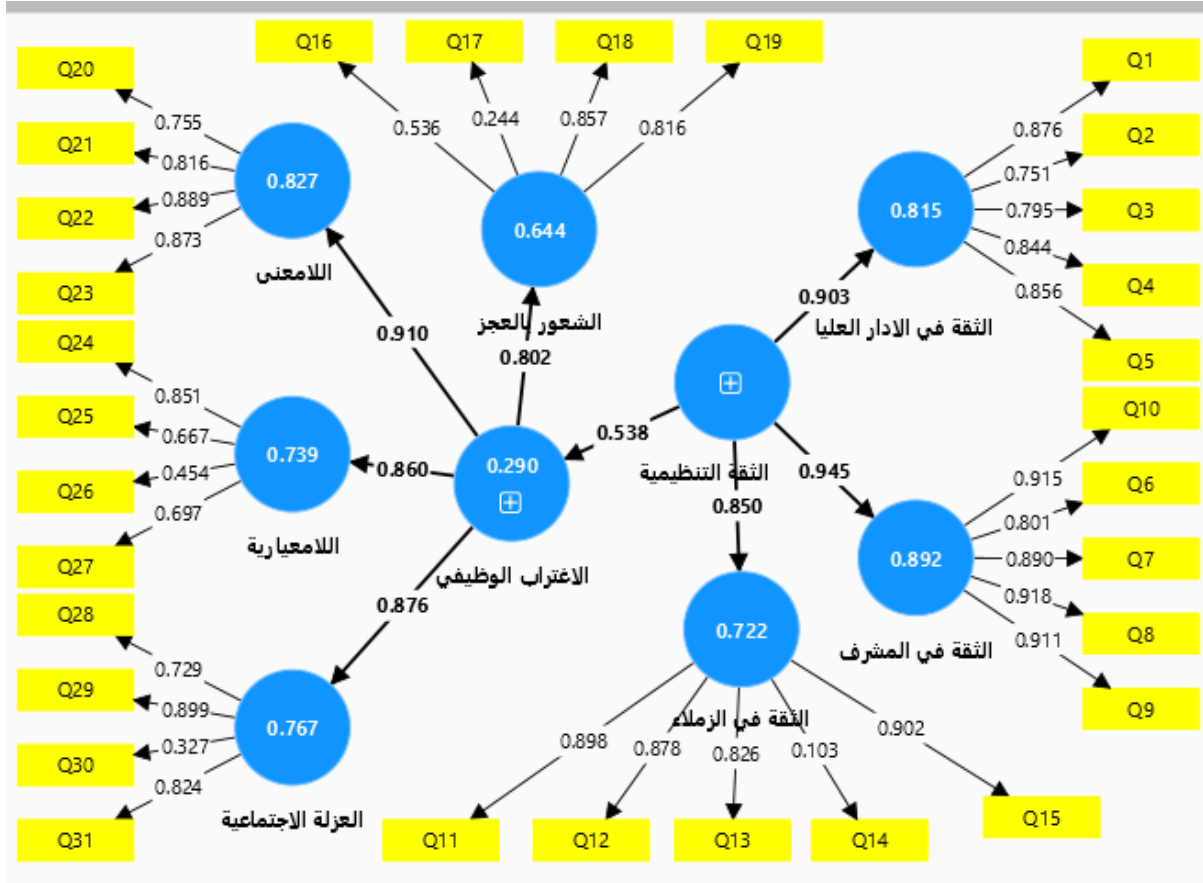
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1	37	1	5	2,70	1,127
Q2	37	1	5	3,14	,948
Q3	37	1	5	2,81	1,076
Q4	37	1	5	3,05	1,153
Q5	37	1	5	2,92	1,090
Q6	37	1	5	3,35	1,006
Q7	37	1	5	3,08	1,211
Q8	37	1	5	2,97	1,213
Q9	37	1	5	3,03	1,118
Q10	37	1	5	3,19	1,288
Q11	37	1	5	3,46	1,043
Q12	37	1	5	3,41	1,092
Q13	37	1	5	3,65	1,033
Q14	37	1	33	4,49	4,919
Q15	37	1	5	3,62	,982
Q16	37	1	5	3,14	1,004
Q17	37	1	44	4,54	6,752
Q18	37	1	5	2,70	1,024
Q19	37	1	5	2,84	,928
Q20	37	1	5	2,73	1,239
Q21	37	1	5	3,19	1,198
Q22	37	1	5	2,89	1,048
Q23	37	1	5	3,46	1,070
Q24	37	2	5	3,30	1,024
Q25	37	1	5	2,68	1,334
Q26	37	2	5	3,78	,976
Q27	37	1	5	3,00	1,155
Q28	37	1	5	3,27	1,071
Q29	37	1	5	3,19	1,175
Q30	37	1	5	3,14	1,273
Q31	37	1	5	3,22	1,182
x1	37	1,00	5,00	2,9243	,89238
x2	37	1,00	5,00	3,1243	1,03854
x3	37	1,60	9,00	3,7243	1,26170
X	37	1,60	5,00	3,2577	,88961
y1	37	1,25	13,00	3,3041	1,80291

y2	37	1,00	5,00	3,0676	,94584
y3	37	1,75	5,00	3,1892	,76241
y4	37	1,25	5,00	3,2027	,82462
Y	37	1,94	6,31	3,1909	,85720
N valide (liste)	37				

الملحق (06): جودة النموذج

1. صدق التقارب

النموذج قبل الحذف



صدق التقارب بعد الحذف

Construct reliability and validity - Overview				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
الاغتراب الوظيفي	0.888	0.898	0.909	0.484
الثقة التنظيمية	0.942	0.944	0.950	0.613
الثقة في الادار العليا	0.873	0.877	0.913	0.724
الثقة في الزملاء	0.900	0.904	0.930	0.769
الثقة في المشرف	0.911	0.913	0.937	0.789
الشعور بالعجز	0.719	0.719	0.877	0.781
العزلة الاجتماعية	0.585	0.627	0.824	0.702
اللامعنى	0.853	0.861	0.901	0.696
اللامعيارية	0.650	0.667	0.807	0.583

2. صدق التمايز:

2.1. التباين بين الأسئلة

Discriminant validity - Cross loadings									
	الاعتبار الوظيفي	الثقة التنظيمية	الثقة في الادار العليا	الثقة في الزملاء	الثقة في المشرف	الشعور بالعجز	العزلة الاجتماعية	اللامعنى	اللامعيارية
Q1	0.557	0.756	0.867	0.555	0.621	0.337	0.440	0.434	0.643
Q1	0.557	0.756	0.867	0.555	0.621	0.337	0.440	0.434	0.643
Q11	0.634	0.771	0.590	0.900	0.584	0.325	0.477	0.616	0.605
Q11	0.634	0.771	0.590	0.900	0.584	0.325	0.477	0.616	0.605
Q12	0.401	0.832	0.673	0.879	0.693	0.192	0.273	0.315	0.527
Q12	0.401	0.832	0.673	0.879	0.693	0.192	0.273	0.315	0.527
Q13	0.499	0.701	0.508	0.824	0.554	0.226	0.540	0.424	0.481
Q13	0.499	0.701	0.508	0.824	0.554	0.226	0.540	0.424	0.481
Q15	0.532	0.743	0.546	0.903	0.552	0.308	0.497	0.470	0.490
Q15	0.532	0.743	0.546	0.903	0.552	0.308	0.497	0.470	0.490
Q18	0.678	0.207	0.310	0.192	0.060	0.881	0.371	0.544	0.533
Q18	0.678	0.207	0.310	0.192	0.060	0.881	0.371	0.544	0.533
Q19	0.692	0.280	0.212	0.334	0.206	0.886	0.230	0.640	0.518
Q19	0.692	0.280	0.212	0.334	0.206	0.886	0.230	0.640	0.518
Q20	0.722	0.350	0.401	0.417	0.132	0.536	0.538	0.760	0.481
Q21	0.708	0.258	0.225	0.273	0.194	0.463	0.439	0.812	0.480
Q21	0.708	0.258	0.225	0.273	0.194	0.463	0.439	0.812	0.480
Q22	0.832	0.446	0.407	0.446	0.345	0.748	0.415	0.890	0.575
Q22	0.832	0.446	0.407	0.446	0.345	0.748	0.415	0.890	0.575
Q23	0.841	0.481	0.418	0.567	0.310	0.480	0.671	0.870	0.666
Q23	0.841	0.481	0.418	0.567	0.310	0.480	0.671	0.870	0.666
Q24	0.754	0.443	0.399	0.505	0.291	0.581	0.455	0.638	0.819
Q24	0.754	0.443	0.399	0.505	0.291	0.581	0.455	0.638	0.819
Q25	0.462	0.641	0.627	0.536	0.565	0.213	0.314	0.292	0.724
Q25	0.462	0.641	0.627	0.536	0.565	0.213	0.314	0.292	0.724
Q27	0.665	0.439	0.496	0.361	0.328	0.487	0.474	0.521	0.746
Q27	0.665	0.439	0.496	0.361	0.328	0.487	0.474	0.521	0.746
Q28	0.500	0.425	0.464	0.400	0.284	0.185	0.779	0.372	0.434
Q28	0.500	0.425	0.464	0.400	0.284	0.185	0.779	0.372	0.434
Q3	0.353	0.687	0.798	0.482	0.581	0.205	0.216	0.287	0.437
Q3	0.353	0.687	0.798	0.482	0.581	0.205	0.216	0.287	0.437
Q31	0.697	0.368	0.307	0.442	0.241	0.360	0.893	0.633	0.494
Q31	0.697	0.368	0.307	0.442	0.241	0.360	0.893	0.633	0.494
Q4	0.519	0.826	0.864	0.655	0.711	0.222	0.443	0.447	0.581
Q4	0.519	0.826	0.864	0.655	0.711	0.222	0.443	0.447	0.581
Q5	0.426	0.805	0.872	0.558	0.746	0.241	0.382	0.315	0.496
Q5	0.426	0.805	0.872	0.558	0.746	0.241	0.382	0.315	0.496
Q6	0.327	0.748	0.643	0.526	0.840	0.066	0.326	0.329	0.310
Q6	0.327	0.748	0.643	0.526	0.840	0.066	0.326	0.329	0.310
Q7	0.297	0.824	0.655	0.661	0.902	0.089	0.318	0.173	0.446
Q7	0.297	0.824	0.655	0.661	0.902	0.089	0.318	0.173	0.446
Q8	0.277	0.832	0.732	0.612	0.899	0.144	0.155	0.181	0.435
Q8	0.277	0.832	0.732	0.612	0.899	0.144	0.155	0.181	0.435
Q9	0.444	0.851	0.756	0.622	0.911	0.229	0.296	0.388	0.512
Q9	0.444	0.851	0.756	0.622	0.911	0.229	0.296	0.388	0.512

مصفوفة الارتباط

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion								Copy to Excel	Copy to R
	الثقة في الادار العليا	الثقة في الزملاء	الثقة في المشرف	الشعور بالعجز	العزلة الاجتماعية	اللامعنى	اللامعيارية		
الاعتراب الوظيفي									
الثقة التنظيمية									
الثقة في الادار العليا	0.851								
الثقة في الزملاء	0.665	0.877							
الثقة في المشرف	0.785	0.683	0.888						
الشعور بالعجز	0.295	0.298	0.151	0.884					
العزلة الاجتماعية	0.441	0.502	0.306	0.339	0.838				
اللامعنى	0.439	0.517	0.301	0.671	0.620	0.835			
اللامعيارية	0.636	0.601	0.483	0.595	0.555	0.665	0.764		

اختبار التجانس HTMT:

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix								Copy to Excel	Copy to R
	الثقة في الادار العليا	الثقة في الزملاء	الثقة في المشرف	الشعور بالعجز	العزلة الاجتماعية	اللامعنى	اللامعيارية		
الاعتراب الوظيفي									
الثقة التنظيمية									
الثقة في الادار العليا									
الثقة في الزملاء	0.742								
الثقة في المشرف	0.876	0.749							
الشعور بالعجز	0.374	0.372	0.183						
العزلة الاجتماعية	0.634	0.700	0.431	0.501					
اللامعنى	0.502	0.586	0.335	0.852	0.844				
اللامعيارية	0.875	0.795	0.664	0.814	0.871	0.841			

الملحق (07): معامل التحديد  $R^2$  والمؤشر  $F^2$

1. معامل التحديد  $R^2$

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
الاغتراب الوظيفي	0.315	0.296
الثقة في الادار العليا	0.822	0.817
الثقة في الزملاء	0.759	0.752
الثقة في المشرف	0.842	0.837
الشعور بالعجز	0.602	0.590
العزلة الاجتماعية	0.529	0.515
اللامعنى	0.871	0.867
اللامعيارية	0.715	0.707

2. مؤشر  $F^2$

f-square - List	
	f-square
الاغتراب الوظيفي - < الشعور بالعجز	1.511
الاغتراب الوظيفي - < العزلة الاجتماعية	1.121
الاغتراب الوظيفي - < اللامعنى	6.730
الاغتراب الوظيفي - < اللامعيارية	2.515
الثقة التنظيمية - < الاغتراب الوظيفي	0.460
الثقة التنظيمية - < الثقة في الادار العليا	4.617
الثقة التنظيمية - < الثقة في الزملاء	3.147
الثقة التنظيمية - < الثقة في المشرف	5.325

الملحق (08): اختبار فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الأولى

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
الاعتراب الوظيفي - < الشعور بالعجز	0.747	0.757	0.081	9.220	0.000
الاعتراب الوظيفي - < العزلة الاجتماعية	0.762	0.773	0.067	11.337	0.000
الاعتراب الوظيفي - < اللامعنى	0.907	0.913	0.031	29.245	0.000
الاعتراب الوظيفي - < اللامعيارية	0.862	0.867	0.042	20.358	0.000
الثقة التنظيمية - < الاعتراب الوظيفي	0.593	0.574	0.168	3.528	0.000
الثقة التنظيمية - < الثقة في الادار العليا	0.873	0.875	0.037	23.901	0.000
الثقة التنظيمية - < الثقة في الزملاء	0.887	0.890	0.036	24.842	0.000
الثقة التنظيمية - < الثقة في المشرف	0.913	0.914	0.031	29.862	0.000

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة والرابعة

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
الاعتراب الوظيفي - < الشعور بالعجز	0.751	0.761	0.079	9.470	0.000
الاعتراب الوظيفي - < العزلة الاجتماعية	0.760	0.771	0.068	11.236	0.000
الاعتراب الوظيفي - < اللامعنى	0.908	0.914	0.031	29.426	0.000
الاعتراب الوظيفي - < اللامعيارية	0.861	0.865	0.043	19.849	0.000
الثقة التنظيمية - < الثقة في الادار العليا	0.869	0.867	0.044	19.770	0.000
الثقة التنظيمية - < الثقة في الزملاء	0.884	0.885	0.041	21.583	0.000
الثقة التنظيمية - < الثقة في المشرف	0.917	0.918	0.028	32.382	0.000
الثقة في الادار العليا - < الاعتراب الوظيفي	0.565	0.563	0.205	2.758	0.006
الثقة في الزملاء - < الاعتراب الوظيفي	0.607	0.587	0.225	2.705	0.007
الثقة في المشرف - < الاعتراب الوظيفي	-0.479	-0.474	0.224	2.135	0.033

3. اختبار الفرضيات الفرعية:

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
الثقة في الادار العليا - < الشعور بالعجز	0.547	0.586	0.256	2.139	0.033
الثقة في الادار العليا - < العزلة الاجتماعية	0.319	0.329	0.236	1.350	0.177
الثقة في الادار العليا - < اللامعنى	0.471	0.490	0.205	2.298	0.022
الثقة في الادار العليا - < اللامعيارية	0.577	0.567	0.195	2.965	0.003
الثقة في الزملاء - < الشعور بالعجز	0.414	0.366	0.296	1.398	0.162
الثقة في الزملاء - < العزلة الاجتماعية	0.466	0.455	0.263	1.768	0.077
الثقة في الزملاء - < اللامعنى	0.672	0.645	0.242	2.781	0.005
الثقة في الزملاء - < اللامعيارية	0.412	0.396	0.161	2.555	0.011
الثقة في المشرف - < الشعور بالعجز	-0.604	-0.568	0.278	2.171	0.030
الثقة في المشرف - < العزلة الاجتماعية	-0.188	-0.166	0.272	0.692	0.489
الثقة في المشرف - < اللامعنى	-0.555	-0.530	0.248	2.239	0.025
الثقة في المشرف - < اللامعيارية	-0.188	-0.141	0.208	0.902	0.367

4. اختبار فرضية الفروقات

4.1. فروقات اتجاه الجنس

X: الثقة التنظيمية

Y: الاغتراب الوظيفي

Test des échantillons indépendants

				Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
X	Hypothèse de variances égales	0,508	0,481	0,600	35	0,552	0,17719	0,29524	-0,42218	0,77657
	Hypothèse de variances inégales			0,597	33,204	0,554	0,17719	0,29671	-0,42632	0,78071
Y	Hypothèse de variances égales	1,444	0,238	0,787	35	0,437	0,22295	0,28345	-0,35249	0,79840
	Hypothèse de variances inégales			0,777	28,142	0,444	0,22295	0,28697	-0,36475	0,81066

4.2. الفروقات اتجاه العمر

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
X	Intergruppes	,377	2	,188	,228	,797
	Intragruppes	28,113	34	,827		
	Total	28,490	36			
Y	Intergruppes	,881	2	,441	,586	,562
	Intragruppes	25,571	34	,752		
	Total	26,453	36			

4.3. الفروقات اتجاه المستوى العلمي

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
X	Intergruppes	2,134	2	1,067	1,377	,266
	Intragruppes	26,356	34	,775		
	Total	28,490	36			
Y	Intergruppes	3,829	2	1,914	2,877	,070
	Intragruppes	22,624	34	,665		
	Total	26,453	36			

4.4. الفروقات اتجاه سنوات الخدمة (الاقدمية)

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
X	Intergruppes	,053	1	,053	,066	,799
	Intragruppes	28,437	35	,812		
	Total	28,490	36			
Y	Intergruppes	,811	1	,811	1,107	,300
	Intragruppes	25,642	35	,733		
	Total	26,453	36			

5.

4.5. الفروقات اتجاه المسمى الوظيفي

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
X	Intergruppes	2,704	3	,901	1,153	,342
	Intragruppes	25,787	33	,781		
	Total	28,490	36			
Y	Intergruppes	1,351	3	,450	,592	,625
	Intragruppes	25,102	33	,761		
	Total	26,453	36			

4.6. الفروقات اتجاه نوع عقد العمل:

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
X	Intergruppes	,000	1	,000	,000	,988
	Intragruppes	28,490	35	,814		
	Total	28,490	36			
Y	Intergruppes	,458	1	,458	,617	,438
	Intragruppes	25,995	35	,743		
	Total	26,453	36			