

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

التخصص: ادارة الاعمال



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الاغتراب الوظيفي و اثره على الثقة التنظيمية

دراسة حالة صندوق التامينات الاجتماعية - الاغواط -

من اعداد الطالبة:

- زياني راية

تحت اشراف:

- د. أحميدة فرحات

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
خنيش يوسف	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
أحميدة فرحات	أستاذ محاضر أ	مقررا ومشرفا
بن برطال عبد القادر	أستاذ محاضر أ	ممتحنا

السنة الدراسية : 2022/2021



الاهداء

أحمد الله تعالى أولاً وآخرًا على الفضل العظيم الذي منحني إياه

اهدي ثمرة جهدي المتواضع

الى من كلله الله بالهيبة والوقار الى من احمل اسمه بكل افتخار الى من كلت انامله ليقدم لنا لحظة السعادة ارجو من الله ان يمد في عمرك لترى ثمار قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الابد ابي الغالي.

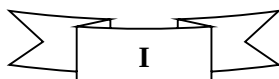
الى ملاكي في الحياة الى رمز الحب والحنان الى بسمه الحياة وسر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي وشفائي امي الحبيبة.

الى سندي في وقت الشدائد عمي حمادي.

الى توأم روحي ورفيقتي دربي وسندي ومصدر قوتي اختاي خديجة وعائشة.

الى رفقاء دربي وسندي الى من ارى التفاؤل بأعينهم و السعادة في ضحكتهم الى ريحان الحياة اخوتي محمد و عمر.

راية زياني



شكر وعرافان

نحمد الله سبحانه وتعالى الذي منَّ علينا بنعمة العقل والدين ووقفنا لانجاز هذا العمل المتواضع، وهو
القائل في محكم التنزيل:

"فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ"

لا يسعني بعد ان انتهيت من اعداد هذه المذكرة الا ان اتقدم بجزيل الشكر و العرفان بعد شكر الله تعالى
الى الفاضل دكتور أحميده فرحات الذي شرفني بقبوله لإشراف على هذه المذكرة والذي كان له الفضل
الكبير بعد الله تعالى في تطويرها واخراجها الى حيز الوجود .

كما اتقدم بأسمى آيات الشكر و التقدير والعرفان وعظم الامتنان الى الاساتذة الافاضل اعضاء لجنة
المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة، ولما قدموه من ملاحظات قيمة اثرت هذه المذكرة .

كما اتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى اساتذتي في جامعة عمار ثلجي الذين كانوا خير مربين ساهمو في
تكوين شخصيتي العلمية و التربوية .

لكم جزيل الشكر والتقدير

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل تأثير الاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية من وجهة نظر العاملين لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في ولاية الأغواط. وقد تم تحديد عناصر الدراسة بمتغير مستقل متمثل في الاغتراب الوظيفي ، ومتغير تابع متمثل في الثقة التنظيمية. ولتحقيق الهدف الرئيسي للدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ولجمع المعلومات الأولية تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة البالغة عددها 51 عامل مؤسسة تشمل 476 بالاستعانة بأسلوب المعالجة الإحصائية المتمثل في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، من أجل التحقق من فرضيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى عدم أثر ذو وجود دلالة احصائية للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الاغتراب الوظيفي، الثقة التنظيمية، صندوق الضمان الاجتماعي للعمال .

Abstract

This study aims to measure and analyse the impact of job expatriation on organizational confidence that brought to the attention of the employees of the National Social Security Fund in the state of Agouat. The elements of the study were identified by an independent variable of job alienation and a subordinate variable of organizational confidence.

To achieve the study's main objective, the analytical descriptive curriculum was used and to gather preliminary information. A questionnaire was designed and distributed to the study's 51 institutional sample of 476 workers using the statistical processing method of the SPSS, in order to verify the study hypotheses.

The study found no statistical effect of job expatriation on trust.

Keywords: Job Alienation, Organizational Trust, Workers' Social Security Fund



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة باللغة العربية
V	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
VII	فهرس المحتويات
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الملاحق
[أ-هـ]	مقدمة
[2-39]	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أدبيات نظرية حول الاغتراب الوظيفي
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي
7	المطلب الثاني: خصائص وانواع الاغتراب الوظيفي
8	المطلب الثالث: ابعاد وعوامل الاغتراب الوظيفي
12	المطلب الرابع: مراحل واستراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي

16	المبحث الثاني: أدبيات نظرية حول الثقة التنظيمية
16	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية
22	المطلب الثاني: خصائص وأهمية وانواع الثقة التنظيمية
25	المطلب الثالث: ابعاد وطرق بناء الثقة التنظيمية في المؤسسات
28	المطلب الرابع: نماذج ومتطلبات الثقة التنظيمية
34	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
34	المطلب الأول: دراسات حول المتغير المستقل (الاغتراب الوظيفي)
35	المطلب الثاني: دراسات حول المتغير التابع (الثقة التنظيمية)
36	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة
39	خلاصة الفصل
[41-83]	الفصل الثاني: دراسة حالة في casoral صندوق الضمان الاجتماعي
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
42	المطلب الاول: تعريف عام للمؤسسة
43	المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
46	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار اداة القياس.
47	المطلب الأول: نموذج ومنهج الدراسة.

فهرس المحتويات

48	المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة
49	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية والاختبارات الإحصائية.
49	المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع وعينة الدراسة
54	المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات
60	المطلب الثالث: اختبار صدق أداة الدراسة.
67	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.
73	خلاصة الفصل
82	الخاتمة
88	قائمة المراجع
91	الملاحق

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تخطيط الدراسة	هـ
02	العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي	4
03	تكامـل الثقة و عدم الثقة	31
04	نموذج تنمية الثقة لـ Shapiro	41
05	مراحل تطور اسم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية	43
06	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	55
07	النموذج البنائي العام للدراسة	56
08	تركيبـة مجتمـع الدراسة حسب الجنس.	60
09	تركيبـة مجتمـع الدراسة حسب السن.	64
10	تركيبـة مجتمـع الدراسة حسب سنوات الخدمة.	65
11	تركيبـة مجتمـع الدراسة حسب المستوى التعليمي.	66

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ابرز مفاهيم الثقة التنظيمية	6
02	التعليق على الدراسات السابقة و الحالية	9
03	توزيع عينة الدراسة.	49
04	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	50
05	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن.	51
06	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	52
07	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	53
08	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	54
09	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	55
10	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	55
11	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	56
12	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع	57
13	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس	57
14	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور السادس	58
15	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور السابع	59
16	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثامن	60

قائمة الجداول

61	الصدق الداخلي لفقرات البعد الاول (الثقة بالزملاء)	17
62	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني (الثقة بالمشرفين)	18
62	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث (الثقة بالادارة)	19
63	الصدق الداخلي لفقرات البعد الاول (الاغتراب عن الذات)	20
64	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني (العزلة)	21
65	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث (انعدام القوة)	22
65	الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع (فقدان المعايير)	23
66	الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس (انعدام المعنى)	24
66	قيم الفا كرونباخ	25
67	معامل الثبات الفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	26
68	اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية	27
69	إختبار الفرضية الرئيسية مع الجنس	28
69	إختبار الفرضية الرئيسية مع الفئات العمرية	29
71	ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية	30

الرقم	عنوان الملحق
01	قائمة الأساتذة المحكمين
02	الاستبيان الموزع في المؤسسة قيد الدراسة
03	خصائص عينة الدراسة
04	تركيبة عينة الدراسة
05	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني
06	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثالث
07	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الرابع
08	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الخامس
09	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور السادس
10	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور السابع
11	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثامن
12	قيم الفا كرونباخ
13	نتائج اختبار المتغير

مقدمة

تعتبر ظاهرة الاغتراب من أهم الظواهر السلبية في العالم الحديث والمعاصر، وقد تبلورت هذه الظاهرة على مدى سنوات عديدة، واتخذت مظاهر تختلف في شدتها بين الماضي وبين ما هي عليه في الوقت الحاضر، ولكن المشاهد أنها كانت منذ ذلك التاريخ تزداد اشتداداً وحدة تبعاً للتطور الحضاري المادي في هذا القرن وبصورة عكسية مع انتماءات الإنسان، خصوصاً الانتماء الديني والتاريخي، حيث يعتبر موضوع الاغتراب الوظيفي من أهم المواضيع التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والممارسين للإدارة في الآونة الأخيرة، وظل التداول لهذا المفهوم قائماً ما أدى إلى ظهور العديد من التفسيرات وتباين الرؤى حوله، وإذا ما حاولنا البحث عن الإرهاصات الأولى لمفهوم الاغتراب لوجدنا أنه قديم قد أدركه قطاع واسع من الفلاسفة ورجال الدين منذ وقت مبكر، وحديثاً بدأ الاهتمام بهذا الموضوع في مجال العلوم الاجتماعية، إذ سعى الباحثون إلى فهم هذه الظاهرة ومعرفة العوامل المؤدية إليها، وكانت نقطة البداية بالنسبة إليهم تلك الانتقادات الموجهة إلى الدراسات الأولى ونقص ذلك مدرسة الإدارة العلمية التي ركزت على الإنتاجية من خلال البحث في الطرق والأدوات التي يتم بموجبها تحديد أساليب أداء العمل، في حين بقي العامل مجبراً للتقيد للمبادئ التي جاءت بها لإهتمامها بالعمل لا بالعامل، و سلبت حريته وإنسانيته وأدت به إلى العزلة والابتعاد عن الآخرين في محيط عمله وبالتالي يعيش حالة من الاغتراب، بينما ركزت دراسات أخرى على الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل من خلال العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب كمدرسة العلاقات الإنسانية وما يليها من مدارس سوسيولوجية تعكس مدى إهتمام علماء الاجتماع على التعامل مع الاغتراب الوظيفي كمشكلة باتت تهدد إستقرار المنظمة وكيانها خاصة في ظل ما شهدته هذه الأخيرة من تعقيد.

ولقد أشارت العديد من الدراسات بأن للثقة التنظيمية دور أساسي في علاقات العمل الفاعلة والمنتجة، لأنها تؤثر على الأداء التنظيمي كونها أحد الدعائم الأساسية لفعالية البناء التنظيمي، وإن وجود الثقة بين الأفراد العاملين هو أساس في نجاح التعاون الاجتماعي والمهني الضروري لتحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة. ومن هذا المنطلق الثقة تشكل علاقات إيجابية كبيرة مع العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء والرضا الوظيفي والسلوكيات المواطنة والالتزام التنظيمي وزيادة التعاون والقدرة على إحداث التغيير وتحسين جودة حياة العمل، أما تدني مستوى الثقة التنظيمية يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء، زيادة الصراع وعدم الاستقرار، و القلق والتوتر والاكتئاب النفسي، وشعور العاملين بالعزلة وعدم الانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها، وهذا بدوره يبرز ظاهرة الاغتراب لدى العاملين ولما لها من تأثيرات سلبية على المستوى الشخصي والتفاعلي والوظيفي للعاملين.

ومن هنا تم طرح الإشكالية التالية: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الثقة

التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ؟



مقدمة

وينبثق عن السؤال الرئيسي مجموعة أسئلة فرعية هي كالتالي:

- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب عن الذات على الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟
- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعزلة على الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانعدام القوة على الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانعدام المعنى على الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟
- 5- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفقدان المعايير على الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟

فرضيات الدراسة:

استنادا على إشكالية الدراسة وعناصرها التي تم تحديدها مسبقا يمكن الانطلاق من الفرضيات التالية قصد إثباتها أو نفيها، والتي تتجلى في الآتي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

والفرضيات الفرعية يمكن تجزئته الى خمس فرضيات فرعية:

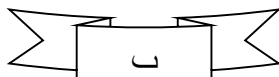
- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب عن الذات على الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعزلة على الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانعدام القوة على الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانعدام المعنى عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفقدان المعايير على الثقة التنظيمية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

أهمية الدراسة:

1. معرفة مدى تأثير الاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية.
2. الفهم الجيد لاثار الاغتراب الوظيفي وفحص طبيعة العلاقة بين المتغيرين.
3. الاستفادة من نتائج هذا البحث وفتح مجال لبحوث أخرى تهتم بالثقة التنظيمية و الاغتراب الوظيفي في المؤسسات.

4. التعرف على دور الثقة التنظيمية في المؤسسات.

5. معرفة أهم الأسس والعوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية.



أهداف الدراسة:

- 1- الهدف الأول الذي نرمي هو التحقق من أن الاغتراب الوظيفي له أثر على الثقة التنظيمية.
- 2- قياس درجة الثقة التنظيمية والاعتراب بين عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالاغواط.
- 3- فحص العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والثقة التنظيمية.
- 4- تحديد مفهوم الثقة التنظيمية والاعتراب الوظيفي وفقا لأدبيات الموضوع من خلال توضيح مختلفة وجهات النظر.
- 5- محاولة الخروج بنتائج علمية من خلال الدراسة الحالة وطرح اقتراحات تساهم في إثراء الحلول العلمية للحد من الاغتراب الوظيفي في المؤسسات الجزائرية.

دوافع اختيار الموضوع:

- لقد تم اختيار موضوع الدراسة لعدة دوافع وأسباب، حيث تمثلت في:
- 1- الرغبة في البحث في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع التي تدرس راس المال البشري والتي تربط المتغيرين معا.
 - 2- تحضير دراسة تساعد في فهم البيئة الداخلية للمؤسسات الجزائرية عامة ومؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
- بعد التطرق لبعض من الدراسات السابقة التي شملت متغيرات الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي لفهم الأسس النظرية للموضوع، وهذا من أجل وصف الجوانب المتعلقة بالدراسة مثل التعاريف والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالمتغير المستقل (الاعتراب الوظيفي)، كذلك بالنسبة للمتغير التابع (الثقة التنظيمية)، هذا فيما يخص الإطار النظري للدراسة.
- أما بالنسبة للدراسة الميدانية، فتم اعتماد المنهج التحليلي والاستعانة بكل من برنامج spss24 لتفريغ بيانات الاستبيان الخاصة بالعينة المدروسة وبرنامج Excel 2016 من أجل إدخال البيانات ورسم الأشكال البيانية وتحديد مجال مسار نموذج الدراسة بين المتغيرين، وهذابغية تعرف على الأثر بين المتغيرين إحصائيا والإجابة عنالإشكالية واختبار صحة الفرضيات إحصائيا من خلال تحليل إجابات العينة المدروسة.
- ### مجال وحدود الدراسة:

- 1- الحدود الزمانية:فترة.2021/2022
- 2- الحدود المكانية:اقتصرت الدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية تشمل 476 عامل اداريين تقنيين و طبيين - الاغواط .

3- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على وجهة نظر عمال المؤسسة لكل من المتغيرين السابقين في ولاية الأغواط.

صعوبات الدراسة:

لعل من أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة هو محاولتنا إسقاط ما تطرقنا له في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان من الصعوبة الحصول على معلومات دقيقة من قبل المبحوثين، حيث لاحظنا أن البعض يحاول التهرب من الإجابة على الأسئلة الموجودة في الإستبيان أو كانت الأجوبة عشوائية وتضارب الإحصائيات بمختلف مصادرها صعب علينا هذه الدراسة، مما وضعنا في صعوبة إنتقاء ما هو قريب من الصحة.

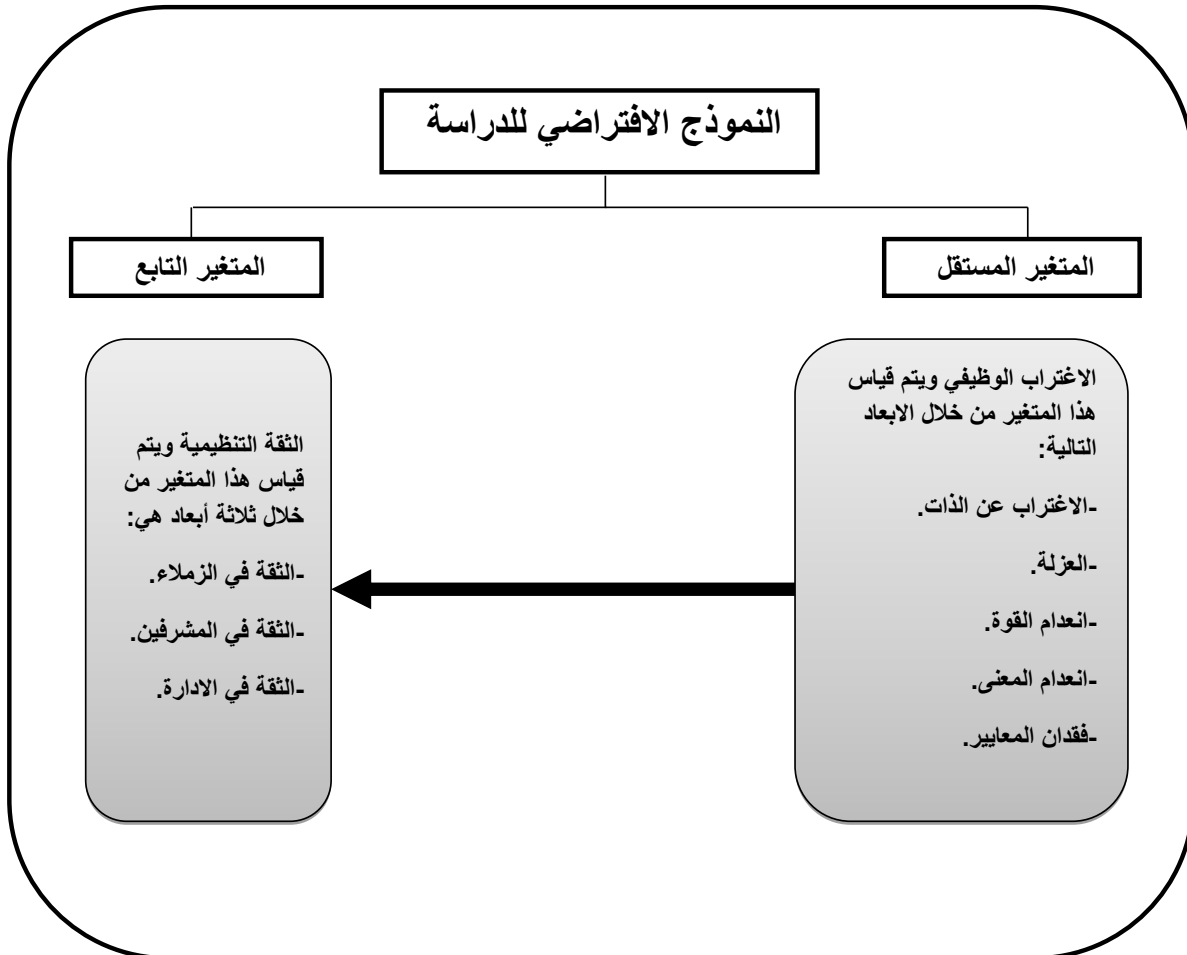
هيكل البحث:

من أجل الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، والإجابة عن الإشكاليات الرئيسية واختبار صحة الفرضيات من عدمها، تم تقسيم البحث إلى فصلين نظري وتطبيقي، حيث تم تطرق في الفصل الأول للجانب النظري للدراسة من خلال المبحث الأول بعنوان أدبيات نظرية حول الاغتراب الوظيفي، الذي تناول مجموعة من العناصر و المفاهيم التي تسهل فهم المتغير المستقل، أما بخصوص المبحث الثاني كان عبارة عن أدبيات نظرية حول الثقة التنظيمية، أما بخصوص المبحث الثالث شمل دراسات سابقة لكل من المتغيرين (المستقل - التابع) وهذا بغية تعرف على الموضوع بشكل أوضح ومن أجل تحديد النموذج المتبع في أغلب الدراسات والوقوف على أهم العناصر التي تتميز بها دراستنا عن باقي الدراسات أما بخصوص الفصل الثاني تم التطرق إلى الدراسة الحالية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالاغواط، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث بالشكل التالي:

- المبحث الاول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار اداة القياس.
- المبحث الثالث:نتائج الدراسة الميدانية والاختبارات الإحصائية.

جاء في المبحث الأول تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الثاني تم اتطرق إلى الجانب المنهجي والعملية لدراسة الحالة، وفي المبحث الأخير كان تحت نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وهذا من أجل الإجابة عن الإشكاليات واختبار الفرضيات إحصائيا.

الشكل (01) : تخطيط الدراسة.



المصدر : من اعداد الطالبة.

الفصل الأول:
الاطار النظري للدراسة و
الدراسات السابقة

تمهيد

نهدف في هذا الفصل إلى التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من الاغتراب الوظيفي والثقة التنظيمية ، فموضوع الاغتراب الوظيفي أصبح من المواضيع الأكثر أهمية والمراد دراستها كونه من اكبر المخاطر التي تهدد كيان ونجاح المؤسسة وتأثيره على الثقة التنظيمية، والثقة التنظيمية كونهما تعتبر حجر في أي مؤسسة حيث تعمل هذه الأخيرة على تحقيق تميز ونجاح والتأثير على الاداء التنظيمي كونهما احد الدعائم الاساسية لفعالية البناء التنظيمي .

وهذا ما سيتم التطرق إليه في المباحث الثلاثة:

- المبحث الأول: أدبيات نظرية حول الاغتراب الوظيفي
- المبحث الثاني: أدبيات نظرية حول الثقة التنظيمية
- المبحث الثالث: دراسات سابقة

المبحث الأول: أدبيات نظرية حول الاغتراب الوظيفي

يستعرض هذا المبحث التعاريف المتعلقة بالاغتراب الوظيفي ، إضافة إلى بعض النظريات المفسرة له وتحديد خصائصه وإبراز أهم أنواع والمراحل التي يمر بها وأهم أبعاده وعوامله ، وفي الأخير نذكر أهم استراتيجيات التعامل مع الاغتراب .

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي

على الرغم من تعدد الكتاب والأبحاث في مجال الاغتراب سواء في مجال الفكر الإداري أو في مجال علم النفس، إلا أنه لا يوجد تعريف أو عوامل مسببة أو مظاهر موحدة للاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المنظمات، فإن التطرق لمصطلح الاغتراب الوظيفي أكاديمياً يدعونا لتناوله من خلال تعريفات الباحثين والمتخصصين في هذا المجال.

أولاً: مفهوم الاغتراب الوظيفي

قدم «كارل ماركس» اغتراب العمل لأول مرة من أجل انتقاد المجتمعات الرأسمالية. يعتقد ماركس أن تاريخ الإنسان له بُعد مزدوج. وهذا يعني، من ناحية، أن التاريخ قد لاحظ الدور الإبداعي للإنسان في الطبيعة، ومن ناحية أخرى أظهر التاريخ أن الإنسان ينفر أكثر فأكثر من عمله. بكلمة أكثر دقة يتغير جوهر الإنسان في عملية خلق بيئته ثم محاولة الوصول إلى التنسيق معها ثم إعادة إنشائها ومع مرور الوقت ستظهر دولة تكتسب فيها هذه البيئة تضامناً حقيقياً وستبدو غير قابلة للتغيير

وفقاً لماركس يحدث الاغتراب الوظيفي في أي ظروف يتم فيها عزل الموظف عن عمله، ويتخلى العامل عن رغبته في التحكم فيه أي كل ما يشعره بالانفصال عن محيطه.¹ أما سيمان فقد حدد مفهوم الاغتراب في خمسة أبعاد: الضعف، وعدم المغزى، وانعدام الطبيعة، والشعور بالعزلة، واحترام الذات. ويعود الاغتراب في العمل إلى الخلاف بين الدور الذي تتطلبه الوظيفة والطبيعة الخاصة بالموظف.²

¹ Mokaddem Abdeldjalil, Adnani Khaoula, The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in Algerian Directorate of Education (central Directorate in Bechar), Al-riyada for Business Economics Journal, vol07, n°01, 2021, p 83

² Melike Artar, Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Trust and Work Alienation, The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, 2017, p 196

يصف كل من Hirschfeld و Feild اغتراب الوظيفي بأنه عدم ابداء اهتمام بالعمل والعامل الأكثر أهمية في إبعاد الموظفين عن وظائفهم هو ظروف العمل في مكان العمل¹ كما يشير مفهوم الاغتراب الوظيفي إلى موقف أو حالة يهتم فيها الموظف بالعمل القليل و بطاقة ضعيفة بشكل أساسي للحصول على مكافآت خارجية، أو يشير إلى استحالة تلبية المتطلبات الاجتماعية للموظفين كما يمكن يوصفه بأنه انعكاس لمشاعر الفرد الناجمة عن خيبة الأمل بشأن حالة وظيفته.² عرف الاغتراب الوظيفي على أنه شعور الفرد بالوحدة و التفكك و عدم الانتماء للوظيفة او جماعة العمل او هو محصل عدم التوازن او الاختلال في المجال السلوكي.

كما يعرف انه شعور الفرد بالغربة في المنظمة التي ينتمي إليها، نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين المنظمة بمكوناتها من هيكله ومحيط ونمط قيادة وجماعة العمل، حيث يشعر أن المنظمة لم تعد المكان المناسب له، مما يجعل عمله ممل وروتيني، وانتهاجه لسلوكيات سلبية كالكسل وعدم الانضباط وفقدان الروح المعنوية والرغبة في العمل، وبالتالي فقدان انتمائه وولائه للمنظمة.³

ويمكن تعريف الاغتراب الوظيفي بشكل أكثر شمولية بأنه: "اغتراب الشخص عن ذاته، وعن الآخرين، وعن العمل الذي يقوم به، وعن المكان الذي يعيش فيه، وعن المنظمة التي يعمل بها" ويسود المنظمات اليوم شواهد عدة من مظاهر عدم الرضا، وفقدان الانتماء الوظيفي والتنظيمي، وزيادة معدل التغيب وانعدام الحماس، وترجع أسباب هذه المشاعر السلبية إلى ظاهرة الاغتراب، لأن الفرد لا يشعر بحافز يشده لعمله، لذا تنمو وتترعرع نواة الاغتراب لديه.⁴

ثانيا: نظريات مفسرة للاغتراب الوظيفي

1-نظرية ايميل دوركايم

لقد تأثر دوركايم كغيره من المنظرين بأفكار هيجل خاصة في تركيزه على فهم العلاقة بين الذات والموضوع، الذي يرى فيه المدخل المناسب لدراسة العملية الاجتماعية الاغترابية، فإنصب إهتمام دوركايم

¹ Ahmet Tuncay Erdem, The Mediating Role of Work Alienation in The Effect of Democratic and Autocratic Leadership Stules on Counterproductive Behaviors: A Study in Ankara Ostim Industrial Zone, Dergisi-International Journal of Society Researches, vol17, N34, 2021, p881

² Abidin Dagli,Emel Averbek, Investigating Organizational Alienation Behavior in Terms of Some Variables, Universal Journal of Educational Research, Vol05, N2, 2017, p 229

³ زاوي صورية، موسي سهام، اثر حودة بيئة العمل على مستوى الاغتراب الوظيفي (دراسة حالة مديرية املاك الدولة لولاية بسكرة)، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17 ، العدد 26، 2021 ص ص 571-572.

⁴ جبلي حسية، قياس مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء و الغاز، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 06، 2021 ص 35.

حول عزلة الإنسان في العصر الحديث مقارنة بالمجتمع التقليدي، وهذا عبر مؤلفاته المعروفة كتقسيم العمل والانتحار.

إعتمد دوركايم في تفسيره للاغتراب كظاهرة إجتماعية على ضعف المجتمع، إذ يرى أن المجتمع عاجز عن تحقيق الفردية، ذلك أن سلوك الفرد يخضع لإرادة المجتمع أو روابط القرابة والطوقسية... إلخ، إلا أن ما يترتب عن تلك التبعية في المجتمع الحديث حدوث الاغتراب لفقدان المعايير والقيم الأخلاقية كموجه لسلوك الأفراد وهذا ما أسماه دوركايم بإضعاف الضمير الجمعي. من ناحية أخرى، إهتم دوركايم بفكرة تقسيم العمل القسري والعمل الأنومي حيث إنطلق دوركايم من أنه بالرغم من أن تقسيم العمل يؤدي إلى التساند بين أفراد المجتمع والانتقال من التضامن الالي إلى التضامن العضوي، ومع تعقد المجتمعات أراد دوركايم إبراز الجوانب السلبية لتقسيم العمل الذي نتج عنه التضامن العضوي.

وأشار الدكتور السيد شتا في مؤلفه الموسوم نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع إلى فكرة مشتركة بين ماركس ودوركايم في قوله: "على نحو ما ذهب ماركس، بتأكيد على السمة المتصارعة لتقسيم العمل الحديث في النسق الرأسمالي، والتي نظر إليها باعتبارها الحالة التي يغترب فيها الناس عن بعضهم، وعن أنفسهم

2- نظرية كارل ماركس:

إنطلق كارل ماركس في دراسته للاغتراب من نقده لأفكار هيجل وما تضمنه الاقتصاد السياسي الكلاسيكي من مبادئ، "ففي المجتمع السياسي الفرد يتصرف بنفس الطريقة وجها لوجه مع الحالة، بينما في الحياة اليومية توضع لو تبنى على المصالح الخاصة، أناية كل واحد.

طرح ماركس الاغتراب من منظور تاريخي، إقتصادي وسياسي محدد، ويبيد ماركس نقدا شديدا للاغتراب الديني الذي حسبه يعكس الاغتراب الاقتصادي والاجتماعي. ركز ماركس على الاغتراب الاقتصادي بشكل كبير لأنه إعتبره إغتراب في الحياة الواقعية للإنسان. ينشأ الاغتراب (الاقتصادي) من وجود طبقة عظمى محرومة من الملكية، في المقابل وجود طبقة الأقلية المالكة وشديدة الثراء، ومن خلال العمل تبذل الطبقة الأولى كامل قوتها من أجل زيادة الإنتاج، في حين يكون نتاج العمل ليس ملكا لها وبالتالي تغترب الذوات عن أصحابها.

- إغتراب الإنسان في عمله هو إغتراب عن الذات وعن العلاقات الاجتماعية التي تثبت إنسانيته. - ويوضح ماركس توجهه حول الاغتراب في العمل في قوله أن: "العامل يزداد إغترابا كلما زادت

الثروة التي ينتجها، وكلما زاد إنتاجه قوة ودرجة يصبح العامل 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 السلع عموما

لقد ميز ماركس بين ثلاثة أنواع للاغتراب وهي على التوالي: إغتراب عن الذات ثم إغتراب عن الآخرين وعن الطبيعة. ويرى ماركس أنه في سبيل القضاء على مشكلة الاغتراب يجب تغيير البناء الاجتماعي في المجتمع ككل.

من هنا إتضح أن نظرية الاغتراب لماركس كانت "تستهدف كشف الاستغلال الذي قام أو به عليه النظام الرأسمالي ولابد من إلغاء هذه العلاقات الاغترابية عن طريق إلغاء الرأسمالية وبتحرير الإنسان من الظروف الاجتماعية التي خلقها وأصبح سجيناً لها و انتهى ماركس إلى أن الملكية الخاصة نابعة عن إغتراب العمل، فحسبه أن "التجاوز الايجابي للملكية الخاصة هو قهر إيجابي للاغتراب بشتى صورته

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 أنه هناك علاقة بين خصائص البيروقراطية ومظاهر الاغتراب. وجدير بنا أن نستحضر رأي ملفن سيمان حول إسهامات ماكس فيبر والاعتراب "الذي أعتبر أن أعمال فيبر ما هي إلا إمتداد أبعد من المجال الصناعي لفكرة ماركس حول فقدان السيطرة والتي تقوم في الاصل على فكرة سلب الحرية نتيجة السيطرة على العامل بواسطة الادارة المنظمة والاجبارية للعمل.

ويتمحور إهتمام ماكس فيبر بموضوع الاغتراب من حيث 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 ملك للإدارة أي أن هذه الأخيرة تملك هامش الحرية في التحكم في العامل ما يجعله يفقد سيطرته على المواقف المختلفة، ويصبح غير قادر على تحقيق اهدافه التي لا تخرج عن كونها اهداف بيروقراطية او تنظيمية.

من ناحية أخرى، وبناء على الخضوع وفقدان السيطرة يأتي بعد سلب الحرية وهو أن العامل بحسب فيبر يكون حبيسا للعقلانية المفرطة وهذا ما يتفق ما مع 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، ومع ذلك فالمفارقة موجودة في فكرة العقلانية التي لطالما نادى بها فيبر فلا يبدو فيما يبدو أنه يعتزم على بدائل أو حلول توفيقية معقولة.¹

المطلب الثاني: خصائص و انواع الاغتراب الوظيفي

تختلف خصائص و انواع الاغتراب الوظيفي باختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين، وعليه سنتطرق إلى البعض منها من خلال ما يلي:

اولا: خصائص الاغتراب الوظيفي

ولقد حدد ماركس اربعة خصائص للاغتراب الوظيفي هي

- الانسان هو غريب عن الطبيعة البشرية
- هو مغترب عن نفسه و عن نشاطاته
- هو مغترب عن وجوده
- الانسان مغترب عن غيره من البشر²

ثانيا: انواع الاغتراب الوظيفي :

واذا ما أردنا الحديث عن الاغتراب الوظيفي فإننا نلاحظ أن الشعور بالاغتراب في العمل بات مظهرا من مظاهر المشاكل التي تشهدها التنظيمات المعاصرة، وعند هذه النقطة تحديدا يرى ماركس أن الانسان يبدو مغتربا عن ناتج عمله وفي الوقت نفسه مغتربا عن ذاته، من هنا اتضح لنا أن الاغتراب الوظيفي يأتي عل على نوعين وهما:

1- الاغتراب عن الذات:

يستخدم ماركس تعبير اغتراب الذات بمعنيين: المعنى الأول إن عمل الإنسان هو حياته، وأن إنتاجه هو حياته في شكل متموضع، ومن ثم فإنه عندما يغترب عنه، فإن ذاته تغترب عنه أيضا. أما بالنسبة للمعنى الثاني فهو يشير إلى "انفصال الانسان عن حياته الانسانية الحقة أو الطبيعة الجوهرية. وبهذا المعنى فإن ماركس يقصد بالاغتراب عن الذات الفقد الكلي للإنسانية. وعلى هذا

¹ العمري سليمة، دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة العربي بن المهيدي، ام بواقي، الجزائر، 2019/2018، ص 136-140.

² طارق هازرشي، ابعاد المناخ التنظيمي و علاقته بمستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالستشفيات الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلة 08، العدد 01، 2017، ص 28.

المستوى يصبح اغتراب الذات عند ماركس مرادفا لمعنى (نزع انسانية الانسان).

2- الاغتراب عن الآخرين (الاجتماعي):

يحدث الاغتراب الاجتماعي عندما يشعر الفرد بالانعزال عن الآخرين، فالعامل المغترب اجتماعيا يعني انعزاله عن زملاءه في العمل ورؤساءه، كما يغترب العامل أيضا عن أسرته، أقرابه، جيرانه وأصدقائه. ومن بين المتغيرات المؤدية إلى هذا النوع من الاغتراب نجد مثلا شعور العامل بفقدان الألفة داخل وخارج محيط العمل، فقدانه للسيطرة على أمور الحياة اليومية.¹

المطلب الثالث: ابعاد و العوامل المؤثرة في الاغتراب الوظيفي

اولا: ابعاد الاغتراب الوظيفي

حدد " ملفن سيمان "خمسة أبعاد للاغتراب التنظيمي والتي تتمثل في " انعدام القوة، فقدان المعنى، فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية، والاغتراب عن الذات"، واعترف " سيمان "في دراساته أن هناك غموض وصعاب اكتتفت الأبعاد الخمسة التي حددها، وبالرغم مما واجهه تصنيف من نقد إلا أن صداه يتردد في كل الدراسات النظرية والكمية عن الاغتراب في الفكر التنظيمي، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد.²

1-انعدام القوة(العجز):

وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير (ليست لديه القدرة) على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، فالفرد المغترب هنا لا يتمكن من تقرير مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث الكبرى أو في صنع القرارات المهمة التي تتناول حياته ومصيره فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته،³ أي انه يوضح عدم قدرة الفرد على التحكم في الأحداث، والتأثير على المواقف الاجتماعية التي يتعرض لها، والتحكم في أفعاله وأفعاله.⁴

2-العزلة:

العزلة الاجتماعية تعبر عن درجة متقدمة من الاغتراب التنظيمي حيث يشعر العامل بوحدته ويرفض الاندماج مع محيط عمله داخل المؤسسة بسبب تطور شعوره بعدم الانتماء أو إحساسه بالنقص أو الاستعلاء.⁵ وعلى أساس شعور الفرد بالغرابة والعزلة عن من حوله، داخل المنظمة

¹ العمري سليمة، مرجع سبق ذكره، ص ص159-160.

² سرير الحرثي حياة، مرجع سبق ذكره، ص 270.

³ لبنى ذياب، ابعاد الاغتراب الوظيفي في ظل النظريات الاساسية، مجلة جيل العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 40، 2018، ص 59.

⁴ Mokaddem Abdeldjalil, Adnani Khawla, The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in Algerian Directorate of Education (Central Directorate in Bechar), Al-riyada for Business Economics Journal Vol 07, N° 01, 2021p84

⁵ سرير الحرثي حياة، مرجع سبق ذكره، ص 271.

وخارجها، فإن شعوره بالانتماء إلى المجموعة التي يعمل معها يتناقص وكذلك فعاليته في تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

3-انعدام المعنى(اللامعنى):

من اجل للاقتراب من مفهوم الاغتراب وتحديد معالمه، تناول كيرك لمصطلح اللامعنى الذي أشار إليه بأنه:"نوع من الاغتراب الزائد بمعنى أنه مرحلة تالية لفقدان السيطرة ومرتّب عليها،لا يكون الفرد واضحاً بالنسبة لما يجب أن يعتقد فيه، وعندما تكون المستويات الدنيا من وضوح الرؤية لاتخاذ القرار غير متوفرة لدى الفرد،² كما يمكن القول انه شعور الفرد بأنه يفتقر إلى مرشد أو مخرج لسلوكه وإيمانه.³

كما يرتبط مفهومه وفقاً سيمان بدرجة الفهم و الإدراك و الوعي، إذا كان العامل قد فقد السيطرة على الامور المحيطة به، سيشير ذلك إلى عد القدرة على السيطرة على نتائج الفعل و عواقبه.⁴

4-الاغتراب عن الذات:

يشير هذا البعد إلى انفصال الفرد عن نفسه وعدم امتثاله له،⁵ و يفسر ذلك فقدان الحماس للذات والانفصال عن الذات، وبالتالي يصبح العامل لا يشعر بأي سعادة من الإنجاز لأنه غير قادر على ربط الأشياء التي يريد تحقيقها والتي حققها ، و يبلغ أثر العزلة والوحدة ذروته، حيث يشعر العامل أنه غير قادر على مواجهة إحساسه بالانفصال، مما يؤدي إلى قطع العلاقة بينه وبين الآخرين، فاغتراب الذات هو في الأساس حيث يفقد العامل اتصاله بالذات الداخلية ويدرك أنه يتعارض معها، وهكذا فإن العامل يعاني من تمزق بين الذات الداخلية وبين العمل والحياة التنظيمية⁶

5-فقدان المعايير: هو شعور الشخص بتشوّه المعايير و انحرافها عن قيمه و عاداته و معتقداته، و اشتق سيمان مصطلح اللامعيارية من وصف دوركايم للحالة التي تصيب المجتمع، وبالتالي تتميز بتفكك القيم و المعايير و الفشل في ضبط السلوك و توجيهه، وعليه يمثل هذا البعد عدم تمسك العامل بالمعايير و الضوابط و الاعراف التنظيمية و الاجتماعية لإنجاز الاهداف، و اتساع الفجوة بين اهداف

¹ Mokaddem Abdeldjalil, Adnani Khawla, opcit, p84.

² العمري سليمة، مرجع سبق ذكره، ص 149.

³ Mokaddem Abdeldjalil, Adnani Khawla, opcit, p84.

⁴ بن تونس الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص701.

⁵ Mokaddem Abdeldjalil, Adnani Khawla, opcit, p84.

⁶ سرير الحرثي حياة، مرجع سبق ذكره، ص271.

المؤسسة و قدرة العامل على تحقيقها، و هذا ما يؤدي الى فقدان المعايير لقوتها التنظيمية في المحيط المهني.¹

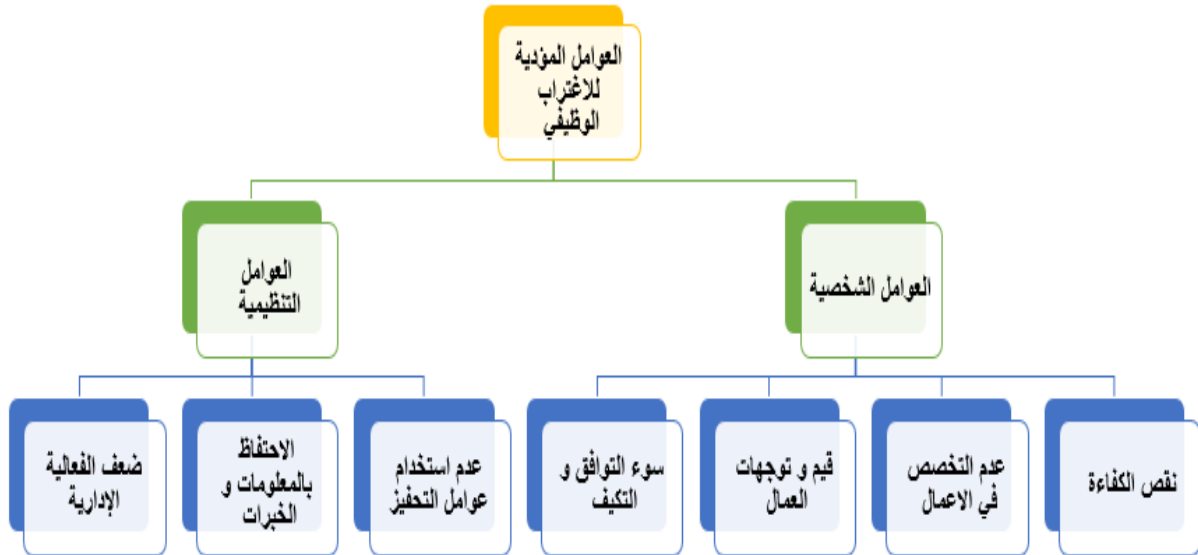
في المجمل هو شعور الفرد بأن المعايير فقدت قوتها التنظيمية في البيئة الاجتماعية أو المهنية وأن هذه المعايير لم تعد تحترم اجتماعياً أو مهنياً.²

ثانيا: العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي

الاغتراب عن العمل يمثل مشكلة أساسية بالنسبة للمنظمات والمديرين في المنظمات، يعبر عن الاغتراب لأن الموظفين لا يهتمون كثيرا بوظائفهم، ويوجهون قدرا ضئيلا جدا من الطاقة لعملهم، ويسعون للحصول على مكافآت خارجية، و منه تتنوع العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي بين العمال في المؤسسة، و كانت في الغالب تعود إلى عاملين رئيسيين هما:

- العوامل التنظيمية.
- العوامل الشخصية.

الشكل رقم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي



المصدر : من اعداد الطالبة

¹ جبلي حسيبة، مرجع سبق ذكره، ص 38

² Mokaddem Abdeldjalil, Adnani Khawla, opcit, p84.

1-العوامل التنظيمية

1-1-ضعف الفعالية الإدارية:

ان عدم فعالية الإدارة تؤدي إلى عدم قدرتها على أداء المطلوب منها، ومن التفكير بإعادة النظر في العمل الواجب أدائه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل، لتصبح قادرة على مواكبة التطور التقني السريع، الذي لن يتحقق إلا إذا مارست توصيف العمل بطريقة تسمح لكل موظف بالمشاركة في صناعة القرارات التي تؤثر فيه، و تتعلق بمهم عمله.

1-2- الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات

من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات و عدم نقلها للعمال والقادة، ورفض المشرفين و المديرين لمن هم تحت اشرافهم، حيث يفضلون الاحتفاظ بمعلوماتهم و لا يقومون بدورهم التدريبي .غالبا ما يكون السبب وراء ذلك هو خوف صاحب الخبرة من الاستغناء عن خدماته أو نقله إلى مكان آخر إن وجد من يقوم بعمله. وفي الواقع فان هذه المشكلة من الصعب حلها.

1-3-عدم استخدام عوامل التحفيز

من أهم مظاهر الالتزام اندفاع العمال في العمل وهو يعتبر مظهرا صحيا وحيويا. إنه من مظاهر العمل الجيد لتحقيق الأهداف المحددة من قبل إدارة المؤسسة، بينما أهم مظاهر الهبوط في المعنويات والإحباط والاستياء لدى العمال و عدم وجود الهمة و النشاط في العمل ،و عدم التعاون بين العمال، وعدم المحافظة على الدوام الرسمي، والشكوى و التذمر المستمر من العمال.

ان وجود هذه المظاهر السلبية داخل المؤسسة يدل في الغالب على غياب عوامل التحفيز، التي و ان كانت عبارة عن مثيرات خارجية للسلوك، فإنها تلعب دورا هاما في تنمية الدافعية للإنجاز . هذا ما ظهر عند دراسة مطالب العمال المستائين داخل المؤسسة، و اذا لم تؤخذ هذه العوامل التحفيزية (الزيادة في الاجور -تحسين ظروف العمل) بعين الاعتبار قد تتحرف الامور عن مسارها الطبيعي في العمل.

2-العوامل الشخصية

2-1-سوء التوافق و التكيف

ان سوء التوافق و عدم تكيف العمال في المؤسسة التي يعمل فيها من شأنه ان يؤدي الى شعوره بانه داخل دائرة الاهمال، ومن ثم يظهر له ان المؤسسة سبب المشكلات التي يعاني منها، غالبا ما يدفع ذلك العامل الى البحث عن بدائل، يقوم بمشاكله فيها، و اذا انتشرت هذه الحالة بين العمال فان ذلك يؤدي الى انتشار الاغتراب بينهم.

2-2 قيم و توجهات العمال

قد ينجم الاغتراب الوظيفي من عدم ملائمة قيم العمل و ضوابطه و اهدافه مع توجهات العامل و اهدافه و قيمه، أي ان الهدف الذي يتجه عمل الفرد نحوه غير مرغوب فيه، او ان محيط العمل الذي يعمل في اجوائه لا يعطيه ما يستحق من اهتمام، و ان حاجات الفرد ورغباته لا تحظى بالرعاية بل لا تستشعر من قبل الآخرين.

2-3-عدم التخصص في الاعمال

ان تنمية الموارد البشرية تتم عن طريق التوسع في التعلم و التدريب، و من ثم يتوفر عدد من المختصين في مجالات العمل المختلفة، و تكمن المشكلة في عدم الاستخدام الامثل لهذه التخصصات بوضعها في مجالات عمل تختلف تماما عن تخصصها، مما يقلل من اداء المتخصص في العمل الذي اسند اليه.

2-4- نقص الكفاءة

ان نقص كفاءة العمال في المؤسسة من شأنه ان يؤدي الى انخفاض الاداء الوظيفي بين العمال، حيث يسعى كل منهم الى محاولة ارجاع اسباب ضعف ادائه الى ظروف خاصة بالمؤسسة التي يعمل بها. و نتيجة لنقص الكفاءة فان بعض العمال يلجؤون الى الغياب عن العمل، كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، و ايضا يكثر الصراع بين العمال، و هذا مؤشر ايضا على الاغتراب الوظيفي.¹

المطلب الرابع: مراحل واستراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي:

نتطرق في هذا المطلب الى مراحل الاغتراب الوظيفي و اهم استراتيجيات التعامل معه.

اولا : مراحل الاغتراب الوظيفي

تمر ظاهرة الاغتراب الوظيفي بثلاثة مراحل، بحيث كل مرحلة يزداد تطورها عن المرحلة التي تسبقها وتصبح العلاقة بين كل مرحلة والمرحلة التي تليها علاقة تراكمية ويؤدي في النهاية إلى زيادة محصلة سلبياتها ودفع حدتها، وهذه المراحل هي :

1-1- الاغتراب النفسي :

وتتميز هذه المرحلة بشعور العامل بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية أو أنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويرجع العامل ذلك إلى أن المؤسسة أو من يقومون

¹ بن تونس الطاهر، اوبليل ليديا، الاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للانجاز دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، مجلة دراسات، المجلد 11، العدد 01، 2022، صص 703-704

بتمثيلها أصبح لديهم موقف سلبي تجاهه، وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية التنظيمية والمنزلة الاجتماعية لديها، ويستمر العامل في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة وقد يتراءى له أن كل ما يتعاني منه من مشاكل وصعوبات إنما بسبب المؤسسة.

1-2- الاغتراب الذهني:

وهي امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي، ولكنها أكثر خطرا على المؤسسة والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشروء الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين، وتبدو على بعض العاملين مظاهر الحزن والاكتئاب وتكثر أخطاء الأداء التنظيمي إلى حد ملحوظ وتتندى لدى العاملين القدرة على التعلم ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الإجازات والبحث عن أي سبب أن يعطى العامل مبررا للابتعاد عن المؤسسة.

1-3- الاغتراب الجسدي.

وهي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب التنظيمي اغترابا كليا، حيث يكثر الغياب والتأخر عن الدوام والخروج أثناء الدوام والانصراف قبل نهاية الدوام، وتكثر الاستقالات الجماعية في المؤسسة، وتصبح المشاجرات بين العاملين والمشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة على السيطرة على الأمور حيث يصبح العامل خلاله مرحلة الاغتراب الجسدي يشعر بالقلق وعدم الارتياح والشعور بالضيق والإحساس باليأس وبعدم الفاعلية والأهمية، والانسحاب والعزلة الاجتماعية والابتعاد عن المشاركة بالإضافة إلى احتقار الذات.¹

ثانيا: استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي

تعتمد المنظمات على عدة استراتيجيات أو وسائل من أجل الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومنع إنتشارها داخل الوسط العمالي، لأن الاغتراب المهني إذا كان عاما فذلك يؤدي إلى عواقب وخيمة تؤثر سلبيا ليس على الأفراد فقط بل على المنظمة باعتبارها مجموعة من الأفراد، لذا تسعى جميع المنظمات بكل الوسائل مستخدمة جهدها إن لم يكن للقضاء على هذه الظاهرة فعلى الأقل التخفيف منها، وسندكر بعض هذه الاستراتيجيات فيما يأتي²:

1-مساهمة مجلس العمال والنقابات : يرى جيمس أوتول أن مجلس العمل هو القاعدة العمالية التي تملك الصلاحيات في أداء دورهم في تفهم قضايا العمال، وتشجيعهم على الممارسة الفعالة واستمرار العمل المنتج

¹ سرير حرانسي حياة، ربحي كريمة، تأثير ابعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، مجلد 12، العدد 03، 2020، ص ص 269-270.

بكل الوسائل مهما كانت الصعوبات، وبذلك يخلص إلى أن المجالس العمالية هي العلاج الأساسي للاغتراب.

2-توفير الظروف والوسائل الملائمة للعمال : حتى يتسنى لهم رؤية العمليات الإنتاجية، أين يذهب هذا الإنتاج، فالعمال بذلك يشعرون بالرضا عن العمل وارتفاع الروح المعنوية وحب المؤسسة.

3-المشاركة في اتخاذ القرارات : إن إحلال تنظيم جيد يدل على مساهمة العمال في تكوينه وإبعاد التنظيم البيروقراطي والتسلط الذي يؤدي في غالب الأحيان إلى كساد الإنتاج وظهور روح اللامبالاة من قبل العمال، حيث تكشف دراسة سيمان ونيل أن مشاركة الأفراد داخل المنظمة تقلل الشعور بفقد القوة، فالأعضاء المشاركين في المنظمة أقل شعورا بفقد القوة بالمقارنة بالأعضاء غير المشاركين.

4-التكوين المهني : إن دخول فترات تكوينية من حين لآخر، وبعث العمال إلى المؤسسات الصناعية في الدول الصناعية الكبرى، يساعد على التكيف التكنولوجي واستفادة العمال من تسيير المؤسسات العمالية المحلية، فقد قدمت نتائج بعض الدراسات أن هناك فرق جوهري بين ذوي المؤهل الجامعي الأقل شعورا بالاغتراب المهني من ذوي المؤهل المتوسط.

5-تحسين بيئة العمل : إن تحسين بيئة العامل من توفير فترات للراحة وتحسين وتكييف الجو والتخفيف من حدة الظروف السيئة من شأنه إزالة الاغتراب المهني، كما أن إحداث بعض التغييرات في بيئة العمل من حين لآخر، يجعل العامل لا يمل من بيئة العمل.

6-المساعدات المالية : إن تقديم بعض القروض للعمال من أجل حل المشاكل الأسرية ومساعدتهم على حل مختلف المشاكل وهذا لإعادة الاعتبار للعامل بأنه يتمتع بثقة الإدارة واهتمام المشرفين وهذا يدل على تحسين جو العمل.

7-توفير روح المبادرة حيث أن ذلك زيادة على رفع القدرات المبذولة لخدمة مصالح العامل والمؤسسة من شأنه الإسهام في التنمية الوطنية ويستفيد العامل بالالتزام الإنتاجي والتنظيمي.

8-تقوية علاقات العامل : وتتضمن النقاط التالية:

8-1-تقوية علاقة العامل بالمؤسسة : وذلك من خلال إنشاء وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي من بين أهدافها دراسة مشكلات العاملين والوقوف على المصادر الخاصة بها، ودراسة هذه المتغيرات يمكن أن يساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية لمشكلات العاملين والعمل على تقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم.

8-2- خلق الانسجام بين العامل 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 للعمال حضور وتمثيل قوي في مجلس الإدارة والنقابة حتى يشعرون بدواتهم ويقوى انتمائهم للعمل.

8-3- تقوية علاقة العامل بزملائه : وتعتمد علاقة العامل بزملائه على اعتبارين رئيسيين هما التعاون والمنافسة فضلا عن إثراء الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة الإنتاجية ولن يتم ذلك إلا من خلال تعددية الأنشطة وإثرائها بالقيام بالرحلات والحفلات والمسابقات.

9-تقبل العامل لمهنته : لن يتقبل العامل المهنة إلا إذا اختار العمل الذي يناسب قدراته ويتوافق وميولاته واستعداداته وكذلك سماته الشخصية وهذا ما يؤدي بشعوره بالرضا عن عمله¹.

¹ لبنى ذياب، ابعاد الاغتراب الوظيفي في ظل النظريات الاساسية، مجلة جيل العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 40، 2018، ص ص 62-63.

المبحث الثاني: أدبيات نظرية حول الثقة التنظيمية

في هذا المبحث نسعى إلى تقديم إطار مفاهيمي للثقة التنظيمية، من خلال استعراض أهم الأدبيات حول هذا المفهوم وأهميته، مع تحديد خصائصه ، وإبراز أهم أنواع الثقة التنظيمية والنظريات المفسرة له و نماذجه وفي الأخير أبعاد و طرق بنائها.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للثقة التنظيمية

ندرس في هذا المطلب ماهية الثقة التنظيمية ومن هم أهم روادها وكذا النظريات المفسرة لها.

أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية

تؤكد الأدبيات أنه عندما يتمتع أعضاء المنظمة بمستوى عالٍ من الثقة في منظماتهم ومشرفهم، يمكنهم إنباء المزيد من الاهتمام لوظائفهم لذلك، سيققق أرباحاً إضافية لكل من أنفسهم ومؤسساتهم، كما يؤدي الافتقار إلى الثقة التنظيمية إلى فشل المنظمات أي إذا لم تكن هناك ثقة تنظيمية كافية، فسيحتاج أعضاء المنظمة إلى مزيد من الطاقة للحفاظ على اهتمامهم¹

بالنسبة لتعريف الثقة التنظيمية فيرى Fukuyama أنها التوقعات التي تتشكل داخل الجماعة الدائمة، والأمانة، والسلوك التعاوني المبني على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة² يعرف مكاليستر الثقة التنظيمية على أنها التأكد من سلوك الآخرين وإحساسهم وإخلاصهم وكلماتهم للعمل بما يتوافق مع كل هؤلاء.

اما مباشرة تشير ان الثقة التنظيمية إلى التصرف ضد الآخرين بصراحة ونزاهة وبقلق وواقعية في التفاعلات وفي المنظمة.³

كما يمكن تعريفها على أنها ايمان الفرد بالسمعة الحسنة للآخرين و الايمان بهم سيقدمون جهودا تتوافق مع اهداف الجماعة، و الثقة تلعب دورا هاما في التعاون⁴

و عموما بالاضافة الى ما سبق يمكن تلخيص ابرز تعاريف الثقة التنظيمية لعدد من الباحثين وهذا حسب توظيفهم لهذا المصطلح وفق الجدول الموالي:

¹ Melike Artar, opcit , p 195

² بن برطال عبد القادر، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم تسيير بجامعة الاغواط، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، الاغواط الجزائر، 2018، العدد 15، المجلد 2، ص 184.

³ Melike Artar, opcit , p 195

⁴ محمد سعيد، انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 213.

الجدول رقم ابرز مفاهيم الثقة التنظيمية

الباحث/ الكاتب	مفهوم الثقة التنظيمية
Gambetta, 1988	ثقة أحد الأطراف في طرف آخر بعزمه على التعاون معه، بما يعني ضمنيا أن هذا الأخير يحتمل ان يتصرف بما فيه مصلحة للطرف الواثق أو على الأقل لا يحمل اي ضرر له
Coleman, 1991	درجة من المخاطرة يتضمنها قرار مشاركة أحد الأطراف مع طرف آخر، بتقدير السلوكيات المستقبلية المحتملة لذلك الطرف.
Barney & Hansen, 1994	الاطمئنان المتبادل المرتكز على عدم استغلال اي طرف لضعف الآخر
Mayer et al 1995	استعداد طرف معين (مانح الثقة) لأن يكون معرضا للتأثر بأفعال طرف آخر (الموثوق به)، على أساس توقع ان هذا الأخير سيقوم بأداء أعمال فيها مصلحة للشخص مانح الثقة، حتى وان لم يكن هذا الأخير قادرا على مراقبة سلوك الطرف الموثوق به او التحكم به
1995 حلواني	توقعات الفرد الإيجابية بسلوكيات الآخرين التنظيمية، بما فيه المصلحة العامة، والتصرف وفقا لهذه التوقعات
1996 الكساسبة	مناخ ايجابي يزيد من الانفتاح والتأثير على الآخرين والاعتماد المتبادل بينهم مما يساعد في تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر، دافعا إياهم للرضا عن العمل
2015 الرشيدى	توقعات سلوكية تشمل أخلاق الوظيفة، والدافع والرغبة في العمل بأمانة وإخلا، والاتساق في السلوك والعلاقات والصراحة والصدق في التعامل، بالإضافة الى توقعات خاصة بقدرة الآخرين على القيام بالعمل حسب

المتطلبات الفنية، وتعاملهم مع أطراف أخرى بفاعلية، وكذا توقعات تقييميه تشمل الحكم على الأمور والأشخاص الآخرين بمنطق وموضوعية

المصدر: لعمور رميلة، اتجاهات العاملين في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23 العدد 02، 2020، ص1036.

ثانيا: النظريات المفسرة للثقة التنظيمية

شهد مفهوم الثقة التنظيمية تطورا واكب تطور الفكر الاداري والتنظيمي، ففي الوقت الذي ركزت فيه المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الاشراف) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المنظمة اهتمت المدرسة الانسانية بالجوانب الغير رسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، كما 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 الاداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة حيث نجد أنها أحد المبادئ الأساسية لبناء النظرية اليابانية Z .

أولا: نظريات عدم الثقة

تتمثل النظريات التي كرس مفهوم عدم الثقة في نظريتين أساسيتين جاءت ضمن المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية التي ركزت على العلاقات في اطار رسمي وأهملت الجوانب غير الرسمية، أولى هذه النظريات نظرية الادارة العلمية التي يعود الفضل فيها الى فريدريك تايلور (1856-1915) والتي بنيت على مجموعة من المبادئ أهمها تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل من خلال تحليل العمل مستخدما في ذلك الطرق العلمية، اذ ومن خلال هذا المبدئ يتم معالجة حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس وقواعد أثناء قيامهم بالعمل والتي تؤدي إلى انخفاض الإنتاج انخفاضا تفقد فيه الادارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الانتاج المستقبلي، ولهذا يتوجب عليها التعامل مع العاملين وفق مبدأ الثواب والعقاب، فمن يعمل وفق ما تمليه عليه الادارة في موقع العمل ينال المكافآت، أما الابتكار والمبادرة والابداع فتلك أمور يختص بها المختصون بالإدارة والاشراف وبهذا نجد أن المدير أو المشرف لا يثق بالعاملين لأنهم لا يعرفون ما يجب عليهم القيام به.¹

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2008، ص ص 33-34.

أما النظرية الثانية فهي النظرية البيروقراطية لماكس ويبر (1864-1920) والتي عرفها على أنها: مجموعة من الأسس الادارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة الى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف، ومن مبادئ هذه النظرية التدرج في السلطة والوظائف، تقسيم العمل على أساس التخصص، التدوين الكتابي، عدم التحيز، والكفاءة.

لاقت النظريتان انتقادات شديدة ذلك لأن الادارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، فكل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة، ينبغي فقط تنفيذها وهذا يؤدي إلى تقييد الابداع والابتكار لدى العاملين، أما البيروقراطية فهي لا تخلق سوى انسان اعتمادي وسلبى يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل بسبب السلطة العمودية وسيطرة الادارة العليا المطلقة بشكل رمزي أي وجود نوع من عدم الثقة بين الادارة والعاملين.

ثانيا: نظريات مهدت للثقة

يتضمن الفكر الاداري مجموعة من النظريات التي مهدت لظهور الثقة كأحد أهم المفاهيم الحديثة في المنظمات المعاصرة، وذلك من خلال التنبيه للعلاقات بين العاملين بالمنظمة وأساليب التعامل معهم من أجل تحقيق أهداف ومصالح الطرفين معا، وتشمل مدرسة العلاقات الإنسانية، وامتدادها من خلال المدرسة السلوكية التي شملت عدة نظريات مهدت بدورها بناء منظمات معتمدة على الثقة ظهرت فيما بعد، منها نظرية ذات العاملين لهيرزمبرغ وأفكار ماري باركر فوليوت نظرية X و Y، نظرية ثنائية الأهداف لكريس ارجريس ونماذج القيادة في حركة التطوير التنظيمي، ونموذج القوي الحقلية في هندسة تغيير المنظمات لكيرت لوين مثل هذه النظريات تركز على الجوانب الإنسانية، وتبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظرية التقليدية السابقة لهذا اهتموا بمراعاة حاجيات العمال لزيادة احتياجاتهم.¹

وتعد المواضيع التي تناولتها ماري باركر فوليت بمثابة النواة والدعوة الأولى للاهتمام بعامل الثقة، فقد تناولت التعاون والعمل الجماعي ونظرت إلى الأفراد على أنها مجتمعات متعاونة تعمل لتحقيق أهداف المنظمة، دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت على أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف، كما كشفت دراسات الهاثورن في شركة وسترن الكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية على متغير وهو أهمية التعاون والاهتمام بالعمل باعتبارها متغيرات جوهرية تؤثر في إنتاجيته،²

¹ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الاولى، مصر، الإسكندرية، 2012 ص 31.

² حمد بن سليمان البدراني، ادراك العدالة التنظيمية وعلاقة الثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2016، ص 59.

وقد ظهرت هذه المدرسة كنتاج لمجموعة من التجارب بقيادة التون مايو (1880-1949) وكان من نتائجها أن العوامل الاجتماعية ومشاكل الناس وحاجاتهم الاجتماعية لها تأثير قوي على انتاجيتهم في العمل.¹

يعتبر تشستر برنارد (1886-1961) نقطة تحول بارزة في الفصل بين الفكر التنظيمي التقليدي والفكر الحديث، فقد صاغ فكرة المنظمة نظام تعاوني لكونه لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في ادارة العاملين، لاسيما مبدأ السلطة الرسمية التي تبدأ من القمة في اتجاه أسفل التنظيم، وقد جاء بمبدأ معاكس لذلك تماما، حيث يرى أن السلطة يجب أن تأخذ طريقها بأسلوب معاكس، أي أن تبدأ من أسفل التنظيم وتتجه إلى الأعلى ولكي تشق الادارة العليا وتطمئن إلى أن العاملين يلتزمون بتنفيذ الأوامر يشترط برنارد في تلك الأوامر أن تكون في دائرة توقعاتهم وتوسع المشاركة في اتخاذ القرار ليتسنى قبولهم القرارات والتزامهم بها.²

بينما أشارت نظرية (X) و(Y) التي جاء بها مكريجر إلى وجود نوعين من العمال، النوع الأول (X) كسول ويفتقر إلى الطموح ولا يحب العمل ويعتبره عقوبة، يميل إلى عدم الالتزام بالإنجاز الا في ظل رقابة مستمرة أي أنه ينهرب من المسؤولية، وفي هذه الحالة يضطر المدير إلى أساليب الاجبار والتوجيه والتهديد والقهر لكي يجعل المرؤوسين يبذلوا الجهد اللازم لتحقيق أهداف الادارة.

أما النوع الثاني (Y) فهو عكس النوع الأول محب لعمله، ويقول ريجور أن الإدارة اذا تبنت هذه الافتراضات عن الانسان يكون أمامها خياران أساسيان في أسلوبها، اما تطبيق أسلوب الادارة الجافة والتي تعتمد على التهديد والقسوة مع العاملين، أو تطبيق أسلوب الادارة الناعمة والتي تعني ترك وشأنهم، وعلق ريجور أن كلا الأسلوبين فاشل في تحقيق الدافع الإنسانية،³ اذا العامل (X) ليس جديرا بالثقة إطلاقا عكس النوع الثاني (Y) فهو شخص محب للعمل، طموح ملتزم ذاتيا بالإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة بقصى فعالية وجدير بثقة المشرف وثقة الادارة وثقة الزملاء به.

كما ساهمت افكار كريس ارجريس بنظرية ثنائية الأهداف في تطوير فهم أهمية الثقة في المنظمة كأحد العوامل المفقودة في التنظيمات، إذ غالبا ما تركز الإدارة على تحقيق أهدافها في الانتاج وتتجاهل دعم العاملين في تحقيق أهدافهم و اشباع حاجاتهم، كما أن بعض العاملين، تجعل كل طرف غير واثق بالآخر، اضافة الى تخلى العاملين عن السلوكيات الانانية يتطلب من المنظمات القيام بجهد رقابي فعال

¹ أحمد ماهر، الادارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، مصر، الإسكندرية، 2008، ص 62.

² نفس المرجع السابق، ص 60.

³ صديق محمد عفيفي، احمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي: دراية في تحميل السلوكيات للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، القاهرة،

1994، ص 457.

ومكلف، وهذا النوع من العاملين غير مرغوب استمراره متى كان البديل الجيد جاهزاً، في حين لا يملك أي وسيلة لجعل المنظمة تراعي أهدافهم وحاجياتهم، و تتولد لديهم الرغبة في ترك العمل متى توافرت فرص عمل بديلة وجيدة في منظمات أخرى.

اما نظرية العاملين لهيربيرغ كانت بمثابة دعوة لتأسيس الثقة التنظيمية من خلال اشباع كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحية، وفي هذه النظرية لفت الانتباه الى العلاقة بالمشرف (السلوك الإشرافي).

ثالثاً: نظريات الثقة

مع التقدم الصناعي والتكنولوجي و ارتفاع وتيرة المنافسة بين المنظمات اليابانية و الأمريكية، ظهرت نظريات تعتمد على توفير عوامل خلق الثقة واشاعتها داخل المنظمة وخارجها لتكون السمعة والجودة والاحترام عوامل جذب العملاء، وعامل ترجيح التفصيل التعامل مع منظمة دون أخرى من أبر النظريات المعتمدة على الثقة بين العاملين لتحقيق النجاح هما نظريتان رئيسيتان: ادارة الجودة الشاملة، ونظرية Z.

يرى بعض المفكرين أن سر نجاح الادارة اليابانية عائد إلى الاهتمام بمهارات العاملين وأهدافهم، وتطبيق مبادئ العلاقات الانسانية في التعامل معهم، وبذلك تشكل هيكل مفاهيم ما يعرف بادارة الجودة الشاملة، التي تعد الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسوب والمعلوماتية، و هي بنفس الوقت تمثل ثقة تنظيمية جديدة وثورة إدارية شاملة ويعتبر ادوارد ديمينغ أبا لثورة الجودة و الذي يرى بان أساليب الرقابة على جودة المنتجات في المنظمات الأمريكية فشلت لأنها تركز على التفتيش على جودة المنتجات بعد عملية الانتاج، وعندها يتم اكتشاف المنتجات المعيبة، فتتولد تكلفة مضافة لذا يكون الأفضل هو التفتيش على الجودة أثناء الانتاج، خطوة بخطوة، وبذلك تتم الوقاية من الأخطاء ومع ذلك فان ادارة الجودة الشاملة لا تستهدف الحصول على المنتج الكامل الخالي من العيوب، وانما المطلوب هو المنتج الموثوق.

أما فيما يتعلق بالنظرية الثانية فقد توصل وليم أوشي إلى نموذج جديد في الإدارة أطلق عليه نظرية Z، تقوم على الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن قضية انتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال، أو الاستثمار في البحث و التطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية ادارة الأفراد بفعالية، وتركز نظرية على:

– **الثقة:** لأن الإنتاجية والثقة هما وجهان لعملة واحدة أي بمعنى أن الإنتاجية والثقة المتبادلة بين جميع العاملين متلازمان.

– **الحق والمهارة :** تتسم الممارسة اليابانية للإدارة بالدقة والتهذيب، أي بالخلق والمهارة في التعامل ولاشك في أن هذا لا يتم الا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

– الألفة والمودة: تعتمد العلاقات في الحياة اليابانية على الألفة والمودة وما ينطوي عليهما من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر النظام ودعم الأفراد الآخرين، وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة معهم. تعد الثقة هدفا رئيسيا في إدارة الجودة الشاملة وكان في نظرية Z، حيث استفادت النظريتان من التطور في تكنولوجيا المعلومة لتحقيق معدلات أداء وجودة عالية، ودقة في الانجاز مع خفض التكاليف،¹

وفي الوقت نفسه فإن الحوكمة الالكترونية بما توفره من طرق لمعالجة المعلومات وما تتحه من بيانات وما تقرضه من ضوابط ومجندات مبرمجة لاتخاذ القرارات، وتنفيذ الختمات ساهمت في تمكين العاملين لاتخاذ القرارات دون الرجوع الى المستويات العليا، مما يعزز ثقة العاملين بأنفسهم، ويحقق رضا المتعاملين، ونعتهم بالعاملين الذين يقومون بالخدمات.²

المطلب الثاني: خصائص واهمية وانواع الثقة التنظيمية

في هذا المطلب تحدثنا حول الخصائص الواجب توفرها لنقول إن المؤسسة تتمتع بالثقة التنظيمية، وكذا أهميتها و انواعها.

أولاً: خصائص الثقة التنظيمية :

تمتاز الثقة بالخصائص التالية

- 1- أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال.
- 2- أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا ننثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.
- 3- أن الثقة تحث وتقوم على مفهوم الشخصية الايجابية.
- 4- درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي، مما يجعل عملية إدارتها حرجية، الأمر الذي يظهر جليا في إتمام.³

و حسب هوي و موران الثقة التنظيمية تعكس خمس خصائص:

- 1- الإحسان: شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف.
- 2- الاعتمادية: وهو المدى الذي يعتمد فيه شخص على شخص آخر أو مجموعة أخرى.
- 3- الجدارة: أي امتلاك المهارة والمعرفة والخبرة.

¹ أحمد بن سليمان البدراني، ادراك العدالة التنظيمية و علاقة الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الامنية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2016، ص ص 62-63.

² نفس المرجع السابق، ص 64.

³ موفق سهام، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، 2016، ص 35.

4-الأمانة: أي شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤمن

5-الانفتاح: أي ليس هناك أي حجب للمعلومات.

لذلك يجب أن تكون الثقة في المنظمات من المطالب الأساسية لضمان التفاعل بين الأفراد مما يؤدي لإنجاز المهام الموكلة لهم، بكفاءة وفعالية، وبدونها لا يمكن أن تستقر المنظمات في العمل وتحقق الميزة التنافسية.¹

ثانيا: اهمية الثقة التنظيمية:

ان دراسة الثقة التنظيمية اخذت تتطور على مستوى الفرد و الجماعة والتنظيم نظرا لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات و الآراء و الافكار الابداعية وقدرتها على انجاز الاهداف المشتركة فهي اساسية في العلاقات و التفاعل الانساني .

ولقد اكدت معظم الدراسات السابقة على اهمية الثقة التنظيمية بانها مصدر للميزة التنافسية، فهي تساهم في تكوين راس المال الفكري في المؤسسات، والثقة ليست من قبيل الصدفة او الصراب يحدث فقط، انما يتم تأسيسها من خلال عمليات التعلم الفردية والجماعية، فعندما يجتمع الاعضاء الناشطون ويتفاعلون فيما بينهم بهدف تحقيق التوقعات المتبادلة، فان نتيجة هذا التفاعل تجلب الثقة التنظيمية،² حيث تعتبر الثقة مؤشرا قويا لسلوك الفرد وترتبط بالرضا الوظيفي، والاداء التنافسي على مختلف المستويات التنظيمية، والاستقرار عند مواجهة عدم اليقين، وبالإضافة الى ذلك ترتبط الثقة التنظيمية بعوامل اخرى مهمة لعمل المؤسسات الفعال في بيئة العمل التنافسية،³ وتحفز العاملين على العمل الجاد لإنجاز المهام والتعاون مع الاعضاء الاخرين في المؤسسة وتبادل الافكار بشكل متجدد في اماكن العمل،⁴ كما اثبتت الدراسات ان الثقة التنظيمية لها تأثيرات ايجابية على العاملين وعلى المؤسسات وانها تساعد في منع دوران العاملين، ويحتاج العاملون الى العمل بثقة متبادلة مع زملائهم ومديريهم و مؤسساتهم، تزيد من تقدير العاملين للعدالة و الرضا الوظيفي والمشاركة الاجتماعية مع تسهيل مشاركة المعلومات و ازالة كل مشاعر الاغتراب في مكان العمل⁵ .

¹ تجاني منصور، الثقة التنظيمية، مجلة قضايا معرفية، المجلد 20، العدد 05، 2020، ص99.

² Akhigbe, Sunday. Organizational Trust and Workplace Deviant Behaviour in Higher Institutions in Rivers State, International Journal of Managerial Studies and Research ,Vol 4, No 10,2017, p 52.

³ Alajmi, Organizational Trust: A Gateway to Psychological Empowerment, Journal of Management Research, Vol 9, No 1,2017, p 55.

⁴ chuan yu, et al, An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability, Sustainability , Vol 10, No 864,2018, p. 4.

⁵ basit, sergul, Nurses organizational trust and intention to continue working athospitals in Turkey, Faculty of Nursing, Hacettepe University, Turkey, Vol.25, No.1,2018 p164.

ثالثا: أنواع الثقة التنظيمية :

تباينت وجهات النظر حول أنواع الثقة، وهذا تباين يرجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين أو إلى اختلاف المعايير التي اعتمدوا عليها في التصنيف

أولا: الثقة التنظيمية بحسب مستواها: وفقا لمستوى تبني الثقة، صنفها ستفنسن Stephenson الى ثلاثة أنواع والمتمثلة.

- **الثقة على المستوى الفردي:** تعتبر الثقة بمثابة سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد أي أن الثقة تخلق في الفرد ذاته

- **ثقة على المستوى الجماعي:** تركز على العلاقات الاجتماعية والأعراف المشتركة بين الأفراد أي أن الثقة تخلق من خلال علاقات التبادل الاجتماعي والتعاون بينهم

- **ثقة على المستوى التنظيمي:** تركز على أن المنظمة هي التي تقوم بخلق القواعد وتحفيز الأفراد العاملين لديها وبالتالي خلق الثقة بينهم، أي تكون هي الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة في المكافآت والاحترام وغيرها¹

ثانيا: الثقة بحسب جهتها: تقسم الثقة التنظيمية وفقا لهذا المعيار الى ثلاثة أنواع

1- النزعة الفردية نحو الثقة: تشير إلى أن هنالك أسس فردية للثقة التنظيمية، أي أن الأفراد هم الذين يظهرون الثقة وليست المنظمة في حد ذاتها، وأن نزعة الفرد نحو الثقة سوف تؤثر على باقي أعضائها ، وينظر الى النزعة الفردية نحو المنظمة بأنها إحدى سمات الشخصية، والتي يمكن أن تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع

2- الثقة الخارجية: هي درجة الثقة لدى أعضاء المنظمة نحو المنظمات الأخرى، حيث تزيد الثقة الخارجية من العلاقات التنظيمية ضمن الظروف المختلفة التي تمر بها المنظمة

3- الثقة الداخلية: هي مناخ الثقة السائد في المنظمة، وتعزف الثقة الداخلية بأنها التوقعات الايجابية التي يحملها أعضاء المنظمة نحو نية وسلوكيات أعضائها الآخرين وبناء الأدوار، وأن المنظمات التي يسودها مستوى عال من الثقة التنظيمية الداخلية التي لا يسودها ثقة تنظيمية داخلية.²

¹ جمال عبد الحميد، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري: دراسة تطبيقية بالوحدات المحلية بمحافظة الميدا، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الادارية والقانونية، جامعة علوان، بدون سنة نشر، ص 119.

² صبيحة قاسم، هاشم علي رزاق جواد العايدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص ص 45-46.

المطلب الثالث: ابعاد الثقة التنظيمية وطرق بنائها في المنظمات

بعدما تطرقنا إلى خصائص الثقة التنظيمية و أهميتها و انواعها سنتطرق الآن إلى الابعاد الرئيسية للثقة التنظيمية وكذلك طرق بنائها.

أولاً: ابعاد الثقة التنظيمية

لدراسة أبعاد الثقة هناك مدخلين الأول عمودي يدرس الثقة داخل المنظمة بين المستويات الإدارية ويسمى مدخل "بؤرة الثقة"، وهو الذي يهتم بسلوك الثقة مع مختلف المستويات، ولقد لقي اهتمام الكثير من الدراسات والبحوث، أما الثاني فهو أفقي يدرس الثقة في نفس المستوى من خلال الأسباب التي تدفع الفرد أو المجموعة إلى ذلك.

المدخل الأول: أو ما يسمى بمدخل "بؤرة الثقة" والذي يدرس الثقة من خلال الأبعاد التالية:¹

1- الثقة بالادارة :

وهي التوقعات الإيجابية من قبل العامل بخصوص تصرف الرئيس المباشر، أو الإدارة العليا، والرغبة للثقة بأقوالهم، وأفعالهم وتكون هذه الثقة على أساس سياسات وقواعد.²

يقصد بها قبول أهداف وقيم المؤسسة والرغبة في مواصلة العمل فيها، والثقة بالإدارة العليا تحدد بقوة الكفاءة المتوقعة للمؤسسة، لأن العاملين الذين يثقون بالإدارة العليا يرون وظائفهم كوسائل بارزة لمساعدة مؤسساتهم على تحقيق أهدافهم، وبذلك يكونوا أكثر استعدادا لبذل المزيد من الجهد لوظائفهم، لأن نجاح المؤسسة يعني أيضا نجاحهم الشخصي.

لذا إذا كان العاملون يثقون في الإدارة العليا، فيمكنهم نقل ثقتهم إلى الثقة في المؤسسة بأكملها، ولهذا السبب ترتبط ثقة العاملين في مؤسسة بثقتهم في الإدارة ولكن يتم تصنيفها بشكل منفصل، كما من شأن الهيكل التنظيمي، والثقافة، وسياسات الموارد البشرية الجيدة للمؤسسة، أن تبنى بيئة تتمتع بدرجة عالية من الثقة وتساعد على تحسين التأثير الذي يتحكم به المشرفون على العاملين.³

الثقة بالمشرفين :

هي تلك التوقعات الإيجابية للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل، وفقا للعلاقات المتبادلة.⁴ والثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة، فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع وأمره لأنهم على ثقة بأن كل حقوقهم

¹ بن برطال عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص185.

² لعمور رميلة، و اخرون، اتجاهات العاملين في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، مجلة معهد العلوم

الاقتصادية، المجلد 23، العدد02، 2020 ، ص 1038

³ سرير الحرسي حياة، مرجع سبق ذكره، ص 268.

⁴ لعمور رميلة، مرجع سبق ذكره، ص 1038

ومصالحهم لن يساء لها، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أمين أو يعمل على استغلالهم .

فاكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين وأن تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم، تلك الثقة التي تبنى كالبناى من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الريح المتبادل وسياسة "أنا أريح وأنت تريح".¹

الثقة بزملاء العمل :

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة، والمواقف المتبادلة بين الأفراد العاملين، بمعنى تبادل الأفكار، وتشارك في المعلومات، ومرونة في الاتصالات بين جميع أفراد التنظيم ما يسهم في تحقيق الأهداف، والغايات المشتركة².

وصف ثقة الفرد بزملائه بأنها مجموعة من المعتقدات بأن زملائه مؤهلون وعادلون وجديرون بالثقة وسيظهرون سلوكا أخلاقيا، حيث تعد الثقة بالزملاء في مكان العمل عنصر أساس ي لأن وجودها يزيد الإنتاجية والجودة، وعندها يشعر العامل بالرضا ويكون لديه ثقة متبادلة فيما بينه وبين زملائه في مكان العمل فيميلون إلى العمل بجهد أكبر، وقبول المزيد من المسؤولية والتحديات، وذلك نظرا لعلاقة الاعتمادية بين العاملين داخل المؤسسة، حيث يعتمد بعضهم على بعض لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية، لذا لابد من توافر الثقة بينهم.

ونرى أن العلاقات بين الزملاء تشكل مصدرا مهما للدعم النفس ي والاجتماعي للفرد، فغالبا ما يتلقى الفرد الدعم والتأييد والتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه، في حين أن الفرد الذي لديه علاقات سيئة مع زملائه، فإنه يشعر بالنبذ والاغتراب وعدم الاندماج، وانخفاض ولائه والتزامه الوظيفي، مما يؤثر بشكل واضح على درجة انتمائه بالمؤسسة³.

المدخل الثاني: ينطلق من خلال الخصائص التي قدمها Mayer يمكن تقسيم الثقة التنظيمية إلى الأبعاد التالية:

الثقة المعتمدة على القدرة: يذكر Jarvenpaa أن الثقة المعتمدة على القدرة توجد حينما يعتقد الأفراد بأن المشارك الآخر لديه معرفة غزيرة ويعتبر خبيرة في مجال محدد، وتشير إلى الخصائص المتمثلة بالمهارات والخبرات والمعرفة والفعل على ما هو مطلوب، ويعتبر الحائز على الثقة جديرا بها لأداء العمل على أكمل وجه، ومساعدة الآخرين في حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل كل، أما Soko فيرى أن الثقة المبنية على القدرة هي التي تهتم بتوقع أن الشريك أدى دوره بكفاءة، وعلى المستوى التنظيمي الثقة بالقدرة أو

¹ نبيلة بوودن، مريم زعبيط، الأبعاد المساهمة في بناء الثقة التنظيمية حسب آراء أساتذة قسم علم النفس جامعة قسنطينة، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 04، 2021، ص 212.

² لعمور رميلة، مرجع سبق ذكره، ص 1038.

³ سرير الحرسي حياة، مرجع سبق ذكره، ص 269.

بالجدارة تأتي من خلال القدرة على الأداء والمشاركة، بالإضافة إلى مجموع الموارد والإمكانيات التي تمتلكها المنظمة، أما على المستوى الفردي فهي تتعلق بالاحتراف والقدرة على القيام بالمهام، وواقعية الحكم والمهارات الشخصية، ومن الأمور التي تزيد من عامل الثقة بالجدارة أو القدرة هي: التوجه نحو الانجاز، البحث عن المعلومة، التفكير الإدراكي، تفهم الآخرين، الثقة بالنفس، التأثير والإقناع، والتعاون، يرى Das, Teng ومن خلال دراستهما للثقة بالجدارة أنها تهتم بالقدرة على القيام بالأشياء الملائمة فقط، ولا تهتم بنية القيام بذلك وهذا ما يطلق عليه اسم الانتهازية.

- الثقة المعتمدة على الخيرية:

يوضح Bromiley & Cumming أن الثقة المعتمدة على الخيرية تنطلق من أن كل طرف يتوقع أن الطرف الآخر لا يقوم بعمل يأخذ منه مزايا إضافية من الطرف الآخر إذا أتيحت له الفرصة مواتية أو يحدث له ضرر على مصالحها وفي نفس السياق يرى Mayer أن الخيرية هي إدراك التوجه الإيجابي الذي لا يتبعه ضرر للموثوق فيه نحو الوائق.

ويضيف Muthusany & White أن مفهوم الثقة المعتمدة على الخيرية يقوم على مبدأ عدم ترصد الفرص أو البحث وتحقيق المنافع الشخصية من خلال الخداع والخبث 21 ويشير Saulanski إلى أن مفهوم الخيرية في الثقة يفسر بأنه النية في تقديم الأعمال دون إحداث ضرر للطرف الآخر

- الثقة المعتمدة على الأمانة (الاستقامة):

يعرف بأنها إدراك الوائق بأن إخلاص الموثوق فيه من مبادئه الشخصية والتي تلقى قبولا لدى الوائق نفسه، ويلاحظ أن إدراك الأمانة في العلاقات هو الحكم الموضوعي بتوافق وارتباط الأقوال بالأفعال السابقة للموثوق به وذلك إلى المدى الذي به تتطابق الأفعال مع الوعود المقطوعة.

أما Sitkin & Roth فيرون أن الثقة المعتمدة على الأمانة تتحقق داخل المنظمات من خلال انسجام مدركات الأفراد مع قيم وقيم الثقافة التنظيمية، لأن القاعدة المنطقية تقول أن عدم تطابق وانسجام القيم سوف يقود إلى الشعور بعدم الثقة، وفي نفس السياق يوضح Mayer أن الثقة المعتمدة على الأمانة تبنى على المدركات بأن إخلاص الموثوق به للمبادئ الموضوعية يجد قبولا من جانب الوائق.¹

ثانيا: طرق بناء الثقة التنظيمية بالمنظمات:

تحتاج الإدارة الفعالة إلى مستوى عال من الثقة، فكلما قلت الثقة قلت فاعلية عملية مشاركة المعلومات وانتشارها، فلا بد من بيئة عمل تتمتع بمستوى عال من الثقة والصرحة على نطاق واسع وتوفير مكان عمل يتسم بالتأكيد على الإبداعية الفردية والجماعية والتشجيع. يرى الصيرفي أن من طرق بناء الرئيس للثقة التنظيمية مع العاملين إتباع الخطوات التالية:

¹ بن برطال عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص 186-187.

- تحليل مهام ومسؤوليات العمل من أجل إيجاد فرص متعادلة أمام جميع المرؤوسين.
 - تدريب العاملين على تحمل المسؤولية.
 - التركيز على ما يتم انجازه من أعمال، وتجنب السياسات والإجراءات المقيدة ما أمكن.
 - التركيز على حل المشكلات عوضاً عن إضاعة الوقت في العقوبات.
 - تجنب البحث عن أخطاء العاملين، والعمل على التأكد من عدم تكرار الخطأ.
 - دعم العاملين من خلال منحهم الفرص المناسبة للإعداد والتدريب، وتشجيعهم على الإنجاز.
- وأشار السكارنة أن كسب ثقة زملاء العمل وبناء علاقات حسنة معهم ضرورة كبيرة لنجاح العمل، وذلك لكثرة الاحتكاك بهم، ومن أهم الخطوات التي يجب الأخذ بها لبناء الثقة بين زملاء العمل نجد:

- حرص العامل على القيام بعمله بأمانة لينال احترام زملائه.
- تمتع العامل بالأخلاق العالية والسلوك المستقيم في التعامل مع زملائه.
- الاهتمام بالزملاء من خلال مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، وإسداء الرأي والنصيحة لهم.
- مشاركة الزملاء في بعض الرياضات أو الرحلات الترفيهية خارج مكان العمل.
- عدم الغموض أمام الزملاء، والتحدث عن الحياة والأفكار والأحوال أمامهم دون مبالغة.
- تجنب ما يثير حساسيات الزملاء في العمل، مثل التنابز بالألقاب، أو المزح الثقيل.
- اعتماد مبدأ الوسطية في التعاملات مع الزملاء سلباً أو إيجاباً.¹

المطلب الرابع: نماذج و متطلبات الثقة التنظيمية:

أولاً: نماذج الثقة التنظيمية:

أولاً: نموذج Lewichi لمستوى الثقة:

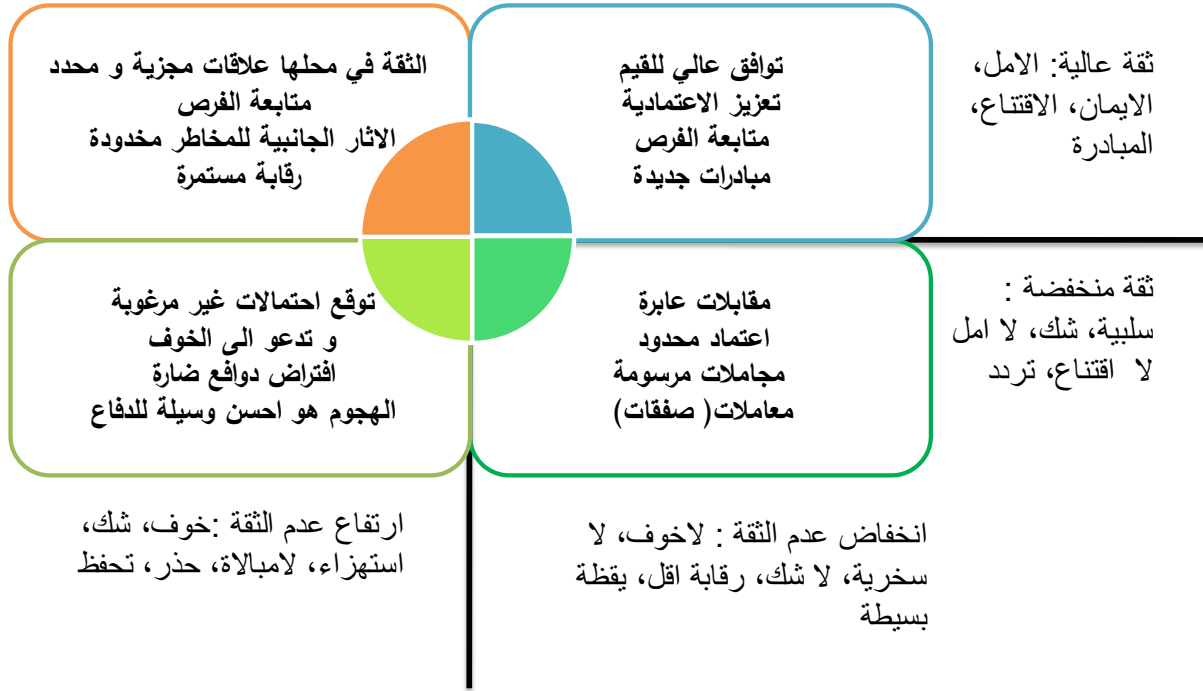
قدم Lewichi وزملائه في 1995 نموذج لمستويات الثقة داخل التنظيم الإداري يفرق فيه بين المنظمات ذات الثقة العالية والمنظمات ذات الثقة المتدنية، حيث يهمل المستوى الوسطي (ثقة متوسطة)، وقد انطلق من تعريفه المميز للثقة فيعرفها بأنها توقعات إيجابية من اقتناع، تتعلق بسلوك الطرف الآخر وعدم الثقة هي أيضاً توقعات لكنها سلبية عن اقتناع، تتعلق بسلوك الطرف الآخر.²

وقد يفيد هذا النموذج الباحثين في مقارنة الثقة بين الأفراد، وكذلك بين المنظمات، كما يبين العلاقة بين الثقة الفردية والثقة التنظيمية، حيث يرى أن الثقة وعدم الثقة محوران مرتبطان ببعضهما البعض في السلوك الشخصية، والشكل التالي يبين ذلك:

¹ نبيلة بوودن، مريم زعبيط، الأبعاد المساهمة في بناء الثقة التنظيمية حسب آراء أساتذة قسم علم النفس جامعة قسنطينة، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 04، 2021، ص 213.

² R.Lewicki et al, Trust and distrust: New Relationships and Realities, Academy of Management Review, vol3, N 23, 1998, pp:438-439.

الشكل رقم تكامل الثقة و عدم الثقة



source: R.Lewicki et all, Trust and distrust: New Relationships and Realities, Academy of Management Review, vol3, N 23, 1998, p 441.

ويلحظ في المربع الأول انخفاض كلا المتغيرين (الثقة، عدم الثقة)، وهذا يعني أن العلاقات السببية بين الوثائق والموثوق فيه محدودة الاعتمادية، وتعتبر مقابلات عابرة بين طرفي الثقة.

أما المربع الثاني فنجد متغير عدم الثقة منخفض، ومتغيرة الثقة عالي ويعني هذا حسب Lemichi ان التفاعلات بين كلا الطرفين كثيرة ومتكررة، مما يؤكد التوافق بين أطراف الثقة، ويعزز اعتمادية كل طرف على الطرف الثاني، وهذا افضل وضع مقارنة بباقي الخانات.

في حين يرى Lewicha المربع الثالث (متغير عدم الثقة مرتفع و متغير الثقة منخفض)، يصعب الحفاظ على الاعتمادية في العلاقات طول الوقت، وتكون النوايا غير سليمة مما يستدعي الزيادة في الرقابة. وفي آخر مربع أين يكون كلا المتغيرين مرتفع تكون الاثار السلبية للعلاقات بين طرفي الثقة محدودة، ويمكن الاعتماد على الثقة في العلاقات بين أطراف التنظيم الإداري لكن مع رقابة مستمرة.

على الرغم من القيمة المضافة التي جاء بها هذا النموذج، في المقارنة بين المنظمات ذات الثقة العالية والأخرى ذات الثقة المنخفضة، إلا أنه لا يخلو من العيوب شأنه شأن العمل البشري وذلك كونه يفضل الخانة الثانية في المواقف التي تعترض الأفراد، وهذا قد لا يكون دائما صحيح مع جميع الحالات، فهناك علاقات عابرة لا تحتاج إلى ثقة عالية، في المقابل هنالك بعض المواقف لا يستحب فيها الثقة، بل يفضل عدم الثقة مما يستوجب الرقابة الدقيقة و المستمرة، كمواقف السلامة والأمن مثلا، كما أن النموذج

الا يناقش متى يفضل على الفرد المانح للثقة أن يلزم اليقظة والحذر، في الأخير النموذج بسيط يحتوي على أربع خانت فقط بمعنى أنه يمكن إضافة خانات أخرى، فهناك حالات من الثقة لا يمكن تصنيفها في الدرجة العالية ولا المنخفضة، ذلك المتغير الثاني.¹

ثانيا: نموذج Shapiro et al

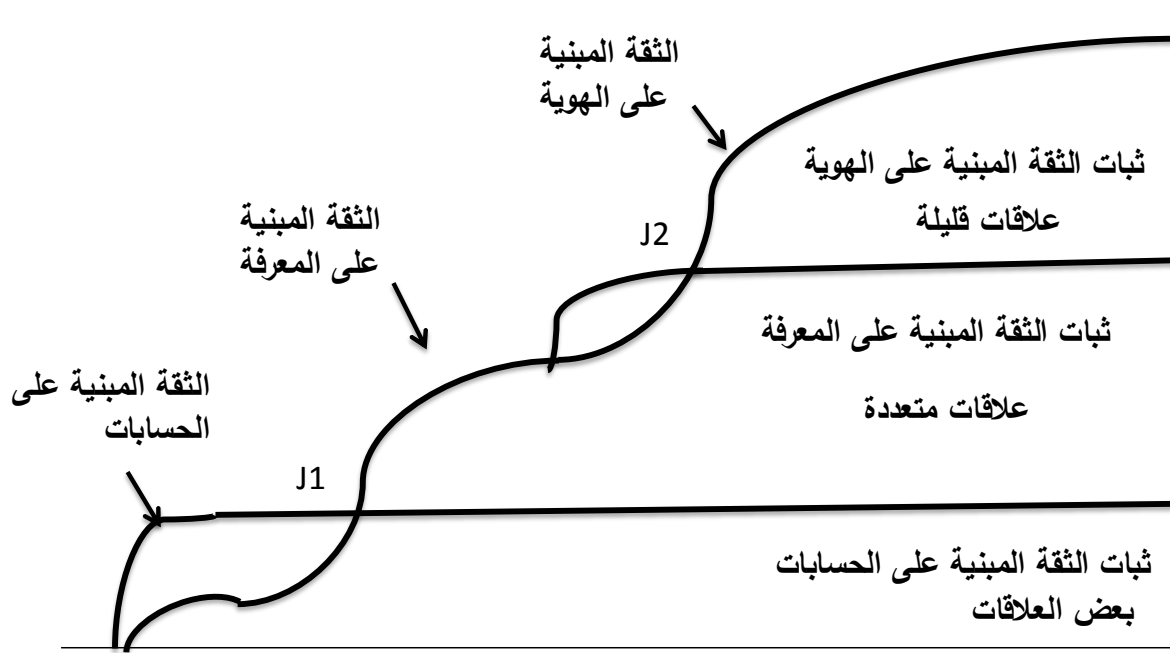
تشير دراسة Shapiro et al في 1992 إلى أن هناك ثلاثة أنواع من الثقة تعمل على تطوير علاقات العمل بين اطراف التنظيم و هي: الثقة القائمة على الردع، الثقة القائمة على المعرفة والثقة القائمة على تحديد الهوية، في نموذج Lewicha تم استبدال الثقة القائمة على الردع للنموذج بالثقة القائمة على حساب التفاضل والتكامل في مرحلة مبكرة من الثقة ، تكون الثقة القائمة على حسب التفاضل والتكامل جزئية وهشة مع زيادة الأطراف لمعرفتهم المتبادلة، والتعلم قدر الإمكان عن بعضهم البعض والقدرة على التنبؤ بسلوك كل منهما الآخر، فإن الثقة المتبادلة ليست هشة إلى هذا الحد ، ولا تتعرض بالضرورة لسلوك غير متناسق، تتحقق الثقة القائمة على التحديد عندما لا يعلم المرء فقط احتياجات الآخرين وخياراتهم وتفضيلاتهم ويتبها بها، بل يتقاسمها أيضا، و تعرف الأطراف بعضها البعض بشكل جيد بما فيه الكفاية كي ترى نفسها كهوية واحدة.²

يمكن أن تظهر إذا مرت العلاقة من خلال تطورها الكامل إلى مرحلة النضج، فإن الحركة تكون من حساب التفاضل والتكامل القائم على المعرفة وحتى الثقة القائمة على التحديد، ومع ذلك وكما يشير كل من Lewicha و Bunker لا تتطور جميع العلاقات بشكل كامل وقد لا تتطور الثقة إلى ما بعد المرحلة الأولى أو الثانية لسبب أو لآخر، ترتفع الثقة ويمكن للعلاقة الارتداد، على سبيل المثال، من الثقة المستندة إلى المعرفة إلى حساب التفاضل والتكامل في أي وقت ، فقد يكون لدى أحد الطرفين ثلاثة أنواع مختلفة من الثقة بدرجات متفاوتة تجاه شريكه بيانيا ، يمكن تمثيل النموذج كما في الشكل:

¹ الهامش بعاج، أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين دراسة حالة، اطروحة دكتوراه، غرداية، 2022، ص 68.

² D. Shapiro et all, Business on a Handshake, Negotiation Journal, Vol 8, N4, 1992, p78.

الشكل رقم نموذج تنمية الثقة لـ Shapiro



Source :D Shapiro.& all. Op-Cit,p:78

J1: في هذه المرحلة تصبح بعض علاقات الثقة القائمة على حساب التفاضل والتكامل علاقة ثقة قائمة على المعرفة.

J2: في هذا المنعطف هناك عدد قليل من علاقات الثقة القائمة على المعرفة حيث توجد تأثيرات جانبية تستمر لتصبح علاقات ثقة قائمة على السورية أين يبدأ مستوى الثقة؟ يجيب شابيرو وزملائه، إلى أن الثقة تبدأ بالعمليات القائمة على الحسابات: أي إدارة الضعف المحتمل الذي يمكن للمرء أن مواجهته على يد الطرف الآخر، وعلاوة على ذلك فإن الثقة تبدأ دون الصفر: "و الشغل السائد في هذه المرحلة المبكرة هو حماية الضعف الذي يعاني منه الآخر، ويسمى بأساس الثقة المبنية على الحسابات (CBT) .

أما الأساس الثاني فهو الثقة القائمة على المعرفة (ABT) وهذا النوع من الثقة يستند إلى القدرة على معرفة وفهم الآخر بشكل جيد للتنبؤ بسلوكه حتى لو كان من غير المتوقع التنبؤ بالآخرى في بعض الأحيان، فإن التفاعلات المتكررة والعلاقات المتعددة الأوجه ستعزز فهم الآخر.

يعزز هذا التفاعل أساس الثقة المبنية على (DBT) ويبني أساس الثقة الخاص به من خلال تعزيز المعرفة والتنبؤ بالآخر، وأخيرا فإن الثقة القائمة على الهوية (IBT) تحدث عندما يستوعب أحد الأطراف تماما تفضيلات الطرف الآخر ، بحيث يتعرف على الآخر.¹

¹ الهامش بعاج،مرجع سبق ذكره، ص 68.

ثانيا: متطلبات الثقة التنظيمية:

اهم الممارسات المتطلبة من طرف الادارة لكسب ثقة العاملين في التنظيم الاداري من خلال النقاط التالية :

1-التشجيع والتقدير: يجب ان تهتم دائما بتشجيع الافراد اثناء العمل عندما يؤكد كل منهم مهمة ما، حتى وان كانت هي مهمته الاساسية، لكن احرص دائما على تقدير هذا العمل ، وان تمنحهم عبارات الثناء والتقدير على المجهود الذي يقدمه كل واحد منهم في العمل، هذا الامر يمكن ان يساهم كثيرا في بناء الثقة في الفريق خصوصا عندما يشعر الشخص بانه يحظى بالتقدير من المسؤول عن العمل، ويمكن ان يزيد الناتج الذي يقدمه في العمل كذلك.

2-التعامل مع الافراد بشكل شخصي: يظن البعض انه لا يحتاج الى التعامل مع الافراد بشكل شخصي، وانه يكفي التعامل الذي يجمع بينهم في العمل، ولكن في بعض الاحيان فانك تحتاج الى التعامل مع الافراد بصورة شخصية، وذلك حتى يشعر الافراد انهم مقربون منك، وانك تهتم لأمرهم حقا، وذلك يلغي المزيد من الحواجز، ويعزز من ثقة كل شخص في نفسه.

3-عدم اللوم عند الاخطاء: من اهم الاشياء التي تساهم في بناء الثقة في الفريق هو عدم اللوم عند الاخطاء، فعندما يخطأ اي شخص في العمل، فان ذلك يؤدي الى شعوره بالخوف من الحساب والعقاب، لكن القائد الذكي هو الذي يتجنب ان يلوم الافراد على الاخطاء، ويهتم بان يمنحهم الفرصة لتصحيح هذه الاخطاء، ويبدأ في النقاش معهم ليستفيد كل منهم من الاخطأ الذي حدث معه، بحيث لا يتكرر فيما بعد، ويتابع كل منهم العمل بثقة.

4-تبادل الخبرات : بصفتك قائد للفريق يجب ان تهتم بالجلوس مع الافراد للحديث معهم، وتبدأ في تبادل خبراتك معهم، وكذلك تحكي لهم التجارب التي مررت بها في العمل، هذا الامر يمكن ان يلعب دورا هاما في بناء الثقة في الفريق حيث الافراد يشعرون بانك كنت مثلهم، تخطئ وتتعلم من اخطائك، وكذلك مررت بالعديد من التجارب في حياتك حتى وصلت الى هذه المكانة، وبالتالي فانه يمكنهم هم ايضا ان يصلوا الى نفس مكانتك ان عملوا بجد ، وايضا هذا يؤكد مبدأ هام جدا هو ان الجميع يتطور بالتجربة والمحاولة، وبالتالي فان كل منهم سيهتم بان تكون له تجاربه الخاصة في العمل، ويتعلم من كل ما حدث معه في الفريق.

5-التفويض: من التقنيات الهامة التي يعتمد عليها العديد من الافراد لكي يتمكنو من بناء الثقة في الفريق هي التفويض، والتفويض يعني ان تمنح الافراد الفرصة للعمل في بعض المهام التي يجب عليك ان تؤديها

انت ، فهذا الامر سيشعرهم بانك تثق بهم، وكذلك سيتيح لهم فرصة كبيرة للتطوير . لكن عليك ان تحرص دائما على متابعة عملية التفويض التي قمت بها، وتساعد الافراد في تنفيذ المهام المطلوبة منهم بدون تدخلات واضحة، وبالشكل الذي يتيح لهم التجربة والتعلم، وكذلك الحفاظ على تحقيق الناتج المطلوب من المهام كما تريد انت . بناء الثقة في الفريق هي عملية هامة جدا، يمر بها الجميع اثناء عمله مع كل الفريق، وجميعنا ان عملنا كأفراد عاديين في اي فريق فاننا نحتاج الى الثقة للعمل بشكل سليم، وكذلك ان كنت انت القائد ، عليك ان تهتم بمنح الافراد الثقة الكافية، لا مجرد كلمة تخبرهم بها، لكن من خلال مختلف الافعال التي تقوم بها، وتجعلهم يشعرون حقا بانك تثق بهم ، فان نجحت في هذا الامر، ثق بان العمل ستتحسن نتائجها بشكل كبير

6-الحفاظ على الوعود و الوفاء بها: تعني المحافظة على الكلمة التي يقولها حتى لو تبين له بعد ذلك خسارة مادية في الافق، فالشخص الذي يلتزم بوعوده ولا يحنث، هو الشخص الذي يعتمد عليه من قبل الآخرين، ففي بعض الاحيان قد لا يتمكن من الوفاء بالوعود نتيجة لظروف خارجية عن نطاق سيطرته، عندها عليه ان لا يتهرب من الآخرين او ان يتجاهل وعوده لهم، بل عليه ان يوضح الاسباب التي دفعته لذلك. ومع ذلك ، قد لا يعرف البعض انهم يفقدون ثقة زملائهم ورؤسائهم بهم.¹

¹ روبرت سيسلمون، تر، فاطمة عصام صبري ، بناء الثقة في مجال المال والاعمال والسياسة، دار النشر العبيكان، الطبعة 1 الرياض، 2014

المبحث الثالث: دراسات سابقة

المطلب الاول: المتغير المستقل (الاغتراب الوظيفي):

أولا دراسة-

Mokaddem Abdeldjalil, Adnani Khawla, The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in Algerian Directorate of Education (Central Directorate in Bechar), Al-riyada for Business Economics Journal Vol 07, N° 01, 2021

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد أثر الاغتراب عن العمل على سلوك المواطننة التنظيمية في مديرية التربية. بحيث أجريت هذه الدراسة على جميع الموظفين من مختلف المستويات الإدارية في هذا القطاع، وقد تم استخدام الطريقة التحليلية الوصفية لاختبار فرضيات الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال استبيان مصمم لهذا الغرض. لتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع البيانات من خلال اختيار عينة عشوائية من العاملين في مديرية التربية والتعليم لولاية بشار من مختلف المستويات. اين قمنا بتوزيع 150 استبانة على مجموعة العينة المستهدفة. ومع ذلك تم استرداد 137 استبانة صالحة وقد استخدم البرنامج الإحصائي SPSS 19 لاختبار هذه العلاقة. ولقد خلصت الدراسة إلى بوجود تأثير إيجابي لتغريب العمل بأبعاده المختلفة على سلوك المواطننة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم نتيجة للدراسة، تم العثور على علاقة متوسطة المستوى وسلبية التوجه بين الاغتراب التنظيمي وسلوكيات المواطننة التنظيمية. كلما قل الاغتراب التنظيمي، زادت سلوكيات المواطننة التنظيمية.

و كتوصيات ينبغي للمنظمة أن تحسن بيئة العمل الداخلية، وتوفير الفرص للموظفين للمشاركة في آليات صنع القرار، واستخدام نظم حقيقية توفر حوافز مادية ومعنوية للموظفين. كما عليها توفير برامج تدريبية تعزز خبرة ومعرفة الموظفين في الاضطلاع بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم. اضافة الى ان هناك حاجة إلى معالجة أسباب الاغتراب وآثاره السلبية عن طريق تحسين بيئة العمل الداخلية.

ثانيا دراسة -جبلي حسيبة، قياس مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع

الكهرباء و الغاز، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 06، 2021 .

تهدف الدراسة إلى قياس مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي (الشعور بالعجز، الشعور باللامعنى، الشعور باللامعيارية، الشعور بالعزلة الاجتماعية، الشعور بالغرابة الذاتية) لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توزيع 40 استبيان على عينة عشوائية، بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة 37 استبيان خضعت للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS-V20. بينت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط للشعور

بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالشركة، كما بينت وجود مستويات متوسطة لجميع الأبعاد، باستثناء بعد الشعور بالعزلة الاجتماعية الذي جاء مرتفعاً.

و كتوصيات يجب توفير الجو النفس ي والاجتماعي للعامل والاهتمام به، تحسين مهارات التعامل بين العاملين، وبناء علاقات اجتماعية قائمة على الاحترام والتقدير، تشجيع العمال على المشاركة في النشاطات الاجتماعية الهادفة والعمل الجماعي، تتبع حالات الاغتراب الوظيفي بجميع أبعاده وتشخي أسبابه، من خلال إجراء عملية تقييم مستمرة لمثل هذه الحالات. إعداد برامج وقائية وإرشادية لمنع تفاقم ظاهرة الاغتراب الوظيفي بالشركة، وهذا بالنظر لخطورتها وسرعت انتشارها.

المتغير التابع:الثقة التنظيمية :

أولاً دراسة -

Akhigbe, Sunday. Organizational Trust and Workplace Deviant Behaviour in Higher Institutions in Rivers State, International Journal of Managerial Studies and Research ,Vol 4, No 10,2017, p 52.

فحص هذا العمل البحثي العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك المنحرف في مكان العمل بين موظفي المؤسسات العليا في ولاية ريفرز. اعتمدت الدراسة مسحاً مقطعيًا وهو نوع من تصميم الأبحاث التجريبية شبه. تم استخدام استبيان منظم جيدًا صممه الباحث والذي غطى أبعاد الدراسة والمقاييس لتوليد البيانات واستخدمت الدراسة تقنية أخذ عينات عشوائية بسيطة بحجم عينة 122 مأخوذة من عدد سكان يبلغ 175 مستجيبًا من ست مؤسسات عليا في ولاية ريفرز. تم استخدام معامل ارتباط رتبة Spearman في اختبار فرضيات البحث. كشفت نتائج النتائج أن الثقة التنظيمية لها علاقة مهمة بالسلوك المنحرف في مكان العمل. لذلك، أوصي بأن تشجع الإدارة العمل الجماعي بين الموظفين لتعزيز مستوى ثقتهم الشخصية. وينبغي تقديم حوافز للموظفين الذين يعملون بجد لأن ذلك سيحفز الآخرين على العمل بجد من أجل تحقيق النجاح بخلاف إلحاق الضرر بالمنظمة.

ثانيا دراسة- بن برطال عبد القادر، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم تسيير بجامعة الاغواط ،مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، الاغواط، الجزائر، المجلد 02، العدد 15 ، 2018

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار تليجي بالأغواط، على عينة مكونة من 48 مفردة من أصل 124 أستاذ مكونة للمجتمع الكلي، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: أغلب أساتذة الكلية يمارسون الكثير من المهام في شكل فرق عمل، وجود مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لدى الأساتذة

إتجاه الزملاء والمشرفين، هناك دلالة إحصائية لوجود أثر الفرق العمل على الثقة التنظيمية، إضافة إلى وجود ارتباط قدر ب (0.54) والتغيير الحادث في الثقة التنظيمية تفسره فرق العمل ب 30%.

و كتوصيات من خلال هذه الدراسة تبين أن هناك مستوى مقبول من الثقة التنظيمية لذا وجب على الإدارة بالتعاون مع كل الأطراف الأخرى الحفاظ على هذا المستوى من الثقة مع العمل على تنميته من خلال توفير الجو المناسب لذلك. على أفراد الإدارة أن يعملوا على تنمية ثقتهم مع المستويات الأخرى خاصة من جانب

الثقة المبنية على الخيرية - والثقة المبنية على النزاهة من خلال عدم قطع وعود تفوق إمكانياتهم، والوفاء بكل الوعود المقطوعة، وعدم انتهاز الفرص لتحقيق الأهداف الشخصية على حساب الآخرين. توفير الدعم المادي والمعنوي لكل الفرق مهما كان نوعها من أجل مزاولة أعمالها على أكمل وجه وكسب ثقة الأفراد العاملين بها. الاهتمام بالعمل الجماعي في شكل فرق داخل الكلية وجعله أولوية على الأعمال الفردية وبيث ثقافة التعاون بين كل المستويات والتخصصات.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات :

الجدول رقم (10) التعليق على الدراسات السابقة و الحالية

ما ركزت عليه الدراسات السابقة	ما ركزت عليه الدراسات الحالية	
الدراسات السابقة متشابهة لحد كبير في ابعاد متغيرات الدراسة و تختلف في المتغير المرتبط بالثقة التنظيمية او الاغتراب الوظيفي اما يكن مستقل او تابع	ركزت الحالية على ادراج الاغتراب الوظيفي كمتغير مستقل و الثقة التنظيمية كمتغير تابع	الموضوع
لقد طبقت الدراسات على مجتمعات مختلفة، منها دراسة (موظفين من مختلف المستويات الإدارية في مديرية التربية)، (عاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل)، (أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة	طبقت الدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية تشمل 476 عامل اداريين تقنيين و طبيين - الاغواط .	مجتمع الدراسة

	عمار تليجي بالأغواط)، (موظفي المؤسسات العليا في ولاية ريفرز)	
2022-2021	الدراسات الاخرى كانت ما بين 2017 و 2021	فترة الدراسة
ستتبع الدراسة المنهج الوصفي واستعنا بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات الاولية ،كما استخدمنا كل من برنامج spss و excel2016 و بعض اختبارات احصائية لتحليل البيانات	معظم الدراسات اتبعت المنهج الوصفي واستعنا بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات الاولية ،كما استخدمنا كل من برنامج spss و بعض اختبارات احصائية لتحليل البيانات و استخدام معامل ارتباط رتبة Spearman في اختبار فرضيات البحث	المنهج و الادوات
في الدراسات السابقة و الدراسة الحالية تم الاعتماد على عينات عشوائية (احتمالية) مع اختلاف في حجم العينة و مجال التطبيق		العينة
هذه الدراسة ستجرى في الاغواط	تتوعت اماكن الدراسة السابقة ما بين محلية و التي طبقت في الجزائر الاغواط وجيجل بشار اخرى كانت ولاية ريفرز	المكان

المصدر من اعداد الطالبتين

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات حيث تركز الاغتراب الوظيفي كمتغير مستقل و الثقة التنظيمية كمتغير تابع، كما انها دراسة...الخ

❖ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

- تحديد الاستبيان كأداة دراسة من خلال وضع مقياس خاص بكل من الاغتراب الوظيفي والثقة التنظيمية يتناسب مع مجتمع الدراسة الحالية .
- اختيار المنهجية و الاجراءات الدراسية ما يتناسب مع دراستنا .
- تحديد الاساليب الاحصائية المناسبة، و كيفية تحليل و تفسير نتائج الدراسة على ضوء فرضياتها

خلاصة الفصل

يعتبر الاغتراب الوظيفي أحد العوامل النفسية والسلوكية والاجتماعية التي تؤثر سلباً على أداء العاملين في المؤسسة وتعكس درجة الرضا الوظيفي عن مؤسساتهم، والاغتراب الوظيفي في مفهومه البسيط يعني شعور الفرد العامل بالغربة في موقع عمله وعدم مقدرته على التواصل مع نفسه وانفصاله عما يرغب أن يكون عليه، إذ يفقد الانتماء الوظيفي وإلى التفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل، وهذا يؤدي إلى التأثير على الأداء وقد يصل إلى أن يمس علاقته بالولاء التنظيمي لمؤسسته، مما يترتب عليه نتائج سلبية لكلا الطرفين وقد يؤدي إلى فشل المؤسسة.

ولقد أشارت العديد من الدراسات بأن للثقة التنظيمية دور أساس ي في علاقات العمل الفاعلة والمنتجة، لأنها تؤثر على الأداء التنظيمي كونها أحد الدعائم الأساسية لفعالية البناء التنظيمي؛ وإن وجود الثقة بين الأفراد العاملين هو أساس نجاح التعاون الاجتماعي والمهني الضروري لتحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق الثقة تشكل علاقات ايجابية كبيرة مع العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء والرضا الوظيفي والسلوكيات المواطنة والالتزام التنظيمي وزيادة التعاون والقدرة على إحداث التغيير وتحسين جودة حياة العمل، أما تدني مستوى الثقة التنظيمية يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء، زيادة الصراع وعدم الاستقرار، والقلق والتوتر والاكتئاب النفسي، وهذه النتائج من المحتمل ان يكون للاغتراب الوظيفي علاقة بها .

هذا ما حاولنا دراسته من خلال الادبيات النظرية لكل الاغتراب الوظيفي و الثقة التنظيمية تمهيدا للفصل التالي الذي سنركز فيه على العلاقة الكامنة بينها .

الفصل الثاني دراسة حالة
لصندوق الوطني للتأمينات
الاجتماعية CASORAL
- الاغواط -

تمهيد

بعد تناول الجانب النظري للدراسة والخاص باستعراض الاغتراب الوظيفي وأبعاده من جهة والثقة التنظيمية و انواعها و ابعادها و نماذجها من جهة اخرى، يأتي الدور في هذا الفصل لإسقاط هذه المفاهيم والعلاقات النظرية في أرض الواقع من خلال دراسة أثر الاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية، وذلك عبر القيام بدراسة حالة تعتمد على استبيان الذي نهدف من خلاله الى دراسة مدى عمل المؤسسة على الحد من الاغتراب الوظيفي لتحقيق الثقة في البيئة الداخلية لها، ويتناول هذا الفصل استعراض لمراحل إعداد دراسة الحالة، بالأخص تحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى استعراض مفصل للنتائج المحصل عليها باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وأخيرا اختبار العلاقة بين المتغيرات المعتمدة في نموذج الدراسة لذا سيتم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار اداة القياس.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية والاختبارات الإحصائية.

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث سنسلط الضوء على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، من خلال استعراض لمحة تاريخية حول نشأتها و التعريف بماهيتها، مع ذكر اهم مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في الاغواط.

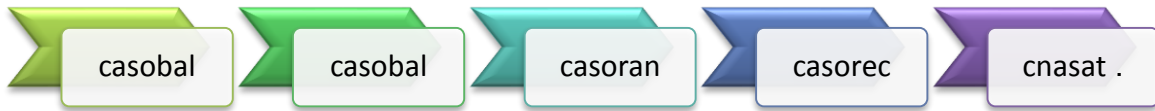
المطلب الاول: تعريف عام للمؤسسة

يتطرق في هذا المطلب الى تعريفات حول الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية في الاغواط

اولا: لمحة تاريخية حول نشأة المؤسسة

قبل سنة 1962 كانت هيئة الضمان الاجتماعي تدعى "الصندوق الاجتماعي للعمارة والاشغال العمومية والصناعة لناحية الجزائر casobal ليتقلص الاسم في نفس السنة الى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لناحية الجزائر Casobal و *الناحية الغربية casoran و الناحية الشرقية ب casorec تتخذ نظاما جهويا cnasat.

الشكل رقم (06) مراحل تطور اسم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية



المصدر من اعداد الطالبة بناءا على المعطيات المقدمة من طرف المسؤول المؤسسة

وبتاريخ 1978/07/01 وفي اطار السياسة الجديدة الخاصة بالامركزية بحيث يسمح لمواطني الاقليم بالمشاركة في الادارة وتسيير شؤونهم اصبحت هاته الهيئة الهيئة تسمى ب *الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لولاية الاغواط .

وفي شهر اوت 1985 تغيرت تسميتها وظهرت تسمية جديدة هي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و حوادث العمل والامراض المهنية ليتقلص في السنوات الاخيرة ويصبح "الصندوق المطني

للتأمينات الاجتماعية C.N.A.S Cnasat

ثانيا تعريف مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقا للمادة 49 من القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية .

مقر وصايتها موجود في الجزائر العاصمة عن طريق الحوطين بن عكنون ومقر وصايتها المحلي حي المعمورة لولاية الاغواط .

المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

تعددت مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و تنوعت من اهم مهامها نذكر ما يلي

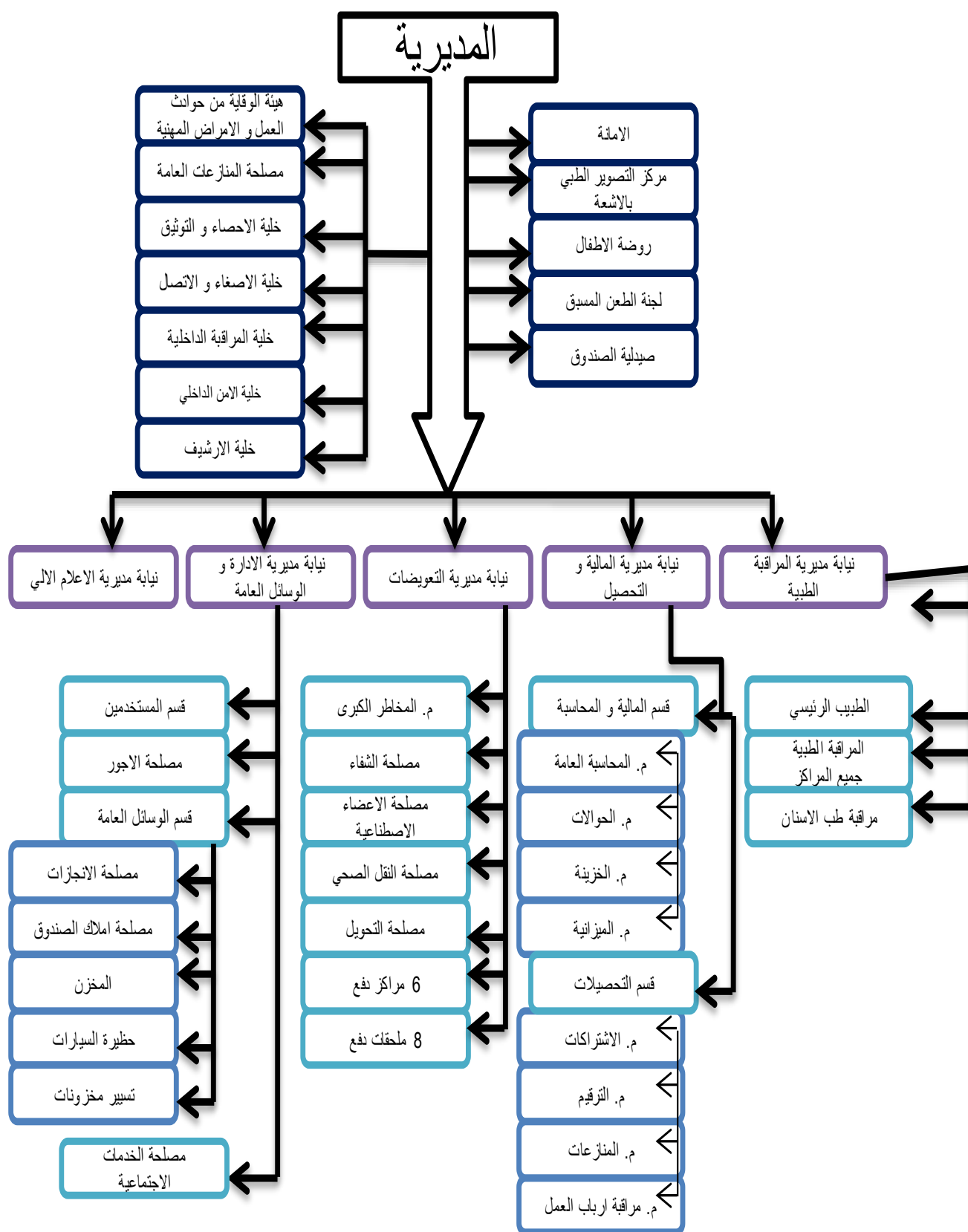
تسيير اداءات التأمينات الاجتماعية (المرض،الامومة،العجز ، والوفاة) وكذا حوادث العمل والامراض المهنية :

- تسيير المنح العائلية لحساب الدول .
- تحصيل الاشتراكات.
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الاداءات .
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا اصحاب العمل .
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية الى الوقاية من حوادث العمل والامراض المهنية .
- تسيير الاداءات المتعلقة بالاشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي ..
- اجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين
- القيام بالنشاطات الرامية الى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الاداءات الاجتماعية , على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي .
- تسيير صندوق المساعدة و النجدة .
- ابرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.
- اعلام المستفيد و اصحاب العمل بحقوقهم و التزامات .

تحتوي وكالة الاغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء على 476 عامل اداريين وتقنيين وطبيين، ينتمي الى هذه الوكالة 133308 مؤمنا اجتماعيا، من بينهم 23571 حائزين على دفاتر الدفع من قبل الغير، اي متقاعدين ومرضى مزمنين وغيرهم من الفئات المستفيدين من هذا النظام و يبلغ عدد الهياكل و المرافق التابعة للوكالة 19 هيكل ومرفق موزعين على النحو التالي :

- 06 مراكز للدفع و التخليص من بينها 03 مراكز بمدينة الاغواط ومركزين بمدينة افلو ومركز واحد بحاسي الرمل .
- 09 ملحقات للدفع موزعة عبر مختلف المناطق منها 07 ملحقات بلدية (قصر الحيران - تاجموت - عين ماضي - سيدي مخلوف - حاسي الدلاعة - بريدة - قلعة سيدي ساعد)، وملحقتين تابعتين لمؤسستين (سوناطراك مديرية الانتاج حاسي الرمل و سونلغاز) .
- مركز 01 واحد متخصص في التصوير الطبي بالأغواط
- مركز 01 واحد لمعالجة الاعلام الالي .
- روضة للاطفال 01
- صيدلية وكالة

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر من اعداد الطالبة على ضوء معلومات من المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس.

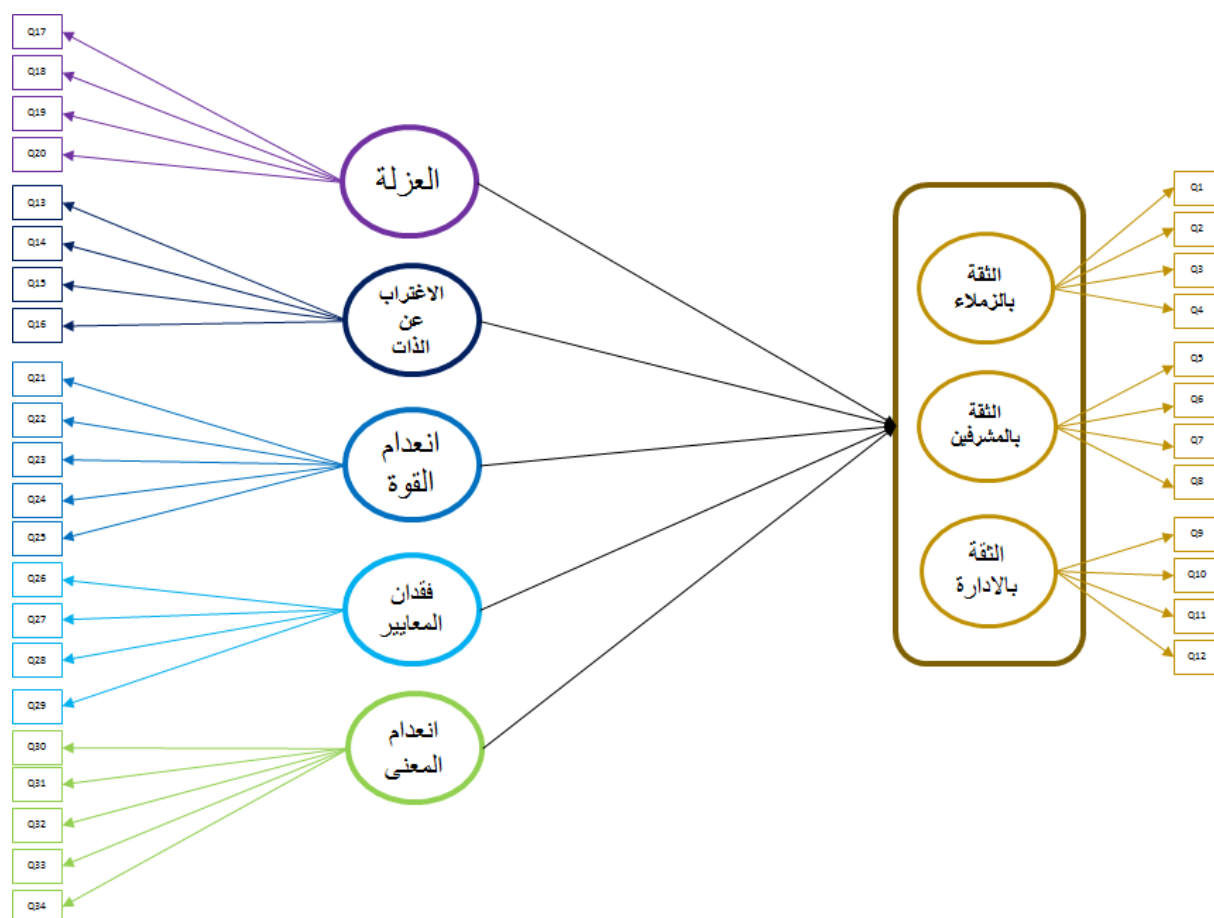
نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقدتم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي EXCEL 2016 و spss24.0 قد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار شابيرو ويلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

المطلب الأول: نموذج ومنهج الدراسة.

يقوم نموذج الدراسة على دراسة أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده المختلفة على الثقة التنظيمية ، وهذا انطلاقا من الدراسات السابقة في هذا الميدان على أساس النماذج المختصين والباحثين في مثل هذه الحالات، وكل ذلك مما يتوافق مع الفرضيات المنطلق منها وكذلك مع أهداف الدراسة والدراسات السابقة، وذل كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): النموذج البنائي العام للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الشكل السابق، يركز النموذج البنائي للدراسة على المتغير المستقل والذي يمثل الاغتراب الوظيفي بأبعاده الخمسة: (الاغتراب عن الذات ، العزلة، انعدام القوة، فقدان المعايير، انعدام المعنى) والمتغير التابع الممثل في الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالادارة).

ثانيا: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، واستخدمت الطالبة المنهج الوصفي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في

الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات¹

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

1-المصادر الثانوية: حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

2-المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على مجموعة من المحلات وأصحاب مشاريع في الاغواط والعاصمة، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعة للدراسة.

المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " الاغتراب الوظيفي و اثره على الثقة التنظيمية دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية الاغواط" وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

- 1- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.
- 2- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية وفي تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
- 3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- 4- تصميم الاستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق رقم (02).
- 5- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.
- 6- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق
- 7- رقم (01) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.

¹ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الغالية التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص:96.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية والاختبارات الإحصائية.

خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل نتائج دراسة الحالة حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على تأثير الاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -الاعواط - . وسنحاول هنا عرض وتحليل النتائج والتعقيب عنها، واستعراض خصائص كل متغير لعين الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث وكذلك تحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، ومن خلال دراستنا فإن مجتمع الدراسة يتكون من 476 عامل اداريين تقنيين و طبيين في المؤسسة محل الدراسة يقسمون كالتالي: ويهدف إجراء الدراسة تم توزيع 70 على مجموعة من أفراد مجتمع الدراسة حيث تم اختيارهم عشوائيا عن طريق إرسال الاستبيان وبدون تحيز، وتمت الإجابة على 51 إستبيان من أصل 70 إستبيان، أي ما يعادل نسبة 72.85 % وبلغ عدد الاستبانات التي لم تسترجع 19 بنسبة أي ما يعادل 27.15%، بينما لا يوجد استبانات غير الصالحة، والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة.

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة	الغير صالحة	المقبولة
العدد	70	51	19	0	51
النسبة %	100%	72.85%	27.15%	00%	72.85%

المصدر: من اعداد الطالبة.

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

الدراسة الوصفية للعينة:

1الجنس: من مجموع 51 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

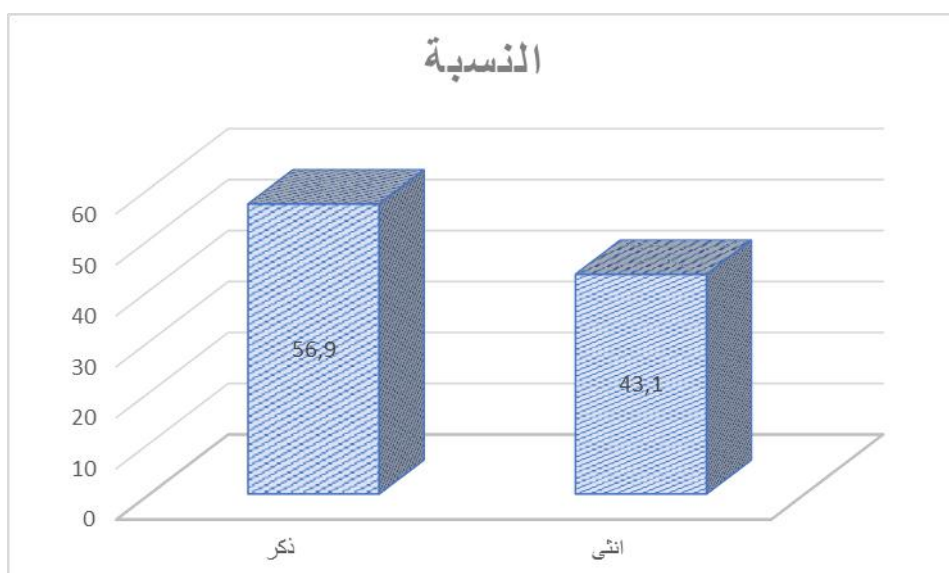
الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

1- الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	29	56.9%
انثى	22	43.1%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي

الشكل رقم (09): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من مخرجات EXCEL2016 على ضوء نتائج الاستبيان

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن جنس الفئة الغالبة في المؤسسة هم من ذكور حيث تشكل ما نسبته 56.9% من أفراد العينة، في حين نجد أن من الإناث بنسبة 43.1% ، حسب رأي الطالبة يعود ارتفاع نسبة العاملين الخاصة بالفئة الذكور الى اهتمامهم بهذا النوع من الاعمال .

2السن: من مجموع 51 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

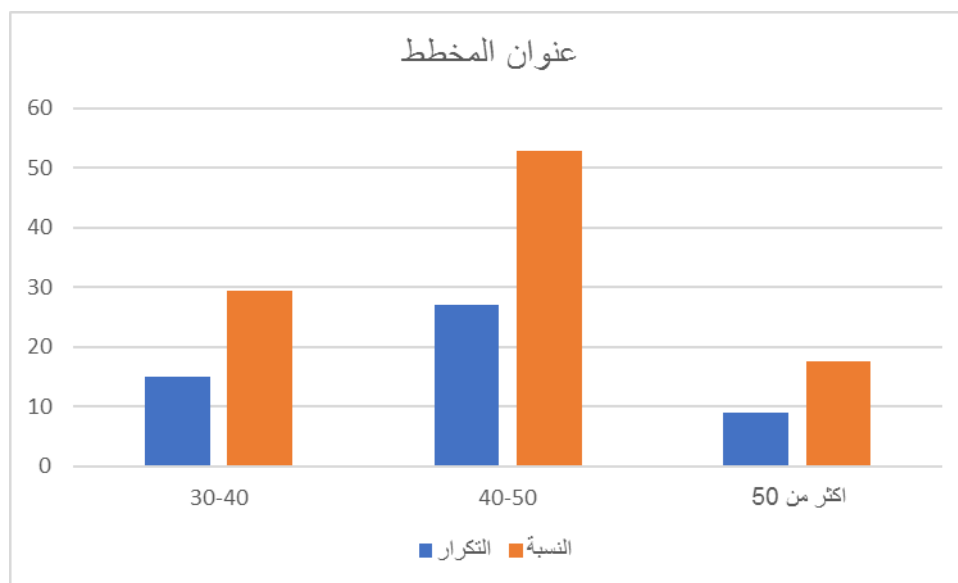
الجدول رقم(11): توزيع مجتمع الدراسة حسب السن.

1-الفئة	التكرار	النسبة
40-30	15	%29.4
50-40	27	%52.9
اكثر من 50	9	%17.6
الاجمالي	51	100%

المصدر: من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(10): تركيبة مجتمع الدراسة حسب السن.



المصدر: من مخرجات على ضوء نتائج الاستبيان EXCEL 2016 .

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة في العينة هي الفئة التي تتراوح اعمارهم ما بين 40-50 سنة حيث بلغ نسبتها 52.9%، و في حين نجد من تتراوح اعمارهم بين 30-40 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 29.4%، اما المرتبة الاخيرة نجد الفئة العمرية الاكثر من 50 بنسبة بلغت 17.6%، يرجع ذلك الى اعتماد المؤسسة على الفئة الشبابية كمصدر من اكتساب افكار ابداعية و حماسهم في استمرارية المؤسسة.

3 سنوات الخبرة: من مجموع 51 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	الفئة 2-
21.6%	11	من سنة إلى 5 سنوات
78.4%	40	أكثر من 6 سنوات
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة من حيث سنوات الخدمة هم أكثر من 6 سنوات حيث تشكل ما نسبته 78.4% من أفراد العينة، في حين نجد أن تتراوح سنوات خدمتهم من سنة إلى 5 سنوات نسبتها 21.6%، و يرجع ذلك إلى اهتمام المؤسسة بالحفاظ على الراس المال الفكري أي الحفاظ على أصحاب الخبرة .

4 المستوى التعليمي: من مجموع 51 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

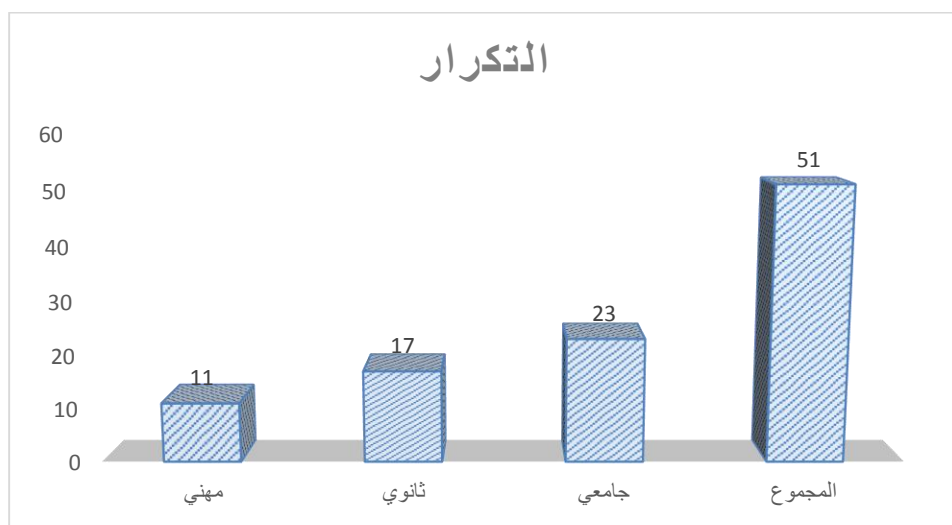
الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	الفئة 1-
21.6%	11	مهني
33.3%	17	ثانوي
45.1%	23	جامعي
100%	51	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): تركيبة مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من مخرجات على ضوء نتائج الاستبيان EXCEL 2016.

من خلال الجدول و الشكل السابقين نجد أن الفئة الجامعية للعينة الإحصائية هي الأكبر حيث بلغت نسبتها 45.1%، تليها الثانوية بنسبة 33.3%، ثم تليها المهني بنسبة 21.6%، و يرجع ذلك الى الاهتمام المتزايد للمؤسسة برفع المستوى التعليمي الخاص بعمالها او استقطاب العمال ذوي الكفاءة .

المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرث الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	ابدا
أكبر من 1.80 إلى 2.60	نادرا
أكبر من 2.60 إلى 3.40	أحيانا
أكبر من 3.40 إلى 4.20	غالبا

أكبر من 4.20 إلى 5	دائما
--------------------	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

-دراسة اتجاهات الدراسة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

1-تحليل اتجاهات عبارات القيادة الإدارية:

1-1-تحليل اتجاهات عبارات محور الثقة بالزملاء:

العبارة	ابدا		نادرا		احيانا		غالبا		دائما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	4	7.8	9	17.6	8	15.7	19	37.3	11	21.6	3.47	1.239	غالبا
2	4	7.8	9	17.6	10	19.6	16	31.4	12	23.5	3.45	1.254	غالبا
3	3	5.9	12	23.5	14	27.5	14	27.5	8	15.7	3.24	1.159	غالبا
4	13	25.5	7	13.7	8	15.7	15	29.4	8	15.7	2.96	1.455	احيانا
متوسط عبارات المحور الأول													غالبا
											3.279	0.967	

جدول رقم (14): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الاول:

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الثقة بالزملاء يقدر ب 3.27 والذي يميل الى مجال غالبا، والانحراف المعياري لمجمل العبارات قدرت ب 0.96 مما يدل على وجود تجانس بين العبارات، وتراوحت القيم من 2.96 كأدنى قيمة والتي تمثلت في تفويض اتخاذ القرارات للزملاء نيابة عن الشخص الغائب، بينما اعلى قيمة قدرت ب 3.47 وتمثلت الثقة في الزملاء لا تسبب الضرر والتي تميل الى غالبا وعليه حسب إجابات العينة المدروسة ان عمال مؤسسة يعتبرون الثقة في الزملاء امر بديهي.

1-2- تحليل اتجاهات عبارات محور الثقة بالمشرفين :

جدول رقم (15): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني:

العبارة	ابدا	النسبة	التكرار	نادرا	النسبة	التكرار	احيانا	النسبة	التكرار	غالباً	النسبة	التكرار	دائماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
5	7	13.7	7	13.7	7	13.7	13	25.5	14	27.5	10	19.6	3.25	1.309	1.309	احيانا
6	5	9.8	8	15.7	14	27.5	14	27.5	13	25.5	11	21.6	3.33	1.260	1.260	احيانا
7	3	5.9	6	11.8	19	37.3	12	23.5	11	21.6	3.43	1.136	1.136	1.136	1.136	غالباً
8	5	9.8	12	23.5	18	35.5	12	23.5	4	7.8	2.96	1.096	2.96	1.096	1.096	احيانا
متوسط عبارات المحور الثاني																
0.90759.	3.2451															احيانا

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الثقة بالمشرفين يقدر ب 3.24 والذي يميل الى مجال احيانا، والانحراف المعياري لمجمل العبارات قدرت ب 0.90 مما يدل على وجود تجانس بين العبارات، وتراوحت القيم من 2.96 كأدنى قيمة والتي تمثلت في ان افعال المشرفين تطابق اقوالهم و وعودهم، بينما اعلى قيمة قدرت ب 3.43 وتمثلت في الاعتراف بمؤهلات و قدرات المشرفين في اداء عملهم والتي تميل الى غالباً، وعليه حسب إجابات العينة المدروسة ان عمال المؤسسة يتقون في مشرفينهم.

1-3- تحليل اتجاهات عبارات محور الثقة في الإدارة:

جدول رقم (16): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث:

العبارة	ابدا	النسبة	التكرار	نادرا	النسبة	التكرار	احيانا	النسبة	التكرار	غالباً	النسبة	التكرار	دائماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
9	1	2.0	13	25.5	12	23.5	16	31.4	9	17.6	3.37	1.113	3.37	1.113	1.113	احيانا
10	5	9.8	6	11.8	11	21.6	20	39.2	9	17.6	3.43	1.204	3.43	1.204	1.204	غالباً
11	3	5.9	11	21.6	14	27.5	16	31.4	7	13.7	3.25	1.129	3.25	1.129	1.129	احيانا
12	3	5.9	7	13.7	16	31.4	16	31.4	9	17.6	3.41	1.117	3.41	1.117	1.117	غالباً
متوسط عبارات المحور الثالث																
0.8052.	3.3676															احيانا

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الثقة في الادارة يقدر ب 3.36 والذي يميل الى مجال احيانا، والانحراف المعياري لمجمل العبارات قدرت ب 0.80 مما يدل على وجود تجانس بين العبارات، وتراوحت القيم من 3.25 كأدنى قيمة والتي تمثلت في الاعتراف بمؤهلات و قدرات اعضاء الادارة في العمل، بينما اعلى قيمة قدرت ب 3.43 وتمثلت في توافق افعال الادارة واقوالها والتي تميل الى غالبا وعليه حسب إجابات العينة المدروسة ان عمال المؤسسة لا تثق بصفة كبيرة في الادارة.

1-4-تحليل اتجاهات عبارات محور الاغتراب عن الذات:

جدول رقم (17): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع:

العبارة	أبدا		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
13	8	15.7	8	15.7	16	31.4	11	21.6	8	15.7	2.94	1.287	أحياناً
14	7	13.7	5	9.8	22	43.1	10	19.6	7	13.7	2.90	1.188	أحياناً
15	9	17.6	13	25.5	16	31.4	8	15.7	9	17.6	2.94	1.240	أحياناً
16	6	11.8	11	21.6	20	39.2	8	15.7	6	11.8	3.06	1.156	أحياناً
متوسط عبارات المحور الرابع													أحياناً
											2.9608	0.93055	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الاغتراب عن الذات يقدر ب 2.96 والذي يميل الى مجال احيانا، والانحراف المعياري لمجمل العبارات قدرت ب 0.93 مما يدل على وجود تجانس بين العبارات، وتراوحت القيم من 2.90 كأدنى قيمة والتي تمثلت في عدم اشباع العامل لطموحاته بما تم تحقيقه في الوظيفة، بينما اعلى قيمة قدرت ب 3.06 وتمثلت في العمال يواجهون ضغوط نفسية بسبب العمل والتي تميل الى احيانا، وعليه حسب إجابات العينة المدروسة ان عمال المؤسسة لهم ارتباط وثيق بانفسهم و لا يشعرون بالاغتراب.

1-5-تحليل اتجاهات عبارات محور العزلة:

جدول رقم (18): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس:

الفصل الثاني دراسة حالة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CASORAL - الاغواط -

العبارة	ابدا		نادرا		احيانا		غالبا		دائما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
17	9	17.6	17	33.3	7	13.7	10	19.6	8	15.7	2.82	1.367	احيانا
18	7	13.7	14	27.5	15	29.4	12	23.5	3	5.9	2.80	1.132	احيانا
19	13	25.5	11	21.6	15	29.4	5	9.8	7	13.7	2.65	1.339	احيانا
20	7	13.7	11	21.6	16	31.4	7	13.7	10	19.6	3.04	1.311	احيانا
متوسط عبارات المحور الخامس													
احيانا											2.8284	0.94933	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور العزلة يقدر ب 2.82 والذي يميل الى مجال احيانا، والانحراف المعياري لمجمل العبارات قدرت ب 0.94 مما يدل على وجود تجانس بين العبارات، وتراوحت القيم من 2.65 كأدنى قيمة والتي تمثلت في الشعور بالغرابة في مجتمع العمل، بينما اعلى قيمة قدرت ب 3.04 وتمثلت في الشعور بالتجاهل من قبل العمال الاخرين، والتي تميل الى احيانا وعليه حسب إجابات العينة المدروسة ان عمال المؤسسة لا يشعرون بالعزلة في محيط العمل.

1-6- تحليل اتجاهات عبارات محور انعدام القوة:

جدول رقم (19): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور السادس:

العبارة	ابدا		نادرا		احيانا		غالبا		دائما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
21	11	21.6	3	5.9	13	25.5	13	25.5	11	21.6	3.2	1.429	احيانا
22	5	9.8	10	19.6	16	31.4	13	25.5	7	13.7	3.14	1.184	احيانا
23	3	5.9	14	27.5	15	29.4	13	25.5	6	11.8	3.10	1.118	احيانا
24	9	17.6	8	15.7	18	35.3	9	17.6	7	13.7	2.94	1.271	احيانا
25	10	19.6	10	19.6	17	33.3	8	15.7	6	11.8	2.80	1.265	احيانا
متوسط عبارات المحور السادس													
احيانا											3.035	0.995	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور انعدام القوة يقدر ب 3.03 والذي يميل الى مجال احيانا، والانحراف المعياري لمجمل العبارات قدرت ب 0.99 مما يدل على وجود تجانس بين العبارات، وتراوحت القيم من 2.80 كأدنى قيمة والتي تمثلت في ان لوائح العمل تقيد العامل على الابداع، بينما اعلى قيمة قدرت ب 3.20 وتمثلت بأن العمال يعتبرون ان العائد المادي هو السبب الاساسي للعمل والتي تميل الى احيانا، وعليه حسب إجابات العينة المدروسة ان عمال المؤسسة يشعرون بانهم يستطيعون التأثير في مكان العمل .

5- تحليل اتجاهات عبارات محور فقدان المعايير:

جدول رقم (18): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور السابع:

العبارة	ابدا		نادرا		احيانا		غالبا		دائما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
26	9	17.6	11	21.6	14	27.5	9	17.6	8	15.7	2.92	1.324	احيانا
27	8	15.7	5	9.8	23	45.1	10	19.6	5	9.8	2.98	1.157	احيانا
28	4	7.8	12	23.5	17	33.3	13	25.5	5	9.8	3.06	1.103	احيانا
29	6	11.8	15	29.4	14	27.5	11	21.6	5	9.8	2.88	1.177	احيانا
متوسط عبارات المحور السابع													احيانا
											2.9608	0.89075	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور فقدان المعايير يقدر ب 2.96 والذي يميل الى مجال احيانا، والانحراف المعياري لمجمل العبارات قدرت ب 0.89 مما يدل على وجود تجانس بين العبارات، وتراوحت القيم من 2.88 كأدنى قيمة والتي تمثلت في العامل يشعر بضعف التزامه، بينما اعلى قيمة قدرت ب 3.06 وتمثلت في تأكيد ان العامل يلجا للتجاهل للتغلب على مشاكله، والتي تميل الى احيانا وعليه حسب إجابات العينة المدروسة ان عمال المؤسسة لا يشعرون بانحراف في قيمهم و عاداتهم و معتقداتهم.

7- تحليل اتجاهات عبارات محور انعدام المعنى:

جدول رقم (19): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثامن:

العبارة	ابدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار						
30	12	23.5	16	31.4	11	21.6	4	7.8	8	15.7	2.61	1.358	احيانا	
31	8	15.7	16	31.4	6	11.8	12	23.5	9	17.6	2.96	1.385	احيانا	
32	8	15.7	16	31.4	17	33.3	3	5.9	7	13.7	2.71	1.221	احيانا	
33	9	17.6	10	19.6	15	29.4	7	13.7	10	19.6	2.98	1.364	احيانا	
34	10	19.6	12	23.5	17	33.3	6	11.8	6	11.8	2.73	1.250	احيانا	
متوسط عبارات المحور الثامن														احيانا
														0.85836
														2.7961

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور انعدام المعنى يقدر ب 2.79 والذي يميل الى مجال احيانا، والانحراف المعياري لمجمل العبارات قدرت ب 0.85 مما يدل على وجود تجانس بين العبارات، وتراوحت القيم من 2.61 كأدنى قيمة والتي تمثلت في ان العامل لا يشعر بتوافق عمله مع طموحاته ، بينما اعلى قيمة قدرت ب 2.98 و تمثلت في ان العامل يلتزم بالعمل حتى عند عدم الاقتناع به، والتي تميل الى احيانا، وعليه حسب إجابات العينة المدروسة ان عمال المؤسسة لا يشعرون بفقدان السيطرة على الامور المحيطة بهم.

المطلب الثالث: اختبار صدق اداة الدراسة.

لاختبار صدق اداة الدراسة سنحاول دراسة صدق و ثبات الدراسة من خلال الصدق الداخلي و الظاهري للاداة و اختبار الثبات من خلال الفا كرونباخ.

اولا: الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان و تطويره، تم عرضها في صترتها الاولى على الاستاذ المشرف و مجموعة الاساتذة المحكمين من ذوي الخبرة في مجال الدراسة (الملحق رقم 01) من اجل ابداء ارائهم حول صدقها الظاهري، و بعدها تم اجراء التعديلات بناء على اقتراحات المحكمين من اجل الحصول على الاستبيان في صورته النهائية(الملحق رقم 02).

ثانيا: الصدق الداخلي:

لتأكد من الصدق البنائي للاستبيان تم حسات معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد و الدرجة الكلية للبعد و المحورالذي ينتمي اليه.

1-الصدق الداخلي لفقرات المحور الاول: الثقة التنظيمية:

1-1-الصدق الداخلي لفقرات البعد الاول: الثقة بالزملاء:

جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(17) الصدق الداخلي لفقرات البعد الاول (الثقة بالزملاء)

رقم	المحتوى	معامل الارتباط
01	- ثقتي بزملائي تجعلني متأكد بأنهم لا يقومون بأي عمل قد يسبب أضرار لي .	0.490**
02	- أثق في قدرات زملائي على أداء المهام الموكلة اليهم.	0.590**
03	يسعى زملائي الى تقاسم المعرفة و تشاركها مع الاخرين	0.622**
04	افوض زملائي و بكل ثقة باتخاذ قرارات بالنيابة عني في حال غيابي	0.465**

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

** هذا الارتباط كبير عند مستوى 0.01 (ثنائي).

* هذا الارتباط كبير عند مستوى 0.05 (ثنائي).

** (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 .

يبين الجدول اعلاه معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (الثقة في الزملاء) والدرجة الكلية لفقراته، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0.465) و(0.622) وجميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستور الدالة (0.01)، إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات اقل من(0.01)، مما يدل أن فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

1-2-الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني: الثقة بالمشرفين:

جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18)الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني (الثقة بالمشرفين)

رقم	المحتوى	معامل الارتباط
05	أنا على ثقة بأن رئيسي في العمل (المشرف) لا يستغلني.	0.487**
06	أثق في قيم ومبادئ (العدل, التعاون, الانتماء) لرئيسي في العمل.	0.725**
07	رئيسي في العمل يمتلك كل القدرات والمؤهلات لأداء عمله.	0.701**
08	أرى ان افعال و ممارسات المشرفين تطابق اقوالهم و وعودهم	0.693**

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يبين الجدول اعلاه معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات البعد اثنائي (الثقة بالمشرفين) والدرجة الكلية لفقراته، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0.487) و(0.725) وجميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدالة (0.01)، إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات اقل من (0.01)، مما يدل أن فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

1-3-الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث: الثقة بالادارة:

جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19)الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث (الثقة بالادارة)

رقم	المحتوى	معامل الارتباط
09	أنا أرى ان الادارة توفر لي الظروف الملائمة لتحقيق اهداف المؤسسة	0.429**
10	تتوافق افعال الادارة مع اقوالها	0.604**
11	أعضاء الادارة يمتلكون القدرات والمهارات التي يحتاجونها.	0.484**
12	ازداد ثقة بالإدارة من خلال الدعم الذي توفره لي.	0.392**

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يبين الجدول اعلاه معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (الثقة بالادارة) والدرجة الكلية لفقراته، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0.392) و(0.604) وجميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدالة (0.01)، إذ أن القيمة الاحتمالية لكل

الفقرات اقل من (0.01)، مما يدل أن فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني:الاغتراب الوظيفي:

2-1-الصدق الداخلي لفقرات البعد الاول: الاغتراب عن الذات:

جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(20) الصدق الداخلي لفقرات البعد الاول (الاغتراب عن الذات)

رقم	المحتوى	معامل الارتباط
13	-افتقد الى الشعور بالامان التنظيمي.	0.535**
14	- ارى ان ما حققته من نجاح في وظيفتي لم يشبع الحد الأدنى من طموحاتي.	0.561**
15	-افقد السند والدعم النفسي في العمل.	0.523**
16	-واجه الكثير من الضغوطات النفسية بسبب العمل.	0.526**

المصدر:من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يبين الجدول اعلاه معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (الاغتراب عن الذات) والدرجة الكلية لفقراته، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0.526) و(0.561) وجميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستور الدالة (0.01)، إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات اقل من (0.01)، مما يدل أن فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-2-الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني: العزلة:

جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(21) الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني (العزلة)

رقم	المحتوى	معامل الارتباط
17	-اشعر اني غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم .	0.478**
18	- ان مشاركتي في النشاطات الاجتماعية محدودة .	0.482**
19	-اشعر بانني غريب عن مجتمع العمل الذي اعمل فيه.	0.586**

20	يتجاهل كثير من العاملين في المنظمة لخبرتي التنظيمية.	0.448**
----	--	---------

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يبين الجدول اعلاه معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (العزلة) والدرجة الكلية لفقراته، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0.448) و (0.586) وجميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدالة (0.01)، إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات اقل من (0.01)، مما يدل أن فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-3-الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث: انعدام القوة:

جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (22)الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث (انعدام القوة)

رقم	المحتوى	معامل الارتباط
21	- العائد المادي هو السبب الرئيسي للعمل	0.572**
22	- اشعر بالملل بسبب روتينية العمل	0.565**
23	وظيفتي لاتتيح لي فرصة استغلال ما لدى من قدرات وامكانيات.	0.710**
24	صعب اتخاذ اي قرار يتعلق بمستقبلي التنظيمي .	0.551**
25	اشعر ان لوائح العمل تقيدني وتحد من قدرتي على الابداع والابتكار.	0.685**

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يبين الجدول اعلاه معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (انعدام القوة) والدرجة الكلية لفقراته، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0.551) و (0.710) وجميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدالة (0.01)، إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات اقل من (0.01)، مما يدل أن فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-4-الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع:فقدان المعايير:

جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(23) الصدف الداخلي لفقرات البعد الرابع (فقدان المعايير)

رقم	المحتوى	معامل الارتباط
26	- يعب على الالتزام بالانظمة والقيم السائدة في محيط عملي .	0.449**
27	- كثيرا ما تتم الترقية في المنظمة على اسس غير موضوعية.	0.637**
28	الجا الى التجاهل حتى اتغلب على المشكلة التي تواجهني.	0.368**
29	اشعر بان الالتزام بالقيم المؤسسية اصبح ضعيفا.	0.500**

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يبين الجدول اعلاه معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (الثقة فقدان المعايير) والدرجة الكلية لفقراته، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0.368) و(0.637) وجميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستور الدالة (0.01)، إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات اقل من (0.01)، مما يدل أن فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-5-الصدف الداخلي لفقرات البعد الخامس:انعدام المعنى:

جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(24) الصدف الداخلي لفقرات البعد الخامس(انعدام المعنى)

رقم	المحتوى	معامل الارتباط
30	العمل الذي امارسه حاليا لايلبي طموحاتي ولا يمكنني من تحقيق ذاتي.	0.586**
31	ان دوري في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات في المنظمة محدودة .	0.492**
32	لم احقق شيئا ذو قيمة في مجال عملي بسبب ضالة المسؤوليات المكلف بها.	0.458**
33	الترم بسياقات واجراءات العمل حتى لو لم اكن مقتنعا بها.	0.421**
34	ان ممارستي للحرية في العمل محدودة.	0.438**

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يبين الجدول اعلاه معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس (انعدام المعنى) والدرجة الكلية لفقراته، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين القيمتين (0.421) و(0.586) وجميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستور الدالة (0.01)، إذ أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات اقل من (0.01)، مما يدل أن فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانيا :اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة " أن يعطي الاختبار نفس النتائج باستمرار، إذا استخدم أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة"

ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لكل من المحورين الثقة التنظيمية و الاغتراب الوظيفي إضافة إلى معامل الثبات الكلي.

تعتبر قيم ألفا كرونباخ من الناحية التطبيقية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(25) قيم ألفا كرونباخ

النتيجة	قيم ألفا كرونباخ
غير كافي	أصغر من 0.60
ضعيف	بين 0.60 و 0.65
مقبول	بين 0.65 و 0.70
جيد	بين 0.70 و 0.80
جيد جدا	بين 0.80 و 0.90
النظر في تقليل عدد العبارات.	أكبر من 0.90

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على

جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) معامل الثبات الفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

الرقم		عدد العبارات	الفا كرونباخ
الثقة التنظيمية			
01	البعد الاول الثقة بالزملاء	04	0.749
02	البعد الثاني الثقة بالمشرفين	04	0.748
03	البعد الثالث الثقة بالادارة	04	0.664
الاغتراب الوظيفي			
04	البعد الاول الاغتراب عن الذات	04	0.762
05	البعد الثاني العزلة	04	0.717
06	البعد الثالث انعدام القوة	05	0.851
07	البعد الرابع فقدان المعايير	04	0.735
08	البعد السادس انعدام المعنى	05	0.661
	المجموع الكلي	34	0.855

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (26) ان معاملات الثبات الفا كرونباخ لكل من محوري الدراسة مرتفعة، حيث بلغت قيمة الثبات لكافة فقرات الاستبيان 0.855، مما يدل ان معدل الثبات الكلي يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها كأداة للدراسة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء العينة سنقوم

الآن باختبار الفرضيات.

1- اختبار الفرضية الرئيسية: تم اعتماد على اسلوب الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(27) اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	قيمة t المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	نتيجة الاختبار
الاغتراب	الثقة التنظيمية	1.148	0.257	نقبل الفرضية H_0
العزلة	الثقة التنظيمية	-0.919	0.363	نقبل الفرضية H_0
إنعدام القوة	الثقة التنظيمية	0.484	0.631	نقبل الفرضية H_0
فقدان المعايير	الثقة التنظيمية	-0.469	0.642	نقبل الفرضية H_0
إنعدام المعنى	الثقة التنظيمية	0.778	0.441	نقبل الفرضية H_0
الاغتراب الوظيفي	الثقة التنظيمية	F=0.940	0.465	نقبل الفرضية H_0

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

لدينا القاعدة العامة كما يلي

إذا كان $\text{Sig} \leq \alpha$ نرفض H_0 و نقبل H_1

$\text{Sig} > \alpha$ نقبل H_0 و نرفض H_1

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5%.

نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية Sig أكبر من أو تساوي قيمة α . حيث: ($\text{Sig}=0.465 \geq 0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

إذا يمكن القول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5%.

1-1- اختبار الفرضية الرئيسية مع الجنس:

H_0 : لا يوجد فروق جوهرية للثقة التنظيمية تعود إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة 5%.

نعمد على أسلوب اختبار t لعينتين منتظميتين كما هو موضح في مخرجات SPSS التالية:

الجدول رقم(28) إختبار الفرضية الرئيسية مع الجنس

قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig	نتيجة الاختبار
0.506	49	0.615	نقبل الفرضية H_0

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد فروق جوهرية للثقة التنظيمية تعود إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة 5%.

1-2- إختبار الفرضية الرئيسية مع الفئات العمرية: نعتمد على أسلوب تحليل التباين أحادي الطرف (One way ANOVA)

H_0 : لا يوجد فروق جوهرية للثقة التنظيمية بين الفئات العمرية عند مستوى دلالة 5%.

من مخرجات SPSS نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة α .

حيث: ($Sig=0.886 \geq 0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد فروق جوهرية للثقة التنظيمية بين الفئات العمرية عند مستوى دلالة 5%.

1-3- إختبار الفرضية الرئيسية مع سنوات الخدمة:

H_0 : لا يوجد فروق جوهرية للثقة التنظيمية تعود إلى متغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة 5%.

نعتمد على أسلوب اختبار t لعينتين منتظميتين كما هو موضح في مخرجات SPSS التالية:

الجدول رقم(29) إختبار الفرضية الرئيسية مع الفئات العمرية

قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig	نتيجة الاختبار
-1.646	49	0.106	نقبل الفرضية H_0

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد فروق جوهرية للثقة التنظيمية تعود إلى متغير سنوات الخدمة عند مستوى دلالة 5%.

1-4- إختبار الفرضية الرئيسية بالمستوى التعليمي: نعتمد على أسلوب تحليل التباين أحادي الطرف (One way ANOVA)

H_0 : لا يوجد فروق جوهرية للثقة التنظيمية تعود إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 5%.

من مخرجات SPSS نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة α .

حيث: ($\text{Sig}=0.245 \geq 0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

وبالتالي يمكن القول أنه لا يوجد فروق جوهرية للثقة التنظيمية تعود إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 5%.

2- اختبار الفرضيات الفرعية :

من أجل اختبار اثر كل من ابعاد الاغتراب الوظيفي (العزلة- الاغتراب عن الذات- انعدام القوة - فقدان المعايير - انعدام المعنى) على الثقة التنظيمية، سيتم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي المتعدد، و النتائج المنحصل عليها موضحة في الجدول السابق.

2-1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب عن الذات على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5%.

نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية Sig أكبر من أو تساوي قيمة α .

حيث: ($\text{Sig}=0.257 \geq 0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

إذا يمكن القول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5%.

2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعزلة على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5%.

نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية Sig أكبر من أو تساوي قيمة α .

حيث: ($\text{Sig}=0.257 \geq 0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

إذا يمكن القول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5%.

2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للانعدام القوة على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5%.

نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية Sig أكبر من أو تساوي قيمة α .

حيث: ($\text{Sig}=0.631 \geq 0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

إذا يمكن القول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5%.

2-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانعدام المعنى على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5%.

نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية Sig أكبر من أو تساوي قيمة α .

حيث: ($Sig=0.441 \geq 0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

إذا يمكن القول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5%.

2-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفقدان المعايير على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5%.

نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية Sig أكبر من أو تساوي قيمة α .

حيث: ($Sig=0.642 \geq 0.05$) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

إذا يمكن القول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5%.

يمكننا تلخيص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية مع المتغير المعدل في الجدول

التالي:

الجدول رقم (30): يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

الرقم	الفرضية	P Values	الملاحظة
الرئيسية	H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5% ($\alpha = 0.05$) H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5% ($\alpha = 0.05$)	0.465	قبول H_0
الفرضية 1	H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب عن الذات على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5% ($\alpha = 0.05$) H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5% ($\alpha = 0.05$)	0.257	قبول H_0
الفرضية 2	H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعزلة على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5% ($\alpha = 0.05$)	0.257	قبول H_0

		H ₁ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5% ($\alpha = 0.05$)	
الفرضية 3	0.631	H ₀ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانعدام القوة على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5% ($\alpha = 0.05$) H ₁ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5% ($\alpha = 0.05$)	قبول H ₀
الفرضية 4	0.441	H ₀ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانعدام المعنى على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5% ($\alpha = 0.05$) H ₁ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5% ($\alpha = 0.05$)	قبول H ₀
الفرضية 5	0.642	H ₀ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفقدان المعايير على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5% ($\alpha = 0.05$) H ₁ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية عند مستوى دلالة 5% ($\alpha = 0.05$)	قبول H ₀

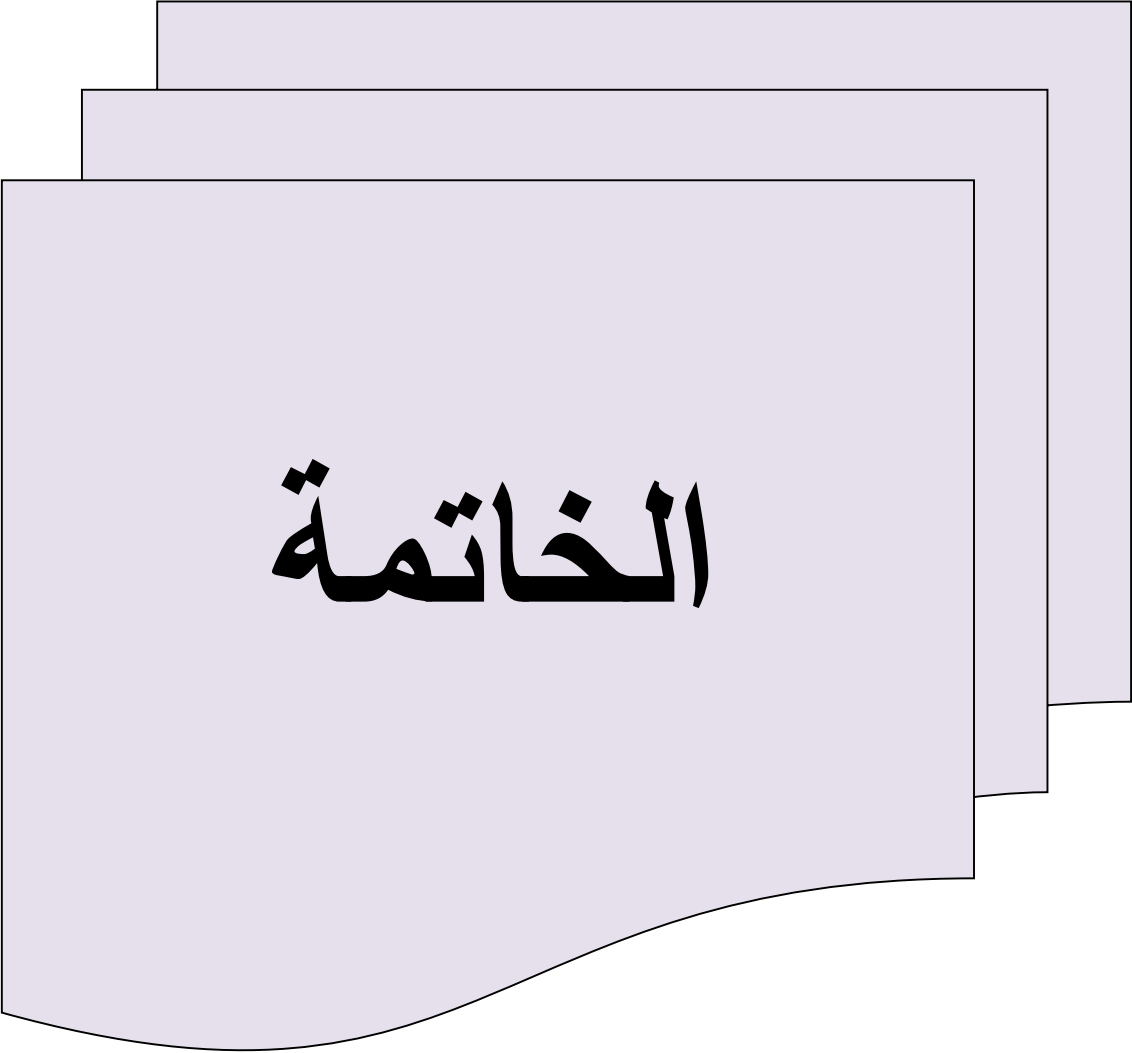
المصدر: من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0.

من خلال الجدول أعلاه و مما سبق نقول بأن نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كانت بالسلب اي لا يوجد أثر للمتغيرات(العزلة، الاغتراب عن الذات، انعدام القوة، فقدان المعايير، انعدام المعنى) على المتغير التابع اي الثقة التنظيمية ونفس الشيء مع الفرضية الرئيسية التي وجدنا في الاخير انه لا يوجد أثر دال احصائيا للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ ، ونفس الرفض لعدة اسباب اولها ان العمل الذي يقوم به عمال مؤسسة casoral يمكن القول كذلك انه من بين الأسباب هو العينة المأخوذة للدراسة لم تكن بالعدد الكافي او الكبير الذي يسمح لنا برؤية أوضح و أشمل لوضعية الاغتراب في المؤسسة. ويمكن القول بأن سياسة المؤسسة نجحت في الحد من الاغتراب في المؤسسة

خلاصة الفصل

تناولنا في بداية هذا الفصل اثر الاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية، ثم تم التطرق الى أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، حيث تم توزيع الاستبيان على العينة المدروسة والتي كان عددها 51 مفردة، ثم قامت الطالبة بتفريغ البيانات عن طريق برنامج spss ، وتحويلها الى برنامج Excel ، وذلك من أجل حساب أداة صدق التقارب وأداة صدق التمايز ومعامل الارتباط والتباين والمؤشرات جودة النموذج، والوقوف على اختبار الفرضيات، ومعرفة أثر المتغير المعدل لعلاقة المتغير المستقل (الاغتراب الوظيفي) والتابع (الثقة التنظيمية).

حيث توصلنا الى نتائج الدراسة والتي تم رفض الفرضية الرئيسية يعني لا يوجد أثر دال إحصائيا للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية عند مستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ ، ورفض الفرضيات الفرعية لها.



الخاتمة

تشهد المنظمات اليوم تفشي ظاهرة الاغتراب الوظيفي، فقد أصبح شعور الأفراد بالغربة والملل والعزلة عن الآخرين أحد الظواهر التي شاع تواجدها في مجالات العمل، والذي يرجع لعدة أسباب كنمط الإشراف والقيادة، العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، البيروقراطية وطول إجراءات تنفيذ المهام، تقسيم العمل وشعور الفرد بأن وظيفته لا قيمة لها بالمنظمة و لا تحقق رغباته وطموحاته، و من هذا المنطلق يجب تسليط الضوء على علاقته بأحد أهم المتغيرات التنظيمية وهو الثقة التنظيمية الذي يعد أحد الدعائم الأساسية لفعالية البناء التنظيمي، وإن وجود الثقة بين الأفراد العاملين هو أساس نجاح التعاون الاجتماعي والمهني الضروري لتحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة. حيث بعد الدراسة النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

أولا نتائج الدراسة

فيما يلي عرض لأهم النتائج النظرية والتطبيقية المتوصل اليها:

1- النتائج النظرية:

- تبين لنا من خلال مراجعة الأدبيات المرتبطة بالاغتراب الوظيفي التي تعددت و زادت مساهمتها في إثراء وتطوير هذا المفهوم اجمع على أنه بقي مفهوما سلبيًا حيث فسر تأثيره السلبي على أداء العاملين في المؤسسة قدرتهم في التكيف بها وتعكس درجة الرضا الوظيفي عن مؤسستهم .

- اتضح لنا أنه عندما يتمتع أعضاء المنظمة بمستوى عالٍ من الثقة في منظماتهم ومشرفهم، يمكنهم إِبْلاء المزيد من الاهتمام لوظائفهم، لذلك سيحقق أرباحًا إضافية لكل من أنفسهم ومؤسساتهم، كما يؤدي الافتقار إلى الثقة التنظيمية إلى فشل المنظمات أي إذا لم تكن هنا كثافة تنظيمية كافية، فسيحتاج أعضاء المنظمة إلى مزيد من الطاقة للحفاظ على اهتمامهم.

- اتضح لنا ان القدرة على تحديد ابعاد الاغتراب الوظيفي و في الاستراتيجية التنافسية تسهل عملية الحد منها ودعم الثقة التنظيمية في المؤسسة و الحد من الصراع فيها.

2- النتائج التطبيقية: تم اجراء الدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني للتامينات الاجتماعية تشمل

476 عامل اداريين تقنيين و طبيين وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- وجدنا ان الفرضية الرئيسية مرفوضة يعني لا يوجد أثر دال إحصائيًا للاغتراب الوظيفي على الثقة التنظيمية عند مستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ وكذا الفرضيات الفرعية لها، لكن يوجد احتمال أن يكون هناك أثر بينهما كون ان العينة المدروسة المكونة من 51 عامل قليلة مقارنة بعدد العمال الكلي في المؤسسة.

ثانيا التوصيات

- العمل على زيادة وعي بسلبية الاغتراب على استراتيجيات المؤسسات.
- الحرص على وجود نظام واضح للحد من الاغتراب الوظيفي و تنمية الثقة في المؤسسة مهما كان نشاطها.
- ضرورة الاهتمام و فهم الاغتراب الوظيفي بجميع ابعاده من اجل تحديد اثاره عاى المنظمات عامة و الثقة التنظيمية خاصة حتى وان كان تأثير ذو درجة منخفضة.
- اعداد برامج وقائية وإرشادية لمنع تفاقم ظاهرة الاغتراب الوظيفي بالشركة، وهذا بالنظر لخطورتها وسرعت انتشارها.

ثالثا افاق الدراسة

- يعتبر البحث في المواضيع ذات الصلة بالاغتراب الوظيفي و الثقة التنظيمية موضوعا صعبا ومعقدا وعميق لأنه موضوع يتجدد و ديناميكي كونه يرتبط بدرجة الاولى بالموارد البشري و هذا الاخير يعتبر من اصعب القضايا التي يتم دراستها ويمكن القول بأنه يمكن في الدراسات اللاحقة التغيير في عدد العينة الى عدد أكبر ليكون أشمل وأوضح، ويمكن أن نقترح مايلي:
- تأثير العزلة على الثقة التنظيمية.
 - تأثير الثقة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي.
 - تأثير انعدام القوة على الثقة التنظيمية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع بالعربية

الكتب

1. أحمد بن سليمان البدراني، ادراك العدالة التنظيمية و علاقة الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الامنية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2016

2. أحمد ماهر، الادارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، مصر، الإسكندرية.

اطروحات ورسائل علمية

3. بن برطال عبد القادر، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم تسيير بجامعة الاغواط، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي، الاغواط الجزائر، 2018، العدد 15، المجلد 2.

4. بن تونس الطاهر، اوبليل ليديا، الاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، مجلة دراسات، المجلد 11، العدد 01، 2022.

5. تجاني منصور، الثقة التنظيمية، مجلة قضايا معرفية، المجلد 20، العدد 05، 2020.

6. جبلي حسبية، قياس مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء و الغاز، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 06، 2021.

7. جمال عبد الحميد، الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري: دراسة تطبيقية بالوحدات المحلية بمحافظة الميدا، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الادارية والقانونية، جامعة علوان.

8. حمد بن سليمان البدراني، ادراك العدالة التنظيمية وعلاقة الثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2016.

9. روبرت سيسلمون، تر، فاطمة عصام صبري ، بناء الثقة في مجال المال والاعمال والسياسة، دار النشر العبيكان، الطبعة 1 الرياض، 2014

10. زاوي صورية، موسي سهام، اثر جودة بيئة العمل على مستوى الاغتراب الوظيفي (دراسة حالة مديرية املاك الدولة لولاية بسكرة)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17 ، العدد 26.

11. سرير حراتسي حياة، ربحي كريمة، تأثير ابعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، مجلد 12، العدد 03.

12. صبيحة قاسم، هاشم علي رزاق جواد العائدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 1، 2010.

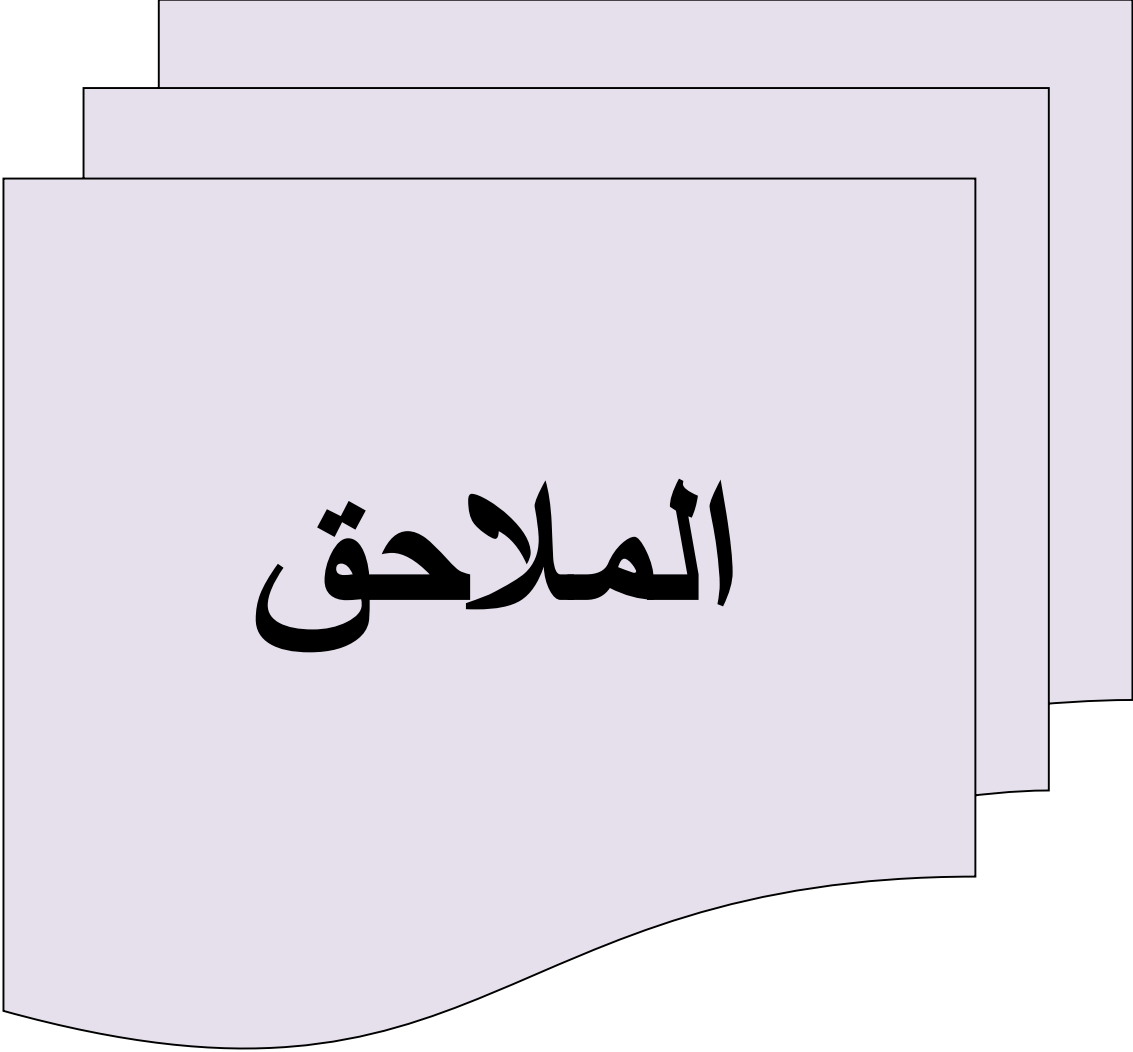
13. صديق محمد عفيفي، احمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي :دراسة في تحميل السلوكيات للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994

14. طارق هازرشي، ابعاد المناخ التنظيمي و علاقته بمستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2017.
15. العمري سليمة، دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة العربي بن المهيدي، ام بواقي ، الجزائر، 2019/2018.
- لبنى ذياب، ابعاد الاغتراب الوظيفي في ظل النظريات الاساسية، مجلة جيل العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 40، 2018.
16. لعمور رميلة، و اخرون، اتجاهات العاملين في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، 2020.
17. محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2008، محمد سعيد، انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
18. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الاولى، مصر، الاسكندرية 2012
- موفق سهام، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02.
19. نبيلة بوودن، مريم زعبيط، الأبعاد المساهمة في بناء الثقة التنظيمية حسب آراء أساتذة قسم علم النفس جامعة قسنطينة، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 04، 2021.
20. الهاشمي بعاج، أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين دراسة حالة، اطروحة دكتوراه، غرداية، 2022

ARTICLE

21. Mokaddem Abdeldjalil, Adnani Khawla, The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in Algerian Directorate of Education (Central Directorate in Bechar), Al-riyada for Business Economics Journal Vol 07, N° 01
22. Melike Artar, opcit
23. Ahmet Tuncay Erdem, The Mediating Role of Work Alienation in The Effect of Democratic and Autocratic Leadership Stules on Counterproductive Behaviors: A Study in Ankara Ostim Industrial Zone, Dergisi-International Journal of Society Researches
24. Akhigbe, Sunday. Organizational Trust and Workplace Deviant Behaviour in Higher Institutions in Rivers State, International Journal of Managerial Studies and Research
25. Alajmi, Organizational Trust: A Gateway to Psychological Empowerment, Journal of Management Research,
26. chuan yu, et al, An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability, Sustainability
27. Asit, sergul, Nurses organizational trust and intention to continue working athospitals in Turkey, Faculty of Nursing, Hacettepe University, Turkey,
28. R.Lewicki et all, Trust and distrust: New Relationships and Realities, Academy of Management Review,vol3

29. **R.Lewicki et all, Trust and distrust: New Relationships and Realities, Academy of Management Review**
30. D. Shapiro et all, Business on a Handshake, Negotiation Journal, Vol 8
31. Abidin Dagli, Emel Averbek, Investigating Organizational Alienation Behavior in Terms of Some Variables, Universal Journal of Educational Research



الملاحق

الملاحق

الملحق 01 قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم المحاضر	الدرجة	الجامعة
01	د. احميدة فرحات	أستاذ محاضر (درجة أ)	جامعة عمار التليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	د. بن برطال عبد القادر	أستاذ محاضر (درجة أ)	جامعة عمار التليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	د. لعجالي عادل	أستاذ محاضر (درجة أ)	جامعة عمار التليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
04	بن قطاس نبيلة	طالبة دكتوراه سنة ثانية	جامعة عمار التليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
05	بارود صابرين	طالبة دكتوراه سنة ثانية	جامعة عمار التليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (02): الاستبيان الموزع في محلات الأغواط والعاصمة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الى الأستاذ المحترم:.....

في اطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير "ادارة أعمال" والتي تحمل
عنوان:

"الاغتراب الوظيفي واثره على الثقة التنظيمية "

-من وجهة نظر عمال صندوق الضمان التامينات الاجتماعي -الأغواط-

وتهدف هذه الدراسة الى فحص العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والثقة التنظيمية

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان لاستكمال الجانب التطبيقي ارجو التكرم بالإجابة على
فقرات الاستبيان مؤكدة لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تستخدم
لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائض الشكر والتقدير

تحت اشراف:

د- فرحات احميدة

من اعداد الطالبة:

• زيانى راية

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2- السن:

☐ أقل من 30

☐ 40-30

☐ أكثر من 40 سنة

3- سنوات الخدمة في المؤسسة:

☐ أقل من سنة

☐ 1 سنة- 5 سنوات

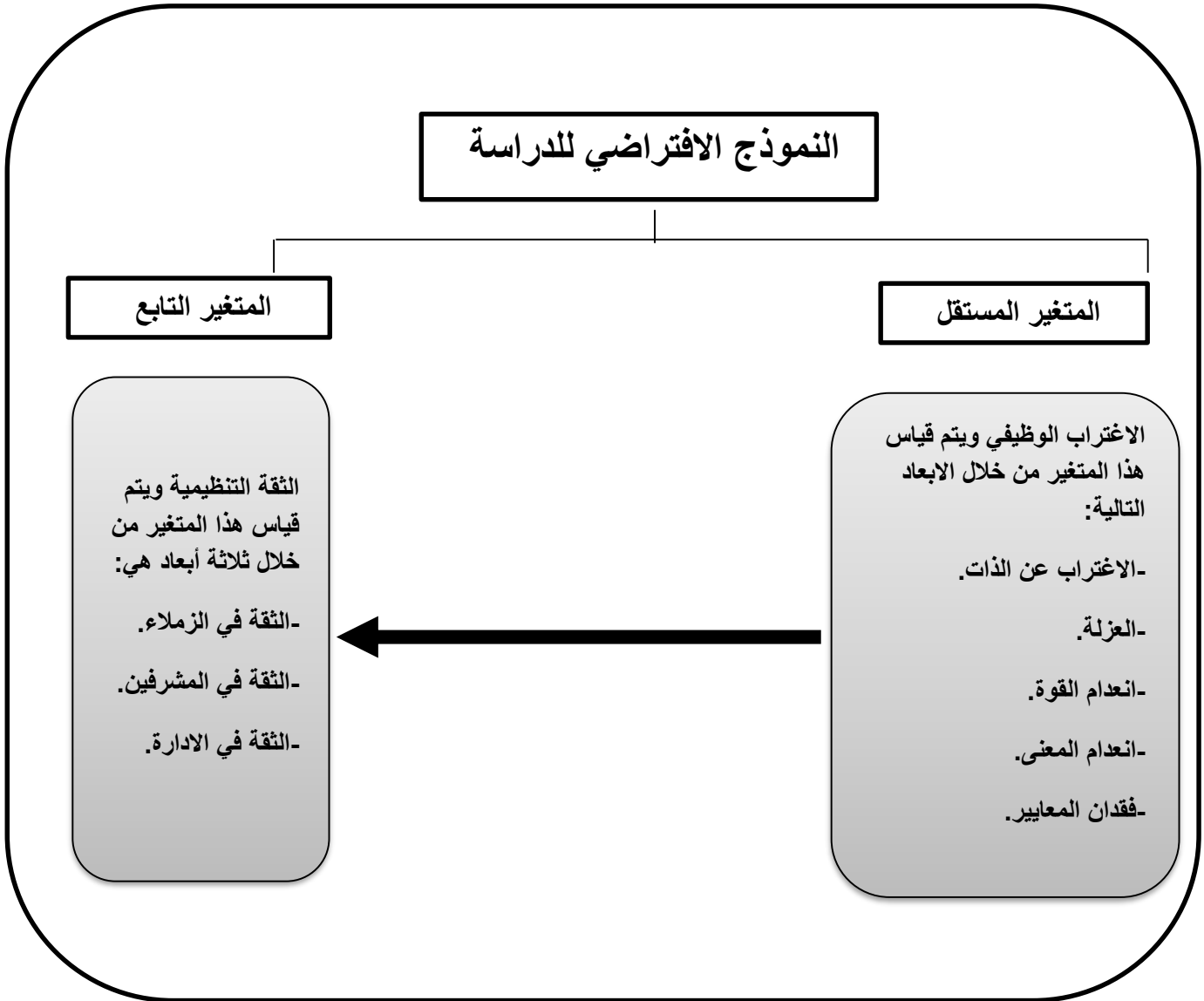
☐ أكثر من 6 سنوات

4- المستوى التعليمي

☐ ثانوي

☐ جامعي

☐ مهني



الرجاء وضع إشارة (x) أمام كل عبارة حسب ما تراه ينطبق عليك ويتوافق مع وجهة نظرك:

الملاحق

					علاقتي مع زملائي في العمل ضرورية جدا في حياتي	18
					اشعر أنى غريب بين زملائي حتى في ظل وجودهم	19
					ان مشاركتي في النشاطات الاجتماعية محدودة	20
					اشعر بأنني غريب عن مجتمع العمل الذي اعمل فيه	21
					يتجاهل كثير من العاملين في المنظمة لخبرتي التنظيمية	22
البعد الثالث: انعدام القوة						
					العائد المادي هو السبب الرئيسي للعمل	23
					اشعر بالملل بسبب روتينية العمل	24
					وظيفتي لا تتيح لي فرصة استغلال ما لدي من قدرات وامكانيات	25
					صعب اتخاذ اي قرار يتعلق بمستقبلي التنظيمي	26
					اشعر ان لوائح العمل تقيدني وتحد من قدرتي على الابداع والابتكار	27
البعد الرابع: فقدان المعايير						
					يصعب على الالتزام بالأنظمة والقيم السائدة في محيط عملي	28
					كثيرا ما تتم الترقية في المنظمة على اسس غير موضوعية	29
					الجا الى التجاهل حتى اتغلب على المشكلة التي تواجهني	30
					أفضل دائما مراعات القيم الاخلاقية في اي سلوك يصدر مني	31
					اشعر بان التزامي بالقيم المؤسسية أصبح ضعيفا	32
البعد الخامس: انعدام المعنى						
					العمل الذي امارسه حاليا لا يلبي طموحاتي ولا يمكنني من تحقيق ذاتي	33
					ان دوري في اتخاذ القرارات وتحديد السياسات في المنظمة محدودة	34
					لم احقق شيئا ذو قيمة في مجال عملي بسبب ضالة المسؤوليات المكلف بها	35
					الترم بسياقات واجراءات العمل حتى لو لم أكن مقتنعا بها	36
					ان ممارستي للحرية في العمل محدودة	37

الملاحق

الملحق رقم (04) خصائص عينة الدراسة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	29	56,9	56,9	56,9
	انثى	22	43,1	43,1	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30-40	15	29,4	29,4	29,4
	40-50	27	52,9	52,9	82,4
	50 من أكثر	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

توزيع العينة

حسب الخدمة:

الخدمة

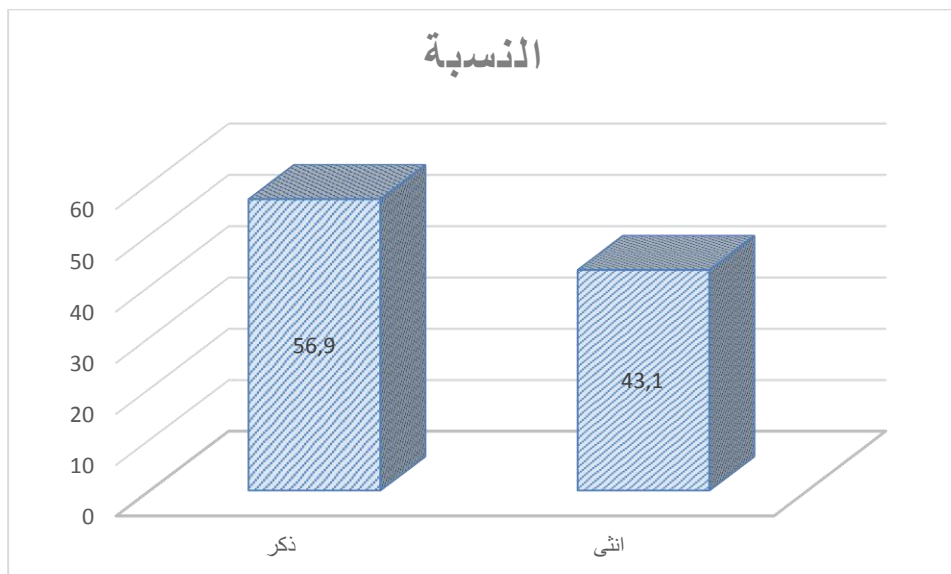
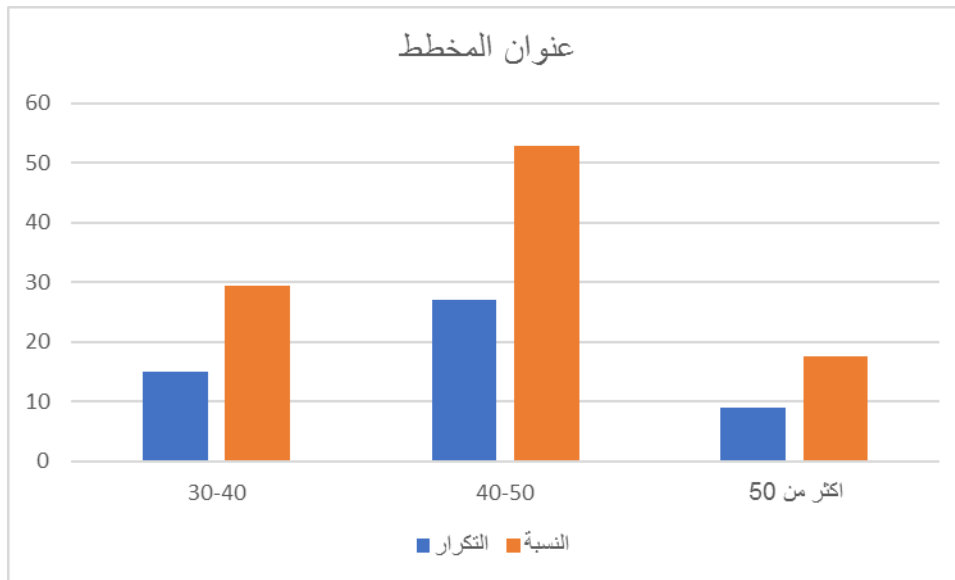
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5- سنة	11	21,6	21,6	21,6
	سنوات 5 من أكثر	40	78,4	78,4	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب المستوى:

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مهني	11	21,6	21,6	21,6
	ثانوي	17	33,3	33,3	54,9
	جامعي	23	45,1	45,1	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

الملحق رقم (05) تركيبة عينة الدراسة



الملحق

الملحق رقم (6): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,126	5	,425	,940	,465 ^b
	Résidu	20,363	45	,453		
	Total	22,490	50			

a. Variable dépendante : الثقة التنظيمية

b. Prédictors : (Constante), انعدام المعنى, العزلة, الانعزال المعنى, الاغتراب, فقدان المعايير, فقدان القوة

Total	51	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1	51	1	5	3,47	1,239
Q2	51	1	5	3,45	1,254
Q3	51	1	5	3,24	1,159
Q4	51	1	5	2,96	1,455
y1	51	1,00	5,00	3,2794	,96779
N valide (liste)	51				

الملحق رقم (07): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الجدول الاول المتوسط و الانحراف 2y

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q5	51	1	5	3,25	1,309
Q6	51	1	5	3,33	1,260
Q7	51	1	5	3,43	1,136
Q8	51	1	5	2,96	1,095
y2	51	1,00	5,00	3,2451	,90759
N valide (liste)	51				

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	1	2,0	2,0	2,0
	نادر	13	25,5	25,5	27,5
	أحيانا	12	23,5	23,5	51,0
	غالب	16	31,4	31,4	82,4
	دائما	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابدا	5	9,8	9,8	9,8
	نادر	6	11,8	11,8	21,6
	أحيانا	11	21,6	21,6	43,1
	غالب	20	39,2	39,2	82,4
	دائما	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q13	51	1	5	2,94	1,287
Q14	51	1	5	2,90	1,188
Q15	51	1	5	2,94	1,240
Q16	51	1	5	3,06	1,156
x1	51	1,00	5,00	2,9608	,93055
N valide (liste)	51				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q17	51	1	5	2,82	1,367
Q18	51	1	5	2,80	1,132
Q19	51	1	5	2,65	1,339
Q20	51	1	5	3,04	1,311
x2	51	1,00	4,75	2,8284	,94933
N valide (liste)	51				

الملاحق

الملحق رقم (11): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور السادس

الجدول الاول المتوسط و الانحراف x3

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q21	51	1	5	3,20	1,429
Q22	51	1	5	3,14	1,184
Q23	51	1	5	3,10	1,118
Q24	51	1	5	2,94	1,271
Q25	51	1	5	2,80	1,265
x3	51	1,00	5,00	3,0353	,99576
N valide (liste)	51				

الملحق رقم (14) قيم الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	34

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,126	5	,425	,940	,465 ^b
	Résidu	20,363	45	,453		
	Total	22,490	50			

a. Variable dépendante : الثقة التنظيمية

b. Prédictors : (Constante), انعدام المعنى, العزلة, الانعزال, المعايير, فقدان المعايير, انعدام القوة