

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر عوامل الثقافة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

- جبيرات سناء

من إعداد الطالبة:

- مرغني آسيا

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ مساعد أ	- بوعزيز شيشون
بسكرة	مقرا	أستاذ محاضر أ	- جبيرات سناء
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	- حسيني ابتسام

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر عوامل الثقافة التنظيمية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

- جبيرات سناء

من إعداد الطالبة:

- مرغني آسيا

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ مساعد أ	- بوعزيز شيشون
بسكرة	مقرا	أستاذ محاضر أ	- جبيرات سناء
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	- حسيني ابتسام

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله مجيب الدعاء كاشف الضر والبلاء، لا يرد سائلا ولا يخيب راجيا فهو أهل الفضل والثناء
أحمده على نعمه العظيمة التي لا تحصى وأشكره في السر والنجوى أن من علي بإكمال هذا
البحث

والصلاة والسلام على من بعث بالدين الأسمى والرسالة العظمى وعلى آله وصحبه ومن بهديهم
اقتفى وبآثارهم اهتدى وسلم تسليما كثيرا.

وفي هذا المقام:

أوجه شكري وامتناني للأستاذة الدكتورة المشرفة "جبيرات سناء" على مواكبتها لهذه الدراسة
من توجيهات سديدة وصحيحة التي استفدت منها وسرت على خطاها.

كما أتقدم بشكري الخالص لأعضاء لجنة المناقشة، على قبولهم عناء قراءة وتقييم هذه الرسالة

كذلك أتوجه بالشكر الجزيل لوالدي الأستاذ الدكتور "مرغني جمال" على توجيهاته

كما لا يفوتني أن أشكر أختي الدكتورة "مرغني حليلة" على مساعدتها في الدراسة الميدانية

كما أتقدم بخالص الشكر لجميع الأساتذة كل باسمه ومكانته الرفيعة بالأخص أساتذة قسم علوم

التسيير

والشكر موصل لكل العاملين في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي

إِهْدَاء

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة
الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة :

إلى قدوتي الأولى ، ونبراسي الذي ينير دربي ، إلى من أعزاني ولم يزل يعطيني بلا
حدود ، إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به (أبي أدامه الله ذخر لي)

إلى التي رأني قلبها قبل عينها ، وحضنتني أحشاؤها قبل يديها ، إلى شجرتي التي
لاتذبل إلى الظل الذي آوي إليه في كل حيت (أمي الحبيبة حفظها الله)

إلى الشموع التي تنير لي الطريق أخي واخواتي (ابراهيم ، عائشة ، حليلة ، آمنة)
هم شجعوني وواصلوا العطاء دون مقابل

إلى فرحة القلب أبناء اخواتي (بشير ، آدم ، جاد ، أكرم)

إلى كل أفراد عائلتي و أقاربي كبيرهم وصغيرهم

إلى صديقاتي زميلاتي وزملائي

إلى من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي .

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر عوامل الثقافة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني، وذلك من خلال اختبار نموذج قابل للتطبيق، يتكون من متغيرين أساسيين متمثلين في عوامل الثقافة التنظيمية من خلال أبعاده (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، القيادة) كمتغير مستقل، والاغتراب الوظيفي كمتغير تابع بأبعاده (العزلة الاجتماعية، الشعور بالعجز، ضعف المعنى، الاغتراب عن الذات، اللامعيارية). من أجل ذلك، تم تصميم استبيان مكون من 36 عبارة، تم توزيعها على عينة تتكون من 70 عامل صحة (طبيب، ممرض، مساعد ممرض)، حيث تم استرجاع 65 إستمارة صالحة للدراسة، واعتمدنا مجموعة الأساليب الاحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة ومعالجتها باستخدام البرنامج الاحصائي (SpssV26).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها وجود أثر ذي دلالة احصائية لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، القيادة) في التخفيف من الاغتراب الوظيفي، وعدم وجود أثر لأنظمة الحوافز في التخفيف من الاغتراب الوظيفي. وبالاعتماد عليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات استكمالاً لمستلزمات الدراسة ولغرض الإفادة منها مستقبلاً. تتمثل هذه الاقتراحات في:

- ✓ تعزيز المفاهيم الإدارية الحديثة مثل مبدأ المشاركة وفرق العمل، والعمل الجماعي والابتعاد عن المركزية الزائدة بالمؤسسة محل الدراسة التي تحد من عملية مشاركة العاملين.
- ✓ الحرص على العدالة بين الموظفين في الاهتمام والعطايا والتحفيزات.
- ✓ إشراك الموظف في إعطاء الحلول للصعوبات التي تواجهه في العمل.
- ✓ إدماج الموظف ضمن جماعة العمل التي يوجد فيها تقارب في القيم والمعتقدات لتقليل من الشعور بالاغتراب.

الكلمات الأساسية: الثقافة التنظيمية، الاغتراب، الاغتراب الوظيفي.

Abstract:

The current study aims to identify the impact of organizational culture factors in alleviating the phenomenon of job alienation in Ben Omar Al-Jilani hospital institution, by testing an applicable model, consisting of two basic variables. The first one represents the organizational culture factors, through its dimensions (information systems, organizational structure, systems Incentives, leadership), as an independent variable. The second consists in the dependent variable represented by the functional alienation through its dimensions (social isolation, feeling helpless, weak meaning, alienation from oneself, and non-normality). For this purpose, a survey of 36 statements, was designed and distributed to a sample of 70 health workers (doctor, nurse, assistant nurse), from which only 65 valid forms were retrieved for the study. We adopted a set of statistical methods to analyze the answers of the sample members and we treated them using the statistical program (SpssV26).

The study yielded several results, the most important of which is the presence of a statistically significant effect of four of the organizational culture factors (information systems, organizational structure, leadership) in reducing job alienation, while the incentive systems showed no significant impact on reducing job alienation. Based on these findings, several suggestions were proposed to address the study's requirements and future utilization. These suggestions include:

- Enhancing modern management and administrative concepts such as the principle of participation and work teams, teamwork and avoiding excessive centralization (in the institution under study) that limits the process of employee participation.
- Ensuring fairness among employees in terms of care, rewards and incentives.
- Involving employees in finding solutions to the difficulties they face at work.
- Integrating employees within work groups that share similar values and beliefs to reduce feelings of alienation.

Keywords: organizational culture; alienation; job alienation.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
61	الخصائص العامة لعينة الدراسة.	01
66	درجات مقياس ليكارت الحماسي.	02
66	درجة القيم حسب مقياس ليكارت الحماسي للحكم على إجابات الأفراد.	03
67	تحليل الثبات لكل متغيري الثقافة التنظيمية والاعتراب الوظيفي.	04
68	الصدق الذاتي لبعد نظام المعلومات.	05
68	الصدق الذاتي لبعد الهيكل التنظيمي.	06
69	الصدق الذاتي لبعد أنظمة الحوافز.	07
69	الصدق الذاتي لبعد القيادة.	08
70	الصدق الذاتي لبعد العزلة الاجتماعية.	09
70	الصدق الذاتي لبعد الشعور بالعجز.	10
70	الصدق الذاتي لبعد اللامعنى.	11
71	الصدق الذاتي لبعد الغربة عن الذات.	12
71	الصدق الذاتي لبعد اللامعيارية.	13
72	تحليل الصدق لكل متغيري الثقافة التنظيمية والاعتراب الوظيفي.	14
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات محور عوامل الثقافة التنظيمية.	15
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات الاعتراب الوظيفي.	16
78	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.	17
79	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح.	18
80	اختبار توزيع الطبيعي بمعاملي Kurtosis و Skewness.	19
80	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	20
80	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.	21
81	تقدير معاللات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع	22

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ز	نموذج الدراسة	01
61	الهيكـل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني	02
62	المدرج التكراري لمتغير الجنس	03
63	المدرج التكراري لمتغير العمر	04
63	المدرج التكراري لمتغير المنصب الوظيفي	05
64	المدرج التكراري لمتغير سنوات الخبرة	06
84	تمثيل البياني لاختبار تجانس الخطأ العشوائي	07
84	التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية	08

مقدمة

تمهيد:

يعيش الانسان في بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر الذي يصعب ملاحظته في كافة المجالات، وهذا التغيير الحاصل الذي جوهره التسارع الرهيب، والذي أصبح في حد ذاته قوة أساسية له تأثيراته الآنية وعواقبه الخطيرة على النواحي النفسية والاجتماعية، وقد كان من أبرزها تزايد انتشار مفهوم الاغتراب باعتباره حالة اجتماعية تؤدي الى الحيرة والاضطراب في وقت تنعدم فيه القدرة على التأثير في مجريات الاحداث بحيث تجعل الفرد غريبا وبعيدا عن واقعه الاجتماعي، فهو يعيش في عالم مجرد من القيم لدرجة أن لا يرفض الحياة فقط بل يعادياها، فيدخل بذلك الى عالم اللاتنماء ويفقد الحس والوعي. وهذا الأمر، جعله يظهر كموضوع أساسي في الكثير من الكتابات الادبية والبحوث الاجتماعية، والدراسات الفلسفية وحتى في الادبيات الادارية من خلال مصطلح الاغتراب الوظيفي الذي يأخذ حصة الأسد كأحد أنواع الاغتراب، باعتباره أحد الظواهر التنظيمية وأبرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العديد من المنظمات لأنها تؤثر على أداء العاملين وعلى اتجاهاتهم نحو عملهم ومنظمتهم، وتقلل من قدرتهم على الإنجاز والابداع وبالتالي تحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية. وهو كمفهوم، يشير الى ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة ومستوى الاندماج الذي قد يكون نفسياً أو فكرياً أو مهنيّاً، بسبب المتغيرات التنظيمية مثل البيئة التنظيمية، وصراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور، والتي تنعكس بدورها على مشاعر وأحاسيس وتصرفات الأفراد، أي انه يمثل في أبسط معانيه شعور الفرد بأن المنظمة التي ينتمي اليها لم تعد المكان المناسب للاستمرار بها، لأسباب تتعلق بمخاطباته الاخيرة أكثر منه، وهذا في حد ذاته توجه خطير يمس علاقة انتماء وولاء الفرد لمنظمتهم يترتب عليه نتائج وخيمة لكلا الطرفين. لذا فإن الحاجة تدعو إلى القيام بدراسات لإزالة الستار عن إحدى القضايا الرئيسية التي يعاني منها الفرد في وظيفته بمختلف جزئياتها، والعمل على ابراز الإجراءات اللازمة لمساعدتهم على تحقيق الانتماء والاستغراق الوظيفي.

ومن الجانب الأخر، نجد أن الثقافة التنظيمية تعد من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنوها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوساً وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرهم. كما أنه بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المنظمة وتكسيها سمة شخصية تميزها عن غيرها، و توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة، كما تعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى انتمائهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن الافراد نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي تجسيد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمنظمة وهذا ما يعكس دورها الفعال في تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية، ومن ثمة تحقيق أهداف المنظمة واشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية، لكونها وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجة الفرد مما يستوجب الاعتماد عليها في الكثير من القضايا المعاصرة التي فرضتها التغيرات البيئية، خاصة و ان النتائج التي حققتها ادوات التسيير التي تعتمد على اسس ثقافية في المنظمات ذات الاداء العالي جعلت المراهنة عليها قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من أكاديميين و ممارسين.

1) الاشكالية:

لا شك أن الانسان المعاصر يعاني من أزمة نفسية واجتماعية تختلف لعدة أسباب أهمها: التحول الصناعي وسيطرة الأدوات التكنولوجية الحديثة واعتماد أرس المال الفكري إضافة إلى اشتداد حدة المنافسة والعولمة وكذا طبيعة النظم الحديثة، مما خلق لدى الفرد شعور بالعزلة وفقدان المعايير والاحساس بالعجز والشعور بالقلق المستمر والتشاؤم وحالة اليأس التي قادت في مجملها إلى ما يسمى بالاغتراب الوظيفي الذي أصبح من أخطر الظواهر الاجتماعية التي قد تصيب العاملين في المنظمة لما لها من آثار وخيمة على الطرفين، والتي تستلزم في الوقت نفسه إيجاد السبل الكفيلة لردعها أو حتى التخفيف داخل بيئة العمل. وهذا، ما أوجد لهاته الدراسة فرصة تناول هذا الموضوع من خلال الثقافة التنظيمية باعتبارها الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الافراد الذي يضيق الفجوة بين معتقداتهم وأفعالهم، ويسهم في تعزيز استقرار النظم، أي أن الانشغال التي تحاول طرحه هذه الدراسة يتمحور في السؤال التالي:

ما هو أثر عوامل الثقافة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي؟

وتندرج ضمن سؤال الاشكالية الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو أثر نظام المعلومات في التخفيف من الاغتراب الوظيفي؟
2. ما هو أثر الهيكل التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي؟
3. ما هو أثر انظمة الحوافز في التخفيف من الاغتراب الوظيفي؟
4. ما هو أثر القيادة في التخفيف من الاغتراب الوظيفي؟
5. ما هو واقع عوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟
6. ما هو واقع الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة:
7. ما هو أثر عوامل الثقافة التنظيمية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟

2) الدراسات السابقة:

أولا . دراسات خاصة بالثقافة التنظيمية:

1. Katarzyna Szczepanska-Woszczyn (2014), "The importance Of Organizational Culture for Innovation in the Company", Academy of Business in Dąbrowa Górnicza, Poland.

تقدم هذه الورقة نتائج الأبحاث التي اجريت في المنظمات البولندية العاملة في مقاطعة سيليسيا، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار، حيث تهدف إلى تطوير الابتكار وخلق ظروف ملائمة لفعل ذلك وتحليل المحددات الداخلية لنشاط الابتكار في المنظمات.

واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات و المتكون من 10 أسئلة ، وزع على عينة عشوائية من المنظمات الصغيرة والكبيرة شملت 120 موظفا.

وكانت أهم النتائج المتوصل اليها هو أن الثقافة التنظيمية تمثل عنصرا ملائما للابتكار ومن المهم تقديم وتشكيل ودعم الأفكار الجديدة، وتعاون الموظفين من مختلف الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى التفكير في تنفيذ الابتكار والتركيز على الموارد والعمليات.

2. إبراهيم عبد القادر محمد (2015) "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية"، (دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية أورانج) ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

هدفت الدراسة الى قياس درجة الارتباط التشاركي، ودرجة التأثير المباشر بين عوامل ثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل الادارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة)، بحيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع توزيع الاستبيان كأداة للدراسة على عينة مكونة من 215 موظف في الشركة و التي أخذت من مجتمع تكون من 725 عامل في جميع المستويات التنظيمية لشركة أورانج . وقد توصلت للنتائج التالية:

- وجود علاقة الارتباط التشاركي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل ادارة المعرفة، فسرت نسبته %61.50 و %69.28.
- وجود تأثير مباشر ذي علاقة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات والهيكل التنظيمي) والميزة التنافسية لشركة أورانج.

وبناء على ذلك ، فقد أوصت الدراسة على ما يلي:

- ضرورة العمل على زيادة الوعي والادراك لمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ودورها الحرج في إدارة المعرفة.
- العمل على تبنى ثقافة تنظيمية تشجع على توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها، والاستفادة من تعزيز البرامج والأنشطة التي تساعد تعزيز الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الاردنية.

3. دراسة مدوري نور الدين 2017/2016 "أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)" أطروحة دكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

تهدف الدراسة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واقع ادارة المعرفة في المؤسسة وأثر عوامل الثقافة التنظيمية فيها، واعتمد البحث على أداة الاستبانة وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة، تم توزيعها على 350 موظف على مستوى خمس مديريات ولائيا اختيرت عشوائيا من مختلف المستويات الادارية، أظهرت نتائج البحث على وجود أثر لعوامل الثقافة التنظيمية (القيادة، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، العاملين، نظام الحوافز) على عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تشارك المعرفة، تنفيذ المعرفة، تخزين المعرفة) في مؤسسة اتصالات الجزائر.

4. حبيب الود، نوري الود (2022) "مستوى عوامل الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية هاني محمد بمسعد)" مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 8، العدد 1، الجزائر

هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستويات بعض عوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية هاني محمد بن هادي بمسعد بالاعتماد على المنهج الوصفي، وباستخدام الاستبيان من أجل جمع البيانات حيث استخدم مقياس الثقافة التنظيمية ل "هوفستد" المكون من (36) بند، وقد طبقت الاداة على عينة قدرت ب (319) فردا في المؤسسة لتتوصل الى ضرورة إجراء المزيد من

الدراسات حول الموضوع في المستشفيات خصوصا بعد ما شهدته المؤسسات الاستشفائية الجزائرية من وتيرة للعمل، تميزت بوجود ضغط مهني بسبب جائحة كوفيد19.

ثانيا. دراسات خاصة بالاغتراب الوظيفي:

1. Valikhani and Soltani (2015): Investigation the effect of job alienation on the organizational citizenship behavior (Brands of Sepah Banking Shohreza and Dehagianas Case Study).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الاغتراب الوظيفي على السلوك التنظيمي في بنك سيبا في مدينة شاهيرار في ايران، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، ووزعت على 58 من موظفي كافة فروع بنك سيبا في مدينة شاهيرار. وقد أظهرت نتائج الدراسة ان المتوسط الحسابي للاغتراب الوظيفي في كافة فروع بنك سيبا بلغت 2,3 والوزن النسبي 48%، ووجود تأثير قوي للاغتراب الوظيفي على سلوك التنظيمي في موظفي البنك محل الدراسة. ووصت الدراسة بالاهتمام بتحفيز علاقة الموظف بالمؤسسة، كما يجب على المنظمات بذل المزيد من الجهد في عملية التوظيف ومتابعة الموظفين لما له من أثر ايجابي على خفض الاغتراب الوظيفي.

2. مازن أكرم عبد الله حلس (2016)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية، اطروحة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية اقتصاد والعلوم التجارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي والاغتراب الوظيفي عند العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية، من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما تمثل مجتمعها من جميع الموظفين العاملين في البنوك التجارية في قطاع غزة والبالغ عددهم 782 فرد، حيث أخذت منه عينة عشوائية بلغ حجمها 259 فرد وزعت عليهم استبانة استرد منها 220 استبانة صالحة للتحليل باستخدام برنامج ال SPSS وقد توصلت الى النتائج التالية:

- وجود درجة مرفعة من الموافقة من قبل الموظفين الذين يعملون في البنوك قيد الدراسة بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي ككل.
 - وجود درجة منخفضة من الموافقة على الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الباحثين.
- و بناءا عليها ، فقد أوصت على مكافأة أصحاب الأفكار الجديدة لتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد لتطوير أنظمة العمل، وضرورة العمل على تعزيز التزام الموظفين بلوائح وأنظمة العمل، من خلال عقد ورش العمل والاجتماعات لمناقشتها.

3. عبد المجيد قدي، فيروز زروخي، عبد الرزاق سلام (2020)، دور العدالة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي (دراسة ميدانية)، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 14 العدد 03، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى ابراز دور العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، الاجرائية والتفاعلية) في الحد من مستوى الاغتراب الوظيفي الذي يشعر به موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة الشلف، ولتحقيق ذلك تم استخدام الاستبانة لجمع وتحليل البيانات، حيث تم توزيع 54 استبانة استرجع 42 استبانة، وكانت 34 منها قابلة للمعالجة الاحصائية .

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر أبعاد العدالة التنظيمية بالكلية محل الدراسة جاء متوسطاً، بينما مستوى الاغتراب الوظيفي حسب المحوئين جاء منخفضاً، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير ذي دلالة معنوية بين متغير الدراسة، حيث تساهم العدالة التنظيمية بما نسبته 31% في الحد من مستوى الاغتراب الوظيفي. وبناء على النتائج قدمت مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة توفير نظام داخلي يحدد الصلاحيات واجراءات التعامل، الثواب، العقاب، المكافآت وغيرها
 - الحرص على تعزيز العدالة التوزيعية، وذلك من خلال الحرص على تطبيق سياسة الأجور والمكافآت بموضوعية وبما يتماشى والمهام المكلف بها الموظف داخل الجامعة.
 - تشجيع الرؤساء على تبني بيئة تنظيمية تحد من مستوى الاغتراب الوظيفي للمرؤوسين من خلال توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية.
 - ضرورة مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في عمليات اتخاذ القرارات وإبداء رأيهم بخصوص مشكلات العمل.
 - الحرص على فهم سلوك الموظفين وتوفير احتياجاتهم بالشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف الجامعة.
4. كرمية توفيق، مباح طه ياسين (2021)، "مساهمة تمكين العاملين في الحد من الاغتراب الوظيفي" (دراسة ميدانية)، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 02، البويرة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التمكين في الحد من الاغتراب الوظيفي في مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع وتحليل البيانات، وتم توزيعها على مجتمع البحث والممثل في عمال مؤسسة الاسمنت والمقرر عددهم 355 عامل على اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ). وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بشقيه النفسي والإداري والاغتراب الوظيفي في المؤسسة.

ثالثاً. الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

1. براحي، سليمان (2020) "الاغتراب الوظيفي وعلاقته ببعض متغيرات الثقافة التنظيمية" أطروحة دكتوراه في قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ارتباط شعور الأساتذة بالاغتراب الوظيفي ببعض متغيرات الثقافة التنظيمية بثانويات مدينة الشريعة ولاية تبسة الجزائر، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، اعتماداً على استبيانين الأول خاص بالاغتراب الوظيفي والثاني للثقافة التنظيمية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة ثانويات مدينة الشريعة للعام الدراسي 2019/2018، والبالغ عددهم (272) أستاذاً وأستاذة، وبلغت عينة الدراسة الفعلية (260) أستاذاً وأستاذة، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج:

- أن مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى اساتذة ثانويات مدينة الشريعة بولاية تبسة يميل لأن يكون متوسطاً
- نمط الثقافة التنظيمية السائد بثانويات مدينة الشريعة ثقافة الانجاز، وحصلت ثقافة القوة على المرتبة الثانية، ثم ثقافة النظم والأدوار، وأخيراً ثقافة التعاطف والانسانية.

■ وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الاغتراب الوظيفي و أنماط الثقافة التنظيمية بثانويات مدينة الشريعة ولاية تبسة.

2. ريم عبد الله (2022) "أثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي للعاملين"(دراسة ميدانية شركة سيريتل للاتصالات)، أطروحة ماجستير في إدارة الاعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا
هدفت الدراسة إلى بيان الأثر بين الثقافة التنظيمية والاعتراب الوظيفي، بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع تكون من العاملين في شركة (سيريتل) في سوريا، والذي أخذ منه عينة بحث مكونة من 184 موظفا من العاملين في الشركة وفروعها، وتم تحليلها باستعمال الأساليب الإحصائية عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS).
وقد توصلت الدراسة الى استنتاجات فكرية نظرية وأخرى تطبيقية شخّصت حقيقة واقع المتغيرين في الشركة، وعلى ضوء ذلك تم تقديم عدد من التوصيات منها:

- ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية بمختلف تخصصاتها واختلافاتها الثقافية والديموغرافية، ويتم ذلك بتوعية العاملين بمهامهم وتحفيزهم وتنمية ثقافتهم التنظيمية.
 - الاهتمام أكثر بالنشاطات الترفيهية والموسيقية وتدوير وتنويع المهام الوظيفية والتي تساهم بالحد من الروتين اليومي للعمل
 - بما أن المكافأة المالية تحفز الموظف على تطوير وتحسين مستوى إنتاجيته فلا بد أن يكون حجم المكافأة مقياسا لمستوى الإنتاجية المبدول.
- تعزيز المفاهيم الإدارية الحديثة مثل مبدأ المشاركة وفرق العمل، والعمل الجماعي والابتعاد عن المركزية الزائدة بالمنظمة التي تحد من عملية مشاركة العاملين.

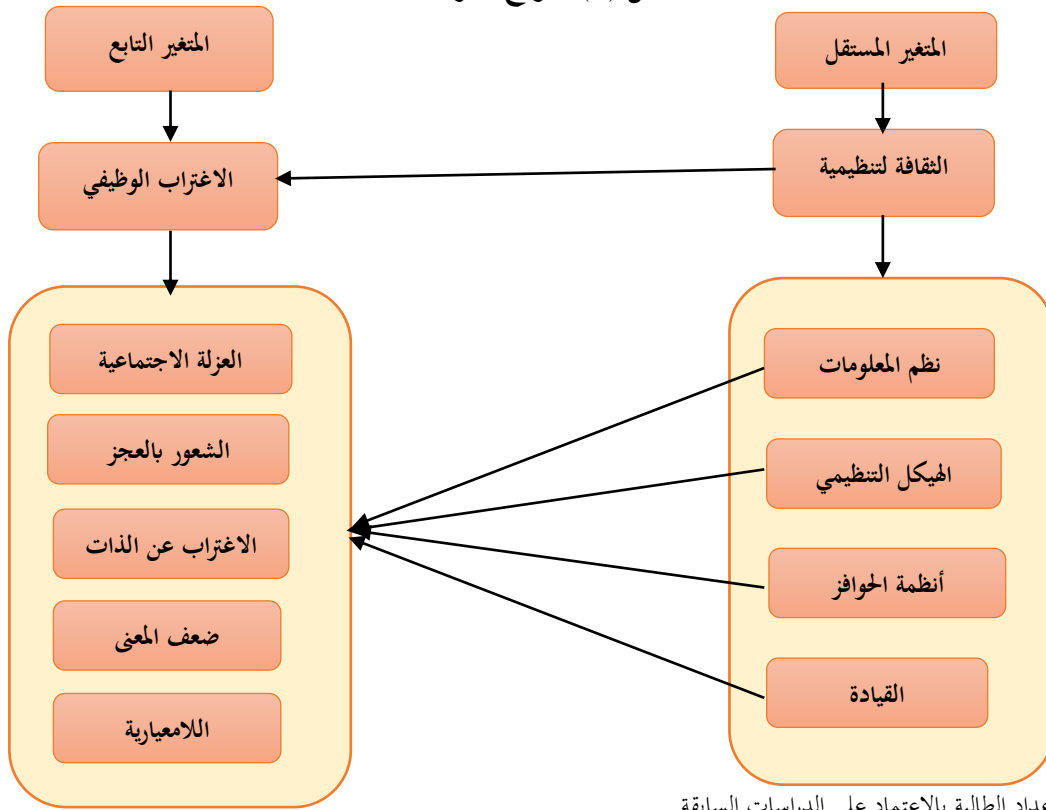
❖ التعليق على الدراسات السابقة:

بعد النظر في الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا والتي تناولت متغيري الثقافة التنظيمية والاعتراب الوظيفي، حيث كان لها دور كبير في دراستنا سواء من الناحية النظرية لتغطية مضامين متغيري النموذج الافتراضي، أو من ناحية تحديد ابعادها وتصميم أداة الدراسة. ومع ذلك، فإنها تميزت عنهم في تطبيق النموذج الافتراضي على مؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي، بالإضافة الى معالجة الاشكالية بين المتغيرين نظريا وهذه تعتبر اضافة في الموضوع.

(3) نموذج الدراسة:

بناء على ما تقدم، فقد تم اعداد النموذج التوضيحي المقترح للدراسة كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

صمم النموذج الموضح اعلاه ليوضح ابعاد الدراسة وتوجهاتها الاساسية، فهو يوضح علاقات الاثر، لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة بغرض الاجابة على المشكلة المطروحة. حيث يتكون هذا النموذج من متغيرين رئيسين: المتغير المستقل و المتمثل في عوامل الثقافة التنظيمية ، ويشمل على أربعة ابعاد اساسية هي: نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، القيادة أما المتغير التابع فهو الاغتراب الوظيفي، حيث يشمل على خمسة ابعاد هي: العزلة الاجتماعية، الشعور بالعجز، الاغتراب عن الذات، ضعف المعنى، اللامعيارية.

(4) فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على فرضية رئيسية تندرج منها أربعة فرضيات فرعية :

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تخفيف الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات في تخفيف الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تخفيف الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الحوافز في تخفيف الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تخفيف الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

5) التموضع الاستمولوجي ومنهج الدراسة:

في هذه الدراسة سيتم الاعتماد على الفلسفة الوضعية (Positivisme) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية. فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة،

- كما سيتم الاعتماد أيضاً في هذه الدراسة على المقاربة الاستنتاجية أو الاستنباطية، حيث استخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقاً من هذه المقاربة وُجدت المقاربة الافتراضية - الاستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواءً ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مرهن.

- وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الافتراضية - الاستنتاجية (The Hypothético - Déductive Method) تقوم على الخطوات السبع التالية: (دبلة، فيفري 2000)

- الملاحظة (Observation).

- تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.

- إعداد الإطار أو الجانب النظري.

- وضع الفرضيات (Hypothesizing).

- تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.

- تحليل البيانات (Data analysis).

- الاستنباط (Dédution)؛ والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة.

وفقاً لهذه المقاربة فمننا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري "نظام معلومات الموارد البشرية والكفاءات الجماعية"، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الأثر بين المتغيرين السابقين واختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية.

أما بالنسبة للمنهج الذي يشير إلى أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول ظاهرة موضوع الدراسة. فبناءً على التموضع الإستمولوجي للدراسة، فسيتم الاعتماد مبدئياً على المنهج الاختباري (test) الذي يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي من خلال تفكيك نموذج الدراسة إلى فرضيات تصور العلاقات فيما بين المتغيرات ووضعها في إطار الاختبار الكمي باستخدام الاستبانة، والتي سنقوم بمعالجتها بالطرق الرياضية والإحصائية لاختبار مدى صحة الفرضيات وتفسير النتائج المتحصل عليها.

6) تصميم البحث:

✓ هدف الدراسة:

بناءً على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها تم صياغة مجموعة من الأهداف وهي:

- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفاهيم الأساسية لكل من الثقافة التنظيمية والاعتراب الوظيفي، بالإضافة إلى التعرف على أثر عوامل الثقافة التنظيمية على الاعتراب الوظيفي من خلال الأدبيات المتوفرة.
- التعرف على أهم عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على إن كان هناك شعور بالاعتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على أثر نظام المعلومات على الاعتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على أثر الهيكل التنظيمي على الاعتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على أثر أنظمة الحوافز على الاعتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على أثر القيادة على الاعتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ نوع الدراسة: بناء علاقة سببية بين عوامل الثقافة التنظيمية والاعتراب الوظيفي.
- ✓ مدى تدخل الباحث: حد أدنى، أي دراسة الباحثة للأحداث كما هي.
- ✓ التخطيط للدراسة: غير مخططة (ميدانية) في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.
- ✓ مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ المدى الزمني: أُنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2023/2022.

7) أهمية الدراسة:

تعتبر أهمية البحث من أهم المؤشرات التي يتم من خلالها إبراز الفوائد العلمية والعملية التي سنحققها أو نسعى لتحقيقها، ومنه فإن هذه الدراسة من الناحية العلمية تطرح موضوع ظاهرة الاعتراب الوظيفي والذي يعد من الموضوعات الحديثة نوعاً ما، والتي لم تنل حقتها من الاهتمام، مما يظهر الحاجة لبذل المزيد من الجهد للبحث في هذا المجال. كذلك التطرق إلى الثقافة التنظيمية إذ موضوعاً حيويًا يتعلق بالسمات الرئيسية التي تميز المنظمة، وتفسر سلوك الأفراد، بالإضافة إلى تنامي مؤخرًا الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المجالات الحيوية المعاصرة الموصلة إلى فهم أنشطة المنظمة واستيعاب الظواهر المحيطة بها وكذا تفسير سلوكيات الأفراد. كما يمكن أن تكون مرجعاً في مجال تسيير الموارد البشرية لمساهمتها العلمية في بناء الإطار النظري لموضوع الثقافة التنظيمية كسبيل تنظيمي أمثل للتخفيف من الشعور بالغرابة في بيئة العمل، وذلك بسبب ندرة الدراسات والبحوث في هذا الموضوع خاصة على المستوى العربي والمحلي.

(8) خطة مختصرة:

بناء على اشكالية الدراسة واهدافها، سيتم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين، وفصل تطبيقي. في الفصل الأول سنتطرق للجانب النظري للمفاهيم الخاصة بالاعتراب الوظيفي من خلال مباحثه الثلاث، حيث سيخصص المبحث الأول لمفهوم الاعتراب، والمبحث الثاني لماهية الاعتراب الوظيفي، أما المبحث الثالث فسيستطرق الى الاعتراب الوظيفي كظاهرة سلبية في المنظمة. وسيكون الفصل الثاني موجهها لعوامل الثقافة التنظيمية كمقوم أساسي للتخفيف من الاعتراب الوظيفي، من خلال تقديم ثلاث مباحث، حيث سيخصص المبحث الأول لماهية الثقافة التنظيمية، والمبحث الثاني الثقافة التنظيمية كمدخل للمنظمة المعاصرة، أما بالنسبة للمبحث الثالث فسيتمتعق بأوجه خدمة عوامل الثقافة التنظيمية في الاعتراب الوظيفي، ومن خلاله سيتم تحديد أثر الدراسة.

أما الفصل الثالث والأخير فسيتمتعق الدراسة التطبيقية والتي سيتم على مستواها تطبيق واختبار نموذج الدراسة من خلال ثلاث مباحث، حيث سيقدم المبحث الأول لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني سيرعرض أداة الدراسة والأساليب الإحصائية، سيتم في المبحث الثالث عرض وتحليل النتائج الدراسة. لنخلص في الاخير الى وضع خاتمة للدراسة .

المفصل الأول

الإطار المفاهيمي للاختراجه

الوظيفي

تمهيد:

تزايد اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في الآونة الأخيرة بدراسة العوامل المؤثرة على مشاعر العاملين في بيئات العمل، ودراسة اتجاهاتهم ومشاعرهم وآثارهم السلوكية الإيجابية والسلبية المنعكسة على الوظيفة لهدف رفع جودة الأداء وتحقيق أهداف المنظمات، والاعتراب الوظيفي أحدها، فهو يعد من أهم الظواهر السلبية في العالم الحديث والتي تزداد شدتها تبعاً للتطور الحضاري والمادي وبصورة عكسية مع انتماءات الفرد، مخلفة بذلك أضراراً مدمرة له وللمنظمة.

وبناء على ما سبق، فإن هذا الفصل سيخصص لهذه الظاهرة بحيث تندرج أفكاره ضمن المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: مفهوم الاغتراب.

المبحث الثاني: ماهية الاغتراب الوظيفي.

المبحث الثالث: الاغتراب الوظيفي كظاهرة سلبية في المنظمة.

المبحث الأول: مفهوم الاغتراب

كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن ظاهرة الاغتراب، من طرف العديد من الباحثين والمفكرين خاصة في العلوم الاجتماعية وعلم النفس، على الرغم من كونها ظاهرة قديمة قد أدركها قطاع واسع من الفلاسفة ورجال الدين منذ وقت مبكر، بحيث ظل التداول لها قائما ما أدى الى ظهور العديد من التفسيرات وتباين الرؤى حولها. وهذا ما سيتم اظهاره في هذا المبحث.

مطلب الأول: المفهوم اللغوي والاصطلاحي للاغتراب

الفرع الأول: المفهوم اللغوي للاغتراب:

أشار الباحثين إلى عدة تعاريف للاغتراب لتعدد استخدامه واستعماله وكثرة العلوم والاتجاهات التي تناولته بالبحث والدراسة، فعند مراجعة بعض معاجم اللغة العربية يتبين لنا أنها تزخر باستخدامات عديدة لمصطلح الاغتراب وأنها تشير الى قدر كبير من الاتفاق فيما بينها، وبين الاستخدامات المختلفة في تراث اللغات الاجنبية خاصة في جوانبها المتعلقة بالاتصال وغربة النفس.

فنقول في اللغة العربية أن اغترب أي ابتعد ونأى، ويعني تغرب وانفصل. (السيدعثمان، 2001، صفحة 137). والاغتراب بمعناه غرب ذهب ومنها الغربة أي الابتعاد عن الوطن، كما نقول غربت الشمس أي سارت نحو الغروب جهة الغرب، وتوحي كلمة غروب والاغتراب بالضعف والتلاشي فهو عكس النمو الذي منه الانتماء (منصور، 1989، صفحة 19).

وقد استعملت كلمة الغربة في الشعر الوجداني أو في شعر الزهد، بمعنى النزوح عن الوطن، والنوى، والانفصال عن الآخرين، ولم تقتصر على البعد المكاني إنما تعدت إلى التعبير عن مشاعر الخوف، والرجاء، والشوق، والحنين، وترقب الموت. ولدى مراجعة بعض معاجم اللغة العربية نجد أن الاغتراب يعني التباعد، الغياب، النزوح، الاختفاء، وتتفق على أنها حالة شعورية يمر بها الفرد نتيجة تغيير المكان الذي يعيش فيه. ومنه أيضا وأغرب القوم أي انتووا (بعدوا عنه)، والغرباء هم الابعاد والغريب الغامض من الكلام. والاغتراب هو الابتعاد واغترب الرجل اي نكح في الغرائب، وتزوج غير اقارب. (خالدي ، 2018/2017، صفحة

(101

أما في اللغات الاجنبية، فنجد أن المقابل للكلمة العربية "اغتراب" أو "غربة"، هو الكلمة الانجليزية Alienation، والفرنسية Aliénation، وفي الألمانية Entfremdung، وقد اشتقت كل من الكلمة الانجليزية والفرنسية أصلها من الكلمة اللاتينية Alienatio وهو اسم مستمد من الفعل اللاتيني Alienare والذي يعني نقل ملكية شيء ما إلى آخر أو، يعني الانتزاع أو الإزالة. (حماد، 2005، صفحة 61). فالقاسم المشترك بين معاني الاغتراب في مختلف اللغات هو الدلالة على انتقال الملكية من شخص إلى آخر، وكذا حالة الاعتلال الذهني، فينجم عن ذلك ما يعرف بغياب الوعي وتعطل الإدراك. كما توجد مفاهيم ودلالات مختلفة للمصطلح تعبر عنها مختلف القواميس الاسبانية وهي في مجملها مرتبطة بالانتقال المكاني والبعد عن الوطن، وكذا المرتبطة بعدم توافق أو الانسجام مع اللحظة الآنية، أو قيم المجتمع. ففي قاموس الاكاديمية الملكية الاسبانية Diccioniode la

real Academia يذكر أن الغربة exilio هي البعد عن الوطن وأن الغريب exiliado هو البعد عن وطنه لأسباب سياسية، وكذا من معانيها النفي عن الوطن والانفصال عن الأرض التي يعيش فيها الانسان. (خالدي ، 2018/2017، صفحة 103)

الفرع الثاني: المفهوم الاصطلاحي للاغتراب:

عند البحث عن المعنى الاصطلاحي للاغتراب، فنجد أن لها مجموعة من الرؤى المتباينة، فيعرف على أنه "الحالة السيكو اجتماعية التي تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريب وبعيدا عن بعض نواحي واقعه الاجتماعي، وفكرة الاغتراب تسيطر في الوقت المعاصر كما تسيطر على تاريخ الفكر الاجتماعي" (خير الله و خير الله ، 2020، صفحة 145)، وبأنه " عدد من المظاهر والمشاعر والصفات لها أسباب ومظاهر ونتائج، ترتبط بعلاقة الفرد مع ذاته ومع المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه". (ابوالهيجاء، 2013، صفحة 14)، ويوصف كذلك بأنه "شعور الفرد بالعزلة وعدم الانتماء وفقدان ورفض القيم والمعايير الاجتماعية والمعاناة من الضغوط النفسية، وتعرض وحدة الشخصية للضعف والانهيار بتأثير العمليات الثقافية الاجتماعية التي تتم داخل المجتمع" (خالدي ، 2018/2017، صفحة 104)، وعرف أيضا بأنه: "عدم القدرة على الشعور بالتواصل الاجتماعي، والمتمثل بالعادات والتقاليد، والميل إلى العزلة، وضعف القدرة على تفسير الأحداث بشكل واضح وموضوعي، والشعور بأن الحياة لا معنى لها" (جبلي، 2021، صفحة 34)، كما نجد الاغتراب على أنه "اضطراب نفسي يعبر عن اغتراب الذات عن هويتها ، وبعدها عن الواقع وانفصالها عن المجتمع، وهو غربة عن النفس ، وغربة عن العالم ، وغربة بين البشر" (جديدي ، 2012، صفحة 348)، كما يشير هذا المفهوم " بشعور الفرد بالانفصال عن الذات و المجتمع، أو بين الذات و نفسها" (خالدي ، 2018/2017، صفحة 104)، كذلك يوصف بأنه "شعور الفرد بالعجز عن السيطرة على الأحداث ذات العلاقة به أو بمجتمعه وبأن الحياة لا معنى لها ولا تستحق الاهتمام، وبانهيار المعايير التي تنظم وتوجه سلوكه وبأنه لا يستطيع التواصل مع المحيط الاجتماعي، ولا مع ذاته". (خوجة، 2020\2019، صفحة 144)

بناء على ما سبق، فانه يمكن القول بأن الاغتراب ظاهرة اجتماعية متأصلة قد يتعرض لها الأفراد والجماعات في كل المجالات، من خلال انفصال مشاعر الفرد عن القيم والمعتقدات والاتجاهات والافكار التي تشكل معايير أساسية للمجتمع، حيث يترتب عليها فقدان الثقة والسيطرة على السلوك وضبطه وكذا انعدام الشعور بالانتماء.

مطلب الثاني: مفهوم الاغتراب في الدين الاسلامي وعند الفلاسفة

الفرع الأول: الاغتراب في الدين الاسلامي

ظهرت فكرة الاغتراب في الفكر الإسلامي منذ القدم، أي منذ أن شعر سيدنا آدم بالغربة من الخالق بفعل السقوط في الخطيئة، وهو انفصال الذات عن الجوهر الاجتماعي للكيان الروحي (خالدي ، 2018/2017، صفحة 111)، ومنذ ذلك الحين استخدمت بعدة معان، فقد أشار فتح الله خليف أن الاغتراب بالمعنى الإسلامي اغتراب عن الحياة الاجتماعية الزائفة، واغتراب عن النظام الاجتماعي الغير العادل فالغرباء قاوموا الحياة ومغرياتها بطريقة ايجابية وسلبية فقهرها السلطتين معا سلطة الحاكم وسلطة

النفس بترويضها على الطاعات، حيث جاء عن رسول الله صلى الله عليه وسلم عن أبي هريرة قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم «بدأ الإسلام غريباً وسيعود كما بدأ فطوبى للغرباء» (صحيح مسلم 208) (لبسيس، 2013\2014، صفحة 43).

وفي نفس السياق، فقد ذكر ابن القيم الجوزية أن هناك ثلاثة أنواع من الغربة:

- **النوع الأول:** غربة محمودة: غربة أهل والله أهل سنة رسوله بين الخلق وهي الغربة التي مدح رسول الله صلى الله عليه وسلم أهلها
- **النوع الثاني:** غربة مذمومة: هي غربة أهل الباطل وأهل الفجور بين أهل الحق، فهي غربة بين حزب الله المفلحين، وإن أكثر أهلها فهم غرباء على كثرة أصحابهم وأشياءهم.
- **النوع الثالث:** غربة مشتركة: لا تحمد ولا تذم هي الغربة عن الوطن فإن الناس كلهم في هذه الدار غرباء فإنها ليست لهم بدار مقام لا وهي الدار التي خلقوا لها. (بن زاهي و تاوريت ، 2011، صفحة 135)

وبناء على ما سبق، فإن الاغتراب في الاسلام هو حقيقة معاشه تاريخياً وليست فكرة متخيلة، يكون سببها الأساسي هو الابتعاد عن الدين الإسلامي و عن تعاليمه، وهذا ما أكدت عليه الآيات القرآنية ومثال ذلك ((قال تعالى هُوَ الَّذِي أَنْزَلَ عَلَيْكَ الْكِتَابَ مِنْهُ آيَاتٌ مُحْكَمَاتٌ هُنَّ أُمُّ الْكِتَابِ وَأُخَرُ مُتَشَابِهَاتٌ فَأَمَّا الَّذِينَ فِي قُلُوبِهِمْ زَيْغٌ فَيَتَّبِعُونَ مَا تَشَابَهَ مِنْهُ ابْتِغَاءَ الْفِتْنَةِ وَابْتِغَاءَ تَأْوِيلِهِ وَمَا يَعْلَمُ تَأْوِيلَهُ إِلَّا اللَّهُ وَالرَّاسِخُونَ فِي الْعِلْمِ يَقُولُونَ آمَنَّا بِهِ كُلٌّ مِنْ عِنْدِ رَبِّنَا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ)) (آل عمران، 7)). لذلك فإن المسلمين هو أقل الفئات البشرية انعزالاً وأقلهم اصابة بأمراض الاغتراب.

الفرع الثاني: الاغتراب عند الفلاسفة

مفهوم الاغتراب عند Jean-Jacques Rousseau (1712-1771):

تعد نظرية العقد الاجتماعي المصدر الأساسي الذي استخدم فيه مفهوم الاغتراب في مجال الفلسفة، وأشار Rousseau إلى المفهوم القانوني للاغتراب مؤكداً على مسألة التنازل أو التخلي، حيث يتنازل الأفراد عن بعض أو كل حقوقهم وحررياتهم للمجتمع، وذلك بحثاً عن الأمن الاجتماعي في إطار المجتمع، كما أكد ذلك Hobbes، ويعد من أبرز الفلاسفة الذين تحدثوا عن الاغتراب قبل Hegel. وفي كتابه العقد الاجتماعي يتحدث Rousseau عن الاغتراب ليشمل معنيين الأول إيجابي والثاني سلبي، ففي المعنى الإيجابي قصد بالاغتراب تلك العملية التي من خلالها يقدم كل شخص ذاته للجماعة لتكون تحت توجيه الإرادة العامة، وتصبح جزءاً من الكل، وبذلك يكون الاغتراب هنا عاماً، يضع فيه الإنسان ذاته من أجل هدف للجماعة، أما المعنى السلبي فينتقد فيه الحضارة والمجتمع، حيث يرى أن الحضارة قد سلبت الإنسان ذاته وجعلته عبداً للمنظمات الاجتماعية، التي هو إنشائها وكونها، وأصبح تابعاً لها. من هنا يفقد الإنسان التناغم العضوي كما هي الحال في حالة الطبيعة فتحدث المشكلات بين ما ينبغي إن يكون عليه الإنسان، وبين ما يكون عليه بالفعل وبذلك يحدث الاغتراب. (ابوالهيحاء، 2013، صفحة 16)

مفهوم الاغتراب عند Hegel (1770-1831)

يرتبط الاغتراب عند Hegel بالثقافة، وذلك لأن هذه الاخيرة تعبير عن غربة الذات المباشرة التي تمثلت في العالم الأخلاقي، المعبر عن وحدة الإرادة الذاتية والإرادة الكلية، بينما يعبر عالم الثقافة عن روح التمزق والانقسام. فالاغتراب يشمل كل أوجه النشاط البشري في السياسة، والاقتصاد، والفلسفة، والفن، والشعر، كما أنه يستخدم مصطلح الاغتراب بطريقتين مختلفتين، فهو في بعض الأحيان يستخدمه للإشارة إلى علاقة انفصال أو تنافر كتلك التي تنشأ بين الفرد والبنية الاجتماعية، أو كاغتراب للذات ينشأ بين الوضع الفعلي للمرء وطبيعته الجوهرية، ويستخدمه أيضاً للإشارة إلى تسليم أو تضحية بالخصوصية والإرادة، فيما يتعلق بقهر الاغتراب واستعادة الوحدة مرة أخرى. وهذا سبب له قصور في مناقشته باستخدامه للاصطلاح بمعنيين، وأصبح مصدراً للخلط، الذي يسمح له بتأكيد أحد المعنيين ثم الآخر عقب ذلك، حتى وهو يتحول عن نفس نمط الاغتراب، الأمر الذي يثير ضروياً من التضارب حول الشروط الضرورية والكافية لحدوث الاغتراب. (فضالة، 2010، صفحة 49)

مفهوم الاغتراب عند Karl Marx (1818-1880)

يعتبر Karl Marx في مقدمة من تناولوا الاغتراب باعتباره ظاهرة اجتماعية تاريخية، فقد استقى مفهوماً مادياً علمانياً سواء من حيث نشأتها أو تطورها، وقد تدرج حتى وصل إلى فكرته الأساسية عن الاغتراب وهي اغتراب الإنسان عن العمل من خلال فهمه للنظام الاقتصادي. كما اهتم في دراسته للمجتمع بالواقعية والشمولية، وأن الإنسان أهم محور بالذات في العمليات الاقتصادية، وقد تناول الاغتراب الذي يصاحب العمليات الإنتاجية من أربعة زوايا هي:

- اغتراب العامل عن إنتاج عمله.
- اغتراب العامل عن عمله.
- اغتراب العامل عن نفسه.
- اغتراب العامل عن الآخرين.

من هذا المنطلق، فقد ركز على الاغتراب كظاهرة تاريخية تتعلق بوجود الإنسان في العالم، حيث أن مصدر الاغتراب عنده هو الإنسان، فهو الذي يصنع ويضع الجهد لإنتاج الأشياء التي لا يملكها فعال الأمر الذي يسبب الاغتراب لديه. (عبدالله، 2016، الصفحات 65-66)

مفهوم الاغتراب عند Erich Fromm (1837-1908)

لقد تحدث Fromm عن الاغتراب بشكل عام واستخدم في شرحه لهذا المفهوم مصطلحات عديدة، حيث في كتابه المجتمع السوي يقول "إن المقصود بالاغتراب نمط من التجربة يعيش فيها الإنسان نفسه كغريب، ولم يعد الإنسان كمركز لعالمه وخالق لأفعاله، بل إن أفعاله ونتائجها تصبح سادته الذين يطيعهم أو الذين يعبدتهم. كما ركز في مناقشته لمفهومه على قضية اغتراب الإنسان عن ذاته، وذلك من خلال التركيز على معاني الخصوصية والإرادة والاستقلال عن التوجيه الخارجي، ولكن يشدد على ضرورة تطوير الذات والقضاء على أي شيء يحول دون ذلك. (ابوالهيضاء، 2013، الصفحات 18-19)

بالإضافة الى استخدامه لمصطلح الاغتراب في كافة مجالات الحياة المعاصرة بصورة فعلية، حيث تناوله في: (عبدالله، 2016، الصفحات 66-67)

- اغتراب الإنسان عن الطبيعة: يرى Fromm أن الإنسان قادر على تجاوز الطبيعة وذلك بما يملكه من ناصية للعقل ووعي للذات، حيث تؤدي عملية الانفصال عن الطبيعة إلى اغتراب الإنسان عنها وعن الآخرين
- اغتراب الإنسان عن المجتمع: يرى Fromm أن هيكل المجتمع قد أسس على نحو يجعل معه الأفراد مغتربين بطرق مختلفة، أي أنه أرجع اغتراب الإنسان إلى الهيكل الاقتصادي السياسي المعاصر، وأن قهر الاغتراب يكون من خلال إجراء التغييرات اللازمة في جوانب النظام.

الاغتراب عند Schiller (1865-1895):

يعرف Schiller الإنسان المغترب بأنه "الإنسان الذي يعاني من الغربة والانفصال في ظل ظروف لا إنسانية، تلك الظروف التي ازدادت بفعل الثورة الصناعية"، فهو يعتبر أن الإنسان الحديث هو إنسان ممزق، انفصلت لديه المتعة في العمل، والوسيلة عن الغاية، والجهد عن العائد، وركز على الجانب الاقتصادي في الاغتراب، ويرى أيضاً أن الإنسان الحديث يعاني من الانفصال بين الغرائز الطبيعية والملكات العقلية، ويقول إن مصدر الفوضى الأخلاقية الموجودة في المجتمع هو من الحضارة. إن وصف Schiller لحالة اغتراب الإنسان الحديث هو حالة سلبية، وهذا نجده في كتابات Marx وHegel وFromm، لكنه يشير إلى نوع آخر من الاغتراب الايجابي، والذي يكون نتيجة انفصال ذات الإنسان عن العالم الخارجي، حيث يعتبره شيئاً قديماً لتحقيق وحدة جديدة أكثر وعياً وقيناً من الحالة الأولى التي يكون الإنسان فيها متحداً مع العالم بطريقة سلبية. كذلك يرى أن المهمة الكبرى التي تناط بوجود كل إنسان هي تحقيق التناسق بين الوضع الفعلي للإنسان وطبيعته الجوهرية، وحينما يتم ذلك فإن الإنسان الكامن بداخله يتحد مع ذاته. وبهذا المعنى فإن الحضارة نفسها هي التي أحدثت هذا الجرح في كيان الإنسانية الحديثة من خلال تقسيم العمل والعلوم. (فضالة، 2010، صفحة 48)

مفهوم الاغتراب عند Max Weber:

تناول Weber موضوع اغتراب الفرد عن عمله، فهو يرى بأن الجندي الحديث مفصول عن وسائل العنف والعالم منفصل عن وسائل التحديث والموظف المدني مفصول عن الإدارة، وهو بالتالي ينظر الى الاغتراب كظاهرة اجتماعية بعكس Marx الذي يرى بأن الاغتراب في العمل هو ناجم عن ظروف العمل وناجم عن تقييد الحرية في العمل. كما يشير الى انه في حالة ان العمل لم يمنح العامل الذاتية الفردية والمسؤولية وتحقيق الذات فإنه من الممكن أن يخلق هذا حالة من الاغتراب. (عواد، 2011، صفحة 15)

مطلب الثالث: أنواع ومظاهر الاغتراب

الفرع الأول: أنواع الاغتراب

تعددت التصنيفات والآراء في مجال أنواع الاغتراب وكان ذلك نتيجة ضمنية لتعدد مجالات الحياة الإنسانية التي قد تتأثر بالاغتراب، فهناك اغتراب النفسي، الاغتراب الديني، الاغتراب الاجتماعي، الاغتراب الذهني، الاغتراب الوجودي، الاغتراب السياسي، الاغتراب التعليمي:

■ **الاجتراب الديني:** تكلمت كل الاديان عن الاغتراب الديني فيما معناه الانفصال والابتعاد عن الذات الالهية، وفي الاسلام يأخذ الاغتراب المفهوم ذاته، حيث يعنى به الابتعاد عن الله. وفي الاسلام ورد على ثلاث اشكال هي: اغتراب المسلم بين الناس، واغتراب المؤمن بين المؤمنين، واغتراب العالم بين المؤمنين. والاعتراب الديني هو ما يسميه علماء النفس بالحاجات الروحية، حيث ان هذه الحاجات تدفع الانسان عن البحث عن إله يعظمه ويقدهسه، ويرتبط به ويلجأ اليه، لذلك نجد الانسان في القبائل غير ذات العقائد ويعمل ما يرضيه من العبادات السماوية اوجدت لنفسها قوى خفية غيبية تعتقد بقدرتها على الحماية والنصر والغفران والمعاقبة، ورمزت لها بأصنام وأشجار وأيام وأزمان وأقامت لها المعابد وقدمت لها. (جديدي، 2012، صفحة 358)

■ **الاجتراب النفسي:** هو مفهوم عام وشامل، يشير إلى الحالات التي تتعرض فيها وحدة الشخصية للانشاط، أو للضعف، أو للانهيار الناتج للعمليات الثقافية الاجتماعية، التي تتم داخل المجتمع. مما يعني أن الاغتراب يشير إلى النمو المشوه للشخصية الإنسانية، حيث نفقد فيه الشخصية مقومات الإحساس المتكامل بالوجود والديمقراطية. كما أنه يشير إلى صراع أهداف الفرد مع الأهداف الثقافية في الوقت الذي يلتزم فيه بالوسائل المنظمة، ومن ثم يكون التفاعل مع النسق الاجتماعي في بعض جوانبه البنائية المتعلقة بالوسائل، أو خارج النسق في الجانب المتعلق بالأهداف. (بن زاهي منصور، 2006\2007، صفحة 31)

■ **الاجتراب الثقافي:** إن الاغتراب الثقافي كمعطى إنساني لا يفسر استنادا إلى قوانين طبيعية، وبطريقة ميكانيكية فقط، إذ أن مثل هذا التفسير تفسير قاصر عن الوصول إلى الواقعية. فاغتراب مجتمع عن ثقافته المادية أو اللامادية إما بسبب عدم كفايتها لإتمام مطالبه، أو لعدم وعيه بأفاقها، ولجوئه لثقافة أخرى بديلة تلي له مطالبه، ولا تحقق له التوحد معها لا يمكن فهمها بمعزل عن الوعي والمعرفة. (بن زاهي منصور، 2006\2007، صفحة 32)

■ **الاجتراب الاجتماعي:** من وجهة نظر علماء لاجتماع هو شعور الفرد بالرفض للمجتمع والانسحاب منها والتمرد عليه، وهذا يعني أن الاغتراب حالة اجتماعية يشعر فيها الإنسان بالبعد عن جماعته ومجتمعه، وهنا الغريب لا ينتمي إلى المجتمع ولا يجب الاختلاط بالناس. وبالتالي، فهو ظاهرة موجودة عند كل الأفراد، ولكل بصورة متفاوتة من فرد لآخر، تختلف باختلاف المهنة ومستوى التعليم ومقدار الضغوط النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي يعيشها الفرد، ويتوقف ذلك على التكوين البيولوجي والنفسي والصحة النفسية التي يتمتع بها الفرد. (لبسيس، 2013\2014، صفحة 50)

- **الاغتراب السياسي:** يقصد به شعور الفرد بالعجز إزاء المشاركة في اتخاذ القرارات السياسية، وعدم الرضا، الارتياح للقيادة السياسية، والرغبة في الابتعاد عنها وعن التوجهات السياسية الحكومية، والنظام السياسي. كما يوسع هذا المفهوم اذ لا يمثل فقط الاغتراب عن السلطة السياسية، بل انه يمثل كل الاتجاهات السلبية نحو عموم هيئات المجتمع. (جديدي ، 2012، صفحة 350)
- **الاغتراب التعليمي:** يشير الى عدم قدرة المنظمة التعليمية (طالب، أستاذ وإدارة) على التكيف مع معطيات التكامل المعرفي التي توفرها تكنولوجيا الاتصال التعليمي المتطور (فيديو، كمبيوتر وانترنت)، حيث يعد التكوين بوصفه الحالي حارماً أبناءه من الثقافة العليا في حين تكمن المهمة الأساسية للتعليم في رفع مستوى القدرة على استخدام التكنولوجيا المتوافرة فيه وتوظيفها لصالح المجتمع. كما لا توجد علاقة بين الطالب والأستاذ كلاهما ضحية لعلاقات لا شخصية وإجراءات بيروقراطية وآلاف لا يجدون لما يتلقونه معنى أو مغزى ولكنهم يتلقون العلم اضطرارياً. (عدائكة ، 2011/2010، صفحة 36)

الفرع الثاني: مظاهر الاغتراب

يشكل الاغتراب بصورة وأشكاله المتعددة مزيجاً يجعله أخطر الظواهر التي تواجه إنسان هذا العصر، ومن أبرز المظاهر السلبية التي يحدثها الاغتراب ما يلي: (عبدالله، 2016، الصفحات 73-74)

- حالات عدم التكيف النفسي التي تعانيها الشخصية مثل عدم الثقة بالنفس والقلق المستمر والمخاوف المرضية
- غياب الإحساس بالتماسك الداخلي في الشخصية وضعف أحاسيس الشعور بالهوية.
- شعور الفرد بالضعف وانعدام القوة وسيطرة الآخرين عليه وعدد مقدرته على الحد منها، مما يولد عنده الشعور بالسلبية وفقدان المعنى.
- فقدان الانسجام والتأقلم مع العمل .
- ارتفاع معدلات الغياب ومعدل دوران العمل وترك الخدمة .
- انخفاض مزاجية الإبداع والابتكار الناتج عن اللامبالاة.
- تقديم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

بالإضافة الى:

- ❖ **الانسحاب:**(اللامواجهة) قد لا يتمكن الإنسان من الاستمرار في معاشة اغترابه في علاقاته بالمجتمع والمنظمات التي ينتمي إليها أو يعمل من ضمنها، ويدرك انه لا يقوى على تغيير الواقع أو الرضوخ له ولو ظاهراً، فيحاول الانسحاب منه أو الهرب باحثاً عن فرصة أخرى للخلاص من الوضع الذي يعانیه. وكثيراً ما يتم هذا الانسحاب بأشكال مختلفة بحسب الظروف والأوضاع العامة والخاصة والاختيارات المتاحة له. ومن بين تلك الاحتمالات: الهجرة، أو العزلة والتشرد، أو التسامي بالإبداع في مجالات مختلفة، أو اللجوء إلى التوهم والأحلام، والتعلق بالعودة إلى الماضي.... الخ. (عدائكة ، 2011/2010، صفحة 38)

- ❖ **الرضوخ:** احتمال الخضوع والاستسلام للأمر الواقع والتكيف معه على الأقل ظاهريا والنفور منه ضمنا عندما يستحيل الهرب، ويرافقه تطلع إلى قدوم حالة ما من الفرج من نوع ما. وبهذا المعنى يشكل الرضوخ خيارا آخر كثير ما يلجأ إليه المغتربون أيضا بفعل اليأس والضعف والتمسك بقيم الصبر. ثم إن للخضوع لغة خاصة متوفرة في الثقافة السائدة، منها ظواهر الجماملة، التحجب، التنازل والمساومة قد تؤدي في نهاية الأمر إلى الانسجام بدلا من الرفض والتنافر. كما يكون على الأغلب خيارا مؤقتا على أمل تغيير الظروف التاريخية، ولكن كثيرا ما يصبح موضع ازدراء، كالهرب من مواجهة مسؤوليات المشاركة في تغيير الأوضاع السائدة وتجاوز حالات الاغتراب. (عدائكة، 2010/2011، صفحة 39)
- ❖ **التمرد:** يقصد به رفض الفرد لكل من الأهداف والوسائل السائدة والبحث عن أهداف ووسائل أخرى بديلة يتوافق معها، بحيث يكون ضد الجماعة، العادات والتقاليد والقيم، المجتمع ومنظمات، كما قد يكون أيضا ضد الذات فيلجأ الفرد إلى الانعزال عن الآخرين. (العمرى، 2018\2019، صفحة 152)

المبحث الثاني: ماهية الاغتراب الوظيفي

تعتبر ظاهرة الاغتراب من الظواهر الاجتماعية ذات الطابع السلوكي والتأثير النفسي للفرد، وعلى الرغم من الأهمية الكبرى للاغتراب بصفة عامة، إلا أن الاغتراب الوظيفي يأخذ الحيز الأكبر من الاهتمام مقارنة بأنواعه المختلفة، وذلك لانتشاره بشكل كبير في أوساط عمل المنظمات وتسببه في ترك آثار سلبية ومدمرة لها وللأفراد العاملين بها. وسنحاول من خلال هذا المبحث معرفة أهم جوانبه الأساسية.

مطلب الأول: مفهوم وخصائص الاغتراب الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الاغتراب الوظيفي

مفهوم الاغتراب الوظيفي مفهوم إداري، يؤشر إلى ظاهرة فلسفية ونفسية واجتماعية وإنتاجية على حد سواء، يعاني منها العاملون، نتيجة تعرضهم، لمثيرات ذاتية أو بيئية لا يتمكنون من التكيف معها، مما يؤدي إلى انفصالهم عن البيئة التي يعملون بها وركوبهم للعزلة والانطواء. أما كتعريف، فيرى الكثيرين من الباحثين أنه يستخدم بدلالات متعددة، إذ عرفه البعض على أنه: "ما هو إلا تلك المشاعر والأحاسيس التي يشعر بها العاملين في أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أو تلك التي يشيع تواجدها بين الطبقات الإدارية في المنظمات، سواء كانت مواقعهم التنظيمية والوظيفية تقع ضمن الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الإشرافية" (معدن و العمرى، 2018، صفحة 280)، كما رآه Vandenberg بأنه: "ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة ومستوى الاندماج، وهذا الاندماج قد يكون نفسيا أو فكريا او مهنيا" (ذياب، 2017\2018، صفحة 34)، ويضيف Mitchell وآخرون بأن الاغتراب الوظيفي "عبارة عن حالة معرفية معمقة للانفصال النفسي عن العمل ناشئة من الإدراك بأن العمل ذاته غير قادر على الوفاء بالاحتياجات الشخصية والتوقعات الضرورية، إنه يعكس موقفا يهتم فيه الفرد اهتماما بسيطا بالعمل، ويؤدي العمل بطاقة بسيطة، ويعمل أساسا للحصول على مكافآت خارجية". (معدن و العمرى، 2018، الصفحات 279-280)، وورد أيضا " بأنه حالة عجز تحصل لدى الفرد لعدم القدرة على إقامة علاقة صحية في مجال عمله، حيث لا

يستطيع أن يؤثر في النظام، ولا يحرك ساكناً فهو مغلوب على أمره ولا يحصل حقوقه، وما عليه سوى الإنتاج، وهو بذلك لا يشعر بانتمائه إلى عمله، أو منظمته. " (خير الله و خير الله ، 2020، صفحة 147)، كما يعرف على انه "شعور الفرد بالاغتراب عن عمله فينشأ حين لا يجد الفرد شخصيته صوره في عمله، وأنه قد سلب حريته وقدرته على الابتكار". (خالدي ، 2018/2017، صفحة 106)

واستناداً على التعاريف السابقة، يمكن القول إن الاغتراب الوظيفي من الظواهر السلوكية التي ارتبطت برد فعل العامل في المنظمات، ومن ثم شعوره بالغربة نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين المنظمة ومحيطها وبين زملاء العمل، فيشعر بأنه ليس في المكان المناسب له مما يؤثر على تركيزه والتزامه بمهامه.

الفرع الثاني: خصائص الاغتراب الوظيفي

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الاغتراب الوظيفي بسهولة، لهذا فان التعرف عليه يحتاج إلى تحديد خصائصه، والتي يمكن حصر أهمها في النقاط التالية: (العمرى، 2018\2019، صفحة 154)

- ظاهرة الاغتراب الوظيفي قوامها الانفصال بين ذات العامل والمنظمة وما تتضمنه من عناصر تنظيمية.
- ينشأ من طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، حيث أن هذه العلاقة تقوم بينها تأثيرات متبادلة في وسط معقدة من التفاعلات.
- الاغتراب الوظيفي باعتباره ظاهرة اجتماعية، معقدة ومتشابكة تعاني منها الكثير من المنظمات، عند هذه النقطة نشير إلى أنه من الصعب أن نحصرها إلى سبب واحد، ولا يمكن أيضاً أن نفصل بين العناصر المكونة لها.
- الاغتراب كغيره من المتغيرات التنظيمية تتداخل أسبابه، وتتعدد مصادره والظروف المهيمنة له.
- تتباين ظاهرة الاغتراب من حيث الأسباب المؤدية إليها، مظاهرها والنتائج المترتبة عنها من تنظيم لآخر.
- يحدث عبر مراحل مختلفة، والواضح أن هناك علاقة بين هذه المراحل ولكل واحدة منها أبعادها وآثاره، كما تعتبر المرحلة اللاحقة امتداداً للمرحلة السابقة إلى أن نصل إلى آخر مرحلة وفيها يتشكل الاغتراب في صورته النهائية، وتختلف من شخص إلى آخر.

مطلب الثاني: أبعاد ومراحل الاغتراب الوظيفي

الفرع الأول: أبعاد الاغتراب الوظيفي

على الرغم من عدم وجود تعريف محدد لمفهوم الاغتراب الوظيفي إلا أن هناك اتفاقاً بين معظم الباحثين على أبعاده والتي توصلوا إليها من خلال تحليلهم لهذا المفهوم. حيث هناك خمسة أبعاد لمفهوم الاغتراب والتي تتمثل في (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، الاغتراب عن الذات):

❖ **العجز:** يقصد به شعور الفرد باللاحول واللاقوة، وأنه لا يستطيع التأثير في المواقف الاجتماعية التي يواجهها، ويعجز عن السيطرة عن تصرفاته وفعاله ورغباته، وبالتالي لا يستطيع أن يقرر مصيره وارادته، بل تحددها العوامل، وقوى خارجة عن ارادته الذاتية. كما لا يمكن أن تؤثر في مجرى الاحداث، او صنع القرارات المصيرية الحياتية، وبالتالي يعجز عن ذاته، او يشعر بحالة من الاستسلام، وجوهر العجز أو فقدان القدرة هو توقع الفرد بأنه لا يملك القدرة على التحكم، أو ممارسة الضبط، لأن الاشياء حوله تسيطر عليها ظروف خارجية أقوى منه. (سعيد م.، 2017، صفحة 32). إن انعدام القوة يعتبر جوهر فكرة الاغتراب الوظيفي، حيث يصف العواطف الخاصة بالعامل الذي يشعر بأنه فقد التحكم في الاحداث الجارية في عمله فيرى نفسه كالرهيئة التي تستجيب للأحداث بدلا من ان يكون مولدًا لها، كنتيجة للشعور بانعدام القوة حيث يرى العامل نفسه مشتركا في سلوكيات لا تعكس حقيقته الذاتية (خالدي ، 2018/2017، صفحة 123)

❖ **اللامعنى:** معناه أن العامل يفقد جوهر الأشياء المحيطة به، وتبدو الحياة لديه دون قيمة ولا معنى، في غياب الهدف والرغبة في العمل، ويصبح العامل غير قادر على التنبؤ عن نتائج السلوك في المستقبل، ومن ملامحه نذكر الغياب دون مبرر، الاهمال الواضح في العمل، اللامبالاة، غياب الاهداف... الخ. كما قدمت بعض الدراسات المهمة بالاغتراب على أن هذا البعد بدأ واضحا خاصة مع التطور المستمر في مجال التصنيع وظهور التكنولوجيا والإفراط في البيروقراطية والتي توصل من خلالها إلى أن البيروقراطية تبدو مشجعة للشعور باللامعنى وكذا تقسيم العمل المتزايد، إذ أن الفرد يبدو وكأنه غير مترابط عضويا مع البناء الكلي للأدوار والنتيجة أن العامل لا يفهم مدى اتحاد النشاط وتماسكه وبالتالي يفقد إدراك الغرض من عمله. (العمرى، 2018\2019، صفحة 149).

إن بعد ضعف المعنى عند العامل راجع إلى عدة أسباب منها: سيطرة الماكنة في مكان العمل مما جعل من العامل عبدا مطيعا لهذه الآلة، كما أنه يعيش من الرتابة التي من تدخله في دوامة احتباس الزمن والشعور بالملل، والشعور بلا معنى وجوده في مركز العمل مادام أن الآلة بإمكانه أن تخلفه، وكذا انتشار التسيير العرضي للمنظمات، مما يسمح بذلك بانتشار النسق البيروقراطي، والسلبية في العمل، وتمركز العمال حول ذواتهم، نظرا لنقص الوقت للتبادل والاتصال الاجتماعي في المنظمة. (خوجة، 2020\2019، صفحة 191)

❖ **اللامعيارية:** يطلق لفظ الأنومي على حالة اللامعيارية و التي فسرها Robert Merton بأنها اغتراب المرء عن الأهداف والقواعد التي وضعها المجتمع، وهي ترتبط مباشرة بالنظم المعيارية التي تبني عليها مختلف مظاهر التنظيم الاجتماعي، التي تسيير مجتمعا بشريا معينا، والتي تتجسد في مختلف المنظمات أو الهيئات التي ترتبط مباشرة بذلك المجتمع الذي توجد فيه ومن خلاله، عن طريق نوع من العقد الاجتماعي القائم على أساس الثقة والتقبل والتفويض الذي تحصل عليه تلك المنظمات، من أجل تسيير شبكة العلاقات والمصالح المتشعبة داخل المجتمع في إطار النظام والقانون، والذي بدوره يكفل للجميع حقوقهم ويوزع عليهم واجباتهم بشكل عادل ومنصف يضمن لهم تحقيق أهدافهم في الحياة، بحسب وضع ومكانة ومؤهلات كل فرد، إذ يكون ذلك هو المبتغى النهائي لتلك المنظومة المعيارية. ويضيف البعض إلى أن الأبحاث التي درست الأنوميا على مستوى المنظمة ركزت على أنماط التكيف التي تؤدي إلى الانحراف السلبي، إلا أنه يمكن كذلك الإشارة إلى وجود حالة من التكيف الإيجابي، إذ من الممكن للمنظمة التعامل مع الضغوط البيئية والتغيرات التي تحدث بطريقة مبتكرة، ويشجع ذلك

المنظمة على زيادة هذا السلوك (السلوك الابتكاري)، من خلال اختيار طرق ووسائل جديدة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. (خوجة، 2019\2020، صفحة 192)

❖ **العزلة الاجتماعية:** تشير إلى احساس الفرد بالوحدة، ومحاولة الابتعاد عن العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع، أي أنها تمثل انسحاب الفرد من تيار الثقافة السائدة في مجتمعه مما يجعله يشعر بالانفصال عن الآخرين والاحساس بعدم الانتماء واللامبالاة بطريقة يشعر فيها الفرد بأنه وحيد منفصل عن نفسه ومجتمعه. (خالدي، 2017/2018، صفحة 128). فهذا البعد يشير إلى شعور الفرد بالغرابة والعزلة عن المحيطين به سواء داخل المنظمة أو خارجها ولذلك تضعف لديه روح الانتماء للجماعة التي يعمل معها. (مصطفى، 2013، صفحة 340) حيث أن من أهم مؤشراتهما في بيئة العمل، نذكر ما يلي: (العمرى، 2018\2019، صفحة 151)

- رفض العامل للاتصال مع الآخرين.
- التوقع على الذات مع الميل إلى نبذ العلاقات الاجتماعية (جماعات العمل، الرفاق وغيرها) .
- السلبية في العمل ورفض العمل الجماعي.
- رفض الثقافة التنظيمية السائدة .
- نكران الذات (يتراى للعامل أنه دون قيمة في العمل، ولا مكانة له ودوره الوظيفي بلا أهمية) .
- ضعف التفاعل الاجتماعي (رفض التواصل مع الآخرين لاعتقاد العامل بتجاهل الناس له، عدم الثقة فيه، عدم الاكتراث به، إلخ).

❖ **الاغتراب عن الذات:** يعتبر هذا البعد هو الأقرب لمعنى الاغتراب الذي يعيشه العامل في يومياته داخل المنظمة التي ينتمي إليها، بحيث يكون العامل في موضع فاقد للإحساس بالهوية التنظيمية أو التعبير عن الذات، لأنه يشعر في دوامة الانفصال أو النفور عن ذاته التنظيمية، لذا يسعى لأن يبقى بعيداً عن فهم كل ما يدور حوله داخل المنظمة. (خوجة، 2019\2020، صفحة 196). يحدث الاغتراب عن الذات عندما يكون هناك انفصال حاد بينما يتميز به الفرد من استعدادات وقدرات وخبرات من جهة، وبين ما يشغله من جهة أخرى، وبين الفرص المتاحة له لتوظيف هذه المهارات والإمكانات والاستعدادات من جهة ثالثة، وبالتالي فإنه حين لا توفر له فرص لنمو وتحقيق إمكاناته يغترب عن واقع ذاته. ويعبر هذا المفهوم عن شعور الفرد بانفصاله عن ذاته لعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتياً، وشعور بأن ذاته الخاصة وقدراته عبارة عن وسيلة أو أداة. ويعبر الفرد عن ذلك بعدم الانتماء واللامبالاة إلى عدم الاهتمام بمجريات الأحداث الاجتماعي. (مصطفى، 2013، صفحة 340)

الفرع الثاني: مراحل الاغتراب الوظيفي

يمر الاغتراب الوظيفي بثلاث مراحل تزداد كل مرحلة خطورة عن المرحلة التي تسبقها، فليس بالسهولة معرفة الاغتراب في صورته الجاهزة بل يأتي بعد فترات زمنية معينة، وتصبح العلاقة بين كل مرحلة والمرحلة التي تليها علاقة تراكمية تؤدي في النهاية إلى زيادة محصلة سلبياتها ورفع حدتها. وتتمثل المراحل فيما يلي: (بن زاهي منصور، 2006\2007، صفحة 43_45)

مرحلة الاغتراب النفسي: وتتميز هذه المرحلة بشعور موظف بأن العلاقة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو الموظف ذلك إلى أن المنظمة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي تجاهه، وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية لديها إلى أن يدخل في دائرة النسيان والإهمال في المنظمة.

ويستمر الموظف في تكوين المشاعر السلبية تجاه المنظمة، وقد يظهر له أن كل ما يعاني من مشاكل وصعوبات إنما تسببها له المنظمة، ويصبح الموظف نتيجة ذلك مهموما ومشغولا بالمشاكل والصعوبات التي ينسبها إلى عدم اهتمام المنظمة به، ويزداد هذا الشعور سواء إذا لم يجد أحد من المسؤولين في المنظمة من يتحدث إليه عن مشاعره وعن المشكلات التي يعاني منها. عندئذ يبحث الموظف عن بديل ليث همومه وشجونه إليه، قد يكون هذا البديل من داخل أو خارج المنظمة، وفي كلتا الحالتين سوف يمتد الضرر إلى كل من الموظف والمنظمة، والخطورة ليست عندما تكون هذه مشكلة موظف أو اثنين أو ثلاثة ولكن الخطورة تبدأ إذا أصبح مثل هذا الشعور سائدا بين العاملين، عندئذ ينشغلون بالحديث عن همومهم والمشكلات التي يواجهونها في المنظمة.

الاغتراب الذهني: وهي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها أكثر خطرا على المنظمة والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشعور الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن والاكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، وتتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الإجازات، والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبررا للابتعاد عن جو المنظمة.

الاغتراب الجسدي: وهي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغترابا كليا حيث يكثر الغياب، والتأخر عن الدوام، والخروج أثناء الدوام، والانصراف قبل نهاية الدوام، وتكثر الاستقالات الجماعية في المنظمة أو تصبح الصراعات بين العاملين المشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة والسيطرة على الأمور. إن مشكلة الاغتراب الوظيفي تتطور وتتفاقم عندما تكون الإدارة العليا قابعة في برج عالي، وفي غياب كامل عن الواقع السيئ للمنظمة بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها، أو أنها لا تريد أن تسمع إلا الجوانب المضيئة، والأخبار المفرحة، وإن كانت غير صحيحة. وعندما تصلها الأخبار الصحيحة وهي في غفلة من أمر المنظمة، عندئذ تحل الكارثة، ولا تصدق الإدارة العليا حقيقة ما يحدث، وتبدأ حلقة جديدة من العلاقات المشدودة في هذه المرة بين مديري الإدارات وبين الإدارة العليا، فيتبادلون الاتهامات بالتخاذل والتقصير وعدم تحمل المسؤولية، وتشهد المنظمة في هذه المرحلة موجة من الآفات والاستقالات بين المديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام.

مطلب الثالث: أعراض الاغتراب الوظيفي

يؤدي الاغتراب الوظيفي داخل المنظمة إلى نتائج تنعكس بصورة واضحة على مظاهر سلوك العامل، هذه النتائج التي تؤثر على مستوى أداء الفرد ومنه أداء المنظمة يمكن ترجمتها في الأعراض التالية:

الدوران في العمل: حيث أن العامل الذي لا يشعر بالرضا الوظيفي فإنه لا يستقر في مركز معين، بل ينتقل من مكان عمله إلى مكان آخر يجد فيه الراحة النفسية التي يريدتها. (عرفة، 2019، صفحة 22)

تمرد العامل على زملائه: يظهر ذلك من خلال المناوشات والخصومات التي يفتعلها العامل المغترب التي يعبر من خلالها عن سخطه وكرهه لزملائه الآخرين، وهذا يؤثر على علاقة العامل مع زملائه ويدفعه الى الانعزال عنهم مما يزيد من مستوى شعوره بالاغتراب. (بحري، 2008\2009، صفحة 103)

عدم الرضا عن العمل: إن هدف الفرد هو ان يحقق ذاته ويرضي طموحاته ويؤمن احتياجاته المادية والمعنوية، أو من ارضاء المسؤولين في المنظمة حتى يحصل على إرضاء حاجاته الاجتماعية، فإذا أجبر على التخلي عما تميل إليه نفسه في سبيل التطابق مع متطلبات الجماعة يكون عند ذلك في حالة اغتراب. (عرفة، 2019، صفحة 22)

معاونة العامل المغترب من وهن فطري ونفسي وجسدي: وبلجاً على إثره إلى التغييرات التي قد تطرأ في المنظمة، وهذا في حالة إدخال أدوات أو آلات جديدة أكثر حداثة وتعقيداً، حيث يشعر بأن قدراته وإمكانياته عاجزة عن استيعاب هذه التغييرات والتكيف معها، وأن قوته الحقيقية تعرضت إلى الاستلاب. (بحري، 2008\2009، صفحة 103)

ترك العمل والغياب والضغط: تعتبر هاته السلوكيات التي يلجأ لها العامل للانسحاب من الوظائف التي يعاني فيها من مستوى عال من الضغط، وقد يرى البعض ان هذه السلوكيات تمثل اقل العواقب غير المرغوب فيها عند مقارنتها بالبدائل الأخرى مثل العدوانية. (عرفة، 2019، صفحة 22)

العدوانية والتخريب: والذي يؤدي إلى الإحباط الحاد وإلى ظهور السلوك العدواني تجاه الفرد والأشياء مثل الاعتداء، تعطيل الآلة، وهذا يحدث عندما لا يجد وسيلة مقبولة أو مشروعة لمعالجة هذا الإحباط. (خالدي، 2018/2017، صفحة 146)

وكما لنا أن نضيف الأعراض الناجمة عن الاغتراب الوظيفي في النقاط التالية: (زاوي و موسي، 2021، صفحة 573)

- عدم رضا الأفراد وضعف شعورهم بالانتماء للمنظمة.
- ضعف الروح المعنوية وروح المبادرة والإبداع لدى الأفراد.
- عدم انضباط واحترام الأفراد مواعيد العمل وزيادة تغييهم.
- زيادة الصراعات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة.
- زيادة مشاعر الخوف والقلق والتوتر لدى الأفراد المغتربين وظيفياً.
- زيادة مشاعر الاحتراق النفسي لدى الأفراد المغتربين وظيفياً.

المبحث الثالث: الاغتراب الوظيفي كظاهرة سلبية في المنظمة

يعتبر الاغتراب الوظيفي من أبرز مشاكل العصر الحالي، حتى أن الكثير من المفكرين يصفون هذا الاخير بعصر الاغتراب والقلق معتبرين أن أزمة الفرد ترجع في صميمها الى اغترابه عن الطبيعة والآخرين بل حتى عن ذاته، مشكلة بذلك خلا مالموسا في أدائه لوظائفه ودليلاً على مرور المنظمة بأزمة حقيقة ربما تدفع بها الى الانحدار والفشل. وهذا الأمر، دفع بالمهتمين الى محاولة تفسيره وقياسه، وكذا تحديد نتائجه وعوامله لإعطاء تصوراً كاملاً عنه.

مطلب الأول: نظريات وقياس الاغتراب الوظيفي

الفرع الأول: نظريات الاغتراب الوظيفي

قدمت العديد من النظريات المفسرة للاغتراب الوظيفي من قبل عدة باحثين من بينهم Horney، Fromm، Freud ، Sartre.... الخ، نذكر منها ما يلي:

نظرية التحليل النفسي: الاغتراب سمة متأصلة في وجود الذات في حياة الفرد، إذ لا يمكن إطلاقاً تجاوز الاغتراب من وجهة نظر فرويد بين الهو والانا، والانا الأعلى، حيث لا مجال لإشباع كل الدوافع الغريزية مطلقاً، كما انه لا يمكننا التوفيق بين الأهداف والمطالب وبين الغرائز بعضها البعض، كما يعتبره سارتر احد الخصائص الوجودية ويوضح ذلك بأن وجود الإنسان سابق على ماهية، حيث يلقي بالإنسان في الوجود دون سند أو معنى، وعلى غير رغبته أو إرادته واختياره، فيمضي حياته كائنًا مغتربًا يعاني القلق، ولا يمكنه رفع اغترابه، لأنه موجود في الحقيقة وفي الوعي والعمل الإنساني، وكامن في ماهية الحرية، وحرية الإنسان تحتم عليه أن يخرج من ذاته، ويعلو عليها ويبعد عن ماضيه، لينزع صوب المستقبل. والاغتراب ظاهرة تاريخية اجتماعية واقعية، تنشأ من الصراع بين القوى المنتجة وعلاقات الإنتاج، فيعترب العمل، ولا يستطيع الإنسان أن يجد نفسه في عمل ويصبح عمله معادياً له، ونتيجة لهذا الصراع يكون الاغتراب واقعا تاريخيا ولا يمكن رده إلى أي فكرة أخرى سوى صراعات علاقات الإنتاج. (سعيد م.، 2017، الصفحات 29-30)

نظرية السمات الشخصية: ترى هذه النظرية أن الشخصية عبارة عن مجموعة من النظم التي تعمل بآلية وتوافقية للجهاز البيولوجي والنفسي في الآن ذاته وتنتج سمات متفردة ونادرة التطابق، أو أن تتكرر في أفراد حتى ولو كانوا من نفس الأسرة وحاملين تقريباً لنفس الجينات. وتلك النظم الداخلية تظهر جليلة على سلوك الفرد وتؤثر على فكره ودوافعه الموجهة إلى سلوك منفصل، أو بالمشاركة مع الآخرين حال وجود مقاربات متسقة مع سماتهم الشخصية. ولقد ساهمت تلك النظرية في الإرشاد النفسي ومرحلة التوجيه، عبر دراسة السلوك الفردي، مع التركيز على الطرق والمتغيرات التي تتلائم مع شخصية كل فرد. وبناء عليه، فإن الاغتراب ينشأ كمظهر من مظاهر الخلل الذي ينتج عن عدم فهم الفرد لماهية شخصيته ومكوناتها. (براجي، 2019، صفحة 667)

النظرية السلوكية: يرى أصحاب هذه النظرية بأن المشكلات السلوكية هي عبارة عن أنماط من الاستجابات الخاطئة أو غير السوية المتعلقة بارتباطاتها بمثيرات منفردة وتحتفظ بها الفرد لفاعليتها في تجنب مواقف أو خبرات غير مرغوبة، وأن الفرد وفقاً لهذه النظرية يشعر بالاغتراب عن ذاته عندما ينصاع ويندمج بين الآخرين إلى رأي أو فكر محدد حتى لا يفقد التواصل معهم، وبدلاً من ذلك يفقد تواصله مع ذاته. (جديدي، 2012، صفحة 358)

النظرية الإنسانية: ينظر أصحاب هذه النظرية إلى أن تحليل سلوك الإنسان لا يمكن أن يؤخذ من جانب واحد أو من نظرية واحدة، حيث يرى Maslow بأن علم النفس قطع نفسه عن الفلسفة، بينما لكل شخص فلسفته الخاصة، ولذا فهو يقول أن فلسفة علم النفس يجب أن تعنى بدراسة القيم وينبغي أن تتضمن فلسفة الجمال الابتكارية والخبرات الأرقى والأعمق أو ما يطلق عليه خبرات القمة التي يتحسسها الفرد عندما يحقق نجاحاً حاسماً وفق معايير عالية فيشعر بالسعادة الكبيرة. فيشير إلى أن الكائن

البشري يحتكم في سلوكه إلى قيم يتمثلها ويفسر حياته وعالمه في ضوء بعض الرموز والمعاني، وأن تهديد هذه القيم يسبب له القلق والتوتر، فالقلق من التهيب يستثيره تهديد القيم التي يتمثلها الفرد كغايات الغايات والتي بدونها يعاني الاغتراب ويفتقد الإحساس بوجوده كإنسان. (عدائكة ، 2011/2010، صفحة 23_24)

نظرية الذات: تعد وظيفة مفهوم الذات وظيفية دفاعية دورها الأساس هو العمل على خلق مناخ من التكامل والتوافق المنظم لبيئة الخبرات والتجارب المنخرط فيها الفرد كعضو من أعضائها، وبناء عليه، يقوم الفرد بتنظيم مقومات ذاته الداخلية لتتوافق مع ذوات الآخرين في نفس المنظمة بغية الوصول إلى الغايات المرجوة للخطط، قريبة وبعيدة المدى. ومن الافتراضات الأولية لهذه النظرية أن الشخص ينشأ على النضال بغية الوصول إلى المفهوم المماثل لذاته واطهار سماتها لتبدو جلية له كرمز للانا أمام باقي أفراد المنظمة أو المجتمع، فهي البصمة الجينية التي تمثله ككائن بيولوجي مفكر. (براجي، 2019، صفحة 667)

نظرية المجال: فحوى هذه النظرية يمكن أن ينصب في أنه عند التصدي للاضطرابات والمشكلات النفسية، فإنها تواجه الاهتمام بشكل مركز على شخصية العميل وخصائص هذه الشخصية المرتبطة بالاضطراب والمسببة له، وكذلك على خصائص الحيز الجبائي الخاص للعميل في زمن حدوث الاضطراب. بالإضافة إلى أسباب اضطرابه شخصيا، وبيئيا مثل الاحباطات والعوائق المادية، ويرى بعض الباحثين بأن الحواجز النفسية التي تحول دون تحقيق أهداف الفرد والصراعات وما قد يصحبها من إقدام وهجوم غاضبا، وعلى هذا فإن الاغتراب هنا ليس ناتجا من عوامل داخلية فقط بل من عوامل خارجية تتضمن سرعة التغييرات البيئية والاتجاه نحو هذه التغييرات والعوامل. (جديدي ، 2012، صفحة 358)

الفرع الثاني: قياس الاغتراب الوظيفي

ان مختلف عمليات قياس ظاهرة الاغتراب جاءت نتيجة للتراكبات، والمحاولات، والتطبيقات حول الاغتراب، حيث تتم هذه الظاهرة للقياس الكمي ليسهل من معرفة الفرد إذا كان مغتربا او لا. ومن بين هذه القياسات نذكر ما يلي: (بحري، 2009\2008، الصفحات 107-109)

مقياس Chibard:

وجه Chibard لقياس اغتراب العمال عدد من الأسئلة إلى مجموعة من العمال بلغوا 305 عاملا أمريكيا يعملون بمصفاة للبتترول ومصنع للسيارات، و294 عاملا كوريا جنوبيًا يعملون بمصفاة البترول في قسم التجميع ومصنع السيارات قرب العاصمة الكورية، واشتمل هذا المقياس 34 سؤالًا يقيس عدة خصائص للاغتراب وهي :

- أسئلة قياس اللامعنى .
- أسئلة قياس اللاقوة .
- أسئلة قياس اللامعيار .
- أسئلة قياس التوجيه الأدائي للعمل .
- أسئلة قياس الارتباط التقييمي للذات .

- أسئلة قياس الابتعاد عن أهداف المؤسسة .
- أسئلة قياس الرضا في العمل .
- المقياس العام للاغتراب.

المقياس العام للاغتراب: جاء به السيد علي شتا من أجل قياس الاغتراب العام لدى العمال في منشأة صناعية، وتضمن هذا المقياس ثمانية أبعاد، والمتمثلة في:

- بعد القيم الموجهة: للتعرف على البناء الدافعي للعمل وتعيين القيم والدوافع التي تكون خلف سلوك المغترب.
- بعد سلب المعرفة: للتعرف على مدى سلب المعرفة الشخصية بالأهداف القومية والتنظيمية للنسق الاجتماعي.
- بعد سلب الحرية: للتعرف على مدى سلب حرية المبادأة وحرية التنفيذ لدى كل من العمال والمسؤولين.
- بعد اللامعيارية: وذلك للتعرف على الترقية وصرف المكافآت.
- بعد اللامعنى: والذي يتمثل في العقلانية الوظيفية ومظاهر اللامعنى.
- أنماط التكيف المغترب: تحديد بعض المواقف المتعلقة بالعمل والإدارة وقراراتها وجماعة العمل من الزملاء .
- بعد الاغتراب النفسي: ويتمثل في صراع الأهداف الخاصة مع أهداف الإدارة.
- البعد العام للاغتراب.

مقياس G.Nettler للاغتراب:

تم إعداد هذا المقياس من طرف G.Nettler حيث تضمن هذا المقياس أربعة أبعاد هي:

- الاغتراب عن الثقافة (4 فقرات) .
- الاغتراب عن الحياة الأسرية (4 فقرات) .
- الاغتراب الديني (3 فقرات) .
- الاغتراب السياسي (4 فقرات) .

وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها 515 فردا من مختلف العينات (كالعاملين في الجيش، نزلاء الفنادق، ضباط الحربية، ضباط البحرية، الطلاب المتطوعين، المتزوجين حديثا)، وأجريت معاملات الثبات والصدق بواسطة معادلة ارتباط بيرسون.

مقياس سيد عبد العال (1992):

قام بإعداده سيد عبد العال لقياس الاغتراب، سمي بعامل الاغتراب، حيث يتكون المقياس من 216 سؤالاً موزعة على ستة عوامل للاغتراب هي:

- الاغتراب السياسي.
- الاغتراب الاجتماعي.

- الاغتراب الاقتصادي.
- الاغتراب الديني.
- الاغتراب الفلسفي .

ويتضمن كل عامل 36 بنداً، وتمثل الاستجابة ب (نعم، لا) وقد طبق على عينة الاغتراب النفسي. قوامها 200 طالب وطالبة من طلاب الجامعة، كما أجرى على العمال للكشف عن صدق المقياس.

مطلب الثاني: أسباب ونتائج الاغتراب الوظيفي

الفرع الاول: أسباب الاغتراب الوظيفي

أولاً. الأسباب النفسية: وتتمثل في العوامل السيكولوجية التي تخص الجانب النفسي، نذكر منها: (عدائكة ، 2010/2011، صفحة 27)

- الصراع: يكون بين الدوافع والرغبات المتعارضة، وبين الحاجات التي لا يمكن إشباعها في وقت واحد مما يؤدي إلى التوتر الانفعالي والقلق واضطرابات الشخصية.
- الإحباط: حيث تعاق الرغبة الأساسية أو الخواطر أو المصالح الخاصة بالفرد، ويرتبط الإحباط بالشعور بخيبة الأمل والفشل والعجز التام والشعور بالقهر وتحقير الذات.
- الحرمان: حيث تقل الفرصة لتحقيق الدوافع أو إشباع الحاجات كما في حالة الحرمان من الرعاية الوالدية والاجتماعية.
- الخبرات الصادمة: وهذه الخبرات التي تحرك العوامل الأخرى المسببة للاغتراب من الأزمات الاقتصادية والحروب.

ثانياً. الأسباب الاجتماعية: ويمكن لنا أن نحصيهم في ستة أسباب رئيسة كالتالي: (براجي، 2019، الصفحات 669-670)

- اضطرابات التنشئة الاجتماعية: حيث تنعكس الآثار المدمرة للاضطرابات الأسرية والمدرسية والمجتمعية بشكل عام. الضعف الأخلاقي الناتج عن انعدام الوازع الديني أو الثوابت الأخلاقية المتعارف عليها، أو الأعراف والتقاليد المنظمة لحياة المجتمع الذي يجي به .
- فساد القيم: ويحدث هذا في الغالب عندما تنفصم العروة بين الأجيال السابقة والأجيال اللاحقة، بسبب بعض القيم الدخيلة، أو ما يسمى بالقيم الكونية، والغريبة منها خاصة.
- سوء الأحوال الاقتصادية: حيث تتجلى الصعوبات المتعلقة بالحصول على الضرورات الحياتية الأساسية، من كرامة في العيش، وحرية، والحصول على الغذاء الصحي، والمياه، والسكن، والخدمات الأساسية في البنية التحتية.
- إشكالية الأقليات: بسبب اختلاف العرق أو الدين أو الثقافة، مما يؤدي إلى التحيز والمحاباة عن غيره، دون مراعاة المعايير والقدرات والإمكانات اللازم توفرها في عضو المنظمة العمالية المراد إدماجه بها، كما أن ثقافة التخلف وعدم قبول الآخر الشريك في المجتمع ذاته هو ما يؤدي إلى رفضه في بيئات عمل معينة، أصبحت ضمناً حكماً على العرق الأساس والأرقى من وجهة نظر المسؤولين والمسيرين للمنظمة العمالية .

- **الضغوط المجتمعية:** وهي تلك الضغوط التي تنتج عما سبق من أسباب اجتماعية من قصور في التنشئة الاجتماعية، وفساد أخلاقي، فساد في القيم الكلية والجزئية، متبوعة بسوء الأحوال الاقتصادية وتفشي الفاقة والعجز عن الوصول إلى حياة كريمة تتوفر فيها الحاجيات الأساسية لكل فرد من أفراد المجتمع دون تمييز عرقي أو ديني أو طائفي. والحل الوحيد هو التخفيف من تلك التفاعلات الناتجة عن لضغوط المختلفة حرصاً على سلامة الجميع في المحيط المجتمعي أو الوظيفي.
- **ثالثاً. أسباب تنظيمية:** وهي الأسباب التي تتعلق بالمناخ التنظيمي في منظمات الأعمال ولا يكون للعاملين فيها سبب، لأنها تعود إلى تنظيم العمل وتمثل في: (سعيد م.، 2017، الصفحات 46-47)
- **التخصص وتقسيم العمل:** يؤدي إلى جعل الوظائف متناهية الصغر، ويفقد العامل الانفعال بالعمل، ولا تتضح العلاقة بين العامل والمنتج النهائي، فيصاب العاملون بالملل والرتابة، الارهاق والتعب وتزداد اصابات العمل، وبالتالي فإن ذلك يفقدهم المعنى ويشعرهم بالاغتراب.
- **البنيان الهرمي:** حيث يشعر العامل من خلال الهياكل التنظيمية المعقدة بفقدان القوة، وبأنه متحكم في عمله، لا يستطيع تنفيذه إلا من خلال أوامر، والتعليمات.
- **نمط القيادة:** عند معاملة المرؤوسين بفوقية واستعلاء فإن ذلك يفقد ودهم وتعيش المنظمة في صراعات، ونزاعات تؤدي في النهاية للانعزال الاجتماعي.
- **المركزية واللامركزية:** إن عدم السماح بتنفيذ بعض الأعمال، والسيطرة على العاملين يؤدي لشعورهم بفقدان القوة مما يؤدي لاغترابهم وعدم الانتماء.
- **مستوي الرسمية:** إذا شعر العاملون بأنهم يخضعون في تنفيذ أعمالهم لإجراءات محددة لا يمكن تجاوزها، فإن ذلك يؤدي لشعورهم بالعجز وبالتالي اغترابهم.
- **نمط العلاقات السائدة بين أفراد جماعة العمل:** يحقق التفاهم فيما بين العاملين مستويات عالية من الانتماء بينما تؤدي العلاقات السيئة لحدوث مشاحنات وصراعات مما يؤدي بالتالي للشعور بالعزلة الاجتماعية، والاغتراب عن الذات.
- **الممارسات الغير الموضوعية (الفساد الاداري):** إن ما نقصده هو الابتعاد عن إتباع المناهج والطرق العلمية في بيئة العمل أو بالأحرى تفشي مظاهر مرضية بين أفراد التنظيم، ومتى سادت المظاهر السلبية في أي تنظيم فلربما يعزى ذلك وبالدرجة الأولى إلى إهمال الأسلوب العلمي في العملية الادارية ومن أمثلة ذلك نذكر الآتي: تقديم المصلحة الشخصية عن مصلحة العامة، المحاباة، الرشوة، علاقات الزبونية بين الأفراد والمسؤولين، النمط الخطي الاستشاري... إلخ، كل هذه المظاهر تساهم بشكل أو بآخر في تفكك العلاقات والروابط بين العمال من جهة وبين العمال والادارة من جهة ثانية، ويصبح الأفراد غرباء في محيط عملهم. (العمرى، 2018\2019)

الفرع الثاني: نتائج الاغتراب الوظيفي

تنوعت وتعددت الأشكال، والأسباب المختلفة للاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمات، وهو يزيد من شعور الأفراد بالوحدة وعدم الرضا وفقدان الانتماء التنظيمي. وتتحدد نتائج هذه الظاهرة فيما يلي: (حلس، 2016، صفحة 38)

التراجع والهامشية: فهناك الكثير من الناس ممن يعجزون عن التكيف لحركة المجتمع باتجاه مواكبة الاندفاع وراء المغامرات المالية وتحقيق المكانة الاجتماعية الأرفع، ومن أسباب ذلك استمرارهم في التمسك بالقيم التقليدية، مما يعرقل مواكبة سلوكه مع التغيرات الاجتماعية الجارية، وهم كثيرا ما يغالون في تصورهم للأثر الإيجابي لما يفعلون ووقعه الاجتماعي والنفسي في نظر الآخرين، وفي إطار هذه التطورات الكيفية تخف وطأة الإحباط ويتحول الإخفاق المادي إلى نجاح أخلاقي ويتصدر الشرف مختلف الاعتبارات التي ينطلق منها هؤلاء في تبرير مواقفهم الراضية.

اضمحلال الهوية: يلاحظ في ضوء الأبحاث الحديثة أن أقصى ما تصله حالة الاغتراب في سياقات التغيير الاجتماعي والاقتصادي والتصنيع، هو انفصال الإنسان عن ذاته، وهي التي سماها Seman بالاغتراب عن الذات (étrangement-self) (

العزلة وتأكل الانتماء: وهي التي تكون بارزة غالبا في المجتمعات الحديثة الغربية، والتي تكون قائمة على الفردية دون الاهتمام بروح الجماعة، وكذلك ضمور التواصل بين سكان المدن الحضرية، وبروز الحواجز النفسية والاجتماعية التي تسبق المسافات التفاعلية بينهم.

بينما حددت نتائج الاغتراب الوظيفي بشكل عام في المنظمة كما يلي: انخفاض الجودة والإنتاجية، وعدم التعاون والالتزام التنظيمي والاندماج والمشاركة الوظيفية، وكثرة الغياب، الشعور بعدم المعنى في العمل وعدم الأهمية، التخريب في أنشطة العمل، زيادة الأنشطة غير الأخلاقية، الشعور بمشاكل صحية، والانفصال بين الموظفين، وعدم الرغبة في الوصول للأهداف التنظيمية، والفشل في تحمل المسؤوليات. يجلب الاغتراب كظاهرة اجتماعية سلسلة مختلفة من النتائج بحيث تتضمن استبعاد العمال عن آلية العمل، وعدم الاهتمام بقدراتهم الفكرية والإبداعية، والنظر إلى العمال كآلات، وتحويل العمل إلى أداة للعيش بدلا من تحقيق الذات، وأخيراً تجاهل الجوانب الإنسانية والاجتماعية في بيئة العمل. (العبد و دواليبي، 2022، صفحة 45)

مطلب الثالث: مبادئ قهر الاغتراب الوظيفي واستراتيجياته

الفرع الأول: مبادئ قهر الاغتراب الوظيفي:

يمكن الإشارة إلى بعض المبادئ التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها للتغلب على اغتراب عمالها، وهذه المبادئ متعلقة بالجوانب التنظيمية الذي تشترك فيه كل أطراف المنظمة الذين يتفاعلون فيما بينهم، كما أنها تؤدي إلى التقليل من ضغوط العمل، وارتفاع مستوى رضا العمال، وبذلك يمكن من خلالها التغلب على الاغتراب الوظيفي لدى العمال:

الرضا الوظيفي: تشير الأدبيات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي إلى العلاقة بين ضغوط العمل والرضا عن العمل، حيث أن معظم الأمراض التي قد تصيب الأفراد العاملين، وما يرتبط بها من اضطرابات صحية في المنظمات، وما ينتج عنها من ملل وعدم تحدي

في الوظيفة ترتبط بضغوط العمل، وبالتالي فإن التغلب عليه يؤدي إلى رضا العاملين، مما يؤدي إلى التغلب على الشعور بالاغتراب في بيئة العمل (سعيد م.، 2017، صفحة 49).

الاستقرار الوظيفي: مما لا شك فيه أن الاستقرار الوظيفي للعاملين مؤشر هام على استقرار المنظمة ذاتها، ونجاح المنظمات واستمراريتها يعتمد اعتماداً شديداً على هذا العنصر، بخلاف المنظمات المضطربة التي تزرع في نفوس عاملها عدم الرضا والقلق والتوتر الدائم من وضعية عدم الاستقرار هاته، ويوجد تناسب طردي لمحوري المعادلة، فالمنظمة المستقرة خارجياً، والسائرة بخطى ثابتة في مسيرتها العملية مع عمالها تعتمد بشكل أساسي على الاستقرار الوظيفي، وتحقق أفضل النتائج، وهذا يؤدي إلى وصول العاملين بها إلى حالات الرضا والسعادة لانخراطهم في نجاح منظماتهم والذي يعني نجاحهم الشخصي ووصولهم إلى جميع احتياجاتهم المرجوة، وحتى التي يلمون بها. (براجي، 2019، صفحة 672)

العدالة التنظيمية: أثبتت الدراسات بأن شعور العاملين بعدم وجود عدالة تنظيمية يؤدي إلى نتائج سلبية مثل اليأس والخيبة من الإجراءات المتبعة، والاستقالة من العمل، والاغتراب الوظيفي، فضلاً عن ظهور حالات الشك وتطورها إلى الاعتقاد بخرق العقود النفسية. لذا، فقد أشار الباحثين إلى الدور المهم الذي تلعبه العدالة التنظيمية في المنظمة وكيف يمكن استخدامها في التأثير في مشاعرهم واعتقاداتهم وتوجهاتهم وسلوكياتهم، إذ يتعرض الأفراد العاملين في المنظمة بشكل عام إلى مصدرين من الشك بالعدالة يتعلق المصدر الأول بالأغلب بالمشرف أو المدير المباشر الذي يمثل السلطة المباشرة على الفرد العامل، والذي يكون تأثيره مهماً من خلال زيادة الأجور أو توفير الفرص، والمصدر الثاني لوجود تصور بعدم العدالة إدراكات الفرد الإجمالية عن عدالة المنظمة بشكل عام. (خوجة، 2019\2020، صفحة 206)

المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة الترابط بين العاملين والمنظمة حيث أن الشعور بأن هناك رأي وكلمة ودور يؤخذ به من قبل الإدارة، فإن ذلك يعتبر وسيلة لتدعيم الانتماء، وبالتالي يؤدي إلى القضاء على السلبية أو الاغتراب داخل المنظمة. (سعيد م.، 2017، صفحة 50).

تكوين العمال وتدريبهم: تسعى المنظمة إلى تطوير مهاراتها وقدراتها من خلال الاهتمام بتحسين قدرات ومهارات عمالها العامة والخاصة، الإدارية منها والأدائية، حيث عندما يكون العمال في كامل قواهم التكوينية والتدريبية، يمكن لهم التغلب على صعاب مهامهم، وبذلك التغلب على مشاكل العمل والتغلب على الشعور بالاغتراب الوظيفي. (خوجة، 2019\2020، صفحة 206)

إشباع الحاجات: يكون من خلال سعي المنظمات العمالية إلى مساعدة العاملين بها، على إشباع حاجاتهم الوظيفية المشروعة التي يطمح لها الجميع باختلاف مؤهلاتهم ودرجاتهم الوظيفية، كالحاجات الاجتماعية، والأمان، والتأمين الصحي والاجتماعي، ودعم إنجاز الأفكار المبدعة، وزيادة دعم الأمان. (براجي، 2019، صفحة 672)

الفرع الثاني: استراتيجيات التعامل مع الاغتراب الوظيفي:

تعتمد المنظمات على عدة استراتيجيات أو وسائل من أجل الحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي ومنع انتشارها داخل الوسط العمالي، لأنه 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، وسنذكر بعض هذه الاستراتيجيات فيما يأتي: (ذياب، 2017\2018، الصفحات 62-64)

مساهمة مجلس العمال والنقابات: يرى Outtl James أن مجلس العمل هو القاعدة العمالية التي تملك الصلاحيات في أداء دورهم في تفهم قضايا العمال، وتشجيعهم على الممارسة الفعالة واستمرار العمل المنتج بكل الوسائل مهما كانت الصعوبات، وبذلك يخلص إلى أن المجالس العمالية هي العلاج الأساسي للاغتراب .

توفير الظروف والوسائل الملائمة للعمال: إتاحة بيئة عمل جيدة قد تدفع الفرد نحو الإنجاز والتفوق وتكون حافزاً له لتحقيق أهدافه، فالعمال بذلك يشعرون بالرضا عن العمل وارتفاع الروح المعنوية وحب المنظمة .

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

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

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

المساعدات المالية: إن تقديم بعض القروض للعمال من أجل حل المشاكل الأسرية ومساعدتهم على حل مختلف المشاكل، من شأنه أن يعيد الاعتبار للعامل بأنه يتمتع بثقة الإدارة واهتمام المشرفين، ومن ثمة تحسين جو العمل.

توفير روح المبادرة: حيث يؤدي ذلك الى زيادة على رفع القدرات المبذولة لخدمة مصالح العامل والمنظمة، وبالتالي الإسهام في التنمية الوطنية واستفادة العامل بالالتزام الإنتاجي والتنظيمي.

خلاصة الفصل الأول:

بناء على ما تم عرضه في الفصل الأول، فإن الاغتراب يمثل ظاهرة نفسية تعبر عن معاناة الإنسان وصراعاته مع ذاته ومجتمعه، فقد تناولته العديد من الباحثين والمفكرين بالبحث والدراسة، فصدرت عليهم الكثير من النظريات والمؤلفات حول موضوع. ومن بين أهم أنواعه الاغتراب الوظيفي، وهو عبارة ظاهرة اجتماعية متعددة الأبعاد تتواجد في كل المنظمات، تختلف أسبابه ومظاهره من منظمة إلى أخرى، وينجم عنه العديد من الآثار السلبية في مجال العمل، فشعور الفرد بالاغتراب يفقده الانسجام والتأقلم مع هذا العمل، وهو ما يزيد شعوره بالوحدة وعدم الرضا وفقدان الانتماء الوظيفي واختفاء روح المبادرة والمسؤولية. ولعل الثقافة التنظيمية وعواملها لها دور في تحسين الأنماط السلوكية في المنظمة، للتغلب على التحديات الداخلية والخارجية، وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم للعمل والتطوير، بالإضافة الى دورها الفعال داخل التنظيم الإداري مما يساعد بشكل فعال وملائم لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية التنظيمية. وهذا الامر، هو ما سنحاول اظهره في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

عوامل الثقافة التنظيمية كمقوم

أساسي للتخفيف من الاختراجه

الوظيفي

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة، بغرض التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها وأشكالها وأسباب تغييرها بصورة تجعلها ملائمة ونافعة في مرحلة معينة وضارة لنفس المنظمة في مرحلة أخرى، كما لها أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات حيث يكسبها الانسان بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه، وتسهم بدورها في تزويدهم بالقدرة على تحقيق الاتصال والتواصل بينهم، وتعطي لهم الدور الذي يمكنهم القيام به داخل المنظمات، مما قد يساعد على تحقيق السيطرة على شعور الموظف بخطر فقدان شغف الانتماء والعزلة، واعتقاده بأن ما يقوم به لا قيمة له ما يضعف التزامه وتقل انتاجيته، كما تؤثر على زملائه ومنها يكون التأثير السلبي على كامل المنظمة. وهذا، يقودنا الى الاعتقاد بأن الثقافة التنظيمية هي السبيل التنظيمي الأمثل لتخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي، وذلك من خلال دعائمها الاساسية التي تشكل مع بعضها البعض ما يسمى بعوامل الثقافة التنظيمية.

وعليه، فان مباحث هذا الفصل تتدرج كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية**المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية كمدخل للمنظمة المعاصرة****المبحث الثالث: أوجه خدمة عوامل الثقافة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي**

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها. وعليه، سنحاول الاحاطة بهذا الموضوع من جوانبه الاساسية.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

بداية، نشير إلى أن لفظ كلمة الثقافة ترجع في اللغة العربية الى كلمة ثقف، وهي بمعنى الأدب والتهذيب والعلم والاعتدال، والتقويم، والذي يعكس أثره على السلوك. وعليه جاءت الثقافة اصطلاحاً على هيئة الكل المركب لكافة ما يحيط بالإنسان وتستقر في الذهن على أساسها القيم والمعتقدات التي توضح المسارات السلوكية المتفق عليها. ويعتقد Taylor أن الثقافة هي كل معتقد يشتمل على مجموعة من الأخلاق والمعلومات والفن والقيم السلوكية والقانون والمعتقدات والعادات والتقاليد وأي قدرات أخرى اكتسبها الانسان بحكم عضويته في المجتمع. (باشري، فهمي، و مدكور، 2017، صفحة 162)

أما الثقافة التنظيمية، فهي تمثل مفهوم متعدد الأبعاد طور بشكل مستقل في عدة مجالات تتراوح من علم الأجناس الاجتماعية إلى علم النفس التنظيمي (العطوي و الشيباني، 2010، صفحة 42)، أما المتفحص في الادبيات الادارية يجد الكثير من التعريفات التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضها في الكثير من الجوانب، فقد عبر عنها Davis بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة والتي تقدم كدليل ينتج من خلاله معايير تؤثر على سلوكيات الافراد والمجموعات داخل المنظمة" (حطاب و بلال، 2019، صفحة 52)، كذلك نجد بعض المفكرين الذين حاولوا تفسيرها على أنها "مجموعة أنماط سلوكية أساسية تم اكتشافها، وتنميتها وتطويرها من قبل جماعة معينة، أثناء تعلمهم الطريقة التي يجب التعامل بها مع مشاكل متعلقة بالتأقلم داخليا وخارجيا، بحيث يستفاد من هذه الأنماط لأنها صالحة ومفيدة لهذه الجماعة، لهذا فلا بد من تعليمها للأعضاء الجدد، لكي يفهموها ويدركوها ويمارسوها" (دهماني و ناصري، 2019، صفحة 356)، أما Thévent فقد عرفها بأنها "ذلك العنصر من عناصر المنظمة الذي يجعلها تختلف عن باقي المنظمات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المنظمة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل، وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل"، حيث ركز في تعريفه للثقافة التنظيمية على أنها ذلك العنصر الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات (Mercier, 1997, p. 24). بالإضافة ، فقد نجد من اعتبرها بأنها "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت عبر الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (خالدية، سامي، و حميد، 2019، صفحة 156)، في حين تطرق لها Schein في كتابه

الثقافة التنظيمية و القيادة على أنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها مجموعة معينة أو اكتشفتها أو طورتها، لتتعلم كيفية التعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي عملت بشكل جيد لكي تعتبر صالحة وبالتالي يتم تعليمها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور بهذه المشكلات وفهمها"، (بو الشرش، 2015، صفحة 10)، من جهة أخرى فقد قدم Nlinto تعريفا لها بأنها "مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار" (بوعمامة، 2018، صفحة 323)، ويذهب Maulletal إلى أبعد من ذلك، إذ يشير إليها على أنها "مفاهيم يمكن تصنيفها ضمن أربع مجموعات، فالأولى تجرد في الثقافة التنظيمية نماذج تعليمية توضح للعاملين طريقة العمل في المنظمة، أما الثانية تراها منظومة للمعتقدات والقيم... وغيرها، بينما المجموعة الثالثة فتعدها مفهوما استراتيجيا، أما الرابعة تنظر لها على أنها برنامج فكري يجمع العاملين معا" (خميس، 2012، صفحة 214).

مما سبق، يمكن أن نلخص الثقافة التنظيمية على أنها نظام مشتركة المعاني من قبل العاملين التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، تتكون من مجموعة من المكونات التي تشمل القيم، المعتقدات، العادات، التقاليد، الاعراف، الاتجاهات، الافتراضات، التوقعات، الشعائر، الطقوس، اللغة، القصص، الاساطير، الهياكل المادية والرموز، بحيث تتفاعل هذه المكونات فيما بينها وبين الأفراد العاملين مكونة أسلوب وطريقة حياة داخل المنظمة.

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

مهما تعددت وتباينت التعاريف المختلفة للثقافة التنظيمية إلا أن هناك مجموعة من الخصائص ترتبط بثقافة المنظمة، ومن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لمنظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، حيث تتفاوت خصائصها في درجة تواجدها والالتزام بها في المنظمة، ومن أهمها: (بو الشرش، 2015، الصفحات 49-50)

نظام مركب: حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، وجانب سلوكي (العادات والتقاليد والممارسات العملية والمراسيم)، بالإضافة إلى جانب مادي (تشمل المباني والأدوات والمعدات).

نظام متكامل: فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

نظام تراكمي: (مستمر ومتصل) حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل في هذه الأخيرة.

نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمراريتها لا يعني تناقلها كما هي عليه، ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان وحاجته، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.

لها قابلية الانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة انتقائية واعية داخل نفسها من جزء الى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع الى ثقافة مجتمع آخر، والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات وداخل المستويات التنظيمية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

كمحدد لمعايير السلوك: حيث ينظر معظم الباحثين للثقافة التنظيمية على أنها اتجاه اجتماعي ومعياري يؤدي الى تماسك وتكامل المنظمة فيما بينها، وفي نفس الوقت تعد مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلا عنها. فوجود القيم الثقافية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات والسياسات لضبط سلوك العاملين، فهو أمر في غاية الأهمية ليكون تصرف وسلوك الموظف متفقا مع مصالح المنظمة، ليس التزاما بالتعليمات فقط، بل انسجاما مع القيم السائدة في المنظمة.

لها خاصية الانسانية: فالإنسان يعد الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، وهي بدورها تصنع الإنسان، وتشكل شخصيته، وعلى هذا لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف والمعاني والقيم التي يأتي للأفراد الى المنظمة، والتي تتشكل نتيجة تفاعلهم داخل المنظمة. (مشنان، 2015-2016، الصفحات 71-72)

كما حددها كل من Peterson،Smith في الآتي:

✓ الارتباط بالبيئة

✓ التفاعل التفاضلي

✓ الفهم الجماعي

✓ القدرة التكيفية

وقد اعتبرا الخاصيتين الأولى والثانية شرطين هيكلين لإمكانية تطور الثقافة حيث يتوقف هذا التطور على مدى اشتراك الأفراد في قيم ومبادئ مشتركة تعزز من تفاعلهم فيما بينهم ومع البيئة المحيطة، أما الخاصية الثالثة فتعد جوهر الثقافة حيث عندما يتفق أعضاء الجماعة على معاني مشتركة تعبر عن مواقفهم ثم يحدث التفاعل فيما بينهم مما يؤدي لتوحيد دور الأفراد بدلا من تشتتهم بين معارض ومؤيد. في حين تؤكد الخاصية الرابعة على حقيقة أن الثقافة ليست ثابتة بحيث تلعب الأحداث التاريخية دورا في تشكيل الثقافة.

المطلب الثاني: أهمية ومكونات الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية ذات أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، بحيث تأتي أهميتها من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المنظمة وعملاتها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، إذ تنامي التفكير بقوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات التنظيمية الكامنة.

وعلى العموم، ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية: (بركان و جليد، 2017، صفحة 177)

- تمثل إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.
- تعتبر عنصرا فاعلاً ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- تعد عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

كما يمكن النظر إلى أهميتها من خلال: (عيساوي، 2012/2011، صفحة 36)

بناء إحساس بالتاريخ: تمثل الثقافة ذات الجذور العريقة منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة .

إيجاد شعور بالتوحد: توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي .

تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: تتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

زيادة التبادل بين الأعضاء: يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

نشأت ثقافة المنظمة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم تقدير من يمثلها في سلوكه الوظيفي، فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب المزيد من المنافع والمزايا، ومن ثم فإنها تتكون من عدة مكونات يجمع عليها عدد من الباحثين، وهي على النحو التالي:

المكونات غير المادية: هي العناصر التي يمكن التعرف عليها بحواسنا، حيث تمثل جزء كبير من عناصر الثقافة على عكس المكونات المادية، وأهمها:

القيم التنظيمية: تعبر القيم عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب أو غير جيد أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي عبارة عن قيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. (القاضي، 2015، صفحة 196)، وهي نوعان قيم وسيلية وقيم نهائية، فالأولى تعني السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين مثل: الجدية في العمل احترام السلطة وتقاليده العمل، الحيطه والحذر، امتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر. أما الثانية فهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية: التميز، الربحية، الاقتصاد، الإبداع، الجودة (مخلف، 2015/2014، صفحة 19)، لذا، فإن القيم كمكون من مكونات الثقافة التنظيمية لا بد أن تشكل قناعة ليس لفرد فقط بل لا بد أن تشكل قناعة مشتركة للجزء الأكبر أو لكل أفراد المنظمة حتى يكون هناك اتساق والتحام في أفعالهم وسلوكياتهم، أو فيما يعتبره واجباً، وهنا تظهر قدرة المنظمة على إنتاج هذا النوع من القيم المشتركة التي توحد السلوكيات والمجهودات أو توجهها نحو تحقيق الهدف المشترك، أن مصدر النجاح الدائم للمنظمة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية ورئيسية لتشكل مصدر تعبوي لكل المجهودات على كافة المستويات. (بركات، 2016، صفحة 81)

❖ **المعتقدات التنظيمية:** تمثل المعتقدات أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل الموكلة مثل أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، وكيفية إدارة العمل. (رياحي و مانع، 2017، صفحة 345). كما تعتبر المعتقدات جزء من النظام المعرفي للأفراد حيث يرتبط بما يعتقدون بأنه صحيح أو غير ذلك وغالباً ما يكون هناك لبس وخلط بين مفهومي القيم والمعتقدات، لكن الفرق واضح فالقيم تعبر عن العنصر المثالي في الأشياء ولا يختلف عليها الأفراد، لكن المعتقدات تختلف من شخص لآخر، وهي ترتبط بما يعتقدون أنه صواب أو خطأ. (خلف، 2015، صفحة 17)

❖ **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، أو عدم توظيف اثنين من العائلة نفسها، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع. وللإشارة مفهوم المعايير يعتبر من أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية التي تعني بدراسة السلوك المقبول اجتماعياً وتنظيمياً. (خالدية، سامي، و حميد، 2019، صفحة 160)

❖ **التوقعات التنظيمية:** وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين، فالكل يسعى لهدف ما، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعا اجتماعيا معين، أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، كذلك يتوقع الفرد توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجاته النفسية والاقتصادية، وبالمقابل تتوقع المنظمة من الفرد أن يعطي أفضل ما لديه وأن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، كما تتوقع منه الإبداع. (رياحي و مانع، 2017، الصفحات 345-346)

المكونات المادية: هي العناصر التي يمكن رؤيتها وإدراكها بحواسنا، وتتلخص في:

القصص التنظيمية: هي تلك المظاهر الثقافية التي تروي الاحداث أو الوقائع التاريخية في حياة المنظمة، مستخدمة فيها شخصيات تمثل أبطالا، سواء كان مؤسسها أو بعض مديريها أو عمالها، وذلك من أجل نقل ودعم القيم والعادات والاعراف الثقافية. كما أنها تربط بين الحاضر و الماضي، وتوفر توضيحا وشرعية للممارسات الحالية حيث تظهر أغلبها بشكل تلقائي، ولكن بعض المنظمات تحاول إدارة هذا المكون و ذلك لتعليم ثقافتها التنظيمية. (دحماني ز.، 2010/2009، صفحة 25)

الرموز التنظيمية: يقصد بالرموز التنظيمية تلك الشخصيات البطولية التي تؤثر في بناء وتكوين وتدعيم ثقافة المنظمة، فقد يعمل القادة كرموز لمنظمتهم في البيئة الخارجية ويقدمون أدوارا متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة من خلال (الحفاظ على جودة المنظمة وحمائيتها، وضع المعايير، تحفيز العاملين، تحديد النجاح الممكن)، لذلك فإن الزعماء والأبطال هم الذين يحددون القيم السائدة للمنظمة، وذلك بما يحفظ توازن واستقرار حركة المنظمة ويعجل بالتغيير التنظيمي. (الزوي، صفحة 21)

الطقوس التنظيمية: وهي تلك الأنشطة المتكررة التي تقوم بها المنظمة أو العاملون والمرتبطة بأغراض خاصة، اذ تعبر عن أفكار محددة وتعكس قيم سائدة في المنظمة بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين، إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة. كما تؤدي الطقوس مجموعة من الوظائف أهمها: (سالم، 2006، صفحة 17)

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.

- الجمع بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.

- إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.

الاحتفالات: هي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

الأساطير: هي تلك الحكايات الأسطورية والتي لا تحمل معنى حقيقيا بالضرورة، بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة والدروس منها، مثل الأساطير الشعبية التي تحكي البطولات والمغامرات، وللأساطير وجهين أحدهما ايجابي والآخر سلبي، فالجانب الإيجابي يتمثل في ربط الإنسان بتراثه وثقافته القديمة ومجتمعه القديم، كما أنها تقدم بعض الدروس والعبر وتجارب القدماء. أما جانبها السلبي فيتمثل في خلطها بين الحقائق والخيالات، وخلق حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية.

الطرائف والنكت والألعاب: تستخدم كأساليب مجازية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، فهي وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات لإزاحة العوائق في عمليات الاتصال بين أعضاء المنظمة، كما أنها تقدم بأسلوب نقدي مرح وإيجابي يهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة. (خير الدين، 2014-2015، صفحة 24)

والجدير بالذكر، أن عدد وقوة تأثير مكونات الثقافة التنظيمية مرتبط بعدة اعتبارات، منها (عيساوي، 2011/2012، صفحة 22)

- ✓ **عمر المنظمة:** أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن.
- ✓ **قوة المؤسسين:** أي أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين.
- ✓ **التطور التاريخي:** أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة وكيفية التغلب على حالات الفشل وطرق معالجة الأزمات.
- ✓ **التوسع والانتشار:** فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً أو دولياً كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.
- ✓ **التميز والتفوق:** سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.

المطلب الثالث: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

لقد وجدت الكثير من الأبحاث التي عبرت بدورها عن العديد من التقسيمات للثقافة التنظيمية، ولعل ذلك بسبب المعيار المعتمد عليه أو الجانب المركز عليه في عملية التقسيم. وسيتم التركيز في هذا الفرع على التقسيمات الشائعة، أو التي حاولت أن تعطي نظرة متكاملة.

❖ تصنيف Handy: قسم الثقافة الى: (بو الشرش، 2015، الصفحات 57-60)

ثقافة الدور: وهو نموذج بيروقراطي كلاسيكي للمنظمة، حيث يكون الهيكل واحداً من طبقات متعددة هرمية، وتقوم كل طبقة أو مستوى برفع تقريره للمستوى الأعلى، ويتم التمسك بالقيم الأساسية والخبرة في إطار أدوار تم تعريفها بشكل جيد، فالغموض من أي نوع يؤدي إلى تهديد كبير، لذا يعمل هذا الدور جيداً في ظل البيئة المستقرة التي يمكن التنبؤ بها حيث يمكن أن تكون ناجحة جداً عند إدارة التغييرات غير الجذرية التي لا تحدّد الهيكل الأساسي للمنظمة ومن ناحية أخرى فهي غير مرنة تماماً بحيث لا يمكن التكيف مع التغيير الجذري.

ثقافة المهمة: تكون مصحوبة بالهياكل التي تأخذ شكل المصفوفة، وهي تؤكد على المرونة والقدرة على التكيف والمساواة داخل فرق العمل الخاصة بالمشروع، والاتصالات الجانبية وليس الرأسية وإعطاء قيمة كبيرة لإنجاز الفرد والجماعة وجميعها تعتبر الأكثر تشجيعاً ومحابة للابتكار.

ثقافة شخصية: تركز على استقلالية الشخص والعلاقات بين الأفراد فوق كل شيء آخر، لذلك فهي مصحوبة بميالك غير رسمية على درجة كبيرة من عدم المركزية، حيث تتم ممارسة الرقابة من خلال محاسبة تبادلية وبسبب تعظيم الحرص الشخصي، كما يمكن أن تساعد على تسيير وجود مستويات مرتفعة من الإبداع الفردي، ومن ناحية أخرى فإن هذا لا يترجم دائما إلى مستوى الابتكار التنظيمي بسبب الحاجة إلى تحقيق الاتفاق العام من خلال الاقناع. يضاف إلى ذلك أن القيمة المعطاة لنوعية العلاقات بين الأفراد تعني أنه عند حدوث مشاكل في هذه العلاقات فسوف تكون آثارها واسعة على المنظمة ككل. ويركز الثاني أي المناهج التفسيرية للثقافة على المعايير والرموز والطقوس والأساطير التي تنتشر في المنظمة، لذلك نجد أن عملية إدارة التغيير تتضمن التلاعب في هذه العناصر الرمزية ودلالاتها النسبة لفريق العاملين والعملاء.

ثقافة الوظيفة أو العمل: توصف هذه الثقافة بأنها ثقافة موجهة نحو العمل والإنجاز، لذلك نجدها منتشرة على نطاق واسع في المنظمات المهتمة بأنشطة البحوث والتطوير والتي تعتبر أكثر ديناميكية، يغلب عليها التقليل من الإجراءات والقواعد، كما أنها معرضة باستمرار للتغيير والتطوير، الشيء الذي يضطرها إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة وتلبية احتياجاتها المستقبلية. (سعيد ر.، 2020، صفحة 344)

❖ **تصنيف Anthony وWodge:** صنفت الثقافة التنظيمية حسب الباحثان إلى نوعين هما: (زايدي و كشرود، 2020، الصفحات 33-34)

ثقافة قوية: هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها، وتحظى بالقبول من طرف جميع أفرادها، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل بيئة العمل، وتمثل رابطة متينة تربط عناصرها ببعضها البعض، كما تساعد في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة، والاستجابة السريعة للملأمة لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد في إدارة الغموض وعدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

ثقافة ضعيفة: وهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهو السبب الرئيسي للضعف، حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحيد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. كما تتميز بمشاشة وتذبذب نسق قيمها نظرا لوجود ثقافات فرعية عديدة متناقضة أحيانا، مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم، بالتالي عدم السيطرة على السلوكيات والتصرفات، وعدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة ما يجعل الأفراد يسرون في طرق مهمة غير واضحة المعالم نتيجة تلقيهم تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

❖ **تصنيف Mishra و Denison:** صنف هذان الباحثان الثقافة التنظيمية إلى أربع أنواع في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكل التنظيمي والتركيز الاستراتيجي من جهة ثانية، وعلى النحو الذي يؤدي إلى بلوغ الفاعلية التنظيمية: (عاشوري و يونس، 2019، صفحة 102)

الثقافة الريادية/ التكييفية: تتميز الثقافة الريادية التكييفية بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة وأحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون، ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها. وهذا الأمر، لا يعني الاستجابة فقط بل أن هذه المنظمة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي والابتكار والإبداع، مع العلم أن أصولها ترجع إلى Frederick Taylor حيث اعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق BEST ONE WAY وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

ثقافة رسالة المنظمة: تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجيين دون رغبة منها في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة، وبما أن هذه الثقافة تقوم على أساس استقرار البيئة التي تعمل فيها، فإن الإدارة مسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثم ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس كي يتم من بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد.

ثقافة الجماعة: يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغيرات الجذرية في البيئة الخارجية والعمل الجماعي، ما يؤدي ذلك الى زرع بين الأفراد الإحساس بالمسؤولية والملكية والولاء، والتي ستعكس إيجابا في زيادة مستويات أداء هؤلاء الأفراد.

الثقافة البيروقراطية: يركز هذا النوع من الثقافة على داخل المنظمة انطلاقا من مسلمة مفادها أن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة، فالمنظمات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة التنظيمية تركز على إجراءات العمل وسياساته وممارسته الإجرائية بغية إنجاز الأهداف التنظيمية وعلى المشاركة، غير أنها تركز بشكل رئيس على التجانس والتطابق والتعاون بين الأفراد، الأمر الذي يضيف على المنظمة صفة التكامل والكفاءة.

❖ تصنيف Daft ميز بين: (مشنان، 2015-2016، صفحة 79)

ثقافة التكيف: حيث تتميز ثقافة التكيف بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية من خلال المرونة والتغيير لتلبية احتياجات العملاء

ثقافة الرسالة: تكون المنظمة مهتمة بخدمة عملاء معينين في البيئة الخارجية، ولكن من دون الحاجة الى التغيير السريع في ثقافة الرسالة، بالإضافة الى تركيزها على رؤية واضحة لغرض تحقيق الأهداف.

ثقافة الطائفة: تركز هذه الثقافة بشكل أساسي على مشاركة أعضاء المنظمة وتوقعات سرعة التغيير في البيئة الخارجية، وهي أكثر تركيزا عن غيرها على احتياجات الموظفين كوسيلة لضمان الأداء العالي، بحيث تعزز المساهمة والمشاركة وخلق الشعور بالمسؤولية والملكية، وبالتالي الالتزام اتجاه المنظمة.

الثقافة البيروقراطية: تقوم على تحديد المسؤوليات والسلطة التي تأخذ الشكل الهرمي في تسلسلها، معتمدة على التحكم والالتزام.

بناء على ما ورد، يمكن القول أنه بالرغم من أهمية تصنيفات الثقافة التنظيمية إلا أنه ليس هناك ثقافة مثالية تتفق مع كل المنظمات وأنه يجب إدراك الطبيعة الداخلية للمنظمات فقد تكون ثقافة المنظمة معقدة بدرجة لا يمكن ربطها بأحد أنواع التقسيمات السابقة وهذا يرجع لعدة أسباب، منها نوعية النشاط، تأثيرات البيئة الخارجية على مدخلات ومخرجات المنظمة، أو درجة التعقيد والمركزية السائدة، أو درجة الاعتماد على التقنية.

الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة، والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

ثقافة المجتمع: تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود في المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين، تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجيتها وأنشطتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه. (قرصان و طراد توفيق، 2022)

الثقافة الداخلية للمنظمة: ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناجم من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض. إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب Hofstede فإن التمييز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد. (سالم، 2006، صفحة 24)

ثقافة النشاط: وتعبر عن القيم والعادات والتقاليد التي تتشابه فيها المنظمات التي تعمل في نفس النشاط، فتصبح تشكل ما يسمى بثقافة النشاط، والتي تعتنقها كل منظمة تدخل حديثا إلى هذا النوع من النشاط وتصبح كأتما ملزمة لها، فهي تؤثر على جوانب مهمة في هذه المنظمات، كالهيكلة التنظيمية المتبع، أنظمة العمل وإجراءاته، أسلوب اتخاذ القرارات، وغير ذلك من الأشياء السائدة داخل المنظمة. (زهرة، 2017/2016، صفحة 20)

ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل): هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات المتوسطة وأعاون التحكم، تقنيين، إداريين وعمال ، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث، نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين. (سالم، 2006، صفحة 24)

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية كمدخل للمنظمة المعاصرة

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة شخصية المنظمة لما لها دور فعال في تحديد كفاءة أغلبية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي تحقيق الانسجام والتوافق في بيئة المنظمة الخارجية والداخلية، كما تعد صيغة تميز كل منظمة عن الأخرى بحيث تمثل الإطار العام للمنظمة القوية والناجحة. لذا، سنحاول من خلال هذا المبحث بمطالبه الثلاث التعرف عليها أكثر وبدقة كمدخل للمنظمة المعاصرة.

المطلب الأول: مداخل ووظائف الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: مداخل دراسة الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصور أفضل، ولقد تعددت مداخل دراستها، من أهمها:

✓ مداخل دراسة ثقافة المنظمة حسب Thomas (خير الدين، 2014-2015، الصفحات 27-28)

المدخل الوظيفي: يهتم هذا المدخل بربط الثقافة بالحاجات الإنسانية، على اعتبار أنها تخدم حاجات الأفراد وما يقومون به. فالفرد يخدم المنظمة لكونها نظاما اجتماعيا متطورا وهادفا ومن ثم تضمن الاستقرار والبقاء، إذ أن من الوظائف الرئيسية لثقافة هو التميز في الأداء وجودة المنتجات والخدمات من خلال ما تعبر عنه المنظمة بثقافتها.

المدخل النفسي: يولي المدخل النفسي اهتماما في متابعة تأثير المجالات الثقافية في الشخصية، فضلا عن الاهتمام بدراسة الأسس الثقافية لتوضيح التباين بين الأفراد والجماعات في العمليات النفسية، وأن هناك تأثيرا متبادلا بين الثقافة والشخصية، إذ نرى أنه كلما كانت عوامل الشخصية من تعلم وإدراك ودافعية و... الخ متكاملة وذات مستوى مرتفع انعكس ذلك على سلوك الفرد ومن ثم على تهيئته وهو غاية الثقافة.

المدخل المعرفي: يشير هذا المدخل إلى أن لكل ثقافة نمطها الخاص بها من المعرفة وأسلوبها الاستدراكي إذ تختلف كل ثقافة بجزئها ولتفهمها لا بد من مراعاة المضمون المعرفي.

✓ مداخل دراسة ثقافة المنظمة حسب Robbins & Pearce

يهتم هذا المدخل بدراسة ثقافة المنظمة عبر تطور الفكر التنظيمي بشيء من التفصيل والتوضيح، مراعيًا بذلك التقسيم المتفق عند تقييم المدارس الإدارية، وهي: (بوعلام الله، 2019، الصفحات 156-158)

المدخل الكلاسيكي (التقليدي): يمكن أن يستدل على الثقافة في الأدب الإداري الإنجليزي بفكرة تقديس العمل وعلى وجه التحديد من عام 1930-1950 وهو ما أشار إليه Barnard (1938)، وما أشار إليه Bakkers في أوائل الخمسينات في أمريكا من خلال ما يعرف آنذاك بعقود المنظمة ثم تغيير ثقافة المصنع Hofstede (1986) كما سادت أنماط ثقافية في

المنظمات منها ثقافة الدور وثقافة القوة وثقافة الإنجاز وثقافة المهمة (Harrison 1978)، كما يمكن أن نتحسس الثقافة ونذكرها عبر مظاهرها المختلفة كالدين، الطقوس، المعتقدات. (Ahuja 1993)

المدخل الإنساني، السلوكي: تجلت مظاهر الثقافة بالاهتمام بمشاعر الفرد وحاجاته والتركيز على جماعة العمل والمؤثرات غير العادية عندما ذكر (Maslow 1943) حاجة تحقيق الذات، وتعرض لها (Druker 1954) في تصنيف أهداف المنظمة، وأشار إليها (Mc Grygor 1958) ضمنا في نظرية Y ثم تطور المفهوم الى المناخ التنظيمي عند (Mouton & Blak 1964)

المدخل المنظومي: تعد فترة نهاية الستينات وأوائل السبعينات فترة خصبة، إذ ترعرعت فيها منظمات الأعمال اليابانية التي حققت نجاحات ريادية فيما بعد، بسبب تميزها بثقافة خاصة بدلا من اعتمادها على برامج جاهزة مستنسخة من واقع البيئة الغربية، ثم سادت النظرة الحديثة لها بأنها تمثل الجانب الفكري والمعنوي، (Barney 1986)، (Ronen 1986)، (Strickland & Thompson 1993). وقد استعان المدخل الحديث لبعض نظريات الثقافة بحقول علم الاجتماع والأنثروبولوجيا الثقافية، إذ يرى أن الأشكال والتراكيب والعمليات الخاصة لهذه الأنظمة تعكس جينات معينة وتعكس ظروف تكوينها وهي شكل يرتفع ويتلاشى من التراث، وان ثقافة هذا النوع من المنظمات هي ثقافة المهمة (المشروع) التي تعتمد على توحيد قوة الجماعة باعتبارها فريقا.

المدخل المعرفي: قد يختلف هذا المدخل قليلا عن المدخل الذي جاء به Handy إذ شخص الثقافة بأنها مجموعة من الأساليب الرقابية، والقواعد والتعليمات، إذ تختلف ثقافة المنظمة عن ثقافة البيئة وقد تتوافق معها نتيجة للضغوط الداخلية والخارجية، وان للمنظمات ثقافة ينظر لها من خلال تعابير ورموز إدراكية هي تمثل نظاما من المدركات المشتركة أو نظام معرفة ومعتقدات تنتج من العقل الإنساني.

المدخل الموقفى: تتسم منظمات اليوم والغد بالتعقيد وكثرة التهديدات وسرعة في ردود الأفعال والاستجابات، فيما يتعلق بشأن تحقيق أهدافها من جهة، واختلاف الرؤى التفكيرية والتنبؤية والاستراتيجية لمستقبلها من جهة أخرى.

ونظرا لما تحمله عقول الرموز والمديرين والحللين والاستراتيجيين من تفكير متنام ومدروس عن عوامل الوقفية متمثلا ذلك بالقيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة صوب إيجاد حالة من التكيف والتوازن مع عوامل الموقف لضمان تحقيق الأهداف.

الفرع الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية بعدة وظائف مهمة في المنظمة، هذه الوظائف توحد بين سلوك العاملين والمنظمة وتجعل الأفراد في حالة رضا وزيادة ارتباطهم وبالتالي الرفع من مستوى التزامهم التنظيمي وانضباطهم في أداء أعمالهم وإحساسهم بالمسؤولية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. وتتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية وهي:

تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين في المعايير والقيم والمدركات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك. (غراز و نسيبة، 2020، صفحة 411)

تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً، إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم. (الزوي، دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي، 2012، صفحة 23)

تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام. (غراز و نسيصة، 2020، صفحة 411)

دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة توجه أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة. (الزوي، دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي، 2012، صفحة 23)

بالإضافة الى ما سبق، فقد ذكر Schein (1991) أن المهمة الأساسية للثقافة التنظيمية هي المحافظة على بقاء و استمرار المنظمة من خلال قيامها بوظيفتين أساسيتين هما:

- التكيف مع البيئة الخارجية: حيث تلعب الثقافة دوراً يتحدد في الآتي:
 - الإدراك المشترك للأهداف.
 - الاستجابة السريعة لحاجات العملاء وسياسات المنافسين بما يحقق للمنظمة البقاء والنمو.
 - تشجيع التزام الأعضاء بالغرض الرئيسي للمنظمة وتحديد الأهداف الأساسية.
 - توضيح دور كل فرد في تحقيق هذه الأهداف عن طريق التفاعل المشترك.
- التكامل الداخلي: يقصد به تنمية الأعمال الجماعية والحفاظ على أفراد المنظمة وذلك من خلال:
 - تنمية الهوية الجماعية لأعضاء المنظمة وتسهيل العمل من خلال فرق العمل.
 - توجيه علاقات العمل اليومية وتحديد علاقة الأفراد بالمنظمة.
 - توضيح السلوكيات المقبولة وغير المقبولة في المنظمة.
 - تحديد معايير توزيع الاختصاصات.
 - توضيح القواعد والأوامر غير المكتوبة وترسيخها في عقول الأفراد مما يؤدي إلى تحديد السلوك.

المطلب الثاني: نماذج وقياس الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: نماذج الثقافة التنظيمية

لقد ساهم العديد من الباحثين بطرح آرائهم وأفكارهم بخصوص تشخيص ثقافة المنظمة والتعرف على ملامحها كظاهرة اجتماعية تنظيمية، وذلك ضمن نماذج فكرية مختلفة باختلاف توجهات مفكرها، إلا أن المتفحص في الدراسات والبحوث يجد أن نموذج

إطار القيم المتنافسة ونموذج Denison وكذا نموذج Hofsted من أكثر النماذج استخداما لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة (مهديد، 2016/2015، صفحة 18).

نموذج القيم المتنافسة: يعد إطار القيم المتنافسة واحدا من أهم 40 نموذجا تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم، حيث طور في الستينات من القرن الماضي لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل، بالتركيز على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد، وبشكل أساسي على الصراع ما بين الاستقرار والتغيير، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية. (الكثيري و محرار، 2021، صفحة 1039)

كما يتضمن هذا النموذج على ستة جوانب لثقافة التنظيمية (الخصائص التنظيمية، القيادة التنظيمية، إدارة العاملين، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي، ومعايير النجاح. وكل هذه الجوانب الستة تتمثل استجابة لواحد من أربعة أنواع للثقافة التنظيمية وهي ثقافة القبيلة، الثقافة الإبداعية، الثقافة السوق والثقافة الهرمية: (العطوي و الشيباني، 2010، الصفحات 46-47)

ثقافة القبيلة: ينظر للمنظمة في ظل هذا النمط على أنها عائلة كبيرة، تتميز باللامركزية واللامرسمية، يسودها الترابط والتماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق، والمساواة والعضوية كعوامل تحفيزية، كما يعتمد أسلوب القيادة على الاهتمام والمراقبة الأبوية، من خلال تطوير المفاهيم المشتركة والالتزام والولاء وتبني الإجراءات العملية المرنة، وبناء فرق العمل ودعم برامج إشراك والتواصل، والتركيز الاستراتيجي يكون نحو تنمية وتطوير العاملين.

الثقافة الإبداعية: تمتاز باللامرسمية واللامركزية، أما التركيز المنظمي فيها فيكون نحو الخارج وقوتها تتمثل بسرعة التغيير والتكيف، وفيها تركيز كبير على الابتكار والمخاطرة والإبداعية، وخصائصها تتضمن التكيف والدعم الخارجي والنمو والتبصر، أما التركيز الاستراتيجي فيكون نحو النمو والموارد الجديدة والابتكار، والنمط القيادي السائد هو النمط الابتكاري الذي يأخذ بالمخاطرة والتغيير. كما ان النمو والدافعية والابداع والتنوع هي عوامل محفزة في المنظمات التي تعتمد الثقافة الإبداعية.

ثقافة السوق: تتصف بتوجهها نحو البيئة الخارجية وتركيزها الشديد على التعاملات الخارجية مع الموردين والعملاء والجهات الحكومية وغيره. وتكون موجهة بالنتائج والمنافسة والأهداف، وتتميز بالمركزية والرسمية، وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى.

الثقافة الهرمية (البيروقراطية): تمتاز بالرسمية والمركزية والتوجه المنظمي فيها نحو الداخل وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، وتوجهاتها الرئيسية تنصب نحو القواعد والأوامر والسياسات والتنظيمات والكفاءة، أما النمط القيادي فهو المنسق والمنظم والمرتب. وتتمثل العلاقات التي تربط الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والإجراءات والتوقعات الواضحة وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة، أما وسائل الاتصال فيها فتكون منظمة وعمودية في التوجه وعمليات اتخاذ القرارات تتصف بالمركزية. والمنظمات الهرمية تشترك بتشابه مع المنظمات البيروقراطية المعقدة.

نموذج "دينسون": قدم نموذجا عمليا يمكن من فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، وذلك بالتركيز على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي: (الكثيري و محارر، 2021، الصفحات 1039-1040)

- بعد الاحتواء والترابط: يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، كما يتضمن على عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، والتوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين
- بعد الاتساق والتجانس: يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، وكذا درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة، متضمنا بذلك على عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية، والاتفاق، والتنسيق والتكامل
- بعد التكيف: يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق، كما يشمل على عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: خلق التغيير، والتعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء.
- بعد المهمة: يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حسا واضحا بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، كما يتضمن على عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: الرؤية، والاستراتيجية، والأهداف والغايات.

نموذج Hofsted

يسمى هذا النموذج أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة، على اساس أن المنظمات تعمل في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي، حيث تدور فكرته حول البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة من خلال الابعاد التالية: (مهديد، 2016/2015، الصفحات 18-20)

تفاوت السلطة: يعرف Hofsted تفاوت السلطة بأنه الخاصية الثقافية التي تحدد المدى الذي يمكن أن يصل إليه الشخص الأقل سلطة في المجتمع لكي يقبل عدم المساواة في السلطة ويعتبرها شيئا عاديا، وهذا ما يعني مدى قبول الأفراد الاختلافات فيما بينهم فيما يخص تقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف. فالناس في الثقافات ذات تفاوت السلطة العالي يقبلون بنظام التسلسل الهرمي أي يتقبلون عدم المساواة في السلطة بخلاف الناس في الثقافات ذات تفاوت السلطة المنخفض فيحاولون أن يقلصوا الفروق في السلطة ويتوقعون أن تكون أية فروق ثقافية حقيقية مبررة.

تجنب عدم التأكد: يشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم الارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطرة وعدم التأكد والنفور منها، تظهر الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد أكثر منها في حالة الثقافات المنخفضة. فهذه الأخيرة تكون مستويات الضغوط لديها منخفضة وقبول المخالفة والمعارضة مرتفع وأكثر إقداما على المخاطرة منها في حالة الثقافات المرتفعة في تفادي عدم التأكد.

الفردية والجماعية: مدى حاجة وتأکید في المجتمع ومنظّماته على حرية الافراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والاستعداد للعمل الجماعي، بمعنى ترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي ومن ثم مساهمة الأفراد في النجاح والارتقاء للمسؤولية الاجتماعية.

الذكورة والأنوثة: لقد أعطى تسمية الذهن الصلب للذكورة والأنوثة بذوي الذهن إلى اعتبار العمل جزء من حياة الناس، أما الذكورة يمكن أن تعرف ببساطة على المدى الذي تتواجد فيه العدوانية والجوانب المادية حيث التركيز الشديد للعمل وحيث الشركات تتطفل على الحياة الخاصة لمستخدميها والإنجاز يعتبر مثلاً أعلى والتوجه نحو الاستخدام العضلي والقوة الجسدية لحيازة الثروة.

التوجه نحو الوقت: تشير الثقافة الآنية أو المتوجهة بالحاضر إلى تركيز واهتمام واضحين في مجتمع معين عند تناوله أمراً بالتفحص والمعالجة بما يحيط بالموقف الآن، أما التوجه بالمستقبل فيتضمن تركيزاً أكبر وتوجهاً أساسياً نحو مد الرؤية إلى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلاً.

الفرع الثاني: قياس الثقافة التنظيمية

تسعى المنظمات إلى قياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقاً للأهداف التالية: (الكثيري و محرار، 2021، الصفحات 1040-1041)

- التعرف على النمط الثقافي السائد في المنظمة.
- الربط بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئة المختلفة من حيث العلاقة المتبادلة وطبيعة الأثر الموجود بينها.
- التحقق من مدى التوافق بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية التي يدركونها.

ولقد ارتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بالمدخل الكمي والمدخل الوصفي كمدخلين لقياس الثقافة التنظيمية، وسنقوم بتناول المدخلين بالشرح كما يلي:

المدخل الوصفي: اعتمدت الدراسات الأولى للثقافة التنظيمية على هذا المدخل عند قياسه للظاهرة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية التي تتمثل في المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة الشخصية. وتنهج الدراسات التي تستخدم المدخل الوصفي لقياس الثقافة طرقاً مختلفة للقياس حيث تسعى في الأجل الطويل إلى الملاحظة الدقيقة لتصرفات الأفراد في المنظمة وتدوينها، بينما تسعى في الأجل القصير إلى محاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية من خلال المقابلات المتعمقة، وكذا دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة، ودراسة الرموز المادية. ويرى بعض المفكرين في حقل الثقافة التنظيمية أنه المدخل الأمثل لقياس ثقافة المنظمة بشكل متكامل، حيث أشاروا إلى أن ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتدوينها بشكل حيوي وفعال يعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة الشخصية. ومن ناحية أخرى يمتاز المدخل الوصفي بمساعدة الباحثين على التعرف بوضوح على التجليات المادية للثقافة (الأشكال الثقافية)، حيث يسهل من خلال الملاحظة التعرف على الرموز الثقافية والطقوس السائدة والقصص المتداولة واللغة الدارجة والممارسات الإدارية، إلا أنه وبالرغم من تميز المدخل الوصفي في توفير معلومات متعمقة عن الثقافة التنظيمية فقد وجهت إليه مجموعة من الانتقادات التي جعلته غير كاف لقياس الظاهرة الثقافية من بين هذه الانتقادات ما يلي: (بورقة و حصباية، 2020، صفحة 17)

- لا يساعد في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المرتبطة بالثقافة.
 - لا يسمح بتعميم النتائج التيمم التوصل إليها على كل المنظمات.
 - لا يشجع أسلوب المقابلة الشخصية على التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد، حيث يتولد شعور لدى المقابل بعدم الارتياح عندما تكون المقابلة وجها لوجه، كما قد يعتمد الأفراد إعطاء إجابات لا تعكس معتقداتهم وآرائهم وذلك لإعطاء الباحث انطباع جيد عن مستواهم وثقافتهم.
 - يشجع أسلوب الملاحظة الشخصية على تصرف الأفراد بصورة مختلفة وبشكل أفضل في الغالب.
 - احتمالية التحيز تكون عالية في المدخل الوصفي فقد يدخل عنصر العاطفة ويكون هو الغالب أثناء المقابلة الشخصية، فيتحيز الباحث لشخص ما سلبا أو إيجابا، ومن ناحية أخرى تتأثر الملاحظة بالمزاج الشخصي للباحث وبتجاهاته ومشاعره تجاه ما يلاحظه.
- المدخل الكمي:** يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة الثقافية على قائمة الاستقصاء، الذي يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بالقيم والمعتقدات والأبعاد الثقافية وذلك للتعرف على ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة، وقد صنف Achkansy قوائم الاستقصاء المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية إلى صنفين رئيسيين كما يلي (الكثيري و محرار، 2021، صفحة 1041):

- ✓ **مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية:** تقوم هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أصناف متعددة، ويكون كل صنف مصحوبا بالوصف الدقيق لمعايير السلوك والقيم والمعتقدات، وكمثال على هذا مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعتمد على إطار القيم المتنافسة، الذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط (ثقافة الفريق، الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، والثقافة التطويرية)، وأهم ما يميز مقاييس التصنيف أنه يسهل من خلالها إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية، كما أنها تسهل من عملية التغيير التنظيمي .
- ✓ **مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية:** يقوم مقياس ملامح الثقافة التنظيمية على فكرة مفادها أن الخصائص المهمة للثقافة التنظيمية يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من المتغيرات المختلفة التي تضم العديد من الخصائص، ومن خلال هذه المتغيرات يمكن التعبير عن مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس، كما يقوم هذا النموذج بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة، وصولا إلى وصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة. (بوعمامة، 2018، صفحة 327)

المطلب الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية وتقويتها

الفرع الأول: إدارة الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات، فهي تمثل الأصل السلوكي الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث. و تتم ادارة الثقافة التنظيمية وفق لثلاث مراحل التالية: (محمد، 2014/2015، الصفحات 20-21)

بناء ثقافة المنظمة: يتولى في الغالب عملية بناء وتشكيل ثقافة المنظمة الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة، حيث يكون لهم شخصية ديناميكية، وقيم مهيمنة قوية ورؤية واضحة ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك وتستمر تلك الثقافة حتى بعد رحيلهم منها. كما أنه لا يمكن أن تتشكل ثقافة المنظمة بمعزل عن الثقافة المجتمعية فنرى أن قوة الثقافة التنظيمية تتجلى في الإدارة اليابانية وذلك لاهتمامها بالقيم المصاحبة للسلوك العملي فالإدارة اليابانية تعكس في جوهرها ملامح الثقافة اليابانية وتسخر القيم السائدة في المجتمع لتكون في خدمة المنظمات الإدارية. كذلك ثقافة المنظمة تنمو متأثرة بخبرة مع البيئة الخارجية، والتي تمارس نفس في الصناعة التي تعمل بها، أو مناسباً لنشاط المنظمة فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا السوق الذي تتعامل فيه وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى.

نقل ثقافة المنظمة والحفاظ عليها: إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يتطلب تطوير الثقافة التنظيمية وتبادلها بين الموظفين ويعتبر اختيار العاملين من أهم خطوات المحافظة وتشمل اختيار الموظفين ذو الكفاءة العالية وعدم التفريط فيهم من قبل المسؤولين، ودعمهم لزيادة كفاءتهم بشكل أكبر ليتوحدوا في الأفكار مما يساهم في تحقيق الأهداف بسهولة ويسر.

تشخيص ثقافة المنظمة: يتم فيها تحليل كل الوثائق المتعلقة بالمنظمة، بإضافة القيام بزيارات ميدانية وذلك بعد الحصول على المعلومات الأولية والقيام باختبارات في بعض الأحيان حتى تتمكن من تشخيص الثقافة السائدة. ويمكن للمنظمة أن تستفيد من عملية التشخيص في:

- تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة.
- تقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية .
- تقييم مدى القابلية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- معرفة مدى فعالية الثقافة التنظيمية في أداء وظائفها .
- اكتشاف أهم المعوقات الثقافية التنظيمية.
- التأكد من ضبط الاتجاه الصحيح للثقافة التنظيمية باتجاه أولويات المنظمة الاستراتيجية.

تغيير ثقافة المنظمة: التغيير هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة مرغوبة، يفترض فيها أن تكون أكثر إيجابية وتلقى قبولا لدى غالبية العاملين في المنظمة. ويعرف على أنه أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أمرين هما:

- خلق أوضاع تنظيمية تحقق للمنظمة ميزة عن غيرها من المنظمات.
- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية من خلال إحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.

أصبحت تتميز المنظمات حاليًا بثقافتها وخصوصيتها وذلك لارتباطها بهوية الكائن وشخصيته فعند تغييرها يصبح هناك نوعين من العقبات:

- عقبة الخوف التي تعتري القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.
- عقبة الرفض التي تعتري الناس بسبب ذلك الخوف.

إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية معقدة تحتاج إلى وقت وجهد لتحقيقها وذلك لارتباطها بالاستقرار والاستمرارية ويتم تغييرها بقناعة تامة لدى القيادات العليا والإدارة لأنهم أساس التغيير.

الفرع الثاني: مظاهر الثقافة التنظيمية

تنطوي الثقافة التنظيمية على جملة من المظاهر التي تميزها وتساعد العاملين على الاستقرار داخل المنظمة والتعاون معها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها والتفوق والتميز في بيئة العمل. تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية في: (غراز و نسيبة، 2020، صفحة 412)

فلسفة العمل الجماعي:

- سيادة روح الفريق.
- القدرة على التخطيط واتخاذ القرار.
- سيادة روح المودة والنظام.
- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل.
- الشعور بالمساواة بين العاملين.

القدرة على التكيف:

- مرونة الإدارة.
- الاعتقاد بحتمية التغيير.
- الاتصالات المفتوحة والاعلام الداخلي الفعال.

القدرة على الابتكار:

- مدى تشجيع التفكير الابداعي.
- الاعتقاد ان الابتكار أساس نجاح المنظمة.
- الاستعداد لتحمل المخاطر.

المبحث الثالث: أوجه خدمة عوامل الثقافة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي

تحتل الثقافة جانبا كبيرا من الأهمية في الكثير من المنظمات، لما لها من دور فعال في مساندة ودعم العمليات، وكذا في توجيه سلوك العاملين وتشكيل أنماط السلوك المطلوب، وذلك باعتراف البعض من الباحثين الذين يقرون بأن وجود قيم ومعتقدات مناسبة

داخل المنظمة تسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية وبالتالي التأثير على بعض المتغيرات ذات صلة بالأفراد. وهذا الامر، جعلنا نلاحظ مدى ارتباطها بالسلوكيات السلبية في المنظمة من خلال التقليل منها أو حتى القضاء عليها مع مرور الوقت، والتي من أهمها وأكثرها انتشارا في الآونة الاخيرة هي ظاهرة الاغتراب الوظيفي حيث نعتقد أنه بدون الدعائم التي تشكل مع بعضها البعض ما يسمى بعوامل الثقافة التنظيمية لن تكون الثقافة السبيل التنظيمي الأمثل للتخفيف من هذه الظاهرة. وهو ما سنحاول اثباته على مستوى هذا المبحث.

المطلب الاول: نظم المعلومات في خدمة الاغتراب الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات

على الرغم من عدم وجود اتفاق مشترك حول تعريف مصطلح نظام المعلومات إلا أن هناك على الدوام فهما عاما لما يعنيه هذا المصطلح، فيرى Laudon على أنه "يمثل المكونات مجتمعة مترابطة مع بعضها البعض لمجمع المعلومات و تخزينها و معالجتها، لدعم عملية صنع القرار و التنسيق و الرقابة، و التحليل في مستوى المنظمة بحيث تصبح واضحة للإدارة، كما تساعد الإداريين و العاملين في تحليل المشاكل واستيعاب المواضيع الصعبة " (غنيم ، 2017، صفحة 19)، أما عماد الصباغ (2000، صفحة 11) فيشير إليه بأنه "بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات و معالجتها و بث المعلومات لمن يحتاجها"، كما يعرفه Reix بأنه "مجموعة من الموارد البشرية، البرمجية، المادية والإجرائية، التي تسمح بجمع ومعالجة وتخزين المعلومات في شكل نصوص، وصور، أصوات" (جبيرات، 2015/2014، صفحة 21)، ويضيف GALACSI بأنه: "مجموعة من الوسائل البشرية والمادية والطرق المرفقة لمعالجة مختلف أشكال البيانات الموجودة داخل المنظمة" (حبيش، 2021، صفحة 31)

وعليه يمكن القول إن نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر المتناسقة والمتكاملة التي تتفاعل مع بعضها البعض لإنتاج معلومات مفيدة، وذلك عن طريق القيام بوظيفة تجميع، تخزين، معالجة وإيصال المعلومات للمستخدمين بالشكل والوقت الملائم بحيث تساعدهم في اتخاذ القرارات. تتمثل هاته العناصر في: (الصباغ، 2000، الصفحات 24-26)

• **موارد الماديات:** ويشمل جميع المعدات المادية والمواد المستخدمة في معالجة البيانات، وهي بالأخص المكائن، مثل الحاسوب والآلات الحاسبة، كما تشمل أوساط البيانات مثل الأوراق والأقراص المغناطيسية، ومن أمثلة الماديات في نظام المعلومات الحاسوبي:

✓ الحاسوبات الكبيرة والصغيرة والدقيقة.

✓ محطات الحاسوبات وتستخدم لوحات المفاتيح لإدخال البيانات، أو الطابعات لإخراج المنتجات والمعلومات، الأقراص الضوئية أو المغناطيسية للخرن.

• **موارد الشبكات:** وتتكون من الحاسوبات والمحطات، ومعالجات الاتصالات ومعدات أخرى مبروطة بوسائط الاتصال المختلفة، وتشير أيضا إلى مختلف أنواع الشبكات، مثل الانترنت والشبكات الخارجية/ الاكسترانت، والتي أصبحت من ضروريات الأعمال حيث تربطهم بالعالم الخارجي.

• **موارد البرمجيات:** ويعني مجموعة الايعازات الخاصة بمعالجة البيانات، ولكن هذا المصطلح لا يشمل فقط البرامج التي توجه وتدير المكونات المادية للحاسوب ولكنه يشمل مجموعة الإيعازات التي يحتاجها الأفراد لمعالجة البيانات والتي تسمى إجراءات، ومن البرمجيات:

✓ برمجيات المنظومة مثل نظام التشغيل الذي يدير ويدعم عمليات منظومة الحاسوب.

✓ البرمجيات التطبيقية: وهي برامج توجه المعالجة لاستخدام معين للحاسوب من قبل المستخدم النهائي، ومن أمثلتها نظام السيطرة على الخزين، نظام الرواتب ونظم معالجة النصوص.

✓ الاجراءات: وهي توجيهات تشغيلية للأفراد الذين سيستخدمون نظام المعلومات ومن أمثلتها التوجيهات الخاصة بمالأ الاستثمارات أو استخدام حزمة برمجيات معينة.

• **موارد الأفراد:** هناك حاجة للأفراد لتشغيل جميع أنظمة المعلومات وهذا المورد يتكون من الاختصاصيين والمستخدمين النهائيين:

✓ الاختصاصيين وهم الأفراد الذين يخللون ويصممون ويشغلون نظام المعلومات. ويتكونون من محلي الأنظمة والمبرمجين، ومشغلي الحاسوب والاداري والتقني والكتابي، يقوم محلولو النظام بتصميم النظام بالاستناد إلى الاحتياجات المعلوماتية للمستخدمين النهائيين، ويقوم المبرمجون بإعداد برامج الحاسوب بناء على المواصفات التي يقدمها محلل النظم، ويقوم مشغلو الحاسوب بتشغيل الحاسوبات الكبيرة والصغيرة.

✓ المستخدمون النهائيون: هم الأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات ويمكن أن يكونوا المدراء أو المحاسبين أو المهندسين أو العملاء أو مستخدمين نهائيين لأنظمة المعلومات.

• **موارد البيانات:** البيانات هي أكثر من المواد الخام لنظم المعلومات، ومفهومها قد تم توسيعه من قبل المدراء واختصاصي أنظمة المعلومات، فقد وجدوا أن البيانات والمعلومات تشكل موارد ثمينة للمنظمة لذلك فالبيانات والمعلومات التي تخزن في قواعد بيانات وقواعد نماذج وقواعد معرفة تعتبر اليوم جزءا من موارد البيانات أو موارد المعلومات للمنظمة. ويمكن أن تأخذ أشكالا مختلفة بالإضافة الى الشكل الكتابي التقليدي المكون من الأرقام والحروف والرموز الخاصة بالبيانات النصية، والصورية، والفيديوهية، والصوتية.

الفرع الثاني: نظم المعلومات والاعتراب الوظيفي

إن نظام المعلومات من وجهة نظر المنظمة هو أبعد من مجرد عمليات تشغيلية في فراغ تتكون من مدخلات، عمليات، ومخرجات، وإنما بمثابة حل تنظيمي وإداري يركز على تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات التي تطرحها البيئة. فوجوده يساعد على تسهيل التواصل والتنسيق بين الموظفين، حتى عندما يكونون في مواقع جغرافية مختلفة، وذلك من خلال توفر وسائل اتصال فعالة

ومتنوعة مثل البريد الإلكتروني والدردشة الفورية والمكالمات الصوتية والفيديو. وهذا من شأنه، أن يقلل من الشعور بالعزلة والاعتراب الناجم عن البُعد المكاني. كما تسمح نظم المعلومات بمشاركة المعلومات والمستندات بسهولة وفعالية، وإنجاز الأعمال المختلفة والكثيرة في آن واحد و بجهد قليل وفي زمن قياسي، فتساعد بذلك على نشر الوعي والفكر الاجتماعي، وتطوير القدرات، إضافة إلى تمكين العمل المرن وإدارة الوقت بشكل فعال. (شامي، 2010/2009، صفحة 49) وبشكل عام، يمكن القول بأن نظام المعلومات بصفته نظام للاتصال في المنظمة، فانه يؤثر بشكل فعال على السلوك الوظيفي للمرؤوسين ويساعد على توجيه جهودهم، ويرفع من روحهم المعنوية، وينمي الشعور بروح الفريق، ويزيد من درجة الثقة بين الطرفين ويشجعهم ويزيد من استعدادهم للتعاون، مما ينعكس إيجاباً على ممارساتهم وعلاقاتهم ويقوي شعورهم بالانتماء والولاء بدل الشعور بالاعتراب وعدم الالتزام. ، كما يحقق كذلك تقارباً في وجهات النظر المختلفة، مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم ومن الاختلافات التي تطرأ في محيط العمل، وهذا سيؤدي إلى تمسك الفرد بالمنظمة أكثر وأكثر ويساعد على زيادة اندماجه فيها. (خان، حيمر، و بياضي، 2018، صفحة 11)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي في خدمة الاغتراب الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي لأية منظمة وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية، حيث يرى بعض الباحثين على أنه "عبارة عن إطار يحدد الادارات والأقسام الداخلية للمنظمة فمن خلاله تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف وكذلك بين الوحدات الادارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة" (ماشى والي، 2012، صفحة 5)، في حين وصفه FLEET بأنه "نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة" ذلك لأنه يوضح كيفية تقسيم الأنشطة، وتجميعها والتنسيق بينها، والتنسيق، والالتزام يعملان على تحسين السلوك التنظيمي، (مالكي ، 2020/2019، صفحة 4)، بالإضافة الى كونه "الاطار المؤسسي الواضح لمكونات المنظمة، وما تتضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تندرج عليها، والاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، والأنشطة التي تنهض بها، والمستويات والصلاحيات التي تعطى لها". (دوباخ، 2018/2017، صفحة 74)، ومن أكثر التعاريف شمولية وعمقا التعريف الذي قدمه Child John حيث يرى أن الهيكل التنظيمي يشمل الجوانب الرئيسية التالية: (جليد، 2011/2010، الصفحات 3-4)

- توزيع الأنشطة والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد .
- تحديد العلاقات بين الأفراد، وتحديد عدد المستويات الإدارية.
- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر.
- تفويض السلطات وتصميم إجراءات مراقبة تنفيذ الأنشطة.
- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في صنع القرارات.
- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين.

استخلاصا لما سبق، يمكن القول إن الهيكل التنظيمي النظام الذي يتم من خلاله تجمع الوظائف والعاملين في وحدات تنظيمية، حيث يتم توزيع المهام والواجبات والأدوار للعاملين في المنظمة، وتحديد طبيعة تبادل المعلومات بين الوحدات والإدارات، من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة. ويتفق الباحثون الإداريون على ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل وهي:

التعقيد: نعني به درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة، حيث يعتبر مبدأ تقسيم العمل والتخصص أساسا مهما في عملية التنظيم، إذ يتضمن التقسيم إلى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ثم ترتيبها عموديا، حيث يشرف كل منها على عدد من الأقسام والفروع، مما يضمن الإشراف الدقيق والمساءلة. والتعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقيا، وعموديا، وجغرافيا. (ياسف، 2013، صفحة 142)

الرسمية: تشير إلى مدى استخدام القواعد والإجراءات مكتوبة لتوحيد العمليات، كما أنها تقيس المستوى الذي يكون فيها العمل الذي يمارسه الفرد مقيدا بقواعد و إجراءات قد تكون ضمنية وواضحة، بحيث لا يمكنه الخروج عنها و ألا تعرض من يخرج عنها للمساءلة، وبالتالي كلما ازدادت درجات الرسمية قلت حرية الفرد في اختيار اسلوب أداء العمل وكيفية الأداء فالرسمية. (مالكي، 2020/2019، صفحة 23).

المركزية: يشير هذا البعد للهيكل التنظيمي إلى موقع تجمع السلطة وكيفية صناعة القرار ومركز اتخاذه داخل المنظمة. فالمركزية تعني تجميع كافة السلطات الخاصة باتخاذ القرارات و تركزها في المراكز الإدارية العليا للمنظمة حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المستوى الإداري الأعلى، بينما اللامركزية تعني تفويض السلطة و تمرير حق المشاركة في اتخاذ القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا للمنظمة. (جليد، 2011/2010، صفحة 10)

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي والاعتراب الوظيفي

ان طبيعة الهيكل التنظيمي و نظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة و الابداع، فإذا كان غير مرن ولا يتيح مجالا لأية علاقات للعاملين خارج اطاره، فان ذلك يؤدي بهم للتخوف من أية اتصالات خارجية، و يجعلهم غير متحمسين لاقتراح من شأنه تحسين العمل، و على العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن و الذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور و يشجع العاملين على الاجتهاد لتطويرة وتحسينه مما يساعد على تحقيق الاهداف. (جلس، 2016، صفحة 20). كما لا يمكن إغفال تأثير الهيكل التنظيمي على سلوك الأفراد في أي منظمة، فالطريقة التي يتم بها تقسيم الأعمال والتخصص وتحديد الأدوار وتكوين الوحدات التنظيمية وتفويض السلطة كلها تؤثر بدرجة كبيرة إيجابا أو سلبا على سلوكهم، فجوانب الهيكل التنظيمي الرئيسية مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض وآثارها ونتائجها قد تظهر تبعا للتكوين والتركيب لتلك الجوانب. الهيكل التنظيمي الذي يشجع على التواصل الفعال، والتفويض، والتنوع والتضامن، والتنمية المهنية يمكن أن يلعب دورًا فعالاً في التخفيف من الاغتراب الوظيفي وتعزيز الانتماء والارتباط لدى الموظفين. وذلك من خلال أن يعزز التواصل الفعال داخل المنظمة. عندما يكون هناك تدفق مفتوح للمعلومات والاتصالات بين الإدارة والموظفين وبين الأقسام المختلفة، يتم تعزيز الشعور بالانتماء والتواصل القوي. يتيح هذا للموظفين التعبير عن احتياجاتهم ومخاوفهم ويعزز التفاعل

الاجتماعي والتعاون. إضافة إلى التشجيع على التفويض ومنح الموظفين سلطة اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، فإنه يمكن أن يزيد من الشعور بالتحفيز والثقة في قدراتهم ويكونون مشاركين بشكل أكبر في عمليات صنع القرارات، مما يقلل من الشعور بالعجز والاستبداد. كذلك عندما يكون هناك تنوع في التركيبة الثقافية والخلفيات والمهارات بين الموظفين، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز الشعور بالتضامن والتعاون وتبادل المعرفة والخبرات. يمكن لهذا الجو التعاوني والمتعدد الثقافات أن يقلل من الاغتراب الوظيفي ويعزز الانتماء. أيضا يلعب دورًا هامًا في دعم تطوير وتقدم الموظفين. عندما يوفر فرصًا للتدريب والتطوير المستمر وتقديم مسارات واضحة للترقية والتطور المهني، يشعر العاملون بالدعم والاهتمام بنموهم المهني. هذا يحد من الشعور الناجم بالركود والعجز المهني. إن تطوير الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الافادة القصوى من طاقات الفرد وولائه وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل. (شامي، 2010/2009، صفحة 53)

المطلب الثالث: أنظمة الحوافز في خدمة الاغتراب الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم نظام الحوافز

يعد نظام الحوافز من المواضيع المحورية في عالم الإدارة والعمل، لأنه يمس صميم العامل البشري الذي يتصف بالتعقيد، لما يحمله من حاجيات ورغبات وتطلعات مختلفة يودون إشباعها بالمقابل، وعلى النحو العام يعرفه البعض على أنه "نظام رسمي تستخدمه المنظمات لتعزيز أو تشجيع معين من أجل إتباع إجراءات أو سلوكيات معينة من قبل مجموعة محددة من العاملين خلال فترة زمنية محددة، وتستخدم فيه برامج خاصة بإدارة الأعمال، من أجل تحفيز العاملين و جذب العملاء و الاحتفاظ بهم" أو أنه "مجموعة من العوامل و المؤثرات و الأدوات و الوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين، رغبة في الحصول على نتائج الايجابية المترتبة على هذا السلوك" (فيله و عبد المجيد، 2005، صفحة 301)، و في نفس السياق تشير اليه البعض الاخر على انه "القوى أو العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أداءه في المنظمة" (حمامي، 2022، صفحة 938)، بالإضافة، الى أنه يعرف في الأدبيات الإدارية والسلوكية بأنه "مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد التي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني التي تشبع تلك الحاجات والرغبات" (ذنون، ناصر، و ناصر، 2012، صفحة 216)

من خلال ما سبق، نستنتج بأن نظام الحوافز هو مجموعة أسس وقواعد تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمنظمة وكيفية تطبيقها، ويكون هذا النظام بشكل مكتوب ومقنن، وتحاول المنظمة من خلاله تلبية حاجيات ومتطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها. لذا، فان بناؤه يعتمد على عدة قواعد يجب الاهتمام بها حتى يحقق نشاطه: (سعداوي، 2014، صفحة 240)

- **الاعتمادية:** يجب أن تكون تابعا أي معتمدا على سلوك المرغوب فيه، إذ أن الناس ينشدون الخبرات الجزئية لهم، ويتجنبون الغير مجزية_ قانون الأثر

- **الوعي:** ينبغي أن يعرف العاملون، السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأهم عليها، سواء من المنظمة بصفة عامة، أو من المشرف بصفة خاصة.
- **التوقيت:** يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة، تلاشت الرابطة المطلوبة، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة، دون تأجيل أو تعطيل.
- **الحجم:** يوازي حجم الحافز الجهود والانجاز الذي تم، وذلك نسبيا بمعنى أن هناك تباينا بالضرورة وفقا للظروف، والهيكلة التنظيمي، وحجم الجهد ونوعيته، وطبيعة الأفراد، والمنظمات ومكانها الجغرافي.
- **الثبات:** ضرورة أن يكون ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وتقدم على نفس الأشياء، وعليه توحيد المعيار الحافزي من ناحية، وتوحيد المقياس من ناحية أخرى مما يبعث في النفوس الطمأنينة، بسبب العدالة المتوفرة من الثبات.
- **السيطرة:** تحكم العامل في مكونات وظروف الأداء، حتى يتم ارجاع النتائج إلى أدائه، ومن ثم يمكن مكافأته.

الفرع الثاني: نظام الحوافز والاعتراب الوظيفي

تعتمد المنظمات في العصر الحديث على القيام بأبحاث معمقة حول العوامل المؤدية إلى الزيادة في رغبة العمال وخلق لديهم الاستعداد للعمل بأقصى جهد ممكن، حيث أن العمل في محيط يفتقر إلى الحيوية والنشاط ينعكس على أداء العامل سلبي مما يولد لديه شعور بالتهاون والإحباط وينعكس على نفسيته، فيفتقر بذلك إلى الحيوية والنشاط وروح المبادرة ونية المفارقة، وبالتالي تم الكشف عن العوامل النفسية والجوانب المعنوية ودورها القوي في خلق الرغبة في العمل إلى جانب الحوافز المادية التي كانت الطريقة الوحيدة المستخدمة. وبعد ظهور المفاهيم الجديدة في العمل مثل الولاء والهوية في العمل والانتماء التنظيمي وغيرها، اتجهت المنظمات إلى العوامل المعنوية لما لها من تأثير قوي على تحقيق العمل. فإطلاع المنظمة على رغبات العاملين ودراستها لغرض التعرف على تأثيرها في العاملين، يمكنها أن تصمم طريقة أو أسلوب محدد للحوافز يسعى لمعالجة الفجوات والثغرات والمشاكل التي تفرق العاملين مثل النفور من العمل والملل والتعب من خلال برنامج معين يعمل على تجاوز هذه العقبات، ويهدف إلى الاستقرار والأمان الوظيفي والاستمرارية مع جودة في الأداء. في المقابل، إن فقدان نظام الحوافز للوضوح وقيامه على العلاقات الشخصية بين العاملين والقيادة المباشرة، يعد من العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالاعتراب الوظيفي. وقد تتضمن نظم الحوافز إقرار قيم ومعتقدات تنظيمية تدعم الرضا الوظيفي والتوازن بين الحياة العملية والشخصية. تعمل هذه القيم على بناء بيئة تنظيمية إيجابية ومحفزة، وبالتالي تقليل احتمالية تركهم للعمل، ويمكن أيضا أن تساهم في زيادة مستوى الرضا والالتزام الوظيفي، وذلك من خلال أن تشمل زيادات في الرواتب، وعلاوات أداء، وحوافز مالية أخرى تعتمد على أداء الموظفين. تلك المكافآت المالية يمكن أن تعزز الرغبة في البقاء في العمل وتعطي دافعا قويا لتحقيق الأهداف المنشودة، وتوفير مناخ تنظيمي يساهم من تطوير مهاراتهم وتحقيق أداء متميز، يكون ذلك من خلال توفير مرونة في ساعات العمل، أو توفير إجازات مدفوعة الأجر، أو توفير برامج صحية ورفاهية. وبالتالي الأسلوب المناسب والمطلوب الذي تستخدمه الإدارة يجب أن يعمل على إثارة رغبة، واستعداد العاملين للقيام بالأعمال التي تفضل المنظمة زيادة أدائها، كما تحفزهم في الوقت نفسه على التحلي، والابتعاد عن كل الأعمال والسلوكيات التي لا تخدم مصلحة العمل، وتؤثر

على مستوى الأداء والكفاءة في المنظمة. وبالتالي فهي تملأ الفراغات والفجوات التي يمكن أن تنشأ بينهم وبين إدارة المنظمة، وذلك بعد التعرف على مدى استعداد العاملين لبذل أقصى الجهود لغرض تحقيق أهدافها وهذا يعني، ان العلاقة بين نظام الحوافز و الاغتراب الوظيفي ليس علاقة متغير ثابت والآخر تابع، بل علاقة تذهب الى ابعد من ذلك، اذ لا يمكن تجريد استغراق الفرد و عدم شعوره بالغبية في منظمته من العملية التحفيزية باعتبارها المحرك الاساسي لتحريك السلوك الوظيفي بشكل ايجابي وزيادة الولاء و الانتماء للمنظمة. (سيفي، 2018/2019، صفحة 60،63)

المطلب الرابع: القيادة في خدمة الاغتراب الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم القيادة

يغطي موضوع القيادة، اهتماما كبيرا من طرف العديد من الباحثين منذ القدم، وزاد الاهتمام به في الفكر الاداري و الدراسات الادارية الحديثة، نظرا لزيادة حاجة المنظمات إلى قادة فاعلين ذوي كفاءات ومهارات عالية، وتمثل القيادة المحور الأساسي الذي تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمة، باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم و اهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وأن نجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم، حيث عرفها Flumer بأنها "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها"، (راي و بعطيش، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2021، صفحة 149) أو أنها "القدرة على التأثير في أفكار التابعين واتجاهاتهم وسلوكهم، ودفعهم لحشد جهودهم والتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرسومة في إطار ظروف موقف معين". (دوباخ، 2018/2017، صفحة 15)، كما أشار إليها KOONTEZ بأنها: "الفن أو العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة" (حبيش، 2021، صفحة 32)، ويعرفها Hunt وآخرون بأنها "نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه". (كيرد، 2017، صفحة 85)

ورغم تعدد واختلاف المفاهيم، إلا أنه هناك عامل مشترك لها، وهو أن جوهر القيادة هو التأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف المرغوبة. فهي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة لتحقيق النتائج المرسومة. كما أنها تتكون من مجموعة من العناصر التي ولا بد وجودها وتوفرها في عملية القيادة، المتمثلة في:

الجماعة (المرؤوسين): مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل وأن يستجيبوا ويتفاعلوا مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا. أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم.

التأثير: ويعتبر حجر الأساس في القيادة وهو ينتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع المرؤوسين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يحدده، وتتحدد درجة نجاح القائد وفشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه سلوك الجماعة وتغيير أفرادها.

الهدف: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة، وهذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل، كما أن هناك أهداف خاصة بكل فرد من الأفراد، ونادرا ما تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة تحقيق الأهداف المرغوبة إذا ما تعارضت أهداف أفرادها القائد وأهداف الجماعة وأهداف أفرادها، وفي كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف. (دوباخ، 2018/2017، الصفحات 16-17)

القائد: يعتبر أهم متغير في العملية القيادية، وهو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعد في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة وليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم ليحقق أهداف المنظمة في ظل بيئة دائمة التغيير، لا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعد في ذلك.

الموقف: يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك. ويتكون الموقف من العناصر التالية العمل، طبيعة المشكلة المراد حلها، القيد الزمني، ظروف المنظمة. (كيرد، 2017، الصفحات 86-87)

الفرع الثاني: القيادة والاعتراب الوظيفي

لقد شهد العصر الحالي اهتمام متزايد من قبل الباحثين حول أهمية القيادة ودورها في العملية الادارية وتأثيرها على أداء العاملين، التي ترتبط بتوجيه سلوك الافراد في المنظمة، من خلال تنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول الى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، ولا تقتصر أهمية القيادة في الجانب التنظيمي على إصدار الأوامر والتعليمات فحسب، ولكن الدور الأساسي والمهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، اما من الجانب الانساني هي إقامة العلاقات والتفاهم المتبادل، واشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم واشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وتحفيز العاملين على العمل وتسوية المنازعات بينهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل. وهذا ما يجعل للقيادة دورا حاسما في شعور الفرد بالانتماء والرضا والارتباط، ويقلل من الشعور بالاعتراب الوظيفي، كما تساهم من بناء بيئة تنظيمية محفزة ومليئة بالتحديات والفرص يمكنهم توفير رؤية واضحة وملهمة للمستقبل وتعزيز الرغبة في التحسين المستمر، فعندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من رؤية أكبر وأن لديهم فرصة للنمو والتطوير، فإنهم يشعرون بالارتباط ويكونون أقل عرضة للشعور بالعزلة. كما يعد أيضا التواصل الفعال بين القادة والموظفين أساسيا لتخفيف الاعتراب الوظيفي، حيث يجب أن يكون القادة قادرين على التواصل بوضوح وصراحة، والاستماع لاحتياجات ومخاوف الموظفين، وتقديم التوجيه والدعم اللازمين. من أجل بناء علاقات ثقة وتحفيز الموظفين للبقاء والتمسك بالمنظمة. وهذا الامر، يشير الى أن نوع النمط القيادي السائد يؤثر على شعور الفرد والذي بدوره يساعد في التغلب على مظاهر الاعتراب التي يمكن أن تصيب الفرد وذلك من خلال اشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الاهداف المطلوبة. فالقيادة التي تقوم بدعم الرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي التي تستطيع خلق الثقة في النفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الابداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض... (شامي، 2010/2009، صفحة 54)

خلاصة الفصل الثاني:

يتبين من خلال هذا الفصل، أن الثقافة تعد عنصرا هاما في تكوين المنظمات، وهي نتاج ما أكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم واتجاهات قبل انضمامهم للمنظمة، ثم تضيف هذه الاخيرة ذلك النسق الثقافي لموظفيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات. من أجل ذلك حظيت باهتمام متزايد على الصعيدين النظري و التطبيقي كسبيل تنظيمي فعال نحو تجسيد أي مفهوم جديد بالمنظمة أو الغائه اذا كان يمثل كشكل من أشكال المعاناة بالعمل، مثل مفهوم الاغتراب الوظيفي الذي اصبح متفشيا بكثرة في العصر الحديث، ما يستلزم التخفيف منه أو القضاء عليه من خلال إيجاد عوامل مرتبطة بالثقافة التنظيمية تكون مناسبة للمنظمة بحيث تمكن من دعم و توفير الجو والمعلومات والظروف اللازمة لتحقيق أهدافها، واتخاذ القرارات الصائبة نحو طموحها من خلال نظام معلومات متطور و هيكل تنظيمي مرن، وكذا نظام حوافز مشجع للبقاء بالمنظمة، أيضا قيادة فعالة طموحة تعمل على خلق بيئة تنظيمية تعزز الانتماء والتغلب على مظاهر الاغتراب الوظيفي.

وللتأكد من صحة العرض النظري، سنقوم بإسقاطه ومحاولة اثبات أثر عوامل الثقافة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي لها في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي، في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

تدعيما لما تم تقديمه في الفصلين السابقين للجانب النظري لمشكلة الدراسة، حيث تطرقت فيهما الباحثة للثقافة التنظيمية وظاهرة الاغتراب الوظيفي وكذا الربط بينهما، حيث افترضنا أن النموذج المتكامل للتخفيف من الاغتراب الوظيفي يكون من قبل عوامل الثقافة التنظيمية، (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، القيادة)، سنقوم بدراسة ميدانية على المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني على مستوى الفصل الثالث، حيث سيتم توضيح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في الدراسة والأدوات والوسائل الإحصائية المستخدمة، ثم تحليل البيانات من أجل الوقوف على اختبار الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة الدراسة والوصول أخيرا إلى تحقيق الهدف من وهو الوقوف على واقع المؤسسة من جانب عوامل الثقافة والاعتراب الوظيفي وكذا الأثر بينهما للخروج بتوصيات تفيد متخذي القرار.

لذا، فان مباحث هذا الفصل جاءت متدرجة على النحو التالي:

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

على اعتبار أن المؤسسة الاستشفائية العمومية بن عمر الجيلاني هي مؤسسة الدراسة، فإن هذا يتطلب منا التعرف عليها، ومعرفة أوضاعها لأنها تمثل بيئة عمل الأفراد عينة الدراسة مما يساعدنا مستقبلا على تفسير النتائج المتوصل إليها في المباحث اللاحقة. لذا، سنتطرق بداية بتعريف المستشفى، ثم لهيكل التنظيمي له، وصولا الى تعريف مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بحي الشط في الناحية الغربية، حيث يحدها الطريق الوطني رقم (16) غربا لولاية الوادي، ومتربعة على مساحة تقدر بـ: 2800م تغطي المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني الاحتياجات الصحية لكثافة سكانية كبيرة.

ولقد أسس مستشفى بن عمر الجيلاني في ظل التقسيم الإداري القديم للنظام الصحي في الجزائر بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم : 466/97 المؤرخ في 12/02/1997م، والذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وسيورها ويعرفه على انه مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وصنفت ضمن الصنف أ، وهي تحت وصاية والي ولاية الوادي، وهي تتكون من هياكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء. وتعتبر المؤسسة الاستشفائية من أحد أشكال المنظمات التي تهدف الى إنتاج المزيد من الخدمات الصحية لأفراد المجتمع كما ينظر اليه على أنه منظمة منتجة حيث انها تنتج المزيد من الخدمات الصحية، وتقدم ما يمكن ان يطلق عليه بالصيانة البشرية للموارد الإنسانية المتاحة المتوقعة في المجتمع وقد عرف المستشفى على انه جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات دائمة. وقد تم انجازها سنة 1984م وسلمت سنة 1985م وتحتوي المؤسسة على 238 سرير

كما تتمثل مهام هذه المؤسسة في التكفل بصفة كاملة ومتسلسلة بالاحتياجات الصحية للسكان من خلال الآتي:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الاستشفائي والتشخيص واعادة التأهيل الطبي.
- تطبيق حفظ الصحة والنظافة ومكافحة الأمراض والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.
- تستخدم كميدان للتكوين الطبي والشبه طبي والتسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

أيضا تتمثل الخدمات التكميلية بالمؤسسة الاستشفائية في:

التوجيه: إن الوقت الضائع في البحث عن مصلحة أو عن مريض يكون في الغالب أكثر وقت الذي يقضيه الزبون بالمصلحة أو الزائر بجانب المريض، لذا لتجنب هاته العوائق وجب اتخاذ مجموعة من الإجراءات ترجمت على مستوى الاستقبال، والتي تمثلت في:

- عرض لوحات التعريف خارج المستشفى وكذا داخل المصالح
- عرض ساعات عمل ومواعيد الزيارات

- قائمة المرضى على مستوى كل مصلحة
- وضع اللوحات الاشهارية لتوجيه الزوار
- كل هذه الإجراءات تدخل ضمن تطبيق المرسوم الرئاسي المنظم للعلاقة بين الإدارة والمواطن حيث ركز في مجمل عناصره على:
 - حسن الاستقبال والتوجيه (المادة 12، 13، 14)
 - تحسين جودة الخدمات (المادة 21)
- النظافة:** تعتبر عامل من أهم عوامل الصحة للإنسان ولا يستطيع الزبون المريض أن يشفى إذا كان المستشفى بنفسه مصدر للأمراض والأوبئة، وحسب ما يلاحظ في معظم المستشفيات فإن النظافة قد فقدت المعنى الحقيقي لها وأصبحت هذه النقطة المجال الأول لانتقادات الموجهة للمستشفيات. من هنا اتخذ مستشفى بن عمر الجيلاني بالوادي إجراءات من أجل تحسين مستوى النظافة فيه شملت:
 - تعيين لجنة مكلفة بالوقاية ونظافة المستشفى.
 - الرقابة اليومية والدائمة لمستوى الإطعام كما ونوعا، والوجبات المقدمة التي يجب أن تتوافق المقاييس الصحية مع العمل على تحسين جودتها.
 - العمل على مراقبة المياه الصالحة للشرب والمحافظة على الأماكن الخضراء.
 - تطهير وتعقيم الغرف.
 - وضع برنامج لتوفير وتكوين المستخدمين في ميدان النظافة الاستشفائية.
- الضيافة (الإيواء):** إن التطرق لوظيفة الضيافة أو ما يسمى بالفندقة في المستشفى يتطلب منا إلقاء نظرة شاملة على الوجبات الغذائية بعناية خاصة فيما يتعلق بنوعيتها وتركيبها، إلى جانب التغذية يسعى إلى تأمين النوم في غرف مريحة ومجهزة ويسهر على تجنب استعمال الغرف الفردية، أو غرفة الأكثر من ثلاثة أشخاص، فالأولى تحط من نفسية المريض، والثانية تزعجه لكثرة الزوار ما عدا الحالات الاستثنائية التي يحتم الغرف الفردية نتيجة المرض المعدي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

إن لكل مؤسسة عمومية استشفائية موارد بشرية تتوزع على مختلف الأسلاك الموجودة فيها، حيث بلغ عدد مستخدمي المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي خمسمائة وستة عشرة (516) مستخدما موزعين حسب الأسلاك بالشكل التالي:

- متصرف مصالح الصحة: أربعة (04)
- الأسلاك المشتركة خمسة وأربعون (45)
- البيولوجيون: سبعة عشرة (17)
- الممارسين المتخصصين: ثلاثون (30)
- الأطباء العامون: ستة وأربعون (46)
- الصيادلة: اثنان (02)

- الشبه طبيين: ثلاثمائة وثلاثة عشرة (313)
- النفسانيون: اثنان (02)
- العمال المهنيون: اثنان (02)
- العمال المتعاقدون: أربعة وخمسون (54)

وتتضمن المؤسسة العمومية الاستشفائية مكتب للدخول على رأس 13 مصلحة استشفائية بطاقة استيعاب 238 سرير تتوزع على هذه المصالح كالتالي:

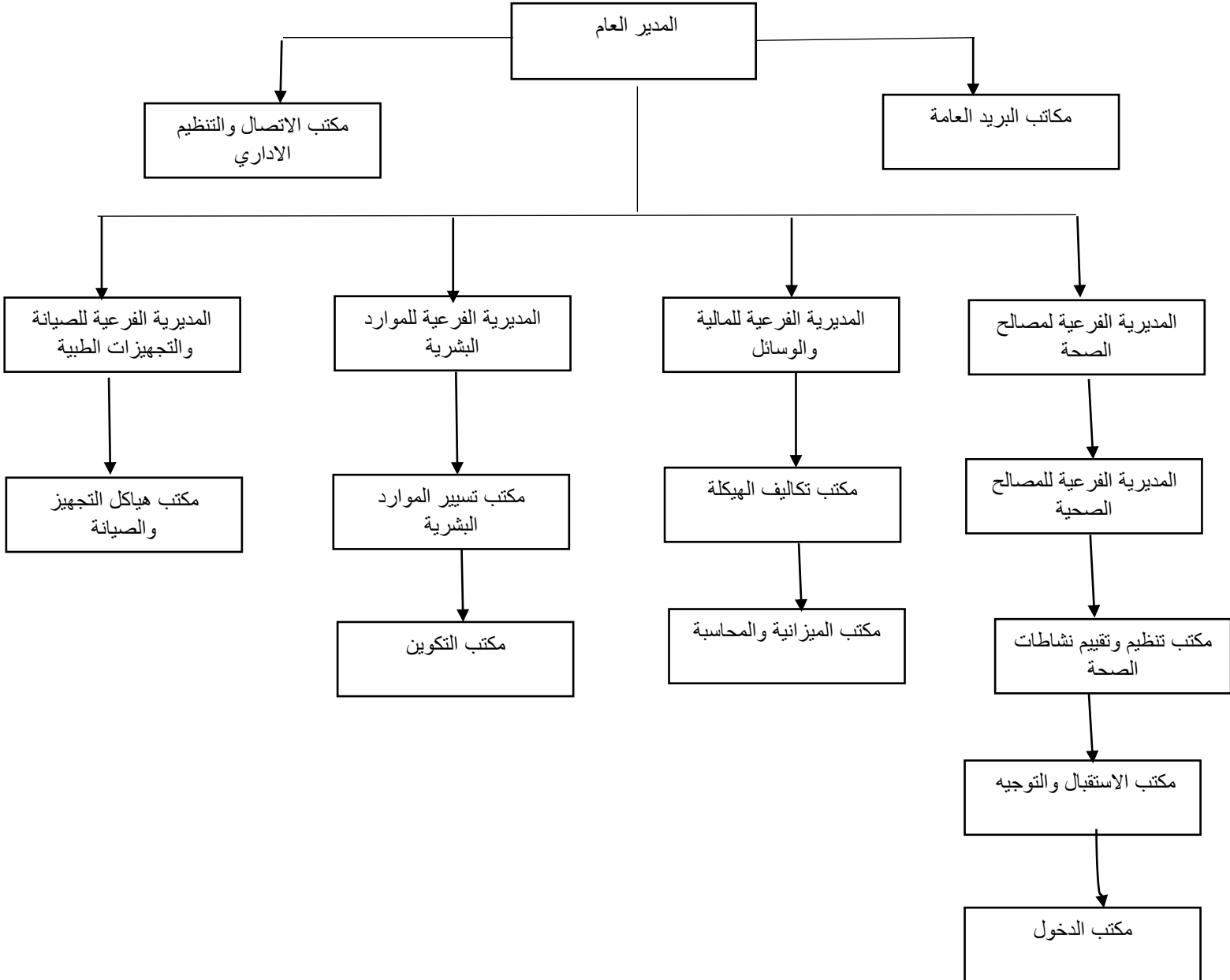
- طب الرجال 18
- طب النساء 18
- جراحة الرجال/ نساء 40
- استعمالات طبية جراحية 35
- جراحة العظام 32
- الإنعاش 07
- الأمراض العقلية 10
- طب وجراحة العيون 10
- طب وجراحة الأنف والحنجرة 08
- أمراض الكلى 10
- طب الأمراض السرطانية 15
- طب الأمراض المعدية 16
- جراحة الأعصاب 08

ويوجد أيضا أقسام أخرى وهي:

- ❖ قسم الأشعة مزود بجهاز سكانير وايكوغرافيا
- ❖ مخبر للتحاليل الطبية بوحدة التشريح المرضي.
- ❖ مركز حقن الدم.
- ❖ الصيدلية.

بيانيا يظهر الهيكل التنظيمي لها كما يلي:

الشكل رقم(02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد الظاهرة التي تعاني من مشكلة الدراسة وستعمم نتائجها عليهم ومنها تشتق العينة، (أبو زائدة، 2018، صفحة 158) وحصره يعد ضروريا لتبرير سبب الاقتصار على العينة من تطبيق البحث على مجتمعه، وكذا معرفة مدى قابلية النتائج للتعميم وتأكد تمثيل العينة للمجتمع. وبناءا على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن مجتمع الدراسة تمثل في الأطباء، المرضى ومساعد ممرض، في المؤسسة الاستشفائية العمومية بن عمر الجيلاني بالوادي والبالغ عددهم 456 باعتبارهم فئة قادرة على التجاوب مع أداة الدراسة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

أن العينة هي مجموعة من وحدات المعاينة تخضع للدراسة التحليلية أو الميدانية، ويجب أن تكون ممثلة تمثيلا صادقا ومتكافئا مع المجتمع الأصلي، ويمكن تعميم نتائجها عليه. (المشهداني، 2019، صفحة 85) حيث أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة له ويتم إجراء البحث عليها، ثم تعميم النتائج المتحصل عليها على مجتمع الدراسة الأصلي. وفي هذا الصدد فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حيث بموجبها يعطى لكل عنصر من عناصر مجتمع الدراسة الأصلي فرصة الظهور نفسها في العينة المختارة، وتكون فرصة الظهور لكل عنصر معروفة ومحددة مسبقا، وقد وزعت الاستبانة على مفرداتها بواقع 70 مفردة، وتم استرداد منها 65 استمارة أي بنسبة 92%، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن جميعها صالحة للتحليل الاحصائي. وفيما يلي سنعرض خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

الجدول رقم (01): الخصائص العامة لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	40	61.5%
	أنثى	25	38.5%
	المجموع	65	100%
العمر	أقل من 30 سنة	36	55.4%
	من 30 إلى 39 سنة	23	35.4%
	من 40 إلى 49 سنة	4	6.2%
	من 50 فأكثر	2	3.1%
	المجموع	65	100%
المنصب الوظيفي	طبيب	16	24.6%
	ممرض	21	32.3%
	مساعد ممرض	28	43.1%
	المجموع	65	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	34	52.3%
	من 5 إلى 9 سنوات	22	33.8%

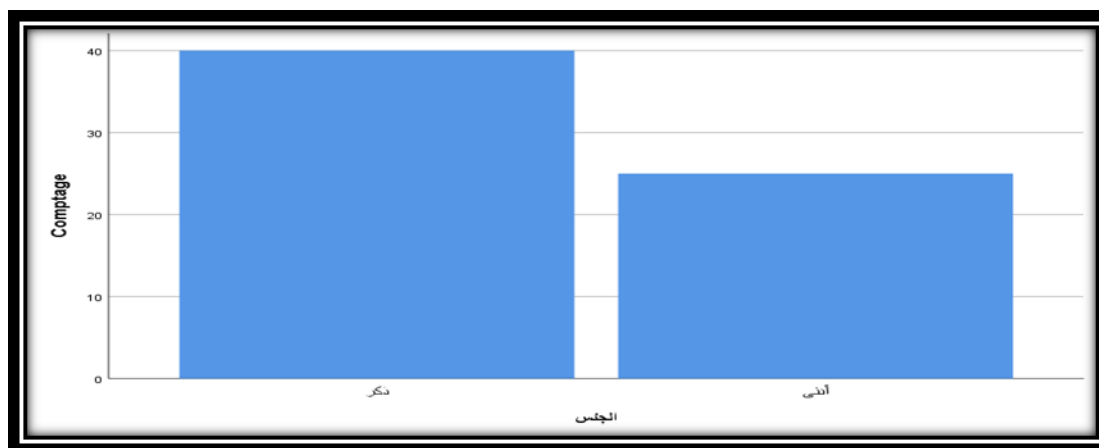
9.2%	6	من 10 إلى 14 سنة	
4.6%	3	من 15 سنة فأكثر	
100%	65	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 26

من خلال إحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا ما يلي:

متغير الجنس: من خلال الجدول يتضح أن مفردات عينة الدراسة متباعدة بين الذكور والإناث، حيث بلغ عدد الإناث 25 بنسبة 38.5%، وعدد الذكور 40 بنسبة 61.5% من أفراد عينة البحث، والتمثيل البياني التالي يوضح توزيع مفردات العينة بين الجنسين:

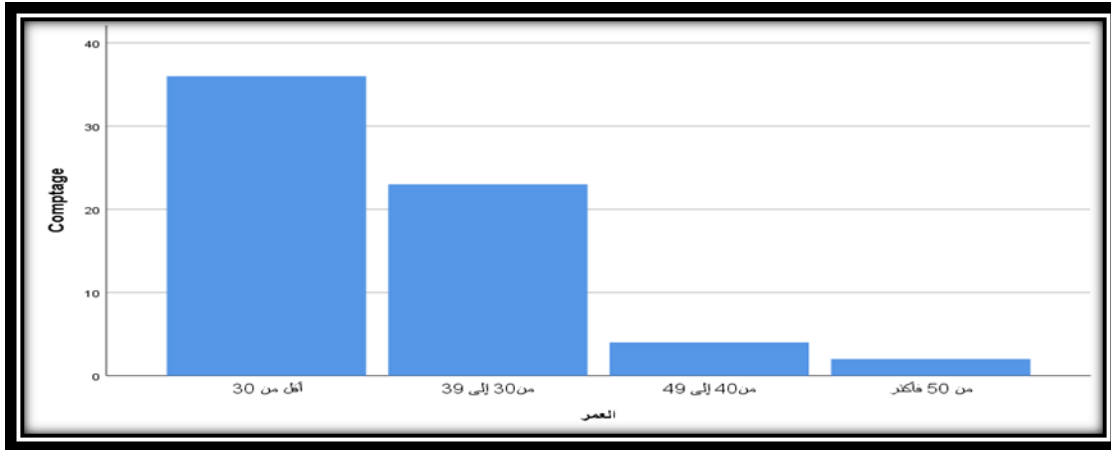
الشكل رقم (03): المدرج التكراري لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 26

متغير العمر: نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة أقل من 30 سنة بلغت أعلى نسبة ب 55.4% من أفراد عينة البحث، ثم الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 35.4%، ثم تليها الفئة الواقعة في مجال من 40 إلى 49 سنة بنسبة 6.2% في حين تراوحت الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة 3.1%، وهذا يعكس بأن غالبية المبحوثين من فئة الشباب. ويمكن تمثيل توزيع مفردات العينة في الشكل التالي:

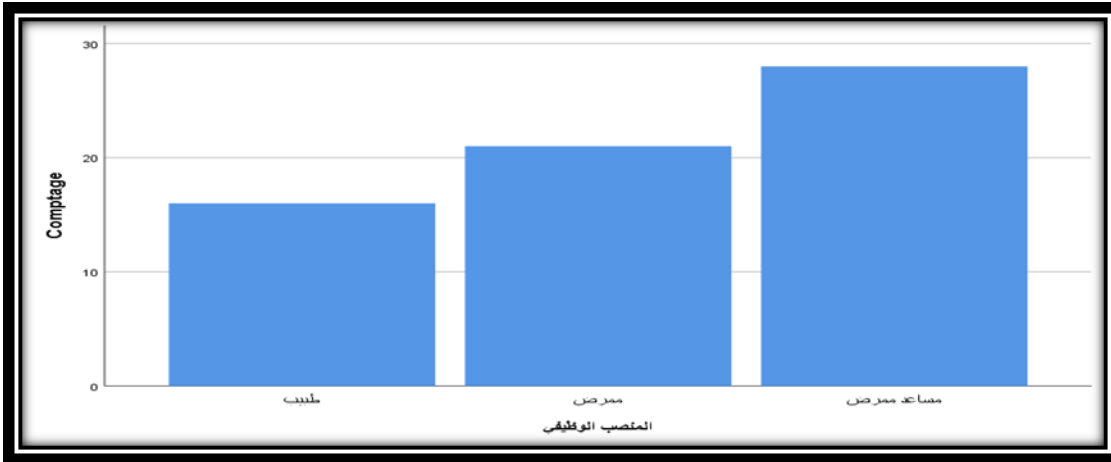
الشكل رقم (04): المدرج التكراري لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

متغير المنصب الوظيفي: نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم الباحثين يشغلون منصب مساعد ممرض بنسبة %43.1، من أفراد عينة البحث، ثم تليها منصب ممرض بنسبة %32,3، وأخيرا الأطباء بنسبة %24.6 ويمكن تمثيل توزيع مفردات العينة في الشكل التالي:

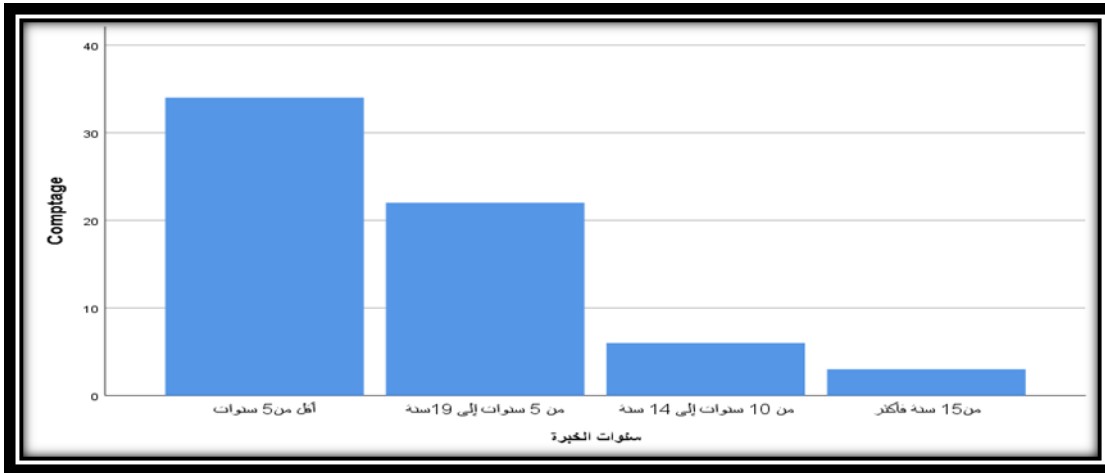
الشكل رقم(05): المدرج التكراري لمتغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

متغير سنوات الخبرة: يوضح الجدول السابق أن أغلبية الباحثين يمتلكون خبرة اقل من 5 سنوات بنسبة %52.3، في حين تليها ذوي خبرة من 5 إلى 9 سنوات بنسبة %33.8، ثم ذوي خبرة من 10 إلى 14 سنة بنسبة %9.2، ثم يليها ذوي خبرة من 15 سنة فأكثر بنسبة %4.5، كل ذلك يعكس تركيبة اليد العاملة من ذوي الخبرات المتنوعة. والتمثيل التالي يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة:

الشكل رقم (06): المدرج التكراري لمتغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

المبحث الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية

إنَّ معالجة أي بحث علمي تستدعي الاستعانة بجملة من الأدوات العلمية التي تفيد في عملية جمع البيانات، وتماشياً مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات، وعلى الملاحظة كأداة ثانوية تخدم أهداف الدراسة وتساؤلاتها. وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أداة الدراسة، بعرض مكوناتها، تصميمها، وأخيراً صدق وثبات الأداة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

المطلب الأول: مكونات وتصميم أداة الدراسة

الفرع الأول: مكونات أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة على أداة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، ولمعرفة آراء واتجاهات عينة البحث، حيث تعتبر من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، حيث تتكون من مجموعة من الاسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين. (عبيدات، ابو نصار، و مبيضين ، 1999، صفحة 63)

وقد هدفت هذه الأداة الى:

✓ تشخيص واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة من خلال عواملها المتمثلة في نظم المعلومات، القيادة، نظام الحوافز والهيكल التنظيمي.

✓ تشخيص واقع ظاهرة الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من خلال أبعادها: العزلة الاجتماعية، العجز، فقدان المعنى، اللامعيارية والاعتراب عن الذات

✓ معرفة الأثر لعوامل الثقافة التنظيمية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

كما صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم اعدادها على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى وملاءمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وبناء على ذلك، فقد تكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية وهي الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يشمل عبارات متغيري الدراسة من خلال تقسيمه إلى محورين:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في عوامل الثقافة التنظيمية حيث تمثلت أبعاده في نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات، القيادة. واشتمل على 16 عبارة موزعة كالتالي:

البعد الأول: نظم المعلومات من 1 إلى 4.

البعد الثاني: الهيكل التنظيمي من 5 إلى 8.

البعد الثالث: نظام الحوافز من 9 إلى 12.

البعد الرابع القيادة من 13 إلى 16.

المحور الثاني: يشمل العبارات المتعلقة بأبعاد المتغير التابع والمتمثل في الاغتراب الوظيفي، وذلك ب 20 عبارة موزعة كالتالي:

البعد الأول: العزلة الاجتماعية من 1 إلى 4.

البعد الثاني: الشعور بالعجز من 5 إلى 8.

البعد الثالث: فقدان المعنى من 9 إلى 12.

البعد الرابع: الاغتراب عن الذات من 13 إلى 16.

البعد الخامس اللامعيارية من 17 إلى 20.

الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة

لتحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية، استخدمت الدراسة مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) الذي يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أم غير ذلك، وذلك بتحديد المستويات من علاقة قوية موجبة (طردية) إلى علاقة قوية سالبة (عكسية)، ويعتبر من أكثر المقاييس سهولة واستخداما وذلك بالنظر لسهولة فهمه وتوازن درجاته وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة. ويمكن تلخيص مضمون هذا المقياس في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

كما تم إعطاء لكل من الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس، ولتحديد قيمها في أي مجال تقع تم حساب الوسط الحسابي المرجح بإتباع الخطوات التالية:

- حساب المدى: والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس - أقل قيمة منه؛ أي $(05 - 01 = 04)$.

- حساب طول الفئة: من خلال قسمة المدى على عدد الفئات؛ أي $(05 / 04 = 0.80)$.

يضاف طول الفئة إلى الحد الأدنى للمقياس فتكون الفئة الأولى من 01 إلى 1.80؛ أي $(01 + 0.80)$ وهكذا مع بقية الفئات، ليتم تحديد الاتجاه العام للإجابات كالتالي:

الجدول رقم (03): درجة القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد.

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	[1.80-1]
غير موافق	[2.60-1.80]
محايد	[3.40-2.60]
موافق	[4.20-3.40]
موافق بشدة	[5-4.20]

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: جودة أداة الدراسة

ستتم دراسة جودة أداة الدراسة من خلال شرح وقياس ثبات وصدق أداة الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: ثبات الاداة

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات وخلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ذلك من خلال استخدام طريقة "ألفا كرونباخ" والذي يعتبر أكثر الاختبارات شيوعاً لقياس درجة ثبات الأداة، حيث تشير عملية الثبات إلى مدى تحرر المحاور الخاضعة للقياس من خطأ القياس العشوائي، وتتراوح قيمة (ألفا كرونباخ) ما بين (0) و(1) حيث كلما اقتربت قيمته من (1) دل على وجود ثبات عالي في الدراسة، وكلما اقتربت من (0) دل على عدم وجود ثبات، ويعتبر الباحثون أن مستوى قبول الاستبانة يحدد عند (0.6) فما فوق. والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): تحليل الثبات لكل متغيري الثقافة التنظيمية والاعتراب الوظيفي

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستمارة
0.914	16	عوامل الثقافة التنظيمية
0.871	4	نظم المعلومات
0.840	4	الهيكل التنظيمي
0.873	4	نظام الحوافز
0.734	4	القيادة
0.787	20	الاعتراب الوظيفي
0.633	4	العزلة الاجتماعية
0.784	4	العجز
0.512	4	ضعف المعنى
0.596	4	الاعتراب عن الذات
0.525	4	اللامعيارية
0.830	36	الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن معامل الثبات العام جيد ومناسب لأغراض الدراسة حيث بلغ **0.830**، كما يعتبر معامل الثبات لمحوري الدراسة مقبول ومناسب لأغراض الدراسة، وبهذا نكون قد تأكدنا من جودة بيانات الدراسة، لذلك نقول إنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها.

الفرع الثاني: صدق الاداة

يقصد بالصدق مدى صالحية الاستبيان في قياس السلوك الذي صمم من أجله، أي التأكد من مدى وضوح فقراتها، ومن أجل ذلك تم استخدام كل من الصدق الذاتي وصدق المحك كما يلي:

أولاً. الصدق الذاتي

للتأكد من الصدق الذاتي تم حساب معامل الارتباط Pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجدول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01، حيث يقترح الإحصائيين انه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70% وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة سيتم قبوله. وسيتم توضيح النتائج في الجدول التالية:

الجدول رقم (05): الصدق الذاتي لبعء نظام المعلومات

رقم	الفقرات	الاحصائيات	
		معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1	تشجع إدارة المستشفى على استخدام الأنظمة التكنولوجية في ممارسة الأعمال	0.781**	0.000
2	تساهم نظم المعلومات في تطوير ممارسات المستشفى التي تساعد على التكيف في محيطها	0.886**	0.000
3	تقدم نظم المعلومات معلومات تساعد على انتشار ثقافة المستشفى	0.876**	0.000
4	تساهم نظم المعلومات في تعزيز عمليات الابداع والابتكار	0.871**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

**مستوى الدلالة 1 % *مستوى الدلالة 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 78.1% و 88.6% وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد نظام المعلومات.

الجدول رقم (06): الصدق الذاتي لبعء الهيكل التنظيمي

رقم	الفقرات	الاحصائيات	
		معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1	يسهل الهيكل التنظيمي على تعزيز الاتصال من أجل تبادل المعلومات بين الافراد	0.775**	0.000
2	يساعد الهيكل التنظيمي في تبني سياسة الانفتاح نحو العمل بروح الفريق	0.871**	0.000
3	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الممارسات التي تشجع على المبادرة والمخاطرة	0.793**	0.000
4	يوفر الهيكل التنظيمي مرونة للمشاركة بالمعلومات بين اقسام المستشفى	0.848**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

**مستوى الدلالة 1 % *مستوى الدلالة 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 77.5% و 87.1% وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (07): الصدق الذاتي لبعء أنظمة الحوافز

رقم	الفقرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	العينة
1	تحفز إدارة المستشفى الموظفين على تطوير مهاراتهم وتوسيع معارفهم	0.787**	0.000	65
2	يتم تقديم حوافز معنوية أو مادية تساعد على إنجاز العمل	0.878**	0.000	65
3	تدعم ثقافة المستشفى العاملين في تقديم أفكار لحل المشكلات	0.856**	0.000	65
4	تعمل إدارة المستشفى على تنمية معارف وقدرات الافراد من خلال اعداد البرامج التدريبية المناسبة	0.883**	0.000	65

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

**مستوى الدلالة 1 % *مستوى الدلالة 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 78.7% و 88.3% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد أنظمة الحوافز.

الجدول رقم (08): الصدق الذاتي لبعء القيادة

رقم	الفقرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	العينة
1	تعمل الإدارة العليا للمستشفى على تعزيز الثقة والاحترام لدى العاملين	0.739**	0.000	65
2	تمتلك الإدارة العليا للمستشفى ثقافة التسامح مع الأخطاء	0.736**	0.000	65
3	تشجع إدارة المستشفى على اتخاذ الإجراء المناسب حتى لو لم يوجد هناك قواعد لاتباعه	0.819**	0.000	65
4	تتبنى الإدارة العليا للمستشفى ممارسات تعزز فلسفة العمل الجماعي بين العاملين في مختلف أقسامها	0.694**	0.000	65

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

**مستوى الدلالة 1 % *مستوى الدلالة 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعء تراوحت بين 69.4% و 81.9% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد القيادة.

الجدول رقم (09): الصدق الذاتي لبعء العزلة الاجتماعية

رقم	الفقرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	العينة
1	التحفظ في التواصل مع زملائي أثناء العمل	0.739**	0.000	65
2	مشاركاتي محدودة في مختلف النشاطات التي تقوم بها المستشفى	0.820**	0.000	65
3	أميل لعدم التجاوب مع ما يفعله الكثير من زملائي لاختلاف القيم	0.722**	0.000	65
4	أرى أن زملائي لا يتقون بي وفي نظرهم غير مهم	0.520**	0.000	65

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

**مستوى الدلالة 1 % *مستوى الدلالة 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 52% و82% وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد العزلة الاجتماعية.

الجدول رقم (10): الصدق الذاتي ل بعد الشعور بالعجز

رقم	الفقرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	العينة
1	أجد صعوبة في مناقشة اي موضوع مع زملائي في العمل	0.829**	0.000	65
2	أجد صعوبة في تأدية بعض المهام الموكلة لي	0.870**	0.000	65
3	أشعر بضعف قدرتي على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	0.842**	0.000	65
4	أشعر انني لم أحقق شيئا ذو قيمة في عملي	0.606**	0.000	65

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

**مستوى الدلالة 1 % *مستوى الدلالة 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 60.6% و 87 % وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الشعور بالعجز.

الجدول رقم (11): الصدق الذاتي ل بعد اللامعنى

رقم	الفقرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	العينة
1	لا أهتم بما يجري في عملي	0.561**	0.000	65
2	أقابل الأخطاء أحيانا بالسكوت	0.719**	0.000	65
3	ألتزم بإجراءات العمل حتى ولو لم أكن مقتنعا بها	0.706**	0.000	65
4	أرى أن الوفاء والإخلاص لا معنى له في عملي	0.558**	0.000	65

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

**مستوى الدلالة 1 % *مستوى الدلالة 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 55.8 % و 71.9 % وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد اللامعنى.

الجدول رقم (12): الصدق الذاتي لبعده الغربية عن الذات

رقم	الفقرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	العينة
1	التفكير في مستقبلي الوظيفي لا يجعلني متفائلا	0.710**	0.000	65
2	لدي الرغبة في التغيب عن العمل بدون عذر	0.565**	0.000	65
3	يسيطر علي شعور ترك العمل	0.713**	0.000	65
4	أشعر بأن امكانياتي وطاقاتي الكامنة غير مستغلة بصورة صحيحة وكاملة	0.694**	0.000	65

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

**مستوى الدلالة 1 % *مستوى الدلالة 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعده تراوحت بين 56.5% و 71.3% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الغربية عن الذات.

الجدول رقم (13): الصدق الذاتي لبعده اللامعيارية

رقم	الفقرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	العينة
1	أفضل دائما مراعاة القيم الأخلاقية في أي سلوك يصدر عني	0.524**	0.000	65
2	أجد صعوبة في التكيف مع القيم وأهداف المستشفى	0.513**	0.000	65
3	أجأ إلى التحايل حتى أتغلب على المشاكل التي تواجهني	0,609**	0.000	65
4	أنفذ رغباتي في العمل دون الاهتمام لقيم العمل لعدم قناعتي	0.617**	0.000	65

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

**مستوى الدلالة 1 % *مستوى الدلالة 5 %

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعده تراوحت بين 53.1% و 61.7% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد اللامعيارية.

ثانيا. صدق المحك:

تم حساب صدق المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، والجدول التالي يبين نتائج تحليل الصدق لكل من متغيري الدراسة وكذا الاستمارة بمجملها:

الجدول رقم (14): تحليل الصدق لكل متغيري الثقافة التنظيمية والاعتزاز الوظيفي

معايير الصدق	عدد العبارات	مجاور الاستمارة
0.956	16	عوامل الثقافة التنظيمية
0.933	4	نظم المعلومات
0.916	4	الهيكل التنظيمي
0.934	4	نظام الحوافز

0.856	4	القيادة
0.887	20	الاغتراب الوظيفي
0.795	4	العزلة الاجتماعية
0.885	4	الشعور العجز
0.715	4	ضعف المعنى
0.772	4	الاغتراب عن الذات
0.724	4	اللامعيارية
0.911	36	الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغ **0.911** وهو معامل صدق جيد ومناسب لأغراض الدراسة، كما يتضح أن محاور الدراسة وأبعادها تتمتع بمعامل صدق مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، وهذا ما يدل على دقة فقرات الاستبيان وإمكانية الوثوق به وتطبيقه.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية

تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار ستة وعشرون "Spss.v26" لغرض الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات والتحقق من صحة الفرضيات البحثية. من أبرز هاته الأساليب نذكر ما يلي:

أولاً. الاحصاءات الوصفية: منها

التوزيعات التكرارية: تشير إلى عدد الحالات التي وقع فيها حدث معين، ومن تلك التكرارات يمكن حساب النسب المئوية التي تم تجميعها.

- **المتوسط الحسابي:** حيث تم تحديد قيمته لكل عبارة من عبارات المحاور بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لكل محور الذي تم على أساسه تحديد اتجاهات ودرجة أهمية الباحثين اتجاه العبارات والمحاور حسب سلم ليكارت.
- **الانحراف المعياري:** وذلك بغية التعرف على مدى انحراف وتشتت إجابات أفراد العينة نحو كل فقرة أو بعد، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما انه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.

ثانياً. الاحصاءات الاستدلالية: منها

- **الثبات:** وذلك باستعمال معامل ألفا كرونباخ **Coefficient's Cronbach Alpha** لقياس ثبات أداة الدراسة، والتأكد من قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة المعدة، وكذا التأكد من أن الباحثين قد فهموا الأسئلة أو الفقرات التي تم إعدادها.

- **الجذر التربيعي لألفا كرونباخ (Alpha Gronbach)** لقياس مدى صدق العبارة.

- **معامل الارتباط:** يهتم بتحديد طبيعة واتجاه العلاقة وقوتها بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال مصفوفة الارتباط بيرسون في حالة المتغيرات غير الرسمية حيث تتراوح قيمته بين 1 و-1.
- **اختبار معامل تضخيم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance):** للتحقق من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة، لأن عدم وجودها يؤدي الى تضاول مصداقية معاملات الانحدار الجزئية.
- **اختبار اعتدالية التوزيع الإحصائي:** من خلال اختبار معامل الالتواء (Skewness) معامل التفلطح (Kurtosis) لأجل التحقق من ان البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً.
- **تحليل تباين الانحدار: (Analysis of variance)** وذلك لاختبار مدى صلاحية النموذج واختبار الفرضيات.
- **تحليل الانحدار البسيط** لاختبار أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.
- **تحليل الانحدار المتدرج** لتحديد أفضل معادلة انحدار.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل مختلف البيانات المستخرجة من الاستبانة من أجل إعطاء وصف لاتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة وأبعادها، وكذا الوقوف على اختبار الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة العمل باستخدام أدوات المعالجة الإحصائية المشار إليها، لنصل في الأخير إلى تفسير ما تم التوصل إليه من النتائج.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة

سيتم في هذا المطلب تشخيص متغيري الدراسة وذلك من خلال عرض المؤشرات الأولية لإجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرع الأول: التحليل الوصفي لمحور عوامل الثقافة التنظيمية

يوضح الجدول التالي إجابات الباحثين في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني على أبعاد عوامل الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى تبين مستوى أهمية الفقرات والأبعاد من وجهة نظر الباحثين.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات محور

عوامل الثقافة التنظيمية

رقم	أبعاد عوامل الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	نظم المعلومات	3,41	0,692	1	موافق
1	تشجع إدارة المستشفى على استخدام الأنظمة التكنولوجية في ممارسة الأعمال	3.69	1.436	4	موافق
2	تساهم نظم المعلومات في تطوير ممارسات المستشفى التي تساعد على التكيف في محيطها	3,43	1.240	3	موافق

3	تقدم نظم المعلومات معلومات تساعد على انتشار ثقافة المستشفى	3,45	1.208	1	موافق
4	تساهم نظم المعلومات في تعزيز عمليات الابداع والابتكار	3,09	1.308	2	محايد
الهيكل التنظيمي					
5	يسهل الهيكل التنظيمي على تعزيز الاتصال من أجل تبادل المعلومات بين الافراد	2,83	1.420	4	محايد
6	يساعد الهيكل التنظيمي في تبني سياسة الانفتاح نحو العمل بروح الفريق	3.42	1,276	2	موافق
7	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الممارسات التي تشجع على المبادرة والمخاطرة	2,91	1,497	3	محايد
8	يوفر الهيكل التنظيمي مرونة للمشاركة بالمعلومات بين اقسام المستشفى	3,54	1,091	1	موافق
نظام الحوافز					
9	تحفز إدارة المستشفى الموظفين على تطوير مهاراتهم وتوسيع معارفهم	3,22	1,420	2	محايد
10	يتم تقديم حوافز معنوية أو مادية تساعد على انجاز العمل	2,98	1,269	4	محايد
11	تدعم ثقافة المستشفى العاملين في تقديم أفكار لحل المشكلات	3,11	1,312	3	محايد
12	تعمل ادارة المستشفى على تنمية معارف وقدرات الافراد من خلال اعداد البرامج التدريبية المناسبة	3,26	1,384	1	محايد
القيادة					
13	تعمل الإدارة العليا للمستشفى على تعزيز الثقة والاحترام لدى العاملين	3,42	1,310	2	موافق
14	تمتلك الادارة العليا للمستشفى ثقافة التسامح مع الأخطاء	2,68	1,511	4	محايد
15	تشجع إدارة المستشفى على اتخاذ الإجراء المناسب حتى لو لم يوجد هناك قواعد لاتباعه	3,40	1,344	3	موافق
16	تبنى الإدارة العليا للمستشفى ممارسات تعزز فلسفة العمل الجماعي بين العاملين في مختلف أقسامها	3,57	1,212	1	موافق
عوامل الثقافة التنظيمية					
		3,251	0,3469	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

يتضح من الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه تطبيق أبعاد عوامل الثقافة التنظيمية بلغ 3,251 وبتشتت معقول يدل على تجانس إجابات الأفراد حولها إذ بلغ انحراف معياري بلغ 0,3469، وهذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت والذي يشير إلى أن آراء العينة اتجهت نحو المحايد، ومع ذلك فإن آراء العينة متوجهة أكثر نحو الموافقة على اعتبار أن متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، ما يعني، ان نسبة الموافقة ايجابية ازاء هذا المتغير بشكل عام أما ابعاده فقد جاءت مرتبة كما يلي:

• **نظم المعلومات:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد نظم المعلومات جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3,41) وانحراف معياري معقول قدره (0,692). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي فئة "موافق"، ما يشير إلى أن تصورات الباحثين في المؤسسة الاستشفائية ذات نسب ايجابية ازاء لأن متوسطها الحسابي يتجاوز المتوسط الفرضي (3). كما أن كل عباراته اتجهت نحو

"موافق" بمتوسطات حسابية مختلفة، رغم ان عبارة "تساهم نظم المعلومات في تعزيز عمليات الابداع والابتكار" جاءت في فئة "محايد" الا ان متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي.

وبشكل عام، فان تحليل هذا البعد يظهر أن نظم المعلومات في المستشفى ما يلي:

- تساعد في انتشار ثقافة المؤسسة.

- تساعد في تطوير ممارسات المستشفى للتكيف مع بيئتها.

- تعزيز عمليات الابداع والابتكار.

● **القيادة:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد القيادة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3,256) وبانحراف معياري معقول قدره (0,693). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي فئة "محايد"، ما يشير الى أن تصورات المبحوثين في المؤسسة الاستشفائية ذات نسب ايجابية ازاء لأن متوسطها الحسابي يتجاوز المتوسط الفرضي (3). كما أن معظم عباراته اتجهت نحو "موافق" بمتوسطات حسابية مختلفة، ما عدى عبارة "تمتلك الادارة العليا للمستشفى ثقافة التسامح مع الأخطاء"، التي اتسمت الآراء فيها بعدم الموافقة لأن متوسطها الحسابي أقل من المتوسط الفرضي.

وبشكل عام، فان تحليل هذا البعد يعكس وعي المؤسسة الاستشفائية بأهمية عامل القيادة من خلال سعيها إلى:

- تبني ممارسات تعزز فلسفة العمل الجماعي.

- تعزيز الثقة والاحترام بين العاملين.

- تشجيع اتخاذ الإجراء المناسب حتى لو لم يوجد هناك قواعد لاتباعه.

● **الهيكل التنظيمي:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد الهيكل التنظيمي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3.184) وبانحراف معياري معقول قدره (0,783). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي فئة "محايد"، ما يشير الى أن تصورات المبحوثين في المؤسسة الاستشفائية ذات نسب ايجابية ازاء لأن متوسطها الحسابي يتجاوز المتوسط الفرضي (3). كما أن عباراته اتجهت نحو "موافق" و"محايد" بمتوسطات حسابية مختلفة، مع العلم أن عبارات فئة محايد كانت الآراء فيها سلبية اتجاه هذا البعد لأن متوسطاتها الحسابية أقل من المتوسط الفرضي.

وبشكل عام، فان تحليل هذا البعد يعكس أهمية عامل الهيكل التنظيمي في المستشفى كأحد ابعاد الثقافة التنظيمية من خلال:

- توفير مرونة المشاركة بالمعلومات بين اقسام المستشفى.

- المساعدة في تبني سياسة الانفتاح نحو العمل بروح الفريق.

● **أنظمة الحوافز:** من خلال الجدول نلاحظ أن بعد أنظمة الحوافز جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، اذ بلغ المتوسط الحسابي له القيمة (3.14) وبانحراف معياري معقول قدره (0,687). وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي فئة "محايد"، ما يشير الى أن تصورات المبحوثين في المؤسسة

الاستشفائية ذات نسب إيجابية ازاء لأن متوسطها الحسابي يتجاوز المتوسط الفرضي (3). كما أن كل عباراته اتجهت نحو "محايد" بمتوسطات حسابية مختلفة تشير الى ان الادراكات لها ايجابية لهذا البعد، ماعدا عبارة "يتم تقديم حوافر معنوية أو مادية تساعد على انجاز العمل" التي اتسمت الآراء فيها بعدم الموافقة لأن متوسطها الحسابي أقل من المتوسط الفرضي.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمحور الاعتزاب الوظيفي

يوضح الجدول التالي إجابات الباحثين في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي على أبعاد الاعتزاب الوظيفي، بالإضافة إلى تبيين مستوى أهمية الفقرات من وجهة نظر الباحثين.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات

الاعتزاب الوظيفي

رقم	أبعاد الاعتزاب الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
العزلة الاجتماعية					
1	اتحفظ في التواصل مع زملائي أثناء العمل	2.86	1.413	2	محايد
2	مشاركاتي محدودة في مختلف النشاطات التي تقوم بها المستشفى	2.94	1.345	1	محايد
3	أميل لعدم التجاوب مع مايفعله الكثير من زملائي لاختلاف القيم	1.74	1.221	3	غير موافق بشدة
4	أرى أن زملائي لا يثقون بي وفي نظرهم غير مهم	1.66	0.871	4	غير موافق بشدة
الشعور بالعجز					
5	أجد صعوبة في مناقشة اي موضوع مع زملائي في العمل	1.57	0.889	4	غير موافق بشدة
6	أجد صعوبة في تأدية بعض المهام الموكلة لي	1.71	1.049	3	غير موافق بشدة
7	أشعر بضعف قدرتي على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	1.77	0.770	2	غير موافق بشدة
8	أشعر انني لم أحقق شيئاً ذو قيمة في عملي	2.77	0.980	1	محايد
اللامعنى					
9	لا أهتم بما يجري في عملي	2.78	0.897	2	محايد
10	أقابل الأخطاء أحيانا بالسكوت	1.89	1.284	3	غير موافق
11	ألتزم بإجراءات العمل حتى ولو لم أكن مقتنعا بها	2.83	1.329	1	محايد
12	أرى أن الوفاء والإخلاص لا معنى له في عملي	1.86	1.226	4	غير موافق
الاعتزاب عن الذات					
13	التفكير في مستقبلي الوظيفي لا يجعلني متفائلا	2.83	1.398	2	محايد
14	لدي الرغبة في التغيب عن العمل بدون عذر	1.86	1.197	4	غير موافق
15	يسيطر علي شعور ترك العمل	2.18	1.310	3	غير موافق
16	أشعر بأن امكانياتي وطاقتي الكامنة غير مستغلة بصورة صحيحة وكاملة	2.89	1.404	1	محايد

محايد	1	1.239	2.822	اللامعيارية	
موافق	1	1.441	3.65	أفضل دائما مراعاة القيم الأخلاقية في أي سلوك يصدر عني	17
محايد	2	1.110	2.95	أجد صعوبة في التكيف مع القيم وأهداف المستشفى	18
غير موافق	3	1.195	2.38	الرجاء إلى التحايل حتى أتغلب على المشاكل التي تواجهني	19
غير موافق	4	1.211	2.31	أنفذ رغباتي في العمل دون الاهتمام لقيم العمل لعدم قناعتي	20
محايد	-	0,4024	3,129	الاغتراب الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي إجابات الأفراد اتجه متغير الاغتراب الوظيفي بلغ 3,129، بانحراف معياري قيمته 0,4024، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "محايد"، مما يعني توافر أبعاد الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى أكبر من الوسط الفرضي، حيث جاءت ابعادها مرتبة كالاتي:

- **اللامعيارية:** نلاحظ من الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 2.822، وهو أقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قدره 1,327 يشير إلى تشتت آراء الباحثين إزاء هذا البعد. وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى اللامعيارية لدى أغلب الباحثين دون المتوسط، ما يعني وجود معايير واضحة ومحددة. أما بالنسبة لعباراته فتراوحت قيم متوسطها الحسابي بين 2,31 و 3,65 حيث اتجهت نحو " موافق"، و "محايد" و "غير موافق".
- **الاغتراب عن الذات:** نلاحظ من الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 2,44، وهو أقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قدره 1,327 يشير إلى تشتت آراء الباحثين إزاء هذا البعد. وهذه النتيجة تشير إلى أن مستوى الاغتراب عن الذات لدى أغلب الباحثين دون المتوسط، ما يعني أن افراد العينة يشعرون بأن لعملهم قيمة معنوية كبيرة. أما بالنسبة لعباراته فتراوحت قيم متوسطها الحسابي بين 1,197 و 1,404 حيث اتجهت نحو "غير موافق بشدة"، و "محايد".
- **ضعف المعنى:** نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات الخاصة بهذا البعد بلغ 2.34 وبانحراف معياري كبير قدره 1.184، ما يعني أن المتوسط الحسابي لهذا البعد أقل من الوسط الفرضي، إلا أن آراء عينة البحث غير متجانسة. وهذه النتيجة تدل على تدني مستوى شعور الباحثين بضعف المعنى في الوظائف التي يؤديونها. أما بالنسبة لعباراته فاتجهت نحو اتجاه "غير موافق"، و "محايد" بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين 0,897 و 1,329.
- **العزلة الاجتماعية:** نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات الخاصة بهذا البعد بلغ 2.3 وبانحراف معياري قدره 0.995، وهذا يعين أن المتوسط الحسابي لهذا البعد أقل من الوسط الفرضي، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى أن مستوى العزلة الاجتماعية لدى اغلب الباحثون أقل من المتوسط مما تعكس التماسك الاجتماعي وروح الانتماء إلى الجماعة لديهم. أما بالنسبة لعباراته فاتجهت نحو اتجاهين "محايد" و "غير موافق" بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين 1.66 و 2.86 وبانحراف معياري تراوح ما بين 1.413 و 0.871 ما يعكس تشتت آراء عينة البحث.
- **الشعور بالعجز:** نلاحظ من الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الخاصة بهذا البعد بلغ 1.955، بانحراف معياري قدره 0.922، وهذا يعني ان المتوسط الحسابي لهذا البعد أقل من الوسط الفرضي، مما يشير الى أن شعور أفراد العينة بالعجز هو أقل من المتوسط أي ليس لديهم ضعف الرابطة بينهم وبين الاعمال المكلفين بها. أما بالنسبة لعباراته فاتجهت كلها نحو

"غير موافق بشدة" بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين 1.57 و 1,77، وبانحراف معياري تراوح ما بين 1.049 و 0.889 ما يعكس تشتت آراء عينة البحث، ما عدى عبارة " أشعر اني لم أحقق شيئاً ذو قيمة في عملي" التي جاءت ضمن فئة "محايد" بمتوسط حسابي اقل من المتوسط الفرضي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الأثر

الفرع الأول: اختبارات جاهزية وصلاحيّة البيانات لتحليلات الانحدار

من أجل فحص فرضيات الدراسة يحتاج الأمر إلى تطبيق تحليل الانحدار، ولكن هناك بعض الشروط والمتطلبات الواجب توفرها للتأكد من سلامة وصحة إجراء هذا التحليل وهي:

- وجوب أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً
- وجوب استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها.
- وجوب ارتباط بين متغيرات الدراسة
- **طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:**

قبل دراسة الأثر بين متغيري الدراسة حاولنا معرفة طبيعة الارتباط بينهم من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وذلك لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة، والجدول التالي يبين نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقات:

الجدول رقم (17): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الاغتراب الوظيفي			
-0.279*	معامل الارتباط	نظم المعلومات	أبعاد المتغير المستقل
0.016	مستوى الدلالة		
-0.461**	معامل الارتباط	الهيكـل التنظيمي	
0.000	مستوى الدلالة		
-0.187	معامل الارتباط	أنظمة الحوافز	
0.137	مستوى الدلالة		
-0.498**	معامل الارتباط	القيادة	
0.000	مستوى الدلالة		
-0.734**	معامل الارتباط	عوامل الثقافة التنظيمية	
0.000	مستوى الدلالة		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

بالرجوع إلى الجدول أعلاه، يتضح لنا ما يلي:

- ❖ بلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والاغتراب الوظيفي -0.734^{**} عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يشير إلى وجود ارتباط عكسي قوي بينهما.

- ❖ بلغ معامل الارتباط بين نظم المعلومات والاعتراب الوظيفي 0,279- عند مستوى دلالة 0,016، ما يشير إلى وجود ارتباط عكسي ضعيف بينهما.
- ❖ بلغ معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي الاعتراب الوظيفي* 0,461- عند مستوى دلالة 0,000، وهذا يشير إلى وجود ارتباط عكسي متوسط بينهما.
- ❖ بلغ معامل الارتباط بين أنظمة الحوافز والاعتراب الوظيفي 0,182- عند مستوى دلالة 0,137، وهذا يشير إلى عدم وجود ارتباط بينهما.
- ❖ بلغ معامل الارتباط بين القيادة والاعتراب الوظيفي* 0,498- عند مستوى دلالة 0,000، وهذا يشير إلى وجود ارتباط عكسي متوسط بينهما.

▪ اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

للتأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة قمنا باستخدام اختبار التضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (0.05). والجدول الموالي يوضح نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (18): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

المتغيرات	VIP	Tolérance
نظم المعلومات	2.193	0.456
الهيكل التنظيمي	2.169	0.461
أنظمة الحوافز	1.972	0.507
القيادة	1.969	0.508

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v26

يتبين من خلال الجدول أن قيم اختبار معامل التضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 بحيث تتراوح بين 2.193 و1.972، وإن اختبار التباين المسموح (Tolérance) تراوحت بين 0.456 و0.508 وهي أكبر من 0,05، وهذا يعد مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

▪ اختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي بإتباع طريقة التوزيع الطبيعي، من أجل ذلك يجب ان تكون قيمة Kurtosis محصورة بين (10،-10)، بينما قيمة Skewness تكون محصورة بين (3،-3)، وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول رقم (19): اختبار توزيع الطبيعي بمعاملَي Kurtosis و Skewners

Skewners		Kurtosis		الحد الأعلى	الحد الأدنى	المتغيرات الأبعاد
الخطأ المعياري	احصائيا	الخطأ المعياري	احصائيا	الاحصائيات	الاحصائيات	
0.297	-0.179	0.568	-0.083	4.75	1.75	نظم المعلومات
0.297	0.269	0.586	-0.904	4.75	2.00	الهيكل التنظيمي
0.297	-0.235	0.586	-0.586	4.50	1.75	انظمة الحوافز
0.297	0.234	0.586	-0.173	4.75	2.00	القيادة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

انطلاقاً من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الالتواء Skewners كانت محصورة بين (-0.235 و 0.269) ومعاملات التفلطح Kurtosis التي كانت محصورة بين (-0,904 و -0,083) بالتالي فان بياناتنا تخضع لتوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

بناء على الاختبارات السابقة يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية من خلال معرفة أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على نحو مستقل في مستوى المتغير التابع وهو الاعتراض الوظيفي، ثم أثر المتغير المستقل (كمتغير كلي) على المتغير التابع، لنصل بعد ذلك إلى بناء أفضل نموذج باستخدام طريقة الانحدار المتدرج، ولكن قبل ذلك نتأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل تباين الانحدار Analysis of variance ، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (20): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5,585	1	5,585	73,610	,000 ^b
الخطأ	4,780	63	0,076		
المجموع	10,364	64			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (20) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت 73.610 وقيمة احتمال 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية. وهذا الأمر يمكننا إلى الانتقال إلى الجدول الموالي:

جدول رقم (21): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع

المتغير المستقل وأبعاده	R	R ²	F	Sig	الثابت	B	T	Sig
نظم المعلومات	0,297	0,088	6,105	0,016	2,539	-0,173	2,471	0,016
الهيكل التنظيمي	0,461	0,212	16,988	0,000	2,375	-0,237	4,122	0,000
أنظمة الحوافز	0,187	0,035	2,274	0,137	2,786	-0,109	1,508	0,137
القيادة	0,498	0,248	20,809	0,000	2,121	-0,309	4,562	0,000
عوامل الثقافة التنظيمية	0,734	0,539	73,610	0,000	0,360	-0,851	8,580	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

تعتبر النتائج الإحصائية الظاهرة في الجدول أعلاه على ما يلي:

- ترتبط بعد نظم المعلومات بالاغتراب الوظيفي ب مقدار 2,970، كما أنه يفسر 8,8% من التخفيف في الاغتراب الوظيفي، ويعد ذلك مقبولاً بالاعتماد على قيمة T البالغة 2,471 بمستوى دلالة 0,016، وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات في تخفيف الاغتراب الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى. وما يؤكد ذلك، أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 6,105 بمستوى الدلالة أقل من المستوى المعتمد. لذا، يمكن عرض معالم النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{الاغتراب الوظيفي} = -2,539 - 0,173 (\text{نظم المعلومات})$$

- يرتبط بعد الهيكل التنظيمي بالاغتراب الوظيفي بمقدار 0,461، كما أنه يفسر 21.2% من التخفيف في الاغتراب الوظيفي، ويعد ذلك مقبولاً بالاعتماد على قيمة T البالغة 4,122 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والاغتراب الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

وما يؤكد ذلك، أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 16,988 بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، لذا يمكن عرض معالم النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{الاغتراب الوظيفي} = -2,539 - 0,237 (\text{الهيكل التنظيمي})$$

- يرتبط بعد أنظمة الحوافز بالاغتراب الوظيفي بمقدار 0,187، كما أنه يفسر 3.5% في التخفيف من الاغتراب الوظيفي، ويعد ذلك مرفوضاً بالاعتماد على قيمة T البالغة 1,508 بمستوى دلالة 0,137، وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية المتعلقة بوجود علاقة أثر ذات دلالة معنوية لأنظمة الحوافز في تخفيف الاغتراب الوظيفي، وما يؤكد على عدم معنوية النموذج هي قيمة F التي بلغت 2,274 عند مستوى دلالة أكبر من المعتمد.

- يرتبط بعد القيادة بالاغتراب الوظيفي بمقدار 0,498، كما انه يفسر 24.8% في التخفيف من الاغتراب الوظيفي، ويعد ذلك مقبولاً بالاعتماد على قيمة T البالغة 4,562 بمستوى دلالة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05. مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تخفيف الاغتراب الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة. وما يؤكد ذلك، أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 20,809 بمستوى الدلالة أقل من المستوى المعتمد. لذا، يمكن عرض معالم النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{الاغتراب الوظيفي} = -2,121 - 0,309 (\text{القيادة})$$

- ترتبط عوامل الثقافة التنظيمية بالاغتراب الوظيفي بمقدار 0,735، كما انه يفسر 54% في التخفيف من الشعور بالاغتراب الوظيفي، ويعد ذلك مقبولاً بالاعتماد على قيمة T البالغة 7.432 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى

الدلالة 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تخفيف الاغتراب الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية.

وما يؤكد ذلك، أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 73,610 بمستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من المستوى المعتمد. لذا، يمكن عرض معالم النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{الاعتراب الوظيفي} = 0,850 - 0,360 \text{ (عوامل الثقافة التنظيمية)}$$

بناء وتقييم أفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع:

يوضح الجدول التالي معالم النماذج المفسرة لأثر الثقافة التنظيمية على الاعتراب الوظيفي وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار المتدرج كما يلي:

جدول رقم (22): تقدير معاملات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع

Modèle	Coefficients non Standardises		T	Sig	F	Sig	R	R ²
	A	Erreur Standard						
1 (Constante) القيادة	2.121	0.225	9.413	0.000	20.809			0.248
	-0.309	0.068	4.562	0.000		0.000	0.498	
2 (Constante) الهيكل التنظيمي القيادة	1.636	0.241	6.782	0.000		0.000		0.390
	-0.197	0.197	3.783	0.000	19.808	0.000	0.624	
	-0.266	0.063	4.247	0.015		0.000		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

تشير نتائج الجدول اعلاه، أنه بتطبيق تحليل الانحدار المتدرج أدى إلى خروج كل من نظم المعلومات وانظمة الحوافز، والاحتفاظ بالهيكل التنظيمي والقيادة، كما أن النموذج (2) أفضل من النموذج (1)، إذ يتضمن ارتباط خطي بنسبة 39%، وهذا يفسر أهمية أثر العاملين في التخفيف من الاعتراب الوظيفي بحيث كل زيادة بوحدة واحدة في الهيكل التنظيمي تؤثر بانخفاض قدره 0.197 في التخفيف من الاعتراب الوظيفي، وكذلك كل زيادة بوحدة واحدة في القيادة تؤثر بانخفاض قدره 0.266 في التخفيف من الاعتراب الوظيفي. وبهذا يكون نموذج الانحدار كما يلي:

$$\text{الاعتراب الوظيفي} = 1.636 - 0.197 \text{ (الهيكل التنظيمي)} - 0.266 \text{ (القيادة)}$$

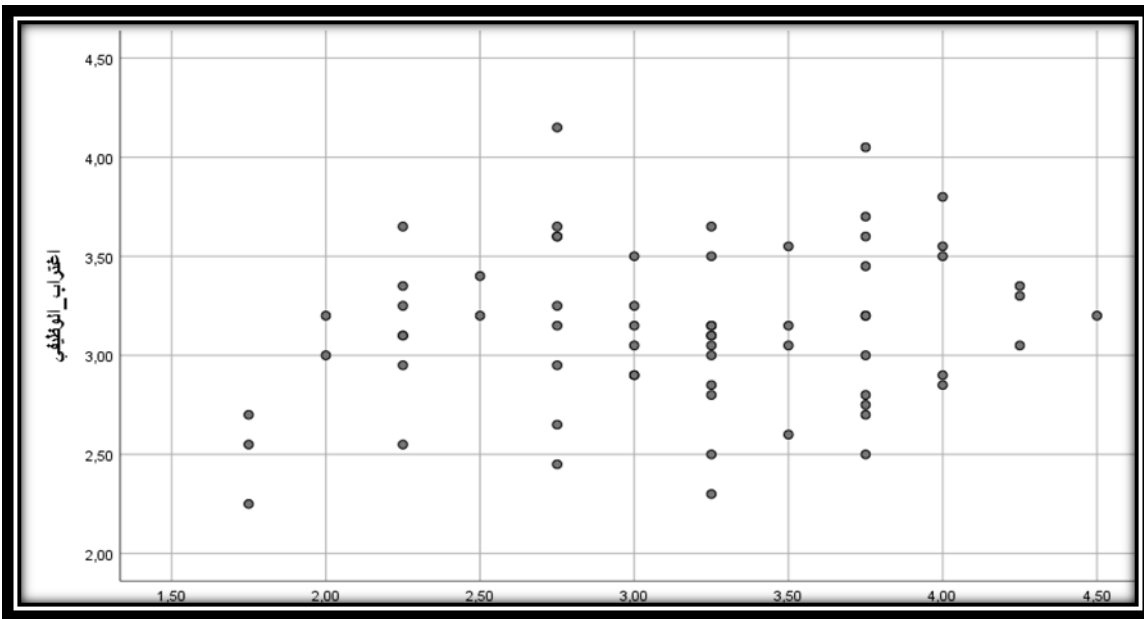
والاختبارات التي تقودنا إلى قبول النموذج كأفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على بعد الاعتراب الوظيفي تتمثل في التالي:

✓ **مستوى معنوية النموذج:** حيث يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة F بلغت 19.808 بمستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة وفقا لقيمة R^2 والبالغة 0,390 وهذا يشير إلى أن 39% من التباينات الكلية يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

✓ **اختبار تجانس الخطي العشوائي:**

نلاحظ من خلال الشكل الموالي أن النقاط تتوزع بشكل عشوائي أي أن شكل الانتشار ليس له نمط معين، مما يعني أن التوزيعات كانت مبعثرة وبالتالي تجانس الأخطاء العشوائية.

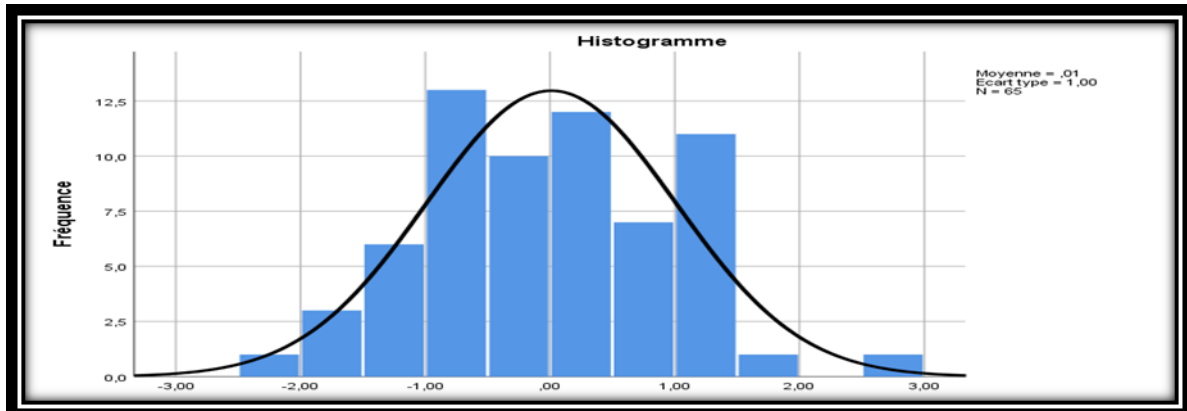
الشكل رقم (07): تمثيل البياني لاختبار تجانس الخطأ العشوائي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

-اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية: يبين المدرج التكراري التالي أن اغلب النقاط تتوزع داخل مجال (2, -2) مما يبين أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (08): التمثيل البياني لاختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v26

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

الفرع الأول: مناقشة نتائج التحليل الوصفي

➤ تشير النتائج المتوصل إليها إلى أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل عوامل الثقافة التنظيمية جاء بمستوى متوسط وقد بلغ 3.251 وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وانحراف معياري قدره 0.3469 يعكس تقارب اجابات المبحوثين، وهذا يدل على أن المستشفى محل الدراسة تسعى إلى تعزيز القيم والمعايير المرغوبة التي تساعد على تكييف أفعال وسلوكيات أفرادها، وكذا تدعيم الممارسات التي تمكن من التواصل بشكل أكثر فعالية للوصول الى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض. وهذا ما برز جليا من خلال تحقيق بعد نظم المعلومات المرتبة الاولى في الاهمية اذ يشكل بذلك قاعدة أساسية لتغذية الافراد بالمعارف والاتجاهات الايجابية. بينما أخذ بعد أنظمة الحوافز الترتيب الاخير في الاهمية بمتوسط حسابي قدر ب 3.14، مما يشدد على ضرورة تقديم ادارة المستشفى لحوافز مادية ومعنوية تساعد على انجاز العمل، وتحفيز العاملين على تطوير وتنمية مهاراتهم وتوسيع معارفهم من خلال إعداد برامج تدريبية.

➤ تشير النتائج المتعلقة بمتغير الاغتراب الوظيفي عن توفرها في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.129، بمقابل انحراف معياري مقبول قدره 0,4024، و هو اكبر من المتوسط الفرضي (3) ما يدل على وجود مستوى متوسط من الاغتراب الوظيفي لدى المبحوثين، أي أن هناك عدد من الموظفين يشعرون بالقلق وعدم التكيف مع قيم ومعايير المستشفى، والذي يظهر هذا الشعور من خلال الاستياء والتذمر، فالعامل دوما يبحث عن اشباع رغباته المختلفة، لكن قد يجد عقبات كتسليط العقوبة بدلا من التنبيه أو التشجيع والصمت بدلا من الاهتمام والتقدير، حيث بينت نتائج هذا المتغير أن أعلى قيمة للأوساط الحسابية ظهر في بعد اللامعيارية بقيمة 2.822 وانحراف معياري يعكس تباين في اجابات قدره 1.239، مما يدل على عدم الاتفاق عن وجود حول قواعد وإجراءات موحدة لاتباعها في المستشفى ، ثم يليها بعد الاغتراب عن الذات بمتوسط حسابي بلغ 2.44 و بنشتت كبير قدره 1.327، ما يفسر شعور بعض المبحوثين بعدم استغلال قدراتهم و امكانياتهم بصورة صحيحة، ليأتي بعدها ضعف المعنى ببقية متوسط حسابي 2.34 وانحراف معياري أكبر من الواحد قدره 1.184 ، و الذي يبين عدم الارتياح والاستياء والشعور بالفراغ وفقدان الشغف لبعض من افراد العينة ، ومن ثم العزلة الاجتماعية بمتوسط حسابي قدره 2.3 و انحراف معياري مقبول قدر ب 0.995 ، ما يدل على الشعور بالانفصال والانعزال وعدم الانتماء وقلة التواصل مع الآخرين، وأدنى قيمة كانت في بعد الشعور بالعجز بمتوسط حسابي بلغ 1.955، وبنشتت معقول قدره 0.922، وهذه النتيجة تشير إلى الشعور بالقلق، وبضعف القدرة على تأدية المهام الموكلة لهم. وبشكل عام، يمكن القول ان هناك تباعد في اجابات المستجوبين حول توافر ابعاد الاغتراب الوظيفي وفقا لقيم الانحراف المعياري، الا ان هذا لا ينفي وجود عدد قليل من المبحوثين يحملون مشاعر سلبية اتجاه العمل الذي يؤدونه، ويشعرون بعدم تحقيق الإشباع الذاتي لديهم ووجود حالة من القلق أو الخوف لديهم بسبب التناقض بين ميولهم ورغباتهم وبين ما يفرضه واقع وظائفهم.

الفرع الثاني: مناقشة اختبار الفرضيات

- تؤكد نتائج الفرضية الرئيسية وجود علاقة أثر بين عوامل الثقافة التنظيمية وتخفيف الاغتراب الوظيفي وبقية معامل تفسير متوسط قدره 53,9%، ما يعني ذلك أن عوامل الثقافة التنظيمية تعتبر من العوامل المهمة للتخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك بتقليل التوتر والانعزال وكل الاحاسيس السلبية التي تنشأ داخل الفرد فتؤثر على سلوكه وتميز أدائه، وهذه نتيجة تتوافق مع ما جاء مع الجانب النظري.
- تبين نتائج الفرضية الفرعية الأولى على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام المعلومات وتخفيف الاغتراب الوظيفي عند مستوى دلالة 0,05، بالاستناد إلى قيمة T بلغت 2.471 ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوي المعتمد، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين منخفضة إذ بلغت 0,297، و أن نسبته 8.8% من التأثير الذي حدث للتخفيف من الاغتراب الوظيفي تعود إلى نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسة، وهي نسبة ضعيفة رغم احتلاله المركز الأول وفقاً لآراء العينة، وقد تعود هذه النتيجة أن افراد العينة ليسوا بمختصين في الجانب التكنولوجي من جهة ، ولحدثة استخدام الانظمة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية من جهة اخرى بحيث لم تصل بعد الى مرحلة النضج الاداري التي تعكس الادوار المتقدمة لها.
- اظهرت الفرضية الفرعية الثانية الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكال التنظيمي على تخفيف الاغتراب الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05، بالاستناد إلى قيمة T بلغت 4.122، ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوي المعتمد، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين متوسطة إذ بلغت 0,461، وأشار معامل التحديد أن ما نسبته 21.2% من التأثير التي حدث للتخفيف من الاغتراب الوظيفي تعود إلى الهيكال التنظيمي للمؤسسة، وهي نتيجة مقبولة نسبياً لكنها تحتاج الى تدعيم أكثر، فهو على حسب اجابات الباحثين يساعد على التواصل وتبادل المعلومات بين الأقسام، ويعزز الاتصال ويسهل سياسة الانفتاح نحو العمل بروح الفريق بدلا من السلوك الفردي، وهذا ما يخلق بيئة تنظيمية تعزز الانتماء وتغلب على الشعور بالوحدة والعزلة.
- نصت الفرضية الفرعية الثالثة على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أنظمة الحوافز وتخفيف الاغتراب الوظيفي، وهذه نتيجة متوقعة بسبب احتلال هذا البعد الترتيب الاخير من حيث الاهمية النسبية، إذ يظهر عدم إدراك ووعي ادارة المستشفى بارتباط الحوافز المادية والمعنوية بالسلوكيات الايجابية للفرد العامل لها، إذ تمثل بالنسبة له من العوامل الاساسية والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله وتحسين سلوكه وبالتالي تقوية علاقته بالمؤسسة. لذا فان اهمالها يؤدي إلى عدم الشعور بالراحة والأمان، كما لا يدفعهم اظهار كل طاقاتهم.
- دلت نتائج الفرضية الفرعية الخامسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة وتخفيف الاغتراب الوظيفي عند مستوى الدلالة 0,05، بالاستناد إلى قيمة T بلغت 4.562، ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوي المعتمد، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين متوسطة إذ بلغت 0,498، بمعامل تحديد قدره 24.8%، وهذه نتيجة تتوافق

مع الإدراكات الإيجابية لهذا البعد من قبل أفراد العينة ، لكنها تحتاج من إدارة المستشفى الاهتمام الأكثر بما لدورها المحوري في التوجيه و الاشراف بما يضمن تعديل السلوكات نحو تعزيز الارتباط بين الفرد و مؤسسته .

➤ بناء على النتائج السابقة، فإن النموذج الثاني هو النموذج الأفضل الذي يعبر عن العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، أي بين عوامل الثقافة التنظيمية في التخفيف الاغتراب الوظيفي، حيث يفسر هذا النموذج أن الاغتراب الوظيفي دالة خطية لعاملي (أنظمة الحوافز والقيادة)، وهذه الأخيرة مفسرة للتخفيف الاغتراب الوظيفي والدليل على ذلك وجود الحد الثابت بقيمة تختلف عن الصفر حيث وجدنا أن معادلة الانحدار للنموذج الثاني هي:

$$\text{الاجتراب الوظيفي} = 1,636 - 0.197 \text{ (الهيكال التنظيمي)} - 0.266 \text{ (القيادة)}$$

حيث أن عوامل الثقافة التنظيمية (الهيكال التنظيمي والقيادة) سالبة، دلالة على العلاقة العكسية بينهما وبين تخفيف الاغتراب الوظيفي. وتوفر المؤسسة على هذين العاملين يمكن اعتبارهم بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات بين المرؤوسين وبين العمال وتعزيز التواصل والاتصال، ويساهم في تشجيع العاملين على الابداع والاجتهاد، وخلق بيئة حيوية مرنة تساعد في التغلب على السلوكيات السلبية والتخفيف من مظاهر الاغتراب.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى تعريف مؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي من خلال تعريفها وكذا هيكلها التنظيمي، كما قمنا بتحليل البيانات التي تم التحصل عليها عن طريق توزيع الاستبانة التي تحتوي على محورين رئيسيين هما "الثقافة التنظيمية" و "الاغتراب الوظيفي" على الإطارات بالمؤسسة حيث بعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر لعوامل الثقافة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني عند مستوى الدلالة 0.05.
- وجود أثر بين الأبعاد نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي والقيادة في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
- عدم وجود أنظمة الحوافز في التخفيف من الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند المستوى دلالة 0.05.
- مستوى كل من الثقافة التنظيمية والاعتراب الوظيفي بمؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى مقبول.

خاتمة

الخاتمة العامة:

على ضوء تزايد الاهتمام بدراسة ظاهرة الاغتراب الوظيفي من قبل الباحثين والممارسين للإدارة في الآونة الاخيرة مقارنة بالعلوم الاخرى، الا أنها مازالت من القضايا المثيرة للبحث والتقصي عن أنسب الآليات والاستراتيجيات التي تسمح بالتقليل أو الحد منها لما لها من نتائج وخيمة على الفرد ومنظمتة. لذلك، جاءت دراستنا لمحاولة الربط بين مفهومي الثقافة التنظيمية والاغتراب الوظيفي كثنائية (سبب/ نتيجة)، لتكون الثقافة التنظيمية من خلال عواملها مقوم أساسي للتخفيف من الاغتراب الوظيفي في ظل حالة التعقيد وعدم التأكد البيئي التي تعيشها منظمات اليوم، وذلك باعتبارها الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الافراد الذي يضيق الفجوة بين معتقداتهم وأفعالهم، ويسهم في تعزيز استقرار النظم، أو يرفع من مستوى الالتزام بالمقاصد المشتركة، ويعمق معاني الولاء لدى أعضاء المنظمة. بالإضافة الى محاولة تجسيدها تطبيقيا في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي لتتحصل على نتائج يمكن من خلالها تقديم اقتراحات للمؤسسة المبحوثة وللبحوث المستقبلية، نوضحها كآلاتي:

النتائج النظرية:

- يعد الاغتراب الوظيفي حالة نفسية واجتماعية وإدارية تصيب الفرد في بيئة عمله، وتعني أن يسلك طريق العزلة والانطواء، فيليه شعور بعدم الانتماء، وفقدان الشغف والثقة.
- يعد الاغتراب الوظيفي ظاهرة خطيرة ومؤشرا على مرور المنظمة بأزمة حقيقية ربما تسارع بها الانحدار والفشل، وهذا الامر يستدعي منها محاربتة بشتى الطرق والاساليب التي تؤدي في نهاية المطاف إلى بزوغ الأمل والاستقرار الوظيفي.
- تمثل الثقافة التنظيمية جزء من سلوكيات الفرد لآتها تعبر عنها من خلال مجموعة من المعايير والقيم والمعتقدات والافتراضات والعادات المشتركة والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة للمنظمة.
- إن خلق ثقافة تنظيمية تحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعات متجانسة من القيم والأعراف والمعتقدات التنظيمية، يساعد على التحكم في سلوكهم داخل المنظمة.
- تعمل الثقافة التنظيمية على بناء هوية المنظمة وتمييزها عن المنظمات الأخرى، لإنها تشكل الروح الفريدة وتعبر عن قيمها وتوجهاتها.
- توجد بعض الثقافات التنظيمية تشجع على التعاون وتبادل المعرفة والخبرات، بينما قد تكون ثقافات أخرى تشجع على المنافسة والفردية. هذا يؤثر على سلوك الأفراد فيما يتعلق بالتعاون والتفاعل مع زملائهم.
- تعمل القيادة الفعالة على توفير الدعم والتوجيه، تعزيز الاتصال، وتمكين الموظفين، مايعزز شعور الفرد بالاندماج والارتباط والرضا الوظيفي.
- يؤدي الهيكل التنظيمي المرن الى الشعور بالتضامن والتعاون وتبادل المعرفة والخبرات، والذي من شأنه يسمح بتعديل الاتجاهات والتأثير على الدوافع و القيم.
- تعد أنظمة الحوافز المحرك الاساسي لتحريك السلوك الوظيفي بشكل ايجابي وزيادة الولاء والانتماء للمنظمة.

- يؤثر نظام المعلومات بصفته نظام للاتصال على السلوك الوظيفي بشكل فعال ، من خلال تنمية الشعور بروح الفريق، و زيادة الاستعداد للتعاون بين الافراد وكذا رفع الروح المعنوية لهم .
- تعد الثقافة التنظيمية بعواملها السبيل التنظيمي الأمثل لتوجيه سلوك الأفراد و تشكيل انماط السلوك المطلوب.

النتائج التطبيقية:

توصلت الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- أشارت اتجاهات عينة الدراسة نحو عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، القيادة، أنظمة الحوافز) ذات نسبة إيجابية وبدرجة متوسطة لأن متوسطها الحسابي يتجاوز المتوسط الفرضي (3). مما يدل على أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية.
- كشفت نتائج الدراسة أن اتجاهات عينة الدراسة نحو الاغتراب الوظيفي تشير إلى "محايد"، مما يعني توافر أبعاد الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية بمستوى أكبر من الوسط الفرضي.
- تمتلك الثقافة التنظيمية القدرة على تفسير التباين للاغتراب الوظيفي، ما يدل على أن المتغير المستقل يمثل إحدى أهم عوامل الحد أو التخفيف من المتغير التابع.
- تمتلك كل من القيادة والهيكل التنظيمي في النموذج الأفضل قدرة تفسيرية أكثر للاغتراب الوظيفي استنادا إلى معامل التفسير R^2 ، ما يعني أنه يشكل مصدرا مهم في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي.
- لم تثبت معنوية كل من نظم المعلومات وأنظمة الحوافز في النموذج الأفضل، على الرغم من حصولهم على ادراكات إيجابية من قبل الباحثين.

الاقتراحات:

استنادا إلى النتائج التي توصلت اليها الدراسة، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- تطوير نظم المعلومات الموجودة تقنيا وتحديثها من وقت لآخر وحسب الحاجة، لجعلها قادرة على توفير المعلومة في الوقت المناسب، وبالسرعة المناسبة.
- تطوير أنظمة الحوافز والمكافآت، وإيلائها المزيد من الاهتمام والرعاية، من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على تقديم الأفكار، والإبداع، والابتكار.
- توفير مجموعة متنوعة من الدورات التدريبية والبرامج التطويرية وورش العمل الملائمة للموظفين يعزز بشكل فعال فاعلية أدائهم الوظيفي ويساهم في تحقيق تطلعات المنظمة.
- وجوب اهتمام المسؤولين بالموظفين من الناحية المعنوية.
- الحرص على العدالة بين الموظفين في الاهتمام والعطايا والتحفيزات.
- إشراك الموظف في إعطاء الحلول للصعوبات التي تواجهه في العمل.

- إدماج الموظف ضمن جماعة العمل التي يوجد فيها تقارب في القيم والمعتقدات للتقليل من الشعور بالاغتراب.
- تعزيز المفاهيم الإدارية الحديثة مثل مبدأ المشاركة وفرق العمل، والعمل الجماعي والابتعاد عن المركزية الزائدة بالمؤسسة محل الدراسة التي تحد من عملية مشاركة العاملين.
- تمتع القادة بمهارات التواصل تمكنهم من تعزيز الشفافية والثقة، من خلال توضيح التوقعات وتقديم الملاحظات البناءة والاستماع إلى احتياجات ومخاوف الموظفين.
- توفير فرص لنمو المهني والتقدم من خلال التطوير المستمر وترقية الموظفين.
- منح العاملين المزيد من الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والمسؤوليات الإدارية المناسبة لإشراكهم في اعداد وصياغة الأهداف.

آفاق الدراسة:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي ونتائجه واستكمالاً لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تدعيم الكفاءات التنظيمية.
- أثر مناخ العمل الاخلاقي بالشعور بالاغتراب الوظيفي في المؤسسات الجزائرية.
- أثر أبعاد الصحة التنظيمية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي.

فهرس المحتويات

الفهرس

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	الإهداء
I	الملخص
II	الملخص باللغة الأجنبية
III	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم الاغتراب
3	المطلب الأول: المفهوم اللغوي والاصطلاحي للاغتراب
3	الفرع الأول: المفهوم اللغوي للاغتراب
4	الفرع الثاني: المفهوم الاصطلاحي للاغتراب
4	المطلب الثاني: مفهوم الاغتراب في الدين الاسلامي وعند الفلاسفة
4	الفرع الأول: الاغتراب في الدين الإسلامي
5	الفرع الثاني: الاغتراب عند الفلاسفة
7	المطلب الثالث: أنواع ومظاهر الاغتراب
7	الفرع الأول: أنواع الاغتراب
9	الفرع الثاني: مظاهر الاغتراب
10	المبحث الثاني: ماهية الاغتراب الوظيفي
10	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الاغتراب الوظيفي
10	الفرع الأول: مفهوم الاغتراب الوظيفي
11	الفرع الثاني: خصائص الاغتراب الوظيفي
11	المطلب الثاني: أبعاد ومراحل الاغتراب الوظيفي
11	الفرع الأول: أبعاد الاغتراب الوظيفي
13	الفرع الثاني: مراحل الاغتراب الوظيفي
14	المطلب الثالث: اعراض الاغتراب الوظيفي
15	المبحث الثالث: الاغتراب كظاهرة سلبية في المنظمة
15	المطلب الأول: نظريات وقياس الاغتراب الوظيفي

15	الفرع الأول: نظريات الاغتراب الوظيفي
16	الفرع الثاني: قياس الاغتراب الوظيفي
18	المطلب الثاني: أسباب ونتائج الاغتراب الوظيفي
18	الفرع الأول: أسباب الاغتراب الوظيفي
20	الفرع الثاني: نتائج الاغتراب الوظيفي
21	المطلب الثالث: مبادئ قهر الاغتراب الوظيفي واستراتيجياته
21	الفرع الأول: مبادئ قهر الاغتراب الوظيفي
23	الفرع الثاني: استراتيجيات الاغتراب الوظيفي
24	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: عوامل الثقافة التنظيمية كمقوم أساسي للتخفيف من الاغتراب الوظيفي
26	تمهيد
27	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
27	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية
27	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
28	الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
30	المطلب الثاني: أهمية ومكونات الثقافة التنظيمية
30	الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية
31	الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
33	المطلب الثالث: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية
33	الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية
36	الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
37	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية كمدخل للمنظمة المعاصرة
37	المطلب الأول: مداخل ووظائف الثقافة التنظيمية
37	الفرع الأول: مداخل دراسة الثقافة التنظيمية
38	الفرع الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية
39	المطلب الثاني: نماذج وقياس الثقافة التنظيمية
39	الفرع الأول: نماذج الثقافة التنظيمية
42	الفرع الثاني: قياس الثقافة التنظيمية
43	المطلب الثالث: إدارة الثقافة التنظيمية مظاهرها
43	الفرع الأول: إدارة الثقافة التنظيمية
45	الفرع الثاني: مظاهرها الثقافة التنظيمية
45	المبحث الثالث: أوجه خدمة عوامل الثقافة التنظيمية في الاغتراب الوظيفي

46	المطلب الأول: نظم المعلومات في خدمة الاغتراب الوظيفي
46	الفرع الأول: مفهوم نظم المعلومات
47	الفرع الثاني: نظم المعلومات والاعتراب الوظيفي
48	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي في خدمة الاغتراب الوظيفي
48	الفرع الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي
49	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي والاعتراب الوظيفي
50	المطلب الثالث: أنظمة الحوافز في خدمة الاغتراب الوظيفي
50	الفرع الأول: مفهوم أنظمة الحوافز
51	الفرع الثاني: أنظم الحوافز والاعتراب الوظيفي
52	المطلب الرابع: القيادة في خدمة الاغتراب الوظيفي
52	الفرع الأول: مفهوم القيادة
53	الفرع الثاني: القيادة والاعتراب الوظيفي
54	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث الدراسة الميدانية
56	تمهيد
57	المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة
57	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
61	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
61	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
61	الفرع الثاني: عينة الدراسة
64	المبحث الثاني: أداة وأساليب الدراسة
64	المطلب الأول: مكونات وتصميم أداة الدراسة
64	الفرع الأول: مكونات أداة الدراسة
65	الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة
66	المطلب الثاني: جودة أداة الدراسة
66	الفرع الأول: ثبات الأداة
67	الفرع الثاني: صدق الأداة
72	المطلب الثالث: أساليب الإحصائية
73	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج
73	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمخاور الاستبانة
73	الفرع الأول: التحليل الوصفي لمحور عوامل الثقافة التنظيمية

76	الفرع الثاني: التحليل الوصفي لمحور الاعترااب الوظيفي
78	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الأثر
78	الفرع الأول: اختبارات جاهزية وصلاحية البيانات لتحليلات الانحدار
80	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية
84	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
84	الفرع الأول: مناقشة تحليل الوصفي للنتائج
85	الفرع الثاني: مناقشة اختبار الفرضيات
87	خلاصة الفصل الثالث
89	خاتمة
93	فهرس المحتويات
98	قائمة المراجع
105	قائمة الملاحق



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا. باللغة العربية

المقالات:

- 1) ابتسام عاشوري، و مختار يونس. (2019). الثقافة التنظيمية لتنمية و تطوير المؤسسة. مجلة العلوم، المجلد7(العدد33)، الصفحات 98-106.
- 2) حمد فارس بوعمامة. (2018). دور الثقافة التنظيمية في نجاح ادارة الجودة بالمؤسسة. الباحث الاجتماعي(العدد14)، الصفحات 321-336.
- 3) أسماء بركان، و نور الدين جليد. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد2(العدد 17)، الصفحات 184-175.
- 4) الطاهر غراز، و فاطمة الزهراء نسيبة. (2020). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية. حوليات جامعة الجزائر1، المجلد34(العدد2)، الصفحات 422-401.
- 5) أيام ابراهيم العبد، و عبد القادر احمد دواليبي. (ديسمبر، 2022). أثر صمت الاذعان في العلاقة بين الثقة التنظيمية و الاغتراب الوظيفي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية و الاقتصادية، المجلد07(العدد 18)، صفحة 50_38.
- 6) حسبية جبلي. (2021). قياس مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباءوالغاز بجيجل. الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد2(العدد6)، الصفحات 50-28.
- 7) حسبية ياسف. (2013). أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة. مجلة الاقتصاد و الاحصاء التطبيقي، المجلد10(العدد 1)، 141-150.
- 8) حمادي، ف. (2022). الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمات، الانماط والاتجاهات. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد10(العدد 3)، pp. 936-960.
- 9) حمد ناصر خميس. (2012). تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية iso 14001. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد4(العدد8)، الصفحات 240-204.
- 10) خالد الكثيري، و محمد محرار. (سبتمبر، 2021). خصائص الثقافة التنظيمية و عناصرها وطرق قياسها: دراسة تحليلية في المفاهيم النظري. وقائع الندوة الدولية حول الإسلام والعلم. ماليزيا: مجلة العلوم جامعة الاسلام.
- 11) دحماني، ع & .، ناصري، ن. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية، مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية. مجلة الباحث. pp. 355-370.
- 12) ربيعة بركات. (ديسمبر، 2016). دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الابداع لدى العاملين. مجلة الباحث الاقتصادي(العدد6)، الصفحات 71-87.

- (13) زاوي، ص &، موسي، س، (2021). جوان. (أثر جودة بيئة العمل على مستوى الاغتراب الوظيفي: دراسة حالة مديرية املاك الدولة لولاية بسكرة. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 17 العدد 26)، pp. 567-580.
- (14) زليخة جديدي . (جوان، 2012). الاغتراب. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة الوادي (العدد 8)، الصفحات 346-361.
- (15) سعيد، ر (2020). جوان. (محددات الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة. مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7 العدد 2)، pp. 338-357.
- (16) سليمان براجي. (ديسمبر، 2019). الاغتراب الوظيفي أسبابه وآثاره على الفرد و المجتمع. مجلة العلوم الانسانية جامعة ام البواقي، المجلد 6 (العدد 2)، الصفحات 664-675.
- (17) سنية زايددي ، و فاطمة الزهراء كشرود. (مارس، 2020). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء امؤسسة الاقتصادية. مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 2 (العدد 1)، الصفحات 23-46.
- (18) شريفة معدن، و سلمية العمري. (جوان، 2018). الاغتراب الوظيفي في ضوء مقاربات سوسبولوجية. مجلة العلوم الإنسانية المركز الجامعي علي كافي تندوف الجزائر (العدد 5)، الصفحات 275-291.
- (19) صالح راوي، و شعبان بعيطيش. (جوان، 2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة جامعة الوادي، المجلد 06 (العدد 01)، الصفحات 144-164.
- (20) عامر علي العطوي، و الهام ناظم الشيباني. (2010). قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12 (العدد 4)، الصفحات 37-65.
- (21) عامر علي العطوي، و الهام ناظم الشيباني. (2010). قياس الثقافة التنظيمية و تشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12 (العدد 4)، الصفحات 36-65.
- (22) عبد الحق قرصان، و طراد توفيق. (2022). الثقافة التنظيمية ومكانتها في الإدارة الرياضية. مجلة تفوق في علوم وثقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 7 (العدد 2)، الصفحات 211-230.
- (23) عمار كيرد. (ديسمبر، 2017). القيادة الادارية وأثرها على الأداء. مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 02 (العدد 08)، الصفحات 83-101.
- (24) فايزة حبش . (2021). تطبيقات نظم المعلومات وأثرها على بعض مؤشرات السلوك التنظيمي. مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية الرياضية والفنية، المجلد 10 (العدد 1)، الصفحات 27-49.
- (25) فايزة خير الله، و عادل خير الله . (ديسمبر، 2020). ظاهرة الاغتراب الوظيفي (أسبابها، نتائجها، سبل علاجها). مجلة الاندلس، المجلد 7 (العدد 37)، الصفحات 138-204.
- (26) قويدر بورقية، و رحمة مجدة حصابة. (أكتوبر، 2020). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك واداء الافراد. مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة، المجلد 03 (العدد 01)، الصفحات 10-32.
- (27) مصطفى عبد الرزاق خالدية، أحمد عباس سامي، و علي أحمد حميد. (مارس، 2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 39 (العدد 1)، الصفحات 151-178.
- (28) مصطفى، خ (2013). سبتمبر. (أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الاقسام العلمية في جامعة دهوك . مجلة تنمية الراءدين كلية القانون و الادارة جامعة دهوك، المجلد 35 العدد 35)، pp. 332_351.

- (29) معمر رياحي، و فاطمة مانع. (2017). استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17 (العدد 27)، الصفحات 341-354.
- (30) نبيل جاسم ذنون، رنا صبر ناصر، و محمد اسماعيل ناصر. (2012). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (العدد 30)، 209-230.
- (31) نعيمة سعداوي . (أفريل، 2014). نظام التحفيز لرفي الفرد والمنظمة. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية دراسات اقتصادية، المجلد 08 (العدد 01)، الصفحات 237-246.
- (32) يمينة خطاب ، و ريم بلال. (2019). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالفعالية التنظيمية دراسة حالة عمال سونلغاز. مجلة آفاق علوم الادارة و الاقتصاد، المجلد 3 (العدد 5)، الصفحات 49-68.
- (33) يوسف بوعلام الله. (جوان، 2019). ثقافة التشارك داخل المؤسسة وعلاقتها بالجانب التنظيمي. مجلة الدراسات الحقوقية، المجلد 6 (العدد 1)، الصفحات 145-164.

الكتب:

- (1) حاتم أبو زائدة. (2018). مناهج البحث العلمي. غزة فلسطين: مركز اجات المستقبل للنشر الطبعة الثانية.
- (2) حسن حماد. (2005). الانسان المعترب عند ايريك فروم. القاهرة مصر: مكتبة دار الكلمة.
- (3) حسن منصور. (1989). الانتماء و الاغتراب. مشيط الاردن: دار جرش للنشر والطباعة.
- (4) سعد سليمان المشهداني. (2019). منهجية البحث العلمي. عمان الاردن: دار أسامة للنشر و التوزيع.
- (5) عدنان ماشي والي. (2012). بناء الهياكل التنظيمية. ابن الرافدين للنشر و التوزيع.
- (6) عماد الصباغ. (2000). نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها. عمان، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- (7) فاروق السيدعثمان. (2001). القلق و ادارة الضغوط النفسية. القاهرة مصر: دار الفكر العربي.
- (8) فاروق عبده فيله، و محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- (9) كمال بو الشرش. (2015). الثقافة التنظيمية و الاداء في العلوم السلوكية والادارية. عمان الأردن: دار الايام للنشر و التوزيع.
- (10) محمد يوسف القاضي. (2015). السلوك التنظيمي. الرمال للنشر والتوزيع.
- (11) محمد عبيدات، محمد ابو نصار، و عقلة مبيضين . (1999). منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات. الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- (12) نفيسة محمد باشرى ، رباب فهمي، و فوزي شعبان مذكور. (2017). السلوك التنظيمي. القاهرة مصر: كلية التجارة.

المؤتمرات والمحاضرات:

- (1) أحلام خان، مريم حيمر، و صفاء بياضي. (2018). التسويق الداخلي كآلية للحد من الاغتراب الوظيفي في المؤسسات دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة المالية بسكرة. الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية. بسكرة.

(2) فاتح دبله. (فيفري 2000). النماذج الاستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير. ورقة بحثية مقدمة ليوم دراسي حول منهجية البحث العلمي.

(3) منصور بن زاهي، و نور الدين تاويرت . (2011). الاغتراب كشكل من اشكال المعاناة في العمل. الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل (الصفحات 132-149). ورقة الجزائر: مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية.

الاطروحات والمذكرات:

(1) براهيم عبد القادر محمد. (2015/2014). أثر عوامل الثقافة التنظيمية و ادارة المعرفة في الميزة التنافسية. اطروحة ماجستير في تخصص ادارة اعمال. عمان، قسم ادارة الاعمال كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

(2) الحواس خالدي . (2018/2017). المسؤولية الاجتماعية و اثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية. أطروحة دكتوراه في علم النفس تخصص علم النفس. مسيلة، قسم علم النفس كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

(3) الزهرة مخلوف. (2015/2014). تائقفة التنظيمية بين رهانات الانتماء و ديناميكية الاداء، دراسة حالة جامعة الجزائر. اطروحة دكتوراه في علوم التسيير. تخصص ادارة الاعمال، جامعة الشلف ، الجزائر .

(4) الزوي، ن. ح. (2012). دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي .أطروحة ماجستير في تخصص الادارة. بنغازي، قسم الادارة كلية الاقتصاد جامعة بنغازي، ليبيا.

(5) الياس سالم. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية. مذكرة ماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية فرع ادارة الاعمال. مسيلة، قسم العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية والتسيير جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

(6) بحري، ص. (2009\2008). الاجهاد المهني و علاقته بالاغتراب المهني لدى الاطباء العامون العاملون بالمستشفيات العمومية ، مذكرة نيل الماجستير في علم النفس و علوم التربوية و الارطوفونيا تخصص علم نفس العمل و التنظيم. قسنطينة، قسم علم النفس و علوم التربوية و الارطوفونيا كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة منتوري، الجزائر.

(7) بركة مشنان. (2015-2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. اطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات. الجزائر، قسم علم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة.

(8) بن زاهي منصور. (2006\2007). الشعور بالاغتراب و علاقته بالدافعية الانجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات. مذكرة الدكتوراه في علم النفس و العلوم التربوية تخصص علم النفس تسيير المورد البشري. قسنطينة، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية جامعة منتوري، الجزائر.

(9) جمعة خير الدين. (2014-2015). دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية. اطروحة دكتوراه قسم علوم الاقتصادية تخصص تسيير و اقتصاد مؤسسات. الجزائر، قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة.

(10) ريم عبدالله. (2016). اثر الثقافة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال التخصصي. ادارة الاعمال التخصصي الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

- 11) زهيرة دحماني . (2010/2009). الثقافة التنظيمية و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية. مذكره ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة . بومرداس، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة أحمد بوقرة، الجزائر .
- 12) سامية عدائكة . (2011/2010). الشعور بالاغتراب و علاقته بمدى التوافق النفسي لدى عينة من الطلبة الاجانب الدارسين بالجزائر. مذكره الماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص علم النفس التربوي. ورقلة، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .
- 13) سعيدة دوباخ . (2018/2017). دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي. بسكرة، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر، الجزائر .
- 14) سليمة العمري. (2019\2018). دور الاتصال التنظيمي في التخفيف عن الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية. اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل. ام البواقي، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر .
- 15) سناء جبيرات. (2015/2014). تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في قسم علوم التسيير تخصص علوم التسيير. بسكرة، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، الجزائر .
- 16) شريهان انور محمود ابوالهيحاء. (2013). مظاهر الاغتراب الوظيفي لدى المرشدين التربويين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير). كلية العلوم التربوية و النفسية، عمان: جامعة عمان العربية.
- 17) صليحة شامي. (2010/2009). المناخ التنظيمي وأثره على الاداء الوظيفي للعاملين. مذكره ماجستير في علوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات . بومرداس، قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة أحمد بوقرة، الجزائر .
- 18) عبد الحكيم خلف. (2015). أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم. اطروحة ماجستير في تخصص الادارة العامة. الاردن، قسم الادارة العامة كلية المال و الاعمال.
- 19) عبد الرحيم محمد حسن فضالة. (2010). الاغتراب الوظيفي و علاقته بأداء العاملين دراسة ميدانية في المؤسسات الفلسطينية (اطروحة ماجستير). كلية الاداب و العلوم الانسانية، دمشق: جامعة دمشق.
- 20) عرفة ن. ص. (2019). مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم .رسالة ماجستير في الادارة التربوية .القدس، كلية العلوم التربوية، فلسطين.
- 21) عماد لبسيس. (2014\2013). علاقة الاغتراب الوظيفي بالفعالية التنظيمية لدى اطارات المؤسسات الشبابية بورقلة. رسالة الماجستير في علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا تخصص علم النفس العمل و الموارد البشرية . الجزائر، قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة الجزائر2، الجزائر .
- 22) فاطمة الزهراء مهدي. (2016/2015). أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية. اطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير تخصص علوم التسيير . الجزائر، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بوضياف، مسيلة.

- (23) لبني ذياب. (2017\2018). مستوى تقدير الذات وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى الاساتذة الجامعين دراسة بجامعة سطيف. مذكره نيل شهادة الدكتوراه في علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا تخصص علم النفس تنظيم و عمل. سطيف، قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد ملين دباغين، الجزائر.
- (24) مازن اكرم عبد الله حلس. (2016). المناخ التنظيمي و علاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية الفلسطينية،. مذكره ماجستير في ادارة الاعمال. غزة، قسم ادارة الاعمال كلية الاقتصاد و العلوم الادارية جامعة الازهر، فلسطين.
- (25) محمد رمزي اسماعيل غنيم . (2017). أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية دراسة ميدانية عمى الكميات التقنية بقطاع غزة. مذكره ماجستير في ادارة الاعمال. غزة، قسم ادارة الاعمال كلية التجارة جامعة الاسلامية، فلسطين.
- (26) محمد مالكي . (2020/2019). أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات. اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص مقاولاتية. أدرار، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة أحمد دراية، الجزائر.
- (27) محمود سعيد . (2017). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بمستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الشؤون الدينية. اطروحة في القيادة و الادارة. غزة، البرنامج المشترك بين جامعة الاقصى وأكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا برنامج القيادة و الادارة، فلسطين.
- (28) مصطفى زهرة. (2017/2016). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. رسالة دكتوراه في قسم العلوم التسيير تخصص ادارة اعمال. الجزائر، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر.
- (29) ميساء جمال محمد عواد. (2011). الاغتراب الوظيفي و علاقته باداء الموظفين في المجلس التشريعي الفلسطيني في مدينة رام الله (رسالة ماجستير). القدس، معهد التنمية المستدامة جامعة القدس، فلسطين.
- (30) وهيبه عيساوي. (2012/2011). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي. اطروحة ماجستير في تخصص حوكمة الشركات. تلمسان، مدرسة ادارة الأفراد و حوكتت الشركات كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان: الجزائر.
- (31) ياسين جليد. (2011/2010). العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية. مذكره ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال. الجزائر، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر3، الجزائر.
- (32) يوسف سيفي. (2019/2018). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي. اطروحة دكتوراه في علم نفس التنظيم والعمل. وهران، علم نفس التنظيم و العمل كلية العلوم الاجتماعية جامعة محمد بن احمد، الجزائر.
- (33) يوسف عادل خوجة. (2020\2019). انقطاع العقد النفسي و علاقته بالاغتراب الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الباحثين في المراكز البحثية الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل و التنظيم. ورقلة، قسم علم النفس و علوم التربية كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

ثانيا . باللغة الأجنبية:

- 1) Mercier, S. (1997). *UNE CONTRIBUTION A LA POLITIQUE DE FORMALISATION DE L'ETHIQUE DANS LES GRANDES ENTREPRISES*. Paris: Université Paris Dauphine - Paris IX.
- 2) Schein, E. H. (1991). . What is culture? In P. J. Frost, L. F. In P. J. Frost, L. F; Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture*, 243-254.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استبانة البحث

سيدتي الفاضلة ... سيدي الفاضل ...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أتشرف أن اطلب من سيادتكم تخصيص جزء من وقتكم للإجابة على محتويات هذه الاستبانة، التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها، لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية، بعنوان "أثر عوامل الثقافة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الاغتراب الوظيفي بمؤسسه الاستشفائية الشهيد بن عمر الجيلاني بالوادي"

تأمل منكم بالتكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة بدقة، وتزويدنا بآرائكم القيمة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نهب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم.

علما ان جميع اجاباتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي لا غير، وستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم...

تحت اشراف الاستاذة:

جبيرات سناء

الطالبة:

مرغني آسيا

القسم الأول: البيانات الشخصية الوظيفية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية، لموظفي مستشفى بن عمر الجليلاني الوادي، لذا نرجو منكم اختيار الإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب.

(1) الجنس : ذكر أنثى

(2) العمر : أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 39 سنة

من 40 سنة إلى 49 سنة من 50 سنة فأكثر

(3) المنصب الوظيفي : طبيب ممرض مساعد ممرض

(4) سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 9 سنوات

من 10 إلى 14 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: عوامل الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بعوامل الثقافة التنظيمية، والمرجو وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(1) نظم المعلومات						
1	تشجع إدارة المستشفى على استخدام الأنظمة التكنولوجية في ممارسة الأعمال					
2	تساهم نظم المعلومات في تطوير ممارسات المستشفى التي تساعد على التكيف في محيطها					
3	تقدم نظم المعلومات معلومات تساعد على انتشار ثقافة المستشفى					
4	تساهم نظم المعلومات في تعزيز عمليات الابداع والابتكار					
(2) الهيكل التنظيمي						
5	يسهل الهيكل التنظيمي على تعزيز الاتصال من أجل تبادل المعلومات بين الافراد					
6	يساعد الهيكل التنظيمي في تبني سياسة الانفتاح نحو العمل بروح الفريق.					
7	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الممارسات التي تشجع على المبادرة والمخاطرة					
8	يوفر الهيكل التنظيمي مرونة للمشاركة بالمعلومات بين اقسام المستشفى					
(3) نظام الحوافز						
9	تحفز إدارة المستشفى الموظفين على تطوير مهاراتهم وتوسيع معارفهم					
10	يتم تقديم حوافز معنوية أو مادية تساعد على انجاز العمل					
11	تدعم ثقافة المستشفى العاملين في تقديم أفكار لحل المشكلات.					
12	تعمل ادارة المستشفى على تنمية معارف وقدرات الافراد من خلال اعداد البرامج التدريبية المناسبة					
(4) القيادة						
13	تعمل الإدارة العليا للمستشفى على تعزيز الثقة والاحترام لدى					

					العاملين	
					تمتلك الادارة العليا للمستشفى ثقافة التسامح مع الأخطاء	14
					تشجع إدارة المستشفى على اتخاذ الإجراء المناسب حتى لو لم يوجد هناك قواعد لاتباعه	15
					تبنى الإدارة العليا للمستشفى ممارسات تعزز فلسفة العمل الجماعي بين العاملين في مختلف أقسامها	16

القسم الثالث: الاغتراب الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الاغتراب الوظيفي على مستوى المؤسسة، والمرجو وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(1) العزلة الاجتماعية						
1	أتحفظ في التواصل مع زملائي أثناء العمل					
2	مشاركاتي محدودة في مختلف النشاطات التي تقوم بها المستشفى					
3	أميل لعدم التجاوب مع مايفعله الكثير من زملائي لاختلاف القيم					
4	أرى أن زملائي لا يتقون بي وفي نظرهم غير مهم					
(2) الشعور بالعجز						
5	أجد صعوبة في مناقشة اي موضوع مع زملائي في العمل					
6	أجد صعوبة في تأدية بعض المهام الموكلة لي					
7	أشعر بضعف قدرتي على اتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي					
8	أشعر انني لم أحقق شيئاً ذو قيمة في عملي					
(3) ضعف المعنى						
9	لا أهتم بما يجري في عملي					
10	أقابل الأخطاء أحيانا بالسكوت					
11	ألتزم بإجراءات العمل حتى ولو لم أكن مقتنعا بها					
12	أرى أن الوفاء والإخلاص لا معنى له في عملي					
(4) الاغتراب عن الذات						
13	التفكير في مستقبلي الوظيفي لا يجعلني متفائلا					

					لدي الرغبة في التغيب عن العمل بدون عذر	14
					يسيطر علي شعور ترك العمل	15
					أشعر بأن امكانياتي وطاقاتي الكامنة غير مستغلة بصورة صحيحة وكاملة	16
(5) اللامعيارية						
					أفضل دائما مراعاة القيم الأخلاقية في أي سلوك يصدر عني	17
					أجد صعوبة في التكيف مع القيم وأهداف المستشفى	18
					ألجأ إلى التحايل حتى أتغلب على المشاكل التي تواجهني	19
					أنفذ رغباتي في العمل دون الاهتمام لقيم العمل لعدم قناعتي	20

في الأخير أقدر بإخلاص تعاونك معنا، الرجاء التأكد من عدم إغفال الإجابة على أي سؤال من أسئلة الاستمارة.

شكرا لكم.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 17-04-2023
إلى السيد: مدير المؤسسة العمومية
الإستشفائية الشهيد بن عمر الجيلاني
ولاية الوادي



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 475 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - مرغني آسيا

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة موارد بشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

"أثر عوامل الثقافة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الإغتراب الوظيفي"

تحت إشراف: د/ جبيرات سناء

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلية



جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر - بسكرة

