

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

### أثر التهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي

### دراسة تطبيقية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

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

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أ/د داسي وهيبة

من إعداد الطلبة (ة):

- بوعباس نسبية أميرة.

- تيطاوين مرام.

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- قرشي محمد
بسكرة	مشرفا	- أستاذ تعليم عالي	- داسي وهيبة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد	- قرون نور هان

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

### أثر التهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي

### دراسة تطبيقية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير  
تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أ/د داسي وهيبة

من إعداد الطلبة (ة):

- بوعباس نسبية أميرة.

- تيطاوين مرام.

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ تعليم عالي	- قرشي محمد
بسكرة	مشرفا	- أستاذ تعليم عالي	- داسي وهيبة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد	- قرون نور هان

الموسم الجامعي: 2023-2024

# الشكر والعرفان

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم.

ما يسعني بعد أن وفقنا الله عز وجل في إنجاز هذه الدراسة المتواضعة إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الذين كانوا عوناً لنا بعد الله عز وجل على إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم الأستاذة الدكتورة "داسي وهيبة".

كما أتوجه كذلك بالشكر إلى جامعة محمد خيضر بسكرة وبالأخص كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بتوفير الإمكانيات اللازمة والظروف الملائمة لإنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الخالص لكل من قدم لنا التسهيلات لإكمال مذكرتنا في المديرية، ونخص بالذكر كل من السيدة فكرون مديرة مصلحة التوظيف والسيد بوزيان، وإلى .... تيطاوين الذي لولاه لما تحصلنا على الموافقة على إجراء التطبيق على مستوى مديرية الصيانة.

وإلى كافة إطارات شركة سوناطراك فرع بسكرة.

وأخيراً أتقدم بالشكر الخالص لأعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا قراءة ومناقشة هذه الأطروحة.

# اهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله أما بعد

نهدي ثمرة جهدنا ونجاحنا إلى من ربانا بإيمان وتقوى، إلى من  
أوصانا يهما الله برا وإحساناً.

إلى من سهرا على تعليمنا أسمى معاني الأخلاق والتربية، إلى التي  
كان حبها وعطفها منبع صبر وإرادة، إلى التي صبرت فنالت،  
وأرادت فطالت، إلى من بنصحتها اهتديت وبدعائها وفقت  
وبرضوانها سأبلغ ما طمحت إلى والدي.

إلى الذي أفنى حياته جدا وكدا في تربيتي وتعليمي، إلى بهجة نفسي  
وضياء عيني وسندي في هذه الحياة، إلى اعز إنسان على قلبي إلى  
والدي.

إلى إخوتنا وأخواتنا إلى كل أفراد عائلتنا فخرا واعتزازا.

إلى أقرب الناس إلى قلبينا صديقاتنا ورفيقات دربنا اللواتي عشنا  
معهن أجمل أيامنا.

إلى زملائنا وزميلاتنا بدفعة 2023/2024 سنة ثانية ماستر علوم  
التسيير، إلى كل أساتذتنا الذين درسونا وتابعونا طوال مشوارنا  
الدراسي ولم يخلوا علينا بالنصح والتوجيه، إلى كل أساتذتنا كل  
باسمه وكل بمقامه.

إلى كل من حملتهم ذاكرتنا ولم تحملهم مذكرتنا.



## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أثر التهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، حيث تهدف هذه الدراسة الى قياس مستوى التهكم التنظيمي والاعتراب الوظيفي لدى موظفي المديرية ومدى توفر أبعادهما. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي في جمع ومعالجة المعلومات، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة البالغ حجمها 48 موظف، حيث تم الاعتماد لاختبار الفرضيات على أساليب إحصائية تمثلت في اختبار الانحدار المتعدد لقياس الأثر، واختبار t للعينات المستقلة، اختبار Anova لدراسة الفروق.

توصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

1. اتجاه مبحوثي عينة الدراسة حول التهكم التنظيمي والاعتراب الوظيفي جاء بدرجة منخفضة.
  2. يوجد أثر للتهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0,559).
  3. يوجد أثر لكل من البعد العاطفي والبعد السلوكي للتهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي، أما بالنسبة للبعد الادراكي فوجدنا أنه لا يؤثر على الاغتراب الوظيفي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.
  4. لا توجد فروق حول مستوى التهكم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
  5. لا توجد فروق حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- على ضوء النتائج، توصي الدراسة بالآتي:

- تدعيم خلية متابعة العمال بمختصين نفسانيين يراقبون التطور النفسي للموظفين وعدم الاستهانة بمشاعرهم.
- اهتمام إدارة المديرية بموظفيها من خلال فتح لهم المجال للحوار والنقاش وتبادل الأفكار، والاستماع لانشغالاتهم ومقترحاتهم، وذلك من خلال عقد اجتماعات دورية تهدف الى تقوية الروابط بين الإدارة وموظفيها.
- على إدارة المديرية أن تكون دائماً في حالة يقظة بخصوص الظواهر السلبية التي قد تحصل مستقبلا في المديرية، والقضاء عليها قبل تفشيها، وأن تتأهب لها دوماً.

**الكلمات المفتاحية: الاغتراب الوظيفي، التهكم التنظيمي، مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.**

## **Abstract:**

This study aims to investigate the impact of organizational cynicism on the job alienation among the employees of the Sonatrach maintenance Directorate in Biskra, as this study aims to measure the level of organizational cynicism and job alienation among the Directorate's employees and the availability of their dimensions.

The descriptive approach was adopted in the collection and processing of information, and the questionnaire was used as the main tool for collecting data from the vocabulary of the study sample size of 48 employees, where the hypothesis testing was based on statistical methods represented in the multiple regression test to measure the impact, the t test for independent samples, the Anova test to study the differences.

The study reached the most important results:

1. The trend of the study sample researchers on organizational cynicism and job alienation came with a low score.
2. There is an effect of organizational cynicism on job alienation, where the value of the determination coefficient reached (0,559).
3. There is an impact of both the emotional dimension and the behavioral dimension of organizational cynicism on job alienation, as for the cognitive dimension, we found that it does not affect job alienation in the maintenance Directorate of Sonatrach Biskra.
4. There are no differences on the level of organizational cynicism attributable to personal and functional variables.
5. There are no differences about the level of job alienation attributable to personal and functional variables.

In light of the results, the study recommends the following:

- Strengthening the workers ' follow-up cell with psychological specialists who monitor the psychological development of employees and not to underestimate their feelings.
- The attention of the directorate's management to its employees by opening the space for dialogue, discussion, exchange of ideas, and listening to their concerns and suggestions, through holding periodic meetings aimed at strengthening ties between the directorate and its employees.
- The Directorate's management should always be vigilant about the negative phenomena that may occur in the future in the Directorate, and eliminate them before they spread, and always be prepared for them.

**Keywords: Job Alienation, Organizational Cynicism, Maintenance Directorate of Sonatrach Biskr**



فهرس

المحتويات

الصفحة	عنوان المحتوى
	الشكر
	الاهداء
I	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الاغتراب الوظيفي - إطار نظري-</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الاغتراب الوظيفي _ مفاهيم أساسية _
3	المطلب الأول: مفهوم الاغتراب.
3	المطلب الثاني: مفهوم الاغتراب الوظيفي.
5	المطلب الثالث: أنواع الاغتراب الوظيفي.
7	المبحث الثاني: أساسيات الاغتراب الوظيفي
7	المطلب: أسباب الاغتراب الوظيفي
9	المطلب الثاني: المراحل الاغتراب الوظيفي
10	المطلب الثالث: أبعاد الاغتراب الوظيفي
16	المبحث الثالث: نتائج والطرق الحد من الاغتراب الوظيفي
16	المطلب الأول: نتائج الاغتراب الوظيفي وأثاره
17	المطلب الثاني: طرق تغلب على الاغتراب الوظيفي
19	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: التهكم التنظيمي - الإطار النظري -</b>	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: التهكم - مفاهيم الأساسية -
22	المطلب الأول: ماهية التهكم
24	المطلب الثاني: عناصر التهكم
24	المطلب الثالث: الشخصية المتهكمة.
26	المبحث الثاني: أساسيات التهكم التنظيمي.

26	المطلب الأول: تعريف التهكم التنظيمي ونشأته
29	المطلب الثاني: أنواع التهكم التنظيمي
30	المطلب الثالث: أبعاد التهكم التنظيمي
31	المبحث الثالث: أسباب وأثار التهكم التنظيمي وطرق علاجه
31	المطلب الأول: أسباب التهكم التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
35	المطلب الثاني: الأثار المترتبة عن التهكم التنظيمي
36	المطلب الثالث: طرق التغلب على سلوك التهكم التنظيمي
39	المطلب الرابع: العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والتهكم التنظيمي
41	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة</b>	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: تقييم عام بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة
44	المطلب الأول: تعريف ونشأة مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة وتطورها
47	المطلب الثاني: مهام وأهداف مديرية الصيانة بسكرة
49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
49	المطلب الأول: حدود الدراسة
49	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
50	المطلب الثالث: أداة الدراسة
54	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها
54	المطلب الأول: الوصف الاحصائي للخصائص مبحوثي عينة الدراسة
59	المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات مبحوثي نحو متغير التهكم التنظيمي
63	المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات مبحوثي نحو متغير الاغتراب الوظيفي
70	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
82	المبحث الرابع: مناقشة وتفسير النتائج
82	المطلب الأول: تفسير الإجابات المتعلقة بالتهكم التنظيمي
82	المطلب الثاني: تفسير الإجابات المتعلقة الاغتراب الوظيفي
84	المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية
89	خلاصة الفصل الثالث
91	خاتمة
95	قائمة المراجع
	الملاحق



قائمة

الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع الموظفين حسب التخصصات في مديرية الصيانة بسكرة	46
2	الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تصميم الاستبيان	50
3	الأوزان المقترحة للخيارات حسب مقياس ليكارت الخماسي	52
4	مجال متوسط المرجح لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي	52
5	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	53
6	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	54
7	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	55
8	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	57
9	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	58
10	تحليل عبارات البعد الإدراكي للتهكم التنظيمي	60
11	تحليل عبارات البعد العاطفي للتهكم التنظيمي	61
12	تحليل عبارات البعد السلوكي للتهكم التنظيمي	62
13	تحليل أبعاد التهكم التنظيمي	63
14	تحليل عبارات بعد الشعور بالعجز	64
15	تحليل عبارات بعد العزلة الاجتماعية	65
16	تحليل عبارات بعد الشعور باللامعيارية	66
17	تحليل عبارات بعد الشعور بالاغتراب عن الذات	67
18	تحليل عبارات بعد الشعور باللامعنى	68
19	تحليل أبعاد الاغتراب الوظيفي	69
20	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء ومعامل التفلطح)	70
21	اختبار Shapiro-wilk للتوزيع الطبيعي	71
22	نتائج اختبار صلاحية النموذج	73
23	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المتغير المستقل (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) على الاغتراب الوظيفي.	74
24	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة t لإجابات الباحثين تبعاً لمتغير الجنس للتهكم التنظيمي	76
25	نتائج اختبار T للعينات المستقلة بين متوسطات درجات التهكم التنظيمي للموظفين تعزى لمتغير الجنس	77
26	نتائج تحليل التباين باختبار الفروق حول التهكم التنظيمي للموظفين تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)	78
27	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة T لإجابات الباحثين تبعاً لمتغير الجنس للاغتراب الوظيفي	79
28	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق حول الاغتراب الوظيفي للموظفين تعزى لمتغير الجنس	79
29	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق حول التهكم التنظيمي للموظفين (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).	80



# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ي	نموذج الدراسة.	1
ع	هيكل الدراسة	2
11	أبعاد الاغتراب الوظيفي	3
24	عناصر التهكم	4
36	آثار التهكم التنظيمي.	5
45	الهيكل التنظيمية لمديرية الصيانة بسكرة.	6
47	توزيع الموظفين بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة	7
55	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	8
56	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	9
57	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	10
59	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	11
72	التوزيع الطبيعي للتهكم التنظيمي	12
72	التوزيع الطبيعي للاغتراب الوظيفي	13



قائمة  
الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
107	الاستبيان.	1
111	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.	2
112	الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.	3
113	الهيكل التنظيمي لقسم ادارة الموارد البشرية.	4
114	مخرجات التحليل الاحصائي.	5
123	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج.	6
124	التصريح الشرطي	7
125	اذن بالطبع.	8

# مقدمة

يعد المورد البشري من أعلى وأثمن الموارد في المؤسسة على الإطلاق، كونه المحرك الأساسي للمنظمات والحامل للمعارف والمعلومات التي من شأنها أن تكسب المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها تصمد أمام منافسيها، وذلك لا يتم إلا إذا استطاعت هاته الأخيرة استغلال كفاءات هذا المورد الثمين أحسن استغلال، من خلال توفير مناخ عمل مريح خالي من الصراعات والضغوطات، وبناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والابداع والتعلم المستمر، وتدعم تبادل المعارف والعمل الجماعي، وتتيح للعاملين الفرصة للحديث ومساحة معينة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم دون قيود ولا خوف.

إلا أن هذا ليس بالأمر السهل، فالكثير من المسؤولين والمدراء يجدون أنفسهم عاجزين على التعامل مع موظفين من بيئات وثقافات متنوعة وعقليات مختلفة والتوفيق بينهم، وما يزيد من الأمر سوء هو النظام الرسمي والمركزية في اتخاذ القرار، وهذا ما يخلق فجوة بين الرؤساء والمرؤوسين وحتى المرؤوسين فيما بينهم، مما ينتج عنه بيئة عمل غير صحية مليئة بالصراعات والضغوطات، وهي ما تسبب كذلك في انتشار الكثير من الظواهر السلبية داخل المنظمة كظاهرة الاغتراب الوظيفي، والتي من شأنها أن تعيق تقدم المؤسسة وازدهارها وتطورها.

فالاغتراب الوظيفي يعد من بين الظواهر غير المرغوب فيها في المؤسسة، لأن الموظفون يشعرون بالوحشة في مكان العمل، وهذا ما يخلق بداخلهم شعور مستمر بأن المؤسسة لم تعد المكان المناسب لهم، مما يؤثر ذلك سلباً على أداء الموظف، كما يمكن أن يؤدي إلى تدهور العلاقات في بيئة العمل وعدم الرضا الوظيفي وانعدام معنى العمل، ويخلق ذلك الشعور كنتيجة لعدة ظواهر سلبية في المؤسسة من ضمنها التهكم التنظيمي.

يعتبر التهكم التنظيمي من ضمن مجموعة من الأسباب التي تجعل الموظف يشعر بالاغتراب والعزلة في مكان العمل، فالعمال يتبنون أسلوب تهكمي اتجاه قرارات المنظمة، وذلك كنتيجة لانعدام ثقتهم فيها، كما أنهم يشككون في كفاءة وعدالة الإجراءات التنظيمية، وهذا ما يقف عائقاً أمام تطور المؤسسة. فالعاملين الذين يلجؤون الى انتهاج سلوك التهكم كرد فعل على المشاعر السلبية التي يشعرون بها اتجاه المنظمة، يشعرون مع الوقت بالاغتراب الوظيفي.

### الإشكالية والأسئلة البحثية:

الاغتراب الوظيفي هو مشكلة تواجه العديد من الموظفين في بيئة العمل وتشمل عدة جوانب سلبية مثل الشعور بالعزلة والبعد الاجتماعي والثقافي وعدم الانتماء والإحساس بعدم الرضا عن العمل المقدم. وتعتبر هذه المشكلة شائعة بين الموظفين الذين يعملون في بيئات غير متوافقة مع قيمهم، وزملاء عمل مختلفين عنهم من حيث الثقافة والأهداف. يمكن أن يؤدي الاغتراب الوظيفي إلى مشاكل مثل الاكتئاب، ونقص الأداء في العمل وضعف العلاقات الاجتماعية.

ولهذه الظاهرة السلبية مجموعة من الأسباب التي تساعد في خلقها في مكان العمل، وأهمها ظاهرة التهكم التنظيمي. لذا سنحاول في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية:

➤ ما أثر التهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة؟

ولتسهيل الدراسة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى التهكم التنظيمي لدى موظفين مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة؟
- ما مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدي موظفين مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة؟
- هل يوجد أثر للتهكم التنظيمي بأبعاده على الاغتراب الوظيفي؟
- هل هناك فروق حول متغير الاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- هل هناك فروق حول متغير التهكم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

**الدراسات السابقة:**

لقد تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي قام بها الباحثين حول موضوعي الاغتراب الوظيفي والتهكم التنظيمي، سنحاول فيما يلي التطرق إلى البعض منها.

**الدراسات العربية:**

فيما يلي سنعرض بعض الدراسات العربية.

**الدراسات الخاصة ببعده الاغتراب الوظيفي:**

لقد اهتم عدد كبير من الباحثين بدراسة موضوع الاغتراب الوظيفي لما فيه من آثار سلبية تنعكس على الفرد والمنظمة على حد سواء، وما ينتج عن ذلك من خسائر مادية وجسدية ونفسية للعامل في المنظمة. سنتناول مجموعة من الدراسات اهتمت بمعالجة ظاهرة الاغتراب الوظيفي، وعالجته من أبعاد مختلفة والتي لها علاقة بموضوع دراستنا.

**الدراسة الأولى:** (بن قوراش ورايح، 2023) بعنوان الاغتراب المهني لدى المرأة العاملة بمركز إعادة التربية بنات قسنطينة. حيث تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي تسليط الضوء على حجم معاناة عاملات مراكز إعادة التربية في عملية التكفل وإعادة تأهيل الأحداث، التعرف على مستويات الاغتراب الوظيفي لدى العاملات بمركز إعادة التربية، تحديد أثر مستوى التعليم على شدة درجة الاغتراب عند العاملات بمركز إعادة

التربية. وحسب طبيعة الموضوع تم استعمال المنهج الوصفي، كونه المنهج المناسب للدراسة حيث يعتمد على البحث والتدقيق وتقصي الحقائق حول أسباب ومسببات ظاهرة الاغتراب وقياس متغيراتها، وتفسير وتحليل هذه البيانات. وقد تم اعتماد كل من بعد العجز، والعزلة، واللامعيارية. وكانت نتائجها كما يلي:

- تعانيعاملات في مركز إعادة التربية من الشعور بالاغتراب مرتفع نسبيا من حيث المتوسط الحساب (4.16)

- كانت درجاتعاملات في مركز إعادة التربية بنات قسنطينة متفاوتة بين المظاهر حيث كان المظهر السائد هو الشعور بالعجز (4.16) تم الشعور بالعزلة (2.23) وأخيرا الشعور باللامعيارية(1.60).

- كما أظهرت الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالشعور بالاغتراب تعزى للاختلاف في المستوى التعليمي لدىعاملات بمركز إعادة التربية.

#### التوصيات:

- بإجراء دراسات مماثلة في كافة المراكز الخاصة عبر كافة التراب الوطني من أجل تسليط الضوء على الظاهرة، وتناولها بالدراسة من جميع الجوانب والمتغيرات المختلفة واقتراح الحلول للتخفيف من حدتها في مراكز إعادة التربية من أجل التكفل الأمثل بالأحداث.
- خلق دورات تكوينية للعاملات لتعلم أساليب التعامل مع الاغتراب الوظيفي والتخفيف من حدته.

**الدراسة الثانية:** (ياسر وآخرون 2022) **الصمت التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل** - وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في تقديم إطار نظري لكل من الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي، التعرف على مستوى الصمت التنظيمي والاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، معرفة طبيعة أثر أبعاد الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي لا يقف عند مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة محل الدراسة وإنما يتعدى ذلك إلى محاولة تحليل وتفسير وتصنيف هذه البيانات واستخلاص النتائج، للتعرف على طبيعة أثر أبعاد الصمت التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل. واعتماد كل من بعد صمت الأذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي، الاغتراب الوظيفي. وقد توصلت للنتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة يوجد مستوى متوسط للصمت التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل .
- أبانت النتائج وجود مستوى متوسط للاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل .
- أكدت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لأبعاد الصمت التنظيمي مجتمعة على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة جيجل؛

التوصيات:

- ضرورة إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات وتفويضهم المسؤوليات والصلاحيات.
- العمل على تعزيز العلاقة بين الموظفين والإدارة العليا لتقليص الهوة، وتتمين قيم الحوار البناء والمناقشات الهادفة.

الدراسات الخاصة ببعء التهكم التنظيمي:

سنتطرق إلى مجموعة من الدراسات التي اهتمت بدراسة موضوع التهكم التنظيمي.

الدراسة الأولى: دراسة (صالح وآخرون، 2023) جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "دراسة تحليلية عن التهكم التنظيمي لمدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إعداد وتطبيق استبيان التهكم التنظيمي بأبعاده لمدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل والتعرف على التهكم التنظيمي ومستويات ابعاده لمدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب المسح لملاءمته للبحث. وتم دراسة الموضوع من خلال الأبعاد الثلاثة التالية: البعد المعرفي، البعد العاطفي، البعد. حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- إمكانية تطبيق استبيان التهكم التنظيمي بأبعاده (المعرفي، العاطفي، السلوكي) لمدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل.
- وجود مستويات متوسطة من التهكم التنظيمي وبعديه (المعرفي، العاطفي) لمدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل.
- وجود مستوى منخفض من التهكم التنظيمي السلوكي لمدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل.

كما قدم الباحثون التوصيات التالية:

- التأكيد على إدارات المدارس لزياد الاهتمام بمدرسي التربية الرياضية وتبني سياسات تقلل من شعوره بالتهكم التنظيمي في مدرسته.
- التأكيد على إدارات المدارس إيجاد سبل التعزيز المعرفي والمعلوماتي لمدارس التربية الرياضية وزياد الاهتمام بشعوره العاطفي تجاه مدرسته ودرس التربية الرياضية.
- زيادة يبني إدارات المدارس برامج تطويرية لتعريف مدرس التربية الرياضية بأهمية سلوكياته وإجراءاته المتوافقة مع سلوكيات وإجراءات المدرسة.

الدراسة الثانية: (دراسة محمود، 2023) تحت عنوان "تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الدقهلية"، حيث هدفت هذه

الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات التهكم التنظيمي، التعرف على مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد التهكم التنظيمي وزيادة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وتحديد تأثير أبعاد التهكم التنظيمي (الاعتقاد والشعور والسلوك) على تزايد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين بهيئة التأمينات الاجتماعية كذلك تقديم مجموعة من التوصيات تساعد في خفض سلوكيات التهكم التنظيمي وتقلل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وتم دراسة الموضوع من خلال الأبعاد الثلاثة التالية: البعد المعرفي، البعد العاطفي، البعد السلوكي بالنسبة لمتغير التهكم التنظيمي أما بالنسبة لمتغير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فكانت الأبعاد كالتالي سلوكيات العمل المضادة للمنظمة، سلوكيات العمل المضادة للأفراد. حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد التهكم التنظيمي كانت بنسبة مرتفعة، وتبين أن البعد العاطفي كانت الأعلى، تلتها بعد الاعتقادي وأخيرا البعد السلوكي، وأن درجة ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كانت متوسطة.
- أوضح البحث أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية، كما أن هناك تأثير لأبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية.

كما قدمت الباحثة التوصيات التالية:

- وضع استراتيجية للتقليل من التهكم التنظيمي من خلال:
  - ✓ دراسة آراء ومشكلات العاملين دراسة دقيقة ومحاولة إيجاد حلول لها.
  - ✓ دفع الموظفين للانغماس الإيجابي في مكان العمل.
  - ✓ إشاعة ثقافة الشفافية والنزاهة والعدالة لخلق حالة من الثقة لدى العاملين في إدارة الشركة.

**الدراسة الثالثة:** (دراسة غديري وبوسالم 2023) تحت عنوان "أثر القيادة التشاركية وتمكين العاملين على التهكم التنظيمي في ظل الدور الوسيط للسلوك الحضاري باستخدام منهجية (PLS-SEM) -دراسة حالة كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل -"، وهدفت الدراسة إلى ما يلي: التعرف على كل من مفهوم القيادة التشاركية، تمكين العاملين، السلوك الحضاري، والتهكم التنظيمي، الكشف عن درجة ممارسة كل من القيادة التشاركية، تمكين العاملين، السلوك الحضاري، والتهكم التنظيمي من طرف العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل وقياس أثر السلوك الحضاري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التشاركية/تمكين العاملين والتهكم التنظيمي وفقا لتصورات العاملين في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل. حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة

المدرسة وتفسيرها للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة واستخلاص النتائج لتعميمها، وتم دراسة الموضوع من خلال الأبعاد الثلاثة التالية: البعد المعرفي، البعد العاطفي، البعد السلوكي.

حيث خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- يتمتع العاملون في كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل بمستوى تهكم تنظيمي متوسط.
- أسفرت الدراسة عن وجود أثر عكسي ضعيف ولكنه دال إحصائياً في العلاقة بين القيادة التشاركية/تمكين العاملين والتهكم التنظيمي في ظل وجود السلوك الحضاري كمتغير وسيط.

وقدم الباحثان مجموعة من التوصيات نذكر أهمها فيما يلي:

- محاربة جميع الممارسات الإدارية التي يمكن أن تكون سبباً رئيسياً في تفشي مظاهر التهكم التنظيمي، وذلك من خلال السعي نحو تحسين وتطوير بيئة العمل، وجعلها محفزة للعاملين، وكذا الاهتمام بالعاملين وزرع روح التعاون والمحبة بينهم.
- زيادة الوعي لدى العاملين تجاه المخاطر المترتبة عن التهكم التنظيمي والمشاعر السلبية التي تضر بشتى العلاقات التنظيمية داخل الكلية.

### الدراسات الخاصة ببعد الاغتراب الوظيفي وبعدهم التنظيمي:

سنعرض مجموعة من الدراسات التي اهتمت بدراسة موضوعي الاغتراب الوظيفي والتهكم التنظيمي.

الدراسة الأولى: (حشاد، وآخرون, 2023) الدور الوسيط للاغتراب الوظيفي في العلاقة بين التهكم التنظيمي والإحباط الوظيفي في شركات السياحة فئة (أ) وفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر التهكم التنظيمي على كل من الاغتراب الوظيفي والإحباط الوظيفي، وكذلك قياس أثر الاغتراب الوظيفي على الإحباط الوظيفي. كما تسعى الدراسة أيضاً إلى استكشاف الدور الوسيط للاغتراب الوظيفي وأبعاده في العلاقة بين التهكم التنظيمي والإحباط الوظيفي في قطاع السياحة والضيافة. وحسب طبيعة هذا الموضوع تم استعمال المنهج الوصفي، كونه المنهج المناسب للدراسة حيث يعتمد على البحث والتدقيق وتقصي الحقائق حول أسباب ومسببات ظاهرة الاغتراب وقياس متغيراتها، وتفسير وتحليل هذه البيانات. وتم الاعتماد على كل من بعد الاعتقاد، البعد السلوكي، البعد العاطفي، العجز، اللامعنى، الاغتراب الذاتي في هذه الدراسة. وقد تم التوصل للنتائج التالية:

- أبرزت نتائج الدراسة انخفاض درجة الاغتراب الوظيفي في تلك الشركات والفنادق، بجانب انخفاض أبعاد الاغتراب الوظيفي بدرجة كبيرة (العجز، اللامعنى، الاغتراب الذاتي).

- أوضحت نتائج الدراسة أن الاغتراب الوظيفي يؤثر معنوياً وإيجابياً على الإحباط الوظيفي. أوضحت النتائج أن أبعاد الاغتراب الوظيفي تؤثر أيضاً على الإحباط الوظيفي، وكان تأثير بُعد اللامعنى على الإحباط الوظيفي الأعلى، يليه تأثير بُعد العجز، وأخيراً تأثير بُعد الاغتراب الذاتي.
- كما أظهرت أيضاً نتائج الدراسة أن الاغتراب الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التهمك التنظيمي والإحباط الوظيفي في شركات السياحة فئة (أ) وفنادق الخمس نجوم. كما أظهرت النتائج أن الأبعاد الثلاثة للاغتراب الوظيفي المتمثلة في العجز، واللامعنى، والاعتراب الذاتي يلعبون دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين التهمك التنظيمي والإحباط الوظيفي.

#### التوصيات:

- توفير للفنادق بيئة عمل مناسبة يسودها العدالة والشفافية في توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين، وتوفير البرامج التدريبية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتقديم المشرفين المساعدة للموظفين لتحسين أدائهم.
- ينبغي على تلك الشركات والفنادق وضع دليل أخلاقي يتضمن بعض الممارسات والإجراءات الأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها جميع العاملين، وعدم تجاوزها سواء تجاه العمل أو تجاه العملاء، بجانب وجود العقوبات للمتجاوزين للحد من مخالفة تلك الممارسات والأخلاقية. كما ينبغي على تلك الشركات تبني أنماط قيادية إيجابية كالقيادة الأخلاقية والقيادة الأصيلة لدعم القيم والاتجاهات والسلوكيات الإيجابية والأخلاقية في العمل.

#### الدراسات الأجنبية:

وفيما يلي بعض الدراسات الأجنبية:

#### الدراسات الخاصة بالاغتراب الوظيفي:

الدراسة الأولى: (Tahira & al, 2018) جاءت هذه الدراسة بعنوان Drivers of work

alienation a narrative review (دوافع الاغتراب في العمل دراسة سردية)

وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دوافع الاغتراب في العمل، بدراسة متغيرات مختلفة يمكن أن يكون لها أثر على الشعور بالاغتراب، وذلك باستخدام أبعاد الاغتراب الوظيفي (العجز، العزلة، الاغتراب عن الذات، اللامعيارية، اللامعنى). حيث.

وقد تم التوصل للنتائج التالية:

- البعد العاطفي للتهمك التنظيمي له تأثير إيجابي على الاغتراب والعزلة عن الذات.
- إن البعد السلوكي للتهمك التنظيمي له تأثير إيجابي على غرابة الذات.
- الأبعاد المختلفة من التهمك التنظيمي لها أثر على الاغتراب.
- إن التهمك التنظيمي مرتبط بالاغتراب.

## الدراسات الخاصة بالاغتراب الوظيفي والتهكم التنظيمي:

وفيما يلي سنذكر بعض الدراسات الأجنبية التي ذكرت موضوعي الاغتراب الوظيفي والتهكم التنظيمي معًا.

**الدراسة الأولى:** دراسة (Yıldız and Şaylıkayb, 2014) دراسة The effect of

organisational cynicism on .alienation (أثر التهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي)

وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد التهكم التنظيمية لدى موظفي البنوك في تركيا على أبعاد الاغتراب وتحديد ما إذا كانت أبعاد التهكم والاغتراب تختلف باختلاف الخصائص الديموغرافية لموظفي البنك أم لا. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، كونه المنهج المناسب للدراسة حيث يعتمد على البحث والتدقيق وتقصي الحقائق حول أسباب ومسببات ظاهرة الاغتراب وقياس متغيراتها، وتفسير وتحليل هذه البيانات. وقد تم التوصل للنتائج التالية:

- إن البعد المعرفي للتهكم التنظيمي له تأثير إيجابي على اللامعنى وأبعاد العزلة للاغتراب.
- البعد العاطفي للتهكم التنظيمي له تأثير إيجابي على الاغتراب والعزلة عن الذات.
- أن البعد السلوكي للسخرية التنظيمية له تأثير إيجابي على غرابة الذات.

**الدراسة الثانية:** دراسة (Imran & al, 2018) تحت عنوان Impact of Organization

Cynicism on Work Outcomes: Mediating Role of Work Alienation (تأثير

التهكم التنظيمي على نتائج العمل: دور الوسيط في اغتراب العمل)

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة التأثيرات الرئيسية للتهكم التنظيمي على ضغوط العمل وأداء الموظفين. تناولت هذه الدراسة أيضًا الدور الوسيط للاغتراب عن العمل، وهي آلية تؤثر من خلالها آتكم التنظيمي على النتائج السلبية والإيجابية المختلفة للموظفين. حيث تم الاعتماد على البعد السلوكي والعاطفي والاعتقادي بالنسبة لمتغير التهكم التنظيمي، أما متغير الاغتراب الوظيفي فتم استخدام بعد الشعور بالاغتراب عن الذات وبعد الشعور بالعجز وبعد الشعور العزلة الاجتماعية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- التهكم التنظيمي لها علاقة إيجابية بضغط العمل وسلبية بالأداء الوظيفي. تم العثور على الدعم الكامل لجميع الفرضيات.
- الاغتراب في العمل يتوسط العلاقة بين التهكم التنظيمي ونتائج العمل. تم العثور على دعم لجميع تأثيرات الوساطة المباشرة وغير المباشرة.
- التهكم التنظيمي تزيد من الاغتراب في العمل مما يؤدي إلى انخفاض أداء الموظف وارتفاع الضغوط الوظيفية.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

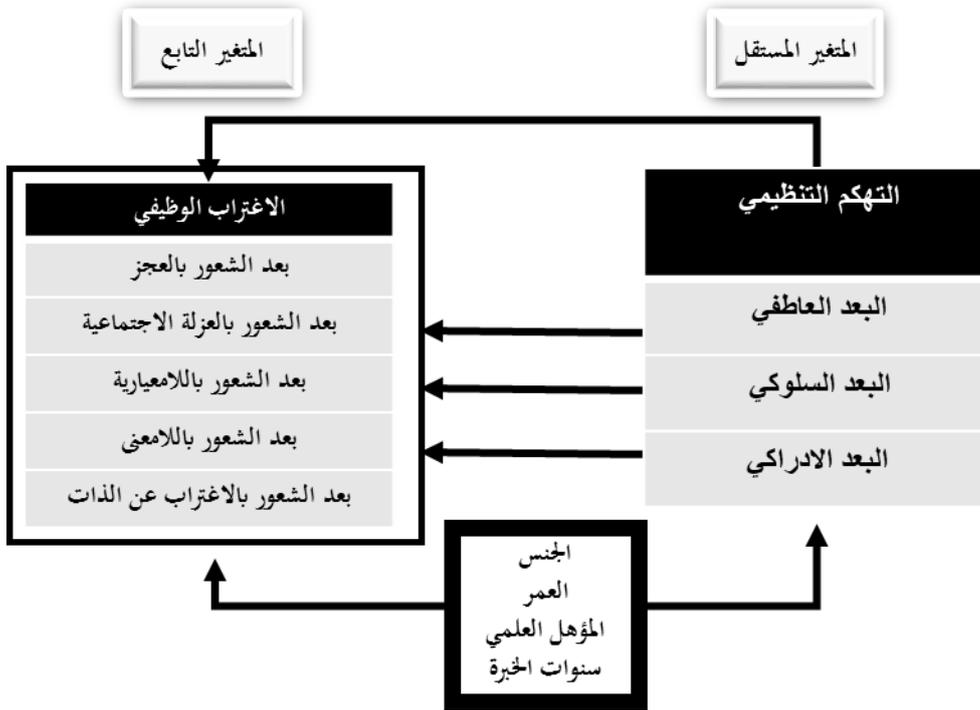
ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة هو:

- ✓ أننا حاولنا دراسة أثر التهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي حيث ستكون هذه الدراسة هي الأولى التي تربط بين هذين المتغيرين خاصة باللغة العربية حسب المعطيات المتوفرة لدينا.
  - حيث قام الباحثين في الدراسات العربية السابقة بربط التهكم التنظيمي بمجموعة مختلفة من المتغيرات مثل دوران العمل، القيادة بالضيافة، القيادة المتغترسة، القيادة التحويلية، الاستغراق الوظيفي... الخ،
  - أما الاستغراب الوظيفي فتم ربطه بمجموعة من المتغيرات مثل الدافعية للإنجاز، الاتصال الوظيفي، الصمت التنظيمي، الرضى الوظيفي... الخ.
  - ✓ أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد تم دراسة المتغيرين كالاتي:
  - موضوع التهكم التنظيمي في مجموعة مختلفة من المؤسسات كالمستشفيات، الجامعات، مديرية الدفاع المدني، الشركات السياحية المصرية... الخ.
  - كما تم دراسة موضوع الاغتراب الوظيفي في مجموعة من مؤسسات نذكر منها مركز إعادة التربية والتأهيل، الجامعات، الشركات السياحية وفنادق خمس نجوم، مؤسسة الهياكل المعدنية المصنعة... الخ.
- أما دراستنا الحالية درست هذا الموضوع في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

### نموذج الدراسة:

- يمكن توضيح الصلة بين المتغيرات المستقلة والتابعة الواردة في أسئلة وفرضيات الدراسة في الشكل رقم (1) الذي يعكس نموذج الدراسة.

شكل 1: نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما جاءت به الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

يوضح الشكل رقم (1) أن الدراسة الحالية تضم متغيرين هما: المتغير المستقل (التهكم التنظيمي) ، والمتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)، كما أن كل متغير يتضمن مجموعة من الأبعاد، وتقوم فكرة النموذج الموضح أعلاه على افتراض وجود أثر مباشر بين المتغير المستقل بأبعاده (مجتمعة ومنفردة) على المتغير التابع وأبعاده، وكذلك هناك فروق للمتغيرين التابع والمستقل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفي.

#### الفرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

### الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإدراكي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العاطفي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد السلوكي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التهكم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

### التعريفات الإجرائية:

وفيما يلي سنذكر التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

### الاغتراب الوظيفي:

الاغتراب الوظيفي هو ما يعانيه الموظف من مظاهر الشعور بأبعاد الاغتراب الوظيفي، والمتثلة في الشعور بالعجز، الشعور باللامعنى، الشعور باللامعيارية، الشعور بالعزلة الاجتماعية، الشعور بالاغتراب عن الذات، ويقاس إجرائيا بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون في مقياس الاغتراب الوظيفي. (المطيري، 2016، صفحة 461).

### التهكم التنظيمي:

مجموعة من المعتقدات والمشاعر والسلوكيات السلبية، وعدم رضا الموظفين اتجاه إدارة المديرية وسياساتها والتي تعمل بشكل عام لمصالحها الشخصية (الدخيل، 2020، صفحة 517).

## التموضع الاستمولوجي:

تهدف هاته الدراسة التي بين أيدينا الى تسليط الضوء على الأثر الذي يتركه التهكم التنظيمي في نفوس العاملين مما يسبب لهم الشعور بالاغتراب الوظيفي، فهي دراسة كمية استخدمنا فيها الاستبيان كأداة البحث الأساسية في جمع البيانات، وعليه فإن هذه الدراسة تتموضع ضمن البراديقم الوضعي.

ويعتبر البراديقم الوضعي غالبا المسيطر والأكثر استعمالا في علوم المنظمة لأنه أكثر واقعية، يسمى بتموضع النظرة من الخارج أو بابستمولوجيا الملاحظة. استمد جذوره من العلوم الطبيعية، أي أن الكائن الحي يعتبر جسماً Organisme وبالتالي فهو نظام حي يخضع بقوانين الطبيعة، الإنسان مثله مثل باقي الكائنات الحية. إن موضوع العلوم الاجتماعية هو المنظمات، السلوكيات والأفعال وطبيعة المنظمات هي إذاً موضوعية وبالتالي ليست هناك إلا حقائق أو وقائع ملموسة مستقلة عن كل الآراء وينبغي فقط أن تكتشف وتعرف. إذ ظهر هذا النموذج أساساً في العلوم الطبيعية وتأثر بها خاصة بأعمال Comte و Durkheim ومن أجل تطبيقه في العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية كان لا بد من محاكاة المنهج التجريبي المعتمد في العلوم الطبيعية (دبلة، 2011، صفحة 341).

## منهج الدراسة:

منهج البحث العلمي هو الطريقة أو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من معالجة مشكلة البحث. وهو أسلوب للتفكري والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة (محمد سرحان، 2019، صفحة 35).

ومن أجل الإحاطة بموضوع البحث والإجابة عن التساؤل الرئيسي، وجب إتباع منهج واضح من مناهج البحث العملي يساعد على دراسة مشكلة البحث وتشخيصها، لذا اعتمدت الطالبتين على المنهج الوصفي.

ويعرف على أنه المنهج الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، وأشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، مع ملاحظة أنّ المنهج الوصفي يشمل في كثير من الأحيان عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها، أما هدفه الأساسي فهو فهم الحاضر لتوجيه المستقبل، وذلك من خلال وصف الحاضر بتوفير بيانات كافية لتوضيحه وفهم إجراءات المقارنة، وتحديد العوامل وتطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير إليه البيانات (سيوكر و نجاحي، 2016، صفحة 46).

ومن أجل إسقاط الجانب النظري على واقع الجانب التطبيقي أخذنا من مؤسسة السوناطراك فرع بسكرة نموذجاً لذلك.

## أدوات جمع البيانات:

يلجأ الباحثون الاستخدام العديد من أدوات جمع البيانات لتحقيق أهداف البحث العلمي وإعطاء دراسة واقعية للموضوع الذي هو حمل الدراسة وهناك العديد من الأدوات لجمع البيانات، حيث اعتمدت الطالبتين في هذه الدراسة:

\_الاستبيان: قامت الطالبتين بإعداد استبيان بأسئلة مغلقة (مقيدة) مكونة من ثلاث محاور، يحتوي المحور الأول على أسئلة بخصوص المعلومات الشخصية للمبحوثين، أما المحور الثاني فكانت أسئلته حول التهكم التنظيمي، وفيما يخص المحور الثالث والأخير فخصصناه لأسئلة حول الاغتراب الوظيفي.

## المجتمع وعينة الدراسة:

- **المجتمع الدراسة:** يعتبر تحديد الموقع الذي تجرى فيه الدراسة أمرًا في غاية الأهمية، ولاختبار الفرضيات ميدانيا قد اختارت الطالبتين إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على القطاع الاقتصادي ممثلًا بمديرية الصيانة سوناطراك ولاية بسكرة، حيث يتكون المجتمع المستهدف من جميع الاطارات في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة، والبالغ عددهم 210 عاملا.

- **عينة الدراسة:** ونظرا لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، قامت الطالبتين بإجراء الدراسة بأسلوب العينة العشوائية ووفقا لهذا الأسلوب فقد تم اختيار حجم عينة الدراسة والتي بلغ عددها 60 موظف، وتم توزيع الاستبيان على أفراد العينة، واسترجعت الطالبتين منها 53 استبيان، وكما تم استبعاد 5 استبيانات وذلك لعدم صلاحيتهم للتحليل الاحصائي، وبذلك خضع للتحليل 48 استبيان.

## الحدود الزمانية والمكانية:

- **الحدود الزمنية:** وهي الفترة التي تم فيها إنجاز البحث الميداني وكانت ممتدة كالاتي:

- يوم 14 أبريل 2024: ذهبت الطالبتان لأول مرة إلى مقر مديرية الصيانة سوناطراك الواقعة في المنطقة الصناعية لولاية بسكرة لإلقاء نظرة عامة على المؤسسة، وإعلامهم برغبتنا في إجراء التبرص هناك وأخذ الإذن منهم، حيث استقبلتنا.
- يوم 21 أبريل 2024: ذهبت الطالبتان للمرة الثانية لمقر المؤسسة لتقديم طلب إجراء الدراسة الميدانية في المديرية وإمضائها والمصادقة عليها، حيث استقبلتنا مديرة مصلحة التوظيف والتكوين وقامت بمساعدتنا على الحصول على بعض الوثائق المطلوبة لاستكمال دراستنا وتدعيمها.

- يوم 25 أبريل 2024: تم بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة، حيث قام بمساعدتنا في ذلك مديرة مصلحة التوظيف والتكوين بالإضافة الى مدير
- يوم 2 ماي 2024: قمنا باسترجاع الاستبيانات من الموظفين.

– الحدود المكانية: وهو المجال المكاني للدراسة أي مكان الدراسة الميدانية حيث اختارت الطالبتين مديرية الصيانة لشركة سوناطراك الواقعة في المنطقة الصناعية بسكرة لإجراء هذه الدراسة وتدعيم الجزء النظري.

#### أهمية الدراسة:

#### أهمية نظرية:

إن كل من مصطلح الاغتراب الوظيفي والتهكم التنظيمي حديث نسبياً، هذا ما يفسر أن الدراسات فيه قليلة جداً، مع أننا نلاحظ مظاهرها يومياً في المؤسسات، خاصة الوطنية منها، التي تظهر من خلال كثرة الشكاوى والمشاكل، مع الانتقاد المستمر للمؤسسة وللمشرفين عليها، ولظروف العمل، حيث قد شاع كل من التهكم أثناء أداء المهام وكذا الإحساس بعدم الانتماء وعدم المشاركة بشكل مخيف، إذ صار العامل يشعر بالنفور من المؤسسة التي يذهب إليها مكرها، كما لم يعد يملك القوة والقدرة والإرادة للتحكم ومواجهة العقبات. وهذا ما دفعنا إلى التفكير في البحث عن كل من التهكم التنظيمي والاغتراب الوظيفي والعلاقة بينهما.

#### أهمية تطبيقية:

يعد قطاع المحروقات من أهم القطاعات التي يقوم عليها اقتصاد الجزائر، ذلك لأن المحروقات تدخل في العديد من الصناعات المختلفة، لذلك يجب على القائمين على هذا القطاع الاهتمام البالغ بالكفاءات البشرية وتوفير لهم المناخ الملائم الخالي من الصراعات والمظاهر السلبية كظاهري الاغتراب الوظيفي والتهكم التنظيمي لتقديم الأفضل، كونهم الحاملين للمعارف والخالقين للميزة التنافسية. وهذا ما دفعنا لاختيار مؤسسة سوناطراك لإجراء الدراسة عليها.

#### أهداف الدراسة:

يأتي هذا الإسهام العلمي المتواضع تناغماً مع الاهتمامات التي أظهرها الباحثين في مجال التهكم التنظيمي والاغتراب الوظيفي، والدراسات الأخرى في مجال مرونة الموارد البشرية. وهكذا فإن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية وهي:

– تقديم إطار نظري لكل من التهكم التنظيمي والاغتراب الوظيفي.

\_\_ تبيان مستوى التهكم التنظيمي والاعتراب الوظيفي لدى الموظفين في مديرية الصيانة بسكرة ومدى توفر أبعادهما، بهدف تقديم المساعدة للمديرية لك تولى مواردها البشرية اهتماما أكبر في هذا الصدد، للرفع من انتاجيتها وتطوير المؤسسة.

\_\_ للبحث فيما إذا كان هناك أثر للتهكم التنظيمي التي يمكن أن تؤدي إلى الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى العاملين في مديرية الصيانة بسكرة.

\_\_ الخروج بنتائج وتوصيات قد تفيد المؤسسة مستقبلا في حل المشاكل التي قد تواجهها.

### صعوبات الدراسة:

تعدد المشكلات والصعوبات التي قد يواجهها الباحث العلمي أثناء رحلته البحثية، ومن أهم هذه المشكلات التي واجهتنا في رحلتنا البحثية هذه هي:

- عدم توفر المراجع على شكل كتب، أما المقالات فكانت بكثرة، ذلك راجع لحداثة الموضوع.
- ضيق الوقت وذلك لأن موضوع البحث يتطلب وقت للدراسة والتحليل ونظرا لالتزامات المؤسسة محل الدراسة تم تقييدنا بمدة معينة لإنجاز الدراسة.
- صعوبة الحصول على الوثائق اللازمة من طرف المؤسسة.
- صعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة.

### هيكل الدراسة:

لقد تطرقنا في بحثنا العلمي هذا إلى ثلاث فصول، الفصل الأول والثاني كانا عبارة عن الجزء النظري.

**الفصل الأول:** الخاص بالمتغير التابع (الاعتراب الوظيفي) يحتوي على ثلاث مباحث كل مبحث يحتوي على عدد من المطالب وكل مطلب يتضمن عناصر من الموضوع المدروس، فالمبحث الأول تحت عنوان الاعتراب الوظيفي \_ اطار نظري\_ يحتوي على مطلبين الأول عبارة عن مفاهيم أساسية حول الاعتراب بصفة عامة أما الثاني يوضح مفهوم الاعتراب الوظيفي وأنواعه، والمبحث الثاني بعنوان اساسيات الاعتراب الوظيفي حيث يتضمن ثلاث مطالب الأول أسباب الاعتراب الوظيفي والمطلب الثاني يوضح مراحل الاعتراب الوظيفي والمطلب الثالث يتضمن أبعاد الاعتراب الوظيفي، أما بالنسبة للمبحث الثالث بعنوان نتائج وطرق التغلب على الاعتراب الوظيفي حيث يضم مطلبين، الأول يتحدث عن النتائج والثاني عن طرق التغلب على هذه الظاهرة.

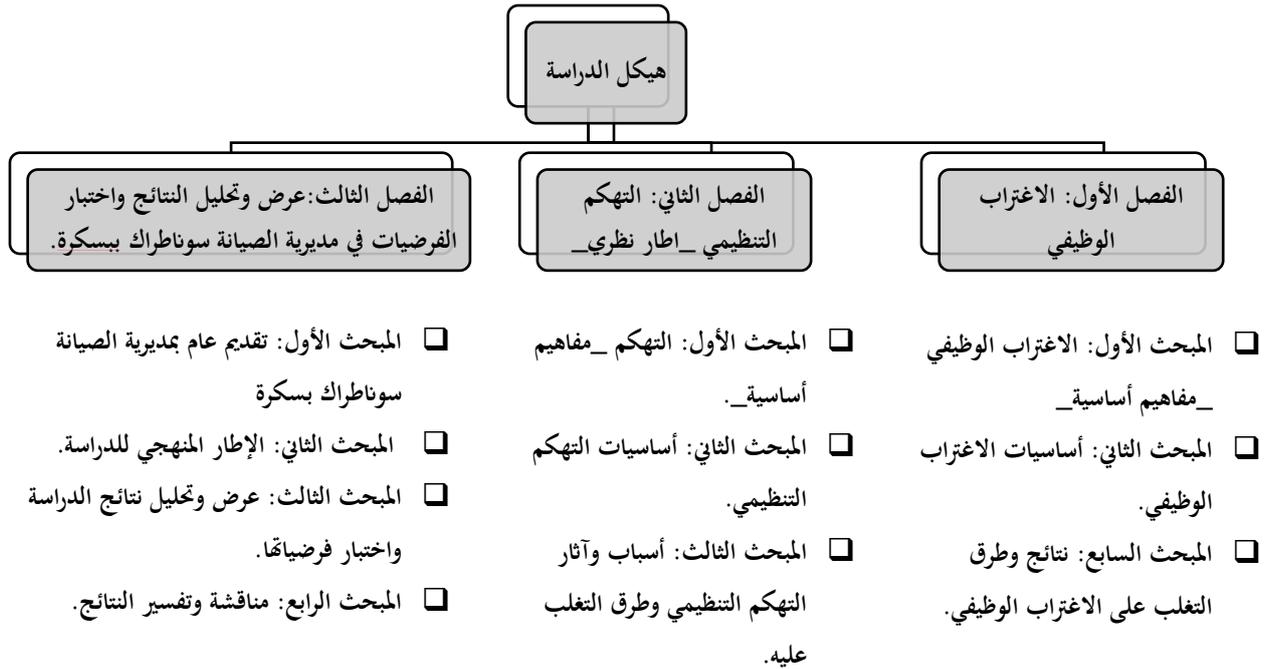
**للفصل الثاني:** الخاص بالمتغير المستقل (التهكم التنظيمي) يحتوي على ثلاث مباحث أيضا فالمبحث الأول بعنوان التهكم \_ مفاهيم أساسية\_، حيث يتضمن ثلاث مطالب فالأول يضم كل من تعريف التهكم بصفة عامة والشخصية

التهكمية، والمبحث الثاني تحت عنوان أساسيات التهكم التنظيمي يحتوي على ثلاث مطالب أيضا وهي على التوالي التعريف، الأنواع، والأبعاد، أما بالنسبة للمبحث الثالث بعنوان أسباب وآثار وطرق علاج التهكم التنظيمي فيحتوي على ثلاث مطالب أيضا، الأول يضم الأسباب والعوامل والثاني الآثار المترتبة عن التهكم أما آخر مطلب فيوضح طرق التغلب على التهكم التنظيمي. وأخيرا وليس آخرا العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

**الفصل الثالث:** وكان عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة، قمنا بتقسيمه إلى أربع مباحث، حيث تحدث الأول على تقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فقمنا فيه بالتذكير بالإطار المنهجي للدراسة بالإضافة إلى بناء أداة الدراسة، أما بخصوص المبحث الثالث فكان يتكلم عن عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، وأخير وليس آخر المبحث الرابع وفيه قمنا بمناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

ونلخص كلما سبق في الهيكل التالي:

شكل 2: هيكل الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

# الفصل الأول:

---

الاغتراب الوظيفي

إطار نظري

## تمهيد:

يوجد العديد من الظواهر التي تحيط بالموظف والتي تؤثر فيه وتتحكم في سلوكياته سواء كان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، ويجب التعرف عليها وعلى أسباب هذه الظواهر وخصائصها ونتائجها على كل من المستويين الكلي (المنظمة) أو الجزئي (الفرد)، ومعرفة كيفية التحكم بها والسيطرة عليها وكذا إيجاد طرق لتجنبها أو حلها.

يمكننا القول أن ظاهرة الاغتراب الوظيفي حالة تتعلق بفقدان الشخص لعدد من العلاقات، لاتصاله بنفسه، بوظيفته، مهمته أو مؤسسته وزملائه، وقد يكون ذلك راجع للعوامل المتعلقة بالعمل أو الحياة الشخصية التي لها تأثير كبير على هذا النوع من الاغتراب، حيث تشكل عائق كبير لتقدم الموظفين وممارستهم لمهنتهم وكذا حياتهم الشخصية بطريقة سليمة، وبالتالي ينعكس ذلك على أدائه والذي بدوره يؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة.

وفي هذا الفصل سنطرح وسنحاول الإلمام بكافة جوانب هذه الظاهرة والمتمثلة في ظاهرة الاغتراب الوظيفي

للتعرف عليها بناءً على ما يلي:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الاغتراب الوظيفي.
- ✓ المبحث الثاني: أساسية الاغتراب الوظيفي.
- ✓ المبحث الثالث: نتائج وطرق الحد من الاغتراب الوظيفي.

## المبحث الأول: الاغتراب الوظيفي \_ مفاهيم أساسية \_

نظرا لأهمية ظاهرة الاغتراب الوظيفي في بيئة العمل لاقت اهتماما كبيرا من قبل العلماء والمفكرين حول ماهية هذه الظاهرة، حيث أننا في هذا المبحث سوف نتطرق إلى ما يلي:

- مفهوم الاغتراب.
- مفهوم الاغتراب الوظيفي.
- أنواع الاغتراب الوظيفي.

### المطلب الأول: مفهوم الاغتراب.

هناك العديد من الدراسات التي عرفت ظاهرة الاغتراب الوظيفي بطرق مختلفة، الامر الذي أدى إلى ظهور تعاريف متنوعة الاغتراب الوظيفي، وقبل التحدث عن مفهوم الاغتراب الوظيفي لابد من التطرق أولا الى مفهوم الاغتراب لغة واصطلاحا.

#### أولا: لغة:

كلمة الاغتراب في المعاجم تعبر عن البعد والانفصال عن الآخرين الذي يتزامن ومشاعر الخوف والقلق والحزن، وفي المعاجم الأوروبية ترجع إلى مرادف كلمة *Aliénerai* وتعني غير المنتمي أو غير المتطابق مع الآخرين (ناصر بن عبد الله، 2020، صفحة 145).

#### ثانيا: اصطلاحا:

يشير إلى الحالة التي يتعرض فيها الفرد إلى الضعف والعجز والانهيار في الشخصية، أي جانب إحساسه بالانفصال عن المجتمع والانسلاخ عن الثقافة الاجتماعية السائدة فيه (ناصر بن عبد الله، 2020، صفحة 145).

### المطلب الثاني: مفهوم الاغتراب الوظيفي.

لقد تعددت التعاريف الخاصة بظاهرة الاغتراب الوظيفي، نذكر منها ما يلي:

نشأ مفهوم الاغتراب الوظيفي من مفهوم الاغتراب، والذي قدمه الباحثون من خلال تطبيقه على المواقف المعاصرة، حيث اتفقوا على أن فكرة الاغتراب تنشأ من خلل في علاقة الفرد مع الآخرين ومع المجتمع ككل. كما

عُرف أيضا الاغتراب الوظيفي بأنه تلك الظاهرة الناتجة عن العمل الذي لا يؤدي إلى تحقيق الإشباع الذاتي والداخلي للفرد (شدود، 2021، صفحة 3).

كما تم تعريفه على أنه شعور الموظف بالغربة في موقع عمله. إذ يفقد الانتماء الوظيفي والتنظيمي بسبب الانغماس في البيروقراطية والشعور بعدم الرضا وافتقاد الموظف للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وقصور العلاقات الاجتماعية. (المطيري، 2016، صفحة 470)

يتم تعريف الاغتراب الوظيفي على انه شعور القطيعة من قبل العاملين، والذي يتجلى من خلال ضعف علاقتهم مع المنظمة وإحساسهم بان وظيفتهم لا معنى لها وغير مجدية في جوانب أخرى من حياتهم، ويتسبب الاغتراب عن العمل بعدة عوامل مثل عدم إتاحة الفرصة في صنع القرار، وعدم وجود فرصة للترقية والتطور، فضلا عن الشعور بالعجز داخل المنظمة. (برهوم، حسن، و حمدوش، 2019، صفحة 80)

ويعرف أيضا الاغتراب الوظيفي كما ما يسميه البعض بالاغتراب عن التحكم، ويقصد به أيضاً الاغتراب الإنتاجي والاغتراب الاستهلاكي، ويرتبط الاغتراب بعدة عوامل نفسية واجتماعية، وهو شعور بالانفصال أو الانعزال النسبي عن العمل ببعض متعلقاته أو جميعها (ابوحوم، قطيشات، و الريالات، 2018، صفحة 10).

ومن وجهة نظر أخرى يعرف الاغتراب عن العمل هو الحالة التي تكون فيها عدم القدرة على توفير الظروف والبيئة التي تقدر الفرد كانسان وليس عبارة عن شيء ما يؤدي إلى عدم رغبة الموظف بعمله وتقديم جهد وطاقة اقل وانخفاض مستوى الأداء. (Özkoç, 2016, p. 62)

كما ذكر أيضا أن الاغتراب عن العمل هو العجز والافتقار الملحوظ إلى الحرية والسيطرة على العمل وهذا يعني أن الموظفين يشعرون بأنهم شيء يتم التحكم فيه ويتم التلاعب به من قبل الآخرين (Tummers & den Dulk, 2011, p 5)

بالاعتماد على ما سبق ذكره يمكن وضع التعريف التالي:

الاغتراب الوظيفي يعبر عن حالة الموظف عند شعوره بانعدام القوة، ضعف المعنى، فقدان المعايير وغربة الذات وهذا كله يكون نتيجة للعديد من الأسباب منها تفكير الفرد بان لا قيمة له في المنظمة ولم يعد له تأثير مما يقوده إلى العزلة والانفصال عن زملائه والقيام بتصرفات قد تعود بالضرر عليه وعلى المنظمة التي يعمل فيها، مما يؤدي ذلك لانخفاض ولائه وأدائه الوظيفي وقد يؤدي به أيضا إلى تقديم استقالته.

## المطلب الثالث: أنواع الاغتراب الوظيفي.

لقد تم تقسيم الاغتراب الوظيفي من قبل علماء النفس إلى نوعين وهما:

## أولاً: الاغتراب الشخصي.

ويسمى هذا النوع أيضا بالاغتراب عن الذات ويشير إلى حالة عدم التوازن بين شخصية الفرد وسلوكه اليومي أو ما يبدية من أفعال وتصرفات، ومن أبرز مظاهره: عدم وضوح الأهداف، شعور العامل بفقدان السيطرة على المواقف المختلفة. وعرف سيمان Seeman الاغتراب عن الذات بأنه: "عدم قدرة الفرد على التواصل مع نفسه وشعوره بالانفصال عما يرغب أن يكون عليه، حيث تسير حياة الفرد بلا هدف ويجا لكونه مستجيبا لما تقدم له الحياة دون تحقيق ما يريد من أهداف وعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافأة ذاتيا" (معدن والعمرى، 2018، صفحة 289).

يستخدم ماركس تعبير اغتراب الذات بمعنيين (العمرى، 2019، صفحة 160):

- المعنى الأول: إن عمل الإنسان هو حياته، وأن إنتاجه هو حياته في شكل متموضع، ومن ثم فإنه عندما يغترب عنه، فإن ذاته تغترب عنه أيضا.
- المعنى الثاني: فهو يشير إلى " انفصال الإنسان عن حياته الإنسانية الحقة أو الطبيعة الجوهرية". وبهذا المعنى فإن ماركس يقصد بالاغتراب عن الذات الفقد الكلي للإنسانية. ويصبح اغتراب الذات عند ماركس مرادفا لمعنى نزع إنسانية الإنسان .

كما أن الاغتراب النفسي 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، ويتحدد مفهوم الاغتراب في الشخصية بالجوانب التالية (بن زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية والانجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات، 2007، صفحة 31):

- حالات عدم التوافق التي تعانيها الشخصية من عدم الثقة بالنفس والمخاوف المرضية والقلق والإرهاب الاجتماعي.
- غياب الإحساس بالتماسك والتكامل الداخلي في الشخصية.
- ضعف أحاسيس الشعور بالهوية والانتماء والشعور بالقيمة والإحساس بالأمن.

## ثانيا: الاغتراب الاجتماعي أو الثقافي:

يحدث الاغتراب الاجتماعي عندما يشعر الفرد بالانعزال عن الآخرين، فالعامل المغترب اجتماعيا يعني انعزاله عن زملاءه في العمل ورؤساءه، كما يغترب العامل أيضا عن أسرته، أقاربه، جيرانه وأصدقائه. ومن بين المتغيرات المؤدية إلى هذا النوع من الاغتراب نجد مثلا شعور العامل بفقدان الألفة داخل وخارج محيط العمل، فقدانه للسيطرة على أمور الحياة اليومية. وهناك من يرى أن الاغتراب الاجتماعي لا يختلف كثيرا عن الاغتراب الشخصي، "فإذا واجه الإنسان ذاته، فإنه يواجه الآخر، وما ينطبق على علاقة الإنسان بعمله، وناتج عمله، وبذاته ينطبق أيضا على علاقته بالإنسان الآخر، وبعمله وموضوع عمله. (العمرى، 2019، صفحة 160)

لقد عرفت الموسوعة الحرة ويكيبيديا الاغتراب الاجتماعي بأنه: "حالة في العلاقات الاجتماعية تنعكس حسب درجة التفاعل أو التكامل الاجتماعي، والقيم، والأخلاق ودرجة المسافة أو العزلة الاجتماعية بين الأفراد، أو بين الفرد ومجموعة من الناس في مجتمع أو بيئة العمل. "ويعد الاغتراب الاجتماعي من المصطلحات التي استخدمت في أكثر من مجال أو حقل معرفي، ويتضمن الاغتراب في العمل فقدان العامل للتواصل مع الآخرين وميله للعزلة عنهم وانعدام التفاعل بينهم لضعف الرابط الاجتماعية، كما يتضمن أيضا الرفض للقيم والعادات والتقاليد أو الثقافة التنظيمية عموما (معدن والعمرى، 2018، صفحة 289).

المبحث الثاني: أساسيات الاغتراب الوظيفي.

هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور ظاهرة الاغتراب في مكان العمل، وتتم هذه الظاهرة عبر مجموعة من المراحل، كما أنها تملك مجموعة من الأبعاد. حيث سنتعرف عليها بالتفصيل في المبحث كالتالي:

- أسباب الاغتراب الوظيفي.
- مراحل الاغتراب الوظيفي.
- أبعاد الاغتراب الوظيفي.

المطلب الأول: أسباب الاغتراب الوظيفي.

تعددت الأسباب المؤدية لظاهرة الاغتراب الوظيفي سواء المتعلقة بالفرد أو المنظمة نذكر منها ما يلي:

أولاً: الأسباب المتعلقة بالمنظمة.

وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي (برهوم وآخرون، 2019، صفحة 90):

- ضعف فعالية الإدارة وعدم كفاية تقارير الأداء.
- ضعف نظام الحوافز، مع مراعاة المجاملات والعلاقات الشخصية.
- الاحتفاظ بالمعلومات والخبرة التي لا يتم نقلها إلى الموظفين والإدارة الوسطى.
- المنافسة الشرسة بين الموظفين والالتفاف عمى قوانين العامل لمحصل عمى أكبر فائدة مادية ومعنوية.

وهناك أسباب أخرى (الشايح، 2020، صفحة 134):

- المكننة والأتمتة: وذلك نتيجة لهيمنة الأتمتة، وأجهزة الحاسوب، والأجهزة الإلكترونية على العمل اليومي، فظهر هذا الخطر التكنولوجي وكأنه مهدد للعلاقات الإنسانية ومثير للأمراض والمشاكل النفسية والاجتماعية، فبعد أن كان الحرفيون والمهنيون والإداريون سادة على أجهزتهم ومكاتبهم، أصبحوا خداماً لها خاضعين لإرادتها
- اتساع حجم المنظمة: من الآثار السلبية على العاملين ازدياد حجم المؤسسة فهو يؤدي إلى تشتت جهود الرؤساء، فيشعر العاملون أن الإشراف عليهم من قبل الرئيس المباشر أو من ينوب عنه ضعيفة، مما قد يؤدي إلى تساوي المجتهد بغيره من العاملين، ويسهم هذا في أن يسود شعور بعدم العدالة بين العاملين في المنظمة، وبالتالي الإهمال واللامبالاة وعدم الرضا عن العمل بمعنى الاغتراب الوظيفي.

- عدم ظهور دور الموظف أو العامل في المؤسسة: قد يتعرض العامل لعدد من المواقف داخل المنظمة التي يشعر من خلالها أن دوره في المؤسسة التي يعمل بها أصبح مهددا من خلال بعض العاملين بإلغاء دوره، أو التقليل من أهميته، بقصد أو بدون قصد، فإن ذلك من شأنه أن يعرض العامل لمجموعة من مثيرات الانفعال التي تنتابه مثل الخوف والغضب والضيق، هذه العمليات الفسيولوجية من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم، ومن ثم تساعد على الشعور بالاغتراب العامل.

- العمل في مواقع منفصلة: إن العمل في أماكن منفصلة لمنظمة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى شعور العاملين بعدم المساواة نتيجة لوجود مميزات لبعض المواقع لا تتوفر للبعض مثل الحوافز والبدلات وأوقات وساعات العمل، وكذلك وجود بعض الجوانب السلبية في الأماكن التي تبعد عن الإدارة المركزية مثل عدم ملائمة ظروف العمل (التهوية والإضاءة والحرارة) وعدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة بنفس درجة أقرانهم الموجودين في الموقع الرئيس ي أو الفروع القريبة منه.

ومن العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب كذلك: (Alsaed & Abu Jassar, 2021, p. 03)

- المكونات الهيكلية التي تضفي طابع من الرسمية والمركزية والبيروقراطية.
- خصائص العمل المتمثلة في الاستقلالية، التنوع، الابتكار، والتحديات.
- القدرة على التعبير عن الذات.
- والسبب الرئيسي لظاهرة الاغتراب الوظيفي فهي عدم قدرة المنظمة على تلبية توقعات وحاجيات الموظفين.
- كما يمكن أن يكون صمت الموظفين سبب أو عامل من العوامل تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي.

ثانيا: الأسباب المتعلقة بالفرد.

وتتمثل فيما يلي (نتوش، 2021، صفحة 7):

- جميع الأفراد هدفهم الأول الحصول على الاحتياجات المادية في حياتهم فإذا كانت الفوائد والدخل الذي يحصل عليه الفرد لا توفر الاحتياجات المادية وأصحاب العمل لا يدفعون ما يكفي من الأجور فهذا يدفع الفرد إلى أن يكون محبط في عمله وتحديدا إذا كانت المنظمة توزع الفوائد والأجور على أساس التمييز بدلا من العدالة.
- الرقابة على الأفراد من خلال الإشراف المباشر يجعل الموظفين يشعرون بعملهم كسجين حتى في نهاية الوقت.
- الاستخدام المكثف للمظاهر مثل الغرفة الفاخرة والسيارات الثمينة والرواتب الضخمة والترقية دون استحقاق وفي الحالة التي يكون فيها الموظف غير قادر على الحصول على مزايا مما يجعله حساس متشائم حول الإدارة

- طول وقت العمل (بفعل الالتزام بالقوانين) يجعل من الموظفين لديهم شعور بالتعب والملل من الوظيفة.
  - عدم مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار وفرض القرارات من قبل رؤسائهم وخصوصا عندما يكون القرار ذات أهمية لهم.
  - عندما تخفي المنظمة قدرات موظفيها بالطريقة التي تكون فيها كل أو جميع الأعمال البارزة باسم المدير، وعند عدم تشجيع الأفراد على القيام بأعمال مهمة فإنه يشعر بالإحباط في تقدير الابتكارات والقيام بالأعمال الهامة.
- ومن الأسباب أيضا ما يلي (برهوم وآخرون، 2019، صفحة 80):
- الخوف وانعدام الأمن الوظيفي.
  - عدم كفاءة الموظفين في المنظمة.
- بالإضافة إلى ذلك لقد تم تحدد أربع عوامل تساهم في انتشار ظاهرة الاغتراب الوظيفي والتي تتمثل فيما يلي (بوخلوه و مولاي علي، 2022، صفحة 309):

- اغتراب العامل عن محصلات الإنتاج النهائية.
- عجزه عن التأثير في السياسات الإدارية العامة.
- فقدان القدرة على التحكم في ظروف العمل أو ضبطها.
- فقدان القدرة على التحكم في عملية العمل المباشر.
- عدم التخصص في العمل: إن تنمية الموارد البشرية تتم عن طريق التوسع في التعليم كالتدريب، ومن ثم يتوفر عدد من المختصين في مجالات العمل المختلفة. تكمن المشكلة في عدم الاستخدام الأمثل لهذه التخصصات بوضعها في مجالات عمل تختلف تماما عن تخصصها، مما يقلل من أداء المتخصص في العمل الذي أسند إليه هذا ما يؤثر بدوره على كفاءته (بن تونس، أولليل، و لوناسي، 2022، صفحة 706).

### المطلب الثاني: مراحل الاغتراب الوظيفي.

لقد تم تصنيف مراحل الاغتراب الوظيفي إلى عدة أصناف من قبل العلماء نذكر من بينها:

#### أولا: التصنيف الأول.

تم قسيم الاغتراب الوظيفي الى ثلاث مراحل وهي (فاضل و سعدو، 2021، صفحة 239):

- **المرحلة الأولى:** مرحلة الهدوء: وتتمثل في عدم التحكم وفقدان سيطرت الفرد وشعوره بالعجز وعدم قدرته على مواجهة المواقف الحياتية، وتتضمن هذه المرحلة مفاهيم اللامعنى، بمعنى فشله في إيجاد هدف ومعنى

للحياة والتشاؤم، أي تتم معاملة الفرد كشيء فين فصل الفرد عن شخصيته، واللامعيارية، أي انعدام القيم والمعايير المنظمة.

- **المرحلة الثانية:** مرحلة الرفض والنفور الثقافي: ويقصد بها تعارض اختيارات العامل مع الأهداف والتطلعات الثقافية، حيث يحدث في هذه المرحلة عند الفرد المغترب تناقض بين المثل والواقع.
- **المرحلة الثالثة:** مرحلة تكيف العامل المغترب (العزلة الاجتماعية) وتتم هذه المرحلة من خلال اندماج الفرد وخضوعه بشكل تام للمواقف أو من خلال الاحتجاج والتمرد، بحيث ينتج عن ذلك فجوة بين المغترب وبين جهوده الخاصة أنجازاته وعلاقاته الخاصة.

ثانيا: التصنيف الثاني.

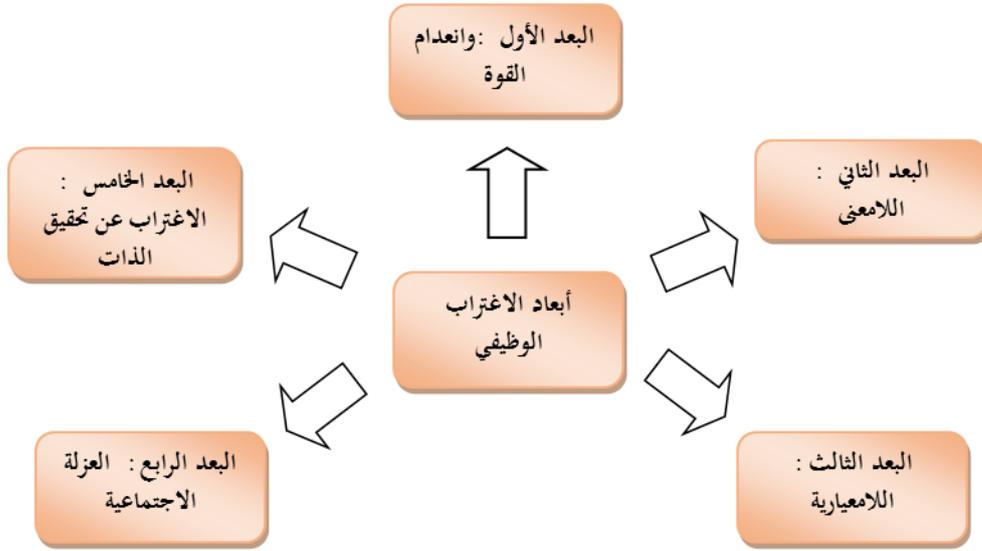
كما صنف البعض مراحل هذه الظاهرة إلى ثلاث مراحل نذكرها فيما يلي (مرابط و اقطي، 2022، صفحة 546):

- **مرحلة الاغتراب النفسي:** وتتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بان العلاقة بيه وبين المؤسسة التي يعمل فيها لم تعد طبيعية، بل أصبح يسودها نوع من التوتر، ويعزو الموظف ذلك إلى أن المؤسسة أو من يمثلها لديه مواقف سلبية تجاهه، وانه لم يعد له نفس الأهمية الوظيفية والمكانة الاجتماعية فيها، أي انه قد دخل دائرة النسيان والإهمال في عمله وهنا فان الموظف يستمر في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة ويتبين له أن كل ما يعاينه من مشاكل وصعوبات إنما سببها المؤسسة لعدم اهتمامها به.
- **مرحلة الاغتراب الذهني:** تعد هذه المرحلة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي لكنها أكثر خطرا على المؤسسة والموظفين، إذ تتميز بالشروع الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى الأفراد وتبدو عليهم مظاهر الحزن والاكتئاب وكثرة الأخطاء أثناء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ.
- **مرحلة الاغتراب الجسدي:** يصبح الاغتراب الوظيفي اغترابا كليا حيث يكثر الغياب والتأخر عن العمل والخروج أثناء العمل والانصراف قبل نهايته وتكثر الاستقالات الجماعية في المؤسسة، وتصبح الصراعات بين الأفراد والمشرفين واضحة ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة على السيطرة على الأمور.

المطلب الثالث: أبعاد الاغتراب الوظيفي.

ظاهرة الاغتراب الوظيفي هي ظاهرة يمكن قياسها من خلال العديد من الأبعاد، تتمثل فيما يلي:

شكل 3: أبعاد الاغتراب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على ما سبق.

### أولاً: العجز أو انعدام القوة **Powerlessness**:

العجز هو جوهر فكرة الاغتراب، إذ يصف المشاعر والأحاسيس المتعلقة بالشخص الذي يحس بأنه لا يستطيع التحكم أو السيطرة على الأحداث الجارية في عمله، ما يجعله يرى نفسه كرهينة تستجيب للأحداث بدلاً من أن يكون مولدًا لها، وكنتيجة لهذا الشعور يرى الفرد نفسه مشتركًا في سلوكيات لا تعكس ذاته. (السالم، 2009، صفحة 172)

ويعني شعور الفرد بأنه لا يستطيع أن يؤثر في المواقف الاجتماعية التي يواجهها وبالتالي فالفرد المغترب لا يستطيع أن يقرر مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث أو في صنع القرارات المهمة التي تختص بحياته ومصيره فيعجزه ذلك عن تحقيق ذاته. ويقصد به شعور الفرد بالاحول واللاقوة، وأنه لا يستطيع التأثير في المواقف الاجتماعية التي يواجهها، ويعجز عن السيطرة على تصرفاته وأفكاره ورغباته، وبالتالي لا يستطيع أن يقرر مصيره، فمصيره وإرادته ليستا بيده بل تحددهما عوامل وقوى خارجة عن إرادته الذاتية، كما لا يمكنه أن يؤثر في مجرى الأحداث أو وضع القرارات المصرية الحياتية. وبالتالي يعجز عن تحقيق ذاته، أو يشعر بحالة من الاستسلام والخنوع. (بن زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية والانجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات، 2007، صفحة 22)

والعجز أو انعدام القوة في العمل هو شعور الموظف بأنه لا يملك السيطرة على الطريقة التي تتم بها الأمور في العمل أي انه لا يستطيع السيطرة على الممارسات والإجراءات المتبعة لأداء المهام. (Tummers & den Dulk, 2013, p 4)

وقد وضع Seemon أن أصل فكرة بُعد العجز استمدت من فكر "Marx" حين تحدث عن ظروف العمل، وما يؤدي إليه من اغتراب العامل عن إنتاجه، وحدد Seemon العجز بأنه "توقع الفرد أن سلوكه غير قادر على تحقيق ما يريده من أجر، وتعزيزات لاعتقاده أنه غير قادر على تحديد مجريات الأحداث والنتائج التي تترتب على هذه الأحداث" (ناصر بن عبد الله و ناصر بن عبد الله، 2020، صفحة 145).

كما أن العجز يقصد به افتقاد الفرد القدرة على التحكم في المنظمة التي يعمل بها، حيث يتوقع الفرد في هذه الحالة أن سلوكه لن يأتي بالنتائج المرجوة منه، وأنه لا تأثير له في مستقبل المنظمة، وكما أنه عرف بشعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير (ليست لديه القدرة) على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، فالفرد المغترب هنا لا يتمكن من تقرير مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث الكبرى أو في صنع القرارات المهمة التي تتناول حياته ومصيره فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته. (الشايح، 2020، صفحة 134)

### ثانيا: اللامعنى Meaninglessness

اللامعنى هو إحساس الفرد بمساهمته الضئيلة في عملية الإنتاج ككل، وحسب الدراسات فإن مشاعر اللامعنى تنتج عن إدراك الموظفين أنهم غير قادرين على فهم أهداف المنظمة وعلاقتها بعملهم، وقد وجد أن القيادة التحويلية تلعب دور في تخفيف مستويات الاغتراب على عكس قيادة المعاملات التي تعد شكل من أشكال السيطرة، حيث تعيق أداء الموظف وتجعله يشعر بعدم المعنى نتيجة لمهامه الروتينية والتي تكون محدودة النطاق وأيضا بعيدة ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى وخالية من التحديات. ويعرفه yaldiz و saylikay "بأنه فشل الفرد في رؤية العلاقة بين نشاطه أو عمله والمنتج النهائي. ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية". (El-said, 2023, p. 81)

والشعور باللامعنى يقلل من تعلق الفرد بمكان العمل، وعندما يصبح هذا الشعور عميق الجذور، يجعل من المرء معزولاً عن المجموعة ومكان العمل والحياة نفسها، فالشعور باللامعنى يتحقق عندما لا يعمل الموظفون في الوظيفة التي ينوون فعلها في تلك اللحظة. فانعدام المعنى هو تصور الموظفين بأن عملهم ليس مهماً أو جديراً بالاهتمام، على سبيل المثال لأنه ليس له قيمة للمجتمع أو لعملائهم (Sanal & Zare, 2017, p. 107).

وهو شعور المرء بأنه لا يوجد شيء له قيمة أو معنى في هذه الحياة، نظرا لخلو هذه الحياة من الأهداف والطموحات، ويمثل شعورا لدى الفرد يوحي بأن الحياة التي يعيشها بكل الوقائع والأحداث فقدت دلالتها ومعناها ومعقوليتها، وأنها حياة لا جدوى منها. ويتولد هذا الشعور لدى الفرد عندما يجد أنه لا يوجد له دور في المؤسسة التي يعمل فيها ولا يرتبط بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ويرتبط هذا البعد ببعد العجز، فعندما يكون

الموظف غير قادر على التحكم في الأحداث، فمن الطبيعي ألا يتمكن من فهمها، أو توقع القادم في مستقبلها (عرفة، أبو خيران ، و أبو سمرة، 2021، صفحة 90).

ويحدث الشعور باللامعنى أو كما يسمى أيضا بفقدان الهدف عندما يفقد الشخص إحساسه بارتباطه العضوي بالدور أو بالوظيفة التي يشغلها وبالتالي لا يفهم الهدف الذي يسعى إليه (السالم، 2009، صفحة 173).

### ثالثا: اللامعيارية Normlessness

اللامعيارية بمعنى انحلال القيم التي توجه وتحكم سلوك الفرد، مما يخلق عنده اختلاط ولبس الأمور ويصبح مشوش وحائر بخصوص السلوك المقبول اجتماعيا، وتحدث هذه الحالة عندما يكون هناك اختلاف في المعايير بين الأفراد وتكافئ الفرص والمكافآت أو التحديات الخاصة بالعدل والمساواة (السالم، 2009، صفحة 173).

وهي كذلك انعدام المعايير أو فقدان القيم والتي تعني نقص الإسهام في العوامل الاجتماعية المحددة للسلوك (الجماعي، 2009، صفحة 64).

كما تم تقديم تفسير آخر بأن اللامعيارية هي النقص المدرك في الوسائل في توجيه الإنسان لتحقيق أهداف ثقافية محددة، وأن سعادة الإنسان تتحقق عندما تتناسب حاجاته مع الوسائل المتاحة، وبما أن الحاجات الإنسانية هي حاجات اجتماعية أكثر منها بيولوجية وموجودة في مجتمع تنافسي فلا حدود لها، حيث كلما أشبعت حاجة تظهر أخرى غيرها، ولكي يشعر الإنسان بالسعادة عليه الحد من هذه الحاجات، وبما أنه عاجز عن حدها بنفسه ظهرت ضرورة وجود الأخلاق، والتي بدورها تحد من هذه الحاجات. ولكن بوجود هذه الحدود تستثار الانفعالات ويصبح من الصعب التحكم في رغبات الإنسان بالقوة والإجبار أو فقط بالمعايير الاجتماعية، ونتيجة لعدم قدرة المعايير الاجتماعية على ضبط الرغبات يجد الفرد نفسه غير قادر على التأقلم مع التغيرات الاجتماعية ونتيجة لذلك يصبح مغتربا (أبو سمرة وآخرون، 2014، صفحة 59).

وتعني أيضا شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة، وأنه بحاجة لها لإنجاز الأهداف، وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه (الشايح، 2020، صفحة 134).

وهي بُعد ناتج عن تحطيم البناء المعياري والقيم الأخلاقية في المجتمعات البرجوازية الحديثة، أكثر من المجتمعات التقليدية القديمة، ولا شك في أن عدم وجود معايير واضحة ومحددة يؤدي إلى اختلال العلاقة التنظيمية المطلوب تحقيقها، وبين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، وهنا يشعر الفرد بالإحباط، نظرا إلى عدم توافق الهدف مع الوسيلة المستخدمة (ناصر بن عبد الله و ناصر بن عبد الله، 2020).

## رابعا: العزلة الاجتماعية Isolation

العزلة الاجتماعية تعني الشعور بالوحدة أو الانعزال والتنحي عن العلاقات الاجتماعية، أو إحساس الفرد بأنه منبوذ في مجتمعه أو محيط عمله (الجماعي، 2009، صفحة 64).

وتمثل أهم مظاهر الاغتراب، وتستخدم لدى الباحثين بمعنيين، الأول: عزلة على المستوى الاجتماعي، وتمثل في نقص في المشاركة مع جماعات المرجع الخاصة بالأغلبية التي تزود الفرد بما يحتاج إليه من معايير اجتماعية. الثاني: عزلة على مستوى العلاقات الشخصية، وتمثل في افتقاد الفرد للعلاقات ذات المغزى مع الآخرين ذوي الأهمية كما يتصف صاحب هذه السمة بالعزوف عن الاهتمامات، والنشاطات الاجتماعية ويفضل أن يعمل منفردا، وتنتابه التخييلات، وأحلام اليقظة (ناصر بن عبد الله و ناصر بن عبد الله، 2020، صفحة 145).

ويقصد بها شعور الفرد بالانفصال وافتقاد العلاقات الاجتماعية، وكذلك الشعور بالبعد عن الآخرين حتى وإن وجد بينهم. وقد ورد أن "العزلة تعبر عن إخفاق (الأنا) في إقامة علاقة مع ال (نحن) ، والشعور الحاد بالعزلة الذي ينشأ عن هذا الإخفاق يمهد لنشأة شعور الذات المتزايد بنفسها. وتعني شعور الفرد بالوحدة وانسحابه وانفصاله عن تيار الثقافة السائدة وشعوره بعدم الاندماج وتبني مبادئ أو مفاهيم مخالفة مما يجعله غير قادر على مسانرة الأوضاع القائمة بحيث يكون الفرد في حالة تناقض بين ما هو مادي وبين ما هو نفسي فهو موجود في المجتمع من الناحية المادية لا من الناحية النفسية. (عرفة، أبو خيران ، و أبو سمرة، 2021، صفحة 90) كما يرى علماء النفس أن العزلة الاجتماعية تتحدد من خلال ما يلي (العمرى، 2019، صفحة 151):

- المسافة الاجتماعية التي يتعد الفرد فيها نفسيا عن الآخرين.
- مدى دافعية الفرد للانخراط في علاقات اجتماعية متكاملة مع الآخرين.
- الإسناد الاجتماعي الذي يقدمه الآخرون للفرد والذي من شأنه تقليل التباعد أو المسافة الاجتماعية بينه وبين الآخرين وبالتالي تزيد دافعيته للاتصال الاجتماعي بهم وغالبا ما تعني العزلة الاجتماعية انسحاب الفرد وانفصاله عن ثقافة مجتمعه، وتتضمن أيضا الشعور بالوحدة والفرغ النفسي، والرغبة في الابتعاد عن الآخرين.

ويمكن تلخيص أهم مؤشرات العزلة الاجتماعية في بيئة العمل كما يلي:

- 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: يرى العامل 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... الخ.

### خامسا: الاغتراب عن تحقيق الذات Self-Alienation

وهناك من تناول موضوع الاغتراب من زاوية نمو الشخصية وتطورها، وأوضح أن الاغتراب هو نمط من تجربة يرى الفرد نفسه كما لو كان غريبا عنها فالفرد يصبح منفصل عن نفسه، وعرفه سيمان على أنه " عدم القدرة على التواصل مع نفسه والشعور بالانفصال عما رغب في أن يكون عليه (بن قوارش و العايب، 2023، صفحة 381).

وهي التأثيرات التي قد تأخذ حيزاً كبيراً من مشاعر الفرد والتي تكون غير قادرة على مواجهة الانفصال مما يؤدي إلى غربة هوية عوامل الشخصية والاجتماعية (المطيري، 2016، صفحة 471).

وكذلك يعتبر عدم قدرة الموظف على التعبير عن قيمه واحتياجاته ورغباته لأفعاله. فالموظف الذي يشعر بالاغتراب الذاتي لا يشعر بفاعليته وأهميته، ويشعر أنه لا يملك أي تأثير على المواقف الاجتماعية الموجودة أمامه، ويعجز عن الانفعال النفسي أو الاجتماعي ضمن هذه المواقف مما يصل به إلى العزلة والنفور من الذات ومن المجتمع ويظهر الشعور بالاغتراب الذاتي عندما لا يشعر الموظف بإحساس تحقيق الذات وانعدام الدافع الداخلي للعمل. لذلك لا يعطي الموظف الأولوية للعوامل الداخلية التي تربطه بوظيفته ولا يشعر تقريبا بالسعادة بالدور الذي يلعبه داخل المؤسسة، ولكنه يعطي الأولوية للعوامل الخارجية مثل المال والسلامة (حشاد، أبو زيد، و أبو رية، 2023، صفحة 81).

المبحث الثالث: نتائج وطرق الحد من الاغتراب الوظيفي.

تخلف ظاهرة الاغتراب الوظيفي العديد من النتائج السلبية في مكان العمل حيث من اللازم إيجاد طرق معينة لتخفيف منها، حيث في هذا المبحث سوف نتطرق الى:

- نتائج الاغتراب الوظيفي وأثاره.
- طرق التغلب على الاغتراب الوظيفي.

المطلب الأول: نتائج الاغتراب الوظيفي وأثاره.

للاغتراب الوظيفي العديد من النتائج السلبية في مجال العمل، يمكن تقسيمها إلى نوعين من النتائج هي: (شودود، 2021، صفحة 15)

- نتائج على مستوى المنظمة:
  - غياب حالة الانسجام والتأقلم مع العمل.
  - غياب لشعور الانتماء للمنظمة.
  - ظهور حالة من التملل من العمل وعدم الرضا.
  - اختفاء روح المبادرة والمسؤولية.
- نتائج على مستوى الفرد:
  - ارتفاع معدل الغياب عن العمل.
  - ارتفاع معدل دوران العمل .
  - انخفاض مستوى الأداء .
  - تكوين اتجاهات سلبية لدى الفرد في محيط العمل.
  - رفضه للتغير حتى وإن كان يقود نحو الأفضل .
  - رفضه لإبداع والابتكار .
  - فقدانه للشعور بالمتعة والاندفاع للعمل.
  - غياب فاعليته وتأثيره الإيجابي في محيي العمل .
  - رفضه للفعاليات الحياتية الدارجة في بيئة العمل

- فقدان الفرد لقدرته على السيطرة وتسيير شؤون حياته الشخصية والوظيفية بالإضافة إلى البيروقراطية التي تسود المنظمة والقوانين الصارمة (موسي و زاوي، 2021، صفحة 572).

كما أن الاغتراب الوظيفي يؤدي إلى اليأس والاستياء من قبل الموظفين الذين تم تجريدهم من إنسانيتهم والمرض النفسي والجسدي، كما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والإضرابات العشوائية وكذا التخريب الصناعي وارتفاع معدلات دوران العمل (3, p. Tabrizi, 2015).

### المطلب الثاني: طرق التغلب على الاغتراب الوظيفي:

وللتغلب على ظاهرة الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين في بيئة العمل يجب الأخذ بعين الاعتبار بالنقاط التالية (بن زاهي وتاوريريت، 2010، صفحة 149):

1. بزوغ الأمل: الإنسان حسب فروم مغترب عن كل شيء، ويمكن القول أن المغترب في رأي (فروم) هو الإنسان الذي تحول إلى آلة. وهو رغم انتصاره على الطبيعة إلا أنه أصبح سجيناً لابتكاره البشري، ويوضح فروم أن قشرة التفاؤل الزائفة التي يتحلّى بها الإنسان، تخفي وراءها يأساً لا شعورياً، ومن هنا فالإنسان بحاجة إلى قدر من الأمل، كي يتمكن من العودة إلى ذاته وطبيعة الأمل غالباً ما يساء فهمها إذ تختلط مع بعض المفاهيم الأخرى، لذا يرفض فروم الاعتقاد بأن الأمل هو امتلاك الرغبات والأمنيات، وكذلك ليس هو الانتظار السلبي أو الرجاء من الزمن، وهو أيضاً ليس ادعائه العمل والمخاطرة واحتقار الواقع، إن الأمل كما يقول فروم: يعني أن تكون مستعداً في كل لحظة، لذلك الذي لم يولد بعد، وبعبارة أخرى إن الأمل هو الميلاد المستمر للحياة والفرد، والتعبير عن الإمكانيات الحقيقية للإنسان والواقع.
2. تحقيق المجتمع السوي: إن تحقيق الحرية الإيجابية وقهر الاغتراب مرهون بتحقيق التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تسمح للإنسان أن يعبر عن نفسه بشكل تلقائي حر، ومع وجود المجتمع الإنساني المناسب سينمو الفرد بطريقة سوية.

بالإضافة الى طرق أخرى نذكرها فيما يلي (الشايح، 2020، صفحة 137) :

1. الوعي بالاغتراب والقدرة على تحمل العزلة: يعرف (فرومان) الوعي بعملية الإيقاظ ورؤية ما يكون أمام الإنسان، فالوعي يعني إدراك ومعرفة وفهم كل ما يدور حول الفرد والتخلص من الأوهام والأفكار السلبية، ولتحقيق تقدم الفرد لابد من التخلص من التناقضات الاجتماعية التي فرضت على الإنسان عبر تاريخه.

2. تنظيم العمل بين العاملين: وذلك من خلال الاتصالات الفعالة بين كل من الموظفين وبين الإدارة، وإتباع نظام تكافئ الفرص أي لكل موظف مؤهل الفرصة في الترقية وشغل مناصب إدارية أعلى وتوفير احتياجاتهم التدريبية والتشجيع على روح عمل الفريق وبناء علاقات اجتماعية إيجابية في المنظمة.
3. الموضوعية والشفافية: يجب على كل من الموظفين والإدارة أيضا الالتزام بمبدأ الشفافية والموضوعية أثناء العمل وإعداد التقارير وتقييم أداء الموظفين وكذلك توضيح أهداف المنظمة والسياسيات والإجراءات التي تتبعها أثناء العمل، وذلك بالتركيز على برامج التنمية الإدارية لتنمية الاتصالات الفعالة في جميع الجهات.
4. المشاركة في اتخاذ القرار: أكد سيمان أن مشاركة العاملين في صنع القرار في المنظمة تقلل الشعور بفقد القوة، ويتم ذلك من خلال إحلال تنظيم جديد من خلال مساهمة العاملين في تكوينه وإبعاد التنظيم البيروقراطي والتسلط الذي يؤدي في غالب الأحيان إلى ضعف العمل وظهور روح اللامبالاة من قبل العاملين.
5. تحسين بيئة العمل: يجب على المنظمة تغيير وتحسين بيئة العمل من وقت لآخر، من خلال توفير فترات الراحة والتخفيف من حدة الظروف السيئة وتوفير وسائل مسهلة للعمل كتكييف الجو وذلك للتخفيف من الشعور بالملل وان العمل روتيني.
6. المساعدة المالية: وتعني تقديم المساعدات والقروض للعاملين من أجل حل المشاكل الأسرية ولإعادة الاعتبار للعامل بأنه يتمتع بثقة الإدارة واهتمام المشرفين وهذا يدل على تحسين جو العاملين.
7. تقوية علاقات العاملين في المنظمة: وذلك من خلال ما يلي:
  - تقوية علاقة العاملين بالمؤسسة: وذلك من خلال إنشاء وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي من أهدافها دراسة مشكلات العاملين
  - والوقوف على المصادر الخاصة بها، ودراسة المتغيرات يمكن أن يساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية لمشكلات العاملين والعمل على تقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم.
  - خلق الانسجام بين العامل وعمله، ويتم ذلك من خلال عدة اعتبارات منها أن تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على الاحترام المتبادل وأن يكون قوامها الود والدفء وأن يكون للعاملين حضور وتمثيل قوي في مجلس الإدارة والنقابة حتى يشعرون بذواتهم ويقوى انتمائهم للعمل.
  - تقوية علاقة زملائه، وتعتمد علاقة العامل على اعتبارين رئيسيين هما التعاون والمنافسة فضلا عن إثراء الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة ولن يتم ذلك إلا من خلال تعددية الأنشطة وإثرائها بالقيام بالرحلات والحفلات والمسابقات.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم استعراض معنى الاغتراب الوظيفي والتعرف على أسبابه أنواعه ومراحله وأبعاده، والاغتراب الوظيفي، كما يعرف انه حالة عامة من الاضطراب واليأس والإحساس بالعجز والانفصال عن الذات وعن الآخرين، كما تطرقنا إلى انه يكون ناتجًا عن عدة عوامل مثل سوء الإدارة، أو نقص التواصل، أو ضغوط العمل، وغيرها من الأسباب وكذا الأنواع كل من (الاغتراب الشخصي والاجتماعي). كذلك تم تسليط الضوء على المراحل حسب عدت تصنيفات (اغتراب نفسي، ذهني، وجسدي) وكذا النتائج والتأثيرات النفسية والاجتماعية لهذه الظاهرة على الأفراد وعلى الشركات، وأيضا تم الإشارة إلى المبادئ والطرق التي حددها الباحثين للحد من الاغتراب الوظيفي والآثار التي تنتج عنه وتقديم استراتيجيات للحد منه لتعزيز الاندماج والانتماء في بيئة العمل. وذلك بتوفير جو من الألفة بين المتعاملين في المؤسسة الواحدة سواء الاستثمارية أو الخدمائية وعلى القائمين على تسيير شؤون الآخرين، ويراعوا أساليب القيادة الناجعة لمواجهة والقضاء على العوامل المسببة للاغتراب الوظيفي.

# الفصل الثاني:

---

التهكم التنظيمي

إطار نظري

## تمهيد:

تعيش المؤسسات اليوم بيئة شديد التعقيد ومحيط دائم التغير والتطور، لذا وجب عليها التطوير المستمر في أدائها ومحاولة دائمة منها في مواكبة التحولات الحاصلة في محيطها الخارجي، وذلك لا يكون إلا عن طريق استثمارها في مواردها البشرية، وتوفير بيئة عمل آمنة لهم والتي تساعدهم على الابداع والابتكار المستمرين مما يشكل لها ميزة تنافسية تجعلها تصمد أمام منافسيها.

غير أن تلك المؤسسات تواجه الكثير من التحديات اليوم التي تجعلها غير قادرة على التطور والمنافسة، وأصعب تلك التحديات هي التي تكون في مواردها البشرية، كظاهرة التهكم التنظيمي، وهي ظاهرة سلبية تنشأ في المؤسسة لعدة أسباب، وهذه الظاهرة تؤثر سلباً على أداء المنظمة وتعيق تطورها.

لذا في هذا الفصل سنتعرف أكثر على ظاهرة التهكم التنظيمي وسنتطرق إلى الإطار النظري لتلك الظاهرة، وذلك سيكون كالتالي:

- ✓ المبحث الأول: مدخل عام حول التهكم.
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات التهكم التنظيمي.
- ✓ المبحث الثالث: أسباب، آثار وطرق علاج التهكم التنظيمي.

## المبحث الأول: التهكم \_ مفاهيم أساسية \_

يعد موضوع التهكم التنظيمي من بين المواضيع الجديدة والمهمة في مجال إدارة الموارد البشرية، فهو ظاهرة سلبية تنشأ في مكان العمل وله آثار سلبية وخيمة على المؤسسة. حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى:

- ماهية التهكم.
- عناصر التهكم.
- الشخصية المتهكمة.

## المطلب الأول: ماهية التهكم.

التهكم مصطلح يملك مجموعة من المعاني وله أنواع مختلفة، وهذا ما سنتحدث عنه في هذا المطلب.

## أولاً تعريف التهكم.

معرفة معنى مصطلح التهكم سنحاول ذكر بعض معانيه التي وردت في القواميس العربية والقاموس الإنجليزي، وكذلك تعريفه الاصطلاحي.

■ التهكم في القاموس العربي.

- أشار القاموس الكافي للطالب التهكم بأنه "استهزأ بالشخص، تكبر عليه" (المركز الثقافي العربي، 2008، صفحة 140)

- ورد في قاموس مرشد الطلاب مصطلح التهكم على أنه "التهكم بفلان: استهزأ به واستخف. التهكم على الشخص: اشتد غضبه عليه وتكبر. التهكم على الأمر: تدم. التهكم في مشيه: تبختر." (منشورات المرشد الجزائري، 2009، صفحة 74)

■ التهكم في القاموس الإنجليزي.

يعرّف قاموس أكسفورد الإنجليزي سنة 1989 المتهكم بأنه "الشخص الذي يظهر مَيْلاً إلى عدم الإيمان بصدق أو صلاح الدوافع والأفعال البشرية، ويعتاد على التعبير عن هذا" (Nejat & Cem, 2022, p. 55).

■ التهكم اصطلاحًا.

يشير مفهوم التهكم اصطلاحًا إلى المعاني السلبية، فهو وسيلة للسخرية من السلطة، ويشير إلى الاستهزاء بالمنظمة لانعدام الثقة والنزاهة (المحمود و الباشقالي، 2020، صفحة 28).

يعرّف التهمك بأنها اعتقاد سلبي عام ومستقر نسبيًا حول الطبيعة البشرية بأن الناس غير صادقين وأنانيين ويستغلون الآخرين كلما أمكن ذلك (Pffrombeck, Doden, Grote, & Feierabend, 2020, p. 8).

وعُرف التهمك بأنه "السلوك المتولد لدى الأفراد نتيجة الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيشونها ضمن فترة زمنية، مما يولد لديهم ردود فعل عنيفة اتجاه الأفراد الآخرين في المجتمع وتجاه المؤسسات والسلطة الحاكمة" (بوفناز و بوعليظة ، 2021، صفحة 339)

➤ من التعاريف السابقة فإن التهمك هو عبارة عن اعتقاد وسلوك سلبي يصدر من الفرد اتجاه المؤسسات والحكومة والمجتمع ككل، فهو يمثل وسيلة للسخرية منهم والاستهزاء بهم بسبب انعدام الثقة والنزاهة، وذلك راجع للظروف الاجتماعية والاقتصادية التي عاشها الشخص المتهم.

### ثانيا: أنواع التهمك.

هناك ثلاث أنواع من التهمك، نذكرهم فيما يلي (علي الفتلاوي، 2014، صفحة 36):

- التهمك العام: يُعتبر صفة وراثية ويحدد السمة الشخصية التي تعكس عمومًا تصورات سلبية عن السلوك البشري، وقد عُرف التهمك العام بأنه الاعتقاد بأن الآخرين ينخرطون في أعمال غير أخلاقية، وأن السمة المميزة للتهمك العام هو الجفاء من المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والتي يلقي عليها باللوم والمعاناة. إنّ التهمك الاجتماعي يأتي من مصدرين، الأول: من التفاوت في الثروات لدى الأوساط الاجتماعية والسياسية، ما يجعل نظرة الأفراد تمكينية تجاه هذه الحياة، والثاني: من الموظفين الذين يعتقدون أنه يتم استغلالهم خلال المراحل المبكرة، والوعود الفاشلة من المنظمات الحديثة لتحسين بيئة العمل (غديري و بوسالم، 2023، صفحة 40)
- التهمك السياسي: وهو التهمك الناتج من التهمك العام، ولكن باتجاه الحكومة والسياسيين، ويشير الى درجة من السلبية المؤثرة باتجاه الحكومة والاعتقاد من قبل الجمهور بأن الحكومة هي غير فعالة وظيفيا وغير منتجة للمخرجات، فالتهمك السياسي كشف عن المشاعر في عدم الثقة والارتياب في السياسات والسياسيين والمنظمات الحكومية.
- التهمك التنظيمي: وهو موقف عام أو خاص يتميز بالغضب وخيبة الأمل وكذلك الميل إلى عدم الثقة في الأفراد أو الجماعات أو القدرات الاجتماعية أو المؤسسات (Shaharruddin, Fais, & Muhaizam, 2016, p. 50).

المطلب الثاني: عناصر التهكم.

للهكم ثلاث عناصر أساسية كما حددها Kanter and Mirvis وهي كالاتي (Cüneyt , 2020, p. 51):

- التهكم هو صياغة توقعات عالية غير واقعية للفرد حول المجتمع والمؤسسات والسلطة والمستقبل.
- التهكم هو الشعور الناتج عن الإحباط وهزيمة الفرد نفسه أو شخص آخر.
- التهكم هو الشعور بأن الفرد يتم خداعه واستغلاله من قبل الآخرين.

شكل 4: عناصر التهكم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الثالث: الشخصية المتهكمة.

نظرا لعدم وجود معنى واحد لمصطلح التهكم، فالشخصية المتهكمة كذلك لا يوجد لها وصف واحد معين، ومحاولة تقريب معناها سنتطرق إلى تعريفها وخصائصها.

أولا: تعريف الشخصية المتهكمة.

لقد تعددت التعاريف التي تصف الشخصية المتهكمة، فقد عرفت بأنها "الشخص الذي يعتقد أن جميع الناس تحركهم الأنانية، وتكون نظرتهم بازدراء وغالبًا ما تكون سلبية بشكل معتاد"، كما أنه تم التأكيد على أن

الموظفين المتهكمين، الذين لا يجعلون الأمور سهلة سواء بالنسبة للمنظمة أو لأنفسهم، يعانون من اللامبالاة والاعتراة والياس وخيبة الأمل ولديهم مستوى أعلى من الإرهاق العاطفي (Özlem , 2014, p. 133).

الموظفون المتهكمون هم موظفون يفتقرون باستمرار إلى الثقة بالنفس، وغير متوافقين مع زملائهم، وينظرون إلى عمل زملائهم باستخفاف، ولديهم أفكار سلبية عن المنظمة (Yıldırım & Yıldırım, 2016, p. 5741).

#### ثانيا: خصائص الشخصية المتهكمة.

يرى الكثير من الباحثون أن التهكم عبارة عن مواقف شخصية متعلقة بالفرد نفسه، وتتميز خصائص الفرد التهكمي بالآتي (فاروق مرزوق، 2020، صفحة 112):

- النظر إلى الآخرين على أنهم أنانيين وكاذبين وغير مبالين.
- التشكيك في دوافع الآخرين.
- الحذر وعدم الشعور بالثقة في طبيعة العلاقات الإنسانية.
- عدائيين وقمعيين.
- يمتعضون من مطالب الآخرين.
- غير ودودين ولا يقدمون المساعدة للآخرين

## المبحث الثاني: أساسيات التهكم التنظيمي.

في هذا المبحث سنتطرق إلى أساسيات ظاهرة التهكم التنظيمي من خلال النقاط التالية:

- تعريف التهكم التنظيمي ونشأته.
- أنواع التهكم التنظيمي.
- أبعاد التهكم التنظيمي.

## المطلب الأول: تعريف التهكم التنظيمي ونشأته.

مر مفهوم التهكم التنظيمي على مجموعة من المراحل حتى ظهر بمعناه النهائي المتعارف عليه حالياً، حيث أننا سنتكلم في هذا المطلب عن تعريفه ونبذة عن مراحل نشأة هذا المصطلح وخصائصه.

## أولاً: تعريف التهكم التنظيمي.

يصعب تحديد مفهوم واحد للتهكم التنظيمي، فقد طرح الباحثين العديد من التعاريف سنحاول ذكر أهمها فيما يلي:

للهكم التنظيمي مصطلحات أخرى تم استخدامها في نفس السياق في مجموعة من المراجع العربية، كدراسة (سامية محمود، 2018) التي استخدمت فيها مصطلح السخرية التنظيمية، أما دراسة (المعاينة و البشاشة، 2019) فاستعملت فيها مصطلح التظلم التنظيمي للإشارة إلى التهكم التنظيمي.

يعتبر التهكم التنظيمي من المفاهيم البارزة التي ظهرت في مجال السلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة. على الرغم من أن مرادفاتهما تشمل "الشك"، و"عدم الأمان"، و"الكفر"، و"التشاؤم"، و"الانكار"، إلا أن المتهكم بالمعنى الحديث هو "الذي يجد العيوب، الذي يجب الأشياء بصعوبة، والذي ينتقد (Mohamed, Abd El Rahman, Rasha, & Ali, 2022, p. 2).

عُرف تهكم الموظف بأنه "وجود مشاعر سلبية مثل الغضب وخيبة الأمل واليأس، تؤدي إلى ظهور العديد من المشاكل لكل من الموظفين والمنظمات" (سامية محمود، 2018، صفحة 7)

كما عُرف بأنه "مجموعة من الأفكار والاتجاهات السلبية التي يتبناها العاملين تجاه المنظمة، والذي ينطوي على ثلاث جوانب رئيسية هم انعدام الثقة بالنفس والصدق داخل المنظمة، والميل للفردية مقابل الجماعية، والسلبية تجاه العمل وسلوك المنظمة" (صالح، ثابت، و علي، 2023، صفحة 409).

وهناك من وصف التهكم التنظيمي بأنه نهج متشائم تجاه المنظمة، والإيمان بأن الشركة خالية من الصدق، والتأثير السلبي على المؤسسة، والميل إلى رفض السلوكيات الجادة تجاهها (Tahreem & Shazia , 2015, p. 571).

كما عرف على أنه موقف سلبي تجاه صاحب العمل يتميز بثلاثة أبعاد: (1) الاعتقاد بأن صاحب العمل يفتقر إلى النزاهة؛ (2) تأثير سلبي تجاه صاحب العمل؛ و (3) الميل إلى انتقاد صاحب العمل والاستخفاف به بطرق تتفق مع هذه المعتقدات والتأثيرات (Tharwat , Osama , & Abuzid, 2023, p. 1261).

وجدير بالذكر أن بعض الباحثين يعتقدون أن التهكم هي سمة شخصية أو موقف وليس أسلوب حياة (Wageeh , Nafei , Belal , & Kaifi, 2013, p. 132).

وذكر أن الموظفين الذين يعانون من ضغوط نفسية عالية تنشأ من غموض الدور أو عدم القدرة على الوفاء بمسؤولياتهم العائلية قد يشككون في كفاءة وعدالة الإجراءات التنظيمية. وقد ينزعجون من التوصيفات الوظيفية غير المحددة ويرون أن المنظمة لا تهتم كثيراً بحياتهم العائلية (Özlem , 2014, p. 134).

ومن جهة أخرى يرى بعض الباحثين أن المتهكمون في العصر الحديث أصبحوا معروفين باسم "مكتشفي الأخطاء" (Özlem , 2014, p. 133).

وذكر أن صاحب العمل الجديد قد يواجه التهكم بين الموظفين، الناتج عن سوء المعاملة من قبل صاحب العمل السابق كرد فعل على تصورات خرق العقد النفسي وانتهاكاته (Naus, 2007, p. 28).

➤ من تعريفات السابقة نستخلص أن التهكم التنظيمي يعبر عن وجود أفكار ومشاعر سلبية يكنها الموظف اتجاه المنظمة، وهذه المشاعر تتمثل في الغضب، خيبة الأمل، انعدام الثقة بالنفس وبالمؤسسة وبصاحب العمل... الخ، والتي تؤثر على المنظمة سلبيًا وتعود عليها بالضرر.

### ثانياً: نشأة مفهوم التهكم التنظيمي.

يعود تاريخ ظهور السلوك التهكمي إلى العصر اليوناني القديم، أي إلى 500 عام قبل الميلاد، حيث كان التهكم يمثل أسلوب حياة ووجهة نظر فلسفية (العامري ، 2020، صفحة 348)، حيث شككت مجموعة من الفلاسفة الذين أطلقوا على أنفسهم اسم أتباع أنتيستينيس علناً في وجود الحكومة والمؤسسات الدينية، واعتقد الكثيرون أن هؤلاء أتباع أنتيستينيس استهزأوا بالرأي العام أو القناعات العامة، وأطلقوا عليهم صفة المتهكمين، ومع مرور الوقت

تم إحياء التهكم كمدرسة فكرية (Durrah, Chaudhary, & Gharib, Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations, 2019, p. 3) وقد كان الفلاسفة الإغريق الذين يشكلون المدرسة الفكرية التي أطلق عليها المدرسة التهكمية، يعرفون التهكم التنظيمي على أنه طريقة لتفكير وطريقة الحياة المعادية للإتباع المستمر لقضية القوة والنفوذ والثورة المادية من قبل أفراد المجتمع (بعجي، 2021، صفحة 39)، ومع مر السنين أصبح التهكم التنظيمي من المواضيع الإدارية الهامة لأنه يدخل في مختلف التخصصات من العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية وعلم الإدارة وعلم النفس، حيث يمثل المشاعر السلبية في المنظمة مثل الغضب وخيبة الأمل واليأس (علي الفتلاوي، 2014، صفحة 26)، ومن هنا بدأ توجه الباحثين في دراسة التصورات السلبية عن السلوك البشري، ومواقف العاملين وما يصاحبه من شعور بالخيانة والغضب من المؤسسة واداراتها (زيادة، 2023، صفحة 11)،

### ثالثاً: خصائص التهكم التنظيمي.

للتهكم التنظيمي خصائص ومميزات نوجزها فيما يلي (ميناق الفتلاوي، 2014، صفحة 134):

- يساعد التهكم التنظيمي المنظمة في جهود التغيير، إذ أن استكشاف حالات التهكم تجاه التغيير يمكن المنظمة من إيجاد استراتيجية تغيير ناجحة.
- ينظر للتهكم على أنه موقف وليس سمة.
- لا يرتبط التهكم بمهنة أو مجال عمل بشكل ثابت.
- يشمل التهكم: المعتقد، الشعور، السلوك.
- قد يكون قضية ثابتة أو لا يكون يؤخذ على المستوى الفردي أو على المستوى المؤسسي.
- الأفراد المتهمون أقل استخدام من الآخرين.
- يعمل المتهمون كجهاز حماية وسيطرة على حالات الاحتيال وتغليب المصلحة الشخصية.
- يساعد التهكم التنظيمي المنظمة في تحديد أسباب المشاكل التنظيمية.

المطلب الثاني: أنواع التهكم التنظيمي.

للتهكم التنظيمي أنواع مختلفة، سنذكر خمس أنواع منها وهي:

- التهكم الشخصي Personal cynicism: ويرتبط بنظرة الشخص السلبية اتجاه السلوكيات البشرية (الرميدي، 2019، صفحة 346)، حيث أكثر ما يميز شخصية المتهكمون هو توجهاتهم العدائية وتصوراتهم السلبية اتجاه الآخرين (بن بولرباح و سعيد، 2019، صفحة 74)، ويعد هذا النوع من التهكم سمة فطرية مستمرة (سحر، 2014، صفحة 196)
- التهكم الاجتماعي Societal cynicism: يتعلق هذا النوع من التهكم بالمشاعر السلبية التي يكنها الفرد للمنظمات والمجتمع ككل، والمتمثلة في خيبة الأمل والاحباط (مسعد، 2020، صفحة 495)،
- التهكم نحو التغيير التنظيمي Cynicism towards change: وينتج من فشل عمليات التغيير الدائم في المنظمة، مما يفقد الموظف ثقته اتجاه أي تغيير يحصل في المؤسسة (مسعد، 2020، صفحة 195)، وهو وجهة نظر سلبية نحو التغيير في المنظمة (شليو و شان، 2020، صفحة 501).
- التهكم المهني Workcynicism: أو التهكم الوظيفي، ويتميز هذا النوع من التهكم بانعدام الثقة بين الموظف المتهكم والمنظمة المنتمي لها، ويسيطر على موقف هنا أمرين (سامية محمود، 2018، صفحة 9):
  - الصراع الفردي والذي يكون بين المنظمة والقيم الشخصية للفرد.
  - دور عدم التأكد والصراع.
- تهكم الموظف: يعني الإحباط واليأس وخبية الأمل، يوضع في ثلاث فئات هي (رشا صالح، 2020، 115):
  - خصائص بيئة الأعمال: مثل عدم وجود تنسيق بين السياسات والممارسات، والسلوك غير الأخلاقي، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات والسياسات التعويضات غير المنصفة.
  - خصائص المنظمة: على سبيل المثال ضعف الاتصالات، ضعف الكفاءة الإدارية في تنفيذ التغيير، عدم اشراك الموظف.
  - طبيعة العمل: مثل صراع الدور، غموض الدور والعمل الزائد.

## المطلب الثالث: أبعاد التهكم التنظيمي.

أجمع أغلب الباحثين على أن هناك ثلاث أبعاد للتهكم التنظيمي:

- **البعد الإدراكي (المعرفي):** هو المرحلة الأولى من التهكم التنظيمي، وفي هذا البعد يعتقد الموظف أن المنظمة تفتقر إلى الصدق والعدالة (Yoldash & Isac, 2022, p. 370)، يشير إلى عدم ثقة الموظفين بمنظمتهم. ويعتقدون أن الممارسات والسلوكيات في المنظمة تفتقر إلى قيم معينة مثل العدالة والإخلاص. وبسبب هذه المعتقدات يعتقدون أن الممارسات التنظيمية تخونهم (Özlem , 2014, p. 137).
- **البعد العاطفي:** يُشار إلى الاستجابات الحسية والعاطفية تجاه المنظمة، يشعر المتهكمون الفعليون بالإحباط وعدم الاحترام تجاه منظمتهم، تتضمن التهكم العاطفي ردود فعل نفسية مثل الانزعاج والتفاقم والتوتر وكذلك القلق (Muhammad, Muhammad , Anum, & Samina , 2017, p. 2), يغطي البعد العاطفي للتهكم التنظيمي مشاعر مثل عدم الاحترام والغضب والضيق والعار، على سبيل المثال قد يشعر الأفراد الساخرون بالاشتمزاز والغضب وحتى الاحراج تجاه منظمتهم أو عندما يفكرون فيها، لهذا السبب يرتبط التهكم بجميع أنواع المشاعر السلبية ويسمى أيضاً "رد الفعل العاطفي" (Erarslan, Çiğdem , & Erkut, 2018, p. 908).
- **البعد السلوكي:** التهكم التنظيمي هي ميل سلوكي لأولئك الذين يحملون مواقف ساخرة في شكل انتقادات قوية تجاه المنظمة. يستخدم الموظفون أيضاً الفكاهة الساخرة للتعبير عن المواقف الساخرة (Divya & Varsha , 2018, p. 1115)، ويمثل السلوك السلبي للموظفين تجاه المنظمة مما يقلل من قيمة وأهمية المنظمة (Adel , Nadia, & Amany , 2018, p. 71)

## المبحث الثالث: أسباب وأثار التهمك التنظيمي وطرق علاجه.

هناك أسباب كثيرة ومتعددة تجعل الموظف يتصرف بتهمك داخل المنظمة، وهذه الظاهرة مجموعة من الأثار السلبية والايجابية التي قد تؤثر على المؤسسة، والتي من اللازم استخدام طرق معينة لعلاجها، حيث يحتوي هذا المبحث على ما يلي:

- أسباب التهمك التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.
- أثار التهمك التنظيمي.
- العوامل الديمغرافية وتأثيرها على التهمك التنظيمي.

## المطلب الأول: أسباب التهمك التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل من الموظف يتبنى سلوك التهمك داخل المؤسسة.

## أولاً: أسباب التهمك التنظيمي.

✓ جمع أندرسون مسببات التهمك التنظيمي في ثلاث مجموعات هي كالآتي:

المجموعة الأولى.

تتمثل المجموعة الأولى في مجموعة العوامل البيئية والمتمثلة في الرواتب العالية للمديرين التنفيذيين، عملية الإقالة القاسية للعاملين، الأرباح غير المبررة التي تحصل عليها المنظمة، عدم شعور الإدارة العليا والمسؤولين بالمسؤولية (الدخيل، 2020، صفحة 518).

المجموعة الثانية.

وتشمل ضعف في قنوات الاتصال وعدم كفايتها، نقص التعبير ومحدوديته من قبل العاملين، المعاملة الخشنة والفظة بين العاملين، عدم كفاءة الإدارة العليا، الاستخدام المخفف للتقنيات المتاحة (مغار، 2022، صفحة 327).

المجموعة الثالثة.

وتتمثل في مجموعة من العوامل كغموض دور العاملين والصراع حول العمل (الدخيل، 2020، صفحة 518).

✓ من خلال البحوث التي أجريت في موضوع التهكم التنظيمي، تم التوصل الى مجموعة مختلفة من الأسباب التي تساهم في تشكيل موظف ساخر، وكانت كالتالي (الكعي، 2017، صفحة 168):

- نقص الوعود التي تؤدي الى تصورات اختراق أو انتهاك العقد النفسي.
- السياسات التنظيمية: فالسلطة التنظيمية قد تعمل على خدمة مصالحها الخاصة بكل الطرق، حتى على حساب النزاهة والاستقامة.
- شعور الموظفين بالإهمال من قبل المنظمة، وعدم معاملتهم بعدالة واحترام.
- فقدان المعنى من العمل.
- عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وغياب الدعم الحقيقي من قبل الإدارة.
- بعض الممارسات اليومية في مكان العمل مثل التعويضات المرتفعة للمدراء، إعادة هيكلة المنظمة، تقليل وتسريح الموظفين.
- اجراء عمليات التغيير في أوقات غير مناسبة.

✓ توجد أربع أسباب تدفع الشخص في المنظمة الى أن يتصرف بتهكم وهي كالتالي (صباح، 2020، صفحة 16):

- التلاعب وعدم العدالة في نظام الأجور.
- عدم قدرة الموظفين على الوثوق بالإدارة.
- عدم اهتمام المنظمة بموظفيها.
- أوقات العمل العالية في المنظمة غير المتوافقة مع قيمة المنظمة نفسها.

### ثانيا: العوامل المؤثرة في التهكم التنظيمي

صنفت أسباب التهكم التنظيمي في مجموعة من العوامل وهي (ترتيل، 2022، صفحة 189):

- عوامل مكانية: وتشتمل على غياب العدالة في المنظمة، الفوائد الآنية وغير الضرورية للمنظمات، أجور المديرين التنفيذيين المرتفعة.
- عوامل تنظيمية: تتمثل في انعدام جودة وفعالية التواصل الاجتماعي، المحدودية في التعبير عن الأفكار.
- صفات العمل والأدوار: تشمل كثرة العمل وضغوطاته، صراع الأدوار وعدم وضوحها، قلة المعلومات الكافية والأفكار اللازمة لوضع الخطط.

كما توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على الفرد وتجعل منه شخصية متهكمة وهي كالتالي (زيادة، 2023، صفحة 13):

- العدالة الإجرائية المدركة: إذا شعر الموظفون أن المنظمة غير عادلة في قوانينها واجراءاتها، أو أنها تتخذ قرارات متحيزة، فسيشعرون بالغضب وخيبة الأمل اتجاه المسؤولين.
- انتهاك العقد النفسي: ويحصل عندما يدرك الموظف أن المنظمة انتهكت أحد البنود المتفق عليها سلفاً، أو أنها فشلت في تحقيق بعض الالتزامات، مما يخلق لدى الفرد شعور عدم الثقة بالمنظمة مما يسبب في انخفاض مستوى الالتزام والرضا التنظيمي.
- استقلالية الوظيفية: وهي درجة حرية الموظف في الوظيفة التي يشغلها، وتتيح للفرد ذاتية التصرف في عمله مما يعزز ثقته بنفسه. حيث أن الاستقلالية يقصد بها الغاء دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح العاملين صلاحيات واسعة كإعادة هيكلة العمل مثلاً (الدوري و صالح، 2020، صفحة 85).
- مدركات السياسة التنظيمية: تعكس آراء العاملين حول مستوى القوة والتأثير الذي يستخدمه أعضاء المنظمة الآخرون لاكتساب المزايا وتأمين مصالحهم في المواقف المتعلقة بالصراع، كلما كانت البيئة التنظيمية مضطربة ومهددة كلما عززت الاتجاهات التهكمية تجاه الإدارة والمنظمة.

ونجد أيضا بعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر على التهكم التنظيمي (Wageeh & al, 3013, P

132)

1. التعامل مع التوتر.
2. عدم التوافق مع التوقعات التنظيمية.
3. نقص الدعم الاجتماعي والاعتراف من طرف الإدارة.
4. عدم وجود صوت للموظفين في عملية اتخاذ القرار.
5. التوزيع غير المتوازن للسلطة.
6. نقص التواصل.

وهناك بعض العوامل الديمغرافية التي تؤثر على التهكم التنظيمي وهي (Sajid , 2011, p. 32\_35):

#### ■ العمر.

إن الموظفين الأصغر سناً أكثر تشاؤماً قليلاً من الموظفين الأكبر سناً، تشير النتائج التي توصل إليها Gibson & Klein سنة 1970 و Steers سنة 1977 إلى أن العمر يرتبط بشكل إيجابي بالمواقف الإيجابية في مكان

العمل مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وبالتالي فإن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يزداد مع تقدم العمر. وبناءً على هذا التشبيه يمكننا أن نفترض وجود علاقة سلبية بين العمر والمواقف السلبية في مكان العمل مثل التهكم التنظيمي، يتفق معظم الباحثين على أنه مع تقدم العمر، ينخفض السلوك العدواني الناتج عن الإحباطات المختلفة في مكان العمل ويمكن أن يؤدي إلى انخفاض في التهكم التنظيمي.

### ■ المؤهل.

على الرغم من أن الدراسات السابقة تشير في الغالب إلى أن المؤهل يرتبط سلبًا بالمواقف الإيجابية في مكان العمل، إلا أن هناك قدرًا كبيرًا من الأدبيات لا تزال تدعم العلاقة الإيجابية.

إن الأدبيات الموجودة حول العلاقة بين المؤهلات والتهكم التنظيمي ضعيفة للغاية. قامت دراستان بارزتان تعتبران أيضًا دراسات رائدة في أدبيات التهكم التنظيمي بدراسة تأثير المؤهلات على التهكم التنظيمي، دراسة أجراها Mirvis and Kanter كذلك Anderson and Bateman، حيث خلصت دراسة Anderson and Bateman تحليلهما التفصيلي، إلى أنه لا يوجد تأثير للمؤهلات على التهكم التنظيمي.

إن النتائج المتنوعة حول المؤهلات وتأثيرها على المواقف المختلفة المتعلقة بالوظيفة تجعل من الصعب تحديد اتجاه العلاقة بين هذه المتغيرات.

ومع ذلك فمن المتوقع أنه مع المزيد من المؤهلات إذا لم يحصل الموظفون على فرص ومكافآت أفضل، يمكن أن يكون لذلك تأثير سلبي وفي هذا السياق يمكن أن يرتبط المؤهل بشكل إيجابي بالتهكم التنظيمي.

### ثالثًا: الجنس.

إذا قمنا بمراجعة العلاقة بين الجنس والمواقف والسلوكيات في مكان العمل، فإن النتائج ستكون متنوعة تمامًا. هناك باحثين أشاروا إلى أن الرجال أكثر تشاؤمًا من النساء، في حين أشار آخرون إلى أن الموظفات لديهن مستوى أقل من الرضا الوظيفي وهو موقف مهم آخر متعلق بالوظيفة.

كانت النتائج المتعلقة بالتهكم في بعض الدراسات مختلفة بسبب الاختلاف في البيئات المهنية، قامت مجموعة من الدراسات التي حللت بشكل خاص التهكم التنظيمي بتحليل دور الجنس، وعلى الرغم من تنوع نتائج هذه الدراسات، إلا أن معظمها لم تجد أي تأثير للجنس على التهكم التنظيمي.

## المطلب الثاني: الآثار المترتبة على التهكم التنظيمي.

ينتج عن التهكم التنظيمي مجموعة من الآثار السلبية وأخرى إيجابية وهي كالاتي:

## أولاً: الآثار السلبية للتهكم التنظيمي.

للهكم التنظيمي آثار سلبية مختلفة تترتب عنه، وهاته الآثار تؤثر بشكل كبير على المنظمة والموظفين ومحيط العمل بشكل عام، مما ينتج عنه محيط عمل مليء بالتوتر والصراعات.

تتمثل انعكاسات التهكم التنظيمي على العاملين المتهكمين في انخفاض الثقة بالنفس، خيبة الأمل، الإحباط، الشك، اللامبالاة، الاغتراب، اليأس وعدم الثقة في الآخرين (محمد، عبد المنعم، و هدير ، 2022، صفحة 181)، كما أنه يزيد من الخسائر المادية والبشرية، عدم رضا الموظفين عن العمل، انخفاض الولاء للمنظمة، تقليل من شعور المواطنة لدى الموظفين (صباح، 2020، صفحة 21)،

أما المنظمات التي تنتشر فيها سلوكيات التهكم التنظيمي فتظهر فيها مجموعة من الآثار السلبية وهي ضعف أداء المنظمة وكفاءتها، انخفاض الإنتاجية، زيادة معدل دوران العمل والاستقالات (محمد وآخرون، 2022، صفحة 181)

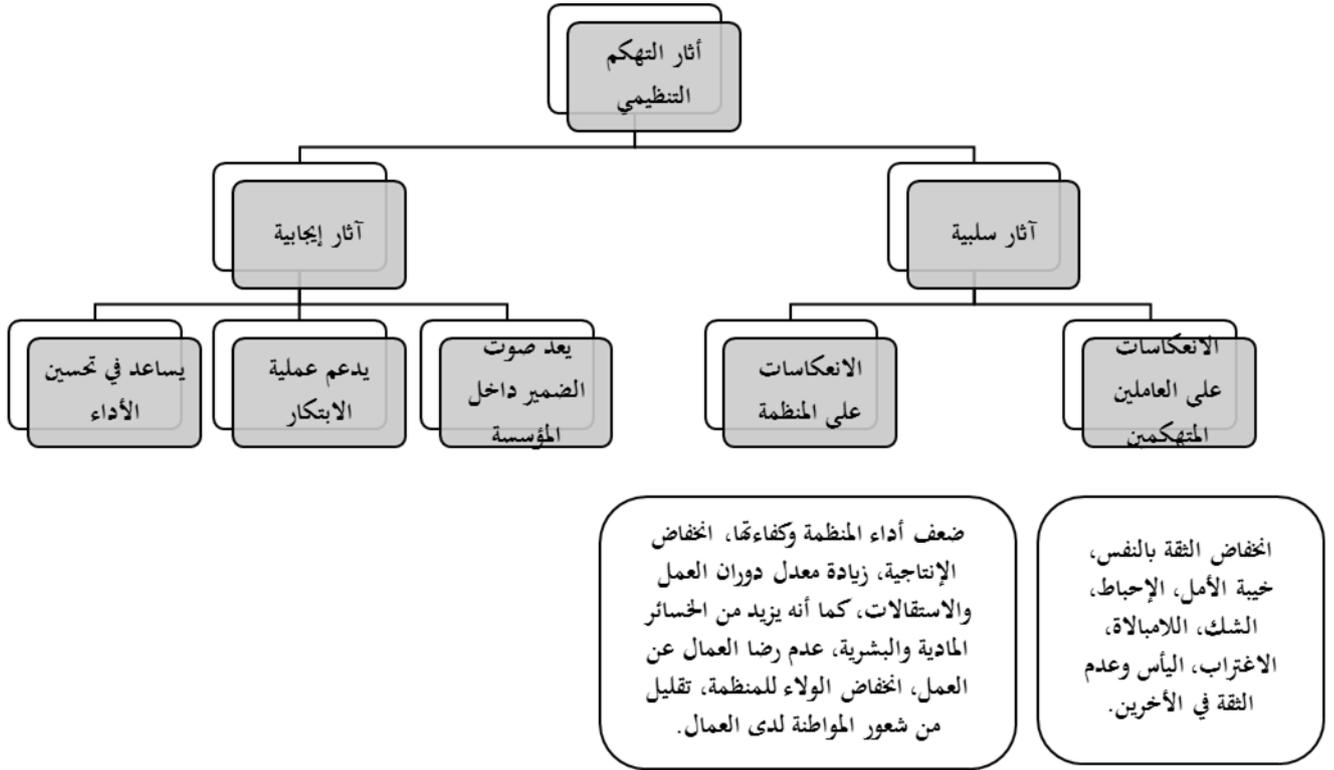
## ثانياً: الآثار الايجابية للتهكم التنظيمي.

رغم أن للتهكم التنظيمي آثار سلبية على الفرد والمنظمة كما أشرنا في المطلب الأول، إلا أن هذا لا يمنع من أن يكون له آثار إيجابية أيضا كما ذكر (محمد وآخرون، 2022، صفحة 181):

- يمثل التهكم التنظيمي صوت الضمير داخل المنظمة، حيث يتمكن من اكتشاف الأشخاص الذين يبحثون عن مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة المنظمة ويسلط الضوء على السلوكيات التي تنتقص من الرسالة الحقيقية للمنظمة.
- يساهم في تدعيم عملية الابتكار، لأن المتهكم هو شخص محل لا يقبل الأفكار والوسائل التقليدية، لذا فهو يساهم في توليد أفكار جديدة
- يساعد التهكم التنظيمي في تحسين الأداء، خاصة عندما يكون هناك حاجة الى التغيير في الإجراءات غير الفعالة.

ويمكننا تلخيص هذا المطلب في الشكل التالي:

شكل 5: آثار التهمك التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على ما سبق.

### المطلب الثالث: طرق التغلب على سلوك التهمك التنظيمي.

لمواجهة التهمك التنظيمي في المؤسسة والتقليل منه وجب استخدام مجموعة من الطرق وانتهاج أساليب مختلفة.

أولاً: محاور معالجة التهمك التنظيمي.

أجمع العديد من الباحثين في هذا المجال، مجموعة من المحاور التي وجب التركيز عليها في عملية معالجة التهمك التنظيمي داخل المنظمة، حيث صنفت في خمس محاور رئيسية هي (مغار، 2022، صفحة 328):

✓ الشخص: تشير الدراسات أن التهمك مرتبط بالطبيعة البشرية للفرد أي انه خاصية فطرية لا تتغير، فالمتهمون هم أنانيون لا يهتمون بالآخرين وعليه فمن غير المرجح أن يحرروا أنفسهم من هذه الخصائص، كون التهمك نتيجة بنية شخصية الفرد.

✓ المجتمع: وهو المصدر للتهكم، فيركز على التهكم الاجتماعي المؤسسي أي أن مواطني الدولة لا يثقون في دولتهم ومؤسساتهم، بمعنى الظروف التي قد يقع بها المجتمع تؤدي لعملية التهكم، فمع بداية العصر الصناعي وحدوث التقلبات في المجال الاجتماعي وما ارتبط بها من مشكلات أثر سلبا على توقعات الأفراد، وكم الإحباطات التي عانت منها مستويات مختلفة من العلاقات في المجال الاجتماعي كل ذلك يلعب دورا كبيرا في ظهور التشاؤم ومن ثم انتشار التهكم.

✓ المهنة: في هذا التوجه تناقش المهن التي قد تكون في حد ذاتها مصدرا للتهكم، أي أن التهكم هنا يكون نتيجة للتأثير التنظيمي المتعلق بالمهنة، و نوع الخدمة المقدمة و القوانين التي تحكمها، حيث تشير نتائج الدراسات إلى أن التهكم التنظيمي يكون أكثر كثافة في الوظائف العادية، بعبارة أخرى الوظائف الغير معقدة و الوظائف القائمة على التكرار، الوظائف التي يتم فيها تقييد حق العاملين في التدخل من حيث معالجة الأخطاء، كما توجد بعض العوامل المتعلقة بالمهنة و ظروف العمل و التي تؤثر في انتشار التهكم التنظيمي من عدمه كجودة العمل و تعقيده و مستوى المشاركة في عمليات صنع القرار المتعلقة بهذه المهنة و ضعف المناخ.

✓ الموظف: أما التهكم الصادر عن الموظف، فالموظف هنا يتخذ التهكم وسيلة للتعبير عن الإحباط واليأس وخيبة الأمل وكذلك ضعف الثقة في المؤسسة التي يعمل بها وتجاه المديرين وأشياء أخرى تتعلق كلها بسياق العمل.

✓ التغيير التنظيمي: في هذا التوجه، التهكم هنا مرده وجود وجه نظر سلبية تؤكد أن الجهود الموجهة للتغيير غير مجدية والحجة الأكثر أهمية في التغيير التنظيمي هي أن الجهود الفردية لحل المشكلات ليست كافية، وأن هناك عوامل خارج السيطرة مثل التوقعات العالية والإحباطات هي العوامل الرئيسية المسببة للتهكم التنظيمي في المؤسسات.

### ثانيا: وسائل الحد من التهكم التنظيمي.

التهكم هو أحد السلوكيات السلبية التي ينتهجها الموظفون في المؤسسة وتؤدي الى نتائج غير مرغوب فيها سواء على المؤسسة أو على الموظفين أنفسهم، لذا وجب على المديرين محاولة إيجاد طرق مختلفة وفعالة لجعل الموظفين يتخلون عن تهكمهم. وفيما يلي بعض الطرق التي تساعد على مواجهة التهكم التنظيمي في المؤسسة (محمد وآخرون، 2022، صفحة 182):

- التدريب: والذي يلعب دور هام في الحد من سلوكيات التهكم التنظيمي، خاصة في حال مشاركة العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك تقديم الدورات التدريبية وفقا للخبرات الفعلية والاحتياج الفعلي وأن تكون في مجال التخصص، بما يحقق فاعليته.

- مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار وتبادل المعلومات والأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية والتركيز على تفويض السلطات.
- توفير الفرص بالتساوي مع الجميع، من خلال نظم عدالة للحوافز والمكافآت وفرص الترقية، وفقا للمهارات والقدرات والخبرات، كأفضل السبل للحد من مستويات التهكم التنظيمي.

#### المطلب الرابع: العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتراب الوظيفي.

إن التهكم التنظيمي يشير إلى السلوك السلبي الذي يتمثل في إظهار سلوك ساخر أو متعمد بطريقة لاذعة تجاه الزملاء أو الأفراد في البيئة العملية، والاعتراب الوظيفي يشير إلى الشعور بالعزلة والانفصام عند القيام بالوظائف في مكان العمل.

وبالنسبة للعلاقة بين هذين المتغيرين فإن عدد الدراسات التي تبحث فيها محدودة جدا في الأدبيات، فقد ذكر أن «التهكم التنظيمي ارتبط بالعزلة في العمل.» (Walter, et al., 2023, p. 7).

وأشير إلى أن «أحد الآثار السلبية للتهكم التنظيمي هو الاعتراب، وكلما زاد مستوى التهكم التنظيمية، ارتفع مستوى الاعتراب في العمل أيضا.» (Yıldız & Şaylıkay, 2014, p. 624).

وفي دراسة أجريت عام 2014 في تركيا على الممرضات، تبين أن التهكم التنظيمي كان وسيطا جزئيا بين ضغوط العمل والاعتراب عن العمل (Neharika , Nisha , & Rahul, 2019, p. 144).

كما كشفت دراسة أن «التهكم التنظيمي له تأثير إيجابي قوي على الاعتراب في العمل. بمعنى آخر، يزداد الاعتراب في العمل مع زيادة التهكم التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أنه كلما زادت الأقدمية التنظيمية للموظفين، كلما زاد التهكم وقل الاعتراب في العمل. ويمكن تفسير ذلك بحقيقة أنه مع مرور الوقت، يعتاد الممرضون على ثقافة المستشفى وسياساته وممارساته ومديره وزملائه. ولذلك فإن التهكم والاعتراب في العمل يتناقضان مع زيادة الأقدمية التنظيمية.» (Merve , 2014, p. 32).

وأظهرت نتائج دراسة أخرى أن «التهكم التنظيمي يزيد من الاعتراب في العمل مما يؤدي إلى انخفاض أداء الموظف وارتفاع الضغوط الوظيفية.» (Imran , Tasneem , & Muhammad , 2018, p. 134)

كما بينت نتائج دراسة أخرى «أن التهكم التنظيمي يؤثر معنوياً وإيجابياً على الاغتراب الوظيفي في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق خمس نجوم.» (حشاد وآخرون, 2023, صفحة 92).

وعلى غرار ذلك فإن هناك دراسة أثبتت أن «التهكم التنظيمي يؤثر بشكل كبير على الاغتراب في العمل» (Hüseyin & Bora , 2016, p. 464). حيث أكدت دراسة Durrah «أن الاغتراب في العمل بين المررضات زاد مع زيادة التهكم.» (Durrah, 2020, p 820).

وأشار Abdelgalil في مقاله أن «نتائج التهكم التنظيمي تتمثل في أشكال عديدة من الانفصال، بما في ذلك الاغتراب.» (Abdelgalil, 2022, p. 447).

وكذلك دراسة Shuang and Yang خلصت بنتيجة وهي أن «مواقف التهكم العاطفية والمعرفية تؤثر بشكل إيجابي وكبير على الاغتراب في العمل.» (Shuang & Yang , 2018, p. 9).

أما نتائج دراسة Yilmaz and Sezgili فقد أكدت أن «مستوى الاغتراب في العمل يزداد مع زيادة التهكم التنظيمي.» (Yilmaz & Sezgili, 2022, p. 26).

مما سبق نلاحظ أن جل الدراسات أجمعت على أن للتهكم التنظيمي تأثير إيجابي قوي على الشعور بالاغتراب لدى الموظفين، وذلك راجع إلى أن للتهكم التنظيمي تأثير سلبي على البيئة العملية ويزيد من مشاعر الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين. عندما يكون هناك استخدام مفرط للسخرية أو التهكم في البيئة العملية، قد يؤدي ذلك إلى تقليل الانخراط والمشاركة الفعالة من قبل الموظفين، وبالتالي قد يتسبب في زيادة الاغتراب الوظيفي وانعدام الانتماء للمؤسسة. من المهم للمديرين الاهتمام بتعزيز بيئة عمل إيجابية ومحفزة لتجنب تأثير التهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي.

## خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل قمنا بدراسة الإطار النظري لموضوع التهكم التنظيمي، حيث ركزت هذه الدراسة على مفهوم التهكم بشكل عام وأنواعه وعناصره، ثم تطرقنا الى الشخصية التهكمية وخصائصها، وبعدها سلطنا الضوء على تعريف التهكم التنظيمي ونشأته وخصائصه، كذلك أدرجنا في هذا الفصل أنواع التهكم التنظيمي والأسباب التي من شأنها أن تجعل الموظف يلجئ الى انتهاج سلوك التهكم، وكذا العوامل التي من شأنها أن تؤثر على الموظف فينتهج التهكم التنظيمي، وأيضا الآثار الإيجابية والسلبية التي قد تترتب على التهكم التنظيمي، أما المبحث الأخير فخصصناه لطرق وأساليب معالجة هذا السلوك التهكمي، وفي النهاية ختمنا هذا الفصل بعنصر العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتراب الوظيفي.

# الفصل الثالث

---

عرض وتحليل النتائج واختبار

الفرضيات في مديرية الصيانة

سوناطراك ببسكرة

## تمهيد:

لقد تطرقنا في الفصول السابقة لمعلومات نظرية عن كل من الاغتراب الوظيفي والتهكم التنظيمي وعن الأثر الذي يخلفه السلوك التهكمي على الشعور بالاغتراب الوظيفي، وبعد استفتاءنا لهذا الجزء النظري من الدراسة تم تخصيص هذا الفصل البحث في أثر التهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى الموظفين. وهذا من خلال دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية لسوناطراك وبالنظر لحجمها فقد حصرنا مجال الدراسة على مستوى قسم الصيانة سوناطراك بسكرة (مكان اجراء التربص).

إذ سنحاول من خلال هذا الفصل القيام بإسقاط الجزء النظري على الواقع بدارسة تطبيقية لمديرية الصيانة سوناطراك - بسكرة -، ولهذا فقد تم تقسيم هذا الفصل عبر المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- ✓ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.
- ✓ المبحث الرابع: مناقشة وتفسير النتائج.

## المبحث الأول: تقديم عام بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

تعد المؤسسة الوطنية سوناطراك إحدى أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر لأهميتها في اقتصاد البلاد، ومن أنجح المؤسسات الوطنية حيث يقع مقرها بمدينة الجزائر العاصمة (جنان الملك) "حيدرة"، شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر. وهي متنوعة الأنشطة تشمل جوانب الإنتاج، الاستكشاف، الاستخراج، النقل والتكرير، وقد تنوعت أنشطتها البتروكيمياوية وتحتية مياه البحر فهي تختص في التنقيب والإنتاج والنقل عن طريق الأنابيب والتحويل وتسويق المحروقات، لذلك سنحاول التعرف على مؤسسة سوناطراك وبالخصوص مديرية الصيانة بسكرة وعلى نشاطها الاقتصادي.

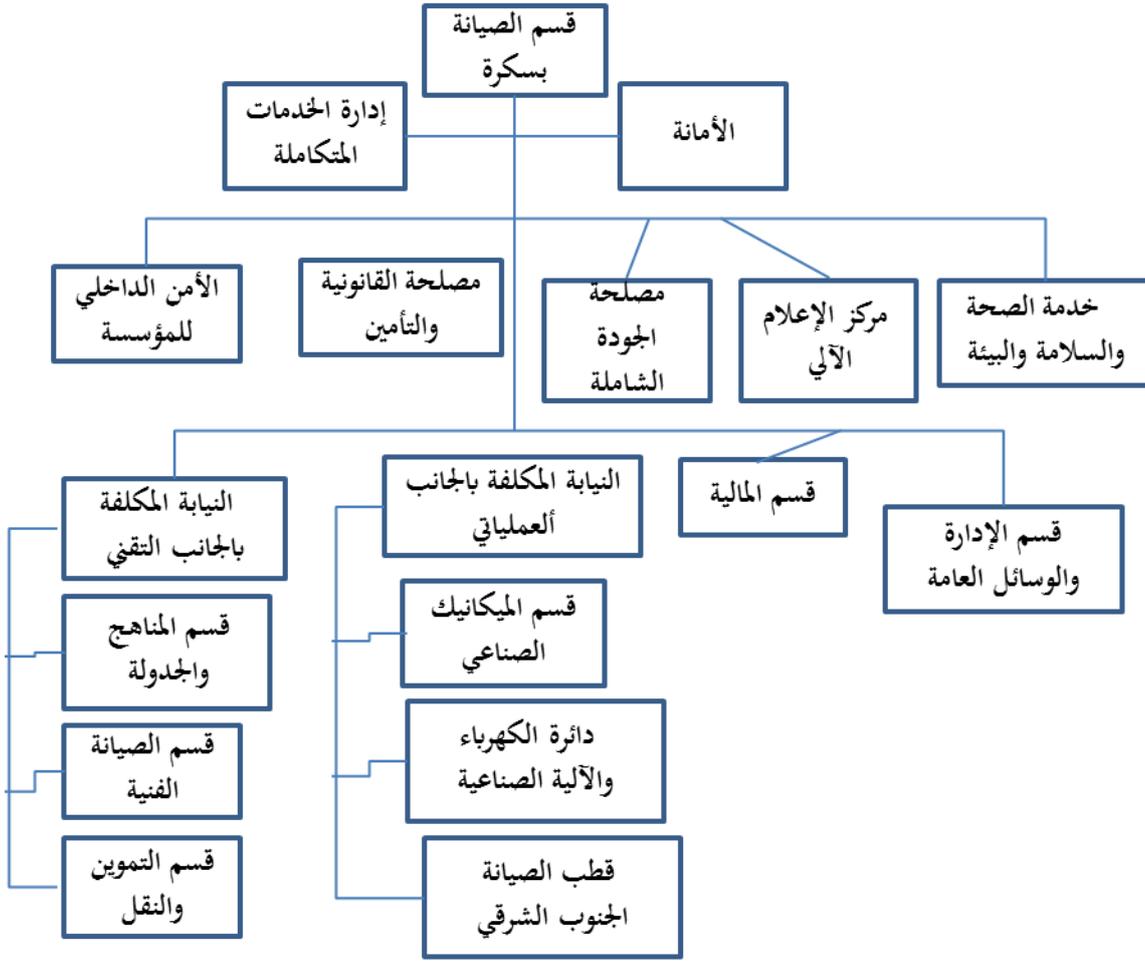
## المطلب الأول: التعريف ونشأة مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة وتطورها.

في هذا المطلب سوف نقوم بتعريف مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، وتقديم نظرة عامة حول نشأتها وتطورها عبر السنوات.

## أولاً: تعريف مديرية الصيانة بسكرة.

تعتبر شركة سوناطراك من أهم المؤسسات الوطنية والعمومية الاقتصادية في الجزائر، ومن أنجح المؤسسات الوطنية ويتضمن نشاط النقل عبر أنابيب نقل المحروقات بواسطة شبكة للبترول والغاز على امتداد 16000 كم، وهذه الشبكة تستخدم تجهيزات مهمة ومتطورة، وتعتبر الصيانة إحدى أهم الوظائف التي تضمن استغلال هذه الشبكة بدون أخطار، والمكلف بها حالياً قسم خاص هو قسم الصيانة، وبالنسبة للعمليات المهمة وقسم الاستغلال للعمليات العادية والبسيطة، وينقسم قسم الصيانة إلى عدة مديريات، كما هو موضح في الشكل رقم (6).

شكل 6: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بسكرة.



المصدر: من اعداد الطابطين بالاعتماد على وثائق المديرية.

ثانيا: نشأة وتطور مديرية الصيانة بسكرة.

❖ سنة 1989 تم إنشاء مديرية الصيانة الأغواط (DAM) التي تقوم بتسيير 3 قواعد هي قاعدة:

✓ قاعدة الأغواط.

✓ قاعدة حوض الحمراء.

✓ قاعدة بسكرة.

❖ ومن 1990 – 2002 قاعدة الصيانة بسكرة كان هدفها مركزا على تنفيذ عمليات الصيانة.

❖ وفي جوان سنة 2002 تم إنشاء مديرية الصيانة بسكرة (DMB) Direction Maintenance

Biskra والتي تسمى الآن (MNB) حيث أصبحت مؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة الأغواط،

وذلك بالقرار رقم: 06/20 مرجع 589 - A - المؤرخ في: 12/06/2000، وتقع مديرية الصيانة بسكرة

على مساحة إجمالية قدرها: 8493 م<sup>2</sup> على شكل مباني وورشات تقنية.

✓ مخزن.

✓ مبنى إداري.

✓ مبنى إداري تقني.

✓ مبنى للحماية.

✓ مستودع.

وتعتمد الوحدة في تسييرها على شبكة داخلية وعلى الإعلام الآلي وعلى برنامج متخصص في التسيير من أجل

تسيير أكثر عقلانية.

ثالثا: توزيع عدد موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة حسب التخصصات.

يقدر موظفين مديرية الصيانة بسكرة بـ 210 موظف دائم، من أعوان تحكم وتنفيذ وإطارات، والجدول رقم (1)

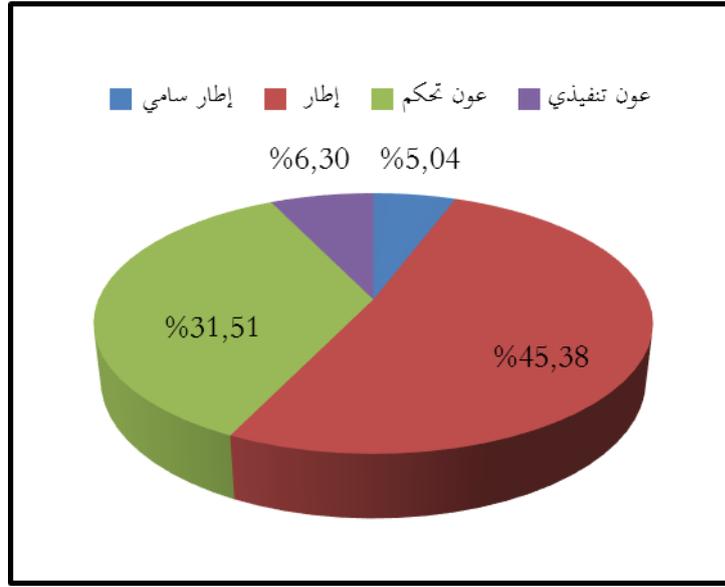
يوضح ذلك.

جدول 1: توزيع الموظفين حسب التخصصات في مديرية الصيانة بسكرة.

النسبة المئوية	العدد	البيان
5,04%	12	إطار سامي
45,38%	108	إطار
31,51%	75	عون تحكم
6,30%	15	عون تنفيذي
100%	210	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة.

شكل 7 : توزيع الموظفين بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول رقم 1.

نلاحظ من الجدول رقم (1) والشكل رقم (7) أن أغلب موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة هم من الإطارات وأعاون التحكم، وهذا راجع إلى أن نشاط المديرية يعتمد بالدرجة الأولى على المهندسين والتقنيين.

**المطلب الثاني: مهام وأهداف مديرية الصيانة بسكرة.**

لمديرية الصيانة مجموعة من المهام والأهداف، سنتطرق لها في هذا المطلب.

**أولا: مهام مديرية الصيانة بسكرة.**

وتتمثل فيما يلي:

- مراجعات دورية، تدخلات ميدانية تصليح الأجهزة والآلات التقنية.
- تشخيص وصيانة قطع الغيار، تحديد الهياكل الأساسية للآلات.
- صنع قطع الغيار لاحتياجات نشاط النقل بالأنابيب.
- المساهمة في التجديد المستمر لتجهيزات مختلف هياكل النشاط.
- إعداد ووضع حيز التنفيذ نظام وإجراءات الصيانة ومعايير الآلات والتجهيزات المرتبطة بالنشاط.

**ثانيا: أهداف مديرية الصيانة بسكرة.**

وتتمثل فيما يلي:

- إنجاز مخطط الصيانة.

- احترام الآجال المتفق عليها في الانجاز.
- تقليص تكاليف الصيانة.
- استلام قطع الغيار في أجلها المحددة.
- التكوين المستمر لمستخدمي الصيانة.
- تحسين نوعية خدمات الصيانة لأجهزة النشاط .TRC

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

سنتحدث في هذا المبحث ما يلي:

● حدود الدراسة.

● مجتمع وعينة الدراسة.

● بناء أداة الدراسة.

المطلب الأول: حدود الدراسة.

– الحدود الزمنية: وهي الفترة التي تم فيها إنجاز البحث الميداني وكانت ممتدة كالاتي:

- يوم 14 أبريل 2024: ذهبت الطالبتان لأول مرة إلى مقر مديرية الصيانة سوناطراك الواقعة في المنطقة الصناعية لولاية بسكرة لإلقاء نظرة عامة على المؤسسة، وإعلامهم برغبتنا في إجراء التبرص هناك وأخذ الإذن منهم، حيث استقبلتنا.
- يوم 21 أبريل 2024: ذهبت الطالبتان للمرة الثانية لمقر المؤسسة لتقديم طلب إجراء الدراسة الميدانية في المديرية وإمضائها والمصادقة عليها، حيث استقبلتنا مديرة مصلحة التوظيف والتكوين وقامت بمساعدتنا على الحصول على بعض الوثائق المطلوبة لاستكمال دراستنا وتدعيمها.
- يوم 25 أبريل 2024: تم بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة، حيث قام بمساعدتنا في ذلك مديرة مصلحة التوظيف والتكوين بالإضافة الى مدير
- يوم 2 ماي 2024: قمنا باسترجاع الاستبيانات من الموظفين.

– الحدود المكانية: وهو المجال المكاني للدراسة أي مكان الدراسة الميدانية حيث اختارت الطالبتين مديرية الصيانة لشركة سوناطراك الواقعة في المنطقة الصناعية بسكرة لإجراء هذه الدراسة وتدعيم الجزء النظري.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

– المجتمع الدراسة: يعتبر تحديد الموقع الذي تجرى فيه الدراسة أمرا في غاية الأهمية، ولاختبار الفرضيات ميدانيا قد اختارت الطالبتين إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على القطاع الاقتصادي ممثلا بمديرية الصيانة سوناطراك ولاية بسكرة، حيث يتكون المجتمع المستهدف من جميع الإطارات في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة، والبالغ عددهم 210 عاملا.

- عينة الدراسة: ونظرا لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، قامت الطالبتين بإجراء الدراسة بأسلوب العينة العشوائية ووفقا لهذا الأسلوب فقد تم اختيار حجم عينة الدراسة والتي بلغ عددها 60 موظف، وتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة، واسترجعت الطالبتين منها 53 استبانة، وكما تم استبعاد 5 استبيانات وذلك لعدم صلاحيتهم للتحليل الاحصائي، وبذلك خضع للتحليل 48 استبانة.

#### المطلب الثالث: أداة الدراسة.

يتناول هذا المطلب عن بناء أداة الدراسة، الأساليب الاحصائية وثبات أداة الدراسة.

#### أولا: بناء أداة الدراسة.

تمثلت هذه الأداة في استبيان يقيس اتجاهات أفراد العينة وفق المحاور الرئيسية للدراسة، وقمنا ببنائه بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة وهذا ما وضحناه في الجدول رقم (2).

جدول 2: الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تصميم الاستبيان.

الرقم	الباحث	الدراسة
1	(المحمود والباشقالي، 2020)	أثر أدوار القيادة بالضيافة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي
2	(فاضل وسعدو، 2021)	الاغتراب الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل ANEM, ADS
3	(عرفة، أبو خيران، وأبو سمرة، 2021)	مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل
4	(أبو سمرة، شعيبات، وأبو مقدم، 2014)	الاغتراب الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة.

حيث قمنا بإرساله للأستاذ المشرف ثم عرضناه على اللجنة المحكمة أنظر الملحق رقم (4) وبعدها أخذ شكله النهائي قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة بمديرية الصيانة سوناطراك بيسكرة.

تم تقسيم هذا الاستبيان الى ثلاث محاور أنظر الملحق رقم (3)، يتعلق المحور الأول بالمعلومات الشخصية لمفردات عينة الدراسة ويشمل كل من:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.

وبخصوص المحور الثاني فخصص لمتغير التهامك التنظيمي، ويتكون من 13 عبارة مقسمة على ثلاث أبعاد كالتالي:

- البعد الأول: يقيس اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع البعد الادراكي للتهامك التنظيمي في المديرية محل الدراسة، ويشمل 4 عبارات.
- البعد الثاني: يقيس اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو وقع البعد العاطفي للتهامك التنظيمي في المديرية محل الدراسة، ويضم 5 عبارات.
- البعد الثالث: يقيس اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو وقع البعد السلوكي للتهامك التنظيمي في المديرية محل الدراسة، ويضم 4 عبارات.
- أما المحور الثالث فكان لمتغير الاغتراب الوظيفي، ويتكون من 37 عبارة مقسمة على 5 أبعاد كالتالي:
- البعد الأول: يقيس اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو واقع الشعور بالعجز في المديرية محل الدراسة، ويشمل 8 عبارات.
- البعد الثاني: يقيس اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو وقع الشعور بالعزلة الاجتماعية في المديرية محل الدراسة، ويضم 6 عبارات.
- البعد الثالث: يقيس اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو وقع الشعور باللامعيارية في المديرية محل الدراسة، ويضم 7 عبارات.
- البعد الرابع: يقيس اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو وقع الشعور بالاغتراب عن الذات في المديرية محل الدراسة، ويضم 8 عبارات.
- البعد الخامس: يقيس اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو وقع الشعور باللامعنى في المديرية محل الدراسة، ويضم 8 عبارات.

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول والثاني تم استخدام مقياس "ليكارتر

LIKERT الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 3: الأوزان المقترحة للخيارات حسب مقياس ليكارت الخماسي.

درجة الموافقة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: (Sekaran, 2004, p. 215).

وفيما يلي جدول يمثل مجال المتوسط المرجح لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي.

جدول 4: مجال متوسط المرجح لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي.

المستوى	منخفض جدا (لا أتفق بشدة)	منخفض (لا أتفق)	متوسط (غير متأكد)	مرتفع (أتفق)	مرتفع جدا (أتفق بشدة)
المتوسط الحسابي المرجح	من 1 إلى 1,79	من 1,80 إلى 2,59	من 2,60 إلى 3,39	من 3,40 إلى 4,19	من 4,20 إلى 5

المصدر: (أبو جاسر ، 2010 ، صفحة 99)

ثانيا: الأساليب الإحصائية المطبقة في الدراسة.

لمعالجة نتائج الاستبيان والإجابة على أسئلة الدراسة قمنا باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث قمنا بترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب استخدام برنامج SPSS، وتشمل تلك الأساليب التالي:

1. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخص لأفراد عينة الدراسة.

2. استخدمنا معامل Alpha Cronbach لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.

3. قمنا بحساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل وصف متغيرات الدراسة.

4. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة قمنا باستخدام المتوسطات المرجحة.

5. قمنا باستخدام معاملات Kurtosis و skewness و Shapiro-wilk لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

6. استعملنا نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

7. تم استعمال نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية.

8. استعملنا اختبار T للعينات المستقلة واختبار التباين الأحادي Anova لاختبار الفروق.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة.

يشير مفهوم الثبات الى اتساق أداة القياس أي إمكانية الاعتماد عليها لتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، حيث قمنا بقياس أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، وحتى تتصف الأداة بالثبات يجب أن تكون قيمة ألفا كرونباخ بين 0.6 و 1 حسب ما تستشهد به أغلب الدراسات وكانت نتائج دراستنا كالتالي:

جدول 5: معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير الأول: الاغتراب الوظيفي	13	0.92	0.95
المتغير الثاني: التهكم التنظيمي	37	0.95	0.97
الصدق والثبات العام للاستبيان	50	0.96	0.97

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss26.

من الجدول رقم (5) يتبين ان قيمة معامل الفا كرونباخ للاستبيان ككل بلغت 96% وهي قيمة محصورة بين 0.6 و 1 حيث تعتبر قيمة ممتازة، وكذلك كانت القيم لمحاور الدراسة، حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ للمحور الأول (التهكم التنظيمي) 95%، أما بالنسبة للمحور الثاني (الاغتراب الوظيفي) فقد بلغت قيمته 92%، وهذا ما يدل على أن جميع متغيرات الدراسة كانت درجة ثباتهم عالية ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة التطبيقية، وهذا يتضح من خلال معامل الصدق العام الذي بلغت قيمته حوالي 97%. وعليه فإن أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان تتميز بالثبات والصدق.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

سيتم في هذا المبحث عرض الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة، وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة، وبعدها اختبار فرضياتها، وسكون كالتالي:

- الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة.
- عرض وتحليل اتجاهات المبحوثين نحو متغير التهكم التنظيمي
- عرض وتحليل اتجاهات المبحوثين نحو متغير الاغتراب الوظيفي.
- اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة.

في هذا المطلب سوف نستعرض الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة.

أولاً: الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

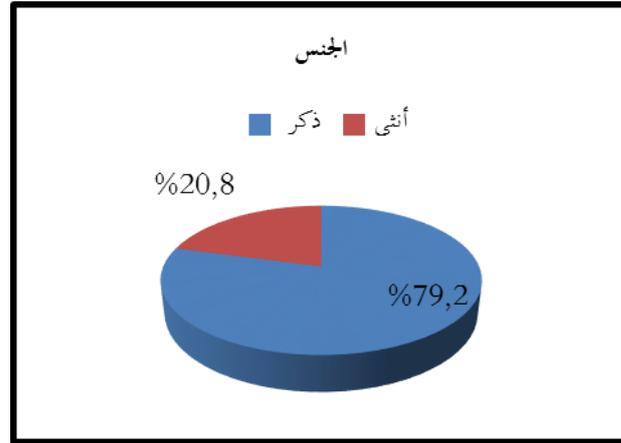
يتمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول 6: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

النسبة المئوية	العدد	الجنس
79,2%	38	ذكر
20,8%	10	أنثى
100%	48	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss26.

شكل:8 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 6

من الجدول رقم (6) والشكل رقم (8) نلاحظ أن نسبة الموظفين الذكور في عينة الدراسة 79,2% موظف، أما الاناث فبلغت نسبتهم 20,8% موظفة في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، وهذا يعني أن أغلب موظفي المديرية هم من الذكور، وقد رُجح ذلك إلى طبيعة العمل في مديرية سوناطراك بسكرة والذي يتميز بالصعوبة حيث أن نشاطها الأساسي يتمثل في صيانة أجهزة عملاقة تحتاج لقوة جسدية وجهد عضلي وفكري، والتنقل الدائم بين الوحدات التابعة للمديرية، بينما تقتصر مهام الاناث على المهام أخرى كالتعليم، والصحة.

ثانيا: الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

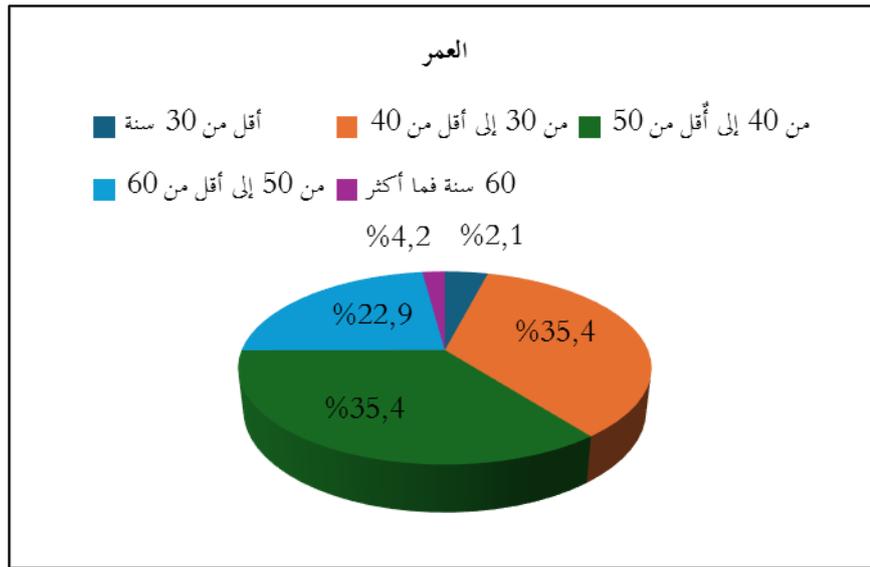
يتمثل الجدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

جدول 7: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

العمر	العدد	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	2	4,2%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	35,4%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	35,4%
من 50 إلى أقل من 60 سنة	11	22,9%
60 سنة فما أكثر	1	2,1%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

شكل 9: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 7.

يتضح من الجدول رقم (7) والشكل رقم (9) ان نسبة 4,2 % من افراد العينة سنهم اقل من 30 سنة، بينما نسبة 35,4 % من افراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة، اما الفئة من 50 الى 60 سنة فبلغت نسبتهم المتووية 22,9%، في حين ان نسبة 2,1% من أفراد العينة سنهم أكبر من 60 سنة.

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة، حيث بلغ عددهم 17 موظف بنسبة 35,4% وهذا يدل على أن أغلب موظفي مديرية سوناطراك بسكرة هم من فئة الكهول، وقد رجحنا ذلك لعدم توفير مناصب شغل جديدة نظرا لما تمر به البلاد من ظروف اقتصادية، وكذلك لإلغاء قانون التقاعد النسبي الذي أدى إلى نقص فرص العمل، كما رجحنا السبب أيضا إلى أن الخدمة الوطنية قد تكون عائق للشباب لولوج عالم الشغل مبكرا.

ثالثا: الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

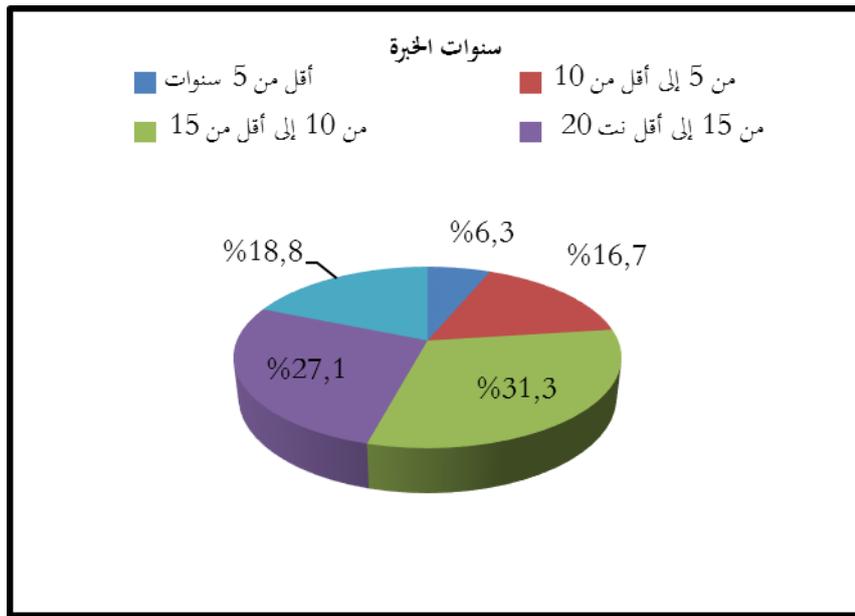
يتمثل الجدول الرقم (8) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

جدول 8: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	6,3%
من 5 إلى أقل من 10	8	16,7%
من 10 إلى أقل من 15	15	31,3%
من 15 إلى أقل من 20	13	27,1%
20 سنة فما أكثر	9	18,8%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss26.

شكل 10: توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم 8.

يتضح من الجدول رقم (8) والشكل رقم (10) أن نسبة 6,3% من أفراد العينة من ذوي الخبرات أقل من 5 سنوات، بينما نسبة 16,7% من أفراد العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين 5 إلى 10 سنوات، ونسبة 31,3% من أفراد العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم بين 10 و 15 سنة، أما نسبة 27,1% من أفراد العينة فتظهر سنوات

الخبرة لديهم ما بين 15 و20 سنة، في حين أن نسبة 18,8% من أفراد العينة هم من ذوي الأقدمية أكثر من 20 سنة.

من المؤشرات سابقة الذكر نستنتج أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من ذوي خبرات أكثر من عشر سنوات، حيث بلغ عددهم 37 موظف أي نسبة تعادل 77,2%، ويفسر ذلك بأن إلغاء نظام التقاعد النسبي كان له دور إيجابي في استقرار الموظفين في مناصبهم وبالتالي اكتساب خبرة، إلى جانب الحوافر الممنوحة للموظفين في القطاع كالأجور العالية مثلاً، وهذا يخدم المديرية كونها تنشط في قطاع حساس (قطاع المحروقات) في اقتصاد البلاد.

رابعاً: الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

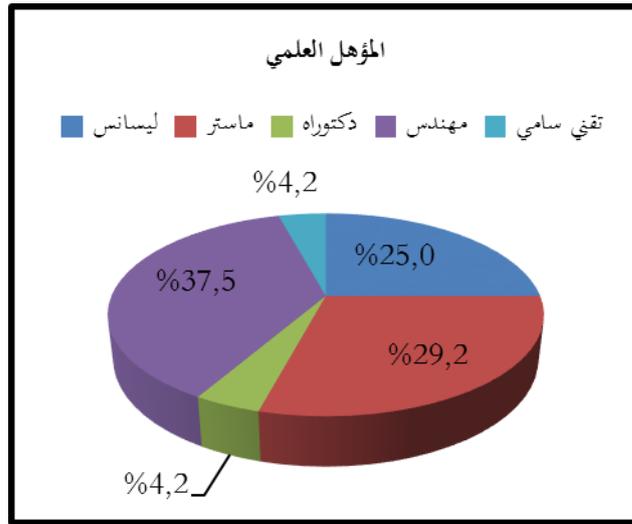
يتمثل الجدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول 9: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ليسانس	12	25,0%
ماستر	14	29,2%
دكتوراه	2	4,2%
مهندس	18	37,5%
تقني سامي	2	4,2%
المجموع	48	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

شكل 11: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 9.

يتضح من الجدول رقم (9) والشكل رقم (11) أن نسبة 25,0% من أفراد العينة مستواهم العلمي ليسانس، ونسبة 29,2% من أفراد العينة حاصلون على رتبة ماجستير، بينما رتبة الدكتوراه كانت نسبتهم 4,2%، والتقني سامي بنسبة 4,8%، في حين أخذت فئة المهندسين أكبر قيمة بـ 18 موظف بنسبة 37,5%.

مما سبق نستنتج أن غالبية أفراد العينة هم من المهندسين وحاملي شهادتي الجامعية مثل: ليسانس والماجستير حيث بلغ عددهم 44 موظف أي بنسبة 91,7%، وهذا يدل على أن أغلب موظفي سوناطراك بسكرة هم من ذوي الشهادات الجامعية، حيث يرجع ذلك إلى طبيعة عمل المديرية والذي يتمثل في صيانة الأجهزة والمعدات المستعملة في استخراج النفط والغاز وهو ما يتطلب يد عاملة فنية من حاملي الشهادات الجامعية (ليسانس، ماجستير، مهندس، دكتوراه).

المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات المبحوثين نحو متغير التهكم التنظيمي.

في هذا المطلب سنعمل على تحليل نتائج الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمتغير التهكم التنظيمي، ومعالجتها احصائياً، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد هذا المتغير.

أولاً: تحليل اتجاهات إجابات المبحوثين المتعلقة بعبارات البعد الإدراكي.

وفيما يلي الجدول رقم (10) الذي يوضح اتجاهات إجابات المبحوثين بعبارات البعد الادراك.

جدول 10: تحليل عبارات البعد الإدراكي للتهكم التنظيمي.

ترتيب العبارات	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
1	أعتقد بأن الإدارة تقول شيء وتفعل شيء آخر	2,5	1,28	منخفض	3
2	يبدو أن سلوكيات الإدارة وأهدافها وممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة	2,58	1,08	منخفض	1
3	أرى القليل من التشابه بين ما تقول الإدارة بأنها سوف تعمله وبين ما تعمله فعلا	2,54	1,05	منخفض	2
4	أعتقد بأن قرارات الإدارة تفتقد للمصداقية والاستقامة	2,42	1,04	منخفض	4
	درجة البعد الكلية	2,51	1,04	منخفض	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة 4 فقرات خاصة بالبعد الإدراكي للتهكم التنظيمي، المرقمة من 1 إلى 4 كما هو موضح في الجدول رقم (10)، حيث حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (2,51) بانحراف معياري قدره (1,04)، أي كان اتجاه إجابات مبحوثي عينة الدراسة في هذا البعد "لا أتفق" أي منخفضة، وذلك من خلال الفقرة رقم 2 والمتعلقة بـ "يبدو أن سلوكيات الإدارة وأهدافها وممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة" التي حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3,81)، و أما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم 4 والمتعلقة بـ "أعتقد بأن قرارات الإدارة تفتقد للمصداقية و الاستقامة" إذ حققت وسط حسابي بلغ (2,42).

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن اتجاهات أغلب مبحوثي عينة الدراسة للبعد الإدراكي للتهكم التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك بيسكرة منخفضة أي عدم موافقتهم على هذا البعد.

ثانيا: تحليل اتجاهات إجابات المبحوثين المتعلقة بعبارات البعد العاطفي.

وفيما يلي جدول يوضح اتجاهات إجابات المبحوثين بعبارات البعد العاطفي.

جدول 11: تحليل عبارات البعد العاطفي للتهكم التنظيمي.

ترتيب العبارات	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
5	أشعر بالقلق عندما أفكر في مستقبل عملي بالمديرية التي اعمل فيها.	1,98	0,89	منخفض	4
6	أنا غير راضي أبداً في هذه المديرية ودائماً اشعر بالاستياء	1,88	1,04	منخفض	5
7	اشعر بالتوتر عندما أفكر في مسيرتي الوظيفية بالمديرية التي اعمل فيها	2,10	0,84	منخفض	3
8	أحس بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها الإدارة مع الموظفين	2,33	1,07	منخفض	1
9	أشعر بالتشاؤم عندما أفكر في تحسين ظروفنا المادية وأنا موظف في المديرية	2,21	1,20	منخفض	2
	درجة البعد الكلية	2,10	1,22	منخفض	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

تضمن هذا البعد (البعد العاطفي) 5 فقرات مرقمة من 5 إلى 9 كما هو موضح في الجدول رقم (11)، وحقق هذا البعد وسطاً حسابياً قدره (2,10) بانحراف معياري بلغ (1,22)، أي كان اتجاه إجابات مبحوثي عينة الدراسة "لا أتفق" أي منخفضة وذلك من خلال فقرة رقم 8 والمتعلقة بـ "أحس بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها الإدارة مع الموظفين" حيث حققت أعلى وسط حسابي بلغ (2,33)، وأما أقل وسط حسابي فكان من نصيب الفقرة "أنا غير راضي أبداً في هذه المديرية ودائماً أشعر بالاستياء" والذي بلغ (1,07). نستنتج من المؤشرات السابقة أن الموظفين أبدوا درجة منخفضة نحو بعد الشعور العاطفي للتهكم التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

ثالثاً: تحليل اتجاهات إجابات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد السلوكي.

وفيما يلي جدول رقم (12) الذي يوضح اتجاهات إجابات المبحوثين بعبارات البعد السلوكي.

جدول 12: تحليل عبارات البعد السلوكي للتهكم التنظيمي.

ترتيب العبارات	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
10	اعتمد سلوك الاستياء والتذمر عن الأشياء السيئة التي تحدث في هذه المديرية	2,04	1,22	منخفض	4
11	أ تبادل في الغالب نظرات الاستياء والضجر مع زملائي في المديرية	2,13	1,17	منخفض	3
12	أقوم بانتقاد ممارسات وسياسات الإدارة مع الموظفين	2,33	1,32	منخفض	1
13	اعتمد السلوك الساخر من الشعارات والمبادرات التي تدعيها المديرية	2,15	1,27	منخفض	2
	درجة البعد الكلية	2,16	1,09	منخفض	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة 4 عبارات تخص هذا البعد "البعد السلوكي"، العبارات من 10 إلى 13 كما هو موضح في الجدول رقم (12)، حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ قيمته (2,16) بانحراف معياري قدره (1,09)، أي كان اتجاه إجابات مبحوثي عينة الدراسة "لا أتفق"، حيث أن أكبر متوسط حسابي تحصلت عليه العبارة رقم 12 والتي نصت على "أقوم بانتقاد ممارسات وسياسات الإدارة مع الموظفين" بقيمة قدرها (2,33)، أما أقل متوسط حسابي حصلت عليه العبارة رقم 10 "أعتمد سلوك الاستياء والتذمر عن الأشياء السيئة التي تحدث في هذه المديرية" والذي بلغ (2,04).

ومنه نستنتج أن اتجاه إجابات مبحوثي عينة الدراسة نحو البعد العاطفي للتهكم التنظيمي كانت منخفضة بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، أي كانت بدرجة غير موافقة.

رابعا: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بأبعاد التهكم التنظيمي.  
فيما يلي جدول رقم (13) الذي يمثل تحليل أبعاد التهكم التنظيمي.

جدول 13: تحليل أبعاد التهكم التنظيمي.

أبعاد التهكم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
البعد الإدراكي	2,51	1,04	منخفض	1
البعد العاطفي	2,10	0,89	منخفض	3
البعد السلوكي	2,16	1,09	منخفض	2
التهكم التنظيمي	2,24	0,83	منخفض	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26

يتبين لنا من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (13) أن الوسط الحسابي الإجمالي للمتغير المستقل التهكم التنظيمي قد بلغ (2,24) بالانحراف المعياري قدره (0,83)، وهذا ما يدل على أن مستوى التهكم التنظيمي منخفض، حيث يأتي البعد الإدراكي أولا في ترتيب الأبعاد الثلاثة للتهكم التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (2,51)، ثم يليه البعد السلوكي بمتوسط حسابي قدره (2,16)، ويأتي بالمرتبة الأخيرة البعد العاطفي بمتوسط حسابي قدره (2,10).

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (13) يمكن القول أن اتجاهات المبحوثين حول التهكم التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بيسكرة جاءت منخفضة بمعنى أن الموظفين غير موافقين على هذا المتغير بجميع أبعاده البعد الإدراكي، البعد السلوكي، البعد العاطفي.

المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات المبحوثين نحو متغير الاغتراب الوظيفي.

في هذا الجزء سنعمل على تحليل نتائج الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بمتغير الاغتراب الوظيفي، ومعالجتها إحصائيا، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد هذا المتغير.

أولاً: تحليل اتجاهات إجابات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد الشعور بالعجز.

يمثل الجدول رقم (14) تحليل عبارات بعد الشعور بالعجز

جدول 14: تحليل عبارات بعد الشعور بالعجز.

ترتيب العبارات	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
1	لا أستطيع إيجاد حلول للمشكلات التي تعترضني في عملي	17,2	1,03	منخفض	3
2	يسيطر على شعور الرغبة في الاستقالة من عملي في المديرية	75,1	0,95	منخفض جدا	7
3	أجد صعوبة في مناقشة أمور العمل مع زملائي في المديرية	2,06	1,97	منخفض	4
4	أشعر بأنني لا أستطيع تقديم أي خدمة لزملائي في المديرية	1,94	1,04	منخفض	5
5	أشعر بضعف قدرتي على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي في المديرية	1,94	0,75	منخفض	6
6	أشعر بغياب الأمن الوظيفي في المديرية	1,5	0,54	منخفض جدا	8
7	أشعر بأن واقع العمل في المديرية مختلف عما ينبغي أن يكون عليه	2,5	1,18	منخفض	1
8	أواجه صعوبة في أن أعبر عن رأيي في قضايا المديرية بصراحة	2,48	1,22	منخفض	2
	درجة البعد الكلية	2,04	0,66	منخفض	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة 8 فقرات تخص هذا البعد "الشعور بالعجز" تمثلت من العبارة 1 إلى 8 كما هو موضح في الجدول رقم (14)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً (2,04) بانحراف معياري قدره (2,04) أي كان اتجاه إجابات مبحوثي عينة الدراسة "منخفضة" حول بعد الشعور بالعجز، باستثناء العبارتين رقم 2 و6 حيث نصت العبارة الثانية على "يسيطر علي شعور الرغبة في الاستقالة من عملي في المديرية" أما العبارة رقم 6

فنصت على "أشعر بغياب الامن الوظيفي في المديرية" التي كانتا إجابات مبحوثي عينة الدراسة عليهما "لا أتفق بشدة", وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة لا يعانون من الشعور بالعجز.

ثانيا: تحليل اتجاهات إجابات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد الشعور بالعزلة الاجتماعية.

يمثل الجدول رقم (15) تحليل عبارات بعد الشعور بالعزلة الاجتماعية.

جدول 15: تحليل عبارات بعد العزلة الاجتماعية.

ترتيب العبارات	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
9	أشعر بأن زملاء العمل لا يثقون بي	1,77	0,69	منخفض جدا	5
10	أشعر بأن زملائي يتجاهلونني	1,67	0,63	منخفض جدا	6
11	أرغب في إغلاق مكنتي في أوقات الفراغ والاختلاء بنفسي	2,44	1,18	منخفض	2
12	ينتابني شعور بالتوتر أثناء وجودي في المديرية	2,81	0,67	متوسط	1
13	أشعر بأنني لا أثير إعجاب رؤسائي في العمل	2,06	0,97	منخفض	3
14	أشعر بالغيرة عن زملائي حتى في ظل وجودهم معي في المديرية	2,06	1,01	منخفض	4
	درجة البعد الكلية	1,96	0,65	منخفض	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة 6 فقرات تخص هذا البعد "الشعور العزلة الاجتماعية" تمثلت من العبارة 9 إلى 14 كما هو موضح في الجدول رقم (15)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً (1,96) بانحراف معياري قدره (0,65)، أي كان اتجاه إجابات مبحوثي عينة الدراسة "منخفضة", باستثناء العبارتين رقم 9 و10 حيث نصت العبارة التاسعة على "أشعر بأن زملاء العمل لا يثقون بي" أما العبارة رقم 10 فنصت على "أشعر بأن زملائي

يتجاهلونني" التي كانتا إجابات مبحوثي عينة الدراسة عليهما "لا أتفق بشدة"، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة لا يعانون من الشعور بالعزلة الاجتماعية.

ثالثا: تحليل اتجاهات إجابات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد الشعور باللامعيارية.

يمثل الجدول رقم (16) تحليل عبارات بعد الشعور باللامعيارية.

جدول 16: تحليل عبارات بعد الشعور باللامعيارية.

ترتيب العبارات	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
15	لم أعد اهتم لسمعة المديرية	1,69	1,05	منخفض جدا	5
16	أتأخر عن بداية الدوام الرسمي دون عذر مقبول	1,69	0,92	منخفض جدا	4
17	استخدم التبريرات لما أقوم به من أعمال تخالف أنظمة المديرية	1,60	0,81	منخفض جدا	7
18	أشعر بأن التزامي بالقيم المؤسسية أصبح ضعيفاً	1,77	1,07	منخفض جدا	2
19	أرغب في المغادرة من العمل دون عذر مقبول	1,67	0,78	منخفض جدا	6
20	ليس هناك ما يشجعني على الإخلاص في أداء عملي في المديرية	1,73	0,96	منخفض جدا	3
21	أشعر بأن الالتزام بأنظمة المديرية وتعليماتها غير مجد	1,79	0,94	منخفض جدا	1
	درجة البعد الكلية	1,70	0,79	منخفض جدا	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة 7 فقرات تخص هذا البعد "الشعور باللامعيارية" تمثلت من العبارة 15 إلى 21 كما هو موضح في الجدول رقم (16)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً (1,70) بانحراف معياري قدره (0,79)، أي كان اتجاه إجابات مبحوثي عينة الدراسة "منخفضة جدا"، حيث أخذت العبارة 21 التي تنص على "أشعر بأن الالتزام بأنظمة المديرية وتعليماتها غير مجد" أعلى متوسط حسابي بقيمة (1,79)، أما العبارة 17 التي

نصت على "أستخدم التبريرات لما أقوم به من أعمال تخالف أنظمة المديرية" فأخذت أدنى متوسط حسابي بقيمة (1,67).

مما سبق نستنتج أن غالبية مبحوثي عينة الدراسة في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة لا يشعرون باللامعيارية.

رابعاً: تحليل اتجاهات إجابات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد الشعور بالاغتراب عن الذات.

يمثل الجدول رقم (17) تحليل عبارات بعد الشعور بالاغتراب عن الذات.

جدول 17: تحليل عبارات بعد الشعور بالاغتراب عن الذات.

ترتيب العبارات	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
22	أشعر بالفراغ النفسي أثناء عملي في المديرية	2,17	1,09	منخفض	8
23	أشعر بتدني مستوى رضاي عن أدائي في المديرية	2,29	1,05	منخفض	4
24	أكره المشاركة في صناعة أي من قرارات المديرية	2,29	1,14	منخفض	5
25	أشعر بالعجز عن تحقيق ذاتي داخل المديرية	2,31	1,22	منخفض	3
26	أشعر بصراع دائم بين قناعاتي وما أقوم به في المديرية	2,29	1,23	منخفض	6
27	أجد صعوبة في قول (لا) عندما يتطلب الأمر ذلك	2,23	1,22	منخفض	7
28	أشعر أن وظيفتي لا تشبع لدي الحاجة لتأكيد ذاتي	2,69	1,43	متوسط	1
29	أرى أن ما حققته من نجاحات في المديرية لم يحقق طموحي	2,58	1,44	منخفض	2
	درجة البعد الكلية	2,35	0,96	منخفض	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة 8 فقرات تخص هذا البعد "الشعور بالاغتراب عن الذات" تمثلت من العبارة 22 إلى 29 كما هو موضح في الجدول رقم (17)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً (2,35) بانحراف

معياري قدره (2,35)، أي كان اتجاه إجابات مبحوثي عينة الدراسة "منخفضة"، حيث أخذت العبارة 28 التي تنص على "أشعر أن وظيفتي لا تشبع لدي الحاجة لتأكيد ذاتي" أعلى متوسط حسابي بقيمة (2,69)، أما العبارة 22 التي نصت على "أشعر بالفراغ النفسي أثناء عملي في المديرية" فأخذت أدنى متوسط حسابي بقيمة (2,17). مما سبق نستنتج أن مبحوثي عينة الدراسة في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة لديهم شعور منخفض بالاغتراب عن الذات.

خامسا: تحليل اتجاهات إجابات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد الشعور باللامعنى.

يمثل الجدول رقم (18) تحليل عبارات بعد الشعور باللامعنى.

جدول 18: تحليل عبارات بعد الشعور باللامعنى.

ترتيب العبارات	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
30	أشعر ان قدراتي محدودة	2,15	1,03	منخفض	2
31	مصلحة العمل لا تعني لي الشيء الكثير	1,81	0,93	منخفض	4
32	يتعارض عملي مع طموحاتي الوظيفية	2,60	1,45	متوسط	1
33	أعتقد بأن الاجتهاد في العمل مضیعة للوقت	1,75	1,04	منخفض جدا	8
34	كل ما أقوم به من عمل لا يجدي نفعا	1,79	0,74	منخفض جدا	6
35	أفتقد معنى الوفاء والإخلاص في العمل	1,79	1,09	منخفض جدا	7
36	أفتقد الشعور بأهمية وظيفتي في المديرية	1,81	0,96	منخفض	5
37	أفتقد الشعور بأهميتي في هذه المديرية	1,92	1,0	منخفض	3
	درجة البعد الكلية	1,95	0,75	منخفض	

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على مخرجات spss26.

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة 8 فقرات تخص هذا البعد "الشعور باللامعنى" تمثلت من العبارة 30 إلى 37 كما هو موضح في الجدول رقم (18)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً (1,95) بانحراف معياري قدره (0,75)، أي كان اتجاه إجابات مبحوثي عينة الدراسة "منخفضة"، باستثناء العبارات رقم 33، 34 و35 حيث نصت العبارات على التوالي "أعتقد بأن الاجتهاد في العمل مضيعة للوقت"، "كل ما أقوم به من عمل لا يجدي نفعاً"، "لا معنى للوفاء والإخلاص في العمل" كانت إجابات مبحوثي عينة الدراسة عليهم "لا اتفق بشدة"، كذلك باستثناء العبارة رقم 32 فنصت على "يتعارض عملي مع طموحاتي الوظيفية" فكانت إجابات مبحوثي عينة الدراسة عليها "متوسط"، وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة لا يعانون من الشعور باللامعنى.

سادسا: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بأبعاد الاغتراب الوظيفي.

فيما يلي جدول رقم 19 يمثل تحليل أبعاد الاغتراب الوظيفي.

جدول 19: تحليل أبعاد الاغتراب الوظيفي.

أبعاد الاغتراب الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
بعد الشعور بالعجز	2,04	0,66	منخفض	2
بعد الشعور بالعزلة الاجتماعية	1,96	0,65	منخفض	3
بعد الشعور باللامعيارية	1,70	0,79	منخفض جداً	4
بعد الشعور بالاغتراب عن الذات	2,35	0,96	منخفض	1
بعد الشعور باللامعنى	1,95	0,75	منخفض	5
الاغتراب الوظيفي	2,01	0,62	منخفض	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26

يتبين لنا من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير التابع الاغتراب الوظيفي قد بلغ (2,01) بانحراف معياري قدره (0,62)، وهذا ما يدل على أن مستوى الاغتراب الوظيفي في

مديرية سوناطراك بسكرة قد حقق درجة منخفض، حقق فيها بعد الشعور بالاغتراب عن الذات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2,35، ثم يليه بعد الشعور بالعجز بمتوسط حسابي قدره (2,04)، ثم يليه بعد الشعور بالعزلة الاجتماعية (1,96)، وبعدها يأتي بعد الشعور باللامعيارية بمتوسط حسابي يبلغ (1,70)، ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد الشعور باللامعنى بمتوسط حسابي قدره (1,95).

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (19) يمكن القول أن اتجاهات الباحثين حول الاغتراب الوظيفي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة جاءت منخفضة بمعنى أن الموظفين غير موافقين على هذا المتغير بجميع أبعاده (بعد الشعور بالعجز، بعد الشعور بالعزلة الاجتماعية، بعد الشعور باللامعيارية، الشعور بالاغتراب عن الذات، بعد الشعور باللامعنى).

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي، ثم اختبار الفرضيات الرئيسية وبعدها نتطرق إلى اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وصولاً للنتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بالتهكم التنظيمي والاغتراب الوظيفي.

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي.

في هذا الفرع نحن بصدد القيام باختبار بحساب كل من معامل الالتواء ومعامل التفلطح لكل من الاغتراب الوظيفي والتهكم التنظيمي، وذلك لاختبار ما إذا كانت هذه المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لأن اختبار التوزيع الطبيعي يعد أساسياً لإجراء الاختبارات المعلمية، حيث أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد تقع داخل مجال  $[-3, 3]$  وقيمة معامل التفلطح تقع داخل المجال  $[-7, 7]$ ،

وفي الجدول رقم (20) قيم معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

جدول 20: اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

متغيرات الدراسة	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الاغتراب الوظيفي	0,25	-0,31
التهكم الوظيفي	0,30	-0,75

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (20) أعلاه يتضح أن قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة تقع داخل مجال [3 -، 3]، كذلك قيم معامل التفلطح لمتغيرات الدراسة تقع داخل مجال المجال [7 -، 7]، وهذا يشير إلى أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

وفيما يلي في الجدول رقم (21) استخدمنا اختبار Shapiro-wilk لكل من التهكم التنظيمي والاعتراب الوظيفي، وذلك لتأكيد اختبار إذا كان بيانات هذان المتغيران يخضعان للتوزيع الطبيعي أم لا.

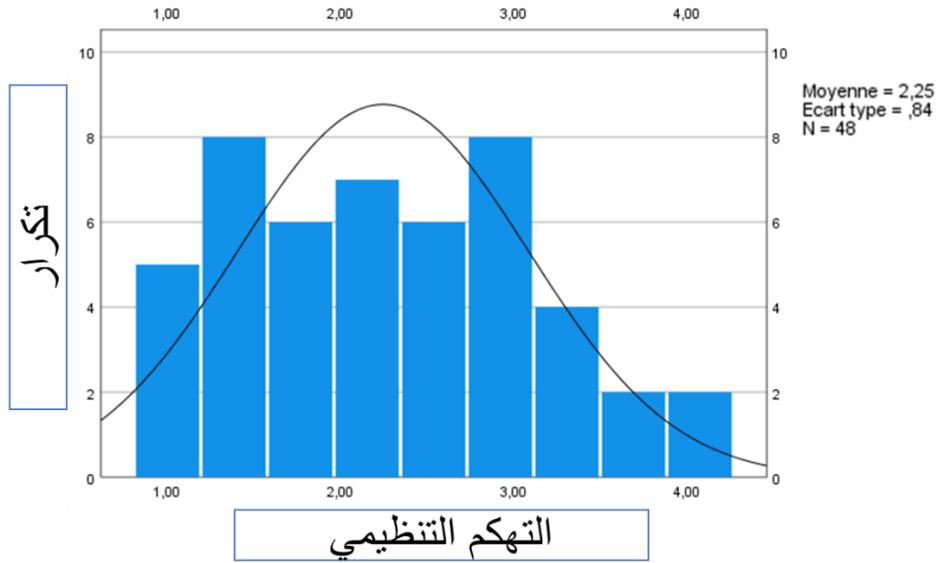
جدول 21: اختبار Shapiro-wilk للتوزيع الطبيعي.

Shapiro-wilk			
Sig	Ddl	احصائيات	
0,151	48	0,964	التهكم التنظيمي
0,282	48	0,971	الاعتراب الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

يتضح من الجدول رقم (21) أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمتغير التهكم التنظيمي هي ( $\text{sig} = 0,151$ )، وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، ومنه نستنتج أن بيانات التهكم التنظيمي تخضع للتوزيع الطبيعي. أما القيمة الاحتمالية بالنسبة لمتغير الاعتراب الوظيفي هي ( $\text{sig} = 0,282$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $0,05$ )، ومنه فإن بيانات الاعتراب الوظيفي تخضع للتوزيع الطبيعي.

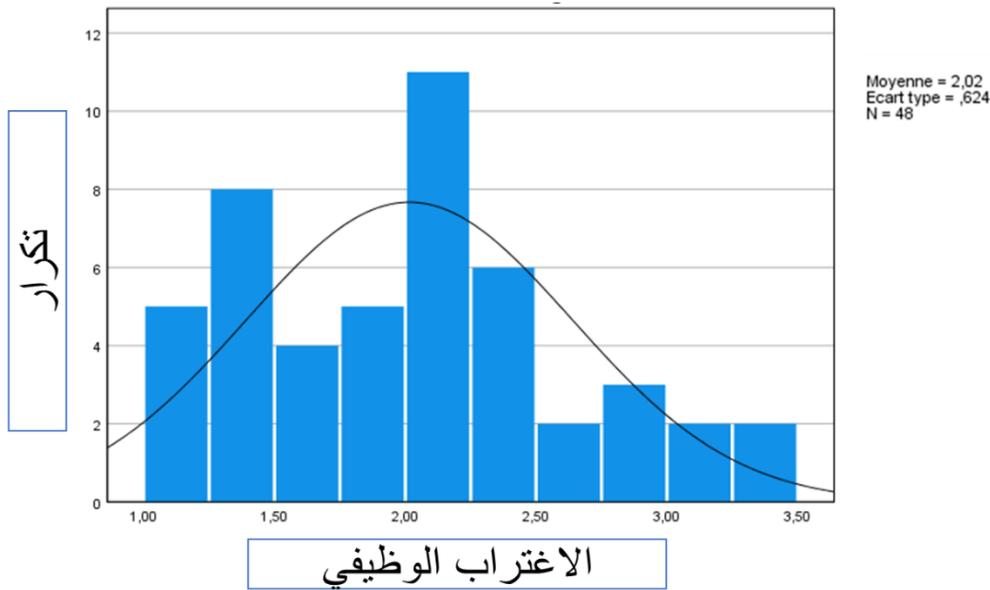
شكل:12 التوزيع الطبيعي للتهكم التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

يمثل الشكل رقم (12) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التهكم التنظيمي، حيث يمثل المحور الأفقي X قيمة المتغير المستقل (التهكم التنظيمي) والمحور العمودي يمثل التكرارات الممثلة لهذه القيم، حيث نلاحظ بشكل عام أن البيانات تتمركز حول وسطها مع وجود بعض الانحرافات، ومنه يمكننا القول أن بيانات متغير التهكم التنظيمي تخضع للتوزيع الطبيعي.

شكل:13 التوزيع الطبيعي للاغتراب الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

يمثل الشكل رقم (13) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الاغتراب الوظيفي، حيث يمثل المحور الأفقي X قيمة المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي) والمحور العمودي يمثل التكرارات الممثلة لهذه القيم، حيث نلاحظ بشكل عام أن البيانات تتمركز حول وسطها مع وجود بعض الانحرافات، ومنه يمكننا القول أن بيانات متغير التهكم التنظيمي تخضع للتوزيع الطبيعي.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة.

سنعمل في هذا الفرع على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

### 1) اختبار صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية تم حساب التباين للانحدار (variance of Analysis) كما هو موضح في

الجدول رقم (22)، حيث كانت الفرضيات كالتالي:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

جدول 22: نتائج اختبار صلاحية النموذج.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	10,228	3	3,409	18,576	0,000
الخطأ	8,076	44	0,184	/	/
الإجمالي	18,034	47	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

معامل الارتباط (R): 0,748.

معامل التحديد  $(R^2)$ : 0,559.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (22) أعلاه بلغت قيمة F المحسوبة (18,57) عند مستوى الدلالة (sig= 0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha= 0,05$ )، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، كما بلغ معامل الارتباط ( $R= 0,74$ ) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغير المستقل (التهكم التنظيمي) والتابع (الاغتراب الوظيفي)، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2= 0,55$ )، وهذا يفسر ما مقداره 55% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي) مصدرها المتغير المستقل (التهكم التنظيمي)، ما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتهكم التنظيمي على الشعور بالاغتراب الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقل الفرضية البديلة H1 التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بيسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha= 0,05$ ).

## (2) اختبار الفرضيات الفرعية.

بالاعتماد على صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضيات الفرعية المختلفة، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 23: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المتغير المستقل (البعد الإدراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) على الاغتراب الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,000	4,271	/	0,179	0,765	الثابت
0,094	1,711	0,253	0,089	0,152	البعد الإدراكي
0,009	2,725	0,362	0,093	0,252	البعد العاطفي
0,031	2,233	0,276	0,070	0,157	البعد السلوكي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

قمنا باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث الفرعية، وقد تبين من خلال نتائج الجدول رقم

(23) أعلاه ما يلي:

■ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإدراكي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإدراكي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

بلغت قيمة t المحسوبة للبعد الإدراكي (1,71) عند مستوى الدلالة (0,094) وهي أكبر من مستوي الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ ، كما بلغ معدل Beta (0,25)، وهذا يدل على عدم وجود أثر للبعد الاول للمتغير المستقل (البعد الإدراكي) على المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)، وعليه نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإدراكي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ ".

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العاطفي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العاطفي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ .

بلغت قيمة t المحسوبة للبعد العاطفي (2,72) عند مستوى الدلالة (0,009) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$ ، كما بلغ معامل Beta 0,36، وهذا ما يدل على وجود أثر للبعد الثاني للمتغير المستقل (البعد العاطفي) على المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العاطفي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$ ".

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد السلوكي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha= 0,05)$ .

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد السلوكي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha= 0,05)$ .

بلغت قيمة t المحسوبة للبعد السلوكي (2,23) عند مستوى الدلالة (0,031) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha= 0,05)$ ، كما بلغ معدل Beta (0,27)، وهذا ما يدل على وجود أثر للبعد الثالث لمتغير المستقل (البعد السلوكي) على المتغير التابع (الاغتراب الوظيفي)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد السلوكي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha= 0,05)$ ".

### (3) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التهكم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha= 0,05)$ .

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التهكم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha= 0,05)$ .

فيما يلي جدول رقم (24) الذي يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة t لإجابات الباحثين الموظفين تبعاً لمتغير الجنس. للتهكم التنظيمي. والجدول رقم (25) الذي يمثل نتائج اختبار t للعينات المستقلة بين متوسطات درجات التهكم التنظيمي للموظفين تبعاً لمتغير الجنس.

جدول 24: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة t لإجابات الباحثين تبعاً لمتغير الجنس للتهكم التنظيمي.

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
38	2.2449	0.86325	-0.004	0.997	غير دال احصائيا
10	2.2462	0.78764			

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

جدول 25: نتائج اختبار T للعينات المستقلة بين متوسطات درجات التهكم التنظيمي للموظفين تعزى لمتغير الجنس.

التهكم التنظيمي	اختبار ليفن للتجانس		نتائج اختبار t			الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري للفرق بين المتوسطين	فترة الثقة للفرق بين المتوسطين	
	F المحسوبة	Sig	T المحسوبة	Df	Sig			أدنى	أعلى
افتراض تساوي تباين	0,456	0,503	-0,004	46	0,997	-0,001	0,301	-0,608	0,606
افتراض عدم تساوي التباين	/	/	-0,004	15,219	0,997	-0,001	0,285	-0,609	0,607

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

اعتمادا على الجدولين رقم (24) و (25) يتضح من النتائج أن شرط تساوي التباين وفقا لاختبار ليفن متحقق حيث أن قيمة F المحسوبة (0,456) عند مستوى الدلالة (0,503) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)  $(\alpha=)$ ، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين التباين للتهكم التنظيمي بين الذكور والاناث. وبالتالي استيفاء شرط تساوي التباين كشرط لإجراء اختبار T للعينات المستقلة و توفر ايضا شرطي (المتغير كمي، وخضوعه للتوزيع الطبيعي) وبالتالي نعلم على نتائج السطر الأول ( **Equal variances assumed** افتراض الفروق متساوية) من الجدول رقم 25.

كما يتضح من الجدول رقم 24 أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجات التهكم التنظيمي ترجع لمتغير الجنس. حيث قيمة T المحسوبة (-0,004) ودرجة الحرية 46، عند مستوى الدلالة (0,997) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $(\alpha= 0,05)$ .

ومنه نرفض الفرضية البديلة H1 نقبل الفرضية الصفرية H0 التي تقول "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التهكم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha= 0,05)$ ".

فيما يلي جدول رقم (26) يبين نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق حول التهكم التنظيمي للموظفين تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

جدول 26: نتائج تحليل التباين باختبار الفروق حول التهكم التنظيمي للموظفين تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية Df	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
سنوات الخبرة	بين المجموعات	2,712	4	0,678	0,985	0,440
	داخل المجموعات	30,443	43	0,708		
العمر	بين المجموعات	6,304	4	1,576	2,524	0,055
	داخل المجموعات	26,851	23	0,624		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	3,376	4	0,844	1,219	0,317
	داخل المجموعات	29,780	43	0,693		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أعلاه أن جميع قيم F غير دالة إحصائيا وليس لها دلالة معنوية لأن كل قيم sig للمتغيرات الشخصية والوظيفية أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 وهي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التهكم التنظيمي تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ )".

#### 4) اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

فيما يلي جدول رقم (27) الذي يمثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة t لإجابات الباحثين الموظفين تبعا لمتغير الجنس للاغتراب الوظيفي. والجدول رقم (28) الذي يمثل نتائج اختبار t للعينات المستقلة بين متوسطات درجات الاغتراب الوظيفي للموظفين تبعا لمتغير الجنس.

جدول 27: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة T لإجابات الباحثين الموظفين تبعاً لمتغير الجنس للاعتراب الوظيفي.

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
38	2.014	0.630	-0.021	0,687	غير دال
10	2.018	0.633			احصائياً

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

جدول 28: نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق حول الاعتراب الوظيفي للموظفين تعزى لمتغير الجنس.

الاعتراب الوظيفي	اختبار ليفن للتجانس		نتائج اختبار t			الفرق بين المتوسطين	الخطأ المعياري للفرق بين المتوسطين	فترة الثقة للفرق بين المتوسطين	
	F المحسوبة	Sig	T المحسوبة	Df	Sig			أدنى	أعلى
افتراض تساوي التباين	0,164	0,687	-0,021	46	0,983	-0,004	0,224	-0,455	0,446
افتراض عدم تساوي التباين	/	/	-0,021	14,071	0,984	-0,004	0,224	-0,486	0,477

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

اعتماداً على الجدولين رقم (27) و (28) يتضح من النتائج أن شرط تساوي التباين وفقاً لاختبار ليفن متحقق حيث أن قيمة F المحسوبة (0,164) عند مستوى الدلالة (0,983) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05)  $(\alpha=)$ ، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التباين للاعتراب الوظيفي بين الذكور والإناث. وبالتالي استيفاء شرط تساوي التباين كشرط لإجراء اختبار T للعينات المستقلة لتوفر أيضاً شرطي (المتغير كمي، وخضوعه للتوزيع الطبيعي) وبالتالي نعلم على نتائج السطر الأول ( **Equal variances assumed** ) افتراض الفروق متساوية) من الجدول رقم 28.

كما يتضح من الجدول رقم (28) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الاغتراب الوظيفي ترجع لمتغير الجنس. حيث قيمة T المحسوبة (-0,021) ودرجة الحرية 46، عند مستوى الدلالة (0,997) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

ومنه نرفض الفرضية البديلة H1 نقبل الفرضية الصفرية H0 التي تقول "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ )".

فيما يلي الجدول رقم (29) يبين نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق حول الاغتراب الوظيفي للموظفين تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

جدول 29: نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق حول التهكم التنظيمي للموظفين (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية Df	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0,690	4	0,172	0,421	0,793
	داخل المجموعات	17,614	43	0,410		
العمر	بين المجموعات	1,150	4	0,287	0,721	0,583
	داخل المجموعات	17,154	43	0,399		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1,246	4	0,312	0,785	0,541
	داخل المجموعات	17,058	43	0,397		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26.

يتضح من خلال الجدول رقم (29) أعلاه، أن جميع قيم F غير دالة إحصائيا وليس لها دلالة معنوية لأن كل قيم sig للمتغيرات الشخصية والوظيفية أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ).

وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 وهي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ )".

## المبحث الرابع: مناقشة وتفسير النتائج.

سنعمل في هذا المبحث على مناقشة وتفسير نتائج إجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان.

## المطلب الأول: تفسير الإجابات المتعلقة بالتهكم التنظيمي.

فيما يلي سنقوم بتفسير اتجاهات مبحوثي عينة الدراسة نحو أبعاد التهكم التنظيمي.

## أولاً: البعد الإدراكي.

تشير النتائج إلى أن هناك اعتقاد منخفض بالبعد الإدراكي للتهكم التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، حيث حصل هذا البعد على متوسط قدره (2,51) وانحراف معياري مقدر بـ (1,04) كما هو موضح في الجدول رقم (10)، وتفسير ذلك هو أن مبحوثي عينة الدراسة مدركين أن إدارة المديرية تفعل ما تقوله، كما أن هناك توافق بين رؤيتها، رسالتها، وأهدافها مع ممارساتها وعملياتها، وكذلك تتسم قراراتها بالمصداقية والموضوعية.

## ثانياً: البعد العاطفي.

تشير النتائج الدراسة إلى أن هناك اعتقاد منخفض بالبعد العاطفي للتهكم التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، حيث حصل هذا البعد على متوسط قدره (2,10) وانحراف معياري مقدر بـ (1,22) كما هو موضح في الجدول رقم (11)، و تفسير ذلك أن مبحوثي العينة لديهم شعور بالأمن الوظيفي داخل المديرية لا يشعرون بالقلق حول مستقبلهم ومسيرتهم الوظيفية فيها ومستوى الرضا الوظيفي عال، بالإضافة إلى شعورهم بالراحة حول الطريقة التي تتعامل بها الإدارة معهم، و يتجلى ذلك في ظروفهم المادية المناسبة، التي تمتاز بالرفاهية مقارنة عن غيرها من القطاعات الأخرى.

## ثالثاً: البعد السلوكي.

تشير النتائج الدراسة إلى أن هناك اعتقاد منخفض بالبعد السلوكي للتهكم التنظيمي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، حيث حصل هذا البعد على متوسط قدره (2,16) وانحراف معياري مقدر بـ (1,09) كما هو موضح في الجدول رقم (12)، وتفسير ذلك ان مبحوثي العينة يؤمنون بفكرة أن لكل فعل ردة فعل، بمعنى أن ثقافة المؤسسة المعتمدة في المديرية داعمة للموظفين تخلق لديهم سلوك ايجابي، يُستمد من القيم التي تؤمن وتعمل بها. الأمر الذي يجعلهم يتعدون عن سلوك الاستياء والتذمر حول سياسات وممارسات المديرية.

## المطلب الثاني: تفسير الإجابات المتعلقة الاغتراب الوظيفي.

فيما يلي سنقوم بتفسير اتجاهات مبحوثي عينة الدراسة نحو أبعاد الاغتراب الوظيفي.

**أولاً: بعد الشعور بالعجز.**

تشير النتائج الدراسة إلى أن هناك اعتقاد منخفض بالشعور بالعجز بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، حيث حصل هذا البعد على متوسط قدره (2,04) وانحراف معياري مقدر بـ (0,66) كما هو موضح في الجدول رقم (14)، وتفسير ذلك أن أفراد العينة لا يجدون أي صعوبة في مناقشة أمور العمل ولا في إيجاد الحلول للمشكلات التي تعترضهم فيه، وكذا عدم وجود صعوبات في التعبير عن آرائهم في قضايا المديرية وهذا راجع إلى أن إدارة المديرية تمنح موظفيها مساحة كافية لإبداء آرائهم وطرح انشغالاتهم والاستماع لها لأنهم كفءات يتمتعون بمهارات عالية، مما يعكس على عدم نيتهم للاستقالة من عملهم، وأن المديرية تتمتع بالأمن ويُرجح ذلك إلى أن المديرية تولي اهتماماً بالغاً بمواردها البشرية وتعمل على توفير كل احتياجاتهم.

**ثانياً: بعد الشعور بالعزلة الاجتماعية.**

تشير النتائج الدراسة إلى أن هناك اعتقاد منخفض بالشعور بالعزلة الاجتماعية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، حيث حصل هذا البعد على متوسط قدره (1,96) وانحراف معياري مقدر بـ (0,65) كما هو موضح في الجدول رقم (15)، وتفسير ذلك أن الرؤساء يبدون رد فعل إيجابي على مجهودات الموظفين في العمل، ويحسون بالراحة أثناء وجودهم بالمديرية، بالإضافة أن زملاءهم يثقون بهم ولا يتجاهلوهم وهذا يعني أن المديرية تتمتع بمناخ يسوده التعاون والتفاهم بين أفرادها من خلال تبنى ثقافة العمل الجماعي، وأيضاً دافعهم اتجاه العمل عالية نابعة من التزامهم الأخلاقي اتجاه زملائهم و المديرية. بالإضافة الى تحفيزهم الذاتي لتحقيق أداء عال، هذا ما يفسر عدم شعورهم بالعزلة الاجتماعية.

**ثالثاً: بعد الشعور باللامعيارية.**

تشير النتائج الدراسة إلى أن هناك اعتقاد منخفض بالشعور باللامعيارية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، حيث حصل هذا البعد على متوسط قدره (1,70) وانحراف معياري مقدر بـ (0,79) كما هو موضح في الجدول رقم (16)، وتفسير ذلك أن أفراد العينة يمتلكون رصيد عاطفي ايجابي اتجاه عملهم في مؤسسة، خاصة أن المؤسسة الأم سوناطراك تعد حلم اي جزائري للعمل بها، فهي تمتاز بسمعة عالية ووطنيا ودوليا. بفضل المغريات التي تقدمها للموظفين المادية والمعنوية. كل ذلك جعل من الموظفين يمتلكون التزاما عاليا، بدأً من التزامهم بمواعيد عمل الى المشاركة في تحقيق الأهداف.

رابعا: بعد الشعور بالاغتراب عن الذات.

تشير النتائج الدراسة إلى أن هناك اعتقاد منخفض بالشعور بالاغتراب عن الذات بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، حيث حصل هذا البعد على متوسط قدره (2,35) وانحراف معياري مقدر بـ (0,96) كما هو موضح في الجدول رقم (17)، و تفسير ذلك أن أفراد العينة يعملون ضمن مبدأ " الرجل المناسب في المكان المناسب" كل ذلك يجعلهم لا يشعرون بالفراغ النفسي أثناء عملهم، وأنهم راضين عن أدائهم فيه، ويرون أن ما قد حققوه من نجاحات في المديرية يتوافق مع طموحاتهم، وأن وظائفهم تشبع لديهم الحاجة لتأكيد ذاتهم وهذا يفسر بأن العمال راضين عن المناصب التي يشغلونها، وأن وظائفهم تتوافق مع طموحاتهم ومؤهلاتهم. بالإضافة إلى اهتمام الإدارة بأرائهم وطرح وجهات نظرهم وهذا ما يفسر عدم شعورهم بالاغتراب عن الذات.

خامسا: بعد الشعور باللامعنى.

تشير النتائج الدراسة إلى أن هناك اعتقاد منخفض بالشعور باللامعنى بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، حيث حصل هذا البعد على متوسط قدره (1,95) وانحراف معياري مقدر بـ (0,75) كما هو موضح في الجدول رقم (18)، و تفسير ذلك أن أفراد العينة لديهم يقين بأنهم يمتلكون وظائف بالغة الأهمية في المديرية، وأن كل ما يقومون به في المديرية يجدي نفعاً لهم وللمؤسستهم وللوطن كافة.

المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية.

وفيما يلي سنقدم تفسير لنتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.

أولاً: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية.

فيما يلي سنقوم بتفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية.

■ تفسير ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى:

والتي كانت صياغتها كالتالي "لا يوجد أثر للتهمك التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية

الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ )".

حيث أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية والمثلة في الجدول رقم (22) على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتهمك التنظيمي على الاغتراب الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وهذه النتيجة منطقية لأن مع زيادة مستوى التهمك التنظيمي يزداد مستوى الاغتراب الوظيفي، وذلك راجع إلى أن الموظفين كلما اعتمدوا سلوكيات استياء وتدمر اتجاه ممارسات وسياسات الإدارة، وهاته الأخيرة لم تأخذ شكواويهم بعين الاعتبار، أو قامت بمعاقتهم

وتهميشهم أو حتى أصبحت صارمة في معاملتهم، يؤدي ذلك إلى شعورهم بالاغتراب داخل المديرية، أي أن العلاقة طردية.

وتتفق النتائج التي تحصنا عليها مع نتائج دراسة (Durrah, 2020, p 820) التي أثبتت أن التهكم التنظيمي يؤثر بشكل كبير على الاغتراب في العمل، كذلك تتفق مع دراسة (Yıldız & Şaylıkay, 2014, p. 624) بأن أحد الآثار السلبية للتهكم التنظيمي هو الاغتراب الوظيفي، وكلما زاد مستوى التهكم التنظيمي، ارتفع مستوى الاغتراب في العمل أيضاً.

■ تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي نصت على ما يلي "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإدراكي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ )"

حيث بين الجدول رقم (23) أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإدراكي للتهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ )، وهذا يعني أن البعد الإدراكي لا يؤثر في مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي عند موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، وذلك راجع إلى أن هذا البعد يمثل المرحلة الأولى من مراحل التهكم التنظيمي حيث يبدأ فيها الموظف بالاعتقاد أن الإدارة تفتقر للمصداقية والاستقامة (مجرد اعتقاد)، ولهذا لم يتولد لديه الشعور بالاغتراب بعد.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (حشاد وآخرون، 2023، صفحة 92) حيث وجد أن هناك أثر للبعد الاعتقاد على الشعور بالاغتراب الوظيفي (بعد الشعور بالاغتراب عن الذات)، كذلك تختلف نتائجنا مع دراسة (Shuang & Yang , 2018, p. 9) خلصت بنتيجة وهي أن مواقف التهكم العاطفية والإدراكية تؤثر بشكل إيجابي وكبير على الاغتراب في العمل.

■ تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

والتي نصت على ما يلي "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العاطفي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ )"

حيث أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (23) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العاطفي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ )، وهذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين البعد العاطفي والاغتراب الوظيفي عند موظفي مديرية الصيانة سوناطراك

بسكرة، وذلك راجع إلى أنه كلما زاد شعورهم بالرضا الوظيفي بجميع أبعاده والأمن الوظيفي أدى هذا لانخفاض مستوى شعورهم بالاغتراب الوظيفي.

وتتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (Shuang & Yang , 2018, p. 9) التي خلصت بنتيجة وهي أن مواقف التهكم العاطفية والإدراكية تؤثر بشكل إيجابي وكبير على الاغتراب في العمل.

■ تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي نصت على ما يلي "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد السلوكي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ )".

حيث أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية والموضحة في الجدول رقم (23) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد السلوكي على الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ )، وهذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين البعد السلوكي والاغتراب الوظيفي عند موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، ويفسر ذلك بأنهم كلما اعتمدوا سلوكيات استياء وتدمر اتجاه ممارسات وسياسات الإدارة، كلما زاد شعورهم بالاغتراب داخل المديرية، والعكس صحيح.

واتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة (Yıldız & Şaylıkay, 2014, p. 624) حيث وجد أن للبعد السلوكي للسخرية التنظيمية له تأثير إيجابي على الاغتراب الذاتي.

ثانيا: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

والتي كانت صياغتها كالتالي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التهكم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0,05$ )".

من خلال نتائج الجداول رقم (24) و (25) و (26) وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التهكم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في مديرية سوناطراك بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وبناءً على ذلك نستنتج أن المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة) ليس لها تأثير على مستوى التهكم التنظيمي.

■ الجنس: كانت النتائج المتعلقة بالتهكم في بعض الدراسات مختلفة بسبب الاختلاف في البيئات المهنية، قامت مجموعة من الدراسات التي حللت بشكل خاص التهكم التنظيمي بتحليل دور الجنس، وعلى الرغم من تنوع

نتائج هذه الدراسات، إلا أن معظمها لم تجد أي تأثير للجنس على التهكم التنظيمي (Sajid , 2011, p. 132). ومن خلال نتائج دراستنا والموضحة في الجدول رقم (25) وجدنا أن متغير الجنس لا يؤثر على مستوى التهكم التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة.

- العمر: تشير النتائج التي توصل إليها Gibson & Klein سنة 1970 و Steers سنة 1977 إلى أن العمر يرتبط بشكل إيجابي بالمواقف الإيجابية في مكان العمل، فالموظفين الأصغر سناً أكثر تشاؤماً من الموظفين الأكبر سناً (Sajid , 2011, p. 132)، والسبب في ارتفاع التهكم لدى الشباب هو أنهم يعتبرون المال والنجاح المالي هو الأساس في التفوق ولكن عندما اصطدموا بالواقع اصبوا بخيبة الأمل مما زاد من تحكمهم (علي الفتلاوي، 2014، صفحة 44)، وفي دراستنا والموضحة في الجدول رقم (26) وجدنا أن متغير العمر لا يؤثر على مستوى التهكم التنظيمي وهذا راجع لأن عينة مديرية سوناطراك بسكرة من فئة أكبر 30 سنة بحيث يكون لديهم دراية أكثر بظروف العمل وممارسات الادارية التي تتسم بالإيجابية، حيث حتى موظفین الجدد الذي تقل أعمارهم عن 30 سنة لديهم قناعة تامة بأن مؤسسة سوناطراك هي الأفضل لهم في شغل وظيفة المستقبل مقارنة بالمؤسسات الأخرى، ومنه فنتائج دراستنا تتوافق مع نتائج الدراسات السابقة.
- المؤهل العلمي: من خلال نتائج دراستنا والمثلة في الجدول رقم (26) وجدنا أن متغير المؤهل العلمي لا يؤثر على مستوى التهكم التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة. وعلى ضوء ما ذكره Sajid «خلصت دراسة Anderson and Bateman إلى أنه لا يوجد أثر للمؤهلات على التهكم التنظيمي.» (Sajid , 2011, p. 132)، نجد أن نتائج دراستنا تتوافق مع نتائج الدراسات السابقة.

ثالثاً: تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

والتي كانت تنص على ما يلي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى دلالة (0,05)  $\alpha$ ".

ومن خلال نتائج الجداول رقم (27) و (28) و (29) نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة عند مستوى الدلالة (0,05)  $\alpha$ ، ومنه نستنتج أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة لا تختلف باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.

■ الجنس: هدفت الدراسة التي قام بها Mohoney & Quick سنة 2001 إلى الكشف عن وجود مشاعر الاغتراب لدى طلبة الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية فضلاً عن تعرف العلاقة بين الاغتراب ومتغير الجنس، والكشف عن الدور الذي يمكن أن تؤديه الجامعة في رفع أو خفض مشاعر الاغتراب لدى طلبتها، وقد توصلت النتائج إلى أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية في مستوى الشعور بالاغتراب تبعاً لمتغير الجنس (خوجة ، 2020، صفحة 176). ومن خلال نتائج دراستنا والموضحة في الجدول رقم (28) وجدنا أن متغير الجنس لا يؤثر على مستوى الاغتراب الوظيفي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة السابقة.

■ العمر: أشارت دراسة حافظ سنة 1980 إلى أن الاغتراب يزداد بين صغار السن عنه لدى الكبار، وكذلك توصلت دراسة Martin التي أجراها سنة 1973 على ثلاثة أجيال، أن الشباب أكثر اغتراباً (الجيل الثالث) (الأحفاد)، والأبناء أقل اغتراباً (الجيل الثاني)، بينما الآباء الجيل الأكبر متوسطي الاغتراب (الجيل الأول) (خوجة ، 2020، صفحة 176). ومن خلال دراستنا والموضحة في الجدول رقم (29) وجدنا أن متغير العمر لا يؤثر على مستوى الاغتراب الوظيفي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة وهذا ما يتوافق مع الدراستين السابقتين.

## خلاصة الفصل التطبيقي:

لقد حاولنا في هذا الفصل القيام بتطبيق خطوة من خطوات البحث العلمي لاستكمال هذه الدراسة ألا وهي تبويب البيانات في جداول إحصائية بهدف مناقشتها وتحليلها وتفسيرها بالاعتماد على الأسلوبين الكمي والكيفي من أجل التوصل إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة، حيث قمنا بافتتاح الفصل في المبحث الأول بتقديم عام حول المؤسسة محل الدراسة مديرية الصيانة سوناطراك فرع بسكرة، ومن ثم قمنا في المبحث الثاني قمنا بالتذكير بمجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة بالإضافة إلى توضيح بناء أداة الدراسة، وبعدها المبحث الثالث الذي تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية، وأخيرا في المبحث الرابع قمنا بمناقشة وتفسير هذه النتائج.



خاتمة

إن العالم اليوم في حالة تطور سريع بسبب التقدم الكبير الذي طرأ على جميع مجالات الحياة خاصة الاقتصادية منها، مما حتم على المؤسسات اليوم مواكبة تلك التطورات من أجل استمرارها و صمودها في بيئة تنافسية، ولتحقق ذلك وجب عليها الاهتمام البالغ بمواردها البشرية الحاملة للمعارف والكفاءات والتي تحقق لها ميزة تنافسية تسمح لها باكتساح أسواق جديدة، وهذا لا يتم إلا من خلال توفير بيئة عمل ملائمة خالية من الصراعات والظواهر السلبية.

ومن خلال دراستنا هذه حاولنا تسليط الضوء على أحد تلك الظواهر كظاهرة الاغتراب الوظيفي التي تعد من المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل العلماء والمفكرين في الآونة الأخيرة، لما لها من تأثير سلبي كبير على استقرار المنظمة وتطورها، ومن خلال دراستنا حول أسباب ظهور ظاهرة الاغتراب الوظيفي بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة وجدنا أن من بين تلك الأسباب نجد ظاهرة التهكم التنظيمي، وهذا ما شجعنا على دراسة موضوع أثر التهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي.

#### أولاً: النتائج النظرية.

استناداً على ما توصلنا إليه في الجانب النظري حول ظاهرتي الاغتراب الوظيفي والتهكم التنظيمي، نقدم النتائج التالية:

- تعتبر ظاهرتي الاغتراب الوظيفي والتهكم التنظيمي من الظواهر الحديثة نسبياً التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل العلماء والمفكرين وهذا لما لهما من آثار سلبية على المؤسسات.
- تسعى المؤسسات جاهدة إلى تجنب نشوء ظاهرتي الاغتراب الوظيفي والتهكم التنظيمي لدى الموظفين في مكان العمل، من خلال اتباع سياسات وممارسات تحد أو تقلل منهما.
- تتعدد أسباب الاغتراب الوظيفي فنجد منها أسباب تنظيمية متعلقة بالمنظمة وأخرى متعلقة بالفرد.
- للتهكم التنظيمي مجموعة من نتائج سلبية التي تؤثر على المنظمة، إلا أن هذا لا يمنع من وجود بعض النتائج الإيجابية التي تساهم في تطويرها.
- خلصت أغلب نتائج الدراسات السابقة على أنه لا يوجد أي تأثير للجنس والمؤهل العلمي في نشوء ظاهرة التهكم التنظيمي على خلاف العمر، حيث وجدوا أن الموظفين الأصغر سناً أكثر تشاؤماً وسلبية من الموظفين الأكبر سناً.
- يعد التهكم التنظيمي من بين الأسباب التي تؤدي إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الموظفين.

ثانيا: النتائج الميدانية.

توصلت دراستنا الميدانية إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى التهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة (البعد الادراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة جاءت بدرجة منخفضة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2,24).
- أظهرت الدراسة أن مستوى الاغتراب الوظيفي بأبعاده المختلفة (بعد الشعور بالعجز، بعد الشعور بالعزلة الاجتماعية، بعد الاغتراب عن الذات، بعد الشعور باللامعيارية، بعد الشعور باللامعنى) لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة جاءت بدرجة منخفضة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2,01).
- أظهرت الدراسة أن مستوى أبعاد التهكم التنظيمي الثلاثة (البعد الادراكي، البعد العاطفي، البعد السلوكي) جاءت بدرجة منخفضة في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.
- أظهرت الدراسة أن مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي الأربعة (بعد الشعور بالعجز، بعد الشعور بالعزلة الاجتماعية، بعد الشعور بالاغتراب عن الذات، بعد الشعور باللامعنى) جاءت بدرجة منخفضة في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، أما بعد الثالث (بعد الشعور باللامعيارية) جاء بدرجة منخفضة جداً.
- أظهرت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة على الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.
- حسب ما بينت الدراسة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الادراكي على الشعور بالاغتراب لدى موظفي مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، في حين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعدين العاطفي والسلوكي على الشعور الاغتراب الوظيفي.
- وجدت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مغير التهكم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- وجدت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مغير الاغتراب الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثالثا: التوصيات.

- تدعيم خلية متابعة العمال بمختصين نفسانيين يراقبون التطور النفسي والسيكولوجي للموظفين وعدم الاستهانة بمشاعرهم.
- اهتمام إدارة المديرية بموظفيها من خلال فتح لهم المجال للحوار والنقاش وتبادل الأفكار، والاستماع لانشغالاتهم ومقترحاتهم، وذلك من خلال عقد اجتماعات دورية تهدف الى تقوية الروابط بين الإدارة وموظفيها.
- المحافظة على الطرق المتبعة من طرف الإدارة في التعامل مع موظفيها وتدعيمها.
- زيادة وعي الإدارة بأهمية دراسة أسباب الاغتراب الوظيفي بشكل جدي واتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لعلاج هذه الظاهرة.
- على إدارة أن تكون دائماً في حالة يقظة بخصوص الظواهر السلبية التي قد تحصل مستقبلا في المديرية، والقضاء عليها قبل تفشيها، وأن تتأهب لها دوماً.

رابعا: أفاق الدراسة.

بما أن دراستنا أسفرت عن نتائج تدل على عدم وجود ظاهرة الاغتراب الوظيفي والتهكم التنظيمي في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة، لهذا نقترح إجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسات أخرى أو قطاعات مختلفة مثل قطاع الصحة في المستشفيات أو قطاع التعليم مثل الجامعات وغيرها...، كما نقترح أيضا القيام بدراسات أخرى في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة مثل:

- دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي.
- دور نظام الحوافز في تحقيق الرضى الوظيفي.
- أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي



قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: باللغة العربية.

(1) الكتب،

- أحمد صلاح الدين الجماعي. (2009). *الاغتراب النفسي الاجتماعي وعلاقته بالتوافق النفسي والاجتماعي*. المملكة الاردنية الهاشمية: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الدكتور مؤيد سعيد السالم. (2009). *القوة التنظيمية*. الاردن، الشارقة، الاردن: اثناء للنشر والتوزيع.
- علي محمود محمد سرحان. (2019). *مناهج البحث العلمي*. صنعاء، الجمهورية اليمنية: دار الكتب.
- كرياتة الدوري ، و أحمد علي صالح. (2020). *ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفية الثالثة*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

(2) المقالات.

- أحلام بوفناز، و إهام بوغليطة . (2021, 2 24). أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهكم التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. *مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11 (2)*، 332\_349.
- أحمد عبد الرزاق ترتيل. (2022, 12 31). العلاقة بين التهكم التنظيمي والاداء الاستباقي: الدور التفاعلي لفك الارتباط الأخلاقي. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (4)*، 185\_202. doi:10.52113/6/2022-12-4/585-202
- أديب بروهوم، فداء الشيخ حسن، و رشا حمدوش. (2019, 4 1). أسباب الصراعات التنظيمية وأثرها على الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة لمستشفى التوليد في طرطوس. *مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، 3 (2)*، 73\_88.
- اسماعيل سيبوكر، و نجلاء نجاحي. (2016, 6). أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنسانية. مقاليد، 6 (8)، 43\_54.
- الطاهر بن تونس، ليديا أولليل، و سعاد لوناتسي. (2022, 5 13). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية تيزي وزو **ENIEM**. *مجلة دراسات، 11 (1)*، 697\_716.

## قائمة المصادر والمراجع

- أنغام سليم المعايطه، و سالم عبد المجيد البشاشة. (6, 2019). أثر الظلم التنظيمي في دوران العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 3(6)، 109\_125.  
doi:10.26389/AJSRP.A150119
- بسام سمير الرميدي. (31, 3, 2019). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة المهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 3(1)، 340\_357.
- بهاء الدين سعد مسعد. (10, 2020). الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية". *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 21(4)، 489\_542.
- حسام محمود ابوحمور، رانية جعفر قطيشات، و محمد عبدالله الربالات. (30, 9, 2018). الاغتراب الوظيفي وأثره على كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية. *رواح للبحوث والدراسات* (37)، 94\_115.
- حميد سالم غياض الكعبي. (2017). دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء من المدرسين في كلية الرافدين الجامعة. *مجلة الادارة والاقتصاد* (121)، 126\_175.
- خالد بن قوارش، و رابع العايب. (2023). الاغتراب المهني لدى المرأة العاملة بمركز إعادة التربية بنات قسنطينة. *مجلة العلوم الانسانية*، 2(34)، 379\_392.
- داود غديري، و أبو بكر بوسالم. (5, 6, 2023). أثر القيادة التشاركية وتمكين العاملين على التهكم التنظيمي في ظل الدور الوسيط للسلوك الحضاري باستخدام منهجية (PLS-SEM) -دراسة حالة كلية الآداب واللغات بجامعة جيجل-. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 9(1)، 33\_58.
- رانية محمد محمود زيادة. (مارس, 2023). تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الدقهلية. *المجلة العلمية للتجارة والتمويل* (1)، 1\_36.
- رشا مهدي صالح. (2020). اثر التهكم التنظيمي في الاستغراق الوظيفي للمعلمين في بعض المدارس الحكومية في قضاء الزبير. *مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية*، 26(117)، 109\_127.
- رغد عبد العزيز عبد الكريم الدخيل. (16, 9, 2020). التهكم التنظيمي لدى معلمات المدارس الأهلية في منطقة القصيم التعليمية من وجهة نظرهن. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 9(2)، 515\_532.  
doi:https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.2.10

## قائمة المصادر والمراجع

- سارة بن بولرباح ، و علي النعاس سعيد. (12 1, 2019). أثر انعكاس التهكم الوظيفي على مرونة التغيير التنظيمي. *مجلة الاقتصاد الدولي و العولمة*، 2(4)، 71\_85.
- سامية السيد محمود . (7, 2018). أثر السخرية التنظيمية على الاحتراق الوظيفي في الوحدات الحكومية بمحافظة الشرقية. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، 55(2)، 1\_37.
- سجي نوح بدل صالح، احسان احمد ثابت ، و بثينة حسين علي . (6, 2023). دراسة تحليلية عن التهكم التنظيمي لمدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل. *مجلة واسطة للعلوم الرياضية*، 15(2)، 405\_429.
- سعد فاضل عباس المحمود، و محمود محمد أمين الباشقالي. (9, 2020). أثر أدوار القيادة بالضيافة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر الوظيفية والتدريسية في عدد من الكليات والمعاهد التقنية التابعة لجامعة دهوك التقنية. *المجلة العربية للإدارة*، 40(3)، 21\_41.
- سهام موسي، و صورية زاوي. (24 06, 2021). أثر جودة بيئة العمل على مستوى الاغتراب الوظيفي دراسة حالة مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة. *مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا*، 17(26)، 580\_597.
- عبد الحفيظ بوخلوه، و الزهرة مولاي علي. (2, 2022). الجماعات غير الرسمية داخل الإدارة المدرسية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لأستاذ التعليم الثانوي دراسة ميدانية لمجموعة من الأساتذة المدرسين بالطور الثانوي بمدينة ورقلة بالجزائر. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، 9، 302\_326.
- عبد الرحمن علي محمد شلير، و عصمت محمد شان. (6 10, 2020). دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي. *مجلة جامعة دهوك*، 23(2)، 494\_514.
- عبد العزيز عبد الهادي العامري . (12, 2020). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية* (8)، 287\_332.
- عبد الوهاب مغار. (3 4, 2022). التهكم التنظيمي وعلاقته بالسلوكيات المضادة للإنتاج لدى العاملين دراسة ميدانية على العاملين بعقود ما قبل التشغيل بلدية عزابة سكيكدة. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية العلوم التربوية*، 7(2)، 320\_342.
- عزيزة مفرح فرحان المطيري. (04, 2016). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. *مجلة كلية التربية*، 35(168)، 467\_513.
- علي اسماعيل علي محمد، رانية شمعة عبد المنعم، و هلال هدير . (6, 2022). دور رأس المال النفسي في الحد من سلوكيات التهكم التنظيمي. *مجلة البحوث الادارية والمالية والكمية*، 2(2)، 166\_200.

## قائمة المصادر والمراجع

- علي صالح الشايع. (11 5, 2020). مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 9(1)، 154\_129.
- عناوي رهيو سحر. (2014). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية - جامعة القادسية. *مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية*، 4(10)، 224\_183.
- فاتح دبله. (8, 2011). الأسس الفكرية والابستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير. *مجلة العلوم الانسانية* (23)، 351\_335.
- فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق. (1, 2020). التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة دراسة تحليلية نقدية. *مجلة كلية التربية*، 109(1)، 139\_99.
- فاييزة خير الله ناصر بن عبد الله، و عادل خير الله ناصر بن عبد الله. (12, 2020). ظاهرة الاغتراب الوظيفي (أسبابها نتائجها سبل علاجها ) بالتطبيق على المؤسسات التعليمية في الكويت. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 7(37)، 204\_138.
- فاييزة فاضل، و سمية سعدو. (20 9, 2021). الاغتراب الوظيفي لدى موظفي عقود ما قبل التشغيل **ANEM, ADS**. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 6(2)، 261\_231.
- كوثر مرابط، و جوهرة اقطي. (2022). العدالة التنظيمية ودورها في التقليل من الاغتراب الوظيفي دراسة ميدانية بمدينة الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة. *مجلة افاق للعلوم*، 7(2)، 554\_540.
- محمد عزت حشاد، رضا محمود أبو زيد، و مروة جمال أبو رية. (06, 2023). الدور الوسيط للاغتراب الوظيفي في العلاقة بين التهكم التنظيمي والإحباط الوظيفي في شركات السياحة فئة (أ) وفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. *مجلة كلية السياحة والفنادق* - 7(1)، 98\_73.
- محمود أحمد أبو سمرة، محمد عوض شعيبات، و أروى أبو مقدم. (27 11, 2014). الاغتراب الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 34(2)، 71\_53.
- منصور بن زاهي، و نور الدين تاويريت. (12 1, 2010). الاغتراب الوظيفي كشكل من أشكال المعانات في العمل. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، 3(3)، 149\_132.
- ميادة كاظم نتوش. (18 4, 2021). دور أبعاد العدالة التنظيمية في الحد من سلوك الاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة البصرة. *مجلة العلوم الاجتماعية* ، 1\_21.

- ميثاق هاتف الفنلاوي. (3 31, 2014). دور الانعزاز الوظيفي في تقليل سلوك التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية بحث تحليلي في دائرة صحة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الادارية، 10(39)، 127\_146.
- نسرين صالح عرفة، محمد أشرف أبو خيران ، و محمود أحمد أبو سمرة. (30 6, 2021). مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 9(2)، 85\_114.

### (3) الرسائل الجامعية.

#### ■ أطروحات دكتوراه:

- حنان بعجي. (2021). دور الدعم التنظيمي في كبح آليات التهكم التنظيمي لأساتذة قطاع التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف . أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع. المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- سليمة العمري. (2019). دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع . أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.
- علي عبد الحسن عباس الفتلاوي. (2014). سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الأوسط . أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال. كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الأعمال: جامعة كربلاء.
- منصور بن زاهي. (2007). الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية والانجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات. أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل. قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة منتوري.
- يوسف عادل خوجة . (2020). انقطاع العقد النفسي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي بالاغتراب الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الباحثين في المراكز البحثية الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم. ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.

#### ■ رسائل ماجستير:

- زياد فهد شدد. (2021). أثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجمهورية العربية السورية. رسالة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA. دمشق، سوريا : الجامعة الافتراضية السورية.

- صابرين مراد نمر أبو جاسر . (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية . رسالة ماجستير . غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية غزة.
- اسراء خالد صباح. (2020). النهكم التنظيمي وانعكاساته على جودة الخدمة الصحية : دراسة استطلاعية في مستشفى السلام التعليمي في مدينة الموصل . مذكرة ماجستير . الموصل، كلية الادارة والاقتصاد, قسم ادارة الأعمال، العراق: جامعة الموصل.

#### (4) القواميس:

- المركز الثقافي العربي. (2008). القاموس الكافي للطلاب. بئر التوتة، الجزائر: دار الأصالة للنشر والتوزيع والاستيراد.
- منشورات المرشد الجزائري. (2009). مرشد القاموس المدرسي الجديد. الجزائر، الجزائر : منشورات المرشد الجزائري.

#### ثانيا: باللغة الأجنبية.

#### (1) بالنسبة للكاتب:

- Nejat, B., & Cem, S. (2022, 7). *Cynicism in "The Dark Side of Organizational Behavior: Examining Undesirable Aspects of Organizational Life"*. Routledge, Taylor&Francis- London.
- Sekaran, V. (2004). *Research Methods for Business's Skill Building Approavh*, 4 ed, John Wiley & Sons, Inc.New York:

#### (2) بالنسبة المقالات:

- Abdelgalil, A. M. (2022, 12). *The Role of Ethical Leadership on the Relationship between Organizational Cynicism and Alienation at Work: An Empirical Study*. Arab Journal of Administration, 42(4), 433\_452.
- Adel , R., Nadia, A., & Amany , M. (2018). *Organizational Cynicism and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study*. European Journal of Business and Management, 10(27), 70\_79.

- 
- Alsaed, R., & Abu Jassar, S. R. (2021, 4). The Impact of work ***Alienation in Organizational Commitment at The Ministry of Labor, Jordan.*** International Journal of Entrepreneurship, 25, 1\_12.
  - Divya , S., & Varsha , D. (2018, 7). ***Organizational Cynicism: A Literature Review.*** International Journal of Management, Technology And Engineering, 8(7), 1114\_1124.
  - Durrah, O. (2020, 10). ***Injustice Perception and Work Alienation: Exploring the Mediating Role of Employee's Cynicism in Healthcare Sector.*** Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(9), 811\_824.
  - Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019, 4 3). ***Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations.*** International Journal of Environmental Research and Public Health, 1\_16.
  - El-said, G. Y. (2023). ***The moderating effect of Organizational Justice on the relationship between Employee Alienation and Organizational Silence: An applied study on Government Hospitals in Damietta.*** Journal of Business and Environmental Sciences, 2(1), 78\_103.
  - Erarslan, S., Çiğdem , K., & Erkut, A. (2018). ***Effect Of Oranizational Cyniciism and Job Satisfaction on Organizatioal Commitment: an Empirical study on Banking Sector.*** The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, 23, 905\_922.
  - Hüseyin , A., & Bora , D. (2016). ***Mediating Role of Organizational Cynicism and Work Alienation in the Relationship of Ethical Leadership and organizational Citizeship Behavior: Antakya Tourism Employees Sample.*** BJSS Balkan Journal of Social Sciences, 458\_474.

- 
- Imran , S., Tasneem , F., & Muhammad , J. (2018, 6 30). ***Impact of Organization Cynicism on Work Outcomes: Mediating Role of Work Alienation***. NICE Research Journal, 122\_138.
  - Merve , K. (2014). ***Cynicism as a Mediator of Relations between Job Stress and Work Alienation: A Study from a Developing Country – Turkey***. Global Business and Management Research: An International Journal, 6(1), 34\_36.
  - Mohamed, A., Abd El Rahman, S., Rasha, M., & Ali, H. (2022, 6 1). ***Effect of Organizational Cynicism on Quality of Work Life and Employee Effectiveness among Nursing Staff***. Minia Scientific Nursing Journal, 11(1), 2\_10.
  - Muhammad, R., Muhammad , Z. I., Anum, F., & Samina , N. (2017). ***Organizational Cynicism and its Relationship with Employee's Performance in Teaching Hospitals of Pakistan***. International Journal of Economics & Management Sciences, 6(3), 6. doi:: 10.4172/2162-6359.1000413
  - Neharika , V., Nisha , N., & Rahul, S. (2019, 9). ***Burnout, Organizational Cynicism, and Alienation: A Review of Negative Workplace Attitudes, Behaviours, and Cognitions*** (Vol. 3). OXFORD university press. doi:10.1093/oso/9780199498864.003.0002
  - Özkoç, A. G. (2016). ***Job Autonomy and Work Alienation: Organizational and Occupational Identification as a Mediator***. European Journal of Business and Management, 8(11), 61\_73.
  - Özlem , G. I. (2014, 12 31). ***Organizational Cynicism: A Study Among Advertising Agencies***. International Journal of Organizational Analysis(22), 130\_151.

- Pfrombeck, J., Doden, W., Grote, G., & Feierabend, A. (2020). ***A Study of Organizational Cynicism and How It Is Affected by Social Exchange Relationships at Work***. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1\_54.
- Sanal, M., & Zare, L. (2017, 4). ***Organizational Alienation***. International Journal of Business and Management Invention, 6(4), 105\_112.
- Shaharruddin, S., Fais, A., & Muhaizam, M. M. (2016, 2). ***Cynicism in Organizations: Does Organizational Justice Matter?*** International Journal of Research in Business Studies and Management, 3(2), 49\_60.
- Shuang , L., & Yang , C. (2018, 7 27). ***The Relationship Between Psychological Contract Breach and Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Organizational Cynicism and Work Alienation***. Frontiers in Psychology, 9, 1\_13.
- Tabrizi, A. M. (2015). ***A Sociological Study of the Joint Effect of Work Alienation and Job Satisfaction on Workers Depression in Industrial and Service Sectors of the City of Tehran***. International Journal of Social Sciences (IJSS), 5(4), 1\_16.
- Tahira, A. Y., Shahid, R., & Riaz, H. (2015). ***Daivers of work Alienation: a Narrative Review***. IBT Journal of Business Studies (Formerly Journal of Management & Social Sciences), 11(2), 229\_242.
- Tahreem , Y., & Shazia , K. (2015). ***Organizational cynicism, work related quality of life and organizational commitment in employees***. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 9(2), 568\_582.
- Tharwat , A. S., Osama , M. A.-m., & Abuzid, H. F. (2023). ***The Impact of Workplace Bullying on the Relationship between Leader-Member Exchange Relationship (LMX) Quality and Organizational***

- Cynicism (Applied on Egyptian Governmental Universities)*. مجلة بنها للعلوم الإنسانية, 3(2), 1244-1278.
- Tummers, L., & den Dulk, L. (2011). **Meaningful work for a meaningful life? Work alienation and its effects in the work and the family context. *Workshop: Strategic HRM in the Public Sector and Public Values***, (p. 1\_19).
  - Tummers, L., & den Dulk, L. (2013). ***The effects of work alienation on organizational commitment, work effort and work-to-family enrichment***. Journal of Nursing Management Accepted manuscript, 1\_21.
  - Wageeh , A., Nafei , Belal , A., & Kaifi. (2013). **The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt**. European Journal of Business and Management, 5(12), 131\_147.
  - Walter, A. G., Diego, V. R., Andrea, G. J., Valeria, H. S., Katiuska, S., & Scarlet, O. V. (2023). ***Psychometric Analysis of the Organizational Cynicism Scale in workers from Arequipa City, Peru***. Journal of Management, 39, 1\_11.
  - Yıldırım, F., & Yıldırım, S. (2016). ***Effects of cynicism on empowerment in organizations***. Journal of Human Sciences, 13(3), 5740\_5750. doi:10.14687/jhs.v13i3.4124
  - Yıldız, S., & Şaylıkay, M. (2014, 1). ***The effect of organisational cynicism on alienation***. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 622\_627.
  - Yilmaz, S. E., & Sezgili, K. (2022, 9). ***Impact of Organizational Cynicism on Turnover Intention: Mediation by Work Alienation***. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(1), 17\_33.

- 
- Yoldash, Y., & Isac, N. (2022, 7). ***Causes and Effects of Organizational Cynicism and its Relationship with Organizational Commitment, Job Satisfaction in Afghanistan NGOs.*** Review of International Comparative Management, 23(3), 367\_381. doi:10.24818/RMCI.2022.3.367

(3) بالنسبة للرسائل العلمية:

- Cüneyt , Ç. (2020, 12). ***The Role of Perceived Organizational Support on Organizational Cynicism With the Impact of Job Burnout and Openness to Change: a Study in a Global Company in Retail Sector.*** PhD Thesis. Departement of Businness Administration.
- Naus, A. J. (2007, 10 12). ***Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequenes of Employee Cynicism Toward The Employing Organization.*** Doctoral Thesis. Universiteit Maastricht.
- Sajid , B. (2011, 7). ***Organizational Cynicism Development and Testing of an Integrated Model A Study of Public Sector Employees in Pakistan.*** Doctoral Thesis. Islamabad, Department of Management & Social, Pakistan: Mohammad Ali Jinnah University.



ملاحق

ملحق 1: الاستبيان.

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بها تحت عنوان "أثر النهك التنظيمي على الاغتراب الوظيفي -دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ولاية بسكرة - وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية.

لذا نأمل من حضرتكم إبداء آرائكم على كافة عبارات الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد على دقة إجاباتكم ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

**ملاحظات عامة:**

1-يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة؛ لأن ترك أي سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

2-يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

تحت إشراف الدكتورة :

داسي وهيبية

الطالبتين :

بوعباس نسبية أميرة

تيطاوين مرام

## ملاحق

### أولاً: المعلومات الشخصية.

الجنس: ذكر ( ) ، أنثى ( )

العمر: أقل من 30 سنة ( ) ، من 30 إلى أقل من 40 سنة ( ) ، من 40 إلى أقل من 50 سنة ( )  
من 50 إلى أقل من 60 ( ) ، 60 سنة فأكثر ( ) .

المؤهل العلمي: ليسانس ( ) ، ماستر ( ) ، ماجستير ( ) ، دكتوراه ( )  
مهندس ( ) ، تقني سامي ( )

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) ، من 5 إلى أقل من 10 ( ) ، من 10 إلى أقل من 15 ( ) ،  
من 15 إلى أقل من 20 ( ) ، 20 سنة فما أكثر ( ) .

### ثانياً-التهكم التنظيمي:

ت	الفقرات	بشدة	أثقل	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
<b>أ-البعد الإدراكي:</b>						
1	أعتقد بأن الادارة تقول شيء وتفعل شيء آخر					
2	يبدو أن سلوكيات الادارة وأهدافها وممارساتها لديها القليل من القواسم المشتركة					
3	أرى القليل من التشابه بين ما تقول الادارة بأنها سوف تعمله وبين ما تعمله فعلاً					
4	أعتقد بأن قرارات الادارة تفتقد للمصداقية والاستقامة					
<b>ب-البعد العاطفي:</b>						
5	اشعر بالقلق عندما أفكر في مستقبل عملي بالمديرية التي اعمل فيها.					
6	أنا غير راضي أبداً في هذه المديرية ودائماً اشعر بالاستياء					



					14	أشعر بالغبرة عن زملائي حتى في ظل وجودهم معي في المديرية
<b>ج- بعد الشعور باللامعيارية</b>						
					15	لم أعد اهتم لسمعة المديرية
					16	أتأخر عن بداية الدوام الرسمي دون عذر مقبول
					17	استخدم التبريرات لما أقوم به من أعمال تخالف أنظمة المديرية
					18	أشعر بأن التزامي بالقيم المؤسساتية أصبح ضعيفاً
					19	أرغب في المغادرة من العمل دون عذر مقبول
					20	ليس هناك ما يشجعني على الإخلاص في أداء عملي في المديرية
					21	أشعر بأن الالتزام بأنظمة المديرية وتعليماتها غير مجد
<b>د- بعد الشعور بالاغتراب عن الذات</b>						
					22	أشعر بالفراغ النفسي أثناء عملي في المديرية
					23	أشعر بتدني مستوى رضائي عن أدائي في المديرية
					24	أكره المشاركة في صناعة أي من قرارات المديرية
					35	أشعر بالعجز عن تحقيق ذاتي داخل المديرية
					26	أشعر بصراع دائم بين قناعاتي وما أقوم به في المديرية
					27	أجد صعوبة في قول (لا) عندما يتطلب الأمر ذلك
					28	أشعر أن وظيفتي لا تشبع لدي الحاجة لتأكيد ذاتي
					28	أرى أن ما حققته من نجاحات في المديرية لم يحقق طموحي
<b>ج- بعد الشعور باللامعنى</b>						
					30	أشعر ان قدراتي محدودة
					31	مصلحة العمل لا تعني لي الشيء الكثير
					32	يتعارض عملي مع طموحاتي الوظيفية
					33	أعتقد بأن الاجتهاد في العمل مضبعة للوقت
					34	كل ما أقوم به من عمل لا يجدي نفعا
					35	أفتقد معنى للوفاء والإخلاص في العمل
					36	أفتقد الشعور بأهمية وظيفتي في المديرية
					37	أفتقد الشعور بأهميتي في هذه المديرية

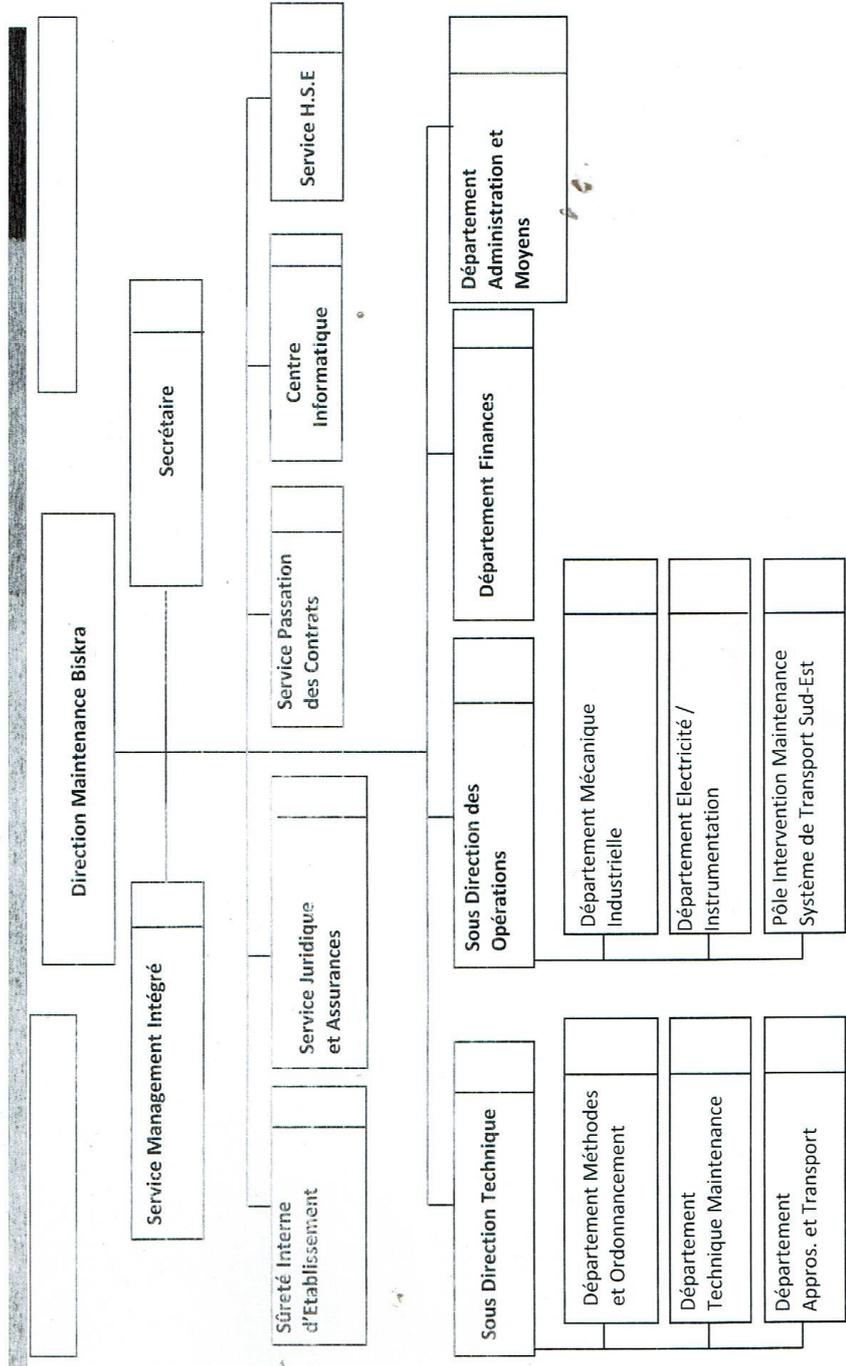
ملاحق

ملحق 2: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

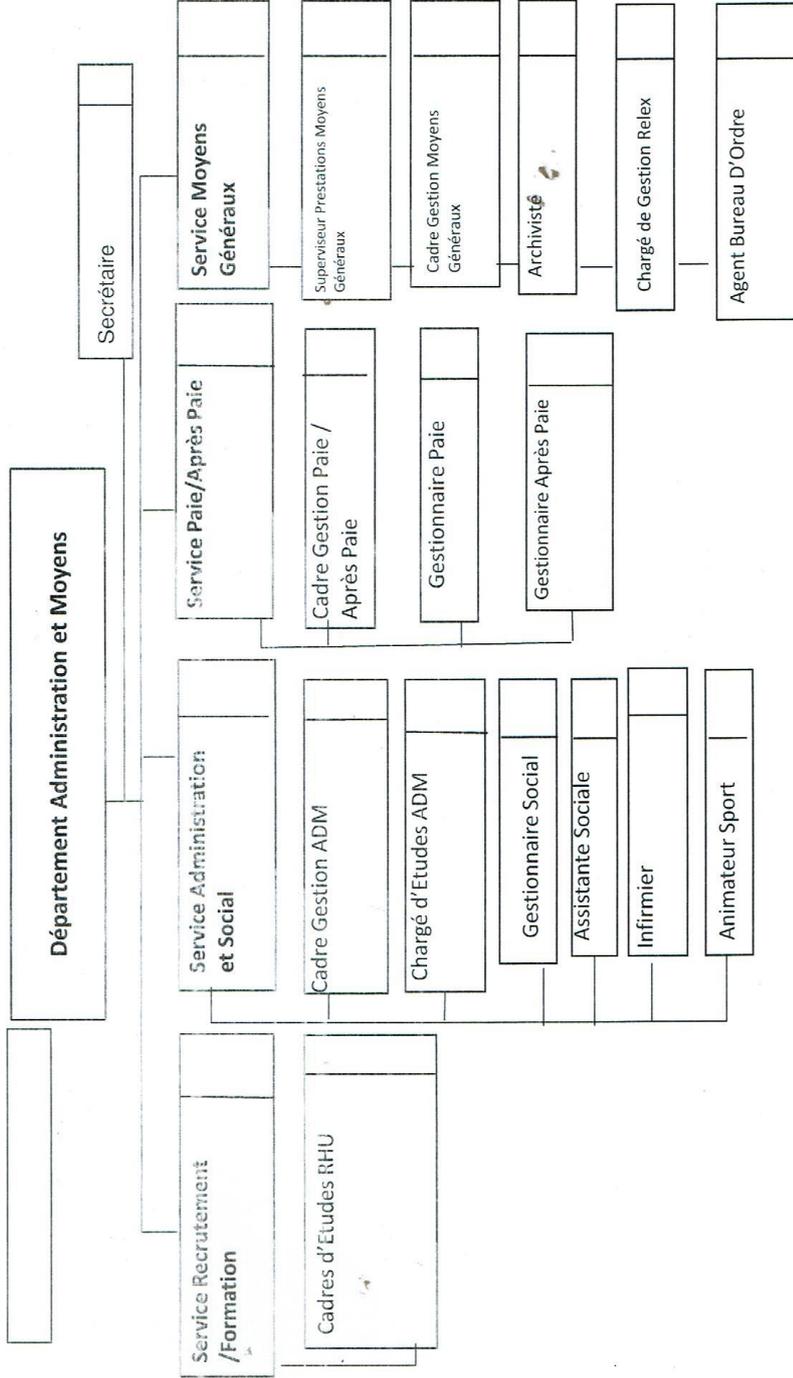
الرتبة	الاسم	الرقم
أستاذ تعليم عالي	آقطي جوهرة	01
أستاذ تعليم عالي	موسي سهام	02

ملحق 3: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

Organigramme de la Direction Maintenance Biskra



Organigramme du Département Administration et Moyens – MNB



## ملاحق

### ملحق 5: مخرجات التحليل الاحصائي.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	50

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	37

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	13

#### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	38	79,2	79,2	79,2
	أنثى	10	20,8	20,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

#### العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	4,2	4,2	4,2
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	35,4	35,4	39,6
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	35,4	35,4	75,0
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	11	22,9	22,9	97,9
	60 سنة فما أكثر	1	2,1	2,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

## ملاحق

		المؤهل_العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إسنادس	12	25,0	25,0	25,0
	ماستر	14	29,2	29,2	54,2
	دكتوراه	2	4,2	4,2	58,3
	مهندس	18	37,5	37,5	95,8
	نظري سامي	2	4,2	4,2	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

		سنوات_الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	3	6,3	6,3	6,3
	من 5 إلى أقل من 10	8	16,7	16,7	22,9
	من 10 إلى أقل من 15	15	31,3	31,3	54,2
	من 15 إلى أقل من 20	13	27,1	27,1	81,3
	20 سنة فما أكثر	9	18,8	18,8	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Organizationalcynicism	48	2,2452	,83990
Thecognitivedimension	48	2,5104	1,04035
TheEmotionaldimension	48	2,1000	,89538
TheBehavioraldimension	48	2,1615	1,09822
N valide (liste)	48		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Thecognitivedimension	48	2,5104	1,04035
x11	48	2,50	1,288
x12	48	2,58	1,088
x13	48	2,54	1,051
x14	48	2,42	1,048
N valide (liste)	48		

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
TheEmotionaldimension	48	2,1000	,89538
X21	48	1,98	1,041
x22	48	1,88	,841
x23	48	2,10	1,077
x24	48	2,33	1,209
x25	48	2,21	1,220
N valide (liste)	48		

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
TheBehavioraldimension	48	2,1615	1,09822
x31	48	2,04	1,220
x32	48	2,13	1,178
x33	48	2,33	1,326
x34	48	2,15	1,271
N valide (liste)	48		

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
Jobalienation	48	2,0152	,62405
Feelinghelpless	48	2,0417	,66411
Feelingsociallyisolated	48	1,9687	,65833
Feelingnonstandard	48	1,7054	,79534
Alienationfromoneself	48	2,3568	,96996
Feelingofmeaninglessnes	48	1,9531	,75469
N valide (liste)	48		

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
Feelinghelpless	48	2,0417	,66411
y11	48	2,17	1,038
y12	48	1,75	,957
y13	48	2,06	,976
y14	48	1,94	1,040
y15	48	1,94	,755
y16	48	1,50	,546
y17	48	2,50	1,185
y18	48	2,48	1,220
N valide (liste)	48		

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
Feelingsociallyisolated	48	1,9687	,65833
y21	48	1,77	,692
y22	48	1,67	,630
y23	48	2,44	1,183
y24	48	1,81	,673
y25	48	2,06	,976
y26	48	2,06	1,019
N valide (liste)	48		

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
Feelingnonstandard	48	1,7054	,79534
y31	48	1,69	1,055
y32	48	1,69	,926
y33	48	1,60	,818
y34	48	1,77	1,077
y35	48	1,67	,781
y36	48	1,73	,962
y37	48	1,79	,944
N valide (liste)	48		

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
Alienationfromoneself	48	2,3568	,96996
y41	48	2,17	1,098
y42	48	2,29	1,051
y43	48	2,29	1,148
y44	48	2,31	1,223
y45	48	2,29	1,237
y46	48	2,23	1,225
y47	48	2,69	1,432
y48	48	2,58	1,442
N valide (liste)	48		

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
Feelingofmeaninglessnes	48	1,9531	,75469
y51	48	2,15	1,031
y52	48	1,81	,938
y53	48	2,60	1,455
y54	48	1,75	1,042
y55	48	1,79	,743
y56	48	1,79	1,091
y57	48	1,81	,960
y58	48	1,92	1,007
N valide (liste)	48		

**Statistiques descriptives**

	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
Organizationalcynicism	48	,307	,343	-,758	,674
Jobalienation	48	,325	,343	-,513	,674
N valide (liste)	48				

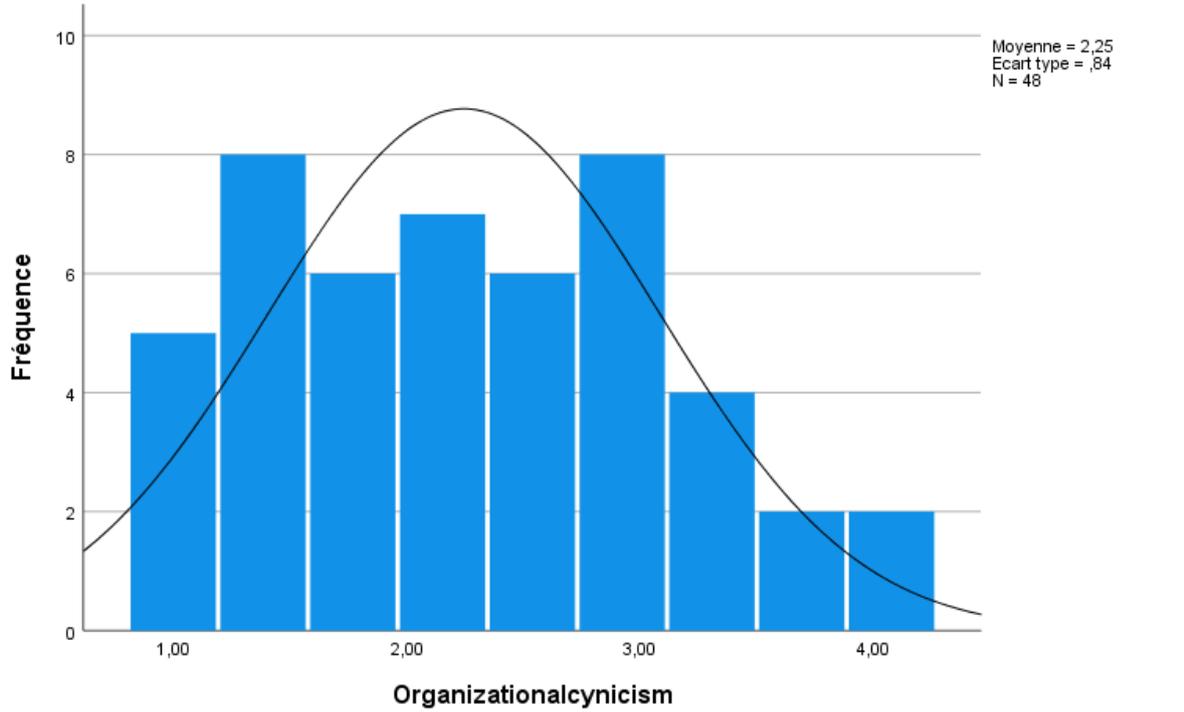
**Tests de normalité**

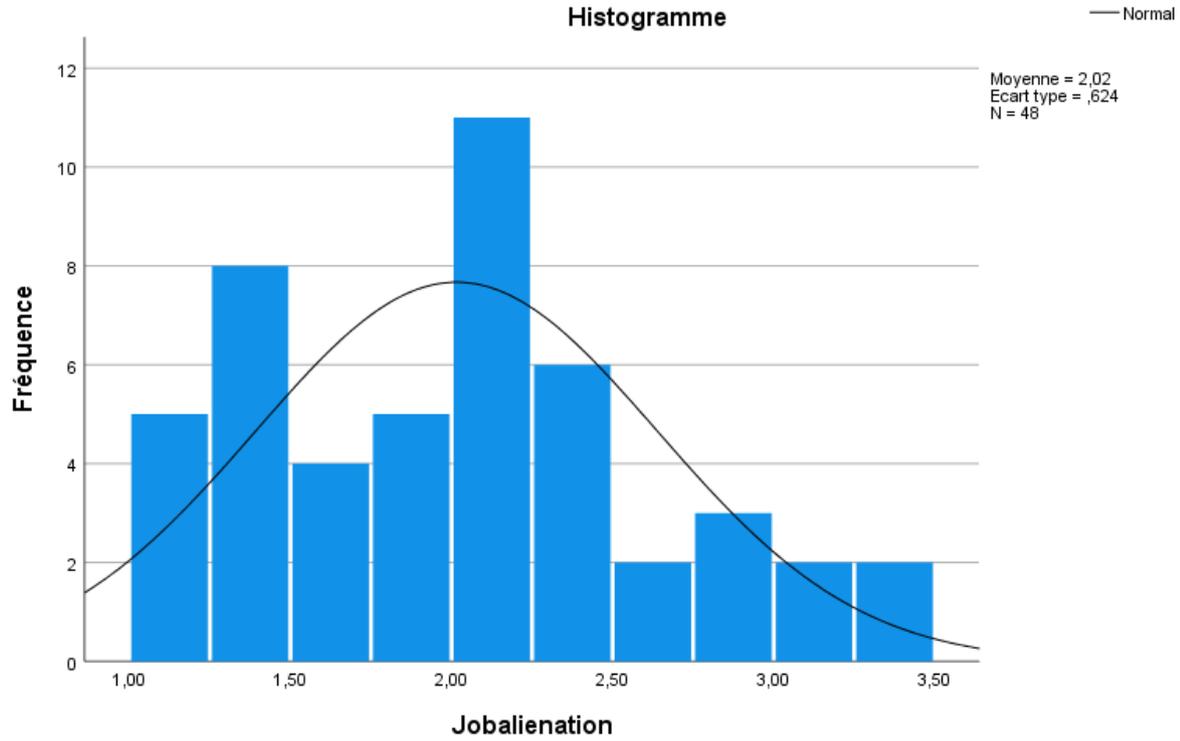
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Organizationalcynicism	,086	48	,200 <sup>*</sup>	,964	48	,151
Jobalienation	,074	48	,200 <sup>*</sup>	,971	48	,282

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

**Histogramme**





**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,228	3	3,409	18,576	,000 <sup>b</sup>
	de Student	8,076	44	,184		
	Total	18,304	47			

a. Variable dépendante : Jobalienation

b. Prédicteurs : (Constante), TheBehavioraldimension, TheEmotionaldimension, Thecognitivedimension

**Statistiques de groupe**

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
Organizationalcynicism	ذكر	38	2,2449	,86325	,14004
	أنثى	10	2,2462	,78764	,24907

**Test des échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
Organizationalcynicism	Hypothèse de variances égales	,456	,503	-,004	46	,997	-,00121	,30174	-,60858	,60615
	Hypothèse de variances inégales			-,004	15,219	,997	-,00121	,28574	-,60950	,60707

**ANOVA**

Organizational cynicism

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	6,304	4	1,576	2,524	,055
Intra-groupes	26,851	43	,624		
Total	33,156	47			

**ANOVA**

Organizational cynicism

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	3,376	4	,844	1,219	,317
Intra-groupes	29,780	43	,693		
Total	33,156	47			

**ANOVA**

Organizational cynicism

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	2,712	4	,678	,958	,440
Intra-groupes	30,443	43	,708		
Total	33,156	47			

**Statistiques de groupe**

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
Job alienation	ذكر	38	2,0142	,63021	,10223
	أنتى	10	2,0189	,63321	,20024

**Test des échantillons indépendants**

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Inférieur	Supérieur
Job alienation	Hypothèse de variances égales	,164	,687	-.021	46	,983	-.00469	,22419	-.45597	,44658
	Hypothèse de variances inégales			-.021	14,071	,984	-.00469	,22483	-.48667	,47728

**ANOVA**

Jobalienation

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	1,150	4	,287	,721	,583
Intra-groupes	17,154	43	,399		
Total	18,304	47			

**ANOVA**

Jobalienation

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	1,246	4	,312	,785	,541
Intra-groupes	17,058	43	,397		
Total	18,304	47			

**ANOVA**

Jobalienation

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,690	4	,172	,421	,793
Intra-groupes	17,614	43	,410		
Total	18,304	47			

ملحق 6: طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم: 00393/ك.ع.إ.ت.ع ت/2024

إلى السيد مدير: مديرية الصيانة لشركة سوناطراك  
ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

- 1 تيطاوين مرام
- 2 بوعباس نسيبة أميرة
- 3 /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثمانية ماستر إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر التهمك التنظيمي على الاغتراب الوظيفي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-04-14



ملحق 7: التصريح الشرفي

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإجازة بحث

(ملحق القرار القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضى أدناه: بوعباس نسيبة أميرة

الصفة: طالب  قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 110010230089980008

الصادرة بتاريخ: 2024/01/09

والمكلف بإجازة: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر التهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي دراسة حالة مديرية الصيانة سوناظراك بسكرة.

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/03

إمضاء الطالب



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه، تيطاوين مرام

الصفة: طالب  قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 110000159.000.16000.3

الصادرة بتاريخ: 2024/11/14

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر التهكم التنظيمي على الاغتراب الوظيفي دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة.

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024 / 06 / 03

إمضاء الطالب

ملحق 8: اذن بالطبع.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
بسكرة في: 2024/06/04

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: داسي وهيبة

الرتبة: استاذ تعليم عالي

قسم الارتباط: قسم علوم التسيير

- أستاذ مشرف على مذكرة ماستر / للطلبة (ة): 1 - تيطاوين مرام.

2 - بوعباس نسيبة أميرة

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعضوان: أثر التهكم التنظيمي على الإغتراب الوظيفي - دراسة تطبيقية في مديرية سونطراك بسكرة

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الاستاذ المشرف

