



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه "ل.م.د."
في علم النفس العمل والتنظيم

المناخ التنظيمي وعلاقته بالإغتراب الوظيفي

دراسة ميدانية على الموظفين بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الطالبة (ة): سـيفي يوسف

أمام لجنة المناقشة

مباركي بوحفص	أستاذ	جامعة وهران 2	رئيسا
مزبان محمد	أستاذ	جامعة وهران 2	مقرر
سهيل مقدم	أستاذ	جامعة وهران 2	مناقشا
صوفي عبد الوهاب	أستاذ محاضر -أ-	جامعة تلمسان	مناقشا
ربيعي محمد	أستاذ محاضر -أ-	المركز الجامعي غليزان	مناقشا
بلعابد عبد القادر	أستاذ محاضر -أ-	جامعة وهران 2	مناقشا

السنة الجامعية: 2018-2019

الإهداء

إلى روعي والديّ الطّاهرتين رحمة الله عليهما

إلى زوجتي وسندي في السّراء والضّراء

إلى إخوتي الذين هم دائما عون لي في الحياة

إلى أختي الغالية

إلى كل الأصدقاء والأحباب

شكر وتقدير

بفضل الله عزّ وجلّ تمّت هذه الدراسة، ثم بفضل مجموعة من الأشخاص الذين يستحقون التقدير والشكر والإمتنان، وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور **مزيان محمد** الذي أشرف على هذه الدراسة، فبفضل توجيهاته وإرشاداته وبفضل جلساته التكوينية، ورفعة علمه وأخلاقه تمّت هذه الدراسة، فله وافر الشكر والتقدير والاحترام وجعل الله علمه في ميزان حسناته.

كما أتوجّه بالشكر الخالص للجنة المناقشة التي تفضّلت بقبول مناقشة وتقييم هذا العمل. والشكر موصول كذلك للأستاذ **لحمر ميلود** الذي كان الموجه والمرشد منذ البدايات الأولى لهذا العمل حيث ساهم بنصائحه وتوجيهاته ومناقشته في إنجاز هذا البحث، فله خالص الشكر والاحترام والتقدير.

كما أتوجّه بخالص الشكر لأساتذتي من قسم علم النفس بجامعة وهران وجامعة تلمسان، وأخصّ بالذكر الأستاذ **صوفي عبد الوهاب** والأستاذ **بشلاغم يحيى** على التوجيهات والتشجيعات المتكررة فلهم أزكى الشكر والتقدير.

والشكر موصول كذلك إلى المسؤولين والرؤساء بكلية العلوم بجامعة تلمسان مكان عملي، والذين كان لهم الفضل عليّ بإتاحة فرصة مواصلة الدراسة، وأخصّ بالذكر الأستاذ الدكتور **ثابتي بوفلجة** العميد الأسبق لكلية العلوم، فله منّا أحسن التقدير والشكر والامتنان وجزاه الله عنّا خير الجزاء.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى الطاقم الإداري بجامعة تلمسان (عينة الدراسة) الذين لم يبخلوا بمأ استمارات البحث، كما لم يترددوا في إجراء المقابلات، وأخصّ بالذكر زملائي في العمل من الطاقم الإداري لكلية العلوم، فلهم جميل الشكر والتقدير على تعاونهم في إنجاز هذا البحث.

ملخص

تسعى هذه الدراسة إلى الاطلاع على أهم مكونات المناخ التنظيمي وأبعاد الاغتراب الوظيفي بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان، وكذا الكشف عن مدى مساهمة المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي. وبلوغ أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استمارة أعدت لهذا الغرض موزعة على ستة أبعاد للمناخ التنظيمي (دور التقنية في إنجاز العمل، ممارسات المسؤول، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال في العمل، اهتمام الإدارة بالموظفين، طبيعة المنصب) وثلاثة أبعاد للاغتراب الوظيفي (فقدان المعنى، فقدان الثقة، اللانتماء). وزعت على 127 موظف كدراسة استطلاعية لقياس الخصائص السيكومترية لأدوات القياس. وبعد التأكد من صلاحية تطبيق هذه الاستمارة وزعت على 348 موظف بطريقة عرضية، وإجراء مقابلة مع 20 موظف تم اختيارهم بطريقة قصدية. وانطلقت الدراسة من فرضية يسعى الباحث من خلالها إلى معرفة مساهمة المناخ التنظيمي وأبعاده في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي وأبعاده، وكذا الاطلاع على مدى مساهمة المناخ التنظيمي بأبعاده في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي باختلاف الخصائص الشخصية لدى الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك مساهمة للمناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي ولكن بنسب ضعيفة، وتبين أن عامل ممارسات المسؤول كعامل من عوامل المناخ التنظيمي يساهم أكثر من غيره من العوامل الأخرى في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي. ويساهم كذلك عامل ممارسات المسؤول أكثر من غيره من العوامل الأخرى في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي باختلاف الخصائص الشخصية. كما يتضح من خلال هذه الدراسة أن المسؤول أو الرئيس يؤثر بطريقة أو أخرى في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الموظف بالإدارة الجامعية حتى وإن كانت بنسب ضعيفة ومتباينة حسب عوامل الاغتراب الوظيفي وحسب الخصائص الشخصية، وهذا ما يدل على تنوع مصادر الاغتراب الوظيفي لدى عينة البحث.

قائمة المحتويات

الإهداء.....	أ.....
كلمة الشكر.....	ب.....
ملخص البحث.....	ج.....
قائمة المحتويات.....	د.....
قائمة الجداول.....	ط.....
قائمة الملاحق.....	ف.....
مقدمة.....	1.....
1 الفصل الأول: تقديم الدراسة.....	6.....
1.1 الإشكالية.....	6.....
2.1 الفرضية.....	13.....
3.1 أهمية الدراسة.....	14.....
1.3.1 الأهمية النظرية.....	14.....
2.3.1 الأهمية العلمية.....	16.....
4.1 أهداف الدراسة.....	16.....
5.1 أسباب اختيار موضوع الدراسة.....	17.....
6.1 التعاريف الاجرائية.....	18.....
2 الفصل الثاني: المناخ التنظيمي.....	19.....
1.2 مفهوم المناخ التنظيمي.....	19.....

19	1.1.2 مفاهيم المناخ التنظيمي المتعلقة بخصائص المنظمة
20	2.1.2 مفاهيم المناخ التنظيمي المتعلقة بإدراكات الفرد للمناخ:
21	3.1.2 مفاهيم المناخ التنظيمي المتعلقة بالتفاعلات والعلاقات بين الفرد والمنظمة.....
21	2.2 أهمية المناخ التنظيمي
22	1.2.2 أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمة
22	2.2.2 أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للفرد:
23	3.2.2 أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للبيئة:
23	3.2 خصائص المناخ التنظيمي
25	4.2 أبعاد المناخ التنظيمي:
25	1.4.2 الهيكل التنظيمي:
34	2.4.2 الاتصال.....
41	3.4.2 المشاركة في اتخاذ القرار.....
45	4.4.2 القيادة.....
53	5.4.2 الحوافز.....
64	6.4.2 التقنية.....
70	5.2 العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
70	1.5.2 العوامل الخارجية
72	2.5.2 العوامل التنظيمية
75	3.5.2 العوامل الشخصية

79	3 الفصل الثالث: الاغتراب الوظيفي
79	1.3 مفهوم الاغتراب
79	1.1.3 تعريف الاغتراب
84	2.3 مظاهر الاغتراب وأبعاده:
85	1.2.3 العجز
85	2.2.3 اللامعنى
86	3.2.3 اللامعيارية
87	4.2.3 العزلة الاجتماعية
88	5.2.3 الاغتراب عن الذات
89	3.3 أنواع الاغتراب
89	1.3.3 الاغتراب السياسي
94	2.3.3 الاغتراب الثقافي
97	3.3.3 الاغتراب الديني
100	4.3.3 الاغتراب النفسي
102	5.3.3 الاغتراب الوظيفي
104	4.3 مراحل الاغتراب الوظيفي
104	1.4.3 مرحلة الاغتراب النفسي
105	2.4.3 مرحلة الاغتراب الذهني
105	3.4.3 مرحلة الاغتراب الجسدي

106	5.3 العوامل المؤدية للإغتراب الوظيفي
106	1.5.3 عوامل تعود الى المنظمة:
111	2.5.3 العوامل التي تعود إلى الفرد
114	6.3 نتائج الاغتراب
114	1.6.3 الانسحاب أو اللامواجهة
115	2.6.3 الخضوع والرضوخ والاستسلام
116	3.6.3 التمرّد والعمل على التغيير
117	4 الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية
117	1.4 تمهيد
117	2.4 الدراسة الاستطلاعية الأولية
120	3.4 الدراسة الاستطلاعية
120	1.3.4 عينة وزمان الدراسة الاستطلاعية
121	2.3.4 خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
124	3.3.4 الخصائص السيكمترية لأدوات القياس
155	4.3.4 أداة المقابلة
157	4.4 الدراسة الأساسية
158	1.4.4 توزيع عينة الدراسة الأساسية
161	5.4 منهج الدراسة
162	6.4 الاساليب الاحصائية المستخدمة

163	5 الفصل الخامس عرض النتائج
163	1.5 عرض نتائج الدراسة الكمية
164	1.1.5 عرض نتائج الفرضية الأولى
174	2.1.5 عرض نتائج الفرضية الثانية
227	2.5 عرض نتائج الدراسة الكيفية
227	1.2.5 التصنيف الأول: عدم الاعتراف بمجهودات الموظف
228	2.2.5 التصنيف الثاني: وجود حواجز للتنمية الوظيفية للموظف
228	3.2.5 التصنيف الثالث: تعدد مصادر الأمر والتوجيه
229	4.2.5 التصنيف الرابع: الرضا عن العمل بالرغم من بعض الضغط في العمل
230	6 الفصل السادس: مناقشة النتائج
230	1.6 تمهيد
230	1.1.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى للدراسة
250	2.1.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية للدراسة
264	3.1.6 خلاصة الفصل
265	7 خاتمة
267	8 التوصيات
268	9 الاقتراحات
269	10 قائمة المراجع
287	11 الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
118	الجدول رقم (1) يُبين الأبعاد المقترحة والمتعلقة بالمناخ التنظيمي والاعتراب الوظيفي	1
121	الجدول رقم (2) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس	2
121	الجدول رقم (3) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن	3
122	الجدول رقم (4) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الحالة الاجتماعية	4
122	الجدول رقم (5) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي	5
123	الجدول رقم (6) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب سنوات الخبرة	6
124	الجدول رقم (7) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئة المهنية	7
125	الجدول رقم (8) يوضح توزيع الفقرات على أبعاد المناخ التنظيمي	8
126	الجدول رقم (9) يوضح تنقيط الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي لمقياس المناخ التنظيمي	9
126	الجدول رقم (10) يوضح الفقرات المحذوفة بعد تحكيم الأساتذة لمقياس المناخ التنظيمي	10
127	الجدول رقم (11) يوضح الفقرات المعدلة بعد تحكيم الاساتذة لمقياس المناخ التنظيمي	11
128	الجدول رقم (12) يوضح توزيع الفقرات على أبعاد المناخ التنظيمي بعد صدق المحكمين	12
128	الجدول رقم (13) يوضح اتساق فقرات بعد الهيكل التنظيمي مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه.	13
129	الجدول رقم (14) يوضح اتساق فقرات بعد القيادة مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه.	14

129	الجدول رقم (15) يوضح اتساق فقرات بعد الحوافز مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه	15
130	الجدول رقم (16) يوضح اتساق فقرات بعد استخدام التكنولوجيا مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه.	16
130	الجدول رقم (17) يوضح اتساق فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه	17
131	الجدول رقم (18) يوضح اتساق فقرات بعد الاتصال مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه	18
131	الجدول رقم (19) يبين اتساق أبعاد المناخ التنظيمي بالمقياس الكلي	19
135	الجدول رقم (20) يوضح مصفوفة تشبعات فقرات مقياس المناخ التنظيمي باستخدام التحليل العاملي بعد التدوير	20
135	الجدول رقم (21) يبين تشبع العامل الأول في مقياس المناخ التنظيمي.	21
136	الجدول رقم (22) يبين تشبع العامل الثاني في مقياس المناخ التنظيمي	22
136	الجدول رقم (23) يبين تشبع العامل الثالث في مقياس المناخ التنظيمي	23
137	الجدول رقم (24) يبين تشبع العامل الرابع في مقياس المناخ التنظيمي	24
137	الجدول رقم (25) يبين تشبع العامل الخامس في مقياس المناخ التنظيمي	25
138	الجدول رقم (26) يبين تشبع العامل السادس في مقياس المناخ التنظيمي	26
140	الجدول رقم (27) يوضح معاملات الثبات لجيتمان وألفاكرونباخ	27
142	الجدول رقم (28) يوضح توزيع الفقرات على أبعاد الاغتراب الوظيفي	28
142	الجدول رقم (29) يوضح تنقيط الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي لمقياس الاغتراب الوظيفي	29
143	الجدول رقم (30) يوضح تنقيط الفقرات السلبية وفق سلم ليكرت الخماسي لمقياس الاغتراب الوظيفي	30
143	الجدول رقم (31) يوضح الفقرات المحذوفة بعد تحكيم الأساتذة لمقياس الاغتراب الوظيفي	31

144	الجدول رقم (32) يوضح الفقرات المعدلة بعد تحكيم الاساتذة لمقياس الاغتراب الوظيفي	32
145	الجدول رقم (33) يوضح توزيع الفقرات على أبعاد الاغتراب الوظيفي بعد صدق المحكمين	33
145	الجدول رقم (34) يوضح اتساق فقرات بعد الشعور بالتشاؤم مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه.	34
146	الجدول رقم (35) يوضح اتساق فقرات بعد الشعور بالعجز مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه.	35
146	الجدول رقم (36) يوضح اتساق فقرات بعد الانعزالية مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه.	36
147	الجدول رقم (37) يوضح اتساق فقرات بعد الانعزالية مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه.	37
147	الجدول رقم (38) يوضح اتساق أبعاد الاغتراب الوظيفي مقارنة بالمقياس الكلي .	38
149	الجدول رقم (39) يوضح مصفوفة تشعبات فقرات مقياس الاغتراب الوظيفي باستخدام التحليل العاملي بعد التدوير	39
150	الجدول رقم (40) يبين تشعب العامل الأول في مقياس الاغتراب الوظيفي	40
151	الجدول رقم (41) يبين تشعب العامل الثاني في مقياس الاغتراب الوظيفي.	41
151	الجدول رقم (42) يبين تشعب العامل الثالث في مقياس الاغتراب الوظيفي.	42
153	الجدول رقم (43) يوضح معاملات الثبات ألفا كرونباخ وجيتمان.	43
157	الجدول رقم (44) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس	44
157	الجدول رقم (45) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن	45
158	الجدول رقم (46) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الحالة الاجتماعية	46
158	الجدول رقم (47) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المؤهل العلمي	47
159	الجدول رقم (48) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الفئة المهنية	48

159	الجدول رقم (49) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب سنوات الخبرة	49
163	جدول رقم (50) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي ككل لدى الموظفين	50
163	جدول رقم (51) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لعينة الدراسة	51
164	جدول رقم (52) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي ككل لدى الموظفين	52
165	جدول رقم (53) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ ببعد فقدان المعنى لعينة الدراسة	53
165	جدول رقم (54) يوضح نتيجة الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ ببعد فقدان المعنى لعينة الدراسة	54
166	جدول رقم (55) يلخص تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ ببعد فقدان المعنى لعينة الدراسة	55
167	جدول رقم (56) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ ببعد فقدان الثقة لعينة الدراسة	56
167	جدول رقم (57) يوضح نتيجة الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ ببعد فقدان الثقة لعينة الدراسة	57
168	جدول رقم (58) يوضح نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ ببعد فقدان الثقة لعينة الدراسة	58
170	جدول رقم (59) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ ببعد اللانتماء لعينة الدراسة	59
170	جدول رقم (60) يوضح نتيجة الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ ببعد اللانتماء لعينة الدراسة	60
172	جدول رقم (61) يوضح نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ ببعد اللانتماء لعينة الدراسة	61
173	جدول رقم (62) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للذكور من عينة الدراسة.	62
174	جدول رقم (63) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للذكور من عينة الدراسة.	63
175	جدول رقم (64) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للذكور من عينة الدراسة.	64

175	جدول رقم (65) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للإناث من عينة الدراسة.	65
176	جدول رقم (66) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للإناث من عينة الدراسة.	66
177	جدول رقم (67) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للإناث من عينة الدراسة.	67
179	جدول رقم (68) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة من عينة الدراسة.	68
179	جدول رقم (69) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة من عينة الدراسة.	69
181	جدول رقم (70) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة من عينة الدراسة.	70
182	جدول رقم (71) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة	71
182	جدول رقم (72) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة من عينة الدراسة.	72
183	جدول رقم (73) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة من عينة الدراسة.	73
184	جدول رقم (74) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للفئة العمرية التي تساوي أو تفوق 46 سنة	74
184	جدول رقم (75) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للفئة العمرية التي تساوي أو تفوق 46 سنة من عينة الدراسة	75
185	جدول رقم (76) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للفئة العمرية التي تساوي أو تفوق 46 سنة	76
186	جدول رقم (77) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى العزّاب من عينة الدراسة.	77
187	جدول رقم (78) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى العزّاب من عينة الدراسة.	78
188	جدول رقم (79) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في	79

	التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى العزّاب من عينة الدراسة.	
189	جدول رقم (80) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى المتزوجون من عينة الدراسة.	80
189	جدول رقم (81) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى المتزوجون من عينة الدراسة.	81
190	جدول رقم (82) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى المتزوجون من عينة الدراسة.	82
191	جدول رقم (83) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى الأرامل من عينة الدراسة.	83
191	جدول رقم (84) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى الأرامل من عينة الدراسة.	84
192	جدول رقم (85) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى الأرامل من عينة الدراسة.	85
193	جدول رقم (86) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي التعليم المتوسط من عينة الدراسة.	86
194	جدول رقم (87) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي التعليم المتوسط من عينة الدراسة.	87
194	جدول رقم (88) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي التعليم المتوسط من عينة الدراسة.	88
195	جدول رقم (89) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي التعليم الثانوي من عينة الدراسة.	89
196	جدول رقم (90) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي التعليم الثانوي من عينة الدراسة.	90
196	جدول رقم (91) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي ككل لدى الاناث من عينة الدراسة.	91
197	جدول رقم (92) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي التعليم الجامعي من عينة الدراسة.	92
198	جدول رقم (93) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي التعليم الجامعي من عينة الدراسة.	93

198	جدول رقم (94) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي التعليم الجامعي من عينة الدراسة.	94
199	جدول رقم (95) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التأطير (الاطارات)	95
200	جدول رقم (96) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التأطير (الاطارات) من عينة الدراسة.	96
201	جدول رقم (97) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التأطير (الاطارات) من عينة الدراسة.	97
203	جدول رقم (98) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التطبيق من عينة الدراسة.	98
204	جدول رقم (99) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التطبيق من عينة الدراسة.	99
206	جدول رقم (100) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التطبيق من عينة الدراسة.	100
208	جدول رقم (101) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التحكم من عينة الدراسة.	101
208	جدول رقم (102) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التحكم من عينة الدراسة.	102
210	جدول رقم (103) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التحكم من عينة الدراسة.	103
211	جدول رقم (104) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التنفيذ من عينة الدراسة.	104
211	جدول رقم (105) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التنفيذ من عينة الدراسة.	105
212	جدول رقم (106) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التنفيذ من عينة الدراسة.	106
213	جدول رقم (107) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات	107
214	جدول رقم (108) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ	108

	بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات من عينة الدراسة.	
216	جدول رقم (109) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات	109
219	جدول رقم (110) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية من 6 إلى 10 سنوات	110
219	جدول رقم (111) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية من 6 إلى 10 سنوات من عينة الدراسة.	111
221	جدول رقم (112) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية من 6 لذوي الخبرة المهنية من 6 إلى 10 سنوات من عينة الدراسة.	112
222	جدول رقم (113) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية من 16 إلى 20 سنة	113
222	جدول رقم (114) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية من 16 إلى 20 سنة من عينة الدراسة.	114
223	جدول رقم (115) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية من 16 إلى 20 سنة	115
224	جدول رقم (116) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية تساوي أو تفوق 21 سنة	116
224	جدول رقم (117) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية تساوي أو تفوق 21 سنة من عينة الدراسة.	117
225	جدول رقم (118) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية تساوي أو تفوق 21 سنة	118

قائمة الملاحق

285	قائمة الأساتذة المحكمين لأدوات القياس	01
286	التعداد الإجمالي لموظفي الإدارة الجامعية لجامعة تلمسان	02
287	استمارة المناخ التنظيمي والإغتراب الوظيفي قبل التحكيم	03
291	استمارة المناخ التنظيمي والإغتراب الوظيفي في صيغتها النهائية	04

مقدمة

تعيش المنظمات حالة من التوسع في المفاهيم والاتجاهات والقيم، بفعل التطورات والتغيرات التنظيمية والقانونية والمتطلبات الاجتماعية، حيث أضحت الجامعة ورشة علمية كبيرة تساهم في توليد المعرفة وتطبيق العلوم وتوزيعها من خلال طاقم متنوع من الكفاءات العلمية والإطارات الإدارية التي تزخر بها الجامعة. ولعلّ القاعدة الأساسية للجامعة تكمن في إدارتها التي تسعى دوماً للتنظيم والتوجيه وتنسيق الجهود لبلوغ أهداف المؤسسة الجامعية، فالإدارة الجامعية المحور الأساسي الذي تدور حوله كلّ وظائف الجامعة باعتبارها تسهر على العملية التعليمية والتكوينية للطلبة وتسهّل من مأمورية الأستاذ للقيام بمهامه وأدواره المتنوعة في الجامعة كما يحتاجها. ويقود هذا الطاقم الإداري مجموعة من الرؤساء والمسؤولين يشكّلون عصب الحياة الوظيفية من خلال اتخاذ القرار وفهم الوظائف والأدوار وتوفير الوسائل الحديثة والتّقنيّة للأداء الحسن والتميّز والاهتمام بالموارد البشرية والمادية.

إنّ المهمة الأساسية للإدارة جعل المنظمة بمكوناتها منجزة للأداء العالي من خلال استخدام أفضل الموارد البشرية وتحسين ظروف الحياة الوظيفية وتشجيع العمليات الفكرية وتجسيدها في الواقع عن طريق الممارسات وتحويلها إلى أهداف تصبّ في صالح المنظمة والموظّفين، ولكن يتطلّب الأمر من الرؤساء والمسؤولين قدرات وقابلية لخلق مناخ تنظيمي يساعد على أداء المهام، ويخلق حياة اجتماعية ومهنية تتميز بالألفة والتشارك والتعاون وتقسيم العمل لبلوغ أعلى مستوى الإنجاز والجاهزية (العامري والغالبي، 2008). ومن ثمة فإنّ الإدارة الجامعية تحتاج إلى مناخ تنظيمي يساهم في حفز مواردها البشرية ويخلق لديهم الدافعية للإنجاز باعتبار أنّ الإدارة الجامعية حلقة الوصل بين الأستاذ والطالب وتتعامل مع أنماط مختلفة وباتجاهات وقيم متباينة وبخصائص شخصية متنوّعة، وهذا ما

يستدعي الاهتمام بهذه الشريحة من الموظفين بالإدارة الجامعية خاصة وأنها فئة عريضة تشكو من القوانين الأساسية المجحفة في حقها من خلال تصنيفاتها وشبكات أجورها ومسؤوليات العمل.

ومن هذا المنطلق فإنّ للمناخ التنظيمي تأثير كبير على الإدارة الجامعية، والاطلاع على المؤثرات والتطورات والتغييرات الطارئة على الإدارة بكافة أشكالها ومستوياتها تعتبر غاية في الأهمية بالنسبة للقائمين على الإدارة من رؤساء ومسؤولين، حيث يستدعي اتخاذ القرار مراعاة مفردات وجزئيات هذا المناخ التنظيمي. كما أنّ تتبّع أهمّ العقبات والمشاكل والصّعوبات التي يواجهها الموظف بالإدارة الجامعية أمر ضروري، حيث أن غياب المتابعة والرقابة والسعي لحلّ هذه المشاكل والوقوف عليها لغاية تجاوزها قد يخلق أو يساهم في انتشار بعض الظواهر المهنية السلبية التي قد تنعكس على سمعة ومردود الجامعة ككلّ، خاصّة وأنّ الموظف بالإدارة الجامعية كغيره من أفراد المجتمع يعاني من صعوبة المعيشة وضيق الحياة الاجتماعية، فقد يحمل هذه المعاناة معه إلى العمل، فيواجه مشاكل أخرى في أماكن العمل تخلق لا محالة ظواهر الضّغط والإحباط والاستياء والنفور من العمل والعزلة وتنتهي في الأخير بالشعور بالاغتراب الوظيفي.

إنّ ظاهرة الاغتراب الوظيفي التي أشار إليها العديد من المفكرين والفلاسفة والباحثين أصبحت واقعا تعيشه بعض المنظمات بفعل التأثيرات والتغييرات التي يفرضها العصر الحديث كانتشار التكنولوجيا والازدياد المعرفي والتغييرات القيمية ونشوّه المعايير واضطرابها، حيث مسّت هذه الجوانب شخصية الموظف فأصبح يعيش حياة مهنية مضطربة فلا يدري تموقعه ومكانته في العمل، حيث يفقد ذاته وهويّته المهنية، وصار عمله بدون معنى ويعيش حياة التشاؤم والنفور والاستياء من جماعة العمل ومن العمل ككلّ. ولعلّ انشغال الرؤساء والمسؤولين بالأمر المرتبطة بالتسيير المالي والإداري، وحرصهم على استكمال الإجراءات قبل حلول الأجال، وخوفا من تعسّف الجهات الرقابية العليا، تهاون هؤلاء المسؤولين

والرؤساء في الوقوف على معاناة الموظّفين بالإدارة الجامعية، بل تعدّى ذلك إلى صبّ غضبهم على الموظّفين الإداريين واهتمامهم بالبعض دون الآخرين أو على حسابهم. وقد يصل الأمر إلى التعسّف في حقّ هؤلاء الموظّفين الذين يتحمّلون صعوبة الحياة الاجتماعية خارج العمل ويصارعون للبقاء في الحياة المهنية. وأمام هذا الوضع قد يجد الموظّف نفسه بلا هويّة ولا عنوان، يعيش ظروفًا مهنية صعبة نظرا للمناخ التنظيمي الذي يصنعه الرؤساء والمسؤولين بفعل ممارساتهم وسلوكاتهم التي لا ترقى إلى مستوى تطلّعات الموظّفين.

وسعيًا للاطلاع على مستوى تأثير المناخ التنظيمي على الاغتراب الوظيفي قامت هذه الدّراسة بتسليط الضوء على مكّونات المناخ التنظيمي كواقع يعيشه الموظفون بالإدارة الجامعية ومدى تأثيره في خلق الشّعور بالاغتراب الوظيفي نظرا لانتشار هذه الظّاهرة في أوساط الموظّفين. ولعلّ الكشف عن هذه الظاهرة سيعمل على إعادة نظر المسؤولين في تصرّفاتهم وممارساتهم باعتبارها العامل الأساسي والأوّل الذي يساهم في خلق الشّعور بالاغتراب الوظيفي لدى الموظّفين بالإدارة الجامعية. ولربّما كانت تصرّفاتهم نابعة عن حسن نيّة، إلّا أنّه للموظّف خلفيّاته وقيمه واتّجاهاته وقراءته لهذه التّصرّفات. وعلى هذا الأساس ينبغي على الرّؤساء والمرؤوسين التّريث في اتّخاذ القرارات والتّصرّفات التي من شأنها أن تساهم في هدم البناء التّظيمي وخلق ارباك للنشاط الوظيفي، وبناءً على ذلك جاءت هذه الدراسة لتبحث في المناخ التّظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى الموظّفين بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان، ومحاولة الإجابة على بعض التّساؤلات والانشغالات التي كانت ولا تزال تراوح مكانها وتشغل القيادة الجامعية، خاصّة وأنّ الموظّفين في كثير من الأحيان تصادفهم مشاكل نفسية وماديّة واجتماعية وتنظيمية تعوق عملهم وينعكس ذلك على المردود العام للمؤسسة الجامعية.

إنّ الفجوة أو اللبس القائم لدى قيادة الجامعة وحتى الموظّفين أنفسهم بفعل الظواهر السلبية وتأثيرها على الأداء الوظيفي كان من بين الأسباب الدافعة لإنجاز هذه الدراسة التي تحمل في طيّاتها بعض الأجوبة من خلال جانبيين أساسيين، جانب نظري وآخر ميداني. وجاء كل جانب على النحو التالي:

الجانب الأول تمحور حول الأدبيات النظرية للدراسة واشتمل على ثلاثة فصول.

الفصل الأول والمعنون بتقديم الدراسة ويتضمّن إشكالية الدراسة، فرضياتها، أهمية الدراسة، أهدافها، أسباب اختيار الموضوع، التعاريف الإجرائية.

أمّا الفصل الثاني تناول المناخ التنظيمي من خلال التطرّق إلى مفهومه، أهميته، خصائصه، أبعاده (الهيكل التنظيمي، الاتّصال، المشاركة في اتّخاذ القرار، القيادة، الحوافز، التقنية)، العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.

في الفصل الثالث تمّت الإشارة إلى الاغتراب الوظيفي من خلال التطرّق إلى مفهومه (التعريف اللغوي والاصطلاحي)، مظاهره (العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، الاغتراب عن الذات)، أنواعه، مراحلها، العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، نتائجه.

بالنسبة للجانب الثاني تمّ إجراء الدراسة الميدانية واشتملت على ثلاثة فصول.

احتوى الفصل الرابع على الاجراءات المنهجية من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية الأولية، الدراسة الاستطلاعية، الدراسة الأساسية، المنهج المعتمد، أدوات الدراسة (الاستمارة، المقابلة)، قياس الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق والثبات)، الأساليب الإحصائية المعتمدة.

أمّا الفصل الخامس اشتمل على عرض النتائج من خلال عرض نتائج الفرضية الأولى، وعرض الفرضيات الجزئية، عرض نتائج الفرضية الثانية، عرض الفرضيات الجزئية، عرض نتائج المقابلة.

في الفصل السادس تمّت مناقشة النتائج من خلال مناقشة النتائج المرتبطة بالفرضية الأولى والفرضيات الجزئية، مناقشة النتائج المرتبطة بالفرضية الثانية، والفرضيات الجزئية. بالإضافة إلى خلاصة عامّة للفصل، خاتمة للدراسة، تقديم اقتراحات وتوصيات في ضوء النتائج المتوصّل إليها بالإضافة إلى ملاحق ضرورية للدراسة.

ورغم المجهودات الحثيثة التي تسعى الدولة من خلالها إلى تحسين المستوى المعيشي للموظف والتّعديلات والتّغييرات التي طالت القوانين الأساسية، إلّا أنّ الموظف لا يزال يعاني من عدم التّوازن بين ما يعيشه في الواقع الاجتماعي والمهني وبين ما يصبو إليه ويطمح في ظلّ التّغييرات وتأثير العولمة على مختلف مناحي الحياة.

1 الفصل الأول: تقديم الدراسة

1.1 الإشكالية

يُعتبر المناخ التنظيمي من الموضوعات التي انتشرت في الدراسات الإدارية والتنظيمية، حيث ساد خلاف ونقاش حول هذا المفهوم وخصوصياته. ولعلّ من بين أهم الأسباب التي أدت إلى ذلك التغييرات والتطورات والحدّات التي مسّت المنظمات من جهة. ومن جهة أخرى مكّونات هذا المفهوم من خصائص ومميزات داخلية للمنظمة أو بعض المفاهيم القريبة أو المشابهة للمناخ التنظيمي مثل البيئة، الثقافة، الموقف، الشعور. وقد ساهم هذا الخلاف في تعدّد وجهات النّظر حول مفهوم المناخ التنظيمي، ومع انتشار الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي تزايدت رؤى الباحثين من زوايا مختلفة وكثرت الاتجاهات وتتنوّعت خصائص حياة المنظمة، حيث صار يُعبّر المناخ التنظيمي عن شخصيّة المنظمة وهويّتها، كما يشير إلى جميع الظروف المادية والمعنوية الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظّف في العمل، والتي من شأنها أن تؤثر على سلوكه وتشكّل قيمه واتّجاهاته نحو العمل والمنظمة (فقيه والسيد، 2005).

ويمثّل المناخ التنظيمي مظهرًا من مظاهر الثقافة ومزيج من المشاعر والمواقف والسلوكيات التي

تشكّل الحياة التنظيمية، فضلا على تصوّرات الموظّفين للعناصر الأساسية للمنظمة (Talighani &

Ghafary، 2018). وعليه فإن موضوع المناخ التنظيمي مجال خصب للبحث والدراسة وتعود جذور هذا

المفهوم إلى الأيام الأولى لأبحاث إدارة المورد البشرية من خلال تأسيس العلاقات بين مكّونات المناخ

التنظيمي في الغرب على يد Litwin & Stringer (1968)، Pritchard & Karasick (1973)،

Schneider (1975) وغيرهم من الباحثين والدارسين الذين كان لهم السبق في تهيئة الأرضية المناسبة

لدراسة هذا الموضوع من خلال الكشف على أهم العلاقات والمكونات والخصائص التي يمكن أن تؤثر

على المورد البشري في العمل سواء بطريقة ايجابية تعزز سلوكه وتحفزه على الأداء الحسن أو بطريقة سلبية تجعله فردا منعزلا يعيش التهميش والإقصاء ساخطا على الوضع المهني القائم (Bin Ahmad et al، 2018). ومن ثمة تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى الانتفاع من مواردها البشرية باعتبارها العامل الأساسي والهام في تحريك الموارد الأخرى، والتي بفضلها تستطيع المنظمة رسم استراتيجيتها وفلسفتها. كما تعمل هذه المنظمات على الاستفادة من مختلف التحولات والتطورات المادية السريعة واستعمال التكنولوجيا والاتصالات وتسخير مختلف العلوم لرفع مستوى أدائها وتحسينه وذلك لخلق مناخ تنظيمي ملائم وبيئة عمل سليمة وصحية (Attom، 2016).

ومادامت الجامعة مؤسسة التعليم العالي المنبع الذي يوفّر احتياجات القوى العاملة للنهوض بالتنمية الوطنية في القطاعين العام والخاص، مرتكزة في ذلك على كفاءتها وطاقمها الإداري الذي يعمل على تسهيل العملية التعليمية من خلال استقبال الطلبة وتوجيههم ومتابعة الأمور المرتبطة بالبحث والدراسة، كان لزاما على القادة والمسؤولين توفير المناخ التنظيمي المناسب باعتباره يعكس الخصائص التي تتصف بها الجامعة والتي يجب أن يميّزها عن غيرها. وعلى هذا الأساس ينبغي أن يكون أسلوب الاشراف والنمط القيادي القائم بها والذي يعمل على توجيه الأفراد نحو الأهداف يساعد على الأداء الحسن للعمل، وكذلك هيكلها التنظيمي وتدرج السلطة وتحديد الأدوار والمهام والأنشطة حسب المستويات التنظيمية والوحدات والأقسام باستخدام اتصالات مختلفة الأشكال والأنواع لتسهيل انسياب المعلومات، وكذلك من خلال التقنية التي تستخدمها المنظمة لإدارة شؤونها وتسيير العمل، بحيث تمثل التكنولوجيا مستوى فهم المنظمة للبيئة الخارجية التي تحيط بها أو التي تنافسها، ودرجة توليد المعلومة وانتشارها وتطبيقها وتخزينها وقدرة استرجاعها في الوقت والمكان المناسبين بفضل الوسائل والأدوات والحواسيب والبرمجيات التي تسهّل العمل وتختصر الجهد والوقت. فتحكم الموظف في هذه التكنولوجيا التي يجب أن تسخرها الجامعة للموظفين وشاركهم في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بمجال عملهم أو بمسارهم

الوظيفي، وقدرتها على منح وتقديم الحوافز المادية والمعنوية من شأنه أن يعزز السلوك الإيجابي في العمل ويرفع روح الانتماء والولاء للمنظمة، ويقلل من السوك السلبي ومظاهر الاستياء والسخط والتذمر في العمل.

وهذا ما أشارت إليه العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي ببعض المتغيرات التنظيمية. كدراسة الشنطي(2006) بعنوان أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية وكذا دراسة البقي (2010) بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ودراسة قرواني (2012) بعنوان مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم. وكذا دراسة بوقس (2012) بعنوان تأثير المناخ التنظيمي للجهاز الاداري على سلوك الموظفين ودراسة عيسى (2014) بعنوان تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث هدفت هذه الدراسات إلى معرفة دور وعلاقة وتأثير المناخ التنظيمي على أداء الأفراد العاملين بالمنظمة، بالرغم من اختلاف مجتمع البحث والأدوات المستخدمة وطريقة تحليل المعلومات، إلا أنّ معظمها خلصت إلى أنّ للمناخ التنظيمي دور وتأثير كبير على أداء العاملين، نظرا لاحتوائه على عناصر وجوانب مهمة، وارتباطه الوثيق والمباشر بالعاملين.

فالمناخ التنظيمي يُعبّر عن فلسفة المنظمة، ويشير إلى تلك الخصائص أو الظروف المحيطة بالعامل وهو يزاول عمله. والتي من شأنها أنّ تؤثر في سلوكياته وتصرفاته واتجاهاته وقيمه نحو العمل والمؤسسة على حد سواء(Gudeta، 2018). حيث يحتاج الموظفون بالإدارة الجامعية العاملون إلى تنمية قدراتهم ومهاراتهم لمجابهة المشكلات والعقبات التي تصادفهم، لذا كان لزاما على المديرين الإيمان التام بأهميتهم ودورهم ومكانتهم في العمل، وذلك لتمكينهم وتطوير أساليب العمل والطرائق المناسبة للتحدي وبناء المهارات، هذا ما أشارت إليه دراسة زاهر (2012) بعنوان أثر المناخ التنظيمي في تمكين

العاملين، والتي هدفت إلى الاطلاع على الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي المناسب في تحقيق تمكين العاملين، وتوصل الباحث الى أن أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في وضوح الغرض، والاتصالات الفعالة، لا تسهم اسهاما كبيرا في عملية تمكين العاملين. في حين بعدي المناخ التنظيمي المتمثل في الاعتراف والتقدير والعمل الجماعي لهما دور مؤثر على عملية تمكين العاملين، وبدل ذلك على أنّ الجوانب المرتبطة بالعوامل النفسية والذاتية لها وقع كبير على الموظفين ويشجعهم على البذل والعطاء بكل ما أتوا من جهدٍ وقوة في سبيل نجاحها وتحقيق الأهداف.

كما يؤثر المناخ التنظيمي في الحياة المهنية بشكل واضح في الإدارة الجامعية، خاصة في مجال الرضا الوظيفي من خلال إتاحة الفرص للتقدم الوظيفي وزيادة الدافعية للإنجاز، وكذلك من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل على المستوى المادي والمعنوي، وفي هذا السياق أشارت دراسة أبو تايه، والحياري، والقطاونة (2012) بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، التي هدفت إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل الديمغرافية في مجموعة من منظمات الأعمال الأردنية. وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، أي كلما كان هناك مناخ تنظيمي مناسب للعمل كان هناك تحقيق واشباع رغبات العاملين ويؤدي ذلك في الأخير إلى الرضا وظيفي، كما دعت هذه الدراسة إلى توفير مناخ تنظيمي داعم للعاملين كاتباع أسلوب اللامركزية الإدارية ومشاركة الموظفين في صنع القرارات. وعليه فشعور الموظفين بالرضا الوظيفي تتحكم فيها عوامل المناخ التنظيمي وتتأثر هذه العوامل مشتركة في تكوين سلوكيات تُعبر عن الرضا والولاء والالتزام وغيرها من الأحاسيس التي ترغب الإدارة الجامعية للوصول إليها بالموظفين.

ومن هنا كانت أهمية المحافظة على المورد البشري وتنمية قدراته ومواهبه المحور الرئيسي الذي تدور حوله معظم وظائف الادارة والمنظمة بصفة عامة، هذا ما أكدته دراسة العربي(2015) بعنوان واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، وخلصت إلى وجود علاقة طردية قوية بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري، هذا يوضح دور المناخ التنظيمي في ترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار ويشجع العامل المتميز، والذي يعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية وليس كما يعتبره بعض المسؤولين مجرد سجلات وقوائم وملفات على الرفوف والخزانات أو مجرد معلومات وأرقام مدونة على الوثائق والأوراق وأجهزة الاعلام الآلي. فهو فضلا على اعتباره مصدر التفوق والتميز بالإدارة الجامعية، ويساهم في زيادة فعاليتها في اطار الدور الاستراتيجي للمؤسسة الجامعية، ويتمتع بحس الابداع والابتكار وتحمل المسؤولية ومواجهة الصعاب والعقبات اذا ما توفرت الظروف المناسبة في العمل. فالموظف يعمل داخل الإدارة بين جماعة العمل ويمارس دوره ضمنها تحت مجموعة من الأحاسيس والمشاعر التي تتحكم في رسم تصورا وادراكا عن علاقات العمل.

إنَّ غياب عوامل المناخ التنظيمي المناسب والصحي سيخلق لدى الموظفين الضغط في العمل والإحباط ومشاعر القلق والاحترق الوظيفي، وهذا ما أشارت إليه دراسة أبو ريا (2011) بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية، والتي هدفت إلى معرفة واقع المناخ التنظيمي السائد في هذه المديريات وعلاقته بمستوى الاحترق الوظيفي لدى العاملين فيها، وخلصت إلى أن هناك علاقة عكسية بين مستوى المناخ التنظيمي السائد في المديريات ومستوى الاحترق الوظيفي، بمعنى كلما كان هناك مناخ تنظيمي سيء ولا يرقى إلى مستوى توقعات العاملين زادت درجة الاحترق الوظيفي، وقد يتشابه هذا الوضع مع الظروف التي يعيشها الموظف بالإدارة الجامعية حينما يتعرض للأوامر التعسفية أو العشوائية المرتبطة بالأمر الشكلي التي لا تصب في قالب العمل والتي لا تخدم الموظف والمسؤول.

إنَّ المورد البشري بحاجة مستمرة الى تحقيق أهدافه من خلال أداء العمل وتحقيق أهداف الإدارة، ولكن قد يصادف الموظف بالإدارة الجامعية تصادم ليس في الأهداف فحسب، بل في ظروف العمل وأبعاده، أين يسود مناخ تنظيمي غير ملائم للعمل كالظلم واللاعادلة لدى بعض المسؤولين وتسلطهم مستغلين مناصبهم لفرض تعليماتهم وأوامرهم بطريقة رسمية وانتهازية لا ترقى إلى تطلعات الموظفين. بل تُفكك منابع التعاون والتشارك في العمل مع أسلوب خطابي يشعر الموظف بعدم انتمائه إلى الإدارة الجامعية بل يُشعّره بالإقصاء والتهميش والعزلة، فضلا على بعض القرارات التعسفية التي تصدر في حقه دون علمه كجملة التحويلات التي يتعرض لها دون علمه بحجة ضرورة المصلحة، لكن ما يفهمه الموظف ويدركه عن مثل هذه الإجراءات هو اعتبار نفسه مجرد أجبر في أسفل الهرم التنظيمي يصنع به المسؤولون ما شاءوا، فيشعر الموظف بعدم الاستقرار الوظيفي والأمن، كما يخلق لديه الشعور بالعزلة في العمل وعدم قدرته وعجزه عن السيطرة على مجريات الأمور والأحداث التي تواجهه في العمل. فالمناخ التنظيمي السيء والذي لا يستجيب لمتطلبات الموظفين وتوجُّهاتهم ولا يتعامل إلاّ بلغة العقاب والتأنيب يخلق لامحالة فردا غير راضيا عن عمله متشائما في حياته، وغموضا يحول بينه وبين مستقبله، فمثل هذه المظاهر تشعر الموظف بالاعتراب الوظيفي وينعكس سلبا في النهاية على أهدافه وأهداف الإدارة على حد سواء.

ونتيجة لحركية وسيرورة العمل المؤسسي ساهم المناخ التنظيمي في خلق تغيرات جذرية مست الجوانب النفسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية للموظفين، من خلال تحول أنماط الحياة المهنية والاجتماعية، حيث فرض هذا المناخ نوع من مشاعر الاعتراب بسبب عدة مظاهر كالتناقضات والتنافس والتغيرات المتلاحقة وعدم الاستقرار، وطغت الماديات، وازدادت ضغوط الحياة على الموظف مما أدى إلى شل كل قدراته لتحقيق أهدافه أو حتى ذاته، و توسعت الفوارق بين الأفراد وحل التفكك محل التماسك والتواصل وشاعت علاقات القوة والنزاع على حساب التعاون والتشارك. وهذا ما أكدته العديد من الدراسات

التي تناولت موضوع الاغتراب الوظيفي كدراسة المطرفي (2005) بعنوان الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء، والتي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ظاهرة الاغتراب الوظيفي وأداء العاملين والاطلاع على صور معاناة العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، وكذا التعرف على الأسباب المؤدية الى الاغتراب الوظيفي من أجل تقديم حلول ممكنة للحد من هذه الظاهرة وتوصل الباحث الى نتائج حول شيوع هذه الظاهرة بين أفراد العينة وانتشار التمييز بين العاملين على حساب البعض الآخر وعدم اهتمام الادارة بمشاركة العمال في تطوير العمل.

كما أن طبيعة الموقف الذي يواجهه الموظف بالإدارة الجامعية له تأثير كبير على مشاعره، فقد يمتلك العديد من السلوكيات والتصرفات الوظيفية نحو الموقف المعين، إلا أنه لا يُقدّم على السلوك المطلوب بالرغم من أنه يعلم نوع هذا السلوك. والسبب في ذلك يعود إلى تلك الرواسب التي تكونت لديه بفعل العلاقات السلبية وانعدام الثقة بينه وبين المسؤول المباشر أو رئيسه، أو بينه وبين الزملاء. الأمر الذي يُضعف المهارات والقدرات الكامنة لديه. ويقوده إلى الانعزال والتشاؤم وعدم الرضا عن الحياة الوظيفية بصفة عامة. خاصة وأن بعض المسؤولين يعتمد الرسمية بصفة مطلقة ويحرص على الالتزام بالإجراءات واللوائح والتنظيمات القانونية وتطبيقها بصفة جامدة، ويُشجّع العمل على المستوى الفردي الذي يفتت السلوك الجماعي ويقوي العمل الفردي على حساب العمل الجماعي، ويظهر ذلك مثلاً من خلال تكرار طلب المسؤول من موظف تابع لمصلحة معينة أن يزوّده بمعلومات أو يوافيه بعمل يخصّ جميع أفراد المصلحة، بمعنى أنه يتعامل مع موظف واحد دون الآخرين مع العلم أنّ لكل موظف نشاطه الخاص به في المصلحة، فكيف سيكون شعور الموظفين الآخرين من نفس المصلحة، يبدو في الوهلة الأولى سلوكاً عادياً ولكن بعد تكرار العملية سيؤول الأمر بهم إلى اعتقادهم بغياب دورهم في الجماعة وانقسامهم وتضعف روح الجماعة، وهناك سلوكيات وتصرفات أخرى يقوم بها المسؤول ربما عن حسن نية لكن سيكون له وقع على شعور الموظفين ويخلق بينهم الشحناء والمنافسة الهدّامة نتيجة العوائد التي

يتلقاها كل فرد على حدى أو على حساب الآخرين، كما قد يقتل فيهم الدافعية للإنجاز. حسب ما أشارت إليه دراسة بن زاهي (2007) بعنوان الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز وهدفت هذه الدراسة الى تحديد حجم المعاناة من الاغتراب الوظيفي لدى فئة الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقات التي تربط الشعور بالاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز، وكذا الكشف عن العوامل المُكونة لظاهرة الاغتراب الوظيفي وعلاقتها بالمتغيرات الديمغرافية. وخلصت هذه الدراسة إلى أنّ هناك شعور بالاغتراب الوظيفي لدى أفراد العينة، وعليه فإنّ المفارقة في التقديرات والعطايا التي يقدمها المسؤول أو الادارة بصفة عامة تشعر الموظفون بعدم المساواة وغياب العدالة، كما تشعرهم بالتفاوت في الأداء والدور والمركز الذي يشغله كل موظف، ومن جهة أخرى تُبررُ التفاضل في قرب المكانة لبعض الموظفين للمسؤولين، في حين يتولد للآخر أو للموظفين الشعور بالابتعاد والعزلة والاغتراب الوظيفي. وعلى هذا الأساس يمكن طرح التساؤل التالي:

○ هل يساهم المناخ التنظيمي و أبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات) في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي وأبعاده (الشعور بالتشاؤم، الشعور بالعجز، الانعزالية، عدم الرضا) لدى الموظفون بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان؟

○ ما مدى مساهمة المناخ التنظيمي وأبعاده في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي باختلاف الخصائص الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة) لدى الموظفون بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان؟

2.1 الفرضية

بما أن هذا البحث يعتمد على الدراسة الميدانية، فإنّه لا بد من وضع فروض مبدئية نظرية توجه

الدراسة و تقديم إجابة مؤقتة ويمكن تقديم فرضيات الدراسة على النحو التالي:

○ يساهم المناخ التنظيمي وأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات) في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي وأبعاده (الشعور بالتشاؤم، الشعور بالعجز، الانعزالية، عدم الرضا) لدى الموظفون بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان.

○ يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي باختلاف الخصائص الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة) لدى الموظفون بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان.

3.1 أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعا يمسّ الجوانب التنظيمية والإدارية من خلال معرفة أبعاد المناخ التنظيمي و أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى فئة مهمة تُعتبر المحور الأساسي بالجامعة وهي فئة الموظفين الإداريين بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان. حيث يُعتبر دور هذه الفئة أساسيا في تسيير إدارة الجامعة بالرغم من دورها المُستتر وغير الظاهر مقارنة بدور فئة الأساتذة. كما تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في الإدارة الجامعية وتأثيره على سلوك الموظفين وردود أفعالهم. وتتبع أهمية هذه الدراسة كذلك في الاطلاع والتعرّف على العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي والتي قد تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي. ويمكن أن تبرز أهمية هذه الدراسة في جانبين:

1.3.1 الأهمية النظرية

1. تكمن في مناقشة قضية مهمة في تنمية الجوانب الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالموظفين بالإدارة الجامعية وما تعيشه الإدارة من تجديد وتطوير لأساليب العمل والمسؤولية التي تقع على عاتق الموظفين من أجل مواكبة العصرنة في ظل التوجهات الحديثة المرتبطة بالجودة والكفاءة والفاعلية.

2. تظهر أهمية الدراسة من كونها -على حد علم الباحث- أول دراسة تتناول المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي في مجال الإدارة الجامعية في الجزائر، وعليه تعتبر هذه الدراسة كمفتاح لدراسات أخرى أمام الباحثين من خلال إثارة بعض التساؤلات والقضايا المرتبطة بالإدارة الجامعية. كما تقدّم هذه الدراسة إطاراً نظرياً يثري المكتبات حول هذا الموضوع.

3. إنّ هذه الدراسة تعمل على ربط المناخ التنظيمي بالاغتراب الوظيفي ولهذا تكمن الأهمية في ذلك في بعض الجوانب التالية:

- تساهم هذه الدراسة في تحليل المؤسسة الجامعية، إذ أن اهتمامها بالمناخ التنظيمي يعكس رغبتها في إيجاد بيئة مناسبة للعمل وبالتالي تحسين الأداء وتحسين الموظفين بالانتماء.
- قد تبين هذه الدراسة مظاهر الاغتراب الوظيفي وانعكاسها على سلوك وأداء الموظفين بالإدارة الجامعية، كما توضّح دور وأثر مشاعر وأحاسيس الموظفين على إنجاز الأعمال بفاعلية وكفاءة في بيئة العمل.
- تساهم هذه الدراسة كذلك في الكشف عن دور المناخ التنظيمي وعوامله في خفض الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الموظّفين بالإدارة الجامعية.
- تكمن أهمية هذه الدراسة أيضاً في تعاملها مع ظاهرة من الظواهر الإدارية والتنظيمية التي استحوذت على اهتمام الباحثين و التي لازال باب النقاش مفتوحاً لدراستها و ذلك لما لها من تأثير في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء.

2.3.1 الأهمية العلمية

1. تظهر أهمية الدراسة في المقترحات التي تقدّمها في ضوء النتائج المتوصّل عليها وعليه يُمكن ذلك القائمون والمسؤولون على الإدارة الجامعية من الاطلاع والتعرّف على بعض المسببات التي تقف في وجه التسيير الإداري والتنظيمي وفق أسس علمية.

2. يمكن أن تفيد هذه الدراسة الموظفين أنفسهم من خلال معرفة أهم العوامل التي من شأنها أن تساهم في خلق الشعور بالاغتراب الوظيفي ومحاولة تجاوزها تحت مبدأ تشخيص المرض يساوي نصف العلاج.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف والاطلاع على أهم أبعاد المناخ التنظيمي والاغتراب الوظيفي بالإدارة الجامعية.
- الكشف عن أهم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي والمؤدية إلى الاغتراب الوظيفي.
- تسليط الضوء على موضوع الاغتراب الوظيفي من خلال الأدبيات النظرية باعتباره أصبح يشكّل ظاهرة تنظيمية بالإدارة الجامعية.
- الاطلاع على مدى مساهمة المناخ التنظيمي وأبعاده في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي وأبعاده.
- الكشف عن مدى مساهمة المناخ التنظيمي وأبعاده في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي باختلاف الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الفئة المهنية).

- تحليل العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الاغتراب الوظيفي وذلك بجمع المعلومات والبيانات الميدانية من خلال استبانة مصممة خصيصا لأغراض هذه الدراسة.
- التوصل الى نتائج من شأنها أن تلقي الضوء على مدى تأثير الموظف بأبعاد المناخ التنظيمي والذي قد يؤدي به الى الاغتراب الوظيفي.
- تقديم اقتراحات في ضوء النتائج المتوصل إليها إلى الباحثين ولفت انتباههم إلى بعض الجوانب الممكن دراستها ميدانيا في بحوث مستقبلية تتناول موضوع الاغتراب الوظيفي والمناخ التنظيمي من زوايا أخرى لفئة الموظفين بالإدارة الجامعية.
- تقديم توصيات تساعد على تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة الجامعية وبالتالي تطوير فعالية أجهزتها و زيادة كفاءتها.

5.1 أسباب اختيار موضوع الدراسة

تم اختيار موضوع الدراسة لعدة أسباب موضوعية وعلمية من بينها:

1. يثير موضوع الدراسة اهتمام الباحث نظرا لاحتكاكه اليومي والمهني في ميدان العمل للإدارة الجامعية كون الباحث ينتمي إلى هذه الفئة، وله اطلاع حول الشكاوي والنزاعات التي يعيشها الموظف.
2. يعتبر المناخ التنظيمي موضوعا لا يقتصر على جانب محدد، بل يتعدى ذلك ليمس الجوانب البشرية والمادية والمعنوية ويساهم في خفض الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الموظفين بالإدارة الجامعية.

3. اختلاف المستويات وأصناف الموظّفين واختلاف أنشطتهم وأدوارهم، وانتشار ظاهرة الاستياء والنّفور من العمل بسبب بعض الطّروف المهنية غير المناسبة.

4. دور الجامعة كمؤسسة تعليمية تساهم في توليد المعرفة وتقديمها للأجيال لتنمية المجتمع وتطويره وباعتبار الإدارة الجامعية العمود الفقري الذي يسهر على تنظيم وتنسيق الجهود في سبيل نجاح هذه المهمة العلمية والمعرفية.

5. يعتبر المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي موضوعا يدرس ظاهرة جديدة وأصيلة مرتبطة بالإدارة الجامعية.

6.1 التعاريف الاجرائية

○ **تعريف المناخ التنظيمي:** هو مجموعة الخصائص الداخلية المادية وغير المادية التي تتميز بها المؤسسة الجامعية بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة الحوافز، التكنولوجيا المستخدمة. كما هي القيمة التي يتحصل عليها الموظف بعد اجابته على مقياس المناخ التنظيمي.

○ **تعريف الاغتراب الوظيفي:** هو إحساس الموظف بالعزلة والتهميش وابتعاده عن واقعه الوظيفي بالمؤسسة الجامعية، وما ينتج عنه من مشاعر السخط والاستياء والتذمر والنفور من العمل مع تشوه القيم والمعتقدات والأفكار التي تشكل معايير العمل أو المنظمة ككل. كما هي القيمة التي يتحصل عليها الموظف بعد اجابته على مقياس الاغتراب الوظيفي.

2 الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

1.2 مفهوم المناخ التنظيمي

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم المناخ التنظيمي نظرا لتعدد الرؤى والجهات التي ينظر إليه الباحثون، ونظرا لاتساع هذا المفهوم بسبب اتساع مفهوم المنظمة باعتباره الجزء الأساسي منها ليشمل ويتضمن تصنيفات مختلفة، حيث تم اعتماد ثلاثة تصنيفات لإمكانية الإلمام بالمفهوم من كل جوانبه.

1.1.2 مفاهيم المناخ التنظيمي المتعلقة بخصائص المنظمة

يعرف المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص المتعلقة ببيئة العمل الداخلية، وبما يسودها من علاقات انسانية والتزام تنظيمي واتصال داخل النسق وما يؤثر على قيم واتجاهات العاملين (الخير، 2004: 17). كما يعرفه ماهر (2009: 303) على أنه " مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم و ادراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بالاستقرار والثبات النسبي". أما العدوان وآخرون (2008: 408) فعرفوا المناخ التنظيمي على أنه " مجموعة الخصائص أو الصفات التي تتصف بها المنظمة وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات وذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية وأسلوب ملائم يوجّه العاملين داخل المنظمة ويكون لهذه الصفات أو الخصائص تأثير في سلوك العاملين، مما يدفعهم إلى العمل على تحقيق أهدافها". فالمناخ التنظيمي عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل داخل المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها، فضلا عن نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أن هذه الخصائص تستخدم كأساس لتفسير القرارات وتوجيه الأداء وتحديد معدلاته (الصيرفي، 2005: 332). كما عرف Gilmer & Forehand المناخ التنظيمي على أنه " مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك منسوبيها". (الطجم والسواط، 2003: 248). في حين عرفه Tagiuri على أنه "الجودة الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية للمنظمة

التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكهم". (الطجم والسواط، 2003: 249). فهو يمثل الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية في المنظمة والتي من خلالها تؤثر على قيمه واتجاهاته وآرائه (الصيرفي 2005: 332). كما يشير Litwin & Stringer (1968) إلى أنّ المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص القابلة للقياس لبيئة العمل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وينظر إليها (الخصائص) من قبل الموظفين الذين يعملون ضمن بيئة تنظيمية تؤثر فيهم و تحفز سلوكهم (Kanten، 2013).

2.1.2 مفاهيم المناخ التنظيمي المتعلقة بإدراكات الفرد للمناخ:

يُعرّف الطجم والسواط (2003: 248) المناخ التنظيمي على أنه " عبارة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة وهذا الانطباع من الممكن ان يتجاوز مستوى الفرد الى المستوى الجماعي". أما الشبكشي (2008، 125) فيرى أن المناخ التنظيمي يصف انطباعات العاملين في التنظيم حول توقعاتهم لماهية المنظمة وطبيعة عملها. أما بالنسبة Moghimi and Subramaniam (2013) فالمناخ التنظيمي يشير الى القيم والمعتقدات التي هي غير مرئية ولكن موجودة في سلوك الموظف والعمل (Kanten، 2013). كما يشير Dawson et al. (2008) إلى أنه لا يوجد تعريف موحد للمناخ التنظيمي في أدبيات هذا الموضوع لأنه على العموم ظاهرة معقدة متعددة المستويات ومتعددة الأبعاد المستمدة من تصورات الموظفين من خلال تجاربهم داخل المنظمة (Kanten، 2013). أما Matiz et.al (2006) وصفوا المناخ التنظيمي على أنه أساس تجريبي لبيئة العمل. وبشكل أكثر تحديد هو تصورات الموظفين للسياسات والممارسات والاجراءات الرسمية وغير الرسمية في منظماتهم . أما Giles (2010) ترى أن المناخ التنظيمي يستند على أساس أن الصحة العامة للمنظمة يمكن تقييمها من خلال قياس تصورات الأفراد المستخدمين في بيئات عملهم. هذه الملاحظات الفردية تقدم بيانات كنتيجة تصف كيفية الأداء الحسن للمنظمة و كيف تعامل هذه المنظمة موظفيها (Kanten، 2013).

3.1.2 مفاهيم المناخ التنظيمي المتعلقة بالتفاعلات والعلاقات بين الفرد والمنظمة.

المناخ التنظيمي هو عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموع العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، التقاليد، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة (العميان، 2013: 305). كما عرف Field و Abelson المناخ التنظيمي بأنه المتغير الذي يعمل على دمج الفرد و الجماعة والمنظمة (الطجم والسواط، 2003: 248). وعليه فالمناخ التنظيمي هو الحصيلة لكل عوامل البيئة الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها (الكبيسي، 2006: 72). أما Aiswarya and Ramasundaram (2012) يعرفان المناخ التنظيمي على أنه أنماط من السلوك والمواقف و المشاعر التي تميز الحياة في تنظيم أكثر ارتباطا بالشعور العام للمنظمة وقيمها (Kanten، 2013).

يظهر من خلال التعاريف السابقة أن المناخ التنظيمي يشتمل على مجموعة من الخصائص والمميزات والصفات التنظيمية والإدارية الداخلية للمنظمة كحجم المنظمة وتعدد هياكلها، ومستويات المسؤولية والسلطة. كما يعبر المناخ التنظيمي كذلك عن مجموع الإدراكات والتصورات التي يشكلها الفرد عن هذه الخصائص التنظيمية والإدارية ودرجة التفاعل والعلاقات القائمة بين الأفراد لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف.

2.2 أهمية المناخ التنظيمي

تتكون المنظمة من أنساق مختلفة تتميز بالتعقيد والحركية والتفاعل فيما بينها، وضمن هذه البيئة يعمل الفرد في مناخ تنظيمي قد لا يكون مناسباً لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة. لذا ينبغي على المنظمة من إعطاء أهمية بالغة للمناخ التنظيمي باعتباره العامل الحاسم الذي من خلاله تستطيع

الاستمرار والبقاء في وجه المنافسين ومقاومة التحدي، والمحافظة على مواردها البشرية، وكذا المحافظة على العملاء والأسواق لترويج منتجاتها. ومن هنا تبرز أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للفرد وبالنسبة أيضا للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

1.2.2 أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمة

يعمل المناخ التنظيمي على تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي الى الاستجابات غير الصحيحة وغير الملائمة للموقف (محمد اسماعيل، 2005، 21). تمارس المنظمة عدد من الأنشطة بما يمكنها من أداء رسالتها وتحقيق غاياتها وأهدافها وتعتمد تلك الأنشطة على العمليات الانتاجية بالإضافة إلى العمليات المرتبطة بالأفراد والعلاقات الإنسانية والتطوير وغيرها من الأنشطة والعمليات والتي يتحكم المناخ التنظيمي في ممارستها (عقلة، 2011: 62). كما يساهم المناخ التنظيمي في توضيح خطوط السلطة والمسؤوليات وكذلك حدود صلاحيات الأفراد وأدوارهم داخل المنظمة وطرق اتصالهم مع بعضهم البعض. (الشيخ، 2008: 95). فتحاول المنظمة من خلال المناخ التنظيمي تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادره الفردية أو الجماعية على الاستقرار في نفس الاتجاه الايجابي الذي يسعى إلى تحقيق أهدافها وسياستها. (السلمي، 1988: 41). كما يعمل المناخ التنظيمي على تطوير سلوك الأفراد والجماعات على نحو يتماشى ومتطلبات التنمية المختلفة في المنظمة، والجدير بالذكر أنه توجد تجارب ناجحة تشير إلى أن استراتيجيات المنظمة في الإنتاج والتسويق قد تبنى حول أو في ضوء المناخ التنظيمي. (محمد اسماعيل، 2005).

2.2.2 أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للفرد:

للمناخ التنظيمي دور في فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والادراك والقيم التي تحكم السلوك. (محمد اسماعيل، 2005: 20). كما يساهم المناخ التنظيمي في تحديد الظروف التي تؤثر على انفعال الفرد وحالاته النفسية وما

يترتب عليها من التأثير على اتجاهاته، فيساعده على أن يشعر بأهميته وبوجوده كعضو قويا محترما بالغ الأهمية والتأثير في جماعته، وأنه يستحق الاستفادة من الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته (الصيرفي،2005). كما يخلق المناخ التنظيمي لدى الفرد مشاعر ومواقف اتجاه وظيفته، والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه ، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة، كما يساهم المناخ التنظيمي الفرد على اشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، فالمناخ التنظيمي عامل ادراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وابداعهم انعكاسا لتأثير ادراكاتهم لتلك الخصائص البيئية (فليه والسيد، 2005).

3.2.2 أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للبيئة:

يساهم المناخ التنظيمي في التعرف بشكل دقيق أو أكثر شمولية على البيئة المحيطة، مما يساعد في تحليل وتنظيم التفاعل الايجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة ، كما يعمل المناخ التنظيمي على تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين (البيئة) من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة التي ترسم في الأذهان واستضاح أي غموض قبل اصدار الحكم (محمد اسماعيل، 2005، 21).

3.2 خصائص المناخ التنظيمي

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر التي تحيط بالفرد داخل المؤسسة وأثناء عمله، وفي ضوء كذلك تأثير تلك الظروف على نفسية الفرد وسلوكه واتجاهاته نحو العمل الذي يقوم به، ونحو المؤسسة التي يعمل فيها، وعلى ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي،

فالمناخ التنظيمي يتوقف حسب تصورات وإدراكات العاملين في المنظمة، ولا يكون بالضرورة كما هو قائم فعلا، بمعنى أن مجمل تصرفات وأداء العاملين ينعكس وفقا لإدراكاتهم وتصوراتهم لتلك الخصائص البيئية. كما أنّ المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر على سلوكيات العاملين. وأنه توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية وبين المناخ التنظيمي الذي ينتج في المؤسسة، مما يكون له تأثير كبير على سلوك الموظفين بتلك المؤسسة (فليه والسيد، 2005: 295). يُعَبَّرُ المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار والثبات النسبي والتي يفهمها العمال والتي تنعكس على اتجاهاتهم وسلوكياتهم في منظمة العمل (المغربي، 1995: 303). كما أنّ إدخال أي تغييرات جديدة في المنظمة يجب أن يدعمها المناخ التنظيمي المناسب (لوكيا وبومنقار، 2014: 76)

كما أشار فليه والسيد (2005) أنه توجد خصائص أخرى للمناخ التنظيمي تتمثل فيما يلي:

- المناخ فكرة من نسيج واحد ولا تتجزأ مثل الشخصية الانسانية.
- المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.
- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
- المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
- يشترك في المناخ عدة أشخاص في نفس الوقت.
- للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية.

- المناخ التنظيمي محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الاثارة التي تعتبر محددات السلوك.

4.2 أبعاد المناخ التنظيمي:

تختلف أبعاد المناخ التنظيمي باختلاف خصائص كل منظمة وطبيعة عملها ونوع أهدافها، أو للبيئة الخارجية للمنظمة وكذا للمكونات الأساسية للتنظيم، كالهياكل التنظيمية والاتصالات المعتمدة، وطبيعة الحوافز وغيرها من الأبعاد. كما يمكن أن يرجع تعدد الأبعاد و اختلافها حسب رؤية الباحثين للمناخ التنظيمي وتصوراتهم أو حسب مداخل الدراسات والأبحاث. ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأبعاد دون غيرها نظرا لطبيعة المؤسسة محل الدراسة ولاعتبارات أخرى كنوع الدراسة ومدتها، كما أنّ هذه الأبعاد تُعبّر عن مكونات المناخ التنظيمي في علم الباحث وتتمثل فيما يلي:

1.4.2 الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو ذلك الإطار الذي يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، ونطاق الاشراف المطبق داخله، وأسس تجميع هؤلاء الأفراد والأنشطة في أقسام العمل (طه، 2008: 428). أما Laurence (1999) فأكد أن هيكل التنظيم هو جسده، حيث يصف هذا الجسد القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم. ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الأقسام والإدارات. والهيكل التنظيمي هو محاولة ترتيب هذه القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل اتجاه تحقيق الأهداف واستمرار النظام (محمد اسماعيل، 1999: 293). كما أشار فلييه والسيد (2005: 296) أنّ الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الاداري وتخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الادارات المختلفة، وارتباطها الاداري بالمنظمات الأعلى والموازية. كما يرى

بعض علماء التنظيم أنّ أي تعريف للهيكل التنظيمي وفقا لنظرية التنظيم يجب أن يحتوي على المكونات الأساسية الآتية: (طه، 2008)

- تحديد الهيكل التنظيمي للعلاقات التبعية الرسمية بين الأفراد داخل المنظمة (من يتبع من؟).
 - توضيحه لعدد من المستويات الادارية التي تتطوي عليها تدرج السلطة داخل التنظيم.
 - تحديده لنطاق الاشراف المطبق.
 - تحديده لأسس تجميع الأنشطة والأفراد في أقسام عمل (وحدات تنظيمية)، وتجميع تلك الأقسام داخل التنظيم ككل.
 - احتوائه على تصميم دقيق يتضمن نسق أو آلية العمل التي من خلالها ينساب الاتصال الفعال والتنسيق وتكامل الجهود عبر الوحدات التنظيمية المختلفة التي يتشكل منها التنظيم.
- من خلال هذه التعاريف يظهر أن الهيكل التنظيمي هو اطار عمل رسمي تتحدد من خلاله خطوط السلطة. وهو نوع الاتصال المستخدم ونوع العلاقة القائمة بين الأفراد داخل بيئة العمل. كما يحدد الهيكل التنظيمي المسؤوليات ونوع الاشراف المعتمد. وكذا معايير تقسيم العمل وتحديد الادوار والمهام والتنسيق بين الأقسام التي تضم تلك الأنشطة.

ويظهر تأثير الهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي باعتباره عنصرا من عناصره من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل والعلاقات الوظيفية ومساهمته في تبسيط اجراء العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الادارة العليا إلى الادارة الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك

انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والادارات الوسطى والإشرافية إلى الادارة العليا، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي (فليه والسيد، 2005: 296).

كما قد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي على المناخ التنظيمي من خلال الحد من قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها وشل أو اعاقه القدرات الابداعية للعاملين، نظرا لتعدد المستويات الادارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، وغموض الدور وتشابك خطوط السلطة. وكذلك الدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء الى المرؤوسين وبذلك تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها وتقلل من حماسهم (فليه، السيد، 2005).

والجدير بالذكر أنه لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل صالح للتطبيق في جميع الحالات، أو حتى الحالات المتشابهة، ذلك لأن أي اختلاف، حتى ولو كان بسيطا في الهدف أو في النشاط الذي تزاوله المنظمة أو في الظروف التي تحكم العمل فإنه سوف يؤدي في الأخير إلى الاختلاف في الهيكل التنظيمي (دياب، 2001: 137).

سعيًا وراء تحقيق الأهداف المنشودة تعمل المنظمات لخلق مناخ تنظيمي يتماشى وتطلعات المنظمة والعمال على حد سواء من خلال مبادئ تحكم الهيكل التنظيمي القائم في المنظمة. حيث هناك اتفاق شبه تام حول هذه المبادئ المتمثلة في التوازن والمرونة والاستمرارية والتي سيتم التطرق إليها بشيء من الأيجاز.

1.1.4.2 مبادئ الهيكل التنظيمي

1.1.1.4.2 التوازن

وهي أن تكون السلطات الممنوحة لشخص ما أو هيئة ما تتلاءم مع ما يُوكَل إليه من مسؤوليات، كما لا بد وأن يراعى في الهيكل التنظيمي توافر التوازن بين اتساع نطاق الاشراف مع قصر خطوط

الاتصال، أو ضيق نطاق الاشراف وطول خطوط الاتصال، وكل ذلك من شأنه أن يؤدي إلى تقاعس العمال وقصور القيام بالواجبات أو العجز تماما. كما يجب تحقيق التوازن بين المزايا التي تنتج بفعل صدور الأمر من جهة واحدة تطبيقا لمبدأ وحدة الأمر. والأضرار الناجمة عن التحكم بواسطة الرئيس واهمال الخبرات والمهارات التي يتمتع بها الغير الذي ليس له حق اصدار الأوامر. فضلا عن العديد من الاختلالات الموجودة في المنظمات والتي تهدد الهيكل التنظيمي بصفة خاصة والمناخ التنظيمي والمنظمة بصفة عامة. وعلى هذا الأساس يبقى مبدأ التوازن أمرا ضروريا وحتميا يضرب بجذوره جميع جزئيات ومكونات المنظمة. (دياب، 2001).

2.1.1.4.2 المرونة

وهي أن يكون الهيكل التنظيمي قابلا للتعديل كي يواجه الظروف التي لم تكن في الحسبان وقت اعداده، وذلك دون تغيير أساسي في هيكل التنظيم مما يعرضه للانهايار، وبما يسمح بتحقيق أهداف المنشأة بأكبر قدر من الفاعلية (دياب، 2001: 139). ويرى ماهر (2009: 37) أن تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي يحدث من خلال الغاء وحدات تنظيمية واستحداث وحدات تنظيمية جديدة أو تجزئة وحدات تنظيمية الى وحدات مستقلة، أو من خلال تجميع وحدات تنظيمية مستقلة في وحدة تنظيمية واحدة، أو عن طريق تغيير في المستوى الاداري للوحدات التنظيمية، أو التغيير في التسميات، أو عن طريق توسيع اختصاصات في بعض النشاطات للوحدات الادارية أو تضيقها.

3.1.1.4.2 الاستمرار

بمعنى أن التنظيم يجب أن يستمر، لذا لا بد من العناية اللازمة ببناء قواعده، والتروي في اصدار هذه القواعد، وتوخي الحكمة في التقسيمات الادارية. لأن كثرة التعديلات والتغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي من شأنه احداث ارباك للنشاط الوظيفي بالمنظمة خاصة التي تكون بدون مبررات.

إن نشاط المنظمة يجب أن يتصف بالديمومة والاستمرارية حفاظا على سلامة المنظمة من الاختلالات، فعدم الاستقرار سيؤول بها حتما الى التدهور والحياد عن مسار تحقيق الأهداف المحددة (دياب، 2001)

وعليه فإن الهدف الأساسي للعملية التنظيمية داخل المنظمة هو تفعيل العلاقات بين الأفراد وخاصة تلك العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتسهيل وظائف الادارة للقيام بمختلف الأنشطة والمهام تحقيقا للأهداف. لذا ينبغي للهيكل التنظيمي لأي منظمة أن يحتوي ويشتمل على مجموعة من الصفات والخصائص لكي تجعل منه هيكلًا تنظيميًا جيدًا يسمح بتنسيق الجهود وتقسيم العمل وزيادة التخصص الذي يحدد النشاط الوظيفي. ويمكن ايجاز هذه الخصائص على سبيل الذكر لا الحصر في النقاط التالية

2.1.4.2 خصائص الهيكل التنظيمي

1.2.1.4.2 التخصص في العمل

يشير التخصص في العمل إلى درجة التقسيم في المهام الواجب أدائها إلى أعمال يختص بها الأفراد العاملين بالمنظمة، وهو ما يطلق عليه أيضا تقسيم العمل. كما تعني هذه الخاصية أو المبدأ تقنين النشاط الى مجموعة من المهام الفرعية، حيث يقوم كل فرد من أفراد المنظمة بأداء مهمة معينة لإتمام ذلك العمل الكلي، ويساهم التخصص في العمل على ابراز المهارات والمواهب خاصة تلك المتعلقة بالأنشطة الفنية كما يحقق زيادة في المهارة والسرعة والأداء وخفض التكلفة وبالتالي ارتفاع الانتاجية في العمل. وفي المقابل فان التخصص المفرط قد يشعر الفرد بالملل والاستياء بفعل العمل البسيط والمتكرر طوال فترة العمل. (طه، 2008: 434)

2.2.1.4.2 وحدة الأمر

حيث يرى طه (2008) أنه ذلك المبدأ الذي يقتضي بأن كل مرؤوس يجب أن يتلقى الأوامر من الرئيس المباشر له فقط وهو المسؤول عنه. فعلاقة التبعية القائمة بين الرئيس والمرؤوس هي علاقة ثنائية بحيث اذا تجاوزت هذه العلاقة الرئيس المباشر لإصدار الأوامر قد يؤدي الى تعارض الأوامر والتعليمات مما يعقد من سير النشاط الوظيفي واحتمال الوقوع في الخطأ. كما أن إصدار أوامر من سلطة عليا إلى مرؤوس وتجاوز الرئيس المباشر لهذا المرؤوس قد يهز من سلطة المشرف المباشر بصورة كبيرة، وهذا ما يشجع المرؤوس على التمرد وعدم الانصياع الى تعليماته، وينعكس ذلك على المشرف والمرؤوس على حد سواء بالشعور بالعزلة واللامعنى في العمل بسبب التجاوز الذي حدث على مستوى مسؤوليته من جانب المشرف وبسبب تعدد مصادر الأوامر وتعارضها بالنسبة للمرؤوسين.

3.2.1.4.2 التفويض في السلطة

ويقصد بهذا المبدأ منح جانب من المسؤولية الى مرؤوس معين من خلال تنازل الرئيس لجزء من صلاحياته لهذا المرؤوس من أجل القيام بالمهام والأدوار التي كلف بها. كما يرى طه (2008) أن هذا المفهوم يعني العملية التي يستخدمها المديرون لنقل جانب من السلطة والمسؤولية معا لمركز وظيفي أقل منهم في الهرم التنظيمي. كما يشير فلييه والسيد (2005: 323) على أن التفويض في السلطة هو أن يعهد الرئيس الاداري ويسمى المَفُوض بجزء من اختصاصاته التي يستمدها من القانون لأحد المديرين الآخرين في المستوى الأدنى ويسمى بالمَفُوض إليه، ويترتب على ذلك أن يحق لمن فُوض إليه هذا الاختصاص أن يصدر قرارات فيما فُوض فيه دون حاجة الى الرئيس المَفُوض.

والجدير بالذكر أن عملية التفويض بالسلطة تتميز بالعديد من الايجابيات التي تنعكس على المنظمة والفرد بحيث يعمل على اعادة بناء التصورات والتمثلات الإيجابية المتعلقة بالمناخ التنظيمي من خلال شعور الفرد بالمَفُوض إليه بالثقة اللائقة التي منحها إياه الرئيس لتنمية مهاراته القيادية، فضلا على

التدريب والتكوين الذي تلاقاه المرؤوس لمزاولة هذا النشاط الموكل إليه، مما يعتبر فرصة لإثبات وجوده داخل المنظمة وبالتالي تطوير أدائه التنظيمي، هذا على مستوى الفرد أما مساهمة التفويض على مستوى المنظمة فيعمل على سرعة اتخاذ القرار خاصة المتعلقة بالظروف الطارئة أو الحرجة من خلال تكريس الانسيابية في الاتصال بين الوحدات أو الأقسام أو حتى على مستوى الهيئات، كما يتيح للرؤساء الانشغال بالأنشطة الهامة في المنظمة كالتخطيط والتنظيم والرقابة.

وسعى لإنجاح عملية التفويض تم تقييده بمجموعة من القيود أوردها الصغير بعلي (2004):
58) في الآتي:

- يجب أن تستند عملية التفويض الى نص تنظيمي يجيزه ويسمح به صراحة.
- يكون التفويض جزئياً بحيث لا يمكن أن يُفوض صاحب الاختصاص غيره للقيام بكل سلطاته متخلياً عن ممارسة مهامه بصفة نهائية.
- لا يجوز للمفوض إليه (المرؤوس) أن يقوم هو الآخر بتفويض غيره فيما فوض إليه وفقاً لقاعدة "لا تفويض في التفويض".
- مسؤولية المفوض (الرئيس) تبقى قائمة الى جانب مسؤولية للمفوض إليه (المرؤوس) كما هو الشأن في علاقة التبعية الأصلية من حيث المسؤولية (بمعنى علاقة الرئيس بالمرؤوس في الحالة العادية أي بدون تفويض).

4.2.1.4.2 المركزية واللامركزية

يشير الصغير بعلي (2004) على أنّ المركزية هي جمع الوظيفة الادارية وحصرها بيد شخص واحد أو هيئة واحدة حيث يتولى النشاط الاداري ويهيمن عليه حتى وان تعددت الهيئات والأفراد القائمين

عليه، أما طه (2008) فيرى أنّ المركزية هي درجة تركيز عملية اتخاذ القرار في المستويات التنظيمية العليا.

وتعتبر المركزية الوجه الأول للإدارة التقليدية والركن الأساسي فيها حيث تقوم على وجود علاقة التبعية بين الأشخاص العاملين بالإدارة العامة العليا وفق تسلسل معين. إذ يتمتع الرئيس الأعلى بسلطات معينة اتجاه الموظف الأدنى منه (المروّوس) بالنسبة لشخصه أو أعماله، مما يؤدي وضع هذا الأخير تحت سلطة هذا الرئيس أثناء ممارسة النشاط والمهام الموكلة اليه داخل المنظمة (الصغير بعلي 2004). تساهم المركزية في توفير المصاريف من خلال التقليل من الانفاق لتعيين الكثير من الرؤساء والهيئات وكذا التحم في دواليب التسيير من خلال فرض عملية تمرير جميع قضايا المنظمة أمام الرئيس الاول من أجل اتخاذ القرارات الملائمة. (الحميمي، 2018)

ترتبط المركزية بموضوع المناخ التنظيمي من خلال ما يسود المنظمة من نقشي ظاهرة تجاوز السلطة بحيث يقوم المشرف بفرض تعليماته حتى وان كانت غير مشروعة بمعنى غير المتعلقة بالمهام الموكلة للمروّوس مادام هذا الرئيس بعيدا عن السلطة العليا (المركزية) لتراقبه وتحد من مثل هذه التصرفات، وكذلك بعدها على المروّوس لتقديم الشكاوى. مما يجعل المنظمة مكانا لممارسة الدكتاتورية وكذا تكريس البيروقراطية ذات البعد السلبي خاصة ما تعلق بالتطور الوظيفي للموظف كالترقية والتكوين. فمثل هذه التصرفات وأخرى من شأنها أن تكدر جو العمل للفرد وتقوده نحو مختلف الظواهر الوظيفية السلبية كالتغيب والصراع و الاغتراب الوظيفي (الصغير بعلي، 2005).

في حين تشير اللامركزية الى ذلك النظام الذي يقوم على توزيع السلطات والوظائف الادارية بين الادارة المركزية وهيئات ووحدات ادارية مستقل عن الادارة المركزية مع بقائها خاضعة لقدر معين من رقابة تلك الادارة المركزية. (الصغير بعلي، 2004). بمعنى أن اللامركزية تتيح فرصة اتخاذ القرار

والتسيير بالقرب من العمل دون الرجوع الى الادارة العليا، مما يزيد من فعالية المنظمة لتخفيف العبء الذي تتعرض له الادارة العليا خاصة اذا كانت المنظمة تتميز بكثرة وتشعب الانشطة ، وكبر حجمها. كما تساهم اللامركزية في توفير الرقابة ومتابعة العمل بإصدار قرارات فورية تتماشى وطبيعة العمل، فضلا عن تنمية المهارات والخبرات لدى العمال مما يدعم الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة (الشماع، 2007)

5.2.1.4.2 التنسيق

يرمي هذا المفهوم في المنظمة الى مستوى العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل في نفس اتجاه الهدف. حيث يشير طه (2008: 452) أن عملية التنسيق هي "الاجراءات التي تربط الأجزاء أو الأقسام المختلفة للمنظمة من أجل تحقيق مهمتها الكلية". ويعني ذلك أن المهام والأنشطة القائمة بالمنظمة لا يمكن انجازها في معزل عن باقي المهام الأخرى. بحيث يجب الاعتماد على مجموعة من الاتصالات والتنسيق لمعرفة درجة تقدم أو تراجع كل قسم مقارنة بالقسم أو الأقسام الأخرى بالمنظمة. بالإضافة الى الاطلاع على المستجدات التي تتطلبها المهام، كالاطلاع على نسبة التسويق والمبيعات لزيادة الانتاج أو خفضه. كما يساهم التنسيق في تفعيل دور الأفراد من خلال شعورهم بدورهم داخل المنظمة وتنمية العلاقات بينهم بفعل الاتصال المستمر و كذا زيادة الثقة لديهم عند تقديم المعلومة اللازمة والمطلوبة لكل جهة هي في حاجة لها (المعلومة). الأمر الذي يساهم في خلق مناخ ملائم وفق تصورات الأفراد وتفاعلاتهم داخل المنظمة. فضلا على أن التنسيق يساهم في اختزال الوقت والجهد وتجنب الأخطاء وإعادة الأعمال حفاظا على أموال المنظمة ووقت العاملين تحقيقا للأهداف العامة للمؤسسة (فليه والسيد، 2005).

2.4.2 الاتصال

باعتبار أن المنظمات هي كيانات تضم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات عمل متنوعة للقيام بمختلف الأنشطة والأدوار داخل المنظمة، يعد الاتصال العامل المحوري في عملية تماسك الجماعة وديناميتها حيث يغذي الاتصال الأفراد والجماعات والمنظمة بالمعلومات والخطط والقرارات التي لا غنى عنها بالنسبة اليهم على حد سواء (عبود والعاني، 2015).

1.2.4.2 تعريف الاتصال

يرى الصيرفي (2007، 107) أن "كلمة الاتصال مشتقة من الكلمة اللاتينية communis وتعني المشاركة في الرأي أو الحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار، أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات". كما يعرف ويليام سكوت الاتصال " بأنه عملية تتضمن نقل أو تسلم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغايات تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف التنظيم" (عقلة، 2011: 89). كما أشار كيت ديفز Davis إلى أنّ الاتصال هو "عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص الى آخر". (عبد الباقي، 2005: 205). فالاتصال عملية نقل رسالة بين طرفين، ويتضمن ذلك تبادل الآراء والاتجاهات والاشارات والبيانات والمعلومات باستخدام القدرات البشرية والوسائل التكنولوجية، ويجب أن تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه مما يعني أن عملية الاتصال تتضمن استرجاعا للنتائج(المناسرية، 2004: 50). أما بالنسبة إلى Dan nimo فإنّ الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز (الصيرفي، 2007: 108). في حين يرى حريم (2009: 251) أن الاتصال هو تبادل المعلومات والفهم من شخص لآخر، فهو طريقة لإيصال الأفكار والآراء والحقائق والمشاعر والقيم للآخرين بغرض التأثير على سلوكهم.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على تعريف واحد إلا من خلال تطور السلوك التنظيمي بحيث أصبحوا يهتمون بالاتصال وينظرون إليه من منظور سلوكي واعتباره عملية اجتماعية، فالمرسل يحدد فكرة معينة من خلال معرفته وإدراكه وتحليله، ويرسلها لشخص آخر يقوم بدوره بتشكيل معنى مناسب للرسالة التي استلمها. فالاتصال يتضمن تنظيم وتبويب وتحليل وتفسير واشتقاق المعاني. ومن بين التعاريف التي تؤكد على المنظور السلوكي للاتصال الذي قدمه Hawkims و Perstion فيقولان أن "الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبوساطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية" (حريم، 2009: 251). وفي نفس السياق يؤكد Luthans على الجوانب السلوكية للاتصال من خلال تأثيره على سلوك الأفراد وتعديله وتغييره مشيراً على أنه "الوسيلة الوحيدة التي يمكن لشخص معين التأثير على سلوك شخص آخر هو السلوك الذي يقوم به. أي أن الاتصالات المتبادلة بين الأفراد تعتبر الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها تحقيق التأثير" (حريم، 2009: 251).

2.2.4.2 خصائص الاتصال:

يمثل الاتصال العملية المحورية التي تدور حولها مختلف العمليات الإدارية في المنظمة، حيث يرى الصيرفي (2007) أن عملية الاتصال تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:

• الاتصال عملية ديناميكية تعمل على التفاعل الاجتماعي مما تمكن من التأثير في الآخرين والتأثر بهم وما ينعكس ذلك على السلوكيات للتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

• الاتصال عملية مستمرة حيث لا يوجد بداية أو نهاية لهذه العملية. فنحن في اتصال دائم مع ذواتنا ومع مجتمعنا مما يؤكد على دور الاتصال باعتباره قلب العملية الإدارية.

• الاتصال عملية دائرية ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط. بل يسير في تشكيل دائري يشترك فيه المرسل والمستقبل في نسق من التأثير والتأثر.

• الاتصال عملية لا تعاد، بمعنى من غير المحتمل أن ينتج الأفراد رسائل متشابهة في الشكل والمعنى. حتى وإن لم يفهم المستقبل محتوى الرسالة لا يتم إعادتها في شكلها السابق بل يتم تغييرها سواء من حيث المعنى أو الشكل. هذا من جهة كما أن عملية الاتصال لا تعاد عبر الأزمنة، وتعليل ذلك أن المجتمع والأفراد في حركية وتغير بحيث سيتغير الاتصال حتما من خلال تغير عناصره وجزئياته، لذا تستبعد عملية إعادة الاتصال.

• الاتصال عملية معقدة بحيث تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة وتحوي أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال.

3.2.4.2 مشكلات ومعوقات الاتصال

تتكون العملية الاتصالية من مجموعة من العناصر المتداخلة و المتفاعلة فيما بينها، الأمر الذي يصعب ويعقد من هذه العملية. وباعتبارها عملية اجتماعية يزيد امكانية توقع أو حدوث مشكلات وعقبات تعترض هذه العملية أو أحد مكوناتها. فقد نجد بعض المعوقات التي تعرقل سير هذه العملية سواء تعلق الأمر بالفكرة المرسله أو أطراف هذه العملية أو خلال مسارها من قنوات أو الوسائل المستخدمة في العملية التواصلية (المفلح، 2015).

1.3.2.4.2 طبيعة و نوع المعلومات

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على توجيه السلوك لتحقيق الأهداف من خلال أداء المهام والواجبات المطلوبة من الأفراد وتعريفهم بنتائج أدائهم. (راوية، 1999: 189) . فغزارة وكثافة المعلومات التي يتطلب من المستقبل استقبالها

تجعل المستقبل غير قادر على استيعابها والتحكم فيها و متابعة الحقائق، فقد يخطئ أو قد يتأخر في الاستجابة أو يلجأ الى التعميم أو تصفية المعلومات. ويعتقد ميلر أن الفرد الذي يواجه معلومات مكتفة وغزيرة جدا يمكن يؤدي ذلك إلى حذف بعض المعلومات، أو الوقوع في الخطأ نظرا لعملية تصفية المعلومات واختزال بعضها. كما يمكن تؤدي كثافة المعلومات وتنوعها إلى التأخير في الاستجابة أو عدم الدقة في الاستجابة، بمعنى الاستجابة غير المطلوبة وغير متوقعة. كما أن اعتماد المنظمة على هذا الكم الهائل من المعلومات يخلق للعاملين الاجهاد في العمل وقد يتخذ أسلوبا وسلوكاً إنسحابياً من العمل كترك العمل أو خلق أعذار للتهرب منه(حريم، 2009: 263)

2.3.2.4.2 المعوقات الشخصية

يشير كارل روجرز بأن أهم المعوقات الشخصية في الاتصال تتمثل في ميل المستقبل نحو تقييم رسالة المرسل قبل الاستماع اليها كاملة وعدم اصغاء المستقبل لرسالة المرسل من أجل فهمها. فالمستقبل يتجه الى تقييم الرسالة التي يستقبلها من وجهة نظره وفي الاطار المرجعي الخاص به، كما يعتبر الاصغاء بدون فهم مشكلة أخرى تواجه العملية الاتصالية. ويحدث الاتصال مع الفهم حينما يرى المستقبل الفكرة المعبر عنها من وجهة نظر الشخص الآخر، ومشاعره، واطاره المرجعي. وهذا الاصغاء مع الفهم يقلل من الأسلوب الدفاعي لدى المستقبل ويزيد من صحة ادراك الرسالة (فليه والسيد، 2005).

ومن أهم المشكلات والمعوقات الشخصية لعملية الاتصال:

- تضارب الاطار المرجعي بين المرسل والمستقبل: لكل من المرسل والمستقبل قيمه واتجاهاته وخبراته وشخصيته ومكانته ومركزه وخلفيته العلمية. وعليه قد يكون هناك اختلاف بين صياغة الرسالة من طرف المرسل، وتأويلها وتفسيرها من قبل المستقبل، فالكلمات تحمل معاني مختلفة وقد تحمل كلمة

معنيين متضادان. وكلما كانت الخلفية المرجعية لكل منها متميزة عن الآخر، كان من الصعب تحقيق اتصال فعال بينهما (المزاهرة 2018).

• الإدراك الانتقائي: يميل الفرد غالباً إلى سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته، وإعاقه أي معلومات تتضارب مع هذه الاعتقادات والقيم. بمعنى أن الفرد يتجه نحو تفسير الرسالة ومعانيها بما يتفق مع قدراته وخبراته ومؤهلاته، وينفر من الرسالة المعقدة التي تفوق أو تختلف مع خلفيته ومرجعياته (حريم، 2009).

• الاختلاف في مركز ومكانة المرسل والمستقبل، فالاختلاف بين المرسل والمستقبل من حيث المركز والوظيفة والراتب، والمزايا... الخ. يعيق عملية الاتصال فالمرؤوس يميل غالباً إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة المكاشفة مع رئيسه معتقداً أنه يتجنب اللوم والعتاب الذي قد يتعرض له من طرف الرئيس. فغالباً ما يكون المرؤوسون على استعداد لتزويد رئيسهم بتغذية راجعة صريحة وصحيحة فيما يتعلق بقرارات الرئيس وإجراءاته لأنهم ينظرون إلى رئيسهم أنه محل عقاب أو أمر وتكليف بمهام (حريم، 2009).

• مصداقية المرسل (مصدر المعلومات)، وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر مستوى هذه الثقة، كثيراً على نظرة المستقبل و رد فعله لأقوال المرسل وأفكاره (حريم، 2009).

• ضغط الوقت، حيث لا يجد عادة المدير أو الرئيس الوقت الكاف للاتصال مع كل الأشخاص، فيلجأ إلى اختصار الطريق بتجاوز مستوى اداري معين فيخلق لديهم الشعور بالتهميش ، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم. كما قد يؤدي هذا السلوك إلى زيادة الضغط بالنسبة التابعين في أسفل الهرم التنظيمي (راوية، 1999).

3.3.2.4.2 مشكلات تتعلق باللغة

إن ثراء اللغة العربية بمفرداتها قد يخلق عائقاً من نوع آخر في عملية الاتصال. فهناك الكثير من الكلمات التي تحتمل التأويل ومنها ما يحمل أكثر من معنى واحد. ويحدث سوء الاتصال حينما يفسر الطرفان الرسالة بطريقتين مختلفتين. كما أن هناك الكثير من الكلمات التي تحمل معها مشاعر وعواطف تؤثر على عملية الاتصال. فاختيار الكلمات والعبارات والأسلوب بدون عناية واهتمام يزيد من احتمالات حدوث سوء الفهم في الاتصال (مجموع، 2010).

4.3.2.4.2 استخدام الوسائل والتقنوات العديدة

يتم نقل المعاني والأفكار والمشاعر بواسطة الكلمات والوسائل اللفظية غير اللفظية أيضاً مثل الإيماءات وتعابير الوجه وحركات الجسم وغيرها. وقد لا تتوافق المعاني المنقولة عبر هذه الوسائل المختلفة. فإذا ما حدث تناقض بين المعنى الذي ينقله المتحدث عن طريق الحديث، والمعنى الذي قد توحيه تعابير وجهه مثلاً، فسيؤدي إلى صعوبة في الاتصال (مجموع، 2010).

5.3.2.4.2 معوقات مادية

تنشأ نتيجة تدخل عوامل ومتغيرات في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال، مثل الضوضاء والتشويش في أجهزة الاتصال، وبعد المسافة بين المرسل والمستقبل، وعدم الإضاءة المناسبة، وغيرها من المعوقات التي يصعب توقعها وقد ينتج عن بعض المعوقات المادية والمرتبطة بوسائل وأدوات الاتصال عواقب قد تمس الجانب المادي وحتى البشري كالإصابات المهنية (المفلح، 2015).

6.3.2.4.2 معوقات تنظيمية

وتشمل الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسات المنظمة وإجراءات العمل أو ناتجة عن خلل في الهيكل التنظيمي، كما تعود بعض المعوقات إلى طبيعة ونوع المورد البشري الذي تم توظيفه بطريقة غير علمية وغير مؤسسة وبالتالي فالعامل الذي تنقصه الكفاءة والمهارة في العمل قد يزيد من المشكلات التنظيمية فيما يتعلق بالعملية الاتصالية (الشماع، 2007)

إنّ عملية الاتصال عادة ما تكون عرضة لسوء الفهم والتشويش، وقد ترتفع امكانية ذلك كلما كانت المعلومات المتبادلة صعبة ومعقدة، أو مشحونة بالمشاعر والعواطف والقيم، كما تتأثر فاعلية الاتصالات ونجاحها في المنظمة بعوامل ومؤثرات عديدة، ولعل أهمها العوامل الشخصية المرتبطة بالدرجة الأولى بإدراك المرسل لذاته من خلال شخصيته، وخلفيته، وقيمه، واتجاهاته، ومشاعره. كما تتأثر كذلك وبدرجة ثانية بإدراك المستقبل لذاته من ناحية شخصيته، وقيمه، واتجاهاته، ومشاعره. وفي الدرجة الثالثة إدراك المرسل لذات المستقبل من خلال نظرة المرسل إلى المستقبل، بمعنى التقييم الأولى الذي يجريه المستقبل للمرسل. أما في الدرجة الرابعة فتكون من خلال إدراك المستقبل لذات المرسل. وسيكون الاتصال أكثر نجاحا وفاعلية حينما تتوافق مدركات المرسل و المستقبل، في حين تضارب هذه المدركات سيعيق عملية الاتصال (الدليمي، 2016).

كما أن الشخصية والمشاعر والعواطف تؤثر كثيرا على اتصالاتنا مع الآخرين، وتعمل عواطفنا كوسيلة تصفية وتنقية في جميع اتصالاتنا، حيث نرى ونسمع ما تتجه إليه عواطفنا نحو ما نريد سماعه ورؤيته. وهكذا فإنه لا يمكن فصل الاتصال عن شخصيتنا (عبد الباقي، 2003).

3.4.2 المشاركة في اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرارات عملية ضرورية من وظائف المدير، بحيث كل منظمة تحتاج يوميا لقرارات عديدة في مختلف مجالاتها كقسم الإنتاج أو التخزين أو التسويق أو المالية أو غيرها من الأقسام. كما أن عملية اتخاذ القرار لا تتوقف على فترة معينة دون غيرها أو وظيفة دون أخرى، بل في جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

1.3.4.2 مفهوم اتخاذ القرار

يعرف Bernard اتخاذ القرار على أنه العملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر، حيث تستمد عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات، ولأن التوقف على اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة (نورية، 2009).

كما يعرف فلييه والسيد (2005: 244) عملية اتخاذ القرار بأنها "الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر في أمور تستحق القيام بها، وإمعان التفكير فيها وبذل الجهود لتحقيقها مثل العمل على إضافة نشاط جديد بالمنشأة أو تعديل في خطة المنشأة أو تعديل وسائل تحقيق أهداف المنشأة". وأشار رشوان (2010) إلى أن عملية اتخاذ القرار هو الاختيار الذي تم عن طريق أعضاء الجماعة أو التنظيم من بين عدد من المقترحات أو الحلول البديلة المتاحة لهم، وفي نفس السياق يشير إلى أن اتخاذ القرار هو العملية التي وصل بها شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة من أجل مساهمتهم لتحقيق أهدافها.

أما wang (2007) فيعرف اتخاذ القرار على أنه عملية اختيار بديل من البدائل المتاحة في ضوء المعايير المختارة لهدف معين . بمعنى أن عملية اتخاذ القرار تسعى إلى التمييز والمفاضلة بين الاختيارات المتاحة للوصول إلى الهدف المحدد ويتم ذلك وفقا لمعايير ومحددات وأسس ثابتة مقدما. كما

تعتمد عملية استراتيجيات ومعايير اتخاذ القرارات الحيوية (دينامية) على جميع البدائل التي تعتمد بدورها على البيئة التنظيمية وتأثير القرارات التاريخية التي تم اتخاذها، وفقا لهذا النموذج تتم عملية اختيار أحسن بديل لأحسن هدف. وفي نفس السياق يؤكد Nemeth (2012) أن اتخاذ القرار يشمل اختيار بين البدائل على أساس الأهداف والقيم من طرف شخص أو مجموعة أشخاص، وتتطوي نوعية القرار على التحليل الدقيق بمعلومات المتاحة والنظر في البدائل بطريقة غير متحيزة.

يظهر من خلال التعاريف السابقة أنّ عملية اتخاذ القرار تسهم في استمرارية المنظمة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لأن القرار يعتمد أساسا على توقع المستقبل القريب أو المتوسط أو البعيد. ومما لا شك فيه أن مهارات المدير في ممارسة وظائفه في المنظمة تبنى على القرار الناجح الذي يتخذه في المواقف المناسبة. ونظرا لتعدد مهمات الإدارة ومتطلبات العمل، كان لزاما على المنظمة أن تفعل من دور عملية اتخاذ القرار التي تمكنها من تحدي المستقبل الذي يواجهها على الصعيدين الداخلي والخارجي كتحديث الوسائل المادية والتكنولوجية وتقوية الجوانب الانسانية بين الأفراد، وتلبية حاجات البيئة الخارجية ومسايرة التقدم القائم على النوعية والوفرة (عبد الله، 2012).

كما يمكن القول أنّ عملية اتخاذ القرار لها دور كبير في تقدم وتطور المنظمة خاصة اذا أدركت الجوانب البنائية والوظيفية لهذه العملية باعتبارها تبنى على أسس قانونية واجتماعية نفسية وكذا اقتصادية. فمن الناحية القانونية يعتبر القرار حسب رأي الصغير بعلي (2004) أنه تصرف قانوني يصدر من شخص أو هيئة يخول لها القانون صلاحية اتخاذه من أجل احداث أثر قانوني أو تغييره أو إلغائه. وعليه فان عملية اتخاذ القرار يجب أن تصدر من الجهة التي لها حق اصدار هذا القرار سواء كان فردا أو جماعة لإنشاء أو خلق سلوك معين تحقيقا لأهداف المنظمة والفرد على حد سواء، أو تعديل ذلك السلوك ليتماشى مع المواقف المستجدة وإلا الغاء السلوك الذي يتنافى وغايات المنظمة.

أما من الناحية الاجتماعية النفسية فاتخاذ القرار يساهم في بناء اجتماعي يقوم على التشارك والتعاون والتواصل باعتباره المحور الذي تدور حوله مختلف الأسس النفسية والاجتماعية للتكامل الاجتماعي. فانتماء الفرد الى جماعة وشعوره بهويته داخلها من شأنه أن يعزز لديه القدرة على اتخاذ القرار أو التجاوب معه كاستجابة لمتطلبات هذا القرار. حيث أشار سويف (1981) أن من أهداف التعاون والاشترك والتواصل تنمية الشعور بالحاجة الى الآخر، التدريب على التنازل وتعديل موقف الذات، وتنمية مختلف الوسائل اللازمة ، واستثارته للتعبير عن وجهة نظره حتى نعرف كيف ننفذ له أو ماذا يطلب منا. وبقدر ضخامة القيمة الموضوعية للمشروع الذي ندخل فيه وثباته أو تكرار المواقف التي يملها، وبقدر موضوعية الهدف الذي نمضي إليه وقبولنا لهذا الهدف نبذل المجهود في سبيله.

ولعل الناحية الاقتصادية التي يجب أن تراعيها سلطة اتخاذ القرار جانبيين أساسيين هما الفوائد المكتسبة وكلفة اتخاذ القرار. بمعنى إجراء معادلة بين المصاريف والتكاليف التي يحتاجها اتخاذ القرار وتنفيذه، وبين العوائد والمكتسبات والفوائد الممكن تحقيقها من وراء اتخاذ هذا القرار. لذا يسعى معظم المسؤولين تحديد الخطة المناسبة التي تستدعي اتخاذ القرار بأقل تكلفة وبأعلى الفوائد (هلال، 2010).

2.3.4.2 العوامل السلوكية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

لا توجد طريقة مثلى يوصى باتباعها لاتخاذ القرارات نظرا لعدم ثبات الموقف وتباينه أو بسبب اختلاف البيئة وشخصية متخذ القرار. وعليه هناك مجموعة من العوامل التي تساهم أو تؤثر في عملية اتخاذ القرار.

1.2.3.4.2 عوامل تتعلق بالفرد (متخذ القرار)

تتأثر عملية اتخاذ القرار بشخصية القائد متخذ القرار، من خلال استعداداته وميوله وقدراته المهنية والمعرفية وسماته الفيزيولوجية والنفسية مدام أن الأفراد يختلفون في هذه الجوانب الشخصية، فهناك بعض

الأفراد من لهم الميل نحو المخاطرة في اتخاذ القرار دون حساب لعواقب هذا القرار، في حين هناك من الأفراد من يتمتعون بالتروي وجمع المعلومات الكافية حول موضوع القرار من أجل اتخاذه. (حريم، 2009).

2.2.3.4.2 عوامل تتعلق بالمرؤوسين

يتأثر التابعين بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيهم، بالإضافة عن تباين توقعاتهم وإدراكاتهم للمواقف والمشكلات القائمة. فاتخاذ القرار يساعد على تحديد السلوك المناسب الذي يجب أن يسلكه المرؤوسين. ومن بين أهم العوامل التي من شأنها أن تؤثر عليهم (التابعين) مدى استعداد المرؤوسين لتلقي هذا القرار، وإدراكهم بدورهم في تحقيق أهداف القرار المتخذ، ومدى اهتمامهم وشعورهم بضرورة هذا القرار. (فليه والسيد، 2005)

3.2.3.4.2 عوامل متعلقة بالموقف

يؤثر الموقف وخصائصه على سلوك متخذ القرار وفي تحديد شكل دون غيره من أشكال اتخاذ القرارات. ولعل أهم العوامل المرتبطة بالموقف والمؤثرة فيه فلسفة المنظمة، حيث تتحدد فلسفة المنظمة من خلال سياستها وتقاليدها ونظام عملها ونمط تسييرها. كما أنّ نوع المشكلة يعتبر من العوامل المرتبطة بالموقف، حيث تتنوع طبيعة المشكلة من البسيطة الى المعقدة، مما يقتضي طريقة خاصة في معالجة كل نوع منها. فالمشكلة المعقدة تتطلب معلومات كافية لاتخاذ القرار لأن سوء التقدير يؤدي الى اتخاذ قرار خاطئ وتكون تكلفته مرهقة، لهذا يجب تحديد نوع المشكلة من أجل اختيار أي من القرارات مناسب. كذلك عامل الوقت يؤثر في اتخاذ القرار، فالموقف الذي يحتاج الى سرعة في التنفيذ يتطلب قرار يتماشى مع الموقف والزمن المتاح، لهذا في بعض الأحيان يكون القرار السريع مطلوبا حتى وإن مجرد السماح للمرؤوسين بالمشاركة في مثل هذه القرارات قد يكون أمرا غير مرغوب فيه (فليه، السيد. 2005).

3.3.4.2 مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار

تؤكد العديد من الدراسات والأبحاث الى ضرورة إشراك الأفراد والجماعات في اتخاذ القرارات في المنظمة. حيث أشارت نتائج بعض الدراسات الى الآثار الإيجابية لتلك المشاركة كزيادة الانتاج وتحسين الأداء، وتقدير الذات والرضا الوظيفي، وتسهم في تعزيز السلوكات الإيجابية داخل المنظمة وتقليل دوران العمل والتغيب والصراع وكل المظاهر السلبية التي من شأنها إرباك نشاط المنظمة (حريم، 2007). كما صرّح Luthans أنّ "المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وحياء عمل إيجابية، وصحة أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد. وقد ثبت أن المشاركة تؤدي الى إنتاجية أعلى، وتقليل الدوران الوظيفي، ومزيد من الرضا الوظيفي" (حريم، 2009: 241).

إنّ فعالية عملية اتخاذ القرار تساهم في تكوين البناء التنظيمي وتطوير المنظمات وتأكيد استمرار نجاحها ودعم الأفراد لممارسة الأنشطة الإبداعية لتعزيز قدرة المنظمات على مسايرة التطورات. ويختلف الحال فيما إذا كان نمط اتخاذ القرار تسلطي أو مركزي، مما يؤدي الى تكوين مناخ تنظيمي غير صحي من خلال التضيق على المبادرات الفردية والجماعية للعمال ودورهم في التعامل مع العقبات والمشكلات ويقلل روح الإبداع والتنافس. (فليه، السيد، 2005).

4.4.2 القيادة

رغم الجهود والاهتمام الذي يوليه الباحثين والدارسين لموضوع القيادة، إلا أنه لا يزال مفهوما غامضا حيث أشار Benius أن القيادة تُعدّ الظاهرة الأكثر ملاحظة والأقل فهما على مستوى العالمي(السلمي، 2012).

1.4.4.2 تعريف القيادة

عرّف Rensis Likert القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" (حريم، 209: 195). كما أشار رشوان (2010) الى أن القيادة هي علاقة بين شخص ومجموعة أشخاص تابعين ويكون هذا الشخص ذو قدرات وإرادة ومشاعر تجعله يؤثر على التابعين لتوجيه وتعديل سلوك ومشاعر الآخرين. أما الخفاف فيرى أن القيادة هي "عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة" (جمعة ونوري، 2011). ويقول Pigors أن القيادة هي "عملية تأثير متبادل تؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم الى توجيه النشاط الإنساني سعياً وراء مسألة مشتركة" (رشوان 2010: 15)

ومن جهة أخرى يعرف Ololube et.al (2015) القيادة على أنها تشمل نوع من المسؤولية التي تهدف الى تحقيق أهداف وغايات معينة من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة والمتوفرة لضمان التماسك والترابط والانسجام داخل المنظمة من خلال العمليات القيادية. فالقيادة هي عملية التأثير الاجتماعي التي يسعى من خلالها القائد للمشاركة الطوعية للمرؤوسين ببذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، فهي عملية تأثير اجتماعي يمارسه شخص على أعضاء آخرين في المجموعة. وتعتبر عملية التأثير هذه على أنشطة الفرد أو مجموعة من الأفراد هي محاولة لتحقيق الهدف (Nadeem Bhatti et.al 2012). كما تُعبّر القيادة حسب عبد الكريم درويش على القدرة التي يستأثر فيها الرئيس على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى فيها كسب طاعتهم وولائهم وخلق التعاون بينهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة (الطروانة، 2012).

ويظهر من خلال هذه التعاريف أنّ القيادة ظاهرة تستلزم وجود عناصر أساسية لا غنى عنها

كوجود جماعة وهدف وقائد يقوم بتوجيه سلوك ونشاط الجماعة لتحقيق الأهداف، وارتباط فكرة القيادة بالجماعة جعل من علماء الاجتماع يدرسونها كونها ظاهرة مرتبطة بوجود الجماعات، ويلعب القائد دور المؤثر والموجه للأفراد الآخرين بحيث يختلف دوره عن دورهم كتابعين. ومن هنا تبرز القيادة على أنها أدوار محددة لأفراد الجماعة ويمارس كل فرد دورا من التأثير لكنه لا يساوي التأثير الذي يمارسه القائد، كما أن القيادة هي علاقة غير متكافئة بحيث تكون سلطة القائد التي يمارسها في هذه العلاقة أقوى من أي فرد آخر، ما يترتب عليه التأثير الأكبر على أفراد الجماعة (الطروانة، 2012).

2.4.4.2 أنواع القيادة

يمكن تقسيم القيادة حسب السلطة إلى قيادة رسمية وقيادة غير رسمية، كما يمكن تقسيم القيادة حسب أجواء العمل إلى قيادة أوتوقراطية، قيادة ديمقراطية، وقيادة فوضوية (الشماع وحمود، 2007).

1.2.4.4.2 سلطة القيادة

وتنقسم إلى القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية

1.1.2.4.4.2 القيادة الرسمية

تحتوي أي منظمة على مجموعة من الوظائف القيادية التي يتولاها أشخاص محددون يتم اختيارهم سواء عن طريق الانتخاب أو توكل إليهم المهمة القيادية لتوجيه التابعين والإشراف على أعمالهم. ولكي يتمكن هؤلاء القادة من مزاوله مهامهم القيادية تقدم لهم المنظمة سلطة رسمية بحكم وظائفهم أو مراكزهم أو أدوارهم الرسمية. ومن السهل التعرف عليهم في المنظمة لأنهم يمارسون القيادة وهم قادة أي من خلال مراكزهم وأسلوب معاملتهم للتابعين. (حريم 2009: 197)

كما يشير رشوان (2010: 225) أن القيادة الرسمية هي التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة بفعل المسؤوليات والارتباطات المتعلقة بالهيكل التنظيمي. وتتأثر عملية القيادة الرسمية

بعدد من المتغيرات كحجم المنظمة وتعقيدها، درجة الوضوح، الاجراءات والتعليمات والأوامر المستخدمة ، التفويض ومدى الصلاحيات الخولة، التنسيق ودرجة الارتباط بين الوحدات والأقسام.

2.1.2.4.4.2 القيادة غير الرسمية

توجد حالات كثيرة داخل المنظمة يظهر فيها أفراد من بين جماعات العمل يمارسون القيادة والتأثير على أفراد الجماعة، ويرتجى منهم التوجيه والارشاد، وهؤلاء الأشخاص يمارسون القيادة غير الرسمية، من خلال قدرتهم في التأثير في الآخرين وتعديل سلوكهم أو تغييره بفعل مهاراتهم وقدراتهم التي تعكس قوة الشخصية والاحترام والخبرة والثقة، وعليه هناك حالات كثيرة يكون القائد الرسمي قائداً إسمياً فقط في حين مجريات الأمور يتولاها القائد غير الرسمي الذي لا تعترف به الإدارة العليا. وبالرغم من أن القائد الرسمي يكتسب الحق المشروع والرسمي في ممارسة القيادة وتوجيه الأفراد، إلا أنه قد لا يكون مؤهلاً بالضرورة لذلك. ولا يكون كذلك (أي قائداً) إلا من خلال اكتساب الحق الاجتماعي والنفسي للقيادة. حيث أن ممارسة القيادة على الجماعة لا يفرض ولا يطلب إنما يكتسب و يتحقق عن جدارة. (حريم 2009: 198).

كما يشير رشوان (2010: 224) أن القيادة غير الرسمية تظهر نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تفرضها نوع العلاقات والارتباطات والأنساق الاجتماعية التي تحكم الأفراد داخل المنظمة، والتي تكون عادة نتيجة الاختلاف الكبير في طبيعة الأشخاص، واختلاف قابليتهم واستعداداتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم. بحيث يلاحظ في أي تجمع بشري ظهور قادة غير رسميين تفرزهم التفاعلات القائمة بين الأفراد كالسمات الشخصية، والمؤهلات، والخبرات وغيرها.

وفي نفس السياق يؤكد حريم (2009) أن ظاهرة القائد غير الرسمي لا يمكن اعتبارها غير صحية بل هي أمر طبيعي بالنسبة للمنظمات لأنها تساعد المنظمة على التكيف مع الواقع، وكلا النوعين من القيادة

ضروريان وأساسيان لأنهما يتواجدان جنباً إلى جنب داخل المنظمة. لذا يتوجب على القائد الرسمي أن يدرك وجود القيادة غير الرسمية ويتعرف على طبيعة التنظيمات وأن يستغلها لصالحه. سواء من خلال منحه (القائد غير الرسمي) مركز رسمي أو الاهتمام اللائق لمساعدة المنظمة على التكيف والتوافق التنظيمي.

2.2.4.4.2 أجواء العمل: (الأنماط القيادية)

تعددت الدراسات والأبحاث التي تطرقت إلى أنماط القيادة من خلال أجواء العمل القيادي من بين أهم هذه الدراسات أبحاث Lippitt and white ودراسة جامعة أوهايو، ودراسة blake and mouton وقد نالت هذه الدراسات تأثير تباين أنماط القيادة على تصرفات العاملين. وفي ضوء هذه الدراسات حددت ثلاثة أنماط قيادية هي: (الشماع، حمود، 2007: 225)

1.2.2.4.4.2 القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية)

تعني الأوتوقراطية حكم الفرد الواحد وهي في الأصل كلمة لاتينية. وتعني خضوع الأفراد لسلطة شخص واحد يشغل منصب القمة في تسلسل القوة (فليه والسيد، 2005: 232). كما يطلق عدة تسميات على هذا النوع من الأنماط القيادية. كالقيادة التسلطية أو الفردية أو القيادة التوجيهية، وتظهر القيادة في هذا النمط بتمركز جميع السلطات وسياسة اتخاذ القرارات في يد القائد بصورة مطلقة، حيث يركز على العقاب أكثر من الثواب بحيث لا يسمح على أي انحراف عن التوجيهات والنواهي التي يقدمها القائد والذي يعتبر المصدر الوحيد لجميع المهام والصلاحيات والمسؤوليات التي يوجهها للتابعين والذين بدورهم ليس لديهم الحق في الرفض أو التنازل أو مناقشة أي أمر أو نهي أو تكليف من طرف القائد. كما يتمتع القائد عن تقديم أي تفويض في السلطة إلى مستوى أدنى بل الطاعة واجبة عليهم مع تنفيذهم لجميع قراراته حتى وإن كانت غير سليمة أو خاطئة لأن كل التصرفات

والعمليات الإدارية تعود اليه دون أي مشاركة للتابعين، مع استعمال أساليب الضغط والتهديد والإرغام لفرض السيطرة عليهم. (سماتي، 2011: 45).

إنّ نمط القيادة الأوتوقراطية هو شكل متطرف من المعاملات حيث يكون للقائد سلطة كاملة على الموظفين وهو نوع غير فعال حيث يتم اتخاذ القرارات بسرعة والعمل على تنفيذها على فور اتخاذها. فهذا النوع يشعر معظم الموظفين بالاستياء (Ololube et.al, 2015). وتظهر السمات العامة لنزعة القيادة الأوتوقراطية من خلال انتشار النزعة العدائية بين أفراد المنظمة وضعف العلاقات المبنية على الود والمحبة، وكذا ضعف التفاعلات الاجتماعية في العمل، وفقدان القدرة على أداء العمل إلا من خلال الإشراف المباشر على الأفراد، وضعف الروح المعنوية وانخفاض مستوى التماسك والتعاون والاشتراك. وارتفاع مستوى الغياب ودوران العمل و كثرة الشكاوى، وانتشار الفراغ والنزاعات داخل المنظمة.(الشماع و حمود، 2007: 226).

2.2.2.4.4.2 القيادة الديمقراطية

الديمقراطية هي كلمة يونانية تنقسم الى "ديموس" وتعني الشعب" و "كراطوس" وتعني الحكم .تفيد الكلمة بشقيها حكم الشعب. وهي نوع من أنواع السلطة الرسمية تعتمد على المشاركة في اختيار نوع القادة في تسيير شؤون العامة. (بوشعير، 2011). وهذا النوع من القيادة على خلاف القيادة الديكتاتورية أو الأوتوقراطية تسعى الى تحديد السياسات العامة للمنظمة وتوضيح أسلوب العمل والمناقشة الحرة بين الأفراد ومحاولة إشراكهم في اتخاذ القرارات، فالسلطة هي عملية تشاركية بين القائد والمرؤوسين وينتج عن هذه العملية رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، كما يشعر الفرد بقيمته وأهميته بالمؤسسة (فليه والسيد، 2005: 234).

وفي نفس السياق يشير رشوان (2010: 101) أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين في ظل القيادة الديمقراطية تقوم على المشاركة وتفويض السلطة من خلال العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة مما يشجع على إشباع الفرد للحاجات الأساسية في الحياة، وبالتالي استقرار الفرد وشعوره بالرضا، وما ينعكس ذلك على العمل والمنظمة على حد سواء، حيث يصبح الفرد متعاوناً ويشعره ذلك بالانتماء و يولد لديه احتواء أهداف المنظمة ويصبح هدفه مطابقاً لأهداف المنظمة. كما تقوم الديمقراطية على المشاركة والتشاور المستمر بين القائد والأفراد. بحيث يبين المشكلات القائمة بالمنظمة ويناقشهم فيها بوصفهم أسرة واحدة، فالقائد لا يصدر الأوامر والنواهي والقرارات المتعلقة بالعمل. كما يؤكد عياصرة (2006: 44) على أن النمط القيادي الديمقراطي من أحسن الأنماط القيادية حيث يقوم على ثلاثة ركائز مهمة كتفعيل دور العلاقات الإنسانية بين الأفراد، ويشجع هذا النمط على الاحترام والثقة والاهتمام باقتراحات ومبادرات الأفراد من غير تسلط واحتقار، يعمل كذلك على حسن اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة من التصرفات والأدوار تماشياً مع رغبات الأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرار، كما يقوم على مبدأ التفويض في السلطة.

تفعيل دور العلاقات الإنسانية:

يساهم هذا النمط في توفير المناخ الصحي والمناسب الذي يجعل العامل يشعر بالثقة والانتماء لجماعة العمل والمنظمة ككل، وأن الأدوار والأنشطة التي يقوم بها تحقق حاجاته المتنوعة على رأسها الجوانب النفسية والمعنوية نتيجة انتشار ثقافة التعاون والتماسك بين الأفراد وزيادة الألفة والمودة بينهم (مجموع، 2010).

1.2.2.2.4.4.2 المشاركة في اتخاذ القرار

إنّ استشارة القائد للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل وإيجاد الحلول للمشاكل والصعوبات التي تواجههم في العمل قد تساعد القائد على الاطلاع على نوايا وأهداف العاملين لإشباعها، وتساعد كذلك العاملين على تقبل القرارات دون معارضة هذا ما يحسّن العلاقات القائمة بين القائد والتابعين (الديب، 2003).

2.2.2.2.4.4.2 تفويض السلطة

إنّ توسّع مهام القائد وكبر حجم المنظمة وزيادة المسؤوليات فرضت عليه أن يتنازل عن بعض المهام بهدف زيادة فاعلية العمل، وحتى يتمكن من التنظيم الحسن لأدواره. فتفويض القائد لجزء من صلاحياته لبعض العاملين الذين يتميزون بالقدرة والكفاءة على ممارسة الصلاحيات الموكلة إليهم من طرف القائد يخلق لديهم الشعور بروح المسؤولية وزيادة الولاء والانتماء، ويحقق سرعة الانجاز وتخفيف الأعباء المهنية عن القائد. (عياصرة، 2006).

يبدو أنّ هذا النمط القيادي صالح للعمل والمنظمات نظرا لكثرة إيجابياته إلا أنه يحوي بعض السلبيات والمساوي، حيث يتطلب هذا النمط الوقت الكبير لمساءلة ومناقشة التابعين حول مجريات العمل، وكذا الاهتمام هذا النمط بالجوانب المعنوية والنفسية للعامل على حساب الانتاجية، فالقائد يوجه اهتماما كبيرا لتلبية الحاجات النفسية للعامل ويصرف اهتمامه عن الانتاج ومسؤولياته ما ينعكس بالسلب على المنظمة والعاملين على حد سواء. كما يتطلّب هذا النمط خبرة واسعة في العمل وهذا ما يتعارض مع عمر القائد وحالته الصحية. وفي غالب الأحيان المناقشات مع العاملين ضمن هذا النمط تكون دون فائدة بل وممّلة (Saqib Khan et al, 2015).

3.2.2.4.4.2 القيادة الفوضوية (التسيبية)

يتميز هذا النوع من القيادة بضعف العلاقات الودية بين القائد والتابعين وانخفاض الروح المعنوية في العمل بغياب الجدّة والتعاون والتشارك بين العاملين (الشماع وحمود، 2007). كما يتميز هذا النمط القيادي بفسح المجال للتابعين لممارسة العمل واتخاذ القرارات فيصبح دور القائد استشاري حيث لا يسيطر على التابعين، وإنما يعمل على توجيههم إذا ما طلب منه ذلك. فكل عامل يسعى إلى أداء العمل كما يرغب، حيث يشجع هذا النوع من القيادة على تعزيز الثقة بين التابعين والقائد إذ يتولى أفراد الجماعة السيطرة والتحكم في المنظمة فينشأ الصراع داخل المجموعة وتضعف روح التشارك وتقسيم العمل والتعاون بين أفرادها فتنتشر الفوضى ويغيب التنظيم والانضباط (فليه والسيد، 2005).

ويظهر سلوك القائد في هذا النوع من القيادة بتخليه عن المسؤوليات للتابعين فيتخذون القرارات بدلا منه ويمارسون الإجراءات التي يرونها مناسبة، كما لا يسعى القائد إلى تفعيل دور التنظيم والتنسيق والتخطيط بل يعتمد في ذلك على بعض التوجيهات أو تفويض صلاحياته ومهامه لنوابه أو المساعدين أو حتى بعض العاملين وبطريقة غير محددة، فينتج كثرة النقاشات غير المجدية ويتسارع الأفراد لاتخاذ القرارات الفردية فتتفكك الجماعة والروابط بين الأفراد ويغيب الحماس للعمل (البدري، 2005). وفي نفس السياق أشار العميان (2005) أن هذا النمط القيادي يساعد على التهاون في العمل والتسيب والتدمر وانتشار السلوكات العدوانية وانخفاض مستوى الانتاج وتشوّه صورة المؤسسة فهو نمط سلبي ولا يُعدّ نمطا للقيادة، لأن القيادة نشاط ايجابي وسلوك يمارسه القائد في علاقاته مع التابعين بطريقة مرغوبة لتحقيق الأهداف المحددة.

5.4.2 الحوافز

تعتبر الحوافز العملية التي تستخدمها الإدارة والمسؤولين في عدة أشكال كتقديم المكافآت والعطايا والتشجيعات لاستثارة رغبة العاملين لأداء العمل بكفاءة وفاعلية والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة. فهي

وسيلة تستخدمها المنظمة وغاية يسعى إليها العامل، فتعكس الإدارة في استعمال هذه الآلية من الممكن أن يؤدي إلى التذبذب في أداء العمل وينعكس ذلك بطريقة أو بأخرى على المناخ التنظيمي للمنظمة.

1.5.4.2 تعريف الحوافز

على الرغم من أهمية الحوافز واستخداماتها المتنوعة إلا أن هناك صعوبة في تعريف هذا المصطلح نظرا لاختلاف الكتاب والباحثين وتحليلاتهم من زوايا مختلفة. فالحوافز في أبسط أشكالها هي سلوك موجّه لتحقيق هدف، كما هي إيجاد ظروف العمل التي تستثير الأفراد وتسمح لهم بالتعبير عن دوافع الإنجاز وتحقيق الذات (حريم، 2009: 103). كما تُعبّر الحوافز عن تلك الجهود التي تبذلها الإدارة للحثّ العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يميّز ذلك بالاستمرارية (الصيرفي، 2007: 235). ويعرفها الموسوي (2004: 230) على أنها عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الانساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الانتاجية وبحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة. فالحوافز عملية تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية (الطيب، 1995: 10). أما السلمي (1997: 327) فأشار إلى أن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

يتضح من خلال تعريف الحوافز أنّ المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها ومجال عملها ينبغي عليها إذا ما رغبت في تحقيق الجودة الشاملة وتنفيذ استراتيجيتها يجب عليها استعمال أسلوب المشاركة والحوافز حيث تعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تستخدمها المنظمة. إنّ تشجيع

الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد يعدّ حالة أساسية لترصين البناء التنظيمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الانسانية المختلفة (حمود، 2000: 100).

2.5.4.2 خصائص الحوافز

تتعدد الحوافز وتختلف حسب خصائص الأفراد ورغباتهم وحسب أهداف وقدرات المنظمة وإمكانيتها، وفي هذا الصدد يشير المغربي (2016: 162) إلى مجموعة من الخصائص التي تميّز الحوافز.

- تشتمل الحوافز على الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل الهادف.
- تعتمد الحوافز على مجموعة من العوامل التي تعتمد على إثارة القوى المتحركة في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.
- تعتمد الحوافز على اعتبارات تجعل من الأفراد يقومون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون جهدا أكبر مما يبذله غيرهم.
- الحوافز هي الرغبة الإنسانية في الاستجابة الى متطلبات المنظمة أي تحقيق أهدافها.
- تتعدد الحوافز بحسب احتياجات العاملين وليس حسب إمكانية المنظمة.
- تسعى الحوافز لإشباع رغبات العاملين وتعمل على تحقيق الانتاجية والأهداف.
- الحوافز وسيلة وآلية بيد المنظمة تعمل على تقديمها في الزمان والمكان المناسبين لإشباع الحاجة المقصودة.

وعليه فإذا كانت الحوافز التي تقدمها الإدارة تحقق إشباع لرغبات واحتياجات العامل، فإن ذلك سيحقق حالة معنوية عالية ورضا عن العمل وإنتاجية مرتفعة. ولأجل ذلك لابدّ من توفّر شروط أساسية للحوافز حتى تحقق ما وضعت من أجله ولعلّ أهمها ارتباط الحوافز ارتباطاً مباشراً وواضحاً بالأداء، وكذا ارتباطها المباشر برغبات الفرد. كما يجب أن تكون الحوافز فورية الحصول عليها مباشرة بعد الأداء مع وضوح أسس وقواعد الحصول عليها (السلمي، 1997).

3.5.4.2 أنواع الحوافز

سعيًا لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من العاملين تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من الحوافز، فيمكن تقسيمها على أساس استمرارها توجد حوافز متكررة أو مستمرة وحوافز مؤقتة، من حيث قوة تأثيرها هناك حوافز فعالة وحوافز غير فعالة، من حيث جهة تقديمها حوافز فردية وحوافز جماعية، من حيث أسلوب تقديمها حوافز مرتبطة بالإنتاج وحوافز غير مرتبطة، من حيث تأثيرها هناك حوافز إيجابية وحوافز سلبية، من حيث طبيعتها هناك حوافز مادية وحوافز معنوية، من حيث وقعها على العمال هناك حوافز داخلية أو ذاتية تعزز الانتماء وهناك حوافز خارجية مالية وغير مالية، وفيما يلي سيتم عرض بعض الأنواع من الحوافز.

1.3.5.4.2 من حيث المحتوى أو من حيث طبيعتها

تنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.

1.1.3.5.4.2 حوافز مادية

تمثل متطلبات الرغبة أو الحاجة الواجب إشباعها في شكل نقدي وتمثل في الأجر والمكافآت المالية، والمشاركة في الأرباح ومصارييف التنقلات والوجبات الغذائية وغيرها. ويمكن تقسيم الحوافز المادية إلى حوافز مادية مباشرة وتعني الأجر وحوافز مادية غير مباشرة مثل وجبات التغذية والسكن أو

بدل الإيجار وغيرها (المغربي، 2016: 163). كما تعني الحوافز المادية المباشرة حصول الفرد على تعويضات مالية مرتبطة بعمله وجهده ونشاطه (عقيلي، 2004: 516).

2.1.3.5.4.2 حوافز معنوية

وتتمثل في تغطية عدد كبير من حاجات ورغبات العاملين الإضافية، ومن أمثلة هذه الحوافز الأثاث المكتبي المريح، ساعات العمل والراحة اليومية، أماكن توقيف السيارات. والسمة الظاهرة والأساسية في هذا النوع من الحوافز أنه لا يدعم الجوانب المالية بشكل مباشر، لكن تخلق للعامل جودة حياة عمل، حيث يجد نفسه أكثر راحة وسهولة لأداء العمل فضلا على الراحة النفسية (زايد، 2003: 391). كما أن الحوافز المعنوية لا تمثل النقود العامل الأساسي فيها ويمكن تلخيصها في عبارات المدح والثناء والتعاطف مع الآخرين، والرضا النفسي الذي يقدمه الزملاء والرؤساء نظير ما قدمه العامل من إنجازات وتحديات، وقد يميل بعض العاملين لمثل هذه الحوافز أكثر من الحوافز المادية. وقد تأخذ الحوافز شكلين أو أكثر في آن واحد فالحوافز المادية التي تتمثل في ترقية العامل ينتج عنها زيادات مادية كما ينتج عنها مزيد من السلطة والمركز الاجتماعي (المغربي، 2016: 163).

2.3.5.4.2 من حيث تأثيرها

ويمكن تقسيمها إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية.

1.2.3.5.4.2 حوافز ايجابية

وهي تلك الحوافز التي تستخدمها المنظمة كوسيلة لتشجيع العاملين للقيام بأعمالهم، فهي طريقة لإغرائهم على الرفع من انتاجهم وتحسين كفاءتهم المهنية، وينعكس ذلك على نفسية العامل من خلال انجذابهم إلى العمل بطريقة أكثر جدية وبأقصى جهد، فتتحقق لهم الشعور بالفخر والسعادة (بيومي، 1982: 35). كما تعمل الحوافز الايجابية على تحسين الإنتاج وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الإنجاز

وأداء العمل تحت مدخل التشجيع والإثابة الذي يعمل على تشجيع العامل على أن ينتهج ويتصرف بسلوك معين ترغب فيه الإدارة، وعن طريق توفير فرص التطور والتقدم والعوائد المادية والأدبية للأداء المميز والجيد (المغربي، 2016: 164).

2.2.3.5.4.2 حوافز سلبية

تهدف الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم والاقطاع من الأجر، أو الحرمان من المكافآت والعلاوات والترقيات أو تقليصها. وقد يكون الجزاء غير مادي كأن يذكر أو يدرج اسم العامل المهمل أو المُفصّر في عمله في قائمة خاصة تُنشر على العاملين بالمنظمة (المغربي، 2016: 164).

3.3.5.4.2 من حيث جهة تقديمها

يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية.

1.3.3.5.4.2 حوافز فردية

وسميت بالحوافز الفردية لأنها مرتبطة بشخص الفرد أي أنه وحدة مستقلة في ضوء جهده وفاعلية أدائه. وتأخذ الحوافز الفردية عدة أشكال كالعلاوة أو الزيادة الدورية التي تدفع للعامل نظير مساهمته في عمل المنظمة وتكون في شكل زيادة نقدية خلال فترة زمنية متجددة أو محددة. كما قد تأخذ شكل مكافآت مادية كصّب مبلغ مالي في حساب العامل المتميز في أدائه، وبدل ذلك إكراما لما حققه من أداء ومستوى كفاءته. ويعمل هذا النوع من الحوافز على تعزيز وتقوية الأداء الجيد للعامل ويشجع باستمرار في بذل أقصى الجهود لتحقيق التميز.

2.3.3.5.4.2 حوافز جماعية

تُدفع الحوافز الجماعية على أساس الجهد الجماعي المبذول، ويُنظر إلى الجماعة أو فريق العمل على أساس وحدة واحدة يتم تقييم جهدها جماعيا وليس فردياً حتى وإن وُجد التفاوت في الأداء بين أفراد الجماعة. وتأخذ الحوافز عدة أشكال كالمشاركة في الأرباح حيث تحول نسبة من الأرباح لفائدة الجماعة التي تميزت ببذلها أقصى الجهود خلال موسم أو سنة من العمل، وبذل ذلك على انعكاس الجهد الجماعي الذي بذلته الموارد البشرية في العمل طوال المدة المحددة. فزيادة الجهد يعني زيادة الأرباح، كما تتخذ الحوافز الجماعية شكل وفرة التكاليف، من حيث توزيع نسبة مئوية على جماعة العمل في حالة الوفرة المالي الذي حققه العمال في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطهم وتخفيضهم لها عن طريق التقليل والحد من حجم الهدر والضياع في الموارد. كما قد تتخذ الحوافز الجماعية شكل تمليك العاملين أسهما في المنظمة، ويكون ذلك كبديل عن توزيع نسبة من أرباحها المحققة في نهاية العام، وتكمن المغزى في ذلك أنه بعد مرور فترة زمنية سيتزايد حجم ملكيتهم لها، مما يخلق لديهم الشعور بأنهم ملاكاً وليسوا أجراء، وهذا الأمر يساعد على زرع الانتماء ليهم للمنظمة وحبهم للعمل فيها والخوف على ممتلكاتها ومصالحها وسمعتها. فيسعون إلى تقديم أقصى جهد ونفع للمنظمة وبالتالي يرفع مستوى الأداء وفاعليته وتتحسن جودة المنتج ورضا الزبون وينعكس ذلك على المبيعات والأرباح (عقيلي، 2004: 520).

4.3.5.4.2 من حيث وقعها على العامل

ويمكن تقسيمها إلى حوافز داخلية أو أخرى خارجية.

1.4.3.5.4.2 حوافز داخلية

وتشمل درجة الإشباع التي يحققها العامل من وظيفته، ويتحقق هذا الإشباع داخليا للفرد. كأن يشعر الفرد بالفخر بالوظيفة التي يؤديها أو الشعور بالانتماء إلى شركة متميزة ولها سمعتها ومكانها في

سوق العمل. فمصدر هذا الإشباع هو الوظيفة التي يشغلها من هذه المنظمة، ومن الممكن أن تحقق المنظمة هذا الشكل من الحوافز الداخلية من خلال عدة طرق كأسلوب الإثراء الوظيفي أو التناوب الوظيفي. (زايد، 2003: 389).

2.4.3.5.4.2 حوافز خارجية

وهي مقدار ما يحصل عليه العامل من عوائد مادية وترقيات وفوائد أخرى. والسمة الأساسية لهذه الحوافز أنها تأتي من خارج الوظيفية بمعنى أن هذه الحوافز تقدمها الإدارة للعامل مقابل جهود أو أداء متميز. والجدير بالذكر أن الموظف إذا شعر بالإشباع من داخل الوظيفة يسمى ذلك حافزا داخليا، أما إذا شعر بالإشباع من خارج الوظيفة كزيادة في المرتب مثلا فإنه حافز خارجي (زايد، 2003: 390).

4.5.4.2 النتائج المرغوبة للحوافز

إن أسلوب الحوافز المناسب والمطلوب الذي تستخدمه الإدارة يجب أن يعمل على إثارة رغبة واستعداد العاملين للقيام بالأعمال التي تفضل المنظمة زيادة أدائها. كما تحفزهم في الوقت نفسه على التخلي والابتعاد عن كل الأعمال والسلوكيات التي لا تخدم مصلحة العمل وتؤثر على مستوى الأداء والكفاءة في المنظمة. وبالتالي فهي تملأ الفراغات والفجوات التي يمكن أن تنشأ بينهم وبين إدارة المنظمة وذلك بعد التعرف على مدى استعداد العاملين لبذل أقصى الجهود لغرض تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني تعبئة طاقاتهم وتحفيزهم لهذا الغرض، من خلال تعرّف الإدارة على الحاجات والرغبات التي يشعر بها العاملون في الزمان والمكان المناسبين، مع اعطاء اعتبار لكل الأولويات. وعلى كل يمكن أن تظهر نتائج الحوافز على مستوى المنظمة والأفراد (المغربي، 2016).

1.4.5.4.2 بالنسبة للمنظمة

تظهر نتائج الحوافز على مستوى المنظمة حسب ما أشار إليها أحمد(2014) في النقاط

التالية.

- زيادة قوة الميزة التنافسية لدى المنظمة من خلال رفع مستوى أداء العاملين.
- زيادة مستوى الانتاج وجودته والذي يعني زيادة مستوى الأرباح المحققة.
- ترشيد التكاليف المختلفة للإنتاج والتقليل من إهدار الوقت.
- القضاء على السلوكات السلبية كالتأخر والغياب والملل والصراع التنظيمي.
- بناء وتكوين معايير تحسن من سمعة وصورة المنظمة لجذب واستقطاب الأفراد الذين يمتلكون المؤهلات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة وتوسيع أسواق المنظمة.
- فك القيود والتحديات التي تواجه المنظمة والتي لها تأثير مباشر على كفاءتها وقدرتها على البقاء والاستمرار.

2.4.5.4.2 بالنسبة للعاملين

يشير كل من أحمد(2014) والمغربي(2016) أن نتائج الحوافز بالنسبة للعاملين تتلخص في

النقاط التالية.

- زيادة الدخل عن طريق العمل بطريقة ايجابية وصحية بعيدا عن البحث عن دخل آخر خارج نطاق الوظيفة.

- التنافس الايجابي في العمل بعيدا عن الصراعات والعلاقات الشخصية والتحيز، حيث أن التفوق والأداء الجيد والسلوك المناسب هو المعيار الأساسي للحصول على الحوافز.
- شعور العاملين باهتمام منظماتهم بهم وحرصها على زيادة تعلقهم بالعمل إضافةً على حرصها على تكريم المتميز وتحفيز الآخرين إلى تحسين مستوى أدائهم.
- زيادة قدرتهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحصيلهم العلمي، إضافةً إلى زيادة حرصهم على اختيار التخصصات التي تتفق مع طموحاتهم وأهدافهم والتي يستطيعون من خلالها تقديم مستوى عالٍ من الأداء والتميز.
- شعور العامل بدوره ومكانته في المنظمة واحساسه بالفخر مما يجعله يتحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
- خلق وتنمية روح المشاركة والتعاون والتكاتف بين العاملين واتحادهم لتحقيق الأهداف.
- تعمل الحوافز على نقل المهارات من ذويها إلى الزملاء والعاملين مما يزيد فرص التطور والتنمية في العمل وزيادة الكفاءة المهنية.
- تقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين بها. واعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار.
- الاعتراف بعضوية العامل في المنظمة بشكل ملموس من خلال المزايا والخدمات.

5.5.4.2 التفسير النفسي لتأثير الحوافز العاملين

إن العديد من الانجازات الناجحة لم تعتمد بشكل مباشر على الحوافز في شكلها المادي، فهناك العديد من العاملين من يحاولون تغيير واقعهم حينما يشعرون بالمضايقات أو الضغط النفسي الذي ينتج عن سوء التعامل مع الرؤساء المباشرين أو المسؤولين، حيث تعتبر العلاقة القائمة بين المسؤول والعامل

جانبا مهما وله تأثير على أداء العاملين وكفاءتهم، فاعتماد المنظمة على التعامل المادي الجاف واستخدامه كعامل ضغط لتحسين الانتاج وتحقيق الأهداف لا يأتي بثماره على الوجه المرغوب بصفة تامة وكاملة. فالعامل بطبيعته الانسانية يسعى دوما لتحقيق الاهتمام به وتقدير أدائه والاعتراف بمجهوداته(أحمد،2014). وأساس الاهتمام والتقدير والاحترام نابع من عدم نظرة المنظمة للعاملين على أنهم أجراء تتحكم فيهم كما تريد وترغب. بل تنتظر إليهم على أنهم أساس العمل، وتحقيق الجودة ونجاح المنظمة يتوقفان عليهم. ولهذا إعطاء الأولوية لمشاعر العاملين وإشعارهم بأنهم جزء من المنظمة واشراكهم في القضايا والقرارات المرتبطة بهم وبالعمل، فالحوافز تعطي للعاملين دفع معنوي قوي ليشعروا بالانتماء للمنظمة فيقدموا لها ما لديهم(عقيلي،2004).

تعتمد المنظمات في العصر الحديث على القيام بأبحاث معمقة حول العوامل المؤدية إلى الزيادة في رغبة العمال وخلق لديهم الاستعداد للعمل بأقصى جهد ممكن، حيث تم الكشف عن العوامل النفسية والجوانب المعنوية ودورها القوي في خلق الرغبة في العمل إلى جانب الحوافز المادية التي كانت الطريقة الوحيدة المستخدمة. وبعد ظهور المفاهيم الجديدة في العمل مثل الولاء والهوية في العمل والانتماء التنظيمي وغيرها، اتجهت المنظمات إلى العوامل النفسية لما لها من تأثير قوي على تحقيق العمل. فإطلاع المنظمة على رغبات العاملين ودراستها لغرض التعرف على تأثيرها في العاملين يمكّنها أن تصمم طريقة أو أسلوب للحوافز محدد يسعى لمعالجة الفجوات والثغرات والمشاكل التي تُورق العاملين مثل النفور من العمل والملل والتعب من خلال برنامج معين يعمل على تجاوز هذه العقبات ويهدف إلى الاستقرار والأمان الوظيفي والاستمرارية مع جودة في الأداء وتحقيق الأداء (TOMAS،2009: 202).

ليس من الصعب على المنظمة الاهتمام بالعاملين وتلبية حاجياتهم ورغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية، وهذه الرغبات لا تزيد عما تستدعيه سبل الاحترام والتقدير في العمل، فضلا عن متطلبات

الحياة المعيشية و الميل نحو تحقيق معيشة كريمة ترقى إلى مستوى الكفاف لأسر العاملين، وكذا افساح المجال لهم لتحسين قدراتهم وكفاءتهم من خلال التكوين والتدريب المستمرين. فمادامت المنظمة تحقق أرباحا ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية وفق ما تحتاجه المنظمة لنجاحها وتحقيق أهدافها، فلمَ لا يحصلون على التحفيز المناسب الذي يحسن عوائدهم ويقوي ولائهم لمنظمتهم. ويؤكد استمرارية وديمومة هذه المنظمة(أحمد،2014).

6.4.2 التّقنية

يعتبر استخدام التقنية واحد من المفاتيح الأساسية للكفاءة والفاعلية لوظائف الإدارة، حيث تهتم الإدارة بالتقنية التي تدعم جوانب المنظمة داخليا وخارجيا والتي من شأنها أن تعدّل أو تضيف طرق عمل جديدة. فتزوّد العاملين بالأدوات والمعلومات التي يحتاجونها.

1.6.4.2 تعريف التقنية

هي مجموعة من العناصر البشرية المدربة والعناصر الآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد على اتخاذ القرارات، وتهدف التقنية إلى الكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها وإعدادها طبقا للاحتياجات المختلفة للإدارة. كما أن المديرين والرؤساء في حاجة لهذه التقنية التي تمكّنه من الحصول على المعلومات في الزمان والمكان المناسبين (القرني، 2012: 23). أما منقريوس (2010: 225) فيعرّف التقنية على أنها مجموعة المعارف والأساليب العلمية المنظمة التي تستخدم لحلّ المشكلات بصرف النظر عمّا إذا كان هذا الاستخدام يستلزم وجود آلات كبيرة أو معقدة أو بسيطة.

كما أشار السعيد (2013: 201) إلى أن التقنية لها دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار وتنشيط حركة

الاتصالات بالمنظمة. وتتميز التقنية كذلك بالبقاء والديمومة والقدرة على التوسع والتطور واستمرارية الانتفاع بها ومواصلة تنميتها حرصا على الاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن (الخالدي، 2007) وعليه فالتقنية تشمل القواعد والاجراءات والطرق المتعلقة بجمع البيانات وتبويبها وتحليلها وعرضها لتشكيل معلومات مهمة لاتخاذ القرارات (السامرائي والزرغي، 2004). كما عرّفت جمعية النظم المعلوماتية الأمريكية التقنية على أنها النسق أو النظام الذي يعمل على جمع وتنظيم وإيصال المعلومات وعرضها واستخدامها في مجال التخطيط والتوجيه والرقابة التي تمارس على مستوى الوحدات والأقسام (البكري وسلطان، 2001).

ومن خلال هذه التعاريف تبرز خصائص التقنية ومميزاتها حسب ما جاء به القرني (2012):

- تمتلك التقنية المستخدمة والحديثة القدرة على الإنذار والإعلام المبكر في حالة وجود خلل أو عطب على مستوى الحواسيب أو الأنظمة المعلوماتية.
 - تكشف التقنية وبصورة دقيقة كل التفاصيل عن الجزئيات والعموميات التي يعجز الفرد العامل عن كشفها.
 - تساعد التقنية العاملين على القيام بمهامهم بسهولة ويسر إذا ما تمّ التحكم فيها.
 - تقلل التكاليف والإنفاق من خلال الوصول إلى المعلومة بجودة عالية وفي زمن قياسي وتساعد على تجاوز الخسائر والأخطاء المهنية.
 - سهولة الاطلاع على سلوكيات العاملين وأدوارهم ومستوى أدائهم في الوقت والمكان المناسبين.
- وعليه تعمل التقنية على مساعدة الإدارة في وضع استراتيجياتها وتطوير خططها وتنظيم أعمالها بالاعتماد على برامج الحاسوب وتقنية المعلومات والرقمنة بمختلف مستوياتها و طرقها ووظائفها والتي بفضلها تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة وتطبيق طرق الرقابة متابعة المدخلات والعوامل الأساسية والعمليات والمخرجات التي تنتج بدورها نتائج ملموسة (الحريري، 2014).

2.6.4.2 مكونات التقنية

1.2.6.4.2 المكون الإداري

هي مجموعة الإجراءات والقواعد القانونية واللوائح التنظيمية التي تسهل وظائف الإدارة (منقريوس، 2010: 236). كما يعبر هذا المكون عن سلسلة من الخطوات والمراحل المرتبطة ببعضها والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، ولا شك أن العملية التي يبدأ بها الإداري تبدأ من تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط وتنفيذها وفق تنظيم محدد وما يصاحب ذلك من متابعة وتوجيه. فضلا على اتخاذ القرارات المناسبة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للحصول على أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة مما يدعم الاستمرار والنجاح ويشبع الحاجات والرغبات (السعيد، 2013: 46).

2.2.6.4.2 المكون المعرفي

وتعني الوسائل والأساليب المتنوعة لتشغيل المعرفة وتنظيمها وعرضها وتحليلها، كما تعني العمليات العقلية التي تسمح باكتساب ومعالجة وتصنيف وإدماج المعلومات والتعلم على تخزينها واسترجاعها وتنظيم وإعادة تنظيم المعلومات. (منقريوس، 2010: 236).

3.2.6.4.2 المكون المادي

ويقصد به مجموعة الأدوات والأجهزة والوسائل التي تحتاجها الوحدات والأقسام الرئيسية والفرعية المكونة لهيكل المنظمة، كما تشمل جميع الجزئيات والمكونات سواء المدمجة أو المستقلة (الخالدي، 2007).

4.2.6.4.2 المكوّن البشري

ويشمل الموارد البشرية المتعلّمة والمدربة على استخدام وإنتاج التقنيات الحديثة في مجال المعرفة، والتي تتميز بالابتكار والإبداع في إنتاج وخلق المعلومات والقدرة على تخزينها واسترجاعها واستعمالها في الوقت والمكان المناسبين بكفاءة وفاعلية. (الخالدي، 2007).

3.6.4.2 أهمية التقنية

إنّ التقنية والمعارف الجديدة ساهمت في إحداث التغيير التنظيمي على مستوى السلوك الفردي والجماعي في العمل، حيث أدى هذا التغيير إلى مراجعة المهام والأدوار والعمليات اللازمة لإنجاز العمل. أو على مستوى الهياكل التنظيمية واستراتيجيات العمل، وذلك بهدف خلق تجديلات وتحسينات مهمة في مدخلات ومخرجات المنظمة وعملياتها، كإعادة هندسة بعض المفاهيم مثل الوقت والتكلفة والجودة والخدمة وغيرها من المفاهيم الأساسية في المنظمة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، حيث ينتج عن حسن استخدام التقنية تقليص في متطلبات العمالة والاحتفاظ بالكفاءات البشرية، وكذا تقليص نسبة الخطأ في العمل وتفعيل دور التعاون وتقسيم العمل والتشارك في وقت واحد بدلا من العمل المتتابع (راوية، 1999). كما تساهم التقنية في تفعيل العلاقات بين الوحدات الإدارية ومن ثمة العاملين وتنشيط وتفعيل الأدوار. كما يمكن أن تتجلى أهمية التقنية على المستوى الإداري حسب ما جاء به القرني (2012) في النقاط التالية:

- سهولة نقل الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين مما يساعد على التحكم في العمل في الوقت المناسب.
- سرعة إحاطة الإدارة بالصعوبات أو العراقيل التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكواهم للحدّ منها وتداركها وعلاجها.

- زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين مما يرفع من الروح المعنوية لديهم.
- تقضي التقنية على سوء التفاهم والخلافات في وجهات النظر بعد الوضوح والشفافية في المعلومات.
- تساعد التقنية على تفهّم طبيعة عمل الأفراد بالإضافة إلى الاطلاع على الحقائق وتفادي الآثار السلبية والشائعات.
- تعمل التقنية على دعم المركز التنافسي للمنظمة. كما تدعّم العلاقات القائمة بين المنظمة والقوى الاجتماعية كالنقابات العمالية والمنظمات والاتحادات من خلال زيادة الشفافية ووضوح الاستراتيجية والأهداف وسهولة الاتصال.

4.6.4.2 معايير الانتقال إلى التقنية

بعد التقدّم والنّموّ الكبير الذي شهدته المجتمعات في استخدام التقنيات الحديثة وثورة المعلومات وتوّع تكنولوجيات الشبكات، لجأت المنظمات إلى هذه التكنولوجيا لمقاومة المنافسة والبقاء والاستمرارية، من خلال زيادة وضمان الجودة في الأداء والإنتاج، وتطوير الوسائل ومعدّات العمل وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية كبيرة. ورغم التوّع في التقنيات واستخداماتها إلا أنه لم يتمّ الاتفاق بعد على المعايير والمحدّدات والمؤشرات التي تدلّ على استخدام المنظمة للتقنية ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها بفضل هذه الاستخدامات (النوايسة، 2009)، وعليه يمكن ذكر بعض المعايير التي تدلّ على عصرة المنظّمات ومواكبة التطوّر والتقدّم.

1.4.6.4.2 المعيار التكنولوجي

تعتبر التكنولوجيا الدعامة الأساسية في المنظمة لما لها من دور كبير في توليد واكتساب المعرفة ونشرها وتخزينها من خلال مختلف التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب والبرمجيات والتي تبرز أهميتها في أربع تطبيقات مهمة (معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة، الأنترنت)، حيث تساعد هذه التطبيقات في مجال معالجة الوثائق في إنجاز الوظائف بسرعة ودقة وتداول الوثائق ومعالجتها، أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فتعمل على حل المشكلات وإيجاد البدائل في الوقت المناسب، ومعالجة المواقف الحرجة والتغلب على الأزمات بفاعلية، وتقديم الخيارات السريعة والتقارير والوثائق للإبداعات الجديدة. أما بالنسبة للأنظمة الخبيرة فالإدارة تسعى من خلالها إلى توفير قاعدة معرفية للقدرة على التمييز بين أنواع المعرفة وسهولة الوصول إليها وإمكانية اتخاذ القرار. أما فيما يخص الأنترنت فتستغلها المنظمات لأغراض اتصالية ونقل البيانات وتسهيل العمليات وتبسيطها، وتسريع عمليات المعرفة من توليد ونقل وتخزين وتطبيق واسترجاع مما يساعد على السيطرة على المعرفة الموجودة داخل وخارج المؤسسة والتي جعلت منها مصدر قوة وانتشار لسمعتها الواسعة (الخصيري، 2001)، (العلاقة، 2002).

2.4.6.4.2 المعيار الاجتماعي

سهلت التكنولوجيا الحياة اليومية للأفراد والجماعات، إذ يستطيع العامل إنجاز الأعمال المختلفة والكثيرة في آن واحد وبجهد قليل وفي زمن قياسي، كما ساعدت على انتشار الوعي لدى الجماعات لاستخدام المعلومات والتطبيقات لإنجاز العمل بجودة عالية والفوز على المنافسين في العمل. كما ساهم استخدام التكنولوجيا في تطوير القدرات وإتاحة فرص التعليم والتكوين والتقريب في وجهات الرأي حول حل المشكلات، والتقارب في الوعي والفكر الاجتماعي للمنظمات من خلال الثقافة التنظيمية وتوسيع مداركات

الأفراد حول العمل وعلاقاته. فالحياة الاجتماعية والمهنية الرقمية ساعدت على استخدام التكنولوجيا في معظم الوسائل والأساليب والمنتجات، حيث أصبحت هذه الآلات والأدوات والنظم تضاهي الإنسان في الذكاء وقد تفوقه خاصّة بعد تواجدها في كلّ مكان الأمر الذي غيّر من قيم وعادات الأفراد وتقاليدهم وما ينعكس ذلك على السلوكيات الفردية والجماعية. (هندي والرفاعي، 2017)، (السعيد، 2013).

3.4.6.4.2 المعيار الاقتصادي

تسعى المنظمات لاستخدام التكنولوجيا لزيادة أرباحها وتقليص تكلفة الإنتاج، حيث يؤدي تنوع الوسائل والأدوات التكنولوجية إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية المؤهّلة التي تساعد على تحسين الإنتاج وتلبية رغبات المتعاملين بأسعار تنافسية وجودة عالية، مع تقليص أعباء العمل والتعب والإجهاد في أدائه، والتوجّه نحو الوسائل ذات الذكاء الاصطناعي التي تساعد على تطوير وتحديث الإنتاج، ممّا يعزز معدّلات رأس المال والانفتاح على الأسواق المحليّة والدّولية (نجم، 2005).

5.2 العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

تتنوع العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي بين عوامل خارجية وعوامل تنظيمية وعوامل شخصية، حيث تؤثر هذه العوامل مشتركة أو متفرقة بطريقة إيجابية أو سلبية أو مباشرة أو غير مباشرة على المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة.

1.5.2 العوامل الخارجية

وتشمل العديد من العوامل والمتغيرات وسيتمّ التّطرّق إلى بعض منها على سبيل الذكر لا الحصر.

1.1.5.2 البيئة الخارجية

وتتضمن الحيّز أو الإطار الجغرافي والإقليمي الذي تقوم فيه المنظمة وتعمل ضمنه بمختلف جوانبه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، والتي تُعدّ عاملا مهما وحاسما لحركة المنظمة في

تنفيذ خططها وطرق وأساليب عملها وتحقيق أهدافها. كما تشمل البيئة الخارجية المتغيرات الأكثر أو الأقرب صلة بها والتي لها علاقات وتفاعلات مباشرة في ميدان تفاعلها مع المجتمع كالمنافسين والموردين والعملاء والوكلاء وغيرهم، والذي ينعكس على المناخ التنظيمي بالسلب والايجاب. وعادة ما يصعب الفصل بين هذه العوامل والمتغيرات في التأثير على المنظمة ومناخها التنظيمي نظرا للتعقيدات والعلاقات القائمة بينهم (الشماع، 2007).

2.1.5.2 التغيير التنظيمي

في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في مختلف مناحي الحياة لا يمكن للمنظمة التي تسعى إلى تحقيق النمو والازدهار والاستمرارية والبقاء أن تقف موقف المشاهد من هذه التغييرات، وأن تترك الظروف والصدف تتحكم بمصيرها وتفرض عليها تغييرا اضطراريا أو الانسحاب. و على هذا يتوجب على المديرين السعي الجاد للتخطيط لعملية التغيير مع رصد وترقب التغييرات البيئية الداخلية والخارجية، ويمكن للمنظمة أن تصبح أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها من خلال إحداث التغيير المخطط والمبرمج والهادف الذي يعود على المنظمة بالفائدة بصفة عامة وعلى المناخ التنظيمي بصفة خاصة(حريم، 2009).

3.1.5.2 التحول التنظيمي والسلوكي نحو العولمة

إن ظاهرة العولمة قد أعادت بناء وتشكيل البيئة التنظيمية المعاصرة، وأثرت على الأساليب والممارسات الإدارية للمنظمات الذي كانت سائدة في السابق، حيث أصبحت المنظمات في الفترة الحالية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحقيق المعايير العالمية سواء في منتجاتها من سلع أو خدمات لتجد أسواقا تقبل هذه المنتجات. فبيئة العولمة تهتم بالجودة ويعني ذلك ضرورة إحداث تغيير في القيم والسلوك التنظيمي بهدف تحسين الانتاج وبلوغ تلك المعايير العالمية. وتشتد الآن العديد

من المعاملات الدولية الحصول على تزكية وشهادة الجودة العالمية ISO التي تمنحها منظمة المعايير الدولية (طه، 2008).

4.1.5.2 الثقافة التنظيمية

أن القيم والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تعود جذورها بصورة عامة إلى المؤسسين لها، فبدورهم كقادة في مرحلة تأسيس المنظمة عادة ما يحملون رسالة وفلسفة محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وكيفية تحقيق هذه الرسالة، ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم، ويظهرون استعدادا لتنفيذ رسالتهم، ثم تقوم المنظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأساليب العمل وإجراءاته ونمط القيادة وصنع القرارات. فالمنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع ويظهر ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة كنوع الاتصالات والعلاقات والعمليات الاجتماعية كالتعاون والتشارك في العمل (حريم، 2009).

2.5.2 العوامل التنظيمية

وتشمل جميع المتغيرات والعوامل المرتبطة بالتنظيم الداخلي بالمنظمة وإجراءات العمل، وعليه يمكن ذكر بعض العوامل التي لها تأثير مباشر على المناخ التنظيمي.

1.2.5.2 البناء التنظيمي والتقنية

وتشير إلى مدى المعرفة والأساليب والأدوات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات من موارد المنظمة، فهي المزيج من المعرفة المتاحة والأجهزة ووسائل العمل المستخدمة في تحويل موارد المنظمة إلى خدمات لإشباع حاجات العملاء. وإذا كانت نتائج دراسة Joan Woodward أشارت في الماضي إلى وجود علاقة بين التقنية المستخدمة والبناء التنظيمي، فإن الدراسات الحالية تعيد تأكيد ذلك، حيث أشارت نتائج بعض الدراسات المعاصرة إلى أن استخدام التقنية ونظم المعلومات الآلية والذكاء الاصطناعي يؤدي إلى تقليص عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمات، حيث يتم أداء

العمل بطريقة آلية ويتم التحكم في مدخلات المنظمة ومخرجاتها بواسطة الحاسبات الآلية بالإضافة إلى الكمّ الهائل من المعلومات المتدفّق عبر المستويات الإدارية داخل التنظيم والذي يدعّم عمليات اتخاذ القرار (الخالدي، 2007).

2.2.5.2 العلاقات الداخلية

تتكوّن العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من العديد من العناصر كالعلاقة بين المسؤولين والتابعين، والعلاقة بين التابعين ببعضهم البعض، والعلاقة بين المسؤولين أنفسهم، والعلاقة بين المسؤول الأول للمنظمة، فضلا على العلاقات بين الأقسام والوحدات والإدارات المختلفة، وتتخذ هذه العلاقات الداخلية للمنظمة عدة أشكال وأوجه فيمكن أن تكون علاقات تبعية أو علاقات تسلّطية أو علاقات تعاونية أو علاقات ايجابية وسلبية. فيؤثر كل واحد من أطراف هذه العلاقة في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر ويؤثر كذلك في مستوى الأداء وإنجاز العمل وسلوكيات الأفراد (فليه والسيد، 2005).

3.2.5.2 القيادة وتحمل المسؤولية

إنّ سلوك القائد ونمط القيادة يؤثّر بطريقة أو بأخرى على مستوى أداء العاملين، فتصرّف القائد بإيجابية في المواقف التي تتطلب الثقة في النفس والتريث في اتخاذ القرار دون تردد أو هروب من المسؤولية يؤثّر ايجابا على المناخ التنظيمي، وعلى وجه الخصوص إذا سعى القائد استثمار دافعية التابعين وإقناعهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. ومن الأهمية بمكان أن يكون القائد قدوة للعاملين في تحمّل المسؤولية والتفكير المتجدّد، فمن غير المتوقع أن يفكّر التابعين بطريقة إبداعية إذا كان قائدهم يفكّر بطريقة تقليدية (فليه والسيد، 2005).

4.2.5.2 الصّراع التنظيمي

يُعدّ الصراع التنظيمي من المشاكل السلوكية التي تواجه الأفراد أثناء عملهم اليومي سواء كان على مستوى الأفراد أو الجماعات في مختلف المؤسسات الإدارية والاجتماعية، فالأسباب الكامنة وراء الصّراع لا تنشأ من فراغ وإنما من ظروف مشجّعة كالتّباين في الأهداف والاتجاهات والقيم الشخصية والتداخل في العمل وغموض الدّور وصراعه، وعدم وضوح الصّلاحيات والمسؤوليات، بالإضافة إلى التّغيرات التي تطرأ على جماعة العمل عموماً، فكلها تعد بمثابة مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين الأفراد والجماعات المختلفة (عبد الهادي، 2012).

5.2.5.2 جماعة العمل

على ضوء دوافع الأفراد وحاجاتهم وقدراتهم وخبراتهم يلتحقون بالعمل ويأخذون أماكن على مستوى الهيكل التنظيمي للمنظمة. فتنشأ بين الأفراد علاقات يفرضها العمل، وتقوى بمرور الأيام وتتكوّن الروابط والعلاقات الاجتماعية. وعليه فجماعة العمل وحدة اجتماعية تظمّ عدداً من العاملين تجمعهم أهداف مشتركة وروابط محددة وتسودهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية معيّنة وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس نتيجة قضاء فترات زمنية كبيرة من يوم العمل في علاقات واتصالات وتفاعلات. وقد تؤثر جماعة العمل في نشاط المنظمة سلباً أو إيجاباً فتوفّر المناخ التنظيمي الملائم قد يزيد من روح الجماعة بين أفرادها وتزيد الروح المعنوية في العمل وتعزّز الروابط الاجتماعية داخل جماعة العمل، فيزيد نشاطها وفعاليتها في العمل (فليه والسيد، 2005).

6.2.5.2 الحوافز

لكلّ عامل في المنظمة حاجات وأهداف متنوعة وحتى يتم تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم يجب تحليل ودراسة هذه الحاجات وتحديد الأولويات منها حسب الأهمية بالنسبة للعاملين، كما ينبغي تطوير وإعداد نظام حوافز ومكافآت يتوافق مع احتياجات العاملين والحرص كلّ الحرص أن تكون

هناك عدالة في تقديمها وربطها بالكفاءة والإنجاز والأفكار الجديدة والسلوكيات الإبداعية. فكّما زادت درجة الموازنة والتوافق بين الحافز وبين الحاجات المطلوبة زادت الدافعية للعمل وبالتالي الانتاجية ويساعد ذلك في الأخير المنظمة على تحقيق أهدافها بأعلى فاعلية وكفاءة من خلال نظام حوافز يتماشى وتطلّعات العاملين (حريم، 2009).

7.2.5.2 نظم وإجراءات العمل

وتشمل مجموعة القرارات والأوامر والتوجيهات المتكررة والمستمرّة التي تسعى إلى تنظيم وإنجاز المهام المختلفة التي تقع على مسؤولية المنظمة، وعليه فإنّ نظم العمل وإجراءاته توضح طريقة وأسلوب استلام وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وإنهائها. كما تبين التدرّج الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام ووحدات المنظمة وإداراتها المختلفة، وتبيّن بدأ الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، وشؤون الموظفين والعاملين، كما تبين السلسلة أو الحلقات التي تمرّ بها المعاملات وغيرها من الإجراءات والنظم التي تبين طريقة وكيفية سير العمل بصورة تسهّل للمنظمة طريقة أداء المهام، فمرونة الأنظمة والإجراءات تخلق مجال من الحرية يشجّع على تحمّل المسؤولية والإبداع والابتكار في العمل، كما تفسح المجال أمام العاملين للبحث عن أساليب وطرق جديدة لمواجهة الأزمات والمشاكل المحتملة (المحمدي، 2014).

3.5.2 العوامل الشخصية

تعتبر العوامل الشخصية أحد العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي من خلال التكويني الشخصي والتنشئة الاجتماعية للأفراد، حيث تساهم هذه العوامل مشتركة بالظروف المهنية والاجتماعية في خلق الجو المناسب للعمل والتكيف الوظيفي، كما قد تساهم في تكدير الأجواء المهنية فتخلق الاستياء والنفور من العمل.

1.3.5.2 الشخصية

وهي تفاعل جوانب عديدة كالجوانب الوراثية والفيزيولوجية والبيئية بالإضافة إلى الظروف والعوامل الموقفية الآنية التي يواجهها الفرد والتي يمكن أن تساعد في تفسير السلوك أو التنبؤ به. كما صنفت الأبحاث والدراسات نمط الشخصية إلى نوعين رئيسيين، يتمثل النوع الأول في نمط الشخصية (أ) وهي الشخصية الحيوية والملتزمة، والتي تتميز في الرغبة في العمل المتواصل وتحدي الزمن لإنجاز الأعمال في أقصر وقت ممكن وتتميز هذه الشخصية بالطموح والمنافسة والعدوانية وعدم الصبر وتقيس النجاح بالكم والأرقام، أما النوع الثاني فهو نمط الشخصية (ب) فيتميز بالهدوء والصبر والثبات والتوازن وبدافعية واقعية ويتقبل الواقع كما هو. وتكمن أهمية تصنيف الشخصية إلى هذين النوعين استناداً للسمات الأساسية المهيمن على الشخصية والمساعدة في إيجاد جماعات عمل متجانسة تجمع أفراد يتميزون بصفات متقاربة ومتنافسة كما يساعد هذا التصنيف في تطبيق أنماط وأساليب القيادة والتنظيم والتحفيز والتوجيه والتشجيع المناسب للشخصيات المختلفة، وتوجيه العاملين نحو المهام التي تتوافق ومسؤولياتها ومتطلباتها مع نمط الشخصية، ويساعد كذلك في تدريب الأفراد وتكوينهم حسب شخصياتهم (حريم، 2009).

2.3.5.2 إدراكات العاملين

إنّ السلوك الفردي يتأثر لا محالة بالإدراك، ففهم سلوك الفرد يبدأ من فهم كيفية إدراك هذا الفرد للأشياء، وعليه يجب أن يضع المسؤول أو الرئيس نفسه موضع العامل حتى يتعرف وبدقة على مدى إدراكه وبالتالي على إقدامه على هذا السلوك. فنقدّم المنظمة الأوامر والتعليمات لتوجيه سلوك العاملين في أدائهم للعمل وفي علاقاتهم بالمنظمة و ببعضهم البعض تتوقف فاعليته على مدى إدراك العاملين لهذه الأوامر التي قصدتها المنظمة. فالأداء التنظيمي الذي يظهره العامل ينبع من إدراكات معينة تكونت من بيئة عمله التنظيمية ومن مجتمعه الذي يعيش فيه، بمعنى أن تصرف العامل ناتج

من خصائص المؤثرات وناتج كذلك من مدى قوّة أو ضعف الإدراك لهذه المؤثرات. ففهم القائد مدركات التّابعين يمكنه أن يؤثّر في سلوكهم بما يتّفق وأهداف المنظمة (مجموع، 2010).

3.3.5.2 القدرات

إنّ اعتراف الرّؤساء والمسؤولين بقدرات المرؤوسين وثقتهم الإيجابية في مقدرتهم لأداء العمل، وكذا اطلاعهم على استعداداتهم ومهاراتهم سيعمل على تحسين البيئة التنظيمية ويفتح المجال للمهارات والقدرات للإبداع والتّطور. ولاشك أن ذلك سينمّي السلوك الفردي الدّافع للعاملين إلى العمل المتميّز و الذي يؤدّي بدوره إلى فتح أبواب الفرص أمام الإدارة باستمرار للتّقدّم والتّطور. فرفع مستوى قدرات الأفراد يُشعر العاملين بالانتماء للمنظمة وحب البقاء فيها والاستمرار في اكتساب مهارات وخبرات جديدة تؤدّي إلى رفع مستوى الأداء في العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية والجودة (العلي، 2015).

4.3.5.2 الاهتمام

يحتاج الاهتمام إلى إرادة والتي بدورها تحتاج إلى تدريب وتنمية. فالاهتمام بالعاملين هو عملية بسيطة ولكن لديه نتائج مذهلة إذا ما استطاع القائد بخبراته وقدراته أن يجعل مرؤوسيه دائما في حالة اهتمام ويقظة وعلى وجه الخصوص في الأداء والإنتاج. ولا تتم هذه الحالة بفرض القوانين واللوائح والإجراءات التنظيمية والتذكير بالمخالفات والعقوبات، وإنّما بالتشجيع والحوافز والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار، والسّماح عن الهفوات والتنبيه البناء والهادف على الغلطات، والإشادة بالجادّين في العمل وتقدير العمل المتميّز ومكافئة الأفكار الإبداعية والخلاقة. فالإدارة مسؤولة عن خلق الاهتمام وجعله ثقافة بين الرّؤساء والمسؤولين من خلال المكافئات المعنوية التي تعمل على شحذ همم العاملين لتحقيق الأهداف بفاعلية (العريشي والدوسري، 2015).

5.3.5.2 القِيم

تشمل القيم مجموع المعتقدات الصريحة والضمنية والتي تعتبر بمثابة موجّه لسلوك العاملين نحو أهداف محددة. فالقيم تحتوى على العمليات الذهنية الذاتية التي تحدّد وتختار البدائل المناسبة، ومن ثمة فهي ترتبط بالأفكار والمعتقدات بما هو حسن وما هو سيء وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب. وتظهر القيم في شكل سلوك عندما يفضل العامل سلوكا دون غيره فيدلّ ذلك على أن السلوك الذي اختاره يحقق قيمة أفضل من الآخر (هيجان، 1992).

3 الفصل الثالث: الاغتراب الوظيفي

1.3 مفهوم الاغتراب

يصف هذا المفهوم في أكثر معانيه شعور الفرد بالغربة عن الآخرين أو عن نفسه وذاته أو عن موقف أو عملية محددة، ولقي هذا المفهوم أهمية بالغة في العديد من العلوم حسب دراسة كل باحث من زاوية نظره و مجال تخصصه.

1.1.3 تعريف الاغتراب

1.1.1.3 تعريف لغوي

بعد مراجعة بعض القواميس و مناجد اللغة اتضح أن مصطلح الاغتراب يفيد الهجرة، الابتعاد، النوى وغيرها من المصطلحات التي تعني جملة الأحاسيس والمشاعر التي يعيشها الفرد نتيجة ترحاله و تغيير الأماكن و الأوطان التي كان يقيم بها. (المنجد الأبجدي، 1987: 110).

2.1.1.3 التعريف الاصطلاحي

في الأصل تعني كلمة Alienatio اللاتينية انتقال ملكية أو بيت أو حق، وهذه الدلالة الحقيقية نَقَوَّت بدلالة نفسانية مثل الجنون، الاكتئاب، الخبل و بأخرى اجتماعية مثل انحلال العلاقة بين الفرد والجماعة، ودينية كانحلل العلاقة بين الافراد والآلهة. ومن معانيها في الثقافة الألمانية Entfernung الاغتراب، وتعني التحول الى غريب (خليل، 1984: 13)

1.2.1.1.3 المعنى القانوني

يدل مفهوم الاغتراب من الناحية القانونية على انتقال ملكية الشيء وتحولها من شخص إلى آخر حيث تتوَل هذه الملكية بعد ما كانت تحت تصرف هذا الشخص إلى شخص غريب. وتقيد هذه العملية التبادلية أو الانتقالية الى قابلية الأشياء والممتلكات بل البشر أنفسهم للتنازل أو البيع

والتصرف فيه. والاعتراب من خلال هذا المعنى يتضمن ما يمكن تسميته تشيؤ العلاقات الإنسانية أي تحول الموجودات الإنسانية الحية الى أشياء أو موضوعات جامدة، وهنا يصبح الإنسان مجرد سلعة قابلة للبيع أو الشراء ويفتقد سمته المتعالية كإنسان (خليفة، 2003: 24)

2.2.1.1.3 المعنى الديني

تحدثت الأديان عن الاعتراب الديني الذي يعني الانفصال والابتعاد عن الذات الإلهية بفعل الخطيئة الأصلية، أي الخطيئة التي بدأت من سقوط آدم وعصيانه وأمر الخالق وخروجه وزوجه من الجنة، حيث تؤكد الكنيسة أن نسل آدم ورثوا الخطيئة الأصلية وابتات الخطيئة التفسير الشامل للحياة، من الفقر الى الدونية الاجتماعية و من الأوبئة الى الحروب التي جعلت الحياة ومآلاتها مصادفة لا شيء متيقنا فيها، تحكمها قوى متقلبة تتعب البشر بالموت والفاقة. بمعنى أن الأوبئة والهزائم والحروب هي عقاب الهي يتكرر في معظم الأديان. (عبد الجبار، 2012: 8).

3.2.1.1.3 المعنى الاجتماعي

يدل معنى الاعتراب بشكل عام على العلاقات الانسانية بين الأشخاص حيث استخدمت كلمة الاعتراب قديما للتعبير عن الاحساس الذاتي بالغربة أو الانسلاخ سواء عن الذات أو الآخرين. كما يدل فعل الاعتراب في اللغة اللاتينية على الانفصال أو جعل شخص ما مكروها، كما تشير الكلمة اللاتينية Alienatio إما الى حالة انفصال أو شقاق، أو الى الظروف التي تنجم عنها، ومازال هذا المعنى هو المعنى الشائع للاستخدام الحديث للكلمة الانجليزية الاعتراب Alienation حتى وقتنا الحالي. (Einblau، 1965).

4.2.1.1.3 المعنى السيكولوجي

هناك استخدام تقليدي آخر للاغتراب يرجع الى انجليزية العصور الوسطى والقديمة حيث يشير الى حالة فقدان الوعي، العجز، أو فقدان القوى العقلية أو الحواس. كما يلاحظ Erik Fromm في كتابه المجتمع السوي فإن معنى الاغتراب قد استخدم للدلالة عن الشخص المجنون والذي تدل عليه الكلمة الفرنسية Aliéné والكلمة الاسبانية Alienado، كما يذكر Fromm أن هذين المصطلحين يدلان على السيكوباتي أي الشخص المغترب تماما عن عقله. ولا تزال الى حد الآن تستخدم الكلمة الانجليزية Alienist للدلالة على الطبيب الذي يعالج المرضى الذهانيين. (خليفة، 2003: 25).

- إلا أن هذا المصطلح أصبح ذو تاريخ في قاموس المفاهيم والدراسات:

اعتبر Rousseau التنازل والتخلي عن الحرية الطبيعية من خلال إنشاء العقد الاجتماعي شكلا من أشكال الرهن للآخر أي للشريك الاجتماعي، ولكن رهن طوعي إرادي. بقدر ما يكون متبادلا (التراهن) وبقدر ما يوفر للفرد حريته المدنية والحضارية، إلا أن هذه الحالة التراهنية التي تصورها Rousseau تتعلق بالمجتمع المتخيل أكثر مما تتصل بالمجتمع التاريخي المعاش، أين يوجد التصادم والتصارع بين الأغنياء والفقراء (عبد الجبار، 2012). فالواقع والحالة المعاشة التي تسودها الفوضى والتنازع هو الذي يقرر شكل الارتهان و مضمونه. فالارتهان يعني الاغتراب الذي يقوم على انتزاع حقوق و ممتلكات بعض المشاركين في الحياة الاجتماعية.. (خليل، 1984)

فالاغتراب هو نسيج معقد من علاقات محبطة ومذلة تتسج وتحبك تحت وطأة الشعور بالدونية والامتهان. وينتشر وينمو في بيئات أوفي ظروف يشعر الفرد والمجتمع أن تضحياته في سبيل المؤسسات والأوطان التي قامت بسواعده صارت تسيطر على مصيره بدلا من أن تقوي قدراته في الحياة، وأصبحت تستغله لمصالحها أكثر مما تحقق مصالحه. (المصري، 2008)

كما يعرف الاغتراب على أنه الحالة السيكوجتماعية التي تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريبا وبعيدا عن نواحي واقعه الاجتماعي. (Matthews et al، 2016).

يعرف صالح مخيمر الاغتراب على أنه "نوع من الاضطراب في علاقة الفرد بنفسه والعالم. حيث يشعر المرء بأنه غريب عن ذاته منفصل عن واقعه، بسبب فقدانه المعنى المتمثل بصورة اساسية في الهدف والقيمة. مما يقلل الحركة الديناميكية ما بين الذات والواقع (بليردوح، 2016: 4). أما زهران (2004) ترى أن الاغتراب هو شعور الفرد بعدم الانتماء أو فقدان الثقة ورفض القيم والمعايير الاجتماعية، والمعاناة من الضغوط النفسية وتعرض وحدة الشخصية للضعف والانهيار، بتأثير العمليات الثقافية والاجتماعية التي تتم داخل المجتمع. يعرف Fromm (1955) الاغتراب على أنه حالة من السخط والاستياء والنفور والعزلة التي يعيشها الفرد ويشعر من خلالها بالاغتراب والابتعاد والانفصال عن نفسه وذاته (kegan، 2008).

أما Seeman يصف الاغتراب بفقدان القوة وفقدان المعنى، وفقدان المعيار، العزلة الاجتماعية، الاغتراب عن الذات، ومن جانب آخر يرى Horowitz (1966) أن الاغتراب هو انفصال حاد عن العالم وعن الأفراد وعن الأفكار التي يحملها الآخرون عن العالم (Nair & Vohra, 2009)

كما يعرف Miller (1967) الاغتراب على أنه حالة من العزلة عن الآخرين. ويعرف Schacht (1970) على أن الاغتراب حالة فصامية للفرد متعلقة ببعض العناصر المحيطة به. أما Kanungo (1979) فيعرف الاغتراب على أنه حالة ادراكية عامة للانفصال النفسي عن العمل باعتبار أن العمل لا يشبع الحاجات الأساسية للفرد وتوقعاته. ومن جهته يرى Hirschfeld & Field (2000) أن الاغتراب يعكس مدى انفصال الفرد عن عالم العمل (Pate, 2014).

وتعرفه جديدي(2012) على أنه الحالة التي يتعرض فيها الفرد الى الضعف والهجر والانهيار في الشخصية، أي جانب احساسه بالانفصال عن المجتمع والانسلاخ عن الثقافة السائدة في المجتمع. (بليردوح، 2016).

حسب Johnson (1973) فإن الاغتراب كان يطلق عليه تسمية Panchreston وهذا يدل على عمومية هذا المصطلح واستخدامه كتعبير شعبي ومصطلح علمي. وفي نفس السياق يشير Johnson أنّ مصطلح الاغتراب له ثراء دلالي نتج عنه بعض الغموض والالتباسات نتيجة بعض الكلمات التي لها نفس المعنى والدلالة حيث يعود سبب هذا الالتباس الى العديد من العوامل:

أولاً: استخدم مفهوم الاغتراب على أساس بعد واحد حيث رأت النظريات المبكرة أن الاغتراب مفهوم ذو بعد واحد يتمثل في فقدان القوة أو فقدان السيطرة على العمل من وجهة نظر كارل ماركس. في حين ظهرت أبعاد أخرى في أواخر الخمسينيات والستينيات على يد Seeman وكانت أول رؤية منظّمة لمفهوم الاغتراب وتشمل تصورات لخمس أبعاد هي انعدام القوة powerlessness ، فقدان المعنى meaninglessness، فقدان المعايير normlessness ، العزلة isolation، اغتراب الذات self-estrangement.

لقد اعتبّر Seeman هذا التصنيف لمفهوم الاغتراب كقاعدة للعديد من الدراسات الامبريقية إلاّ أنّه لقي بعض الانتقادات من طرف بعض الباحثين أمثال Overand (1975) الذي أشار الى عدم قدرة تفعيل هذه الأبعاد ميدانياً، نظراً لسوء تحديد مفهوم الاغتراب تحديداً كافياً يعبر عن حقيقة المفهوم. وكذا غياب العلاقة بين هذه الابعاد الخمسة. في حين رأى آخرون وعلى رأسهم Lang (1985) أن هذا المفهوم يتوقف على اغتراب شخصي أو اغتراب جماعي، وفي نفس السياق أضاف بعداً آخر هو الاغتراب

الوظيفي. إلا أنه في الآونة الأخيرة اتجه الباحثون أمثال Hirchfeld & Field (2000) و Bania (2004) إلى العودة والرجوع إلى الاغتراب ذو البعد الواحد فقدان القوة والسيطرة.

ثانياً: عدم وضوح الفرق بين الاغتراب كمفهوم والأسباب السابقة له، وكذا النتائج المترتبة عنه في الأدبيات النظرية، حيث أشار Kanungo (1979) أن العزلة وفقدان المعنى وفقدان القوة يمكن أن تصف مختلف الشروط والأسباب المؤدية للاغتراب، ولكن لا يمكن اعتبارها مساوية أو معبرة عن هذا المفهوم.

ثالثاً: التعريفات النظرية والميدانية للاغتراب أدت إلى زيادة الالتباس حول المفهوم. فتعدد التعريفات خلق خلط وتشويش حول معانيه واستعمالاته وقياسه. بالرغم من الغموض والالتباس الوارد على مفهوم الاغتراب وعدم التحكم فيه وضبط أبعاده بشكل دقيق ومحدد. تبقى الأبعاد التي جاء بها Seeman الأكثر استخداماً في البحوث والدراسات الإمبريقية (Johnson، 1973).

2.3 مظاهر الاغتراب وأبعاده:

رغم عدم الاتفاق بين الدارسين والباحثين في تقديم معنى محدد لمفهوم الاغتراب، إلا أنه يوجد اتفاق بينهم على عدة أبعاد ومظاهر لهذا المفهوم من خلال الدراسة والتحليل والقياس. ولعل أبرز الدراسات ما قدمه Seeman الذي أشار إلى خمسة أبعاد لهذا المفهوم وقد حصرها في العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة والاغتراب عن الذات. وتعتبر مساهمة Seeman في إثراء هذا المفهوم كبدائية لدراسات وأبحاث حالية تطرق فيها باحثون لبعض المظاهر والتي تعتبر كحالة من حالات الاغتراب مثل الانتحار، فقدان الإنتماء، التمرد والعصيان، تعاطي المخدرات (خليفة، 2003). وبهذا أصبح مفهوم الاغتراب متعدد الأبعاد والمظاهر حسب مجالات الدراسة وبيئتها.

1.2.3 العجز

هو شعور الفرد بعدم استطاعته في التأثير في المواقف الاجتماعية التي يواجهها كما لا يستطيع أن يقرر مصيره والتحكم في مجريات الأمور، أو في صنع واتخاذ القرارات المهمة في حياته أو في وظيفته، مما يجعله عاجزا لتحقيق ذاته (المصري، 2008). كما يقصد بالعجز شعور الفرد بالأحول واللاقوة، وأنه لا يستطيع التأثير في المواقف الاجتماعية التي يواجهها، ويعجز عن السيطرة على تصرفاته وأفعاله ورغباته، وبالتالي لا يستطيع أن يقرر مصيره، فمصيره وإرادته ليسا بيده، بل تحدهما عوامل وقوى خارجة عن إرادته الذاتية. كما لا يمكنه أن يؤثر في مجرى الأحداث أو صنع القرارات المصيرية في حياته، فهو يعجز عن تحقيق ذاته أو يشعر بحالة من الاستسلام والخنوع (خليفة، 2003).

وفي الأساس يعبر العجز عن عدم قدرة الفرد على التحكم في الأحداث المحيطة به والمرتبطة بحياته، أما في مجال الاغتراب الوظيفي يرى Shepard (1971) أن العجز هو إدراك وشعور بانعدام الحرية وفقدان التحكم في العمل، بمعنى أن العمال يرون أنفسهم أشياء ومواد يتم التحكم فيها والهيمنة عليها من طرف آخرين أو من طرف نسق أو نظام. أما من منظور كل من kakabadse (1986)، و Aiken and Hage (1966) فإن العجز يمثل مجموع التوقعات أو الاحتمالات التي يحتفظ بها العامل حول عدم امكانية سلوكه من تحديد أو الوصول الى نتائج أو التعزيزات التي يسعى إليها، بمعنى أن يعادل العجز مع عدم الاستقلال الوظيفي والمشاركة. وتمتع الفرد بحرية محدودة في نطاق مهام ضيقة يستحيل عليه ممارسة السيطرة على أنشطة العمل والوصول الى النتائج التي يرغب فيها.

2.2.3 اللامعنى

يُعبّر مفهوم اللامعنى أو فقدان المعنى الى شعور الفرد بفقدان قيمة الأشياء، أو فقدان معنى الحياة نظرا لغيابها أو خلوها من الأهداف والطموحات. واضطراب التواصل بين ما هو حاضر ومستقبل، أي الإدراك بغياب العلاقة بين ما يقوم به المرء من أعمال في الحاضر وارتباطها بالمستقبل (بشرى علي،

(2008)، وفي نفس السياق أشارت إلى أنّ اللامعنى يعبر عن عدم قدرة الفرد بالتنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية. كما يشعر الفرد بفقدان معنى الحياة ودلالاتها، مما قد يؤدي في نظرهم الى غياب مسوغات استمرارها (بن زاهي وتاوريريت، 2010). أما في مجال العمل فيشير Karl Marx إلى أنّ اللامعنى تدل على أهمية العمل ومخرجاته، حيث يشعر العامل في وقت فراغه أي خارج عمله بالرضا والارتياح، بينما أثناء العمل يشعر بالاعترا ب وعدم الرضا نظرا لعدم قيامه بالعمل بكل حرية وطوعية، بل تحت وطأة الجبر والأكراه على القيام بالعمل بالطريقة التي يراها الآخرون. فهو لا يشبع حاجاته بل يعتبر وسيلة لإشباع حاجات الآخرين. (Nelson & O'Donohue, 2006).

3.2.3 اللامعيارية

اعتمد سيمان اللامعيارية من وصف Durkheim لحالة الأنومي Anomie، وهي حالة تعبر عن تفكك وانحلال المعايير التي تحكم سلوك الأفراد في المجتمع (خليفة، 2003) و (shmidt، 2012). ويشير شتا (1984) إلى أنّ Seeman اعتبر الأنومي حالة تعبر عن الموقف الذي تنهار وتتحطم فيه المعايير الاجتماعية المنظمة لسلوك الفرد، مما يجعل هذه المعايير غير مؤثرة ولا تقوم بوظيفتها كقاعدة للسلوك. وفي نفس السياق أشار أحمد النكلاوي (1989) أن Seeman تطرق إلى مفهوم اللامعيارية باعتبارها الحالة التي يتوقع فيها الفرد بدرجة كبيرة أو عالية أن أشكال السلوك التي كانت مرفوضة وغير مرغوبة اجتماعيا أصبحت مقبولة أو مطلوبة من منطق إضفاء الشرعية على المصلحة الذاتية للفرد وحجبها عن المعايير وقواعد وقوانين المجتمع.

كما اعتبر Maciver (1950) و Srol (1956) أن اللامعيارية حالة تعبر عن المفهوم الذي قدمه Durkheim والمتعلق بالأنومي، وتعني هذه الحالة في جوهره عن المرحلة التي تفقد المعايير الأخلاقية والقواعد القانونية والشرعية فعاليتها وقدرتها على التحكم في السلوك الاجتماعي، مما يضعف تماسك

النسق الاجتماعي ويجعل الأفراد يشعرون بالابتعاد و الانفصال عن هذا النظام هذا ما يؤثر على رغبتهم في التواصل والتعامل والتصرف بروح معنوية داخل النسق العام (Switzer، 2013) ويتسق ذلك مع ما أشار إليه شتا (1998) من أن مفهوم الأنومي حسب Robert Merton يعني تصدعا في البناء الثقافي يحدث في حالة وجود انفصال حاد بين المعايير الثقافية والقدرات الاجتماعية والبنائية لأعضاء الجماعة للعمل معا، كما حدد Parsons أبعاد مفهوم الأنومي في كل من رفض التكامل العام مع النسق الاجتماعي، وغياب الاتساق أو التوازن في إطار عملية التفاعل الاجتماعي.

4.2.3 العزلة الاجتماعية

يشير خليفة (2003: 39) أن العزلة الاجتماعية يقصد بها "شعور الفرد بالوحدة والفراغ النفسي، والافتقار الى الأمن والعلاقات الاجتماعية الحميمة، والبعد عن الآخرين حتى وإن وجد بينهم، كما قد يصاحب العزلة الشعور بالرفض الاجتماعي والانعزال عن الاهداف الثقافية للمجتمع والانفصال بين أهداف الفرد وبين قيم المجتمع ومعاييره. كما يوضح عادل عبد الله (1997: 171) أن العزلة الاجتماعية "تمثل مظهرا من مظاهر السلوك الانساني، له تأثيرات خطيرة على شخصية الفرد وعلاقته بالآخرين، حيث تشير الى عدم قدرته على الانخراط في العلاقات الاجتماعية أو على مواصلة الانخراط فيها، وعلى تقوقعه أو تمركزه حول ذاته، حيث تنفصل ذاته عن ذوات الآخرين، مما يدل على عدم كفاية جاذبية شبكات العلاقات الاجتماعية للفرد من حيث عدم الارتباط بين أعضائها أو الاغتراب فيما بينهم وغياب العلاقات الاجتماعية فيتحرك بعيدا عن الآخرين. وقد يرجع ذلك الى التغير السريع الذي شهدته الحياة في الآونة الأخيرة، وهو ما يساهم الى حد كبير في انتشار القلق والاكتئاب، إضافة الى تبدد القيم وتبدلها، واضطراب العلاقات الإنسانية وعدم الأمن النفسي". (عبد العال، 2003). كما يشير Charles Melman (2008) أن العزلة الاجتماعية تعني الانفصال و الابتعاد عن الآخرين وبقاء الفرد وحيدا في غالب الوقت ويبدأ هذا الانفصال عن الآخرين لأسباب لا يتحكم فيها الفرد بل تخرج عن سيطرته ، فيبدأ

بالإنسحاب تدريجيا متعمدا أكثر فأكثر (هتهات، 2013). كما تعبر العزلة الاجتماعية عن الحالة التي لا يستطيع الفرد بناء علاقات مع الآخرين لعدم تشاركه قيم وعادات وتقاليده وقوانين المجتمع وسخطه على نظامه (المجتمع) وعلى الوضع العام. حينذاك المجتمع لا يقدم فرص أو مجال للفرد واحتوائه بالتفاعل و الانسجام مع البناء الاجتماعي نظرا لبعض التناقضات في المصالح والأهداف والاتجاهات والقيم مع تلك التي يتمسك ويحتفظ بها ويعتقد في أصالتها، حينها سيشعر الفرد بالبعد والانفصال عن المجتمع.(الفتلاوي، 2009). وعليه فالعزلة الاجتماعية على حد تعبير المصري (1994: 28) هي إحدى الظواهر التي يبتعد الأفراد بها عن المحيط الخارجي وعدم الرغبة في الاختلاط مع الآخرين، وتكوين عالم داخلي لهم بدلا من عالم أكبر من عالمهم أو دائرة أكبر من الدائرة الفردية التي يعيشون فيها.

5.2.3 الاغتراب عن الذات

يشير هذا المظهر من الاغتراب إلى شعور الفرد بفقدان القدرة على الوصول أو بلوغ الأفعال المكافئة ذاتيا، حيث يشعر بفجوة بينه وبين ذاته ، وأن أفعاله لا يمكن أن يستمد منها الرضا والارتياح الذاتي . (خليفة، 2003). أما Horney فميزت بين نوعين من الاغتراب عن الذات هما الاغتراب عن الذات الفعلية والاعتراب عن الذات الحقيقية، ويشير الاغتراب عن الذات الفعلية إلى تنحية كل ما كان الفرد عليه بما في ذلك ارتباط حياته الحالية بماضيه . ويعني هذا الاغتراب الابتعاد عن مشاعر الفرد ومعتقداته وفقدان الشعور بذاته ككل. أما الاغتراب عن الذات الحقيقية فيتمثل في التوقف عن سريان الحياة من خلال الطاقات النابعة من هذا المصدر الذي تشير إليه هورني باعتباره جوهر وجودنا. (خليفة، 2003).

أما من الناحية الوظيفية أو التنظيمية فالاعتراب عن الذات هو شعور الفرد بفقدان هويته داخل العمل ، وهو يتصدر جل المظاهر المكونة للاغتراب كاللامعيارية ،فقدان المعنى ،والعزلة الاجتماعية ،ويحدث الاغتراب عن الذات على حد تعبير Rose (1988) عندما لا يكون العمل جزء أساسي ومهم

بالنسبة للفرد و الجماعة ، ويعني ذلك أن غياب معنى العمل في المنظمة بالنسبة للفرد وفقدان هذا الدور للقيمة الاجتماعية والنفسية سيؤدي حتماً بالفرد إلى الاغتراب عن الذات وعدم قدرته على تحقيق ذاته من خلال هذا العمل (Saleem، 2014) .

في حين يعتبر علماء النفس المحدثين وعلى رأسهم Ashforth and Humphrey (1993) أن الاغتراب عن الذات يعبر عن فقدان التواصل مع الذات الحقيقية وإدراك الفرد على أنه يتصرف عكس وخلاف ما يبطن ، بمعنى أن الفرد يعيش القطيعة مع الذات الداخلية أو الباطنية والذات الاصطناعية التي اختلقها وفقاً لتصوراته عن الحياة التنظيمية ، وعليه فالاهتمام بالجوانب الخارجية للعمل يمكن أن يغطي الآثار السلبية للاغتراب مؤقتاً بطريقة سطحية ، لكن بمرور الوقت ستطفو وتظهر مجموعة من الأعراض والتي تؤثر سلباً على أداء العمل (Nelson & O'Donohue، 2006).

3.3 أنواع الاغتراب

1.3.3 الاغتراب السياسي

يعتبر الاغتراب السياسي political alienation من بين أنواع الاغتراب الشائع في المجتمعات المعاصرة بوجه خاص، حيث يظهر الاغتراب في العجز السياسي الذي يشعر الفرد المغترب أنه يفقد القدرة على المشاركة في القرارات المهمة في الجوانب السياسية، وأن المعايير والأسس التي تحكم السلوك السياسي مفقودة، ويعني ذلك أن الفرد بعيد عن العمليات السياسية، وليس له أي اعتبار أو وجود من منظور أصحاب القرارات السياسية (خليفة، 2003).

ويرى عبد الوهاب الطراف (2002) أن الاغتراب السياسي هو شعور الفرد بالغربة عن حكومته، وعن النظام السياسي، واقتناعه أن السياسة والحكومة يسيرها آخرون لحساب آخرين، وفقاً لمجموعة قواعد غير عادلة، حيث تتحكم أقلية متميزة على جهاز الدولة. وهو يشعر في هذه الحالة بأن المجتمع والسلطة لا يحسان به، ولا يعنهما أمره، وبأنه لا قيمة له في ذلك المجتمع. (أبو عجوة وعسلي، 2013).

ويصرح حسن السيد (1986) عن الدوافع المسببة للاغتراب السياسي أنها تلك الدوافع التي خلقت الشعور بالاغتراب الاجتماعي، باعتبار أن المفاهيم المهيمنة على المجتمع هي التي تهيمن على المفاهيم الاجتماعية. وعليه المؤثر الاول يكون ذو معنى سياسي يكمن في النظام السائد وانسجام أو عدم انسجام النظام. فعدم انسجام وتناسق النظام يجعل الفرد يشعر بالانفصال بينه وبين هذا النظام، وحينذاك تتولد دواعي التمرد ولا يجد الفرد لنفسه ملجأ ومهرباً من وطأة هذا النظام التي تكون له الغلبة. وبذلك يعلن عن ذاته المغترية (خليفة، 2013).

أما بركات (2006: 16) فيرى أن الاغتراب السياسي يحدث عندما تتصرف الدولة ومؤسساتها نحو المجتمع على أنه خلق لخدمتها والالتزام الإرادي أو القسري لإرادتها التي تعلق كل الإيرادات، ويصبح الفرد والمجتمع يفقد الكثير من سلطته على وظائفه الحيوية وعلى الجوانب المادية والروحية التي تربطه بالدولة، والتي هي بدورها خاضعة لقوى خارجية. فتمكن الدولة من السيطرة على المجتمع الوطني وتعطيل أدواره يؤول الأمر بالمجتمع الى خدمة الدولة بدلا من خدمتها له. ويصبح الأفراد بحاجة الى من يحميهم من النظام الحاكم. حينئذ لا يفكر الفرد في الدولة أنها هي دولته، بل يراها سيفاً مسلطاً فوق عنقه.

وتجدر الإشارة إلى العمل التأسيسي لمفهوم الاغتراب السياسي الذي جاء به الباحث Long (1978) من خلال تفسيره وتحليله لهذا المفهوم، حيث أشار إلى أن الاغتراب السياسي يتكون من خمسة عناصر وتتمثل في العجز، الاستياء، عدم الثقة، النفور، اليأس. وهذه العناصر متداخلة ومتراصة فيما بينها، فارتفاع أي عنصر من هذه العناصر يؤدي إلى ارتفاع العناصر الأخرى. ويمكن تصنيف هذه الخمس مكونات إلى بعدين، حيث أن كل من عنصر العجز، والنفور السياسي ينضويان تحت البعد الشخصي للسلط السياسي، بينما عنصر عدم الثقة واليأس والاستياء السياسي يشكلون البعد النظامي

للسخط السياسي. وفي نفس السياق قدم لونج تفسيرات نظرية للاغتراب السياسي وجاءت على النحو التالي (Corsini، 1994):

1.1.3.3 نظرية التنظيم المعقد

تؤكد هذه النظرية أن السخط أو التمرد السياسي يحدث عندما يكون الأفراد غير قادرين أو غير راغبين في المشاركة السياسية في المجتمع أو في المنظمات الرسمية. وهناك سببان رئيسيان لذلك وهما ضعف العلاقات الأولية، وعدم القدرة على الانتماء إلى المنظمات التطوعية والمشاركة فيها. فمتى تحقق هذين السببين نتج عنهما مشاعر الاغتراب السياسي (Corsini، 1994).

2.1.3.3 نظرية المجتمع الجماهيري

تشير هذه النظرية إلى أن المجتمع الحديث يصعب فهمه، ولا يقدم أهدافا قابلة للتحقيق، ويتألف من أفراد ذوي قيم مختلفة، ولا يسمح إلا بالقليل من الرضا الشخصي، ولا يقدم أي احساس بالسيطرة الشخصية. وهذه الخصائص تؤدي في الأخير إلى السخط السياسي (Corsini، 1994).

3.1.3.3 نظرية المساوى الاجتماعية

ترى هذه النظرية أن الأوضاع الاجتماعية لا تثير السخط السياسي ، وإنما ينتج السخط من تصورات وادراكات الأفراد بأن الجماعات التي تشغل مناصب اجتماعية راقية تستفيد من مزايا اجتماعية وعلاقات بمختلف التنظيمات الاجتماعية. وتثبت هذه النظرية في الواقع بدليل أن السخط السياسي يرتبط بالوضع الاجتماعي و الاقتصادي للأفراد. بمعنى أن الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي منخفض ومستوى دخل ضعيف أو أصحاب المهن اليدوية ،عادة ما يشعرون بالسخط السياسي (Corsini، 1994).

4.1.3.3 نظرية الفشل الشخصي

تفترض هذه النظرية ثلاثة شروط تساهم في خلق الاغتراب السياسي وتتمثل فيما يلي

(Corsini، 1994):

- أن يكون الفرد في وضع اجتماعي يحد من أفعاله ونشاطاته.
- الفرص المحدودة تحد وتعيق الأفراد من تحقيق أهدافهم في الحياة.
- نظرة الفرد لنفسه أنه فاشلا في محاولته لتحقيق أهدافه، في هذه الحالة فإن الفشل في بلوغ الفرد لأهدافه الشخصية في الحياة لا يؤدي إلى الاغتراب السياسي، وإنما يكون هذا الفشل لأسباب اجتماعية يعترف بها الفرد حتى يحدث اغتراب سياسي.

5.1.3.3 نظرية العزلة الاجتماعية

تعتبر هذه النظرية أم مشاعر السخط السياسي ترتبط بالعزلة عن النظام السياسي، أو عدم استيعابه لهذا النظام. فعدم القدرة على الاستيعاب يرتبط بأية روابط اجتماعية لأية موضوعات اجتماعية، وليس بالضرورة بالمجتمع نفسه، ويمكن أن يكون العجز على الاستيعاب إما ادراكيا أو سلوكيا. بالإضافة إلى ذلك فإن العزلة الاجتماعية قد تكون طوعية أو غير طوعية، واعية أو غير واعية (Corsini، 1994).

6.1.3.3 نظرية الحرمان الاجتماعي

تفترض هذه النظرية أن الإحساس بالحرمان الاجتماعي يؤدي إلى تدني تقدير الذات للفرد، وينتج عن ذلك مستويات عالية من الاغتراب السياسي. العنصرين الرئيسيين في هذه النظرية هما العلاقة بين الحرمان الاجتماعي المصور و المدرك، والشعور بانخفاض احترام الذات ، وكذا العلاقة بين المستوى المنخفض لتقدير الذات والشعور بالاغتراب السياسي (Corsini، 1994).

7.1.3.3 نظرية الواقع السوسيوسياسي

تفترض هذه النظرية وجود صلة وعلاقة مباشرة بين تصورات الفرد لأداء النظام السوسيوسياسي ومشاعر السخط السياسي، وبالرغم من أن نموذج الواقع السوسيوسياسي للسخط السياسي يلقى إقبالا ودعما قويا، إلا أنه يحتوي جانبا سلبيا، حيث أنه لا يوجد علاقة بين تصورات الفرد لأداء النظام وشعوره بالسخط السياسي (Corsini، 1994).

8.1.3.3 نظرية السخط النظامي

تشير هذه النظرية إلى وجود ثلاث عوامل تسهم في خلق الاغتراب السياسي متمثلة فيما يلي (Corsini، 1994):

- الإدراك للواقع السوسيوسياسي كالتميز العنصري و التميز الإقتصادي
- إستجابة سياسية غير عقلانية لأداء النظام السوسيوسياسي، وهي في الغالب ذات طابع أخلاقي جامد ومعيارى.
- استجابة نفسية أو تصور الفرد لتهديده من طرف النظام السوسيوسياسي، وهذا التهديد المدرك لفقدان الحرية سيكون ظاهرا بشكل خاص إذا كان الفرد عرضة لمثل هذا التهديد أو لفقدان حريته، أو حين ينظر لنفسه على أنه قابل للمقارنة مع الآخرين الذين تعرضوا لخطر فقدان الحرية.

هذه الشروط الثلاثة سألقة الذكر تتبع تسلسلا ترتيبيا. وعليه فإن تصورات الواقع السوسيوسياسي لا يساهم في الشعور بالاغتراب السياسي فحسب، بل يؤدي أيضا إلى تفكير غير عقلاني، وإلى تفاعل نفسي، ومن ثمة فإن التفكير السياسي غير العقلاني يعزز مستويات عالية من التفاعل النفسي ويولد عزلة سياسية، ثم يساهم في الاغتراب السياسي (Corsini، 1994).

2.3.3 الاغتراب الثقافي

قبل الخوض في تحليل الاغتراب الثقافي، تم التعرّيج على الثقافة ودلالاتها المتنوعة، حيث استخدم مصطلح الثقافة خلال القرن الماضي، و هذا لا ينفي وجودها قبل ذلك ولكن كمصطلح استعمل في ذلك الزمن. وقد عرفت الثقافة بمفهومها العصري ولأول مرة سنة (1871) من طرف العالم الأنثروبولوجي Edward taylor ، وأشار من خلال هذا المصطلح الى ذلك الكل المركب والمعقد الذي يشمل المعرفة، والمعتقدات ، والفن، والقانون، والأخلاق، والعادات بواسطة الانسان كعضو في المجتمع. وتداول هذا المصطلح العديد من العلماء بعض تايلور ببعض التعديلات أو التغييرات، إلا أنها بقيت جميعها تصب في نفس التعريف الذي جاء به تايلور. وفي نفس السياق أكد دسوقي (1988) أن الثقافة تعني الأعراف والطرق والنظم والتقاليد التي تميز جماعة أو مجتمع أو أمة. وتطلق عادة على المفاهيم الإدراكية والعقلية من الانجاز المادي، أو على درجة التقدم العقلي للفرد، كما ميّز بين ثقافة مادية تشمل العدد والأدوات والسلع الاستهلاكية والتكنولوجية وغيرها، وثقافة لامادية كالقيم والتقاليد والمنظمات والتنظيم الاجتماعي (خليفة، 2003).

أما الاغتراب الثقافي فيعرفه خيرى (2006: 20) أنه "تنازل الانسان عن حقه الطبيعي في امتلاك ثقافة حرة متنوعة، إراحة لذاته وارضاء لمجتمعه" ويعني ذلك أن الفرد سيجد راحة ذاته في اغترابه بعد اقناعه من طرف آخرين وإيهامه بأن اغترابه الثقافي واجب إيماني، ويطلبون منه التنازل طواعية عن حقه في نقد و تطوير ثقافته هذا من جهة، وكذلك يطلبون منه القبول بتحويل آخرين محددين لممارسة هذا الحق والتمثل في نقد ثقافته وتطويرها نيابة عنه وعن غيره من جهة أخرى. كما أشار خيرى (2006) أن مطالبة الآخرين الفرد بالتنازل عن حقه الطبيعي في نقد وتطوير ثقافته عادة ما يتم في مجتمع يعتبر أفراده أن هذا التنازل سيجلب لهم التقدير والاحترام. كما يعتبرون أن الثقافة السائدة هي الضمانة الحقيقية لصيانة هويتهم، وأنها أسمى من أن تمسها أيديهم بالنقد والتطوير. فالمغتربون عادة ما

يتنازلون بصورة جماعية عن حقهم الطبيعي في نقد ثقافتهم وتطويرها الى من يرونه أحق منهم بذلك، وأقدر منهم. فحسب تصورهم هي طريف محفوف بالمخاطر وهم لا يدركون أنهم بالتنازل عن حقهم الطبيعي في نقد ثقافتهم وتطويرها سيفقدون التحم فيها، ويصبح أسيرا لمنظومة ثقافية لا سلطان له عليها، أي يبقى عاجزا على ممارسة هذا الحق الطبيعي أو حتى استرجاعه دون ممارسة.

أما محمد عبد المختار فيرى أن الاغتراب الثقافي الذي يعيشه اي مجتمع أو أفراد ينتابهم شعور أنهم يعيشون بقيم وممارسات لا يتوحدون معها مما يجعلهم يشعرون في قرارة أنفسهم بأنهم منفصلون عن هذه القيم والمرجعيات الحضارية الجديدة، وتتجلى أهم مظاهر هذا الاغتراب في اضطراب الهوية الثقافية التي يعرفها Ericsson على أنها "عملية متعلمة من الواقع الثقافي والاجتماعي الذي يعيشه الفرد في مجتمعه، و أن حالات التمرد والخروج عن الأعراف والقيم، انما تعبر عن أساليب الرفض الثقافية في المجتمع، بل والشعور بالغربة والاعتراب ومد صور رفض الهوية الثقافية في اظهار سلوكيات غير مألوفة في ثقافة المجتمع". ومن النتائج السلبية الناجمة عن فقدان الهوية الشخصية أو الثقافية ظهور مجموعة من السلوكيات غير المرغوبة مثل العزلة وانعدام المشاركة الاجتماعية، التمرکز حول الذات، والانغلاق في دائرة الاهداف والمصالح الشخصية دون المصالح العامة ورفض القوانين والمعايير الاجتماعية والثقافية. (نوي، 2016)

ويشير منصور(1989) أن المجتمعات الحديثة هي عبارة عن مجتمعات مفتوحة متصلة مع بعضها عن طريق قنوات اتصال متعددة. ولا ريب أن هذا الاتصال السبب المباشر في الانتشار الثقافي، ويعبر هذا المصطلح عن العمليات التي تغير من الحياة الاجتماعية والثقافية، حيث يشتمل هذا الانتشار الثقافي على نواحي سلبية متعددة، ولعل أهمها هو أن الذي ينتشر من أنماط الثقافة هي في الغالب تافهة أو أفكار تتصف بأنها ذات توجهات لا عقلية، مثل موضوعات الأزياء وطريقة قص الشعر والأفكار الجنسية

والفوضوية التي تزّين للإنسان التمرد على القيم الخلقية أو الدينية، ويظهر ذلك في نوعية من الصحف والمجلات والأفلام ووسائل الدعاية المختلفة خصوصا التي تستخدم المرأة كسلعة لترويج بعض المعروضات أو بعض الانتاج. وتتجلى هذه الحقيقة في العالم الحاضر في سيطرة الحضارة المادية الغربية و انتشارها المتواصل في شتى أنحاء العالم الحاضر، وما يؤدي اليه ذلك من صراع بين الحضارة الأصلية لكل مجتمع والحضارة الحديثة التي لا تؤمن إلا بالمادة وبالتكنولوجيا، والتي عادة ما تحمل أفكارا غريبة عن المجتمع المتلقّي. وحينذاك تنتشر الأفكار الجديدة لأنها تكون في مركز القوة ويكون المجتمع المتلقّي في وضع الضعيف الذي يقد غيره ويقتدى به. ففقدان الخلفية الاجتماعية التي تعتبر القاعدة التي يركز عليها الضمير والحس الخلقى في الانسان، والمؤسسة على القيم والمفاهيم والتقاليد والتي تشكل مضمون شخصية الانسان تساعد على انتشار الأفكار الجديدة التافهة في المجتمعات والى نشوء أجيال جديدة على درب التّي الذي يفقدهم شخصيتهم الثقافية الأصلية ويتركهم بدون حصانة فكرية وخلقية على درب الاغتراب.

وتتجلى أهم مظاهر الاغتراب الثقافي في اضطراب الهوية الثقافية والصراع بين الماضي والحاضر. وتعتبر الهوية الثقافية نسق المعايير التي يعرف بها الفرد ويعرّف. وينطبق ذلك على هوية الجماعة أو المجتمع أو الثقافة، والهوية ليست كيانا يعطى دفعة واحدة بل تولد و تنمو وتتشكل وتتغير و تهزم وتعاني من الأزمات (خليفة، 2003).

ويشير علماء النفس الاجتماعي الى نوعين من الهوية بينهما درجة كبيرة من الارتباط، وهما الهوية الشخصية والهوية الاجتماعية، وتقوم الأولى على الخصائص الفردية والوعي، أما الثانية فتقوم على الانتماء للجماعة. ففي بعض الأحيان يفقد الأفراد الاحساس بالهوية الشخصية ويتصرفون بطريقة عنيفة ضد المجتمع ومعاييره. كما يشعر الفرد في الجماعات أحيانا بالانفراد واللامسؤولية فيصبح أقل

وعيا بقيم الجماعة، نظرا لفقدان المسؤولية الشخصية لما تفعله الجماعة. (خليفة، 2003). ويحدث ذلك عادة بفعل الغزو الثقافي الذي يضرب المجتمع في قيمه ومعاييره، والذي يعرف على أنه اعتداء على الهوية الثقافية للمجتمع المعتدى عليه، وأنه الوليد غير الشرعي للغزو العسكري. حيث يستخدم الغزو الثقافي وسائل خادعة ومحفوفة بالشهوات، ويبقى أثر هذا الغزو قائما في عقول وقلوب الأفراد. وفي نفس السياق يشير ابن خلدون في معنى الغزو الثقافي أن المجتمعات تبدأ بالهزيمة من داخلها عندما تشرع في تقليد عدوها، والمتأمل في حال المجتمعات التي تعرضت للغزو الثقافي فيجدها تعيش في أزمة ثقافية تتبع منهاج منسوخا، ويعيش المثقفون بعقول لا تتبع الا ذلك المنهج، ويكون حال هذه المجتمعات كذلك منقسم إلى فئتين، فئة تعيش في غربة ثقافية، وهي الفئة التي تمثل النخبة القيادية والمفكرين، وفئة تمثل الثقافة الشعبية تعيش في غربة ثقافية عن عصرها (طالة، 2014).

3.3.3 الاغتراب الديني

ورد الاغتراب الديني في كافة الأديان على أنه الانفصال والابتعاد عن الله، فقد جاء الاغتراب في الاسلام على النحو الذي أشار إليه النبي عليه الصلاة والسلام "بدأ الاسلام غريبا وسيعود غريبا كما بدأ فطوبى للغرباء" قيل ومن الغرباء يا رسول الله، قال: الذين يصلحون إذا فسد الناس". (رواه مسلم) فالغرباء هم تلك الفئة القليلة التي استجابت للرسول عليه الصلاة والسلام في مطلع الدعوة وابتعدت عن الشبهات والشهوات (حسن، 1986).

وفي نفس السياق أشار فتح الله خليف أن الاغتراب في الاسلام جاء في ثلاث درجات تمثلت في اغتراب المسلم بين الناس، اغتراب المؤمن بين المؤمنين، واغتراب العالم بين المؤمنين. ويعتبر هذا الأخير أشد أنواع الاغتراب نظرا لقلتهم بين الناس وقلة مشاركة الناس لهم. وعليه فالإسلام لم يحرم التمتع بالدنيا ما تعلق بالحلال، وإنما الذي حرمه هو الانغماس في الشهوات التي تبعد القلب عن ذكر الله، بهذا المعنى يكون الاغتراب الديني اغترابا عن الحياة الاجتماعية الزائفة الجارفة، واغترابا عن النسق

الاجتماعي غير العادل، فالغرباء بهذا المعنى قاوموا الحياة ومغرياتها بطريقة ايجابية، فقهرها سلطة الحكام وسلطة النفس، وترويضها للامتثال للطاعات واعتزال الآخرين فتحول النظام السياسي الذي يمثل الرعب والخوف في قلوب المسلمين الى نظام روحي يشعر الأفراد بالأمن والأمان (خليفة، 2003).

فالأنبيا والمرسلين صلوات الله عليهم أشاروا الى أن الصنمية ليس ما يعبد الفرد لعدة آلهة بدلا من اله واحد، وإنما المقصود من ذلك أن تلك الأصنام هي من صنع الفرد ونتاج يديه بعد أن يتسبده ويصبح فوقه. إن الفرد وهو يعبد الصنم إنما يعبد ما خلق بنفسه، وفي هذه الحالة يصبح الفرد شيء، فينقل كل ما هو انساني في داخله الى الصنم، وبدلا من أن يحقق نفسه كذات، وكفرد خلاق ومبدع فإنه يحقق ذاته بصورة مزيفة وسلبية عن طريق الخضوع للصنم، ويترتب على ذلك أنه كلما احتقر الفرد نفسه كلما صار الصنم الذي صنعه أعظم وأقوى، فالصنم هو الشكل المغترب لإدراك الفرد لذاته بمعنى أن الفرد في عبادة الصنم يعبد ذاته المغتربة. فعلى حد تعبير Fromm أن الفرد الصنمي ينحني لعمل يديه. إن الصنم يجسد قوى حياته بشكل مغترب. (حماد، 2005).

ومن جهة أخرى الفيلسوف الألماني Ludwig Feuerbach اهتم بمسألة الاغتراب عن المؤسسة الدينية، حيث اعتبر أن الانسان يغترب عن نفسه لأنه يعكس من خلال ايمانه الديني أفضل ما لديه وفي نفسه من صفات على ما هو خارج ذاته، فصار يعبد هذا الشيء الذي يتحكم بشخصه، وبذلك يتصرف الفرد واضعا نفسه تحت سيطرة مخلوقاته التي قد تتحكم به بدلا من أن يتحكم بها، فيتحول الخالق الذي هو الفرد الى مخلوق، والمخلوق الذي هو الله أو الكنيسة الى خالق. وبهذا يعكس الفرد أفضل ما في نفسه من خصائص وصفات وما يمتلك من قيم على الألوهة، فيصبح الاله صورة للكمال ويتحول الانسان الى مثال للخطيئة والشر (بركات، 2006).

ويدخل هذا النوع من التفكير ما يعتنقه الرهبان والصوفيون وبعض الفلاسفة المثاليون كأفلاطون ، وهيجل، وشوبنهاور واليوتوبيون، فهذا الاتجاه معاكس ومناهض للاتجاه المادي، حيث يعتبر أصحاب هذا

الاتجاه أن النشاط الروحي هو المهيمن على الحياة والبحث للوصول الى ما يسمونه الاتحاد أو الحلول، وتظهر العبودية الفكرية هنا من عدم ترك الفكر يسير بحرية وعلى توجيه من القيم الروحية السامية المرتبطة بالعالم المادي، إذ أن القيم المجردة لا تتحقق عمليا إلا في العالم المادي الذي نعيش فيه، فالإيجاد لهذه الحقيقة لن يغير من الواقع شيئا، وإنما فيه كبت للفكر وتجريده مما يجعله يعيش خارج العالم الانساني الذي يجب أن نعمل فيه. فأصحاب هذا الاتجاه يعيشون اغترابا وكثيرا من الندم والضياع حين يرون أن العالم الانساني يسير الى الأمام ولا يأبه إليهم معتبرا إياهم (الاتجاه المثالي) محتقرين للعالم المادي ومنزوين عن الدنيا، ولكن في الحقيقة هم مستعبدون لنظريات خيالية هي أقرب للحلم منها للواقع العملي في الحياة.(حماد، 2005).

وفي الاتجاه المعاكس يوجد أنصار المادية الناقدة للاتجاه المثالي حيث ينظر أنصار هذا الاتجاه أن الإيديولوجية أو النظام الذي تدير عليه الدولة لا يسمح لأي فرد بالتفكير خارج نطاقها مما يفضي الى العبودية الفكرية من نوع آخر كون الفرد مجبرا أو مضطرا على تحديد نشاطه الفكري في النظرية أو الإيديولوجية المادية المهيمنة على فكره. وقد برز هذا الاتجاه بصورة واضحة في شكله اللاديني بعد انهيار القيم الدينية المسيحية في الغرب. فأصبح التحضر والمدنية لا تقر إلا بمقتضيات اقتصادية أو اجتماعية أو قومية. ان معبودها الحقيقي ليس من نوع روحاني، ولكنه الرفاهية، فهذا الاتجاه فيه فصل للإنسان عن القيم الروحية وسعيا لتخليص الإنسان من الشعور بالاغتراب بعد ابعاده عن البعد الروحي الذي يلعب دورا مهما في الحياة وفي التفكير. لكن لن يكون للحاجات المادية الكفاية والقدرة على تعويض القيم والجوانب الروحية التي تشبع حاجات الإنسان كشعوره بالطمأنينة وانتمائه الى عالم آخر يجد فيه العدل والصفاء(منصور، 1989).

وكخلاصة لما سبق ذكره فالاغتراب الديني يمثل النظرة التي يكون بمقتضاها انفصالا عن الله وابتعادا عن طريقه، أو مرادفا للخطيئة والظلال والوثنية. فالاغتراب بهذا المعنى يختلف عما يشير اليه

الفلاسفة أمثال فيورباخ، وكارل ماركس، والذين كانت لهم مواقف بالغة العنف نحو الديانة اليهودية والمسيحية والدين بصفة عامة. فالدين حسب نظرهم جانب يضيع فيه وبه الانسان، ويبتعد من خلاله عن الواقع. وعليه يبقى الاختلاف عنصرا قائما ومشتركا وهو الانفصال عما يعد أصلا ومصدرا، فالانفصال عن الله في نظر الأديان، والانفصال عن الواقع والانسان في نظر الفلاسفة. فضلا على أن الاغتراب الديني في الكتب السماوية أو عند هؤلاء الفلاسفة الذين لا يؤمنون بهذه الكتب غير مقبول، لأن الفرد يخضع بمقتضاه لشيء آخر الذي يعد في حقيقة الأمر غير الأصل، لذلك يجب الاهتمام بتحرير الفرد من هذا النوع من الاغتراب بواسطة آليات وأسس تختلف باختلاف كل دين عن الدين الآخر، وكل فيلسوف عن غيره (رجب، 1988).

4.3.3 الاغتراب النفسي

يرى علماء النفس أن الاغتراب هو حالة معينة لعلاقة الفرد بنفسه وبغيره، فهو يشعر بالعزلة لأنه قد انفصل عن الطبيعة وعن الآخرين، بل وعن ذاته، تلك العزلة تعبر عن موقف انساني عام، فالطفل الذي يفصل عن أمه عند التحاقه بالمدرسة يشعر بالعزلة وهي أحد بدايات الاغتراب. ويشير philips أن الاغتراب يعد أمرا حتميا، حيث يعاني الفرد من الحرية قدر معاناته من العبودية، ولذلك فالفرد يميل الى الهروب من الحرية الى المسايرة الذاتية. كما يشير Ericson أن الاغتراب يحدث خلال أزمة الهوية التي يبحث فيها المراهق عن ذاتيته حيث يحدث العداء بين تطور الأنا وتشتت الأنا الذي يمثل الاغتراب كمعوق أساسي لتطور حرية الأنا (السيد، 2001).

ويشعر المريض أنه منفصل عن ذاته وعن مشاعره ومنفصل عن الآخرين وعن المجتمع، فالاغتراب ظاهرة تدل على علاقة الانسان بالعالم الخارجي وعلاقته بذاته حيث يشعر الفرد أن العالم والأشياء والأفراد ومجريات الأمور غريبة عنه ومتناقضة معه و مختلفة، فيرفضها ويعلن العداء لها، فهو

موقف مناهض وحاقد على العالم، وتطغى مشاعر الوحدة والعزلة والرفض وفقدان الأنا والهوية.
(العيسوي، 2001: 194).

فالاعتراب النفسي مفهوم عام وشامل يعبر عن الحالات التي تكون فيها وحدة الشخصية منشطرة أو ضعيفة ومنهارة، بفعل العمليات الاجتماعية والثقافية القائمة بالمجتمع. مما يدل على أن الاعتراب يشير إلى النمو المشوه للشخصية الإنسانية، حيث تفقد هذه الشخصية مقومات الاحساس المتكامل بالوجود والديمومة. وتعتبر حالات الاضطراب النفسي صورة من صور الاعتراب التي تضرب الشخصية. ويشمل مفهوم الاعتراب في الشخصية النواحي التالية:

- حالات عدم التكيف التي تعانيها الشخصية من عدم الثقة بالنفس والقلق.

- فقدان الاحساس بالتماسك والتناسق الداخلي للشخصية.

- ضعف الهوية والانتماء والشعور بفقدان القيمة وغياب الأمن. (وظفة، 1998).

وبمفهوم المخالفة اذا توفرت الصحة النفسية والعضوية اختفت المشاعر المرضية كالقلق أو الاعتراب أو الكآبة أو الشعور بالعبث والعدمية. فالصحة معناها عدم الوقوع في الأمراض العضوية والعقلية والنفسية، فالمرض العضوي يصيب الأعضاء فيعطلها فيزيولوجيا ويصيبها بالعجز الكلي أو الجزئي، بينما المرض العقلي فهو الذي يصيب الدماغ وتنتج عنه عدم القدرة على التفكير والتصرف، في حين المرض النفسي يرتبط بالناحية الشعورية للفرد كما يرتبط بالناحية العقلية أيضا كعدم القدرة على التفكير السليم أو ضبط النفس. وعليه لا يمكن أن تكون حياة الفرد سعيدة ومناسبة مادام يعاني شيئا من هذه الأمراض التي تنتج عنها مضاعفات تؤدي إلى عواقب وخيمة كالاغتراب النفسي. وما حالات الانتحار المنتشرة الآن نتائج مؤسفة لهذا الاعتراب الذي نتج عن أسباب كثيرة ليس أقلها المرض النفسي أو العقلي أو الجسمي، فالفرد لا يلجأ إلى الانتحار أو الانسحاب من الحياة إلا إذا شعر بأنه غريب عنها، وأنه فرد انقطعت الروابط النفسية بينه وبين العالم الخارجي (منصور، 1989).

5.3.3 الاغتراب الوظيفي

يرى الشواف (2008) أن الاغتراب الوظيفي يعبر عن شعور العاملين بفقدان الانتماء لمنظمة عملهم والتي لم تعد المكان المناسب والملائم للاستمرار في العمل بها، نظرا لأسباب مرتبطة بالمنظمة أكثر من ارتباطها بالعاملين. وهو توجه خطير يمسّ جوانب الانتماء و ولاء العاملين للمنظمة، مما ينتج أضرار وخيمة لكلى الطرفين. (دروزة والقواسمي، 2014). ويتمتع الاغتراب الوظيفي بجذور تاريخية تضرب في أعماق التاريخ، حيث بدأت ملامح هذا المفهوم في التداول بين المفكرين خلال أواخر القرن الثامن عشر، وعلى وجه التحديد على يد Chiller (1795) في رسالته عن "التربية الجمالية" من خلال ملاحظته للظروف اللإنسانية التي نتجت بفعل الثورة الصناعية والتي أصبحت تمثل تهديدا للأحوال الانسانية في أوروبا، فأشار في رسالته على أن هذا الفرد يعيش عدة انفصالات، انفصالا عن المتعة في العمل، وانفصال الوسيلة عن الغاية، وانفصال الجهد عن العمل. ففي ظل التخصص الدقيق والتعقيد الشديد أصبح هذا الفرد لا يرتبط في أداء عمله إلاّ بجزء صغير من الكل الذي يعمل فيه، فتحول هذا الفرد الى قطعة إنسان لا قيمة لها بين الأصوات المنبعثة من الآلات التي يديرها، لذا فقد هذا الفرد روح التناغم والانسجام في حياته، وبدلا من أن يعبر في عمله عن طبيعته كإنسان أصبح مجرد صورة مشوهة للعمل الروتيني الذي يؤديه (حماد، 2005: 75).

أما Karl Marx فيعد من أهم المنظرين لهذا المفهوم آنذاك، فلم يكن مهتما بظاهرة الاغتراب فحسب بل اهتم أساسا بمعالجة الظاهرة في جانبها الاقتصادي، حيث أشار فروم في كتابه "مفهوم ماركس عن الانسان" أن الفرد لا يستطيع أن يحقق ذاته كنشاط خلاق في العالم، بل أن العالم بما فيه الطبيعة والآخرين وهو نفسه، تصبح مغتربة بالنسبة إليه، فهي تعلوه وتقف ضده كموضوعات غريبة بالرغم من أنها من خلقه. ويميز J. Schaar بين أربعة أشكال من الاغتراب عند ماركس تمثلت في اغتراب العامل عن ناتج عمله، واغتراب العامل عن عمله، واغتراب العامل عن نفسه، واغتراب العامل عن الآخرين. فقد

ميّز ماركس في النوع الأول من الاغتراب عن الناتج بين التموضع والاغتراب حيث يدل التموضع على النشاط المبذول للعمل في صورته النهائية بمعنى مخرجات العمل، أو كما يقول ماركس إن تحقق العمل هو تموضعه، والتحقق هو فقدان للواقع بالنسبة للعمال، ويظهر التموضع على أنه فقدان للموضوع واستعباد بواسطته (حماد، 2005).

كما يشير ماركس أن اغتراب العامل عن ناتج عمله، ليس أن يصبح هذا الناتج موضوعا خارجيا فحسب، لكنه يوجد خارجه مستقلا عنه كشيء غريب بالنسبة له ويصبح قوة تواجهه، بمعنى أن الجهد الذي منحه للعمل أصبح معادٍ وغريب عنه. وفي هذا الصدد يذكر ماركس أن العامل في النظام الرأسمالي يصبح أكثر فقرا كلما ارتفع حجم الثروة التي ينتجها، وكلما ارتفع انتاجه ونشاطه وقوته. فالعامل يتحول الى سلعة أرخص كلما ارتفعت السلع التي ينتجها، فالقيم المتزايدة لعالم الأشياء تصير جنبا الى جنب مع زيادة تدهور عالم الإنسان. وعلى هذا الأساس يؤكد ماركس حقيقتان الأولى هي أن العمل يكون خارجيا بالنسبة للعامل، بمعنى لا ينتمي الى وجوده الجوهري، ومن ثمة فهو لا يحقق ذاته في عمله بل ينفبها، وعضا من أن ينمي قدراته الذهنية والجسدية من خلال العمل، فانه يدمّر جسده وفكره فهو لا يشعر بنفسه كإنسان مادام هو يعمل، ولا يستطيع إشباع حاجاته الانسانية بل هو مجرد أداة لإشباع حاجات خارجية. ويُسقط ماركس هذه الحالة على النظام الرأسمالي الذي يسعى الى رفع انتاجية العمل وضبط دخل العامل بطريقة غير مشروعة، فتصبح طرق تنمية الانتاج وسيلة للتسلط واستغلال العمال، مما يحط من قيمة العامل وتحويله الى شيء، فيفقد العمل بريقه و جاذبيته ويتحول الى مكان منقر. أما الحقيقة الثانية في نظر ماركس والتي تؤدي الى اغتراب العمل هو أن العمل الذي يؤديه العامل ليس ملكا له وإنما لشخص آخر (حماد، 2005)

ويعتبر ماركس اغتراب العامل عن ناتج عمله وعن نشاطه وعن حياته النوعية خطرا يؤدي الى اغتراب العامل عن ذاته وعن الآخرين، حيث يستخدم ماركس تعبير اغتراب الذات بمعنيين، الأول يقوم على أساس أن عمل الفرد ونتاجه هو حياته في شكل متموضع، وعليه فعندما يغترب عنه فإن ذاته تغترب عنه أيضا. أما المعنى الثاني فيدل على أن انفصال العامل عن حياته الانسانية. بمعنى أن الاغتراب عن الذات هو فقدان الكلي للإنسانية ويصبح اغتراب الذات عند ماركس مرادفا لمعنى نزع انسانية الإنسان(حماد،2005).

4.3 مراحل الاغتراب الوظيفي

إن الاغتراب الوظيفي يمر بثلاث مراحل، كل مرحلة تزداد خطورة عن المرحلة التي تسبقها فتكون علاقة تراكمية بين هذه المراحل ويؤول الأمر في النهاية الى ارتفاع حدة ونتائج هذه المراحل.

1.4.3 مرحلة الاغتراب النفسي

تتصف هذه المرحلة بشعور العامل باضطراب العلاقة التبادلية التي تجمعها بمنظمة العمل، ويرجع سبب ذلك من وجهة نظر العامل أن المنظمة لم تعد تحتفظ بقيمة هذا العامل فدوره ونشاطه ليس لديه أهمية بالنسبة إليها، مما يخلق لديه مشاعر الاستياء والسلبية ويصبح لدى العامل شعور بأن المشاكل التي يعانيها هي وليدة المنظمة، فبدلا من أن يهتم بنشاطه الوظيفي يصبح منشغلا بالمشاكل والصعوبات التي نشأت عن عدم اهتمام المنظمة به، ويزداد هذا الشعور حدة كلما أحس هذا العامل بفقدان المسؤول الذي من شأنه أن يستمع الى مشاكله، فيسعى الى إيجاد بديل عنه سواء من داخل المنظمة أو خارجها. فتنتقل هذه المشاكل وتتوسع دائرتها داخل المنظمة أو حتى خارجها بل تزداد خطورة عندما يصبح معظم العاملين يعيشون نفس الشعور، فينشغلون بهمومهم ومشاكلهم التي تواجههم في المنظمة وتتحول الى شائعات وصراعات وتصيب المنظمة بيئة غير منتجة. ومن أخطر العواقب

للاغتراب النفسي فقدان الإبداع وروح المبادرة واستفحال ظاهرة اللامبالاة والاهمال بين العاملين. (بن زاهي، 2007: 43)

2.4.3 مرحلة الاغتراب الذهني

هي امتداد للمرحلة السابقة وأخطر منها على المنظمة والعمال على حد سواء، حيث تنتشر بين العاملين ظاهرة الشرود الذهني والعجز على التركيز، كما تظهر عليهم ملامح الحزن والاكتئاب، وتتميز هذه المرحلة كذلك بكثرة أخطاء الأداء المهني، ونقص القدرة على التعلّم وفقدان الرغبة في التكوين واكتساب مهارات جديدة، وزيادة الطلب على العطل والإجازات واختلاق الأسباب التي تجعل العامل يبتعد عن المنظمة. (بن زاهي، 2007: 44)

3.4.3 مرحلة الاغتراب الجسدي

يظهر في هذه المرحلة الاغتراب الوظيفي بشكل كلي وجلي، حيث ينتشر بين العاملين التأخر عن العمل وكثرة الغياب والشكاوى والاستقالات ومغادرة مكان العمل قبل حلول الوقت، وتنفلت الأمور من يد المسؤولين المباشرين، وتزداد حدة هذا الاغتراب عند غياب الادارة العليا عن الواقع السلبي الذي تعيشه المنظمة نظرا لعدم وصول المعلومات السليمة لها بسبب بعدها عن العاملين، أو استخدامها لسياسة الباب المغلق فلا تستمع إلا للمعلومات والأخبار التي تصب فيصالحها حتى وإن كانت غير صحيحة. إن المعلومات الصحيحة التي تصل الادارة العليا وهي في غنى عنها سيجعلها لا تصدق ما يجري في المنظمة، وحينئذ تبدأ مرحلة جديدة من العلاقات المشدودة بين مديري الادارات والادارة العليا وتنتشر التهم والتتصل من المسؤولية وتكثر الاستقالات بين المسؤولين، وما ينعكس ذلك على فشل المنظمة ونشوّه سمعتها من جهة، وفقدان الثقة لدى المتعاملين معها من جهة أخرى. (بن زاهي، 2007: 45).

5.3 العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي

تشير معظم الدراسات الى وجود عوامل مؤدية الى الاغتراب الوظيفي مرتبطة بمنظمة العمل وعوامل أخرى مرتبطة بالعاملين بالمنظمة، وعليه سيتم عرض أهم هذه العوامل على النحو التالي:

1.5.3 عوامل تعود الى المنظمة:

1.1.5.3 المكننة والأتمتة

يشير شتا (1993) أن الانفجار التكنولوجي أدى الى انتشار وتوسع ظاهرة الاغتراب الوظيفي بالمنظمات الانتاجية والخدماتية، وذلك بفعل الآلية والأتمتة وأجهزة الحاسوب على العمل اليومي في المنظمة، فأصبح هذا الانفجار التكنولوجي خطر يهدد العلاقات بين العاملين ويؤثر على الصحة النفسية، حيث تحول العاملون من كونهم سادة يتحكمون في أجهزتهم ومكاتبهم الى خاضعين لسلطة هذه التكنولوجيا وخداما لها (الكبيسي، 2004). كما أشار الشماع وحمّود (2007) أن للتكنولوجيا أثر في سلب حق الأفراد في اتخاذ القرار وانعزاله عاطفيا بسبب ضعف العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

إنّ نظم المعلومات المحسوبة التي يؤدي في إطارها العاملين وظائفهم يُمكن ذلك من الاطلاع على خصوصياتهم وحرّياتهم الفردية وما ينعكس ذلك على شخصياتهم، كما أن الاستخدام المكثّف لآلة أو للتكنولوجيا بصفة عامة قد يسبب للأفراد الملل والارهاق والمشاكل الصحية بفعل العمل الروتيني والاجهاد البدني والنفسي. (قنديلجي والجنابي، 2014).

2.1.5.3 ضعف الفعالية الادارية والخلل في تقارير كفاية الأداء

يشير أبو سن (1991) إلى أن تدني وانخفاض الفعالية الإدارية يؤدي الى الاغتراب الوظيفي، بمعنى أن فقدان الإدارة للفعالية يجعلها عاجزا عن تحقيق الأداء المطلوب، وبالتالي يجب عليها إعادة التفكير في العمل المطلوب والمهارات والكفاءات المناسبة لهذا العمل لتحقيق الأهداف ومواكبة التقدم الذي

يتبنى أسس ولآليات مناسبة تسمح للعاملين بالمشاركة في صناعة القرارات المرتبطة بأدائهم وعملهم بصفة عامة، كما أن مخرجات السلوك وتقارير كفاية الأداء التي يتحكم فيها المسؤولون والقائمة على جوانب ذاتية وشخصية بعيدة عن الموضوعية تؤثر على العلاقات المهنية بين مختلف الجهات والأقسام الوظيفية بما فيهم العمّال.

3.1.5.3 ضعف نظام الحوافز

إنّ فقدان نظام الحوافز للوضوح، وقيامه على العلاقات الشخصية بين العاملين والقيادة المباشرة والعليا، يعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي باعتبار أن تطبيق نظام الحوافز يتأسس على الموضوعية لنجاحه وفعاليتها. فقد تعددت الدراسات والأبحاث التي سعت للاطلاع على العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والحوافز ومعرفة مستوى الاغتراب الوظيفي وتأثره بغياب الحوافز. حيث أشارت مدرسة العلاقات الانسانية الى أن الموظف السعيد هو موظف منتج، واختلفت هذه الدراسات حول مفهوم الاغتراب والانتاجية. أما المدرسة السلوكية فأكدت على ضرورة وجود علاقة بين الاغتراب والانتاجية وأشارت في نفس الصدد إلى أن الاغتراب قد لا يكون ناتجا عن العمل ذاته بل قد يكون بسبب ظروف العمل والزلاء ومحيط العمل أو حتى مستوى الخدمات ونوعيتها(عنوز، 1999).

4.1.5.3 عدم توزيع المسؤوليات والأدوار المرتبطة بالعمل

إنّ عدم توزيع المسؤوليات المرتبطة بتنفيذ برنامج العمل يؤثر على أعضاء جماعة العمل مما يجعلهم يشعرون أنهم لا يشتركون في الحياة الجماعية، ويؤدي ذلك الى عدم الرغبة في القيام بالعمل وقد يميل البعض الى الانسحاب من الجماعة ويؤول الأمر في النهاية الى التفكك والانهايار. كما أن سطحية العمل وروتينيته وعدم تطويره وتكيفه ليمثل جاذبية بالنسبة للعاملين يجعلهم يشعرون بالملل وعدم الرغبة بالمشاركة في العمل والانعزال(منقربوس، 2012).

5.1.5.3 الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات

يعد الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها وتحويلها الى العمال من بين الآثار السلبية بمنظمات العمل، كما أن وجود بعض القادة والمشرفين والعمال ممن يمتلكون خبرات متنوعة في العمل ويحتفظون بمعلوماتهم ولا يقدمونها إلى من يعملون معهم. ويعود السبب في ذلك في أغلب الأحيان إلى تخوف صاحب الخبرة من الاستغناء عنه وتعويضه بمن دربه ونقل إليه معلوماته، وفي هذا الصدد أثبتت دراسات وتجارب ميدانية أن النظم والقوانين والفلسفات لم تتجح في علاج هذه الظاهرة وتغيير هذا السلوك. (المطرفي، 2005). وفي نفس السياق أشار القرضاوي (1979) أن الفكر الاسلامي تطرق لمثل هذا السلوك والمتعلق بعدم نقل وتحويل المعارف والمعلومات والخبرات والعلم بصفة عامة من أجل بناء جيل يحل محل القادة، فانتشار هذه الظاهرة في المجتمع سيؤدي الى انتشار الجهل والظلال بين أفراد (المطرفي، 2005)، وفقا لقوله تعالى: "وَإِذْ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ لَتُبَيِّنُنَّهُ لِلنَّاسِ وَلَا تَكْتُمُونَهُ فَنَبَذُوهُ وَرَاءَ ظُهُورِهِمْ وَاشْتَرَوْا بِهِ ثَمَنًا قَلِيلًا ۗ فَبِئْسَ مَا يَشْتَرُونَ (187)" سورة آل عمران. وفي ذلك دلالة على إمساك العلم وعدم إتيانه للآخرين وفقا لما جاء به الإمام الطبري رحمه الله في تفسيره لهذه الآية "فهو ميثاق أخذ الله على أهل العلم، فمن علم شيئا فليعلمه، وإياكم وكتمان العلم، فإن كتمان العلم هلكة، ولا يتكلمن رجل ما لا علم له به، فيخرج من دين الله فيكون من المتكلمين، كان يقال " :مثل علم لا يقال به، كمثل كنز لا ينفق منه! ومثل حكمة لا تخرج، كمثل صنم قائم لا يأكل ولا يشرب ". وكان يقال " :طوبى لعالم ناطق، وطوبى لمستمع واعٍ ". هذا رجل علم علما فعلمه وبذله ودعا إليه، ورجل سمع خيرا فحفظه ووعاه وانتفع به". (شاكر، 1954: 461)

6.1.5.3 سعة حجم المنظمة

يعتبر كبر حجم المنظمة واتساعها من بين العوامل التي تؤثر على العاملين، حيث تضعف الجهود الرامية لتوجيه وتنسيق العمل من طرف المشرفين والرؤساء، نظرا لتعدد الأقسام والوحدات وجهات

العمل. وينعكس ذلك على العاملين من خلال شعورهم بضعف الإشراف وعدم الاهتمام بأدوارهم، وتتكوّن لديهم اتجاهات سلبية نحو العمل، وكذا شعورهم بغياب العدالة وانتشار الخداع والغش في العمل، ناهيك عن بعض السلوكات السلبية كالنفاق والرياء أمام المسؤولين لكسب ولائهم على حساب عاملين آخرين. وعليه فإن حجم المنظمة يلعب دورا في تنسيق الجهود وتوزيع الرقابة حسب متطلبات العمل. وكلما زاد حجم المنظمة نقصت القدرة على التحكم في رقابة العمل وانتشار الظواهر السلبية كالاغتراب الوظيفي (العيسوي، 1995).

7.1.5.3 غياب آليات التحفيز

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها بمختلف الوسائل والطرق المتاحة، ولعلّ من بين هذ الطرق استخدام آليات وعوامل التحفيز المناسبة لإثارة السلوك الإيجابي لدى العاملين. وعليه فإن غياب هذه الآليات التحفيزية قد يخلق سلوكات سلبية تدعو إلى الإهمال في العمل، وعدم المبالاة وكثرة الغياب والتأخر عن العمل، وارتفاع نسبة الشكاوي ودوران العمل. فوجود مثل هذه المظاهر داخل المنظمة دلالة على أنها استجابات وردود أفعال عن مدى الاستياء والسخط والتدّمّر الذي يعيشه العاملين في المنظمة، وقد تؤدي هذه المشاكل إلى الاغتراب الوظيفي مما يجعل الأمر صعبا لتجاوز هذه المظاهر المهنية السلبية. (Healy، 2014)

8.1.5.3 العمل في أماكن منفصلة

إنّ العمل في مواقع وأماكن منفصلة قد يخلق للعاملين الشعور بغياب العدالة والتّفور من العمل انتشار الاستياء والتدّمّر بينهم. حيث يشعر العمّال بأن هناك امتيازات وعوائد يتلقاها العامل حسب مكان العمل كساعات العمل، والعوائد الماديّة والمعنوية، أوقات الدّخول والخروج من العمل وغيرها. بمعنى أنّ بعض أماكن العمل تتميز ببعض الميزات دون أماكن أخرى، كما أنّ هناك بعض أماكن العمل ما ينتشر فيها بعض المظاهر السّلبية كالاعتداء على العاملين والسّرقة وغياب الأمن الوظيفي، فضلا على احتواء

بعض الأماكن على ظروف فيزيقية غير مناسبة للعمل كالحرارة أو الإضاءة أو الرطوبة وغيرها من الظروف التي تخلق للعاملين الشعور بالاغتراب الوظيفي بسبب غياب العدالة في توزيع العاملين على أماكن العمل. (Farahbod et al، 2012)

9.1.5.3 عدم ظهور دور الفرد

قد يتعرض العامل داخل المنظمة في كثير من الأحيان إلى مواقف تجعله يتخذ موقفا معينا خاصة إذا كانت هذه المواقف تمثل تهديدا فعليا لمركزه وتمس جوانب عمله المادية والمعنوية. وعليه فإن العامل إذا شعر بأن دوره ونشاطه في المنظمة يتعرض للتعتيم من طرف بعض العمال سواء كان ذلك فعلا مقصودا أو دون قصد قد يخلق لديه بعض الانفعالات والاضطرابات الفيزيولوجية كالخوف والغضب والضيق وينعكس ذلك على حالته الشعورية في شكل اغتراب نفسي (العيسوي، 1995).

10.1.5.3 ضعف الوازع الديني

تساهم القيم الدينية في تربية الفرد ، وتعرفه بذاته وتهذب نفسه فالمؤسسات الدينية والاجتماعية تعمل على رعاية العدالة التي يجب أن تظل سارية بين الأفراد. وباعتبار أن المجتمع هو الفرد المتكرر، فقد كانت صلاحية المجتمع وفقا على صلاحية أفراده، قبل أن تكون وفقا على صلاحية القوانين السارية في أرجائه. ويشير ذلك على أن النفس البشرية بالإضافة إلى مافيه من فطرة إنسانية صالحة، تتطوي على آفات سيئة وخطيرة كالأنانية والعصبية واتباع الشهوات والأهواء. وعليه فلا بد من علاج لتربية هذه النفس وتهذيبها وتحريرها من قيود الشوائب. وإخضاعها لقرارات العقل وأحكامه. فإذا تمسك الأفراد بالقيم الإسلامية واستقرت في العقل وتوزعت في أغوار النفس، تهذب الفرد وتحرر من الرواسب العالقة به كالكبر والعصبية والأنانية وما ينتفرع عنها من مشاعر الحسد والضغائن والأحقاد، وكالتعلق بالجوانب المادية والمتع النفسية وما ينتفرع عنها من غش وخديعة ومكر وعدوان على حقوق الآخرين. (البوطي وتيزيني، 1998)

11.1.5.3 عدم معرفة السلوك العاملين وردود أفعالهم

لعلّ من أهم الأسباب التي تعيق العمل وتعمّق مشاكل المنظمة، عدم وجود المعرفة الكافية للسلوك النفسي لأفرادها، أو عدم معرفة ماهية ردود الأفعال السلوكية التي تصدر عن العاملين. ويدلّ ذلك على أن الفرد يجهل ماهية سلوكه وبالتالي قد لا يستطيع أن يعطي بصورة تحليلية انطباعه عن نفسه، وينطبق هذا أيضا على المستويات الأعلى من مراتب القيادة. حيث أن عدم معرفة القيادة بالدوافع النفسية التي تتجلى في الأفراد قد يؤدي إلى زيادة الفجوات بينهم. إنّ من أهم المشاكل التي تواجه الجماعات والمنظمة ككلّ انتشار ظواهر وسلوكات سلبية كحالة الإحباط والتوتر واللامن والتي قد تؤثر بشكل كبير عليها، والذي ينتج ويكثر نتيجة عدم فهم الأفراد لأنفسهم وللآخرين، وغياب إدراك القيادة لمثل هذه المظاهر والسلوكات والتي قد تشجّع على انتشار الاغتراب الوظيفي داخل المنظمة (عبد الهادي، 2012)

2.5.3 العوامل التي تعود إلى الفرد

1.2.5.3 ضعف مستوى الكفاءة

يُعبّر ضعف مستوى الكفاءة عن تدهور وانخفاض الأداء الوظيفي سواء الفردي أو الجماعي عن معدّل الأداء المتوقّع أو القياسي، وعادة ما يقرّر الرئيس أو المدير أن هناك مشكلة في أداء الفرد من خلال الانحراف عن التوقعات، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد، وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد، فعندما يدرك القائد أو المدير أن توقعاته من الفرد انحرفت عن مسارها أو تمّ تحريفها، أو لم تتحقق يعلم أن هناك فجوة بين الأداء المتوقّع والأداء الفعلي للفرد ممّا يدلّ على نقص وضعف كفاءة الفرد. وكرّد فعل يلجأ الفرد إلى بعض التصرّفات كإثارة المتاعب مثل المزاج الحادّ والعراك والاعتداء والتهجّم، أو عدم التعاون مع الزملاء أو التأخّر عن العمل والغياب ومغادرة العمل مبكرا أو التمرد وعدم اتباع تعليمات المشرف أو الرئيس، وتعتبر هذه السلوكات شكلا من أشكال الاغتراب الوظيفي. (فليه والسيد، 2005).

2.2.5.3 الضَّغَطُ والاكْتئاب

يعدّ الاكتئاب أحد الاستجابات النفسية التي يتركها العمل على الأفراد والتي من الممكن أن ترتبط مباشرة بالضغوط المهنية. فعندما تزداد حدّة ودرجة الضغط داخل المنظمة، ويعجز العامل عن مواجهتها والتكيّف معها بطريقة ملائمة، ويترتّب على هذه الحالة تعرّض الفرد للحزن وتوتر الاعصاب والشعور باليأس وقلة النشاط وتناقص الاهتمام بالعمل أو العجز عن أداء العمل، وفقدان الثقة بالنفس والمعاناة من عدم القدرة على التركيز. وهذه الحالات قد تؤدّي بالعامل إلى الشعور بعدم الأمان، وزيادة الحساسية والتوتر والتهيّج والمبالغة في ردود الأفعال السلوكية والشعور بالحزن وعدم السعادة، أو ربما يصبح أسير الصّمت والانطواء والاعتراّب. (فليه والسيد، 2005).

3.2.5.3 تعارض الأدوار وغموضها

إنّ أي فرد ينسب لجماعات عديدة تتطلّب منه القيام بأدوار مختلفة وقد تكون متعارضة ومتضاربة، فالموظّف قد يكون أباً وعضواً في نقابة مهنية، وعضواً في جمعية ثقافية أو تعاونية وغيرها. وتتوقّع كل جماعة منه أن يقوم بدور ما. وقد يكون تعارض بين توقّعات الجماعات المختلفة. ومن جهة أخرى عادة ما يوجد في المنظمات الكثير من الأفراد من لا يتفهّم دوره وطبيعة مهامه ومسؤولياته والنتائج المطلوب تحقيقها. ففي مثل هذه الحالة تقع على عاتق المشرف أو الرئيس مسؤولية توضيح الواجبات المنوطة بالعامل والتأكّد من أنّ كل فرد يعي ويفهم دوره ومهامه وعلاقته بالآخرين. وعليه فإن تعارض الأدوار وغموضها قد يخلق للفرد التوتر ومشاكل في العمل مما يجعله يشعر بغياب دوره ومكانته في المنظمة ويقوده ذلك إلى العزلة والتهميش في العمل. (حريم، 2009).

4.2.5.3 تعارض أهداف العاملين واتّجاهاتهم وقيمهم

قد يواجه الفرد تعارضاً في الأهداف حينما يكون له دافعان أو أكثر يعيق أحدهما الآخر وفي هذه الحالة يواجه العامل ثلاثة أنواع من تعارض الأهداف. ففي الحالة الأولى قد يسعى الفرد إلى تحقيق

هدفين أو أكثر لكل منها فوائد وعوائد، ولكن هذه الأهداف غير مرتبطة ببعضها، وتثور المشكلة في تعارض الإقدام لتحقيق هذه الأهداف. وبالرغم من ذلك تبقى هذه الحالة أبسط أشكال تعارض الأهداف رغم تأثيرها على الفرد، وانعكاسها على المنظمة من خلال الصراع الذي يواجهه الفرد من أجل تحقيق هذه الأهداف.

أما الحالة الثانية فهي وجود هدف واحد ويكون الفرد مدفوعا لتحقيقه وفي ذات الوقت مجبرا لتجنبه لأنه يحمل فوائد وعيوب بالنسبة للفرد. أو أن يسعى الفرد إلى تحقيق هدفين أو أكثر ولكلّ منها مزايا وعيوب وهذه الحالة تؤثر كذلك على الفرد والمنظمة على حدّ سواء. حيث يسعى مثلا العامل إلى بلوغ ترقية في المنصب والحصول على سكن وظيفي لكن يتم تحويله إلى مكان عمل بعيد عن مقرّ سكناه.

أما الحالة الثالثة وهي أن يكون للفرد هدفين أو أكثر ولكلّ منها عيوب وسلبيات وبدون مزايا. وعليه قد يجد الفرد نفسه في هذه الحالات مجبرا على اختيار شكل من هذه الأشكال والأقلّ ضررا. وقد لا يستطيع تجنب الأضرار التي قد تلحق به نظرا لخصوصياته وقيمه واتجاهاته. فالتعارض في الأهداف يكون نتيجة لتعارض في الاتجاهات والقيم وقد يصل هذا التعارض إلى درجة التدمر والسخط والنفور من العمل. (حريم، 2009) و (الكبيسي، 2006).

5.2.5.3 الخوف والتوتر التنظيمي

يعبر الخوف والتوتر التنظيمي على الحالة التي يعيشها الفرد داخل المنظمة كحالة القلق والضجر والكآبة والكدر والانفعال والانزعاج، حيث ترتبط هذه المفاهيم بشكل واضح مع الظروف التي يعيشها الفرد، ويعرّف Williams (1978) التوتر على أنه ردّ الفعل النفسي والبدني لحالات داخلية وبيئية تتجاوز قدرات الفرد التكيفية. كما أنّ Baron (1984) يرى أنه حالة تتضمن جانبيين هما الظروف البيئية

التي يتواجد فيها الفرد والتي تشكل تفاعلاتها وعناصرها مصدر الضيق والقلق للفرد، وردود الفعل النفسية بما تحمله من مشاعر الحزن والموجودة داخل نفسية الأفراد. وعليه يمكن القول أن التوتّر يعبر عادة على مشاعر غير سارة تتّصف بالهمّ والرّهبة والخوف التي يشعر بها الفرد داخل المنظمة (الصيرفي، 2007).

6.2.5.3 ضعف مقوم القيادة

إنّ تدمر المرؤوسين والعاملين نابع وبدون شكّ في غالب الأحيان من عدم الرضا الناتج عن ردّ فعل من مشكلة معيّنة. وقد وُجد أنّ معظم المشاكل التي تؤثر على التابعين وسلوكهم هي مشاكل إنسانية علائقية، والنادر منها مشاكل مادية. فالقائد أو المسؤول هو الذي يستطيع أن يركّز ويثير الحماس في نفسية العامل لأداء العمل بكفاءة وامتيّاز، كما أن القائد هو الذي يجعل منه شخصا بئسا كئيبا ومتدمرا، وساخطا للعمل وضعيف الانتاجية (مجموم، 2010).

6.3 نتائج الاغتراب

لما يكون الفرد عاجزا ويعي عجزه في علاقاته وتفاعلاته بالآخرين قد يقبل بهذا الوضع مضطرا ويتعايش معه لكن قد لا يقوى على تحمّله فيبحث عن سبيل ليخرج بمختلف الطرق من الوضع الذي يعيشه من خلال خيارات سلوكية بديلة يمكن اختصارها في ثلاث مظاهر (بركات، 2006).

1.6.3 الانسحاب أو اللامواجهة

بعد تأكّد الفرد من عدم قدرته على التعايش مع اغترابه والاستمرار في علاقاته مع المؤسسة التي ينتمي إليها أو يعمل ضمنها. حينها يدرك أنه لا يقوى على تغيير وتعديل الواقع، فيحاول الانسحاب أو الهروب منه بحثا عن سبيل وفرصة أخرى للتخلّص من وضعه المعاش. وغالبا ما يتم هذا الانسحاب بعدة أشكال حسب الظروف والأوضاع التي قد تساعده على الخلاص من واقعه ولو شكليا. وتحت وطأة هذا الوضع قد يجد المغترب أشكالا عدّة يرى فيها مخرجا لذلك كالانفصال عن المؤسسة نظرا لخيبة الأمل

التي يصاب بها الفرد نتيجة محاولاته المتجددة واليأس لتغيير وضعه. وكطريقة انسحابية أخرى قد يغرق الفرد في الأوهام أو يتحوّل إلى التشرنق والانغماس في نشاطات التسلية التي قد تنسيه هذه المعاناة. أو يلجأ إلى التّسامي بالإبداع في مجالات مختلفة، أو التعلّق بالعودة إلى الماضي، وغيرها من الوسائل والطرق الانسحابية التي يتّخذها الفرد ليضع حدًا لتلك العلاقات التي تجعل منه فردا عاجز، إلّا أنه قد يكتشف البعض أن الانسحاب لا يشكّل حلاً مجدياً لهذه الأوضاع، بل يضعه موضع ازدراء باعتباره يمثّل نوعاً من اليأس والتشاؤم والفشل في تغيير الواقع، لكن يبقى الانسحاب لدى البعض خياراً يلجؤون إليه كآلية هروب من الواقع غير المرغوب فيه (بركات، 2006).

2.6.3 الخضوع والرضوخ والاستسلام

يظهر هذا السلوك لدى العاملين لتخفيف وطأة معاناة الاغتراب والتكيف مع الواقع المرّ. ويستخدم الفرد هذا النوع من السلوك كطريقة للتعايش مع الوضع بطريقة ضمنية والتّطلع إلى حالة التّغيير وتعديل هذا الوضع. ويشكّل الرضوخ خياراً بفعل اليأس والضعف والتّمسك بقيم الصّبر. وقد يتّخذ يلوك الخضوع مظهراً وأشكالاً مثل التّملق والمجاملة والتّجنّب والتّسويغ والتّنازل والمساومة، وقد تؤدّي هذه الأشكال في الأخير إلى الانسجام بدلا من الرّفص التّنافر. ولكن يبقى الخضوع خياراً وحلاً مؤقتاً في انتظار تغيير الظروف لأنه يحمل معه (الخضوع) الإحساس بالظلم والمهانة والاستياء، كما أن الخضوع يعتبر شكلاً صعب الممارسة حسب ما أشار إليه علماء النفس والاجتماع بالتّنافر الإدراكي، فنادرًا ما يتمكّن الفرد من الجمع بين إحساسين أو فكرتين متناقضتين حول نفسه دون أن يخلق لديه دافع قويّ لحلّ وتجاوز هذا التّناقض وإقامة التّوازن المناسب. وعادة ما يكون هذا السلوك الخضوعي عملية تسويغية لا واعية لصعوبة الوضع المعاش، وفي حقيقة الأمر لا يشكّل الرضوخ حلاً للاغتراب وتجاوزا له، بل يعمل على تثبيت الواقع (بركات، 2006).

3.6.3 التمرّد والعمل على التغيير

يتخذ الفرد السلوك التمرّدي أو العمل على تغيير الوضع المشحون بشتى مظاهر الاغتراب والسخط والعمل على تجاوز هذه القيود. ويتمّ هذا السلوك من خلال نشاطات تهدف إلى تعديل وتغيير الوضع المعاش بإصلاح الجوانب غير المناسبة، أو تغيير وإصلاح جذري عن طريق حركات اجتماعية تعمل على استبدال الوضع والنظام بنظام آخر يعتمد على أفكار إصلاحية. غير أنّ التمرّد أو تعمل على التغيير قد لا يكون حلاً إلا إذا استند على دعائم كالانضمام إلى حركات ونقابات مهنية واجتماعية ينشط ضمنها في سبيل تغيير الوضع من حالة الاغتراب إلى وضع يساهم ويساعد على التكيف والتعاون والاندماج، ويقوم على أسس العدالة وإبداء الرأي، وبذلك يمكن تجاوز قيود الاغتراب الذي يولّد في نفسية الفرد حاجة ماسّة إلى البحث عن ماهية جديدة لكي يتبنّاها وهويّة جديدة ينتسب إليها لكي يعيش واقعاً غير الذي كان يعيشه (بركات، 2006).

4 الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

1.4 تمهيد

تعتمد هذه الدراسة على استخدام أداة الاستبيان والمقابلة كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات، نظرا لطبيعة الموضوع الذي يحتوي على بعض الجوانب التي تمس الحياة المهنية، والتي قد تجعل المبحوث لا يدلي برأيه وشعوره على الاستبيان، لذلك تم تعزيز الدراسة بأداة المقابلة لتثمين النتائج.

2.4 الدراسة الاستطلاعية الأولية

سعت هذه الدراسة الى التعرف على أهم العوامل المكونة للمناخ التنظيمي في الوسط الجامعي وعلى وجه الخصوص لدى الطاقم الإداري، ومدى الشعور بالتهميش والإقصاء والاعتزاز الوظيفي للعاملين في الإدارة الجامعية، وبناء على ذلك كان حري بنا أن ننزل الى الميدان واستجواب بعض وحدات مجتمع البحث عن طريق مقابلة مفتوحة ونصف موجهة، وذلك تسهيلا للمستجوب لإبداء رأيه والتعبير عن إدراكاته وتصوراتها فيما يخص عناصر المناخ التنظيمي القائمة بالمؤسسة، ودرجة شعورهم بالاعتزاز الوظيفي، وتأسست هذه الدراسة الاستطلاعية الاولية بناء على دراسات سابقة، حيث تم تقديم للمبحوثين بعض العوامل والأبعاد التي تمت دراستها سابقا بهدف بناء تأسيس قاعدة نظرية لهذ الدراسة، وتوجيه الباحث نحو العوامل المهمة والمرتبطة بالموضوع وجاءت الدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة الاستطلاعية الأولية على النحو التالي:

الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي: دراسة عيسى (2014) والمعنونة بـ " تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين" ، ودراسة زاهر (2012) والموسومة بـ " أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين"، وكذا دراسة الشنطي (2006) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية".

الدراسات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي: دراسة بن زاهي (2007) والموسومة بـ "الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز"، ودراسة المصري (2008) والمعونة بـ "الاغتراب لدى الأكاديميين الفلسطينيين"، ودراسة دروزة والقواسمي (2014) بعنوان "أثر المناخ الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي". فمن خلال هذه الدراسات السابقة تم بناء دليل مقابلة مؤسس على مجموعة من الأبعاد جاءت على النحو التالي:

○ الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي: حيث تمت مساعلة الباحثين حول وجود أو تأثير هذه العوامل في الادارة الجامعية.

○ الأبعاد المتعلقة بالاغتراب الوظيفي: حيث تمت مساعلة الباحثين حول شعورهم ببعض العوامل والأبعاد الموجودة في العمل.

الجدول رقم (1) يُبين الأبعاد المقترحة والمتعلقة بالمناخ التنظيمي والاغتراب الوظيفي

رقم	الدراسات السابقة للمناخ التنظيمي	رقم	الدراسات السابقة للاغتراب الوظيفي
البعد	صاحب الدراسة	البعد	صاحب الدراسة
01	محمود	01	رفيق محمود
02	الشنطي	02	المصري
03		03	
04		04	اللامعنى
05		05	الاغتراب الذاتي
01	تيسير زاهر	01	سوزان دروزة
02		02	وديمة
03		03	القواسمي
04		01	منصور
01	حمد	02	بن زاهي
02	عيسى	03	
03		04	الارضيا
04		05	التشاوم
05		06	اللامعنى

وتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية الاولية من 42 موظف تم اختيارهم بطريقة عرضية خلال شهر جانفي 2017، حيث أجريت مقابلات فردية وجماعية مصممة خصيصا للاطلاع على مختلف الآراء. فتمثلت الاستفادة من المقابلات الفردية للإدلاء ببعض التصريحات التي لا يمكن الإدلاء بها مع الجماعة باعتبارها أمور سرية على حد تعبير وتصورات المبحوث، وكذا الاستفادة من المقابلات الجماعية من خلال مناقشة جماعية لمحتويات المقابلة مما يدل على إثبات أو نفي بعض العوامل المقترحة. وبعد تحليل انطباعات المبحوثين اتضح غياب عامل من العوامل المقترحة للمناخ التنظيمي هو بعد تنمية القيم الجيدة لدى العاملين. في حين تداخلت بعض العوامل مثل بعد وضوح الغرض مع بعد الهيكل التنظيمي ، وكذا بعد نظرة الادارة للعنصر البشري وبعد الاعتراف والتقدير مع بعد الحوافز، وبعد العدالة والانصاف مع بعد القيادة، أما بقية الأبعاد والمتمثلة في بعد استخدام التكنولوجيا، وبعد تدفق الاتصالات، وبعد المشاركة في اتخاذ القرار اتضح على انها ضمن مكونات مناخ الادارة الجامعية. وعلى هذا الأساس صممت استمارة خاصة بالمناخ التنظيمي مكونة من 6 أبعاد تمثلت في: الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، استخدام التقنية (التكنولوجيا)، الاتصالات.

بينما أظهرت انطباعات المبحوثين حول متغير الاغتراب الوظيفي بتأكيد معظم العوامل والابعاد المقترحة، حيث صرح أغلب الموظفون بوجود بعد الشعور بالتشاؤم، وبعد الشعور بالعجز، وبعد الانعزالية، وبعد عدم الرضا. اما بعدي اللامعيارية والاغتراب الذاتي فاعتبره غالبية المبحوثين غائب في مكان العمل. ووفقا لهذه المعطيات صممت استمارة خاصة بالاغتراب الوظيفي مكونة من 4 أبعاد وهي الشعور بالتشاؤم ، الشعور بالعجز ، الانعزالية، وعدم الرضا.

والجدير بالذكر أن هذه العوامل والابعاد المقترحة تم تعريفها وشرحها وتقديم بعض المعلومات

حولها لمقاربة المفهوم الى أذهان المبحوثين من أجل امكانية التعبير عن شعورهم حول هذه العوامل.

3.4 الدراسة الاستطلاعية

تهدف الدراسة الاستطلاعية في الأساس إلى التحضير للدراسة الأساسية للبحث، وإلى معرفة مدى تجاوب أفراد العينة محل الدراسة مع هذا النوع من البحوث، وإلى جانب ذلك التأكد من قدرة فهم العاملين لفقرات المقياس ووضوحها، كما تهدف إلى اختبار مدى مصداقية وصلاحيّة المقياس من خلال تحديد الصيغة النهائية للمتغيرات المتصلة بالدراسة، والتأكد من صياغة مشكلة البحث وفرضياته صياغة دقيقة بشكل قابل للمقياس، مع توضيح المفاهيم المستخدمة في البحث وتعريفها تعريفاً إجرائياً، كما تعمل الدراسة الاستطلاعية على ضبط وتحديد عينة الدراسة وأدوات القياس والتأكد من إمكانية إجراء البحث ميدانياً عن طريق التعرف على العوامل التي قد تيسر أو تعيق وتصعب تنفيذ البحث (بشلاغم، 2011: 28).

1.3.4 عينة وزمان الدراسة الاستطلاعية

تم سحب عينة الدراسة الاستطلاعية بطريقة عرضية حيث لم يتم إعطاء أية أولوية لخاصية يحملها موظف دون أخرى، فمن يحمل صفة موظف بالإدارة الجامعية ينتمي لمجتمع البحث ويمكن أن ينتمي إلى عينة الدراسة، وهذا ما يصلح لاختبار أدوات القياس المتمثلة في مقياس المناخ التنظيمي، ومقياس الاغتراب الوظيفي. وبناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين على مختلف تصنيفاتهم ورتبهم ووظائفهم، وبلغ عددهم 250 موظف خلال شهر فيفري ومارس 2017، وكان ملاءمة الاستمارة فردياً للوصول بهذه الدراسة للهدف المطلوب. وبعد جمع واسترجاع الاستبيانات تم استلام 139 استبياناً. وأثناء الترميز من أجل تفرغ الاستبيانات وتصنيفها في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم عزل 12 استبياناً نظراً لعدم ملئها بالشكل المطلوب، وعليه اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية على 127 موظف بالإدارة الجامعية لجامعة أبوبكر بلقايد تلمسان. أما مجتمع البحث الذي تم سحب منه عينة الدراسة فقد أورد في الملاحق.

2.3.4 خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية

تميزت عينة الدراسة الاستطلاعية بالخصائص التالية:

الجدول رقم (2) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	61	%48.03
إناث	66	%51.96
المجموع	127	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (2) توزيع الموظفين في العينة الاستطلاعية حسب الجنس والتي

تقدر بـ 127 موظف موزعين كما هو مبين في الجدول على الذكور والإناث، حيث قدر مجموع موظفين الذكور بـ 61 والإناث بـ 66. ويظهر من خلال النسب المئوية أن عينة الدراسة الاستطلاعية متجانسة من حيث الجنس فقدرت نسبة الذكور بـ 48.03 % أما نسبة الإناث فقدرت بـ 51.96 % .

الجدول رقم (3) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن

السن	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	1	%0.78
من 26 الى 35 سنة	70	%55.11
من 36 الى 45 سنة	43	%33.85
من 46 سنة فأكثر	13	%10.23
المجموع	127	%100

يظهر من خلال الجدول أن هناك تباين في الفئات العمرية، حيث أن الفئة العمرية الأقل من 25

سنة قدرت بموظف واحد ما يمثل نسبة 0.78% من المجموع الكلي المقدر بـ 127 موظف. في حين مثلت الفئة العمرية ما بين (26 و35 سنة) أعلى نسبة من هذه العينة وقدرت بـ 70 موظف بنسبة 55.11%. ثم تلتها الفئة العمرية ما بين (36 إلى 45 سنة) التي قدرت بـ 43 موظف بنسبة مئوية

33.85%. أما الفئة العمرية الأكثر من 46 سنة فقدرت بـ 13 موظف من المجموع الكلي للعينة بنسبة 10.23% .

الجدول رقم (4) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
أعزب (ة)	45	35.43%
متزوج (ة)	78	61.41%
مطلق(ة)	03	2.36%
أرمل(ة)	01	0.78%
المجموع	127	100%

يظهر من خلال هذا الجدول أن عينة الدراسة الاستطلاعية اشتملت على مختلف الحالات الاجتماعية، حيث قدر عدد الموظفين العزاب بـ 45 موظف بنسبة 35.43%. أما الموظفين المتزوجين فقد قدر عددهم بـ 78 موظف بنسبة 61.41% من المجموع الكلي للعينة، في حين بلغ عدد حالات الموظفين المطلقين 3 حالات ما تعادل نسبة 2.36% ، بينما الموظفين الأرمال بلغ عددهم حالة واحدة 1 ما يعادل 0.78% من المجموع الكلي.

الجدول رقم (5) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ابتدائي	00	0%
متوسط	08	6.29%
ثانوي	46	36.22%
جامعي	73	57.48%
المجموع	127	100%

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على المؤهل العلمي، حيث قدرت أعلى نسبة للموظفين ذوي المستوى الجامعي بـ 73 موظف بنسبة 57.48% من المجموع الكلي للعينة المقدر بـ 127 موظف. ثم تلاها الموظفون ذوي مستوى التعليم الثانوي بلغ عددهم 46 موظف بنسبة 36.22%. أما الموظفون ذوي مستوى التعليم المتوسط فبلغ عددهم 8 موظفون بنسبة 6.29%. في حين ينعدم مستوى التعليم الابتدائي للموظفين ضمن هذه العينة.

الجدول رقم (6) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	24	18.89%
من 6 الى 10 سنوات	65	51.18%
من 11 الى 15 سنة	22	17.32%
من 16 الى 20 سنة	07	5.51%
أكثر من 21 سنة	09	7.08%
المجموع	127	100%

يوضح الجدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الخبرة المهنية، حيث قدر عدد الموظفون الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بـ 24 موظف بنسبة 18.89% من المجموع الكلي للعينة المقدر بـ 127 موظف. أما عدد الموظفون الذين تتراوح خبرتهم من (6 الى 10 سنوات) فبلغ عددهم 65 موظف بنسبة 51.18% وهي أعلى نسبة من المجموع الكلي للعينة. بينما الموظفون الذين لديهم خبرة بين (11 و 15 سنة) فعددهم 22 موظف بنسبة 17.32%. في حين بلغ عدد الموظفون الذين تتراوح خبرتهم ما بين (16 الى 20 سنة) 7 موظفين بنسبة 5.51%. أما بالنسبة للموظفين الذين بلغت خبرتهم 21 سنة فأكثر فقدر عددهم بـ 9 موظفين بنسبة 7.08% من المجموع الكلي للعينة.

الجدول رقم (7) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	العدد	النسبة المئوية
الأعوان المنفذين	08	%6.29
الأعوان المتحكمين	79	%62.20
الاطارات	40	%31.49
المجموع	127	%100

يظهر من خلال الجدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئات المهنية للموظفين، حيث بلغت الفئة المهنية من الأعوان المنفذين 8 موظفين من المجموع الكلي لعينة الدراسة والمقدرة بـ 127 موظف، بينما قدر عدد الأعوان المتحكمين 79 موظف وهي تمثل أعلى قيمة بين الفئات المهنية بنسبة 62.20%، في حين بلغ عدد الاطارات من هذه العينة 40 موظفا ما يمثل نسبة 31.49%.

3.3.4 الخصائص السيكومترية لأدوات القياس

1.3.3.4 مقياس المناخ التنظيمي

1.1.3.3.4 تعريف المقياس

بعد اجراء الدراسة الاستطلاعية الأولية واجراء مقابلة مع أفراد مجتمع البحث، تبيّن وجود مجموعة من الأبعاد أو العوامل المكونة لمقياس المناخ التنظيمي لدى موظفو الإدارة الجامعية، وعليه تم تصميم استبيان لقياس المناخ التنظيمي معتمدين في ذلك على بعض الدراسات السابقة سألقة الذكر وتمثلت هذه الأبعاد فيما يلي:

• **بعد الهيكل التنظيمي:** يُبيّن هذا البعد العمل الرسمي الذي من خلاله يظهر مدى معرفة الموظف بخطوط السلطة والأدوار والمهام الموكلة اليه، وكذا نوع الاتصالات الواجب استخدامها وطبيعة العلاقة التي تربطه مع بقية الموظفين داخل بيئة العمل.

• **بعد الاتصال:** من خلال هذا البعد يمكن الاطلاع على مستوى تبادل المعلومات بين الموظفين وقدرتهم على تأطير وتوجيه سلوكياتهم ومعرفة نتائج أدائهم.

• **بعد المشاركة في اتخاذ القرار:** يساعد هذا البعد في الكشف عن مدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار والتميز والمفاضلة بين الاختيارات المتاحة للوصول الى الهدف المطلوب.

• **بعد القيادة:** يسمح هذا البعد بالكشف عن مدى قدرة الموظف على تحمل المسؤولية والأدوار كل في اختصاصه، خاصة تلك المتعلقة بالمسؤول الأول والتي تهدف الى تحقيق غايات وأهداف معينة، من خلال استخدام جميع الموارد المتاحة البشرية والمادية لضمان تماسك الجماعة وانسجامها مع أهداف الإدارة.

• **بعد الحوافز:** تبرز هذه العملية مدى معرفة الموظف لأنواع الحوافز المتوفرة بالمنظمة ومدى استفادته منها، فضلا على تلك المرتبطة بالجوانب المعنوية.

• **بعد استخدام التقنية:** تسمح بمعرفة أهمية التقنية بالنسبة للموظف في بيئة العمل، ومدى مساهمتها في إنجاز العمل.

وشمل كل بعد من هذه الأبعاد على مجموعة من الفقرات بلغت في مجموعها 35 فقرة موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم (8) يوضح توزيع الفقرات على أبعاد المناخ التنظيمي

الأبعاد	الفقرات	عدد الفقرات
الهيكل التنظيمي	من الفقرة 01 إلى الفقرة 06	06 فقرات
القيادة	من الفقرة 07 إلى الفقرة 13	07 فقرات
الحوافز	من الفقرة 14 إلى الفقرة 20	07 فقرات
استخدام التقنية	من الفقرة 21 إلى الفقرة 26	06 فقرات
المشاركة في اتخاذ القرار	من الفقرة 27 إلى الفقرة 30	04 فقرات
الاتصال	من الفقرة 31 إلى الفقرة 35	05 فقرات

وقد أجريت هذه الدراسة بغرض تقييم الخصائص السيكومترية لمقياس المناخ التنظيمي للموظفين بالإدارة الجامعية باستخدام سلم ليكرت الخماسي، حيث جاء على النحو التالي:

الجدول رقم (9) يوضح تنقيط الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي لمقياس المناخ التنظيمي

السلم	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
النقطة	5	4	3	2	1

والجدير بالذكر أن استبيان المناخ التنظيمي لا يحوي فقرات سلبية.

2.1.3.3.4 اختبار صدق المقياس

تم الاعتماد على نوعين من الصدق لاختبار صدق مقياس المناخ التنظيمي وهما صدق المحكمين والتحليل العاملي.

1.2.1.3.3.4 صدق المحكمين

بعد تصميم المقياس تم تقديمه الى مجموعة من الأساتذة من أجل تحديد وتوضيح مدى ملائمة فقرات كل بعد من أبعاد المقياس لقياس ما وضع من أجل قياسه، والتأكد من حسن صياغة الفقرات ووضوح المعنى اللغوي لها. وأكدت نتائج تحكيم الأساتذة على ملائمة الاستبيان لقياس المناخ التنظيمي

مع بعض التصويبات المتعلقة بالصياغة اللغوية والتي كانت تحوي معنى غير واضح للفقرة، مع حذف 3 فقرات كانت تعبر على نفس الفقرة الموجودة في المقياس، وتمثلت هذه الفقرات المحذوفة فيما يلي:

الجدول رقم (10) يوضح الفقرات المحذوفة بعد تحكيم الأساتذة لمقياس المناخ التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	نسبة الرفض بعد التحكيم
04	يساعد الهيكل التنظيمي على التعاون بين العاملين	70%
11	يحل المسؤول محل العاملين في انجاز بعض الاعمال	60%
31	يساهم الاتصال الفعال في انجاز العمل	80%

يتضح من خلال هذا الجدول إشارة أعضاء التحكيم إلى حذف 3 فقرات ، حيث بلغ عدد الأساتذة الذين رأوا ضرورة ازالة الفقرة رقم 4 المبيّنة في الجدول، بـ 7 أساتذة من أصل 10 أساتذة ، لأنها تعبر على نفس معنى الفقرة رقم 27 ضمن استمارة الدراسة الأساسية وهي كالتالي "هناك مستوى عالٍ من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي" ، أما الفقرة رقم 11 المبيّنة في الجدول فعبر عن ازلتها 6 أساتذة نظرا لعدم وضوحها ،حيث أشار بعض الأساتذة إلى امكانية وقوع المستجوبين في الخلط بين هذه الفقرة والفقرة رقم 8 ضمن استمارة الدراسة الأساسية التي تحمل التفويض في الصلاحيات والتي تنص الفقرة على ما يلي" يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين" ، أما الفقرة رقم 31 المبيّنة في الجدول فاتفق معظم الاساتذة على حذفها نظرا لعدم صلاحيتها للمقياس باعتبار أن الاستمارة تبحث وتقيس الاتصال بصفة عامة وكبعد وليس الاتصال الفعال، ورأى آخرون أنه يمكن الاستغناء عن هذه الفقرة نظرا لوجود فقرات تقيس نفس الأمر.

أما الفقرات التي تم تعديلها وفقا لرأي الاساتذة جاءت على النحو التالي:

الجدول رقم (11) يوضح الفقرات المعدلة بعد تحكيم الاساتذة لمقياس المناخ التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
02	يوجد هناك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات	يوجد وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات
14	تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في الجامعة	تمنح المردودية بناء على مجهود العاملين في الجامعة
15	تهتم الادارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية	تشجع الادارة العاملين على مجهوداتهم بالتقدير والاهتمام

بعد اجراء عملية صدق المحكمين أصبح مقياس المناخ التنظيمي يحتوي على 32 فقرة موزعة

على النحو التالي

الجدول رقم (12) يوضح توزيع الفقرات على أبعاد المناخ التنظيمي بعد صدق المحكمين

الأبعاد	الفقرات	عدد الفقرات
الهيكل التنظيمي	من الفقرة 01 إلى الفقرة 05	05 فقرات
القيادة	من الفقرة 06 إلى الفقرة 11	06 فقرات
الحوافز	من الفقرة 12 إلى الفقرة 18	07 فقرات
استخدام التقنية	من الفقرة 19 إلى الفقرة 24	06 فقرات
المشاركة في اتخاذ القرار	من الفقرة 25 إلى الفقرة 28	04 فقرات
الاتصال	من الفقرة 29 إلى الفقرة 32	04 فقرات

2.2.1.3.3.4 التحليل العاملي لمقياس المناخ التنظيمي

1.2.2.1.3.3.4 الاتساق الداخلي لمقياس المناخ التنظيمي

الجدول رقم (13) يوضح اتساق فقرات بعد الهيكل التنظيمي مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه.

الهيكل التنظيمي org					البعد ورمزه
-5	-4	-3	-2	-1	رقم الفقرة ورمزها
org ₅	org ₄	org ₃	Org ₂	org ₁	
0.65	0.70	0.64	0.70	0.64	قيمة الارتباط
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	مستوى الدلالة

يتضح من خلال هذا الجدول اتساق فقرات بعد الهيكل التنظيمي مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه ، حيث بلغت قيمة ارتباط الفقرة الأولى والتي يرمز اليها بـorg₁ بالبعد 0.64، أما الفقرة الثانية ذات الرمز org₂ فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.70، أما الفقرة الثالثة ذات الرمز org₃ فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.64، كما بلغت قيمة الارتباط للفقرة الرابعة ذات الرمز org₄ بـ 0.70، وبلغت قيمة الارتباط للفقرة الخامسة ذات الرمز org₅ بـ 0.65. وعليه نلاحظ ان قيم ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي اليه تعبر عن دلالة هذا البعد.

الجدول رقم (14) يوضح اتساق فقرات بعد القيادة مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه.

القيادة leader						البعد ورمزه
-11	-10	-9	-8	-7	-6	رقم الفقرة ورمزها
leader ₆	leader ₅	leader ₄	leader ₃	leader ₂	leader ₁	
0.63	0.73	0.67	0.78	0.76	0.77	قيمة الارتباط
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	مستوى الدلالة

يبين هذا الجدول اتساق فقرات بعد القيادة مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه ، حيث بلغت قيمة ارتباط الفقرة الأولى والتي يرمز اليها بـ leader₁ بالبعد 0.77، أما الفقرة الثانية ذات الرمز leader₂ فبلغت قيمة

الارتباط بـ 0.76، أما الفقرة الثالثة ذات الرمز $leader_3$ فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.78، كما بلغت قيمة الارتباط للفقرة الرابعة ذات الرمز $leader_4$ بـ 0.67، وبلغت قيمة الارتباط للفقرة الخامسة ذات الرمز $leader_5$ بـ 0.73، أما الفقرة السادسة ذات الرمز $leader_6$ فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.63. وعليه نلاحظ ان قيم ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي اليه تعبر عن دلالة هذا البعد.

الجدول رقم (15) يوضح اتساق فقرات بعد الحوافز مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه.

الحوافز Motiv							البعد ورمزه
-18	-17	-16	-15	-14	-13	-12	رقم الفقرة ورمزها
Motiv ₇	Motiv ₆	Motiv ₅	Motiv ₄	Motiv ₃	Motiv ₂	Motiv ₁	
0.59	0.67	0.66	0.66	0.69	0.74	0.71	قيمة الارتباط
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	مستوى الدلالة

يظهر من خلال هذا الجدول اتساق فقرات بعد الحوافز مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه ، حيث بلغت قيمة ارتباط الفقرة الأولى والتي يرمز اليها بـ Motiv₁ بالبعد 0.71، أما الفقرة الثانية ذات الرمز Motiv₂ فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.74، أما الفقرة الثالثة ذات الرمز Motiv₃ فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.79، كما بلغت قيمة الارتباط للفقرة الرابعة ذات الرمز Motiv₄ بـ 0.66، وبلغت قيمة الارتباط للفقرة الخامسة ذات الرمز Motiv₅ بـ 0.66، أما الفقرة السادسة ذات الرمز Motiv₆ فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.67، كما بلغت قيمة الارتباط للفقرة السابعة ذات الرمز Motiv₇ بـ 0.59. وعليه نلاحظ ان قيم ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي اليه تعبر عن دلالة هذا البعد.

الجدول رقم (16) يوضح اتساق فقرات بعد استخدام التكنولوجيا مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه.

استخدام التكنولوجيا						البعد ورمزه
Tech						
-24	-23	-22	-21	-20	-19	رقم الفقرة ورمزها
Tech ₆	Tech ₅	Tech ₄	Tech ₃	Tech ₂	Tech ₁	
0.83	0.73	0.91	0.82	0.75	0.76	قيمة الارتباط
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	مستوى الدلالة

يبين هذا الجدول اتساق فقرات بعد استخدام التكنولوجيا مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه ، حيث بلغت قيمة ارتباط الفقرة الأولى والتي يرمز اليها بـ Tech₁ بالبعد 0.76، أما الفقرة الثانية ذات الرمز Tech قيمة ارتباطها بـ 0.82، كما بلغت قيمة الارتباط بـ 0.75، أما الفقرة الثالثة ذات الرمز Tech₃ فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.82، كما بلغت قيمة الارتباط للفقرة الرابعة ذات الرمز Tech₄ بـ 0.91، وبلغت قيمة الارتباط للفقرة الخامسة ذات الرمز Tech₅ بـ 0.73، أما الفقرة السادسة ذات الرمز Tech₆ فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.83. وعليه نلاحظ ان قيم ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي اليه تعبر عن دلالة هذا البعد.

الجدول رقم (17) يوضح اتساق فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه.

المشاركة في اتخاذ القرار				البعد ورمزه
Decision				
-28	-27	-26	-25	رقم الفقرة ورمزها
Decision ₄	Decision ₃	Decision ₂	Decision ₁	
0.78	0.83	0.76	0.85	قيمة الارتباط
0.01	0.01	0.01	0.01	مستوى الدلالة

يتضح من خلال هذا الجدول اتساق فقرات بعد الهيكل التنظيمي مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه ، حيث بلغت قيمة ارتباط الفقرة الأولى والتي يرمز اليها بـ Decision₁ بالبعد 0.85، أما الفقرة الثانية ذات الرمز Decision₂ فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.76، أما الفقرة الثالثة ذات الرمز Decision₃ فبلغت قيمة

الارتباط بـ 0.83، كما بلغت قيمة الارتباط للفقرة الرابعة ذات الرمز 4 Decision بـ 0.78. وعليه نلاحظ ان قيم ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي اليه تعبر عن دلالة هذا البعد.

الجدول رقم (18) يوضح اتساق فقرات بعد الاتصال مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه.

الاتصال Com				البعد ورمزه
-32	-31	-30	-29	رقم الفقرة ورمزها
Com ₄	Com ₃	Com ₂	Com ₁	
0.79	0.77	0.74	0.72	قيمة الارتباط
0.01	0.01	0.01	0.01	مستوى الدلالة

يظهر من خلال هذا الجدول اتساق فقرات بعد الاتصال مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه ، حيث بلغت

قيمة ارتباط الفقرة الأولى والتي يرمز اليها بـ Com₁ بالبعد 0.72، أما الفقرة الثانية ذات الرمز Com₂ فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.77، كما فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.74، أما الفقرة الثالثة ذات الرمز Com₃ فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.77، كما بلغت قيمة الارتباط للفقرة الرابعة ذات الرمز Com₄ بـ 0.79. وعليه نلاحظ ان قيم ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي اليه تعبر عن دلالة هذا البعد.

الجدول رقم (19) يبين اتساق أبعاد المناخ التنظيمي بالمقياس الكلي

الأبعاد	الهيكل التنظيمي	القيادة	الحوافز	استخدام التكنولوجيا	اتخاذ القرار	الاتصال
قيمة الارتباط	0.73	0.79	0.83	0.68	0.76	0.74
مستوى الدلالة	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01

يوضح الجدول اتساق أبعاد المناخ التنظيمي بالمقياس الكلي، حيث بلغت قيمة ارتباط البعد الأول الموسوم بالهيكل التنظيمي بـ 0.73 ، أما البعد الثاني المعنون بالقيادة فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.79، أما البعد الثالث بعنوان الحوافز فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.83، كما بلغت قيمة ارتباط البعد الرابع والموسوم باستخدام التكنولوجيا بـ 0.68، أما البعد الخامس بعنوان اتخاذ القرار فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.76، كما بلغت قيمة الارتباط بالنسبة للبعد السادس والموسوم بالاتصال بـ 0.74. وعليه نلاحظ ان قيم ارتباط الابعاد بالمقياس الكلي الذي تنتمي اليه تعبر عن دلالة مفهوم المناخ التنظيمي .

بعد اجراء صدق الاتساق الداخلي لمقياس المناخ التنظيمي اتضح من خلال الجدول اعلاه أن جميع قيم الارتباطات ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 هذا ما يجعلنا نحتفظ بالمقياس في صورته الحالية والذي يحتوي على 32 فقرة و يقودنا إلى اخضاع هذا المقياس للتحليل العاملي للتأكد من صدقه.

2.2.2.1.3.3.4 التحليل العاملي

يقصد بالتحليل العاملي مدى تشبع المقياس بالعوامل التي يفترض أنها تقيسه، فكلما ارتفعت قيمة تشبع العامل ، دل ذلك على مستوى صدق الاختبار، فالهدف من تطبيق التحليل العاملي هو التأكد من صدق المقياس ككل و صدق العوامل الستة المكونة للمقياس وهي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، استخدام التكنولوجيا، اتخاذ القرار، الاتصال). غير أن تطبيق التحليل العاملي يقتضي توفر شروط متعلقة بالبيانات المتوفرة ومدى صلاحيتها للتحليل وكفاية حجم العينة وعلى هذا الأساس تم التأكد من ذلك، حيث أظهرت النتائج المتعلقة بقابلية مصفوفة الارتباط للتحليل MSA أن كل القيم تراوحت بين 0.90 و 0.78 وهي قيمة تفوق 0.50 ، أما فيما يخص كفاية البيانات فأظهرت النتائج أن قيمة KMO تساوي 0.84 وهي قيمة تفوق القيمة المطلوبة والمقدرة بـ 0.70 ، أما بالنسبة لكفاية حجم العينة فيجب أن تتوفر هذه العينة على فروقات فردية تسمح بإجراء التحليل العاملي بمعنى أن الدلالة الاحصائية يجب أن تكون أقل من 5% فالمقياس دال عند مستوى دلالة بارتلات يساوي 0.00001 .

بعد التأكد من صلاحية البيانات وكفاية حجم العينة لتطبيق التحليل العاملي، تم اجراء التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية composants principales ، وباستخدام محك الجذر الكامن أكبر من 1 صحيح للعوامل، تم القيام بالتدوير بطريقة فاريمكس varimax، واعتبر التشعب الدال هو الذي يساوي أو يفوق 0.40 مع اعتبار أن كل عامل يجب أن لا يقل عن 3 فقرات يكون تشعبها 0.40 فما فوق لكل فقرة أو بند.

عند تطبيق التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية أظهرت النتائج وجود عامل واحد يحتوي على جميع الفقرات وهذا قبل عملية التدوير. حيث تجاوز تشعب كل فقرة 0.40 مع هذا العامل، وبنفس الطريقة تم اعادة اجراء التحليل العاملي، ولكن عن طريق عملية التدوير بطريقة الفاريمكس varimax تم الحصول على 7 عوامل، الا أن العامل السابع احتوى على فقرتين فقط لذا استوجب حذف هذا البعد من خلال حذف هاتين الفقرتين (leader₆ - leader₅)، و بنفس الطريقة تم التدوير مرة أخرى فأظهرت النتائج 7 عوامل حيث شمل كل بعد على فقرات مناسبة لا تقل على 3 فقرات وكل فقرة ذات تشعب يفوق 0.40 لكن من ضمن هذه الأبعاد السبعة احتوى واحد منها على 5 فقرات ويشترك معه بعد آخر ب 3 فقرات من هذه 5 فقرات ، الأمر الذي يجعل هذا البعد يحتمل التشويش والتشعب مع بعد آخر لذا تم حذف هذه الثلاث فقرات المشتركة بين البعدين. وتمثلت الفقرات المحذوفة (Motiv₄ - Motiv₃ - Motiv₂). و بنفس الطريقة تم التدوير مرة أخرى فأظهرت النتائج 6 عوامل يحوي كل عامل على 3 فقرات وأكثر ويفوق تشعب كل بند 0.40 ، وتبين من خلال هذه العملية ان العوامل المتحصل عليها لم تخرج عن مضمون العوامل المعتمدة في تصميم وبناء الاستبيان ، كما سنوضحه في الجداول التالي .

الجدول رقم (20) يوضح مصفوفة تشبعت فقرات مقياس المناخ التنظيمي باستخدام التحليل

العالمي بعد التدوير

قيم الشبوع	العوامل بعد التدوير						فقرات المقياس
	6ع	5ع	4ع	3ع	2ع	1ع	
0.86						0.88	Tech ₄
0.76						0.86	Tech ₃
0.73						0.79	Tech ₆
0.65						0.75	Tech ₂
0.65						0.60	Tech ₁
0.73						0.59	Tech ₅
0.69					0.72		Leader ₃
0.59					0.69		Leader ₄
0.71					0.68		Leader ₁
0.67					0.66		Leader ₂
0.58					0.44		Org ₁
0.42					0.42		Org ₃
0.74				0.78			Decision ₁
0.69				0.74			Decision ₃
0.66				0.70			Decision ₄
0.66				0.66			Decision ₂
0.73			0.73				Com ₂
0.67			0.70				Com ₄

0.55			0.61				Com ₃
0.53			0.49				Com ₁
0.60		0.69					Motiv ₇
0.62		0.66					Motiv ₆
0.58		0.64					Motiv ₅
0.57		0.52					Motiv ₁
0.63	0.69						Org ₅
0.63	0.63						Org ₂
0.49	0.58						Org ₄
التباين الكلي	2.38	2.40	2.66	3.01	3.02	3.98	الجذر الكامن
64.69	8.81	8.90	9.87	11.15	11.20	14.75	نسبة التباين المفسر

العامل الأول : دور التقنية في انجاز العمل

الجدول رقم (21) يبين تشبع العامل الأول في مقياس المناخ التنظيمي.

التشبع	فقرات عامل دور التقنية في انجاز العمل	رمز الفقرة
0.86	أسهمت التقنية في سرعة إنجاز العمل	Tech ₄
0.76	ساعدت التقنية على تقليل الجهد	Tech ₃
0.73	تتسجم التقنية مع طبيعة العمل	Tech ₆
0.65	التقنية الموجودة سهلة الاستخدام	Tech ₂
0.65	تتجز أغلب الأعمال باستخدام التقنية	Tech ₁
0.73	يتم تطوير التقنية بشكل مستمر	Tech ₅

احتوى هذا العامل على نسبة 14.75 من التباين المفسر ، وبلغ عدد الفقرات المشبعة ستة

(06) فقرات تعكس معنى المفهوم.

العامل الثاني : ممارسات المسؤول

الجدول رقم (22) يبين تشبع العامل الثاني في مقياس المناخ التنظيمي

التشبع	فقرات عامل ممارسات المسؤول	رمز الفقرة
0.69	المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة	Leader ₃
0.59	يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين	Leader ₄
0.71	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة	Leader ₁
0.67	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين	Leader ₂
0.58	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة	Org ₁
0.42	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)	Org ₃

احتوى هذا العامل (11.20) من التباين ، وبلغ عدد الفقرات المشبعة ستة فقرات كلها ايجابية.

العامل الثالث : المشاركة في اتخاذ القرار

الجدول رقم (23) يبين تشبع العامل الثالث في مقياس المناخ التنظيمي

التشبع	فقرات عامل المشاركة في اتخاذ القرار	رمز الفقرة
0.74	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	Decision ₁
0.69	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي	Decision ₃
0.66	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود	Decision ₄
0.66	يملك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	Decision ₂

احتوى هذا العامل (11.15) من التباين ، وبلغ عدد الفقرات المشبعة أربع فقرات كلها ايجابية.

العامل الرابع: الاتصال في العمل

الجدول رقم (24) يبين تشبع العامل الرابع في مقياس المناخ التنظيمي

التشبع	فقرات عامل الاتصال في العمل	رمز الفقرة
0.73	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات	Com ₂
0.67	الاتصالات داخل الجامعة تسير في جميع الاتجاهات (صاعدة -هابطة)	Com ₄
0.55	تتجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	Com ₃
0.53	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات	Com ₁

احتوى هذا العامل (9.87) من التباين ، وبلغ عدد الفقرات المشبعة أربع فقرات كلها ايجابية.

العامل الخامس : اهتمام الادارة بالموظفين

الجدول رقم (25) يبين تشبع العامل الخامس في مقياس المناخ التنظيمي

التشبع	فقرات عامل اهتمام الادارة بالموظفين	رمز الفقرة
0.60	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه	Motiv ₇
0.62	تمنح الادارة للعاملين التكوين والترقيات بكل عدالة	Motiv ₆
0.58	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وبطرق واضحة ومعروفة	Motiv ₅
0.57	تمنح المرادودية بناء على مجهود العاملين في الجامعة	Motiv ₁

احتوى هذا العامل (8.90) من التباين، وبلغ عدد الفقرات المشبعة أربع فقرات كلها ايجابية.

العامل السادس : طبيعة المنصب

الجدول رقم (26) يبين تشبع العامل السادس في مقياس المناخ التنظيمي

رمز الفقرة	فقرات عامل طبيعة المنصب	التشبع
Org ₅	تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	0.63
Org ₂	يوجد وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات	0.63
Org ₄	هناك مستوى عالٍ من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي	0.49

احتوى هذا العامل (8.81) من التباين ، وبلغ عدد الفقرات المشبعة ثلاث فقرات كلها ايجابية. يظهر من خلال النتائج المستخلصة من عملية التحليل العملي أنه تم الوصول إلى ستة عوامل أساسية ، حيث تم اعتماد نفس تسميات بعض العوامل ، في حين تم إعادة تسمية عوامل أخرى لا تخرج عن العوامل المصممة سلفا في بناء المقياس. وعليه فالعوامل المكونة لمقياس المناخ التنظيمي هي كالتالي :

العامل الأول دور التقنية في انجاز العمل: ويحتوي على 6 فقرات على النحو التالي: Tech₄ - Tech

Tech₆₋₃ - Tech₂ - Tech₁ - Tech₅.

التعريف الإجرائي لعامل دور التقنية في انجاز العمل: تلك العملية التي يقوم بها الموظف لإنجاز العمل مستعينا بمجموعة من العناصر واللوازم الآلية والمعلوماتية والأجهزة والبرمجيات الحديثة .

العامل الثاني ممارسات المسؤول: ويحتوي على 6 فقرات على النحو التالي: Leader₃ - Leader₄ -

Leader₁ - Leader₂ - Org₁ - Org₃.

التعريف الإجرائي لعامل ممارسات المسؤول: مجموع التصورات التي يكونها الموظف عن علاقاته مع الرؤساء والمسؤولين.

العامل الثالث المشاركة في اتخاذ القرار: ويحتوي على 4 فقرات على النحو التالي: Decision₁ -

Decision₂ - Decision₄ - Decision₃

التعريف الإجرائي لعامل المشاركة في اتخاذ القرار: تلك الإدراكات التي يشكلها الموظفون عن طريقة وكيفية اتخاذ الإدارة للقرارات ومدى مشاركتهم فيها خاصة المتعلقة بعملهم أو مساهم الوظيفي.

العامل الرابع الاتصال في العمل: ويحتوي على 4 فقرات على النحو التالي: Com - Com₄ - Com₂

.Com₁₋₃

التعريف الإجرائي لعامل الاتصال في العمل : عملية توزيع المعلومات وانتشارها في بيئة العمل وفق تصور الموظفين.

العامل الخامس اهتمام الادارة بالموظفين: ويحتوي على 4 فقرات على النحو التالي: Motiv₆ - Motiv₇

.Motiv₁ - Motiv₅ -

التعريف الاجرائي لعامل اهتمام الادارة بالموظفين : تمثلات الموظفين للإهتمام والتقدير الذي تقدمه الإدارة نظير مجهوداتهم.

العامل السادس طبيعة المنصب :احتوى على 3 فقرات واصبح يسمى طبيعة المنصب وتتمثل فقراته على

التالي: Org₅ - Org₂ - Org₄.

التعريف الاجرائي لعامل طبيعة المنصب: هو ما يدركه الموظف عن منصبه ودوره في الإدارة.

فالمقياس يحتوي على درجة جيدة من الصدق من خلال 27 فقرة موزعة على ستة عوامل.

3.1.3.3.4 اختبار ثبات مقياس المناخ التنظيمي

الجدول رقم (27) يوضح معاملات الثبات لجيتمان وألفا كرونباخ

العوامل	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	جيتمان
دور التقنية في انجاز العمل	06	0.88	0.88
ممارسات المسؤول	06	0.81	0.80
المشاركة في اتخاذ القرار	04	0.82	0.86
الاتصال في العمل	04	0.75	0.77
اهتمام الادارة بالموظفين	04	0.73	0.69
طبيعة المنصب	03	0.42	0.55
الثبات الكلي	27	0.91	0.85

يتضح من خلال هذا الجدول معدلات الثبات حسب معامل ألفا كرونباخ و طريقة التجزئة النصفية وفق معامل جيتمان، حيث تساوت قيمة ألفا كرونباخ مع قيمة جيتمان والمقدرة بـ 0.88 لعامل استخدام التقنية. بالنسبة لعامل ممارسات المسؤول فبلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.81 وقيمة جيتمان 0.80 ، أما عامل المشاركة في اتخاذ القرار فبلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.82 و قيمة جيتمان 0.86، فيما يخص عامل الاتصال في العمل فقدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 0.75 وقيمة جيتمان 0.77 . كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.73 وقيمة جيتمان 0.69 بالنسبة لعامل اهتمام الادارة بالموظفين، في حين قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 0.42 وقيمة جيتمان بـ 0.55 وهي قيمة متوسطة الثبات نظرا لقلة عدد فقرات هذا العامل والمقدرة بـ 3 فقرات. وعليه فالثبات الكلي لمقياس المناخ التنظيمي بلغ 0.91 لمعامل ألفا كرونباخ و0.85 بالنسبة لمعامل جيتمان وهي قيمة مرتفعة من الثبات للمقياس هذا ما يتيح فرصة استخدامه للدراسة والبحث.

2.3.3.4 مقياس الاغتراب الوظيفي

1.2.3.3.4 تعريف المقياس

بعد إجراء المقابلة في اطار الدراسة الاستطلاعية الأولية تبين وجود مجموعة من العوامل المكونة لمقياس الاغتراب الوظيفي للموظفين بالإدارة الجامعية، حيث تم تصميم استبيان لقياس متغير الاغتراب الوظيفي بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة سألفة الذكر، وتمثلت أبعاد الاغتراب الوظيفي فيما يلي:

بعد الشعور بالتشاؤم: يساعد هذا البعد في الكشف عن مدى شعور الفرد بالاستياء والتعاسة في العمل وفقدان الهدف والطموح، وغياب قيمة العمل في المنظمة

بعد الشعور بالعجز: يسعى هذا البعد للكشف عن عدم قدرة الفرد على السيطرة على مجريات الأمور وعدم التحكم في مساره المهني والمستقبلي.

بعد الانعزالية: يساهم هذا البعد في الاطلاع على مستوى الشعور بالتهميش والعزل والفراغ الذي يعيشه الفرد في العمل وعدم قدرته على الانتماء للمنظمة

بعد عدم الرضا: يساعد هذا البعد في الكشف عن فقدان الفرد لأهميته ودوره في المنظمة وعدم قدرته في التفاعل مع الآخرين نظرا لغياب اهمية دوره في العمل ودوافع العمل.

واحتوى كل بعد من هذه الأبعاد على مجموعة من الفقرات بلغت 20 فقرة موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم (28) يوضح توزيع الفقرات على أبعاد الاغتراب الوظيفي

الأبعاد	الفقرات	عدد الفقرات
الشعور بالتشاؤم	من الفقرة 01 الى الفقرة 05	05 فقرات
الشعور بالعجز	من الفقرة 06 الى الفقرة 10	05 فقرات
الانعزالية	من الفقرة 11 الى الفقرة 15	05 فقرات
عدم الرضا	من الفقرة 16 الى الفقرة 20	05 فقرات

وقد أجريت هذه الدراسة الاستطلاعية للاطلاع على الخصائص السيكومترية لمقياس الاغتراب

الوظيفي للموظفين بالإدارة الجامعية باستخدام سلم ليكرت الخماسي حيث جاء على النحو التالي

الجدول رقم (29) يوضح تنقيط الفقرات وفق سلم ليكرت الخماسي لمقياس الاغتراب الوظيفي

السلم	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
النقطة	5	4	3	2	1

مع الاشارة أن مقياس الاغتراب الوظيفي يحوي 3 فقرات سلبية ويكون التنقيط بالنسبة لهذه

الفقرات على النحو التالي

الجدول رقم (30) يوضح تنقيط الفقرات السلبية وفق سلم ليكرت الخماسي لمقياس الاغتراب الوظيفي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
11	أستطيع ايجاد حلول للمشكلات التي تعترض عملي	1	2	3	4	5
12	أتلقى العون من زملائي بالمقدار الذي اتمناه وأرغب فيه	1	2	3	4	5
22	طبيعة العمل الذي أقوم به ضمن طموحي	1	2	3	4	5

2.2.3.3.4 اختبار صدق المقياس

تم التطرق لقياس صدق مقياس الاغتراب الوظيفي وفق طريقة صدق المحكمين والتحليل العاملي.

1.2.2.3.3.4 صدق المحكمين

قُدّم هذا المقياس الى مجموعة من الاساتذة المختصين بصدد الاطلاع على مدى ملائمة فقراته لقياس ما وضع لقياسه، والتأكد من الصياغة اللغوية الملائمة ومدى وضوح المعنى لكل فقرة. و أكدت نتائج التحكيم ملائمة الاستبيان لقياس متغير الاغتراب الوظيفي، وتقديم بعض التصحيحات المتعلقة بالصيغة اللغوية لبعض الفقرات والتي تحمل معنى غير واضح أو لا تعبر عن المقصود من الفقرة، بالإضافة الى حذف فقرتين تعبر على نفس الفقرة الموجودة، أو لا تساهم في التعبير عن البعد وقياسه وتمثلت الفقرات المحذوفة فيما يلي.

الجدول رقم (31) يوضح الفقرات المحذوفة بعد تحكيم الأساتذة لمقياس الاغتراب الوظيفي

رقم الفقرة	فقرات مقياس الاغتراب الوظيفي	نسبة الرفض بعد التحكيم
14	أشعر بطول الوقت وانا في العمل	80%
20	لا أشعر بالراحة في العمل مع زملائي	70%

يبين الجدول تأكيد الأساتذة المحكمين على حذف الفقرات غير الملائمة للقياس، حيث صرح معظم الاساتذة (8 أساتذة من أصل 10 أساتذة) على حذف الفقرة 14 المبيّنة في الجدول، نظرا لعدم وضوحها ، معللين ذلك بأن بقاء الموظف لوقت طويل في العمل أو شعوره بذلك لا يعكس مستوى انعزاليته (لأن الفقرة تنتمي لبعد الانعزالية) أو اغترابه. أما الفقرة رقم 20 المبيّنة في الجدول رأى 7 أساتذة محكمين ضرورة حذفها ، لأنها تعبر على نفس معنى الفقرة رقم 8 ضمن استمارة الدراسة الأساسية وهي كالتالي "راحتي في العمل وسط زملائي غير متوفرة".

أما الفقرات التي تم تعديلها باقتراح من الأساتذة المحكمين فهي على النحو التالي:

الجدول رقم (32) يوضح الفقرات المعدلة بعد تحكيم الاساتذة لمقياس الاغتراب الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
01	يبدو مستقبلي المهني غامضا ومجهولا	يبدو مستقبلي المهني غامضا
05	أتوقع أن لا أحصل على حوافز في عملي	أتوقع أن لا أحصل على منح وعلاوات في عملي
06	قدرتي على المشاركة في اتخاذ القرارات معدومة	قدرتي على المشاركة في اتخاذ القرارات معدومة وغير ممكنة
07	أشعر بانحطاط نفسي وأنا في عملي	أشعر بذل ودناءة في عملي
09	أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به مع زملائي	أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به
12	أتلقي العون من زملائي بالمقدار الذي أتمناه وأرغب فيه	أتلقي العون من زملائي بالمقدار الذي أتمناه

بعد اجراء عملية صدق المحكمين أصبح مقياس الاغتراب الوظيفي يحتوي على 18 فقرة موزعة

على النحو التالي

الجدول رقم (33) يوضح توزيع الفقرات على أبعاد الاغتراب الوظيفي بعد صدق المحكمين

الأبعاد	الفقرات	عدد الفقرات
الشعور بالتشاؤم	من الفقرة 01 الى الفقرة 05	05 فقرات
الشعور بالعجز	من الفقرة 06 الى الفقرة 10	05 فقرات
الانعزالية	من الفقرة 11 الى الفقرة 14	04 فقرات
عدم الرضا	من الفقرة 15 الى الفقرة 18	04 فقرات

2.2.2.3.3.4 التحليل العاملي لمقياس الاغتراب الوظيفي

1.2.2.2.3.3.4 الاتساق الداخلي لمقياس الاغتراب الوظيفي

الجدول رقم (34) يوضح اتساق فقرات بعد الشعور بالتشاؤم مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه.

Mean					الشعور بالتشاؤم	البعد ورمزه
- 5	- 4	- 3	- 2	- 1		رقم الفقرة ورمزها
Mean ₅	Mean ₄	Mean ₃	Mean ₂	Mean ₁		
0.82	0.87	0.89	0.80	0.75		قيمة الارتباط
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01		مستوى الدلالة

يبين هذا الجدول اتساق فقرات بعد الشعور بالتشاؤم مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه، حيث بلغت

قيمة ارتباط الفقرة الأولى والتي يرمز اليها ب Mean₁ بالبعد 0.75، أما الفقرة الثانية ذات الرمز

Mean₂ فبلغت قيمة الارتباط ب 0.80، أما الفقرة الثالثة ذات الرمز Mean₃ فبلغت قيمة الارتباط ب

0.89، كما بلغت قيمة الارتباط للفقرة الرابعة ذات الرمز Mean₄ ب 0.87، وبلغت قيمة الارتباط للفقرة

الخامسة ذات الرمز Mean₅ ب 0.82. وعليه نلاحظ ان قيم ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي اليه

تعبر عن دلالة هذا البعد.

الجدول رقم (35) يوضح اتساق فقرات بعد الشعور بالعجز مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه.

power					الشعور بالعجز	البعد ورمزه
- 10	- 9	- 8	- 7	- 6		رقم الفقرة ورمزها
power ₅	power ₄	power ₃	power ₂	power ₁		
0.42	0.70	0.80	0.86	0.67		قيمة الارتباط
0.01	0.01	0.01	0.01	0.01		مستوى الدلالة

يوضح هذا الجدول اتساق فقرات بعد الشعور بالعجز مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه، حيث بلغت قيمة ارتباط الفقرة الأولى والتي يرمز اليها بـ $power_1$ بالبعد 0.67، أما الفقرة الثانية ذات الرمز $power_2$ فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.86، أما الفقرة الثالثة ذات الرمز $power_3$ فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.80، كما بلغت قيمة الارتباط للفقرة الرابعة ذات الرمز $power_4$ بـ 0.70، وبلغت قيمة الارتباط للفقرة الخامسة ذات الرمز $power_5$ بـ 0.42. وعليه نلاحظ ان قيم ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي اليه تعبر عن دلالة هذا البعد.

الجدول رقم (36) يوضح اتساق فقرات بعد الانعزالية مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه.

Isolation				الانعزالية	البعد ورمزه
- 14	- 13	- 12	- 11		رقم الفقرة ورمزها
Isolation ₄	Isolation ₃	Isolation ₂	Isolation ₁		
0.45	0.68	0.72	0.58		قيمة الارتباط
0.01	0.01	0.01	0.01		مستوى الدلالة

يوضح هذا الجدول اتساق فقرات بعد الانعزالية مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه، حيث بلغت قيمة ارتباط الفقرة الأولى والتي يرمز اليها بـ $Isolation_1$ بالبعد 0.58، أما الفقرة الثانية ذات الرمز $Isolation_2$ فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.72، أما الفقرة الثالثة ذات الرمز $Isolation_3$ فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.68، كما بلغت قيمة الارتباط للفقرة الرابعة ذات الرمز $Isolation_4$ بـ 0.45. وعليه نلاحظ ان قيم ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي اليه تعبر عن دلالة هذا البعد.

الجدول رقم (37) يوضح اتساق فقرات بعد عدم الرضا مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه.

عدم الرضا				البعد ورمزه
Disatisfa				
18 -	17 -	16 -	15 -	رقم الفقرة ورمزها
Disatisfa ₄	Disatisfa ₃	Disatisfa ₂	Disatisfa ₁	
0.57	0.68	0.82	0.66	قيمة الارتباط
0.01	0.01	0.01	0.01	مستوى الدلالة

يظهر من خلال هذا الجدول اتساق فقرات بعد عدم الرضا مقارنة بالبعد الذي تنتمي إليه، حيث

بلغت قيمة ارتباط الفقرة الأولى والتي يرمز اليها بـ Disatisfa₁ بالبعد 0.66، أما الفقرة الثانية ذات الرمز Disatisfa₂ فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.82، أما الفقرة الثالثة ذات الرمز Disatisfa₃ فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.68، كما بلغت قيمة الارتباط للفقرة الرابعة ذات الرمز Disatisfa₄ بـ 0.57. وعليه نلاحظ ان قيم ارتباط الفقرات بالبعد الذي تنتمي اليه تعبر عن دلالة هذا البعد.

الجدول رقم (38) يوضح اتساق أبعاد الاغتراب الوظيفي مقارنة بالمقياس الكلي .

الابعاد	الشعور بالتشاؤم	الشعور بالعجز	الانعزالية	عدم الرضا
	Mean	power	Isolation	Disatisfa
قيمة الارتباط	0.85	0.86	0.62	0.80
مستوى الدلالة	0.01	0.01	0.01	0.01

يوضح هذا الجدول اتساق أبعاد الاغتراب الوظيفي بالمقياس الكلي، حيث بلغت قيمة ارتباط البعد

الأول الموسوم بالشعور بالتشاؤم بـ 0.84، أما البعد الثاني المعنون بالشعور بالعجز فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.86، أما البعد الثالث بعنوان الانعزالية فبلغت قيمة الارتباط بـ 0.62، كما بلغت قيمة ارتباط البعد الرابع والموسوم بعدم الرضا بـ 0.80. وعليه نلاحظ ان قيم ارتباط الابعاد بالمقياس الكلي الذي تنتمي اليه تعبر عن دلالة مفهوم الاغتراب الوظيفي.

يظهر من خلال النتائج المدونة على الجدول أن كل قيم الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 مما يجعل المقياس يحتفظ بصورته الحالية والذي يحتوي على 18 فقرة، ويقود الى إخضاعه للتحليل العاملي للتأكد من صدقه.

2.2.2.2.3.3.4 التحليل العاملي

يقتضي تطبيق التحليل العاملي توفر شروط متعلقة بالبيانات ومدى كفايتها لإجراء التحليل، وكذا شرط كفاية حجم العينة، حيث أظهرت النتائج المرتبطة بقابلية مصفوفة الارتباط للتحليل MSA أن كل القيم تراوحت بين 0.92 و 0.61 وهي قيمة تفوق القيمة المطلوبة والمقدرة بـ 0.50. أما كفاية البيانات فأظهرت النتائج أن قيمة KMO تساوي 0.85 وهي قيمة تفوق القيمة المطلوبة والمقدرة بـ 0.70. أما فيما يخص كفاية حجم العينة فينتطلب فروق فردية للعينة المدروسة تسمح بإجراء التحليل العاملي. بمعنى أن الدلالة الاحصائية يجب أن تكون أقل من 5% . فالمقياس دال عند مستوى دلالة بارنلات يساوي 0.00001.

بعد التأكد من توفر الشروط المطلوبة لإجراء التحليل العاملي، تم إجراء التطبيق وفق طريقة المكونات الأساسية *composants principales*، وباستخدام محك الجذر الكامن أكبر من 1 صحيح للعوامل، وتم التدوير بطريقة فاريماكس *Varimax*، واعتبر التشعب الدال هو الذي يساوي أو يفوق 0.40، مع اعتبار أن كل عامل يجب أن لا يقل عدد فقراته عن 3 فقرات، ويكون تشعب كل فقرة يفوق أو يساوي 0.40.

أظهرت النتائج عند تطبيق التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية وجود عامل واحد يحوي جميع الفقرات وهذا قبل عملية التدوير، ولكن بعد إجراء عملية التدوير بطريقة فاريماكس *Varimax*، تم الحصول على 5 عوامل، حيث احتوى العامل الخامس على فقرتين والعامل الرابع كذلك على فقرتين. الأمر الذي استلزم حذف البعد الخامس من خلال حذف الفقرتين المكونتين لهذا البعد، تمثلت هاتين الفقرتين في

(isolation₁ و disatisfa₄). وبنفس الطريقة تم التدوير مرة ثانية، فأظهرت النتائج 4 عوامل، حيث اشتمل البعد الرابع على فقرة واحدة مما استوجب حذف هذا البعد بحذف هذه الفقرة (isolation₄). وبنفس الطريقة تم التدوير مرة أخرى، فأظهرت النتائج 3 أبعاد يحوي كل بعد على 3 فقرات وأكثر، ويفوق او يساوي تشبع كل فقرة 0.40. وتبين من خلال هذه العملية ان هذه العوامل المتحصل عليها لم تخرج عن مضمون العوامل المعتمدة في تصميم وبناء الاستبيان كما سيُوضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (39) يوضح مصفوفة تشبعات فقرات مقياس الاغتراب الوظيفي باستخدام التحليل

العالمي بعد التدوير

العوامل بعد التدوير				فقرات المقياس
قيم الشبوع	3ع	2ع	1ع	
0.78			0.85	Mean ₃
0.78			0.82	Mean ₄
0.71			0.79	Mean ₂
0.69			0.78	Mean ₅
0.54			0.71	Mean ₁
0.54			0.70	power ₁
0.68		0.81		Isolation ₂
0.66		0.81		Disatisfa ₃
0.70		0.71		power ₃
0.55		0.60		power ₄
0.31		0.55		Isolation ₃
0.70		0.54		power ₂
0.62	0.77			power ₅

0.63	0.72			Disatisfa ₁
0.59	0.53			Disatisfa ₂
التباين الكلي	1.89	3.29	4.32	الجذر الكامن
63.37	12.59	21.95	28.82	نسبة التباين المفسر

العامل الأول: فقدان المعنى

الجدول رقم (40) يبين تشبع العامل الأول (فقدان المعنى) في مقياس الاغتراب الوظيفي

التشبع	فقرات عامل فقدان المعنى	رمز الفقرة
0.78	أشعر بأن لا مستقبل لي في هذه الجامعة	Mean ₃
0.78	أشعر أن وضعي الوظيفي لن يتحسن أبدا	Mean ₄
0.71	ليس في حياتي المهنية ما يجعلني متفائلا	Mean ₂
0.69	أتوقع أن لا أحصل على منح وعلاوات في عملي	Mean ₅
0.54	يبدو مستقبلي المهني غامضا	Mean ₁
0.54	قدرتي على المشاركة في اتخاذ القرارات معدومة وغير ممكنة	Power ₁

اشتمل هذا العامل على نسبة 28.82 من التباين المفسر، وبلغ عدد الفقرات المشبعة ستة (6)

تدل على معنى المفهوم.

العامل الثاني: فقدان الثقة

الجدول رقم (41) يبين تشبع العامل الثاني (فقدان الثقة) في مقياس الاغتراب الوظيفي.

التشبع	فقرات عامل فقدان الثقة	رمز الفقرة
0.68	أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل	Isolation ₂
0.66	راحتي في العمل وسط زملائي غير متوفرة	Disatisfa ₃
0.70	أجد صعوبة شديدة في مناقشة موضوع ما مع زملائي في العمل	Power ₃
0.55	أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به	Power ₄
0.31	علاقتي مع زملائي رسمية	Isolation ₃
0.70	أشعر بذل ودناءة وأنا في عملي	Power ₂

احتوى هذا العامل على نسبة 21.95 من التباين المفسر، وبلغ عدد الفقرات المشبعة ستة (6) فقرات

تعبر عن معنى المفهوم.

العامل الثالث: اللانتماء

الجدول رقم (42) يبين تشبع العامل الثالث (اللانتماء) في مقياس الاغتراب الوظيفي.

التشبع	فقرات عامل اللانتماء	رمز الفقرة
0.62	أستطيع إيجاد حلول للمشكلات التي تعترض عملي	Power ₅
0.63	يعامل رئيسي زملائي في العمل أفضل من معاملتي	Disatisfa ₁
0.59	شعوري بالانتماء للجامعة غير موجود	Disatisfa ₂

تضمن هذا العامل نسبة 12.59 من التباين المفسر، وبلغ عدد الفقرات المشبعة ثلاث (3) فقرات تعبر

على معنى المفهوم.

يتضح من خلال النتائج المستخلصة من عملية التحليل العاملي وجود ثلاثة عوامل أساسية يتشعب عليها متغير الاغتراب الوظيفي، وبعد معاينة وتفحص فقرات كل عامل تم إعادة تسمية العوامل تسميات أخرى لا تخرج عن العوامل المعتمدة في تصميم وبناء المقياس، وعليه فالعوامل المكونة لمقياس الاغتراب الوظيفي بعد إجراء عملية التحليل العاملي جاءت على النحو التالي:

العامل الأول : احتوى على 6 فقرات ،وأصبح يسمى فقدان المعنى، وتمثلت فقراته كالتالي: Mean₃ -

$$Power_1 - Mean_1 - Mean_5 - Mean_2 - Mean_4$$

التعريف الاجرائي لعامل فقدان المعنى: تلك الحالة التي يشعر فيها الموظف بالضيق والاهمال في العمل ، ولا يستطيع التنبؤ بالنتائج المستقبلية المرتبطة بتطوره الوظيفي ، من خلال عدم قدرته على تحقيق أهدافه و توجيه سلوكه ، واقتناعه بوجود خلل في المعايير والقيم التي توجه سلوك المسؤولين ، والتي هي نابعة من الوضع أو النظام الوظيفي القائم على التهميش والاقصاء، وينجم مثل هذا الشعور لدى الموظفين بسبب التذمر والفشل المتكرر الذي سلط عليهم من جهة ، وعدم اشباعهم لمختلف الحاجات المادية والنفسية والاجتماعية من جهة أخرى.

العامل الثاني: احتوى على 6 فقرات، وأصبح يسمى فقدان الثقة ، وتمثلت فقرات هذا العامل على النحو

$$\text{التالي: } Isolation_2 - Disatisfa_3 - Power_3 - Power_4 - Isolation_3 - Power_2$$

التعريف الاجرائي لعامل فقدان الثقة: هو تلك الحالة التي يشعر فيها الموظف بانحلال العلاقة الدينامية والتفاعلية التي تربطه بإدارته وزملائه، حيث تنحل وتتفكك معها الثقة القائمة بين الطرفين أي بين الموظف وبين الادارة والزملاء، ويؤدي ذلك الى شعور الموظف بعزلته وانفصاله وابتعاده عن مجموعته مع صعوبة في التكيف والانسجام معهم في العمل، وما ينعكس على شعوره بالدونية والاحتقار في العمل.

العامل الثالث: احتوى على 3 فقرات، وأصبح يسمى اللانتماء، وتتمثل فقرات هذا العامل على النحو التالي:

$$Disatisfa_2 - Disatisfa_1 - Power_5$$

التعريف الاجرائي لعامل اللانتماء: هو حالة شعورية يعيشها الموظف في عمله، والتي تعبر عن فقدان الولاء والانتماء الى المؤسسة الجامعية، نظرا لعدم عدالة المسؤولين أو صعوبة الاندماج في الوسط المهني، بفعل غياب الروح المعنوية وروح الجماعة في العمل.

فمقياس الاغتراب الوظيفي يحتوي على درجة جيدة من الصدق موزعة على ثلاثة أبعاد.

3.2.3.3.4 اختبار ثبات مقياس الاغتراب الوظيفي

الجدول رقم (43) يوضح معاملات الثبات ألفاكرونباخ وجيتمان.

العوامل	عدد الفقرات	ألفاكرونباخ	جيتمان
فقدان المعنى	06	0.89	0.89
فقدان الثقة	06	0.82	0.83
اللانتماء	03	0.63	0.64
الثبات الكلي	15	0.89	0.79

يظهر من خلال هذا الجدول نتائج الثبات حسب معامل ألفاكرونباخ وطريقة التجزئة النصفية وفق معامل جيتمان. حيث تساوت قيمة الثبات بالنسبة لمعامل ألفاكرونباخ ومعامل جيتمان لعامل فقدان المعنى وقدرت بـ 0.89 وهي قيمة مرتفعة من الثبات. أما عامل فقدان الثقة فقدرت قيمة الثبات بالنسبة لمعامل ألفاكرونباخ بـ 0.82 أما معامل جيتمان فقدرت قيمة الثبات بـ 0.83 وهي قيمة متقاربة بين العاملين كما أنها قيمة مرتفعة من الثبات. أما فيما يخص عامل اللانتماء فقدرت قيمة الثبات بالنسبة لمعامل ألفاكرونباخ بـ 0.63. بينما قدرت قيمة الثبات لمعامل جيتمان بـ 0.64 وهي كذلك قيمة متقاربة بين

العاملين. كما أنها قيمة متوسطة بالنسبة للثبات، ويعود ذلك لقلة فقرات هذا العامل والمقدرة بثلاث فقرات. أما بالنسبة للثبات الكلي لمقياس الاغتراب الوظيفي فقدّر بـ 0.89 لمعامل ألفا كرونباخ وقدّر بـ 0.79 بالنسبة لمعامل جيتمان. وعليه يتمتع هذا المقياس بالثبات مما يسمح باستخدامه للدراسة والبحث.

4.3.4 أداة المقابلة

تظهر أهمية المقابلة من خلال التعرف والكشف عن مشاعر وأحاسيس الموظف، وكذا اتجاهاته وميوله وقيمه، فمن خلالها تكون هناك فرصة للموظف للتعبير عن آرائه وظروفه المهنية، والإلمام بالظاهرة بجميع جوانبها. كما يظهر الهدف من المقابلة في زيادة التبصّر بمشكلة البحث والفرضيات والتوسع في جمع المعطيات والتعرف على بعض الجوانب الغامضة أو الجديدة في البحث من أجل الوقوف عليها بالتحليل والتفسير والمناقشة.

1.4.3.4 دليل المقابلة

تمحورت مقابلة الدراسة حول الاطلاع على مدى شعور الموظف بالتهميش والاقصاء والانعزال في مختلف المواقف المهنية، وكذا معرفة العوامل التي تقف وراء هذا الشعور، بمعنى معرفة شعور الموظف اتجاه العلاقات المهنية التي تربطه مع الزملاء والرؤساء، والاطلاع على الجو الاجتماعي السائد بين الموظفين، ومدى تعاونهم وتشاركتهم في العمل، أو انفصالهم وتنافرهم وتصارعهم، وما ينعكس ذلك على الحالة الشعورية للفرد من فقدانه مسوغات الحياة المهنية والتذمر المستمر والاستياء والتعاسة في العمل، وعليه جاءت تساؤلات المقابلة على النحو التالي:

هل تشعر بالتهميش والانعزال أو الاقصاء في العمل؟

ما هي الأسباب التي تعتقد أنها وراء ذلك؟

وشملت عينة الدراسة 20 موظف اختير بطريقة قصدية من أجل تغطية أهم الخصائص الشخصية لمجتمع البحث.

2.4.3.4 خصائص عينة المقابلة

توزيع عينة المقابلة حسب متغير الجنس : توزعت عينة المقابلة على 8 ذكور و12 إناث من المجموع الكلي لعينة الدراسة المتعلقة بالمقابلة والمقدرة بـ 20 موظف.

توزيع عينة المقابلة حسب متغير العمر: توزعت عينة الدراسة المتعلقة بالمقابلة على 2 موظف للفئة العمرية التي تساوي أو تفوق 25 سنة من المجموع الكلي والمقدر بـ 20 موظف، و5 موظفين بالنسبة للفئة العمرية الممتدة من 26 إلى 35 سنة، أما الفئة العمرية الممتدة بين 36 إلى 45 سنة فبلغ عددهم 8 موظفين، كما بلغ عدد الموظفين ضمن الفئة العمرية التي تساوي أو تفوق 46 سنة بـ 5 موظفين من عينة الدراسة الخاصة بالمقابلة.

توزيع عينة المقابلة حسب متغير الحالة الاجتماعية: توزعت عينة الدراسة المتعلقة بالمقابلة على 7 موظفين عزّاب، و13 موظف من فئة المتزوجين.

توزيع عينة المقابلة حسب متغير المستوى العلمي: بلغ عدد الموظفين ذوي التعليم المتوسط بـ 6 موظفين، أما ذوي التعليم الثانوي فبلغ عددهم 7 موظفين، كذلك بلغ عدد الموظفين ذوي التعليم الجامعي بـ 7 موظفين.

توزيع عينة المقابلة حسب متغير سنوات الخبرة : تتوّعت عينة الدراسة المتعلقة بالمقابلة، حيث بلغ عدد الموظفين ذوي الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات بـ 2 موظف، كما بلغ عدد الموظفين ذوي الخبرة المهنية من 6 إلى 10 سنوات بـ 4 موظفين، أما عدد الموظفين ذوي الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة فبلغ عددهم 5 موظفين، بلغ أيضا عدد الموظفين ذوي الخبرة المهنية من 16 إلى 20 سنة 5 موظفين، في حين بلغ عدد الموظفين ذوي الخبرة المهنية أكثر من 21 سنة 4 موظفين.

توزيع عينة المقابلة حسب متغير الفئة المهنية: بلغ عدد الاطارات من عينة الدراسة المتعلقة بالمقابلة 4 موظفين، أما مستخدمي التطبيق فبلغ عددهم 6 موظفين، أما مستخدمي التحكم بلغ عددهم 5 موظفين، كما بلغ عدد مستخدمي التنفيذ 5 موظفين.

وسعياً وراء بلوغ هدف الدراسة تمت المقابلة بشكل فردي حتى يتسنى لكل موظف التصريح والإدلاء بآرائه بثقة وارتياح، من خلال فتح المجال للتعبير عن كل ما يشعر به داخل بيئة العمل، والاختذ بعين الاعتبار الوقت المناسب لذلك، حيث تمت معظم المقابلات في الفترة الصباحية نظراً لتواجد معظمهم في مكان العمل، فضلاً عن البحث عن وقت الفراغ الذي يناسبهم تجنباً للإحراج وتحقيقاً لتصريحات تتوافق وشعورهم.

4.4 الدراسة الأساسية

بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية والتأكد من الخصائص السيكومترية لمقياسي المناخ التنظيمي والاعتراب الوظيفي، والتحقق من صدقهما وثباتهما، تم توزيع 600 استبيان على الموظفين بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان على مختلف الرتب والأسلاك والوظائف بالإدارات والكليات خلال الأسبوع الأول من شهر جانفي 2018 الى غاية الأسبوع الأخير من شهر مارس من نفس السنة، والجدير بالذكر أن عملية سحب عينة الدراسة الأساسية كانت بطريقة عرضية، وتم استجاع 371 استبيان من المجموع الكلي للاستبيانات الموزعة، أما بقية الاستبيانات غير المستلمة لم يتم ملئها بسبب انشغال الموظفين بعملهم وهذا حسب تصريحات البعض منهم، أو لأسباب أخرى تظهر من خلال تصرفاتهم وتصوراتهم أن الاستبيان يمس بجوانب العمل ولا يحق لهم الإدلاء بآرائهم، وخلال ترميز الاستمارات من أجل تفرغها على الحزمة الاحصائية SPSS تبين أن 23 استبيان من مجموع الاستبيانات المستلمة لم يتم ملأها بالشكل المطلوب، لذا تم استبعادها. فقد اشتملت الدراسة الأساسية على 348 استبيان موزع على خصائص شخصية ومهنية.

1.4.4 توزيع عينة الدراسة الأساسية

الجدول رقم (44) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	141	40.50%
إناث	207	59.50%
المجموع	348	100%

يتبين من خلال الجدول رقم (44) توزيع الموظفين في العينة الأساسية حسب الجنس والتي تقدر بـ 348 موظف موزعين كما هو مبين في الجدول على الذكور والإناث. حيث بلغ عدد الموظفين الذكور 141 موظف ما يعادل 40.50% ، بينما بلغ الموظفين الإناث 207 موظفة ما يعادل 59.50% من المجموع الكلي للعينة مما يلاحظ أن هناك تجانس في عامل الجنس.

الجدول رقم (45) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن

السن	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	06	1.70%
من 26 الى 35 سنة	151	43.40%
من 36 الى 45 سنة	134	38.50%
من 46 سنة فأكثر	46	16.40%
المجموع	348	100%

يظهر من خلال الجدول أن هناك تباين في الفئات العمرية لعينة الدراسة الأساسية التي قدرت بـ 348 موظف، حيث بلغ عدد الموظفين الذين يساوي أو يقل أعمارهم عن 25 سنة 6 موظفين ما يساوي 1.70% وهي أصغر قيمة بين الفئات العمرية لعينة الدراسة. أما الفئة العمرية الممتدة ما بين 26 و 35 سنة فبلغ عدد الموظفين 151 موظف ما يعادل 43.40% وهي أعلى قيمة اشتملت عليها هذه الفئة بالمقارنة مع الفئات العمرية الأخرى. بينما الفئة العمرية الممتدة ما بين 36 و 45 سنة فبلغ عدد الموظفين

134 موظف بنسبة 38.50% . في حين بلغ عدد الموظفين 57 موظف ضمن الفئة العمرية التي تساوي أو تفوق 46 سنة ما يعادل 16.40% من المجموع الكلي لعينة الدراسة.

الجدول رقم (46) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
أعزب (ة)	99	28.40%
متزوج (ة)	231	66.40%
مطلق(ة)	13	3.70%
أرمل(ة)	05	1.40%
المجموع	348	100%

يظهر من خلال هذا الجدول توزيع عينة الدراسة الأساسية وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية إلى

أربع فئات حيث بلغت فئة العزاب 99 حالة ما يعادل 28.40% أما فئة المتزوجين فبلغت 231 حالة بنسبة 66.40%، بينما قدرت فئة المطلقين بـ 13 حالة بنسبة 3.70%. في حين بلغ عدد الأرامل 5 حالات ما يعادل 1.40% من العدد الاجمالي لعينة الدراسة.

الجدول رقم (47) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ابتدائي	00	0%
متوسط	11	3.20%
ثانوي	122	35.10%
جامعي	215	61.80%
المجموع	348	100%

يبين الجدول توزيع عينة الدراسة الأساسية على المؤهل العلمي، حيث اشتملت عينة الدراسة الأساسية على عدة مستويات علمية حيث بلغ عدد الموظفين ذوي المستوى الجامعي 215 موظف أي 61.80% من المجموع الكلي للعينة، وهي أعلى قيمة مقارنة بالمستويات الأخرى. بينما بلغ عدد

الموظفين ذوي المستوى الثانوي 122 موظف بنسبة 35.10%. أما الموظفين المنتمين لعينة الدراسة فقدر عددهم بـ 11 موظف بنسبة 3.20% من ذوي المستوى المتوسط. ويلاحظ أن عينة الدراسة لا تحتوي على أي موظف من ذوي المستوى الابتدائي.

الجدول رقم (48) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	العدد	النسبة المئوية
مستخدمي التأطير (الاطارات)	118	33.90%
مستخدمي التطبيق	112	32.20%
مستخدمي التحكم	78	22.40%
مستخدمي التنفيذ	40	11.50%
المجموع	348	100%

يظهر من خلال الجدول رقم (48) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الفئات المهنية، حيث تنوعت عينة الدراسة حسب التصنيفات المهنية المعتمدة من المديرية العامة للتوظيف العمومي للإدارة، حيث قدر عدد الموظفين المنتمين لفئة مستخدمي التأطير (الاطارات) بـ 118 موظف ما يعادل 33.90% من المجموع الكلي لعينة الدراسة، وهي أكبر فئة مقارنة بالفئات الأخرى. أما عدد الموظفين المنتمين لفئة مستخدمي التطبيق فبلغ عددهم 112 موظف ما يعادل 32.20%. بينما بلغ عدد الموظفين لفئة مستخدمي التحكم 78 موظف أي ما يعادل 22.40%، في حين بلغ عدد الموظفين المنتمين لفئة مستخدمي التنفيذ 40 موظف ما يعادل 11.50% من عينة الدراسة ككل.

الجدول رقم (49) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	50	14.40%
من 6 إلى 10 سنوات	177	50.90%
من 11 إلى 15 سنة	46	13.20%
من 16 إلى 20 سنة	26	7.50%
أكثر من 21 سنة	49	14.10%
المجموع	348	100%

يظهر من خلال الجدول رقم (49) أن الدراسة اعتمدت على 5 مستويات مهنية حيث يشمل المستوى الأول للخبرة المهنية الموظفين الذين لديهم خبر مهنية تساوي أو تقل عن 5 سنوات وقدّر عددهم بـ 50 موظف ما يعادل 14.40% من المجموع الكلي لعينة البحث. أما المستوى الثاني يشمل الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 6 و 10 سنوات وبلغ عددهم 177 موظف ما يعادل 50.90%. بينما المستوى الثالث فيضم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 11 و 15 سنة وبلغ عددهم 46 موظف ما يعادل 13.20%. أما المستوى الرابع فيحتوي على الموظفين الذين لديهم خبرة تتراوح بين 16 و 20 سنة وقدّر عددهم بـ 26 موظف ما يعادل 7.50%. في حين اشتمل المستوى الخامس على الموظفين الذين تساوي أو تزيد خبرتهم عن 21 سنة وبلغ عددهم 49 موظف ما يعادل 14.10% من المجموع الكلي لعينة الدراسة والمقدر بـ 348 موظف.

5.4 منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها لدراسة العلاقة التنبؤية بين المناخ التنظيمي والاعتراب الوظيفي، فإن المنهج الملائم هو المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال تفسير وتحليل ومناقشة المعلومات المجمعة والتعبير عنها تعبيراً كميًا وكمياً، حيث يصف ويفسر التعبير الكيفي الظاهرة ويوضح خصائصها والكشف عن مكوناتها، بينما يعطي التعبير الكمي وصفاً رقمياً ويحلّل ويوضح مقدار الظاهرة وحجتها، ودرجات الارتباط والتباين بين المتغير المستقل والتابع والمتغيرات الوسيطة. وأستُخدم هذا المنهج المزدوج بين الطرح الكمي والكيفي نظراً لطبيعة الظاهرة التي تحتوي على بعض التحفظات المهنية وعدم قدرة الموظف الإدلاء بآرائه وشعوره كما هو في الواقع من خلال الإجابة على استمارة البحث، وربما يرجع ذلك للخوف من عواقب ما صرّح به الموظف وإمكانية اطلاع الرؤساء على معلوماته، ومن جهة أخرى غياب ثقافة

البحث لدى المبحوثين من أجل تحري الحقيقة والتعبير عن الشعور المناسب في استمارة البحث، وما ينعكس ذلك على نتائج البحث. والجدير بالذكر أن الباحث ينتمي الى مجتمع الدراسة ، وعليه تم الاعتماد على المنهج الكيفي من خلال أداة المقابلة من اجل الغور في أعماق المبحوثين وصناعة جو من الثقة للوصول إلى حقيقة الظاهرة من اجل اعطاء قيمة علمية لنتائج الدراسة.

6.4 الاساليب الاحصائية المستخدمة

لمعالجة بيانات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في :

الإحصاء الوصفي: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية.

الاحصاء الاستدلالي: معامل الانحدار المتعدد .

5 الفصل الخامس عرض النتائج

1.5 عرض نتائج الدراسة الكمية

بعد الاطلاع على مدى صدق وثبات أدوات القياس سيتم في هذا الفصل عرض النتائج من خلال استخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد والذي سيكشف عن العوامل التي تنتبأ بالاغتراب الوظيفي وأبعاده. كما أن استخدام معامل الانحدار المتعدد يتطلب توفر شروط لتطبيقه، وعليه تمت مراجعة هذه الشروط عند تنفيذه كل مرة من مراحل البحث. وتتمثل هذه الشروط في أن يكون هناك اعتدالية في التوزيع الاحتمالي للبواقي ويظهر جليا من خلال المخطط *graphiques*، كما يتطلب تنفيذ الانحدار المتعدد أن يكون هناك تجانس البواقي، بمعنى مجموع البواقي يساوي الصفر، كما يجب أن لا يكون هناك ازدواجية بين المتغيرات المستقلة أي غير مرتبطة فيما بينها ويتم قياسه من خلال عامل تضخم التباين *vif* أو من خلال تفحص مصفوفة الارتباطات حيث يجب أن تكون الارتباطات ضعيفة، كما يجب أن لا يكون ارتباط ذاتي للبواقي وتم قياسه من خلال اختبار *Durban Watson*. كما يجب الاطلاع على عدم وجود حالات شاذة ، بمعنى عدم وجود قيم متطرفة وتم قياس هذا الشرط من خلال اختبار *Mahalanobis* وفحص أعلى قيمة فيه ومقرنتها مع " ر " الجدولية والمقدرة 14.07 عند درجة حرية 7.

1.1.5 عرض نتائج الفرضية الأولى

يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي ككل لدى الموظفين.

جدول رقم (50) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي ككل لدى الموظفين (ن = 348)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة.
الانحدار	4947,17	1	4947,17	61,259	0,000
الباقى	27942,52	346	80,759		
المجموع	32889,69	347			

المتغير التابع : الاغتراب الوظيفي
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول

يبين الجدول رقم (50) أن قيمة "ف" للنموذج تساوي (61.259) وهي مختلفة عن الصفر ودالة احصائياً، إذ أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النموذج أي بعد " ممارسات المسؤول" يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لدى الموظفين بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان.

جدول رقم (51) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لعينة الدراسة (ن = 348)

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-deux	مربع معامل الارتباط المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
1	0,388	0,150	0,148	8,987	1,921

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (51) أن قيمة (Durbin-watson) $1 < 1,92 < 3$ ، وهذا يعني أن نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.38 أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في

"الاغتراب الوظيفي". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.15، ويُعبّر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول " يُفسّر ما قيمته 15% من التباين الكلي للمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي".

كما نلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل ($R\text{-deux ajusté}$) والتي تساوي 0.14 هي تقريبا نفس قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.15 ولم تفقد إلا 0.01، وهو فرق بسيط هذا ما يدل على أنّ العينة فقدت 1% من نسبة التنبؤ على مستوى العينة.

جدول رقم (52) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي ككل لدى الموظفين (ن=348)

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Bêta	ت	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
القيمة الثابتة	55,938	2,191	-0,388	25,532	0,000
ممارسات المسؤول	-0,841	0,107		-7,827	0,000

المتغير التابع : الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (52) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ المتغير المستقل "المناخ التنظيمي" وأبعاده بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" للنموذج الأول :

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 55,938 + (- 0,841 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أنّ قيمة المعامل المعياري $Bêta = - 0.388$ عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وهي تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أنّ بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لعينة الدراسة.

1.1.1.5 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى

يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده في التنبؤ بفقدان المعنى لدى الموظفين.

جدول رقم (53) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ ببعد فقدان المعنى لعينة الدراسة (ن = 348).

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الانحدار	1547,129	1	1547,129	55,347	0,000
الباقى	9671,799	346	27,953		
المجموع	11218,928	347			

المتغير التابع : فقدان المعنى
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

يُظهر الجدول رقم (53) أن قيمة "ف" للنموذج تساوي (55,347) وهي مختلفة عن الصفر ودالة

احصائياً، إذ أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النموذج أي

بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع " فقدان المعنى " لدى عينة الدراسة.

جدول رقم (54) يوضح نتيجة الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ ببعد فقدان المعنى لعينة الدراسة (ن = 348).

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-deux	مربع معامل الارتباط المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
1	0,371	0,138	0,135	5,287	1,876

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

المتغير التابع : فقدان المعنى.

يوضح الجدول رقم (54) أن قيمة (Durbin-watson) $1 < 1.87 < 3$ ، وهذا يعني أن

نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.37 أي وجود

علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في

"فقدان المعنى". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.13، ويُعبّر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول " يُفسّر ما قيمته 13% من التباين الكلي للمتغير التابع " فقدان المعنى " .

ويظهر من الجدول أيضا أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل ($R\text{-deux ajusté}$) هي نفس قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.13 ، هذا ما يدل على استقرار النموذج ولم يفقد أي نسبة من التنبؤ على مستوى العينة.

جدول رقم (55) يلخص تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ ببعد فقدان المعنى لعينة الدراسة (ن=348).

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	ت	مستوى الدلالة
	Bمعامل الانحدار	الخطأ المعياري			
القيمة الثابتة	26,869	1,289	-0,371	20,845	0,000
ممارسات المسؤول	-0,470	0,063		-7,440	0,000

المتغير التابع : فقدان المعنى.

من خلال الجدول رقم (55) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ بعد " ممارسات المسؤول " ببعد "فقدان المعنى" للنموذج:

المعنى " للنموذج:

$$[\text{فقدان المعنى} = 26.869 + (-0,470 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{\epsilon} = -0,371$ عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وهي

تختلف عن الصفر ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ ببعد "فقدان المعنى" لعينة الدراسة.

2.1.1.5 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية

يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده في التنبؤ بفقدان الثقة لدى الموظفين.

جدول رقم (56) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ ببعده فقدان الثقة لعينة الدراسة (ن = 348).

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	237,818	1	237,818	12,557	0,000
الباقى	6553,110	346	18,940		
المجموع	6790,928	347			
2 الانحدار	413,530	2	206,765	11,185	0,000
الباقى	6377,398	345	18,485		
المجموع	6790,928	347			

المتغير التابع: فقدان الثقة.

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, اهتمام الإدارة بالموظفين.

يتبين من الجدول رقم (56) أن قيمة "ف" للنموذجين تساوي (12,557) و (11,185) تختلفان

عن الصفر ودالة احصائياً، إذ أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه

فإن النموذجين أي بعد " ممارسات المسؤول " وبعد " اهتمام الإدارة بالموظفين " يساهمان في التنبؤ

بالمغير التابع "فقدان الثقة" لدى الموظفين بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان.

جدول رقم (57) يوضح نتيجة الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ ببعده فقدان الثقة

لعينة الدراسة (ن = 348).

النموذج	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
	R	R-deux	R-deux ajusté		
1	0,187	0,035	0,032	4,352	1,941
2	0,247	0,061	0,055	4,299	

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, اهتمام الإدارة بالموظفين.

المتغير التابع : فقدان الثقة.

يظهر من الجدول رقم (57) أن قيمة (Durbin-watson) $1 < 1.94 < 3$ ، وهذا يعني أن

نموذجي الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.18 بالنسبة

للمنموذج الأول أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في "فقدان الثقة". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.03، ويُعبّر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول " يُفسّر ما قيمته 3% من التباين الكلي للمتغير التابع "فقدان الثقة". وأنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل ($R\text{-deux ajusté}$) هي نفس قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.03 ، هذا ما يدل على استقرار النموذج ولم يفقد أي نسبة من التنبؤ على مستوى العينة.

أما قيمة معامل الارتباط (R) بالنسبة للنموذج الثاني فبلغت 0.24 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في "اهتمام الادارة بالموظفين" والمتغير التابع والمتمثل في "فقدان الثقة". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.06، ويُعبّر ذلك على أن بعد " اهتمام الادارة بالموظفين" يُفسّر ما قيمته 6% من التباين الكلي للمتغير التابع "فقدان الثقة". كما نلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل ($R\text{-deux ajusté}$) والتي تساوي 0.05 هي تقريبا نفس قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.06 ولم تفقد إلا 0.01، وهو فرق بسيط هذا ما يدل على أنّ العينة فقدت 1% من نسبة التنبؤ على مستوى العينة.

جدول رقم (58) يوضح نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ ببعده فقدان الثقة لعينة الدراسة (ن=348).

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Bêta	ت	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1 القيمة الثابتة ممارسات المسؤول	18,153	1,061	-0,187	17,110	0,000
	-0,184	0,052		-3,544	0,000
2 القيمة الثابتة ممارسات المسؤول اهتمام الادارة بالموظفين	17,225	1,091	-0,254	15,793	0,000
	-0,250	0,056		-4,492	0,000
	0,220	0,071	0,174	3,083	0,002

المتغير التابع: فقدان الثقة.

من خلال الجدول رقم (58) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ المتغير المستقل "المناخ التنظيمي"

وأبعاده بالمتغير التابع "فقدان الثقة" للنموذج الأول:

$$[\text{فقدان الثقة} = 18,153 + (-0,184 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أن قيمة المعامل المعياري $Bêta = -0,187$ عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وهي

تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد "ممارسات المسؤول" يساهم في التنبؤ ببعده "فقدان الثقة"

لعينة الدراسة.

أما معادلة الانحدار للنموذج الثاني فقد جاءت على النحو التالي :

$$[\text{فقدان الثقة} = 17,225 + (-0,250 \times \text{ممارسات المسؤول}) + (0,220 \times \text{اهتمام الادارة})]$$

[بالموظفين]

ويتّضح أيضا من نفس الجدول أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}t\alpha = 0,254$ و $0,174$ لكل من بعد "ممارسات المسؤول" عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وبعد "اهتمام الادارة بالموظفين" عند مستوى الدلالة $p = 0,002$ وهي قيم تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد "ممارسات المسؤول" وبعد "اهتمام الادارة بالموظفين" يساهمان في التنبؤ ببعدها "فقدان الثقة" لعينة الدراسة.

3.1.1.5 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده في التنبؤ باللائنتماء لدى الموظفين.

جدول رقم (59) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ ببعده اللانتماء.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	242,774	1	242,774	65,476	0,000
الباقي	1282,912	346	3,708		
المجموع	1525,687	347			
2 الانحدار	300,900	2	150,450	42,379	0,000
الباقي	1224,787	345	3,550		
المجموع	1525,687	347			

المتغير التابع : اللانتماء.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
العامل المتنبئ : ممارسات المسؤول , طبيعة المنصب.

يتبين من الجدول رقم (59) أن قيمة "ف" للنموذجين تساوي (65,476) و (42,379) تختلفان عن الصفر ودالة احصائية، إذ أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النموذجين أي بعد "ممارسات المسؤول" وبعد " طبيعة المنصب" يساهمان في التنبؤ بالمتغير التابع "اللائنتماء" لدى عينة الدراسة.

جدول رقم (60) يوضح نتيجة الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ ببعده اللانتماء لعينة الدراسة (ن=348).

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-deux	مربع معامل الارتباط المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
1	0,399	0,159	0,157	1,926	1,902
2	0,444	0,197	0,193	1,884	1,902

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, طبيعة المنصب.
المتغير التابع: اللانتماء.

يظهر من الجدول رقم (60) أن قيمة (Durbin-watson) $= 1.90 > 3$ ، وهذا يعني أن نموذجي الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.39 بالنسبة للنموذج الأول أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في " اللانتماء". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.15، ويُعبّر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول " يُفسّر ما قيمته 16% تقريبا من التباين الكلي للمتغير التابع " اللانتماء". وأنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدل (R-deux ajusté) هي نفس قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.15 ، هذا ما يدل على استقرار النموذج ولم يفقد أي نسبة من التنبؤ على مستوى العينة.

أما قيمة معامل الارتباط (R) بالنسبة للنموذج الثاني فبلغت 0.44 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " طبيعة المنصب " والمتغير التابع والمتمثل في " اللانتماء". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.19، ويُعبّر ذلك على أن بعد " طبيعة المنصب " يُفسّر ما قيمته 19% من التباين الكلي للمتغير التابع " اللانتماء". ويُلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع

معامل الارتباط المعدل (R-deux ajusté) هي نفس قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.19 هذا ما يدل على استقرار النموذج ولم يفقد أي نسبة من التنبؤ على مستوى العينة.

جدول رقم (61) يوضح نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ ببعيد اللانتماء لعينة الدراسة (ن=348).

مستوى الدلالة	ت	المعاملات المعيارية Bêta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0,000	23,252	-0,399	0,469	10,915	1 القيمة الثابتة
0,000	-8,092		0,023	-0,186	ممارسات المسؤول
0,000	20,495	-0,469 0,207	0,496	10,161	2 القيمة الثابتة
0,000	-9,151		0,024	-0,219	ممارسات المسؤول
0,000	4,046		0,040	0,164	طبيعة المنصب

المتغير التابع : اللانتماء.

من خلال الجدول رقم (61) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ المتغير المستقل "المناخ التنظيمي"

وأبعاده بالمتغير التابع "فقدان الثقة" للنموذج الأول :

$$[\text{اللانتماء} = +10,915 + (-0,186 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}t\alpha = -0,399$ عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وهي

تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد "ممارسات المسؤول" يساهم في التنبؤ ببعيد اللانتماء لعينة الدراسة.

أما معادلة الانحدار للنموذج الثاني فقد جاءت على النحو التالي :

$$[\text{اللانتماء} = +10,161 + (-0,219 \times \text{ممارسات المسؤول}) + (0,164 \times \text{طبيعة المنصب})]$$

ويُظهر الجدول أيضا أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}t\alpha = -0,469$ و $0,207$ لكل من بعد " ممارسات المسؤول " وبعد "طبيعة المنصب" عند مستوى الدلالة $p= 0,000$ وهي قيم تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " وبعد " طبيعة المنصب" يساهمان في التنبؤ ببعده "اللإنتماء" لعينة الدراسة.

2.1.5 عرض نتائج الفرضية الثانية

سعيًا لاختبار هذه الفرضية تم تطبيق معامل الانحدار المتعدد من خلال معرفة أثر مساهمة المناخ التنظيمي بأبعاده في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي ككل باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الفئة المهنية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

1.2.1.5 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى

هناك أثر لمساهمة المناخ التنظيمي بأبعاده في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي ككل باختلاف الجنس.

جدول رقم (62) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للذكور من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	2201,715	1	2201,715	26,655	0.000
الباقي	11481,278	139	82,599		
المجموع	13682,993	140			

الجنس = ذكر.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

يبين الجدول رقم (62) أن قيمة "ف" للنموذج تساوي (26,655) وهي مختلفة عن الصفر ودالة

احصائياً، إذ أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النموذج أي

بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لدى الذكور من عينة الدراسة.

جدول رقم (63) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للذكور من عينة الدراسة.

النموذج	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
	R	R-deux	R-deux ajusté		
1	0,401	0,161	0,155	9,088	1,939

الجنس = ذكر.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول
المتغير التابع : الاغتراب الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (63) أن قيمة (Durbin-watson) $1 < 1.93 < 3$ ، وهذا يعني أن نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.40 أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في "الاغتراب الوظيفي". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.16، ويُعبّر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول " يُفسّر ما قيمته 16% من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي " بالنسبة لفئة الذكور من عينة الدراسة

كما يظهر من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدل (R-deux ajusté) والتي تساوي 0.15 هي تقريبا نفس قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.16 ولم تفقد إلا 0.01، وهو فرق بسيط هذا ما يدل على أنّ العينة فقدت 1% من نسبة التنبؤ لفئة الذكور على مستوى العينة.

جدول رقم (64) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للذكور من عينة الدراسة.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Bêta	ت	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1 القيمة الثابتة	58,906	3,553	-0,401	16,579	0,000
ممارسات المسؤول	-0,900	0,174		-5,163	0,000

الجنس = ذكر.

المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (64) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ بعد " ممارسات المسؤول " بالمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي " للنموذج:

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 58,906 + (-0,900 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أن قيمة المعامل المعياري $Bêta = -0,401$ عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وهي تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي " بالنسبة للذكور من عينة الدراسة.

جدول رقم (65) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للإناث من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	2755,515	1	2755,515	35,985	0,000
الباقي	15697,480	205	76,573		
المجموع	18452,995	206			
2 الانحدار	3416,242	2	1708,121	23,174	0,000
الباقي	15036,753	204	73,710		
المجموع	18452,995	206			

الجنس = أنثى.

المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, طبيعة المنصب.

يوضح الجدول رقم (65) أن قيمة "ف" للنموذجين تساوي (35.985) و(23.174) تختلفان عن الصفر ودالة احصائياً، إذ أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النموذجين أي بعد " ممارسات المسؤول " وبعد " طبيعة المنصب" يساهمان في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لدى الإناث من عينة الدراسة.

جدول رقم (66) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للإناث من عينة الدراسة.

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-deux	مربع معامل الارتباط المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
1	0,386	0,149	0,145	8,751	1,861
2	0,430	0,185	0,177	8,585	

الجنس = أنثى.

المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, طبيعة المنصب.

يظهر من الجدول رقم (66) أن قيمة (Durbin-watson) = $1.86 > 1$ ، وهذا يعني أن

نموذجي الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.38 بالنسبة

للمنموذج الأول أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير

التابع والمتمثل في "الاغتراب الوظيفي". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.14،

ويُعبّر ذلك على أن بعد "ممارسات المسؤول" يُفسّر ما قيمته 15% تقريبا من التباين الكلي للمتغير التابع

"الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لفئة الإناث من عينة الدراسة. وأنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدل (R-

deux ajusté) هي نفس قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.14 ، هذا ما يدل على

استقرار النموذج ولم يفقد أي نسبة من التنبؤ لفئة الإناث على مستوى العينة.

أما قيمة معامل الارتباط (R) بالنسبة للنموذج الثاني فبلغت 0.43 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " طبيعة المنصب " والمتغير التابع والمتمثل في " الاغتراب الوظيفي ". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.18، ويُعبّر ذلك على أن بعد " طبيعة المنصب " يُفسّر ما قيمته 18% من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي " بالنسبة لفئة الإناث من عينة الدراسة. كما نلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R-deux ajusté) والتي تساوي 0.17 هي تقريبا نفس قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.18 ولم تفقد إلا 0.01، وهو فرق بسيط هذا ما يدل على أنّ العينة فقدت 1% من نسبة التنبؤ بالنسبة لفئة الإناث على مستوى العينة.

جدول رقم (67) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للإناث من عينة الدراسة.

مستوى الدلالة	ت	المعاملات المعيارية Bêta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0,000	19,769		2,729	53,956	1 القيمة الثابتة
0,000	-5,999	-0,386	0,134	-0,802	ممارسات المسؤول
0,000	17,170		2,934	50,368	2 القيمة الثابتة
0,000	-6,736	-0,447	0,138	-0,927	ممارسات المسؤول
0,003	2,994	0,199	0,237	0,710	طبيعة المنصب

الجنس = أنثى .
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (67) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ المتغير المستقل "المناخ التنظيمي"

وأبعاده بالمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي " للنموذج الأول :

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 53,956 + (-0,802 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}ta = -0,386$ عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وهي تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد "ممارسات المسؤول" يساهم في التنبؤ بـ "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لفئة الاناث من عينة الدراسة .

أما معادلة الانحدار للنموذج الثاني فقد جاءت على النحو التالي :

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 50,368 + (-0,927 \times \text{ممارسات المسؤول}) + (0,710 \times \text{طبيعة المنصب})]$$

ويتضح أيضا من نفس الجدول أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}ta = -0,447$ و $0,199$ لكل من بعد "ممارسات المسؤول" عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وبعد "طبيعة المنصب" عند مستوى الدلالة $p = 0,003$ وهي قيم تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد "ممارسات المسؤول" وبعد "طبيعة المنصب" يساهمان في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لفئة الاناث من عينة الدراسة.

2.2.1.5 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية

هناك أثر لمساهمة المناخ التنظيمي بأبعاده في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي ككل باختلاف العمر .

جدول رقم (68) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للفئة

العمرية من 26 إلى 35 سنة من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	1698,416	1	1698,416	20,948	0,000
الباقي	12080,419	149	81,077		
المجموع	13778,834	150			
2 الانحدار	2201,047	2	1100,523	14,068	0,000
الباقي	11577,788	148	78,228		
المجموع	13778,834	150			

العمر = من 26 إلى 35 سنة.

المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, طبيعة المنصب.

يبين الجدول رقم (68) أن قيمة "ف" للنموذجين تساوي (20,948) و(14,068) تختلفان عن

الصفر ودالة احصائيا، إذ أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن

النموذجين أي بعد " ممارسات المسؤول " وبعد " طبيعة المنصب " يساهمان في التنبؤ بالمتغير التابع

"الاغتراب الوظيفي" لدى الفئة العمرية الممتدة من 26 سنة إلى 35 سنة من عينة الدراسة.

جدول رقم (69) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب

الوظيفي للفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة من عينة الدراسة.

النموذج	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
	R	R-deux	R-deux ajusté		
1	0,351	0,123	0,117	9,004	
2	0,400	0,160	0,148	8,845	1,726

العمر = من 26 إلى 35 سنة.

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, طبيعة المنصب.

المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

يتضح من الجدول رقم (69) أن قيمة (Durbin-watson) = $1.72 > 1$ ، وهذا يعني أن نموذجي الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.35 بالنسبة للنموذج الأول أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في " الاغتراب الوظيفي ". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.12، ويُعبّر ذلك على أن بعد "ممارسات المسؤول" يُفسّر ما قيمته 12% تقريبا من التباين الكلي للمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة للفئة العمرية - من 26 إلى 35 سنة- . وأنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R-deux ajusté) والتي تساوي 0.11 هي تقريبا نفس قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.12 ولم تفقد إلا 0.01، وهو فرق بسيط هذا ما يدل على أنّ العينة فقدت 1% من نسبة التنبؤ بالنسبة لهذه الفئة العمرية على مستوى العينة. أما قيمة معامل الارتباط (R) بالنسبة للنموذج الثاني فبلغت 0.40 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " طبيعة المنصب " والمتغير التابع والمتمثل في " الاغتراب الوظيفي ". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.16، ويُعبّر ذلك على أن بعد " طبيعة المنصب " يُفسّر ما قيمته 19% من التباين الكلي للمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لهذه الفئة العمرية. ويُلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R-deux ajusté) والتي تساوي 0.14 هي مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.16 ولم تفقد إلا 0.02، وهو فرق يدل على أنّ العينة فقدت تقريبا 2% من نسبة التنبؤ بالنسبة لهذه الفئة العمرية على مستوى العينة .

جدول رقم (70) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة من عينة الدراسة.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Bêta	ت	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1 القيمة الثابتة	55,768	3,529		15,802	0,000
ممارسات المسؤول	-0,804	0,176	-0,351	-4,577	0,000
2 القيمة الثابتة	51,244	3,899		13,142	0,000
ممارسات المسؤول	-0,902	0,177	-0,394	-5,100	0,000
طبيعة المنصب	0,761	0,300	0,196	2,535	0,012

العمر = من 26 إلى 35 سنة.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (70) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ المتغير المستقل "المناخ التنظيمي"

وأبعاده بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" للنموذج الأول :

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 55,768 + (-0,804 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أن قيمة المعامل المعياري $Bêta = -0,351$ عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وهي

تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ ببعد "الاغتراب

الوظيفي" بالنسبة للفئة العمرية الممتدة من 26 إلى 35 سنة من عينة الدراسة .

أما معادلة الانحدار للنموذج الثاني فقد جاءت على النحو التالي :

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 51,244 + (-0,902 \times \text{ممارسات المسؤول}) + (0,761 \times \text{طبيعة المنصب})]$$

ويتضح أيضا من نفس الجدول أن قيمة المعامل المعياري $Bêta = -0,394$ و $0,196$ لكل من

بعد " ممارسات المسؤول " عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وبعد "طبيعة المنصب" عند مستوى الدلالة

$p = 0,012$ وهي قيم تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " وبعد " طبيعة

المنصب" يساهمان في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لهذه الفئة من عينة الدراسة.

جدول رقم (71) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ

بالاغتراب الوظيفي للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	1682,890	1	1682,890	19,697	0,000
الباقي	11277,916	132	85,439		
المجموع	12960,806	133			

العمر = من 36 الى 45 سنة.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

يوضح الجدول رقم (71) أن قيمة "ف" للنموذج تساوي (19,697) وهي مختلفة عن الصفر ودالة احصائيا، إذ أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النموذج أي بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" الفئة العمرية الممتدة من 36 سنة إلى 45 سنة من عينة الدراسة.

جدول رقم (72) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للفئة

العمرية من 36 إلى 45 سنة من عينة الدراسة.

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-deux	مربع معامل الارتباط المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
1	0.360	0,130	0,123	9,243	2,074

العمر = من 36 الى 45 سنة.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (72) أن قيمة (Durbin-watson) $1 < 2.07 < 3$ ، وهذا يعني أن

نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.36 أي وجود

علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في "الاغتراب الوظيفي". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.13، ويُعبّر ذلك على أن بعد "ممارسات المسؤول" يُفسّر ما قيمته 13% من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي " بالنسبة للفئة العمرية - من 36 إلى 45 سنة -، كما يُظهر الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل ($R\text{-deux ajusté}$) والتي تساوي 0.12 هي مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.13 ولم تفقد إلا 0.01، وهو فرق بسيط ما يدل على أنّ العينة لم تفقد إلا 1% من نسبة التنبؤ بالنسبة لهذه الفئة العمرية على مستوى العينة .

جدول رقم (73) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة من عينة الدراسة.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Bêta	ت	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1 القيمة الثابتة	54,287	3,677	-0,36	14,765	0,000
ممارسات المسؤول	-0,803	0,181		-4,438	0,000

العمر = من 36 إلى 45 سنة.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

من الجدول رقم (73) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ بعد " ممارسات المسؤول " بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" للنموذج :

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = +54,287 - (0,803 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أنّ قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}t\alpha = -0,36$ عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وهي تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أنّ بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة للفئة العمرية الممتدة من 36 إلى 45 سنة من عينة الدراسة.

جدول رقم (74) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاعتراب الوظيفي للفئة العمرية التي تساوي أو تفوق 46 سنة من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	1792,447	1	1792,447	27,063	0,000
الباقي	3642,816	55	66,233		
المجموع	5435,263	56			

العمر = من 46 فأكثر.
المتغير التابع: الاعتراب الوظيفي.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

يبين الجدول رقم (74) أن قيمة "ف" للنموذج تساوي (27,063) وهي مختلفة عن الصفر ودالة احصائياً، إذ أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النموذج أي بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاعتراب الوظيفي" الفئة العمرية الممتدة من 46 سنة فأكثر من عينة الدراسة.

جدول رقم (75) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاعتراب الوظيفي للفئة العمرية التي تساوي أو تفوق 46 سنة من عينة الدراسة

النموذج	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
	R	R-deux	R-deux ajusté		
1	0,574	0,330	0,318	8,138	1,887

العمر = من 46 فأكثر.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
المتغير التابع : الاعتراب الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (75) أن قيمة (Durbin-watson) = $1.88 > 1$ ، وهذا يعني أن نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.57 أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في

"الاغتراب الوظيفي". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0,33، ويُعبّر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول " يُفسّر ما قيمته 33% من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي " بالنسبة للفئة العمرية - من 46 سنة فأكثر-، ويُلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R -deux ajusté) والتي تساوي 0.31 هي مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.33 ولم تفقد إلا 0.02، وهو فرق يدل على أنّ العينة فقدت تقريبا 2% من نسبة التنبؤ بالنسبة لهذه الفئة العمرية على مستوى العينة.

جدول رقم (76) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للفئة العمرية التي تساوي أو تفوق 46 سنة من عينة الدراسة

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Bêta	ت	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1 القيمة الثابتة	60,350	4,361	-0,574	13,839	0,000
ممارسات المسؤول	-1,067	0,205		-5,202	0,000

العمر = من 46 فأكثر.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (76) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ بعد " ممارسات المسؤول " بالمتغير التابع

"الاغتراب الوظيفي" للنموذج:

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = +60,350 - (1,067 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أنّ قيمة المعامل المعياري $Bêta = -0,574$ عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وهي

تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أنّ بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع

"الاغتراب الوظيفي" بالنسبة للفئة العمرية الممتدة من 46 سنة فأكثر من عينة الدراسة.

3.2.1.5 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

هناك أثر لمساهمة المناخ التنظيمي بأبعاده في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي ككل باختلاف الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (77) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى العزّاب من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	631,923	1	631,923	7,312	0,008
الباقى	8382,804	97	86,421		
المجموع	9014,727	98			
2 الانحدار	1233,431	2	616,716	7,609	0,001
الباقى	7781,296	96	81,055		
المجموع	9014,727	98			

الحالة الاجتماعية = أعزب.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, طبيعة المنصب.

يبين الجدول رقم (77) أن قيمة "ف" للنموذجين تساوي (7,312) و(7,609) تختلفان عن الصفر ودالة احصائية، إذ أن قيمة sig تساوي 0.008 بالنسبة للنموذج الأول و 0.001 بالنسبة للنموذج الثاني وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النموذجين أي بعد " ممارسات المسؤول " وبعد " طبيعة المنصب" يساهمان في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لدى الفئة العزّاب من عينة الدراسة.

جدول رقم (78) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى العزّاب من عينة الدراسة.

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-deux	مربع معامل الارتباط المعدّل R-deux ajusté	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
1	0,265	0,070	0,061	9,296	1,906
2	0,370	0,137	0,119	9,003	1,906

الحالة الاجتماعية = أعزب.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, طبيعة المنصب.
المتغير التابع : الاغتراب الوظيفي.

يظهر من الجدول رقم (78) أن قيمة (Durbin-watson) $= 1.90 > 1$ ، وهذا يعني أن نموذجي الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.26 بالنسبة للنموذج الأول أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في " الاغتراب الوظيفي". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.07، ويُعبّر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول " يُفسّر ما قيمته 7% تقريبا من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لفئة العزّاب من عينة الدراسة. كما يوضح الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R-deux ajusté) والتي تساوي 0.06 هي قيمة مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.07، وهو فرق يدل على أنّ العينة فقدت تقريبا 1% من نسبة التنبؤ بالنسبة لهذه الفئة على مستوى العينة

أما قيمة معامل الارتباط (R) بالنسبة للنموذج الثاني فبلغت 0.37 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " طبيعة المنصب " والمتغير التابع والمتمثل في " الاغتراب الوظيفي". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.13، ويُعبّر ذلك على أن بعد " طبيعة المنصب " يُفسّر ما قيمته 13% من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي" لهذه الفئة.

كما نلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R-deux ajusté) والتي تساوي 0.11 هي مقاربة لقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.13، وعليه النموذج ففقد حوالي 0.02، وهو فرق يدل على أنّ العينة فقدت 2% من نسبة التنبؤ لهذه الفئة على مستوى العينة.

جدول رقم (79) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى العزّاب من عينة الدراسة.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Bêta	ت	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1 القيمة الثابتة	51,355	4,598		11,170	0,000
ممارسات المسؤول	-0,617	0,228	-0,265	-2,704	0,008
2 القيمة الثابتة	46,310	4,822		9,604	0,000
ممارسات المسؤول	-0,782	0,229	-0,336	-3,413	0,001
طبيعة المنصب	0,973	0,357	0,268	2,724	0,008

الحالة الاجتماعية = أعزب.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (79) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ المتغير المستقل "المناخ التنظيمي"

وأبعاده بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" للنموذج الأول:

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 51,355 + (-0,617 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أنّ قيمة المعامل المعياري Bêta = -0,265 عند مستوى الدلالة p = 0,008 وهي

تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أنّ بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ ببعده "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لفئة العزّاب من عينة الدراسة .

أما معادلة الانحدار للنموذج الثاني فقد جاءت على النحو التالي :

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 46,310 + (-0,782 \times \text{ممارسات المسؤول}) + (0,973 \times \text{طبيعة المنصب})]$$

ويشير أيضا هذا الجدول أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}t\alpha = -0,336$ و $0,268$ لكل من بعد " ممارسات المسؤول " عند مستوى الدلالة $p= 0,001$ وبعد "طبيعة المنصب" عند مستوى الدلالة $p= 0,008$ وهي قيم تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " وبعد "طبيعة المنصب" يساهمان في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لهذه الفئة من عينة الدراسة.

جدول رقم (80) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى المتزوجون من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	3857,872	1	3857,872	48,343	0,000
الباقي	18274,725	229	79,802		
المجموع	22132,597	230			

الحالة الاجتماعية = متزوج.

المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

يبين الجدول رقم (80) أن قيمة "ف" للنموذج تساوي (48,343) وهي مختلفة عن الصفر ودالة احصائيا، إذ أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النموذج أي بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لدى فئة المتزوجين من عينة الدراسة.

جدول رقم (81) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى المتزوجون من عينة الدراسة.

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-deux	مربع معامل الارتباط المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
1	0,418	0,174	0,171	8,933	1,899

الحالة الاجتماعية = متزوج.

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

المتغير التابع : الاغتراب الوظيفي.

يوضّح الجدول رقم (81) أن قيمة (Durbin-watson) $1.89 > 1 = 3$ ، وهذا يعني أن نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.41 أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لفئة المتزوجين. وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.17، ويُعبّر ذلك على أن بعد "ممارسات المسؤول" يُفسّر ما قيمته 17% من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي" لهذه الفئة على مستوى العينة.

كما نلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R -deux ajusté) هي نفس قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.17 ، هذا ما يدل على استقرار النموذج ولم يفقد أي نسبة من التنبؤ لهذه الفئة على مستوى العينة.

جدول رقم (82) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى المتزوجين من عينة الدراسة.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Bêta	ت	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1 القيمة الثابتة	57,090	2,618		21,805	0,000
ممارسات المسؤول	-0,891	0,128	-0,418	-6,953	0,000

الحالة الاجتماعية = متزوج.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (82) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ بعد " ممارسات المسؤول " بالمتغير التابع

"الاغتراب الوظيفي" للنموذج:

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 57,090 + (-0,891 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

ويُلاحظ أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}ta = -0,401$ عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وهي

تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة للمتزوجين من عينة الدراسة.

جدول رقم(83) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى الأراامل من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	357,260	1	357,260	13,822	0,034
الباقي	77,540	3	25,847		
المجموع	434,800	4			

الحالة الاجتماعية = أرمل.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

يبين الجدول رقم (83) أن قيمة "ف" للنموذج تساوي (13,822) وهي مختلفة عن الصفر ودالة احصائياً، إذ أن قيمة sig تساوي 0.034 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النموذج أي بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لدى فئة الأراامل من عينة الدراسة.

جدول رقم (84) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى الأراامل من عينة الدراسة.

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-deux	مربع معامل الارتباط المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
1	0,906	0,822	0,762	5,084	1,752

الحالة الاجتماعية = أرمل.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
المتغير التابع : الاغتراب الوظيفي.

يوضّح الجدول رقم (84) أن قيمة (Durbin-watson) $1 < 1.75 < 3$ ، وهذا يعني أن نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.90 أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لفئة الأرامل. وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.82، ويُعبّر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول " يُفسّر ما قيمته 82% من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي" لهذه الفئة على مستوى العينة.

كما نلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R -deux ajusté) والتي تساوي 0.76 هي قيمة مختلفة عن قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.82 ، ويدل هذا الفرق على أن النموذج فقدَ 0.06 ما يعادل 6% من نسبة التنبؤ لهذه الفئة على مستوى العينة.

جدول رقم (85) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى الأرامل من عينة الدراسة.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Bêta	ت	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1 القيمة الثابتة	72,558	9,517	-0,906	7,624	0,005
ممارسات المسؤول	-1,591	0,428		-3,718	0,034

الحالة الاجتماعية = أرمّل.
المتغير التابع : الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (85) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ بعد " ممارسات المسؤول " بالمتغير التابع

"الاغتراب الوظيفي" للنموذج:

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = +72,558 + (-1,591 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}t\alpha = -0,906$ عند مستوى الدلالة $p = 0,034$ وهي تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة للأرامل من عينة الدراسة.

4.2.1.5 عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

هناك أثر لمساهمة المناخ التنظيمي بأبعاده في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي ككل باختلاف المستوى التعليمي.

جدول رقم (86) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي التعليم المتوسط من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	156,483	1	156,483	5,579	0,042
الباقي	252,426	9	28,047		
المجموع	408,909	10			

المستوى العلمي = متوسط.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

يبين الجدول رقم (86) أن قيمة "ف" للنموذج تساوي (5,579) وهي مختلفة عن الصفر ودالة احصائياً، إذ أن قيمة sig تساوي 0.042 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النموذج أي بعد " ممارسات المسؤول" يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لدى الموظفين ذوي المستوى العلمي - التعليم المتوسط - من عينة الدراسة.

جدول رقم (87) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي التعليم المتوسط من عينة الدراسة.

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-deux	مربع معامل الارتباط المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
1	0,619	0,383	0,314	5,296	2,035

المستوى العلمي = متوسط.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (87) أن قيمة (Durbin-watson) $1 < 2.03 < 3$ ، وهذا يعني أن نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.61 أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في " الاغتراب الوظيفي " بالنسبة لفئة الموظفين الذين لديهم مستوى التعليم المتوسط من عينة الدراسة. وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.38، ويُعبّر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول " يُفسّر ما قيمته 38% من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي " لهذه الفئة على مستوى العينة. كما نلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدل (R-deux ajusté) والتي تساوي 0.31 هي قيمة مختلفة عن قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.38 ، ويدل هذا الفرق على أن النموذج فقد 0.07 ما يعادل 7 % من نسبة التنبؤ لهذه الفئة على مستوى العينة.

جدول رقم (88) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي التعليم المتوسط من عينة الدراسة.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Bêta	ت	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1 القيمة الثابتة	58,377	7,152	-0,619	8,162	0,000
ممارسات المسؤول	-0,820	0,347		-2,362	0,042

المستوى العلمي = متوسط.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (88) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ بعد "ممارسات المسؤول" بالمتغير التابع

"الاغتراب الوظيفي" للنموذج:

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 58,377 + (-0,820 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}ta = -0,619$ عند مستوى الدلالة $p = 0,042$ وهي

تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع

"الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لفئة الموظفين الذين لديهم مستوى التعليم المتوسط من عينة الدراسة.

جدول رقم (89) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ

بالاغتراب الوظيفي لذوي التعليم الثانوي من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	971,905	1	971,905	14,193	0,000
الباقي	8217,087	120	68,476		
المجموع	9188,992	121			

المستوى العلمي = ثانوي.

المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

يبين الجدول رقم (89) أن قيمة "ف" للنموذج تساوي (14,193) وهي مختلفة عن الصفر ودالة

احصائياً، إذ أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النموذج أي

بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لدى الموظفين ذوي

المستوى العلمي - التعليم الثانوي - من عينة الدراسة

جدول رقم (90) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي التعليم الثانوي من عينة الدراسة.

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-deux	مربع معامل الارتباط المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
1	0,325	0,106	0,098	8,275	1,895

المستوى العلمي = ثانوي.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (90) أن قيمة (Durbin-watson) $1 > 1.89 > 3$ ، وهذا يعني أن نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.32 أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في " الاغتراب الوظيفي " بالنسبة لفئة الموظفين الذين لديهم مستوى التعليم المتوسط من عينة الدراسة. وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.10، ويُعبّر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول " يُفسّر ما قيمته 10% من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي " لهذه الفئة على مستوى العينة.

كما نلاحظ من الجدول أن قيمة مربع معامل الارتباط المعدل (R-deux ajusté) والتي تساوي 0.10 هي قيمة مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.09 ، وهذا الفرق بينهما بسيط يساوي 0.01 ما يدل على أن العينة فقدت 1% من نسبة التنبؤ لهذه الفئة على مستوى العينة.

جدول رقم (91) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي ككل لدى الاناث من عينة الدراسة.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	ت	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1 القيمة الثابتة	55,783	3,732	-0,325	14,947	0,000
ممارسات المسؤول	-0,712	0,189		-3,767	0,000

المستوى العلمي = ثانوي.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (91) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ بعد " ممارسات المسؤول " بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" للنموذج:

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 55,783 + (-0,712 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}t\alpha = -0,325$ عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وهي تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لفئة الموظفين الذين لديهم مستوى التعليم الثانوي من عينة الدراسة.

جدول رقم (92) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي التعليم الجامعي من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	3383,024	1	3383,024	39,522	0,000
الباقي	18232,669	213	85,599		
المجموع	21615,693	214			

المستوى العلمي = جامعي.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

يوضح الجدول رقم (92) أن قيمة "ف" للنموذج تساوي (39,522) وهي مختلفة عن الصفر ودالة احصائياً، إذ أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النموذج أي بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لدى الموظفين ذوي المستوى العلمي - التعليم الجامعي - من عينة الدراسة

جدول رقم (93) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي التعليم الجامعي من عينة الدراسة.

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-deux	مربع معامل الارتباط المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
1	0,396	0,157	0,153	9,252	2,039

المستوى العلمي = جامعي.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

يبين الجدول رقم (93) أن قيمة (Durbin-watson) $1 < 2.03 < 3$ ، وهذا يعني أن نموذج

الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.39 أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في " الاغتراب الوظيفي " بالنسبة لفئة الموظفين الذين لديهم مستوى التعليم الجامعي من عينة الدراسة. وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.15، ويُعبّر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول " يُفسّر ما قيمته 15% من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي " لهذه الفئة على مستوى العينة.

كما نلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدل (R-deux ajusté) هي نفس قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.15 ، هذا ما يدل على استقرار النموذج ولم يفقد أي نسبة من التنبؤ لهذه الفئة على مستوى العينة.

جدول رقم (94) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي التعليم الجامعي من عينة الدراسة.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Bêta	ت	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1 القيمة الثابتة	54,464	2,774		19,635	0,000
ممارسات المسؤول	-0,840	0,134	-0,396	-6,287	0,000

المستوى العلمي = جامعي.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (94) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ بعد " ممارسات المسؤول " بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" للنموذج:

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 54,464 + (-0,840 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أن قيمة المعامل المعياري $\text{Beta} = -0,396$ عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وهي تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لفئة الموظفين الذين لديهم مستوى التعليم الجامعي من عينة الدراسة.

5.2.1.5 عرض نتائج الفرضية الجزئية الخامسة

هناك أثر لمساهمة المناخ التنظيمي بأبعاده في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي ككل باختلاف الفئة المهنية.

جدول رقم (95) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التأطير (الاطارات) من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	1816,726	1	1816,726	21,547	0,000
الباقى	9780,367	116	84,314		
المجموع	11597,093	117			
2 الانحدار	2845,864	2	1422,932	18,699	0,000
الباقى	8751,229	115	76,098		
المجموع	11597,093	117			

الفئة المهنية = مستخدمي التأطير.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, دور التقنية في انجاز العمل.

يظهر من الجدول رقم (95) أن قيمة "ف" للنموذجين تساوي (21,547) و(18,699) تختلفان عن الصفر ودالة احصائياً، إذ أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النموذجين أي بعد " ممارسات المسؤول " وبعد " دور التقنية في انجاز العمل" يساهمان في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لدى الفئة المهنية - مستخدمي التأطير - من عينة الدراسة.

جدول رقم (96) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التأطير (الاطارات) من عينة الدراسة.

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-deux	مربع معامل الارتباط المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري Durbin-Watson
1	0,396	0,157	0,149	9,182
2	0,495	0,245	0,232	8,723

الفئة المهنية = مستخدمي التأطير.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, دور التقنية في انجاز العمل.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

يظهر من الجدول رقم (96) أن قيمة (Durbin-watson) = $1 < 2.13 < 3$ ، وهذا يعني أن نموذجي الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.39 بالنسبة للنموذج الأول أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في "الاغتراب الوظيفي". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.15، ويُعبّر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول " يُفسّر ما قيمته 15% من التباين الكلي للمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة للفئة المهنية مستخدمي التأطير (الاطارات) لعينة الدراسة. وأن قيمة مربع معامل الارتباط المعدل (R-deux ajusté) والتي تساوي 0.14 مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط

(R²) والتي تساوي 0.15، وهو الفرق بينهما يساوي 0.01 ما يدل على أن العينة فقدت 1% من نسبة التنبؤ بالنسبة لهذه الفئة على مستوى العينة.

أما قيمة معامل الارتباط (R) بالنسبة للنموذج الثاني فبلغت 0.49 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " دور التقنية في انجاز العمل" والمتغير التابع والمتمثل في "الاغتراب الوظيفي". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R²) لهذا النموذج 0.24، ويُعبّر ذلك على أن بعد " دور التقنية في انجاز العمل" يُفسّر ما قيمته 24% من التباين الكلي للمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي". ويُلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R-deux ajusté) تساوي 0.23 وهي مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط (R²) والتي تساوي 0.24 والفرق بينهما يساوي 0.01 ما يدل على أنّ العينة فقدت 1% من نسبة التنبؤ لهذه الفئة على مستوى العينة.

جدول رقم (97) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التأطير (الاطارات) من عينة الدراسة.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	ت	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1 القيمة الثابتة	52,315	3,642	-0,396	14,366	0,000
ممارسات المسؤول	-0,827	0,178		-4,642	0,000
2 القيمة الثابتة	34,869	5,871	-0,425	5,939	0,000
ممارسات المسؤول	-0,889	0,170	0,299	-5,226	0,000
دور التقنية في انجاز العمل	0,828	0,225		3,677	0,000

الفئة المهنية = مستخدمي التأطير.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (97) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ المتغير المستقل "المناخ التنظيمي" وأبعاده بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" للنموذج الأول :

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 52,315 + (-0,827 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}ta = -0,396$ عند مستوى الدلالة $p=0,000$ وهي تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ ببعد "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة للفئة المهنية مستخدمى التأطير (الاطارات) من عينة الدراسة .

أما معادلة الانحدار للنموذج الثاني فقد جاءت على النحو التالي :

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 34,869 + (-0,889 \times \text{ممارسات المسؤول}) + (0,828 \times \text{دور التقنية في$$

انجاز العمل)]

ويُظهر أيضا هذا الجدول أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}ta = -0,425$ و $0,299$ لكل من بعد " ممارسات المسؤول " وبعد "طبيعة المنصب" عند مستوى الدلالة $p=0,000$ وهي قيم تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد "ممارسات المسؤول " وبعد "دور التقنية في انجاز العمل" يساهمان في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لهذه الفئة من عينة الدراسة.

جدول رقم (98) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التطبيق من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	2366,286	1	2366,286	31,978	0,000
الباقي	8139,633	110	73,997		
المجموع	10505,920	111			
2 الانحدار	3183,668	2	1591,834	23,696	0,000
الباقي	7322,252	109	67,177		
المجموع	10505,920	111			
3 الانحدار	3516,017	3	1172,006	18,108	0,000
الباقي	6989,903	108	64,721		
المجموع	10505,920	111			

الفئة المهنية = مستخدمي التطبيق.
 المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.
 العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
 العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, الاتصال في العمل.
 العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, الاتصال في العمل, دور التقنية في انجاز العمل.

يوضح الجدول رقم (98) أن قيمة "ف" للنماذج تساوي (31,978) و(23,696) و(18,108) وهي

مختلفة عن الصفر ودالة احصائيا، إذ أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية

0.05؛ وعليه فإن النماذج أي بعد " ممارسات المسؤول " وبعد "الاتصال في العمل" وبعد "دور التقنية

في انجاز العمل" يساهمون في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لدى الفئة المهنية - مستخدمي

التطبيق - من عينة الدراسة.

جدول رقم (99) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة

مستخدمي التطبيق من عينة الدراسة.

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-deux	مربع معامل الارتباط المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
1	0,475	0,225	0,218	8,602	1,743
2	0,550	0,303	0,290	8,196	
3	0,579	0,335	0,316	8,045	

الفئة المهنية = مستخدمي التطبيق.

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, الاتصال في العمل.

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, الاتصال في العمل, دور التقنية في انجاز العمل.

المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

يظهر من الجدول رقم (99) أن قيمة (Durbin-watson) $1 < 1.74 < 3$ ، وهذا يعني أن

نماذج الانحدار مقبولة وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.47 بالنسبة

للمنموذج الأول أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير

التابع والمتمثل في " الاغتراب الوظيفي " بالنسبة للفئة المهنية مستخدمي التطبيق لعينة الدراسة. وبلغت

قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.22، ويُعبر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول "

يُفسر ما قيمته 22% من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي " لهذه الفئة. وأن قيمة مربع

معامل الارتباط المعدل (R-deux ajusté) والتي تساوي 0.21 مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط

(R^2) والتي تساوي 0.22، والفرق بينهما يساوي 0.01 ما يدل على أن العينة فقدت 1% من نسبة التنبؤ

بالنسبة لهذه الفئة على مستوى العينة .

ويُظهر الجدول ايضا قيمة الارتباط (R) بالنسبة للنموذج الثاني والتي بلغت 0.55 ما يدل على

وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " الاتصال في العمل " والمتغير التابع والمتمثل

في "الاغتراب الوظيفي". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.30، ويُعبّر ذلك على أن بعد "الاتصال في العمل" يُفسّر ما قيمته 30% من التباين الكلي للمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لهذه الفئة. ويُلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل ($R\text{-deux ajusté}$) تساوي 0.29 وهي مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.29 والفرق بينهما يساوي 0.01 ما يدل على أنّ العينة فقدت 1% من نسبة التنبؤ لهذه الفئة على مستوى العينة.

أما قيمة معامل الارتباط (R) بالنسبة للنموذج الثالث فبلغت 0.57 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " دور التقنية في انجاز العمل" والمتغير التابع والمتمثل في "الاغتراب الوظيفي". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.33، ويُعبّر ذلك على أن بعد " دور التقنية في انجاز العمل" يُفسّر ما قيمته 33% من التباين الكلي للمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لهذه الفئة. ويُلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل ($R\text{-deux ajusté}$) تساوي 0.31 وهي مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.33 والفرق بينهما يساوي 0.02 ما يدل على أنّ العينة فقدت 2% من نسبة التنبؤ لهذه الفئة على مستوى العينة.

جدول رقم (100) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاعتراب

الوظيفي لفئة مستخدمي التطبيق من عينة الدراسة.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Bêta	ت	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1 القيمة الثابتة	60,900	3,801		16,021	0,000
ممارسات المسؤول	-1,036	0,183	-0,475	-5,655	0,000
2 القيمة الثابتة	69,292	4,348		15,937	0,000
ممارسات المسؤول	-0,867	0,181	-0,397	-4,785	0,000
الاتصال في العمل	-0,902	0,259	-0,289	-3,488	0,001
3 القيمة الثابتة	77,655	5,642		13,763	0,000
ممارسات المسؤول	-0,747	0,185	-0,342	-4,032	0,000
الاتصال في العمل	-0,676	0,273	-0,217	-2,481	0,015
دور التقنية في انجاز العمل	-0,612	0,270	-0,205	-2,266	0,025

الفئة المهنية = مستخدمي التطبيق.
المتغير التابع: الاعتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (100) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ المتغير المستقل "المناخ التنظيمي" وأبعاده

بالمتغير التابع "الاعتراب الوظيفي" للنموذج الأول:

$$[\text{الاعتراب الوظيفي} = +60,900 + (-1.036 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أن قيمة المعامل المعياري $Bêta = -0,475$ عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وهي تختلف

عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد "ممارسات المسؤول" يساهم في التنبؤ ببعده "الاعتراب الوظيفي"

بالنسبة للفئة المهنية مستخدمي التطبيق من عينة الدراسة .

أما معادلة الانحدار للنموذج الثاني فقد جاءت على النحو التالي :

[الاغتراب الوظيفي = 69,292 + (-0,867 x ممارسات المسؤول) + (-0,902 x الاتصال في العمل)]

ويُظهر أيضا هذا الجدول أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}t\alpha$ = -0,397 و -0,289 لكل من بعد "ممارسات المسؤول" عند مستوى الدلالة $p= 0,000$ وبعد "الاتصال في العمل" عند مستوى الدلالة $p= 0,001$ وهي قيم تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " وبعد "الاتصال في العمل" يساهمان في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لهذه الفئة من عينة الدراسة.

بينما معادلة الانحدار للنموذج الثالث فقد جاءت على النحو التالي :

[الاغتراب الوظيفي = 77,655 + (-0,747 x ممارسات المسؤول) + (-0,676 x الاتصال في

العمل) (-0,612 x دور التقنية في انجاز العمل)]

كما يوضّح نفس الجدول أنّ قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}t\alpha$ = -0,342 و -0,217 و -0,205 على التوالي لكل من بعد " ممارسات المسؤول " عند مستوى الدلالة $p= 0,000$ وبعد "الاتصال في العمل" عند مستوى الدلالة $p= 0,015$ وبعد "دور التقنية في انجاز العمل" عند مستوى الدلالة $p= 0,025$ وهي قيم تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " وبعد "الاتصال في العمل" وبعد "دور التقنية في انجاز العمل" يساهمون في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لهذه الفئة من عينة الدراسة.

جدول رقم (101) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاعتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التحكم من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	661,092	1	661,092	8,280	0,005
الباقي	6068,356	76	79,847		
المجموع	6729,449	77			
2 الانحدار	1313,298	2	656,649	9,093	0,000
الباقي	5416,150	75	72,215		
المجموع	6729,449	77			

الفئة المهنية = مستخدمي التحكم.
المتغير التابع: الاعتراب الوظيفي.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, طبيعة المنصب.

يبين الجدول رقم (101) أن قيمة "ف" للنموذجين تساوي (8,280) و(9,093) وهي مختلفة عن الصفر ودالة احصائيا، إذ أن قيمة sig تساوي 0.005 بالنسبة للنموذج الأول و 0.000 بالنسبة للنموذج الثاني، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النموذج أي بعد "ممارسات المسؤول" وبعد "طبيعة المنصب" يساهمان في التنبؤ بالمتغير التابع "الاعتراب الوظيفي" لدى الفئة المهنية - مستخدمي التحكم - من عينة الدراسة.

جدول رقم (102) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاعتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التحكم من عينة الدراسة.

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-deux	مربع معامل الارتباط المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
1	0,313	0,098	0,086	8,936	2,093
2	0,442	0,195	0,174	8,498	

الفئة المهنية = مستخدمي التحكم.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, طبيعة المنصب.
المتغير التابع: الاعتراب الوظيفي.

يظهر من الجدول رقم (102) أن قيمة (Durbin-watson) = $1 < 2.09 < 3$ ، وهذا يعني أن نماذج الانحدار مقبولة وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.31 بالنسبة للنموذج الأول أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في " الاغتراب الوظيفي " بالنسبة للفئة المهنية مستخدمى التحكم لعينة الدراسة. وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.09، ويُعبّر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول " يُفسّر ما قيمته 9% من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي " لهذه الفئة. وأنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R -deux ajusté) والتي تساوي 0.08 مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.09، والفرق بينهما يساوي 0.01 ما يدل على أن العينة فقدت 1% من نسبة التنبؤ بالنسبة لهذه الفئة على مستوى العينة.

ويُظهر الجدول ايضا قيمة الارتباط (R) بالنسبة للنموذج الثاني والتي بلغت 0.44 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " طبيعة المنصب " والمتغير التابع والمتمثل في " الاغتراب الوظيفي ". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.19، ويُعبّر ذلك على أن بعد " طبيعة المنصب " يُفسّر ما قيمته 19% من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي " لهذه الفئة . ويُلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R -deux ajusté) تساوي 0.17 وهي مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.19 والفرق بينهما يساوي 0.02 ما يدل على أنّ العينة فقدت 2% من نسبة التنبؤ لهذه الفئة على مستوى العينة.

جدول رقم (103) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التحكم من عينة الدراسة.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Bêta	ت	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1 القيمة الثابتة	54,074	4,477	-0,313	12,079	0,000
ممارسات المسؤول	-0,652	0,226		-2,877	0,005
2 القيمة الثابتة	49,041	4,575	-0,422	10,719	0,000
ممارسات المسؤول	-0,878	0,228	0,330	-3,847	0,000
طبيعة المنصب	1,113	0,370		3,005	0,004

الفئة المهنية = مستخدمي التحكم.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (103) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ المتغير المستقل "المناخ التنظيمي" وأبعاده بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" للنموذج الأول :

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 54,074 + (-1.652 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أن قيمة المعامل المعياري $Bêta = -0,313$ عند مستوى الدلالة $p = 0,005$ وهي تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ ببعده "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة للفئة المهنية مستخدمي التحكم من عينة الدراسة .

أما معادلة الانحدار للنموذج الثاني فقد جاءت على النحو التالي :

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 49,041 + (-0,878 \times \text{ممارسات المسؤول}) + (1,113 \times \text{طبيعة المنصب})]$$

ويُظهر أيضا هذا الجدول أن قيمة المعامل المعياري $Bêta = -0,422$ و $0,330$ لكل من بعد " ممارسات المسؤول " عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وبعد "طبيعة المنصب" عند مستوى الدلالة

$p = 0,004$ وهي قيم تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " وبعد " طبيعة المنصب" يساهمان في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لهذه الفئة من عينة الدراسة.

جدول رقم (104) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التنفيذ من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	226,690	1	226,690	5,435	0,025
الباقي	1584,910	38	41,708		
المجموع	1811,600	39			

الفئة المهنية = مستخدمي التنفيذ.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

يبين الجدول رقم (104) أن قيمة "ف" للنموذج تساوي (5,435) وهي مختلفة عن الصفر ودالة احصائياً، إذ أن قيمة sig تساوي 0.025 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النموذج أي بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لدى الفئة المهنية - مستخدمي التنفيذ - من عينة الدراسة.

جدول رقم (105) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التنفيذ من عينة الدراسة.

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-deux	مربع معامل الارتباط المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
1	0.354	0,125	0,102	6,458	1,613

الفئة المهنية = مستخدمي التنفيذ.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

يبين الجدول رقم (105) أن قيمة (Durbin-watson) $= 1.61 > 1 = 3$ ، وهذا يعني أن نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.35 أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في " الاغتراب الوظيفي " بالنسبة للفئة المهنية مستخدمي التنفيذ لعينة الدراسة. وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.12، ويُعبّر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول " يُفسّر ما قيمته 12% من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي " لهذه الفئة على مستوى العينة.

ويُلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R-deux ajusté) تساوي 0.10 وهي مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.12 والفرق بينهما يساوي 0.02 ما يدل على أنّ العينة فقدت 2% من نسبة التنبؤ لهذه الفئة على مستوى العينة.

جدول رقم (106) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة مستخدمي التنفيذ من عينة الدراسة.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Bêta	ت	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1 القيمة الثابتة	55,772	5,742		9,714	0,000
ممارسات المسؤول	-0,653	0,280	-0,354	-2,331	0,025

الفئة المهنية = مستخدمي التنفيذ.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (106) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ بعد "ممارسات المسؤول" بالمتغير التابع

"الاغتراب الوظيفي" للنموذج:

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 55,772 + (-0,653 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}ta = -0,354$ عند مستوى الدلالة $p = 0,025$ وهي

تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع

"الاغتراب الوظيفي" بالنسبة للفئة المهنية مستخدمى التنفيذ من عينة الدراسة.

6.2.1.5 عرض نتائج الفرضية الجزئية السادسة

هناك أثر لمساهمة المناخ التنظيمي بأبعاده في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي ككل باختلاف الخبرة المهنية.

جدول رقم (107) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ

بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	705,787	1	705,787	11,037	0.002
الباقي	3069,333	48	63,944		
المجموع	3775,120	49			
2 الانحدار	1082,845	2	541,423	9,452	0.000
الباقي	2692,275	47	57,282		
المجموع	3775,120	49			
3 الانحدار	1317,183	3	439,061	8,217	0.000
الباقي	2457,937	46	53,433		
المجموع	3775,120	49			
4 الانحدار	1602,099	4	400,525	8,294	0.000
الباقي	2173,021	45	48,289		
المجموع	3775,120	49			

الخبرة المهنية = أقل من 5 سنوات.

المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

العامل المتنبئ: المشاركة في اتخاذ القرار.

العامل المتنبئ: المشاركة في اتخاذ القرار, طبيعة المنصب.

العامل المتنبئ: المشاركة في اتخاذ القرار, طبيعة المنصب, الاتصال في العمل.

العامل المتنبئ: المشاركة في اتخاذ القرار, طبيعة المنصب, الاتصال في العمل, ممارسات المسؤول.

يظهر من الجدول رقم (107) أن قيمة "ف" للنماذج تساوي (11,037) و(9,452) و(8,217) و(8,294) وهي مختلفة عن الصفر ودالة احصائيا، إذ أن قيمة sig تساوي 0.002 بالنسبة للنموذج الأول و0.000 بالنسبة لبقية النماذج ،وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النماذج أي بعد " المشاركة في اتخاذ" وبعد "طبيعة المنصب" وبعد "الاتصال في العمل" وبعد " ممارسات المسؤول " يساهمون في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لدى الموظفين ذوي خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات من عينة الدراسة.

جدول رقم (108) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات من عينة الدراسة.

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-deux	مربع معامل الارتباط المعدل R-deux ajusté	الخطأ المعياري Durbin-Watson
1	0,432	0,187	0,170	7,997
2	0,536	0,287	0,256	7,569
3	0,591	0,349	0,306	7,310
4	0,651	0,424	0,373	6,949

الخبرة المهنية = أقل من 5 سنوات.
العامل المتنبئ: المشاركة في اتخاذ القرار.
العامل المتنبئ: المشاركة في اتخاذ القرار , طبيعة المنصب.
العامل المتنبئ: المشاركة في اتخاذ القرار , طبيعة المنصب , الاتصال في العمل.
العامل المتنبئ: المشاركة في اتخاذ القرار , طبيعة المنصب , الاتصال في العمل , ممارسات المسؤول.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

يظهر من الجدول رقم (108) أن قيمة (Durbin-watson) = $1.49 > 1$ ، وهذا يعني أن نماذج الانحدار مقبولة وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.43 بالنسبة للنموذج الأول أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في "المشاركة في اتخاذ القرار" والمتغير التابع والمتمثل في "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لفئة الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية تقل عن

5 سنوات لعينة الدراسة. وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.18، ويُعبّر ذلك على أن بعد "المشاركة في اتخاذ القرار" يُفسّر ما قيمته 18% من التباين الكلي للمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لهذه الفئة. وأنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R -deux ajusté) والتي تساوي 0.17 مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.22، والفرق بينهما يساوي 0.01 ما يدل على أن العينة فقدت 1% من نسبة التنبؤ بالنسبة لهذه الفئة على مستوى العينة .

ويُظهر الجدول ايضا قيمة الارتباط (R) بالنسبة للنموذج الثاني والتي بلغت 0.53 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " طبيعة المنصب " والمتغير التابع والمتمثل في "الاغتراب الوظيفي". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.28، ويُعبّر ذلك على أن بعد " طبيعة المنصب " يُفسّر ما قيمته 28% من التباين الكلي للمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لهذه الفئة . ويُلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R -deux ajusté) تساوي 0.25 وهي مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.29 والفرق بينهما يساوي 0.03 ما يدل على أنّ العينة فقدت 3% من نسبة التنبؤ لهذه الفئة على مستوى العينة.

أما قيمة معامل الارتباط (R) بالنسبة للنموذج الثالث فبلغت 0.59 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " الاتصال في العمل " والمتغير التابع والمتمثل في "الاغتراب الوظيفي". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.34، ويُعبّر ذلك على أن بعد " الاتصال في العمل " يُفسّر ما قيمته 34% من التباين الكلي للمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لهذه الفئة . ويُلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R -deux ajusté) تساوي 0.30 وهي مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.34 والفرق بينهما يساوي 0.04 ما يدل على أنّ العينة فقدت 4% من نسبة التنبؤ لهذه الفئة على مستوى العينة.

أما قيمة معامل الارتباط (R) بالنسبة للنموذج الرابع فبلغت 0.65 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في " الاغتراب الوظيفي". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.42، ويُعبّر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول " يُفسّر ما قيمته 42% من التباين الكلي للمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لهذه الفئة . ويُلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R -deux ajusté) تساوي 0.37 وهي مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.42 والفرق بينهما يساوي 0.05 ما يدل على أنّ العينة فقدت 5% من نسبة التنبؤ لهذه الفئة على مستوى العينة.

جدول رقم (109) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات من عينة الدراسة.

مستوى الدلالة	ت	المعاملات المعيارية Bêta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0,000	12,372		4,280	52,955	1 القيمة الثابتة
0,002	-3,322	-0,432	0,360	-1,195	المشاركة في اتخاذ القرار
0,000	10,580		4,520	47,815	2 القيمة الثابتة
0,000	-4,248	-0,572	0,372	-1,581	المشاركة في اتخاذ القرار
0,014	2,566	0,346	0,418	1,071	طبيعة المنصب
0,000	9,759		5,679	55,424	3 القيمة الثابتة
0,001	-3,678	-0,497	0,373	-1,372	المشاركة في اتخاذ القرار
0,006	2,913	0,382	0,407	1,186	طبيعة المنصب
0,042	-2,094	-0,267	0,397	-0,832	الاتصال في العمل
0,000	9,703		6,709	65,098	4 القيمة الثابتة
0,010	-2,683	-0,371	0,382	-1,026	المشاركة في اتخاذ القرار
0,004	3,077	0,384	0,387	1,191	طبيعة المنصب
0,017	-2,491	-0,305	0,381	-0,948	الاتصال في العمل
0,019	-2,429	-0,299	0,262	-0,637	ممارسات المسؤول

الخبرة المهنية = أقل من 5 سنوات.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (109) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ المتغير المستقل "المناخ التنظيمي" وأبعاده بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" للنموذج الأول :

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 52,955 + (-1,195 \times \text{المشاركة في اتخاذ القرار})]$$

كما نلاحظ أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}t\alpha = -0,432$ عند مستوى الدلالة $p = 0,002$ وهي تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد "المشاركة في اتخاذ القرار" يساهم في التنبؤ ببعد "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لفئة الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات من عينة الدراسة .

أما معادلة الانحدار للنموذج الثاني فقد جاءت على النحو التالي :

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 47,815 + (-1,581 \times \text{المشاركة في اتخاذ القرار}) + (1,071 \times \text{طبيعة المنصب})]$$

ويُظهر أيضا هذا الجدول أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}t\alpha = -0,572$ و $0,346$ لكل من بعد "المشاركة في اتخاذ القرار" عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وبعد "طبيعة المنصب" عند مستوى الدلالة $p = 0,014$ وهي قيم تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد "المشاركة في اتخاذ القرار" وبعد "طبيعة المنصب" يساهمان في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لهذه الفئة من عينة الدراسة.

بينما معادلة الانحدار للنموذج الثالث فقد جاءت كما يلي :

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 55,424 + (-1,372 \times \text{المشاركة في اتخاذ القرار}) + (1,186 \times \text{طبيعة المنصب}) - (0,832 \times \text{الاتصال في العمل})]$$

ويُظهر أيضا هذا الجدول أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}t\alpha = -0,497$ و $-0,382$ و $-0,267$ على التوالي لكل من بعد "المشاركة في اتخاذ القرار" عند مستوى الدلالة $p = 0,001$ وبعد "طبيعة المنصب" عند مستوى الدلالة $p = 0,006$ وبعد "الاتصال في العمل" عند مستوى الدلالة $p = 0,042$ وهي قيم تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد "المشاركة في اتخاذ القرار" وبعد "طبيعة المنصب" وبعد "الاتصال في العمل" يساهمون في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لهذه الفئة من عينة الدراسة.

في حين معادلة الانحدار للنموذج الرابع فقد جاءت كالتالي:

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 65,098 + (-1,026 \times \text{المشاركة في اتخاذ القرار}) + (1,191 \times \text{طبيعة المنصب}) + (-0,948 \times \text{الاتصال في العمل}) + (-0,637 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

ويُظهر أيضا هذا الجدول أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}t\alpha = -0,371$ و $-0,384$ و $-0,305$ و $-0,299$ على التوالي لكل من بعد "المشاركة في اتخاذ القرار" عند مستوى الدلالة $p = 0,010$ وبعد "طبيعة المنصب" عند مستوى الدلالة $p = 0,004$ وبعد "الاتصال في العمل" عند مستوى الدلالة $p = 0,017$ وبعد "ممارسات المسؤول" عند مستوى الدلالة $p = 0,019$ وهي قيم تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد "المشاركة في اتخاذ القرار" وبعد "طبيعة المنصب" وبعد "الاتصال في العمل" وبعد "ممارسات المسؤول" يساهمون في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لهذه الفئة من عينة الدراسة.

جدول رقم (110) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاعتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية من 6 إلى 10 سنوات من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	1959,873	1	1959,873	23,762	0.000
الباقي	14433,686	175	82,478		
المجموع	16393,559	176			
2 الانحدار	2448,636	2	1224,318	15,277	0.000
الباقي	13944,923	174	80,143		
المجموع	16393,559	176			

الخبرة المهنية = من 6 إلى 10 سنوات.
المتغير التابع: الاعتراب الوظيفي.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, طبيعة المنصب.

يبين الجدول رقم (110) أن قيمة "ف" للنموذجين تساوي (23,762) و(15,277) وهي مختلفة عن الصفر ودالة احصائياً، إذ أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النموذج أي بعد "ممارسات المسؤول" وبعد "طبيعة المنصب" يساهمان في التنبؤ بالمتغير التابع "الاعتراب الوظيفي" لدى الموظفين ذوي خبرة مهنية ممتدة من 6 سنوات إلى 10 سنوات من عينة الدراسة.

جدول رقم (111) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاعتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية من 6 إلى 10 سنوات من عينة الدراسة.

النموذج	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
	R	R-deux	R-deux ajusté		
1	0,346	0,120	0,115	9,082	
2	0,386	0,149	0,140	8,952	1,770

الخبرة المهنية = من 6 إلى 10 سنوات.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول, طبيعة المنصب.
المتغير التابع: الاعتراب الوظيفي.

يوضّح الجدول رقم (111) أن قيمة (Durbin-watson) $= 1.77 > 1 > 3$ ، وهذا يعني أن نموذجي الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.34 بالنسبة للنموذج الأول أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في " الاغتراب الوظيفي " بالنسبة لفئة الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية من 6 إلى 10 سنوات لعينة الدراسة. وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.12، ويُعبّر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول " يُفسّر ما قيمته 12% من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي " لهذه الفئة. وأنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R -deux ajusté) والتي تساوي 0.11 مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.12، والفرق بينهما يساوي 0.01 ما يدل على أن العينة فقدت 1% من نسبة التنبؤ بالنسبة لهذه الفئة على مستوى العينة .

ويُظهر الجدول ايضا قيمة الارتباط (R) بالنسبة للنموذج الثاني والتي بلغت 0.38 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " طبيعة المنصب " والمتغير التابع والمتمثل في " الاغتراب الوظيفي ". وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.14، ويُعبّر ذلك على أن بعد " طبيعة المنصب " يُفسّر ما قيمته 14% من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي " لهذه الفئة . ويُلاحظ من الجدول أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R -deux ajusté) هي نفس قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.14. هذا ما يدل على استقرار النموذج ولم يفقد أي نسبة من التنبؤ لهذه الفئة على مستوى العينة.

جدول رقم (112) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية من 6 لذوي الخبرة المهنية من 6 إلى 10 سنوات من عينة الدراسة.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Bêta	ت	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري			
1 القيمة الثابتة	55,154	3,332	-0,346	16,551	0,000
ممارسات المسؤول	-0,794	0,163		-4,875	0,000
2 القيمة الثابتة	51,097	3,673	-0,386	13,912	0,000
ممارسات المسؤول	-0,887	0,165	0,177	-5,379	0,000
طبيعة المنصب	0,696	0,282		2,470	0,014

الخبرة المهنية = من 6 إلى 10 سنوات.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (112) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ المتغير المستقل "المناخ التنظيمي"

وأبعاده بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" للنموذج الأول :

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 55,154 + (-0,794 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أن قيمة المعامل المعياري Bêta = - 0,346 عند مستوى الدلالة p= 0,000 وهي

تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ ببعده "الاغتراب

الوظيفي" بالنسبة لفئة الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية ممتدة من 6 إلى 10 سنوات من عينة الدراسة .

أما معادلة الانحدار للنموذج الثاني فقد جاءت على النحو التالي :

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = 51,097 + (-0,887 \times \text{ممارسات المسؤول}) + (0,696 \times \text{طبيعة المنصب})]$$

ويُظهر أيضا هذا الجدول أن قيمة المعامل المعياري Bêta = - 0,386 و 0,177 لكل من بعد

" ممارسات المسؤول " عند مستوى الدلالة p= 0,000 وبعد "طبيعة المنصب" عند مستوى الدلالة

$p = 0,014$ وهي قيم تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " وبعد " طبيعة

المنصب" يساهمان في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة لهذه الفئة من عينة الدراسة.

جدول رقم (113) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ

بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية من 16 إلى 20 سنة من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	561,631	1	561,631	11,362	0,003
الباقي	1186,369	24	49,432		
المجموع	1748,000	25			

الخبرة المهنية = من 16 الى 20 سنة.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

يبين الجدول رقم (113) أن قيمة "ف" للنموذج تساوي (11,362) وهي مختلفة عن الصفر ودالة

احصائياً، إذ أن قيمة sig تساوي 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن النموذج أي

بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لدى الموظفين ذوي خبرة

مهنية ممتدة من 16 سنة إلى 20 سنة من عينة الدراسة.

جدول رقم (114) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي

الخبرة المهنية من 16 إلى 20 سنة من عينة الدراسة.

النموذج	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R-deux ajusté المعدل	مربع معامل الخطأ المعياري	Durbin-Watson
1	0,567	0,321	0,293	1,582

الخبرة المهنية = من 16 الى 20 سنة.
العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

يوضّح الجدول رقم (114) أن قيمة (Durbin-watson) = $1.58 > 1 > 3$ ، وهذا يعني أن نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.56 أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة للموظفين الذين لديهم خبرة مهنية من 16 إلى 20 سنة لعينة الدراسة . وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.32، ويُعبر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول " يُفسّر ما قيمته 32% من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي" لهذه الفئة.

ويُلاحظ من الجدول كذلك أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R-deux ajusté) تساوي 0.29 وهي مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.32 والفرق بينهما يساوي 0.03 ما يدل على أنّ العينة فقدت 3% من نسبة التنبؤ لهذه الفئة على مستوى العينة.

جدول رقم (115) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية من 16 إلى 20 سنة من عينة الدراسة.

مستوى الدلالة	ت	المعاملات المعيارية Bêta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0,000	9,376	-0,567	6,579	61,682	1 القيمة الثابتة
0,003	-3,371		0,311	-1,048	ممارسات المسؤول

الخبرة المهنية = من 16 الى 20 سنة.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (115) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ بعد " ممارسات المسؤول " بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" للنموذج:

$$[\text{الاغتراب الوظيفي} = +61,682 - (1.048 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}ta = -0,567$ عند مستوى الدلالة $p = 0,003$ وهي

تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع

"الاغتراب الوظيفي" بالنسبة للموظفين الذين لديهم خبرة مهنية من 16 إلى 20 سنة من عينة الدراسة.

جدول رقم (116) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ

بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية تساوي أو تفوق 21 سنة من عينة الدراسة.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
1 الانحدار	1627,745	1	1627,745	23,044	0,000
الباقي	3319,928	47	70,637		
المجموع	4947,673	48			

الخبرة المهنية = أكثر من 21 سنة.

المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

يوضح الجدول رقم (116) أن قيمة "ف" للنموذج تساوي (23,044) وهي مختلفة عن الصفر

ودالة احصائيا، إذ أن قيمة sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05؛ وعليه فإن

النموذج أي بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" لدى

الموظفين ذوي خبرة مهنية ممتدة من 21 سنة فأكثر من عينة الدراسة.

جدول رقم (117) يلخص الانحدار المتعدد لأبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي

الخبرة المهنية تساوي أو تفوق 21 سنة من عينة الدراسة.

النموذج	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري	Durbin-Watson
	R	R-deux	R-deux ajusté		
1	0,574	0,329	0,315	8,405	2,064

الخبرة المهنية = أكثر من 21 سنة.

العامل المتنبئ: ممارسات المسؤول.

المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

يتضح من الجدول رقم (117) أن قيمة (Durbin-watson) $= 1 > 2.06 > 3$ ، وهذا يعني أن نموذج الانحدار مقبول وتحقق شرط استقلال البواقي. وبلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.57 أي وجود علاقة ارتباطية بين العامل المتنبئ والمتمثل في " ممارسات المسؤول " والمتغير التابع والمتمثل في " الاغتراب الوظيفي " بالنسبة للموظفين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 21 سنة لعينة الدراسة . وبلغت قيمة مربع معامل الارتباط (R^2) لهذا النموذج 0.32، ويُعبّر ذلك على أن بعد " ممارسات المسؤول " يُفسّر ما قيمته 32% من التباين الكلي للمتغير التابع " الاغتراب الوظيفي " لهذه الفئة.

ويُلاحظ من الجدول كذلك أنّ قيمة مربع معامل الارتباط المعدّل (R -deux ajusté) تساوي 0.31 وهي مقارنة لقيمة مربع معامل الارتباط (R^2) والتي تساوي 0.32 والفرق بينهما يساوي 0.01 ما يدل على أنّ العينة فقدت 1% من نسبة التنبؤ لهذه الفئة على مستوى العينة.

جدول رقم (118) يوضح تحليل الانحدار المتعددة لاختبار أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي الخبرة المهنية تساوي أو تفوق 21 سنة من عينة الدراسة.

مستوى الدلالة	ت	المعاملات المعيارية Bêta	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0,000	11,903	-0,574	5,268	62,705	1 القيمة الثابتة
0,000	-4,800		0,244	-1,169	ممارسات المسؤول

الخبرة المهنية = أكثر من 21 سنة.
المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي.

من خلال الجدول رقم (118) يمكن استنتاج معادلة تنبؤ بعد " ممارسات المسؤول " بالمتغير

التابع " الاغتراب الوظيفي " للنموذج:

$$[\text{الاجتراب الوظيفي} = +62,196 - (1.169 \times \text{ممارسات المسؤول})]$$

كما نلاحظ أن قيمة المعامل المعياري $B\hat{e}ta = -0,574$ عند مستوى الدلالة $p = 0,000$ وهي تختلف عن الصفر هذا ما يدل على أن بعد " ممارسات المسؤول " يساهم في التنبؤ بالمتغير التابع "الاغتراب الوظيفي" بالنسبة للموظفين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 21 سنة من عينة الدراسة.

2.5 عرض نتائج الدراسة الكيفية

بعد اجراء المقابلة مع المفحوصين والاستماع إلى آرائهم تباينت اتجاهاتهم المرتبطة بالجوانب المهنية والتي لها مساهمة ودور في الشعور بالتشاؤم والتهميش والاستياء، مما يجعل الموظف يعيش نوع من الاغتراب الوظيفي في الادارة الجامعية، وعليه سيتم عرض نتائج هذه الدراسة انطلاقا من ارتباط أو تشابه تصريحات المفحوصين، دون أخذ في الحسبان خصائص عينة البحث، بمعنى جعل اجابات المفحوصين ضمن تصنيفات يقوم كل تصنيف على الاجابات المتشابهة والمقاربة والتي لها نفس الدلالات وتخدم المعنى العام للفكرة المطروحة، وعليه جاءت التصنيفات على النحو التالي:

1.2.5 التصنيف الأول: عدم الاعتراف بمجهودات الموظف

تكونت عينة هذا التصنيف من سبعة مفحوصين من إجمالي عشرين موظف من عينة الدراسة، حيث عبّروا عن استيائهم وعدم رضاهم عن العمل والسخط بسبب عدم صلاحية بيئة العمل لأداء المهام نظرا لفقدان تقدير مجهودات الموظف الذي يسعى دوما لإرضاء المسؤول، واتضح ذلك جليا من خلال بعض التصريحات مثل (تخدم وتشقى وفي الآخر لا محمود ولا مشكور). كما أشار المفحوصين الى أن هذا الشعور نتيجة لاعتماد الادارة على نظام العقاب بدلا من التقدير، فأبي تأخر عن العمل أو خطأ غير مقصود سيكلف الموظف عقوبة خصم من الراتب أو انذار أو لوم من طرف المسؤول متناسيا بذلك المجهودات التي بذلت من طرفه. أمّا فيما يخص شعور هذه الفئة بالاغتراب الوظيفي فأشار الجميع على أن هناك سخط واستياء وهي حالات متغيرة غير مستقرة حيث تمر فترات التدمر المهني لكن هي حالة عابرة ويبقى أملهم تعديل وضعيتهم المهنية والمادية لرفع ذلك السخط والاستياء.

2.2.5 التصنيف الثاني: وجود حواجز للتنمية الوظيفية للموظف

شملت عينة هذا التصنيف خمسة مفحوصين من المجموع الكلي للعينة، حيث صرح الموظفون أن هناك تصادم وصراع بين الزملاء والمسؤولين بسبب وقوفهم (الزملاء والمسؤولين) ضد تحقيق أهداف الموظفين المهنية خاصة المتعلقة بالترقية وتولي المسؤولية. ومن خلال هذا التصريح تبين أن بعض الموظفين لديهم المؤهلات التي تخولهم على الحصول على الترقية وتولي المناصب العليا والنوعية لكن هناك بعض الزملاء والرؤساء يقفون في وجههم من خلال نشر الإشاعات على عدم صلاحيتهم لذلك، بالإضافة الى استخدام آخرين للمحسوبية كطريقة للاستفادة من هذه المناصب والترقيات أو استخدامها ضدهم ، هذا ما خلق لهم نوع من النفور في العمل وقتل شعور الانتماء للإدارة الجامعية. ويتضح ذلك من خلال تصريحاتهم (راني نحوس على خدمة وحدا أخرى، أكبر غلطة درتها لي خدمت معاهم في هاد الإدارة). وعليه فإن كثرة المسؤوليات العائلية والاجتماعية تفرض على الموظفين السعي لتحسين المستوى المادي لديهم الأمر الذي خلق لهم ضغطا للبحث عن ذلك من خلال الترقيات ورفع الدخل من جهة وتحقيق الذات مهنيا أمام العائلة والمجتمع.

3.2.5 التصنيف الثالث: تعدد مصادر الأمر والتوجيه.

احتوت عينة هذا التصنيف على أربعة موظفين من المجموع الكلي للعينة، حيث أدلوا أن هناك خلل في نظام الإدارة نظرا لتعدد الجهات التي تقدم الأوامر والنواهي ، حيث يجد الموظف نفسه بين تنفيذ واتباع تعليمات متباينة من جهات مختلفة، ما يجعله في حيرة من أمره ويخلق ارباك في استمرارية تقديم الخدمات وأداء المهام. وقد عبّر البعض منهم بقوله (هذا يقولك اخدم هاك وخصني هاد الحاجة، ويجي الآخر يقولك شكون قالك اخدم هاك خاصك تخدم كيما هاك أنا نحكم. وهوما بزوج يحكمو وحنما ما طبنا ما احترقنا). ويظهر من خلال هذا التعبير درجة عدم استقرار العملية الوظيفية والتعسف في استعمال السلطة من طرف بعض المسؤولين، ويبقى الموظف يعيش نوع من التشويش وفقدان القدرة على التركيز

في أداء المهام، وعدم حرصه على اتقان العمل نظرا لإمكانية إعادته بطلب من مسؤول آخر. فهذا من شأنه أن يجعل الموظف يعيش شعورا بفقدان معنى العمل والأخلاق المهنية. كما يظهر من خلال المقابلة أن الموظف هو آخر شخص في العمل، بمعنى أن الجميع يأمرون حتى من هم أقل درجة منه نظرا لقربهم من أصحاب القرار فينصبون أنفسهم مسؤولين فيأمرون وينهون باسم المسؤول. أما فيما يخص شعور المفحوصين بالاعتراب الوظيفي فقد أشاروا إلى أن الوضع القائم الذي يتحكم فيه المسؤولين هو من يفرض عليهم مثل هذا الشعور، فإن تغير المسؤولين أو الوضعيات المهنية من الممكن أن يزول هذا الشعور.

4.2.5 التصنيف الرابع: الرضا عن العمل بالرغم من بعض الضغط في العمل

قدرت عينة هذا التصنيف بأربعة مفحوصين من المجموع الكلي للعينة، حيث أشار الموظفون أن هناك تفاهم ورضا عن العمل، وشعور بارتياح في الإدارة الجامعية بغض النظر عن بعض الأوقات التي يشهد فيها العمل وتزداد وتيرته نظرا لمتطلبات الإدارة مما قد يؤدي إلى بعض الضغوط لمرحلة مؤقتة. ويتضح ذلك من خلال تعابير بعضهم (الحمد لله راني راضي بالعمل تاعي - كايين التعب في العمل بصح كايين راحة البال). وظهر من خلال هذا التصريح أن هناك بعض الموظفين لديهم الشعور بمعنى العمل والارتياح النفسي والمهني في الإدارة على خلاف البعض الآخر، مما يدل على أن ظاهرة الاعتراب الوظيفي والاستياء والسخط المهني تبقى قائمة وهي عارض في الإدارة وليس الأصل.

6 الفصل السادس: مناقشة النتائج

1.6 تمهيد

بعد عرض النتائج سيتم في هذا الفصل مناقشة فرضيات الدراسة ومدى مساهمة عوامل المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي في ضوء بعض الدراسات السابقة، من خلال الكشف عن تأثير هذه العوامل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في شعور الموظفين بالاغتراب الوظيفي بالإدارة الجامعية.

1.1.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى للدراسة

بعد عرض النتائج تبين أن الفرضية الأولى قد تحققت من خلال مساهمة المناخ التنظيمي وعوامله في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي وعوامله عند الموظفين بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان، حيث يظهر عامل ممارسات المسؤول لمتغير المناخ التنظيمي على أنه يساهم في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي بنسبة 15% من التباين الكلي ، حيث بلغت قيمة الارتباط $R=0.38$ وقيمة مربع معامل الارتباط $R^2=0.15$. في حين لم تساهم العوامل الأخرى للمناخ التنظيمي (دور التقنية في إنجاز العمل، المشاركة في اتخاذ القرار ، الاتصال في العمل ، اهتمام الإدارة بالموظفين ، طبيعة المنصب) في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي. وعليه تم عزل هذه العوامل آليا نظرا لعدم دلالتها ومساهمتها في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي. وعلى الرغم من مساهمة عامل ممارسات المسؤول، إلا أنها مساهمة ضعيفة ، حيث تبقى نسبة 85% تعبر عن مساهمات أخرى في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي إذا سلمنا بوجود اغتراب وظيفي في الإدارة الجامعية. وتدل هذه النتائج إلى أن الموظف يتأثر بسلوك الرؤساء والمسؤولين على حيث تختلف قيم ومعتقدات واتجاهات الطرفين والتي تلعب دورا أساسيا في تشكيل تصوراتهم وادراكاتهم.

وانفقت هذه النتيجة مع دراسة Demirez and Tosunoglu (2017) والموسومة بتأثير

المناخ التنظيمي على الاغتراب الوظيفي ، حيث سعت الى دراسة مساهمة المناخ التنظيمي في الاغتراب

الوظيفي لدى مستخدمي جامعة غازي بتركيا وجرت الدراسة على عينة قُدرت ب 238 موظف، وأشارت نتائج هذه الدراسة الى وجود تأثير ومساهمة المناخ التنظيمي في الاغتراب الوظيفي وذلك من خلال استخدام معامل الإنحدار، حيث بلغت قيمة الارتباط $R=0.23$ وقيمة مربع معامل الارتباط $R^2=0.05$ وهي مساهمة ضعيفة في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي. وخلصت هذه الدراسة الى أنه كلما كان المناخ التنظيمي إيجابيا قلّ الشعور بالاغتراب الوظيفي، وأن مكونات المناخ التنظيمي السلبية يساهم في تنفير الموظفين من العمل ويشعرهم بالاغتراب الوظيفي خاصة في ظل غياب قادة وموظرين مناسبين للمسؤولية في العمل والذي يقع على عاتقهم خلق روح العمل كفريق وحب العمل والانتماء.

وعليه فإن المناخ التنظيمي يلعب دورا أساسيا وحيويا في خلق التوازنات في الإدارة الجامعية. حيث أن المناخ التنظيمي السيء الذي تغيب فيه جوانب التعاون والتشارك بين الموظفين، وبين الموظفين والمسؤولين هو عامل منقّر للعمل، فالموظف دوما يبحث عن إشباع رغباته المختلفة وعلى رأسها الحاجة المادية والشخصية، حيث يعمل على تحسين والرفع من أجره وتحقيق ذاته من خلال وظيفته ودوره في العمل، لكن قد يجد عقبات تحول بينه وبين هذه الرغبات كالمسؤولين والرؤساء والمشرفين الذين يتقنون في تسليط العقوبة بدلا من التنبيه أو التشجيع في حالة الخطأ أو تأخير العمل، والصمت بدلا من التقدير والاهتمام في حالة إنجاز العمل والابداع فيه. فالموظف يتصور نفسه أنه خلق من أجل خدمة هذا المسؤول، وينشأ هذا التصور من خلال استمرارية الاستياء والسخط والتذمر الذي يعانيه الموظف جراء اللوم والتوبيخ المستمر. قد يعتقد البعض أن مثل هذا الطرح غائب في الإدارات لأن أصحابها يعملون كيفما شاءوا على خلاف بعض المهن. وفي واقع الأمر يعاني بعض الموظفين ظروفًا قاسية مع رؤسائهم في العمل. وهذا ما عبرت عليه النتائج المتوصل إليها. فرغم قلة وضعف مساهمة المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي والتي تعزى لعامل ممارسات المسؤول إلا أن هناك بعض الموظفين يعانون من الاستياء والنفور من العمل بسبب سوء الاهتمام والتقدير بل و اللوم والعقاب.

فهذه النتائج عبر عنها بعض الموظفين في المقابلة خاصة مع المبحوثين في التصنيف الأول في الفصل السابق. حيث وصل الامر ببعضهم الى حالة من الخوف من المسؤول حتى خارج مكان العمل، فعلى حد تصريحاتهم تبين أن الموظف يسعى دوما الى بذل أقصى جهد والتفاني في العمل من أجل كسب رضا المسؤول، فضلا على محاولة تعديل سلوكاته حسب متطلبات هذا الأخير، لكن بقيت نفس المعاملة من جانب المسؤول، وعليه فمثل تصرفات هذا القائد تقتل روح العمل وتُفقد معناه، بل وقد يقوده ذلك الى التراخي في العمل وعدم المثابرة والفعالية مادام يتلقى نفس المعاملة. ونتيجة لذلك يبقى الموظف يعيش نوعا من الإهمال والإقصاء من طرف المسؤول نظرا لليأس الذي يعيشه بسبب غياب الاهتمام والتقدير وغياب الحوار والمناقشة الفعالة ، وفي نفس السياق عبّر سليمان (2013: 99) أن فقدان الحوار يدلّ عن قصور في القدرة على التعامل والتواصل مع الآخرين، ونتيجة لذلك يكون عاجزا عن تلبية رغباته والتعبير عنها ، وبالتالي يكون في حالة تبعية دائمة لغيره، بحيث يحتاج الى مساعدة الغير، وينعكس هذا العجز في كلّ جوانب حياته النفسية والاجتماعية". وعلى هذا الأساس قد يؤول الأمر بالموظف الى الانسحاب كبديل سلوكي هادم تقاديا للصراعات و المشاكل الوظيفية.

كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة أبوريا (2011) والمعنونة بالمناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي بمديريات السلطة الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، حيث أكدت النتائج على وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي لصالح بعد المشاركة في اتخاذ القرار وضعف المسؤولية الوظيفية ، فكلما ارتفعت درجة المشاركة في اتخاذ القرار وتحسّنت المسؤولية الوظيفية قلّت درجة الاحترق الوظيفي لدى الموظفين والعكس صحيح.

وفي نفس السياق أشارت دراسة عيسى (2014) والموسومة بتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث اشتملت عينة الدراسة على 227 عامل بإدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات

والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، وسعى هذا البحث إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي بأبعاده على الأداء الوظيفي من خلال استبانة معدة لذلك، وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية، حيث ارتبط بعد الحوافز والقيادة بالأداء الوظيفي ارتباطا قويا مقارنة بالأبعاد الأخرى، مما يعبر على أنّ الاهتمام بالموظفين وتحفيزهم والتحلي بروح المسؤولية في العمل لدى المسؤولين له تأثير قوي على توجيه السلوك والأداء الوظيفي بصفة عامة، ولا شك أن استشعار الموظفين بأن طرق منح الحوافز التي يعتمدونها المسؤولون تقوم على أسس ثابتة بعيدة عن الجوانب الشخصية والذاتية للمسؤولين تزيد من شعورهم بالانتماء للمنظمة وحب العمل، والالتزام بضوابط وثقافة فريق العمل والمنظمة ككل.

ومادام المناخ التنظيمي يتكون من العديد من الجوانب التي تمسّ الموظف كان لزاما على الإدارة الجامعية السعي للاهتمام بهذه الجوانب خاصة المرتبطة بالقيادة وممارسات المسؤول في العمل من خلال خلق فضاء للتشاور والتفاهم حول حيثيات العمل، ناهيك عن توعية وتحسيس المسؤولين بدورهم ومدى تأثيرهم على الموظفين التابعين لهم، وفي هذا الصدد هناك دراسة (Tanewski et al. 2002) والمعنونة بالاغتراب الوظيفي والقيادة التنظيمية والتي تناولت مدى ارتباط سلوك القائد وجوانب الهيكل التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر بالاغتراب الوظيفي وأبعاده، واستخدمت هذه الدراسة عينة مقدرة بـ 326 من العاملين بقسم مكافحة الحرائق بالساحل الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية. وخلصت الى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين السلوك القيادي والاغتراب الوظيفي، وتوصلت الى أن الأسلوب القيادي في المنظمة له تأثير وأهمية بالغة في الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين أكثر من الظروف التنظيمية الأخرى على غرار الهيكل التنظيمي، وأوصت الدراسة على ضرورة استجواب المسؤولين والقادة حول العمل والعلاقات المهنية من خلال إعادة التفكير في التوجهات القيمة للمنظمة والعاملين، وتكييف نماذج جديدة تشجع العاملين على تحقيق الذات والتعلم والتنمية الشخصية.

إنّ جوهر المسؤولية في العمل يكمن في خلق حركية في العلاقات وجودة في الأداء ونشر ثقافة الاحترام بين العاملين واعتزازهم بانتمائهم الى المنظمة، فضلا على استقرارهم في العمل وفق مبدأ العدالة والانصاف. حيث أن غياب العدالة التنظيمية في المنظمة سيخلق لدى العاملين الشعور بالظلم والسخط عن المسؤولين والعمل ككل. وهذا ما يتفق مع دراسة Solaqa Merkhe (2015) بعنوان إدراك غياب العدالة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي إلى مدى تأثير إدراك غياب العدالة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي وكذا تصورات العاملين عن مكان العمل وعدالة المسؤولين، وهدفت هذه الدراسة الى الاطلاع على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بمختلف أبعاد العدالة التنظيمية على الاغتراب الوظيفي، حيث اشتملت الدراسة على 162 موظف من الإداريين في مختلف الإدارات الرسمية بعمّان. وأسفرت النتائج أنّ إدراكات الموظفين للعدالة التنظيمية له تأثير مباشر على الاغتراب الوظيفي، فهناك علاقة ارتباطية عكسية قوية بين المتغيّرين فكّما شعر الموظفون بغياب العدالة التنظيمية من طرف المشرفين والمسؤولين في العمل أدى ذلك الى شعورهم بالاغتراب الوظيفي. وأوصت الدراسة على ضرورة اهتمام المنظمات بموارها البشرية عن طريق الحفاظ على السياسات والممارسات العادلة للمسؤولين من خلال تحسين الوظيفة المناسبة للعاملين وتطوير العلاقات المهنية وتعزيز الاتصال الجيد وخلق مناخ تنظيمي عادل بين الموظفين.

1.1.1.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

لقد تحققت هذه الفرضية بوجود مساهمة للمناخ التنظيمي وعوامله في التنبؤ بعامل فقدان المعنى لعينة الدراسة، حيث تبين أن عامل ممارسات المسؤول يساهم في التنبؤ بفقدان المعنى بنسبة 13% من التباين الكلي، وبلغت قيمة الارتباط $R=0.37$ وقيمة مربع معامل الارتباط $R^2=0.13$. ويظهر من خلال النتائج أنّ العوامل الأخرى للمناخ التنظيمي لم تساهم في التنبؤ بفقدان المعنى لدى الموظفين بالإدارة الجامعية. ويمكن تفسير ذلك أن مكان العمل ليس موقع جغرافي فحسب بل مكان نفسي وفضاء يقوم

الموظف من خلاله بأداء مهام وأنشطة تُعبّر عن دوره ومكانته في العمل ضمن مجموعته عن طريق التعاون والتشارك وتقسيم العمل في أطر زمنية محددة ووفقا لإجراءات مضبوطة وبناء على احتياجات محددة في بيئة عمل رسمية وغير رسمية. وعليه قد تعاني أو تفتقد الإدارة الجامعية بعض من هذه العناصر أو عناصر أخرى لا تقل أهمية عنها والتي تزيد من تلاحم وترابط الموظفين والمسؤولين وانسجامهم على غرار الجودة في العمل والابتكار والتّمكن والتي تعطي للعمل معنى وتشعر الموظف بتحقيق ذاته في العمل ودوره كفاعل أساسي في العمل، فضلا على ثقافة الاحترام والقيم والأخلاق المطلوبة من طرف كل فرد. فدينامية العلاقة بين مكان العمل والقيادة تبرز كنسق يحتاج الى آلية لتفعيله لخلق استمرارية في العمل بمبادئ تحقق أهداف الموظف المسؤول والإدارة على حدّ سواء، هذا ما أشارت إليه دراسة قام بها Steenkamp and Basson (2013) بعنوان مكان العمل ذو معنى. حيث أكدت هذه الدراسة أن مكان العمل هو المجال الذي تستخدمه القيادة من أجل شحذ همم العاملين وتشجيعهم للعمل وفتح المجال أمامهم لإبداء آرائهم المرتبطة بالعمل. وخلصت هذه الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة والشعور بمعنى العمل حيث كلما ساعد المسؤول الموظفين في تحقيق أهدافهم زاد من شعورهم بمعنى العمل ودورهم في المنظمة.

وهذا ما يتسق مع نتائج المقابلة لعينة الدراسة حيث أكد بعض المبحوثين أن سبب فقدان المعنى ليس عدم التوافق والانسجام بين الموظفين وإنما اختلاف وانفصال قيم الموظفين مع قيم رؤسائهم ، حيث يؤثر الرؤساء بأفكارهم وقيمهم من خلال فرض بعض الأعمال عليهم التي لا تتوافق مع قيمهم كطلب المسؤول من الموظف غسل سيارته الخاصة به، أو التّعقّب على بعض الموظفين أو المسؤولين، وهذا يتنافى مع قيم ومعتقدات بعض الموظفين ويشعرهم بالتذمر والاستياء في العمل. كما أشار بعض المبحوثين أثناء المقابلة على عدم الاعتراف وقلة تقدير المسؤولين لمجهودات المظيفين يشعروهم بفقدان

المعنى ويشعرهم كذلك بعدم فائدتهم في مكان العمل، حيث صرح أحد المبحوثين أن المسؤول لا يرد التحية على الموظفين ناهيك عن عدم تقديره لأعمالهم الإضافية بل في بعض الأحيان يتلقون النقد واللوم.

من جهة أخرى أشار بعض المبحوثين أن عدم جدية المهام الموكلة الى الموظفين تعتبر عاملا من عوامل فقدان المعنى، حيث لا تتناسب هذه المهام والأنشطة والأدوار مع قدرات وكفاءات العمال.

فالموظف الذي تلقى تكويناً أو شهادة في الإعلام الآلي ويتقن الممارسة على أجهزة الحاسوب يعمل كسكرتير لا يوجد على مكتبه جهاز حاسوب، وإنما يقوم عمله على إعلام المسؤول بالبريد الصادر والوارد وتحويل المكالمات يجعله يفقد الحيوية والنشاط في العمل ويقوده الى فقدان المعنى نظراً لاختلاف تصوّره عمّا يتوقعه في العمل وما يجده في واقع الأمر. وظهر كذلك من خلال المقابلة أن في كثير من الأحيان يرتبط فقدان المعنى بالشعور بعدم التمكن لأداء المهام بالطريقة المناسبة، حيث يأمر المسؤول الموظفين لإنجاز العمل بشكل فوري وبالطريقة التي يريدتها المسؤول. في حين الموظف من خلال تجربته وخبرته لديه طريقة مناسبة ولكن لا يرغب المسؤول فيها مما يصعب من أمور العمل في الوقت المطلوب.

وعلى حدّ تعبير أحد المبحوثين فإنّ المسؤول يشغل مركزه القيادي ويتعسف في استعمال سلطاته ظناً منه أن الموظفين فاشلون، وفي ذلك مساس بقيمة وكرامة الموظف وشعوره بالدونية وفقدانه لمعنى العمل، وعلى وجه الخصوص عندما يشعر هذا الموظف أن صوته وآراءه غير مسموعة وخبراته غير معترف بها. فتجاهل المسؤول لقدرات ومهارات وخبرات الموظفين يجعل منه موظفاً مغترباً فاقداً لمعنى العمل خاصة إذا تعمد المسؤول إلى عزل الموظف عن جماعته ووضعته في مكان عمل تحت المراقبة المستمرة حيث يمكن مراقبته من خلال نافذة مكتبه أو من خلال مكان مرور المسؤول. أنّ مثل هذه التصرفات تولّد لموظف كراهية العمل والتفوّر منه بل يزرع فيه عدوانية لنفسه وللمسؤول وللعمل ككل. وهذا ما يتفق مع دراسة قام بها Baily and Madden (2016) بعنوان ما الذي يجعل العمل ذا معنى - أو لا معنى له؟ حيث أجريت هذه الدراسة حول معاملة القادة للموظفين، واستخدمت مقابلة لتقصي حقيقة تصرفات

المسؤولين نحو العاملين. وخلصت هذه الدراسة إلى هناك سبعة تصرفات يقوم بها القادة كغياب التقدير وعدم اعطاء الفرصة للعامل لإبراز قدراته ومهارته، وكذا غموض الدور بسبب تعدد جهات الأمر وغيرها من التصرفات التي تزيد من ارهاق العامل نفسيا ومهنيا تجعله يشعر بفقدان المعنى في العمل.

2.1.1.6 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

لقد تحققت هذه الفرضية بوجود مساهمة للمناخ التنظيمي وعوامله في التنبؤ بعامل فقدان الثقة لعينة الدراسة، حيث اتضح أن عامل ممارسات المسؤول يساهم في التنبؤ بعامل فقدان الثقة بنسبة 3% من التباين الكلي، فبلغت قيمة الارتباط $R=0.18$ وقيمة مربع معامل الارتباط $R^2=0.03$. أما عامل اهتمام الإدارة بالموظفين فقد فسّر ما نسبته 2.6% من التباين الكلي لعامل فقدان الثقة، فبلغت قيمة الارتباط $R=0.06$ وقيمة مربع معامل الارتباط $R^2=0.026$. في حين لم تساهم العوامل الأخرى في التنبؤ بعامل فقدان الثقة، ويمكن تفسير ذلك أن ممارسات المسؤول بالإدارة الجامعية تحتاج الى تأسيس لاختيار المسؤولين وإعادة تكوينهم حسب الوظائف المراد شغلها. فاعتماد التعيين في المناصب العالية والتنوعية واختيار مسؤول لا يمتلك من القدرات والمهارات والخبرات التي تؤهله لذلك قد يخلق لدى الموظفين الشعور باليأس وكراهية العمل نتيجة الخلل في الهيكل التنظيمي بسبب عدم تحكمه في توزيع المهام والأدوار مقارنةً بحجم المنظمة وقدرة استيعابها ، أو بسبب عدم احترام قواعده وتسيير العمل حسب قناعات المسؤولين.

فاعتماد الإدارة الجامعية نظام الأقدمية ونظام التعيين كأساس لتولي المناصب القيادية إجراء قد لا يصلح في أغلب الأحيان، لأن القيادة تركز على مهارات وقدرات مهنية وكذا مراعات الظروف الاجتماعية والنفسية للموظف فضلا على الاحترام والتقدير. وفي هذا السياق خلص رشوان (2010) في دراسة للقيادة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي أن زيادة رغبة الموظفين في ترقيةهم إلى

وظائف قيادية من أجل الحصول على زيادات مادية وأدبية يؤدي الى تشوه الهيكل التنظيمي ويصبح مصير بعض الوظائف القيادية دون مبرر. كما أن تعدد المسؤولين وتعدد المستويات الإدارية دون داع ينتج عنه تعطيل في العمل وصراع بين المسؤولين فكل منهم يسعى الى إثبات وجوده وذاته ولو بطرق غير مشروعة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة Asamani (2015) بعنوان الثقة في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، وسعت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الثقة لدى العمال وتأثيرها على مستوى المواطنة التنظيمية، حيث أجريت على 152 موظف على 10 منظمات بغانا. وأشارت النتائج إلى أن فقدان الثقة في العمل يؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين وأن فهم العوامل الشخصية والتنظيمية يساعد على تحديد الاحتياجات البشرية والتدريبية وتسهيل العمل، وخلق الثقة في المسؤولين والإدارة من خلال حسن الاختيار والتكوين وبالتالي تعزيز العلاقات الشخصية بين الموظفين والمسؤولين. وأوصت هذه الدراسة بضرورة العناية بالموظف واحترامه والسعي إلى كسر العوامل المؤدية لفقدان الثقة من خلال فهم تصورات العمّال والقضاء على منابع الشكوك والفتنة في المنظمة.

إن شعور الموظفين بفقدان الثقة بالإدارة الجامعية ينتج في غالب الأحيان عن نقص اعتراف المسؤول بمجهوداتهم وعدم الاستماع الى انشغالاتهم المهنية أو الاجتماعية. فحسب تصريح البعض منهم خلال المقابلة تبين أن هناك فقدان للشعور بالاهتمام والإصغاء والعطف من طرف المسؤول الذي يهمله إنجاز العمل فقط دون مراعاة أي اعتبار لهؤلاء الموظفين. قد يعتقد البعض أن هذا واجب والتزام يقع على عاتق الموظف حيث يجب عليه أداء العمل على أحسن وجه. لكن هناك جوانب تتحكم في الموظف قد تجعل منه موظفا فعّالا، كما يمكن أن تجعل منه موظفا فاشلا يبحث عن سلوك بديل للهروب من الواقع المهني، فالموظف الذي يعيش ظرفا صحيا قاسيا أو أحد أفراد عائلته يقبع في العناية المركزة أو وراء

جدران السجن وهو يحتاج بترخيص للغياب ألا يعتبر ذلك ظرفاً يؤثر على أداء هذا الموظف؟ فيمكن أن يكون من المسؤولين من لا يكثر بظروف الموظف بل بحضوره في مكان العمل وأداؤه. فقد أشار أحد المبحوثين أن المسؤول يمارس دور الحارس أي البحث عن الموظفين في العمل و تتبعهم، ولا يهتم من ذلك إلا أن يكون المكتب مفتوحاً وقت العمل. كما أن عدم شعور الموظف بالحماية والأمان في العمل يفقد الثقة بالمسؤولين وهذا ما يتفق مع دراسة Dar (2010) بعنوان الثقة في العمل وسلوكيات الموظفين. وهدفت هذه الدراسة للاطلاع على الثقة بين الأشخاص داخل السياقات التنظيمية من خلال التركيز على المسؤولين بصفاتهم مرجعاً للثقة. وخلصت إلى أن الثقة المنخفضة أو انعدامها ينتج عن رفض التعاون والدعم من طرف الزملاء والمسؤولين. ويمكن التنبؤ بذلك عندما يكون الأفراد غير راضين عن الظروف المهنية وجماعات العمل. أو من خلال نزاع وصراع شخصي معهم أو عدم الرغبة في التواصل معهم فهي علامات ودلائل توحى بفقدان الثقة ويؤثر ذلك في الأخير على الأداء الفردي والجماعي للمنظمة.

أما عامل اهتمام الإدارة بالموظفين والذي تتبنا بـ 3% من التباين الكلي لعامل فقدان الثقة فنجد أن من مصلحة الإدارة تقديم الحوافز ومساعدة الموظفين للتقدم والاهتمام لمصالحهم وتحديد الاحتياجات التكوينية لتحسين مستوى كفاءتهم تحقيقاً للفعالية والجودة في أداء العمل. لكن في غالب الأحيان تتراخي الإدارة في تلبية حاجات الموظفين، أو ترفض ذلك بسبب عدم توفر مطالبهم أو عدم شرعيتها، وقد تتخذ قرارات ليست في مصلحتها ولا مصلحة الموظفين مما يدل على أن الإدارة تعاني نوع من الخلل في الهيكل التنظيمي وبالخصوص عند تولي بعض الموظفين أدواراً ليس من صلاحيتهم كتولي موظفين برتب تقنية وظائف إدارية. كما أن غياب توصيف الوظائف يفقد الإدارة مصداقيتها حيث تتداخل الأدوار وتتنقص الدقة في المعلومات وتزداد نسبة الخطأ والتردد في اتخاذ القرار المناسب بالإضافة إلى أن الإدارة تحتاج إلى تفويض في المسؤولية لخفض الضغط على بعض المصالح وسهولة تلبية حاجات الموظفين وتقريب الإدارة من الموظف ناهيك عن حسن الاختيار وتعيين الموظفين، فغياب هذه الآليات الإدارية

يثقل أداء الإدارة ويجعلها تحيل عن أهدافها المطلوبة، كما يجعل الموظف يفقد الثقة في إدارته نظرا لعدم استجابتها لمطالبه وعدم قدرته على تحقيق أهدافه.

وأتفقت هذه النتائج مع دراسة بعيرة (1988) بعنوان دور المناخ الإداري في تنمية القوى العاملة داخل المنظمة، حيث هدفت الى تحديد الإطار الإداري اللازم لإحداث تنمية إدارية للقوى العاملة داخل المنظمة. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة عوامل تؤثر في تنمية القوى العاملة داخل المنظمة كتوفر الحوافز المناسبة والسياسات الإدارية الجيدة والنمط القيادي السائد، وكذا نوع الهياكل التنظيمية الموجودة في المنظمة. فاضطراب أو غياب هذه العوامل تؤثر على القوى العاملة بل يساهم ذلك في ضعفها أو فقدانها نظرا لعدم ملائمة المناخ الإداري للعمل داخل المنظمة. ويتبين من خلال هذه الدراسة أن الإدارة تملك عدة خيارات لتوجيه وتعديل سلوك الموظفين من خلال تعزيز السلوك المرغوب فيه عن طريق الحوافز المناسبة، والعمل على تعديل وإلغاء السلوكات غير المرغوب فيها من خلال استثارة رغبتهم لإنجاز العمل حسب متطلبات الإدارة عن طريق تغيير سلوك الجماعة ودينامياتها وتفعيل التنظيم غير الرسمي لصالح الإدارة فضلا عن التشجيع والحوافز الممنوحة.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة صيَّام (2007) بعنوان فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية الضباط العاملين في جهاز الشرطة، وكذا الاطلاع على الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في الجهاز وفقا للمتغيرات الشخصية وخلصت الى ان وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو غائبة، ومستوى رضا عن أنظمة إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف، بالإضافة إلى غياب اللوائح التنظيمية والإجراءات التي تساعد في تنظيم وتنفيذ هذه الأنظمة. وكذا غياب دور الإدارة العليا وتكديس

الإطارات البشرية بسبب انعدام الأنظمة المتبعة وغياب التأهيل. كما أوصت هذه الدراسة إلى تأسيس إدارة متخصصة لتسيير وتنمية المورد البشري والتي يقع على عاتقها جميع الأنشطة المرتبطة بأفراد الشرطة وإعداد خطة تشتمل على برامج تطويرية وتقييم الأداء والحوافز. و يتّضح من خلال هذه الدراسة ان العوامل التي من شأنها أن تشجّع الموظفين على أداء مهامهم وتزيد من ثقتهم في الإدارة تعتبر مفقودة وعلى رأسها التنظيم والتّوجيه والتنسيق والرّقابة والتي تعتبر في الأساس عملية محورية تقوم عليها جميع الأنشطة الإدارية، وعليه يجب على الإدارة الاهتمام بأنظمة الحوافز والتأهيل والتكوين كآلية لاستقرار المورد البشري وإعادة الثقة لديه في إدارته بالدرجة الأولى وفي المنظمة ككل بالدرجة الثانية.

وافتقت كذلك مع دراسة بلقايد ويوري (2017) بعنوان علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدّهن لوحدة وهران. حيث هدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على الحوافز المقدمة للعاملين من أجل استثارة رغبتهم في العمل وتحسين أدائهم الوظيفي. وخلصت إلى أن المؤسسة تعتمد نظام حوافز من أجل زيادة الرغبة لديهم للقيام بالعمل المحدد والابتعاد عن السلوك غير المرغوب. كما توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسة تطبق مختلف أنواع الحوافز حسب تأثيرها على نفسية العامل من أجل تحقيق رضا و إشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية. ويظهر من خلال هذه النتائج أن المؤسسة تعي جيداً دور العامل كمورد أساسي في المؤسسة، فمن خلاله تستطيع توجيه أهدافها وفق متطلبات السوق والبيئة الخارجية، كما تؤكد هذه الدراسة أن اهتمام الإدارة بالموظفين تعتبر الحلقة المفقودة في الدراسة الحالية التي يسعى الموظفون بالإدارة الجامعية للبحث عنها كآلية لتحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم.

إنّ قدرة الموظفين على أداء مهامهم يُعتبر عاملاً حاسماً بالإدارة الجامعية، حيث تشتمل هذه القدرة على الكفاءة والخبرة والمهارة اللازمة لإنجاز العمل. لكن بالرغم من توفر عامل القدرة لدى الموظفين

إلا أنهم قد يتعثرون في أداء مهامهم على أحسن وجه. لذا فهم بحاجة ماسة إلى عامل الرغبة والتي تعتبر العامل المكمّل لعامل القدرة. فغياب عامل الرغبة في العمل لدى الموظفين قد يقتل فيهم روح العمل ويخلق لديهم الشعور بالملل وفقدان الثقة في الإدارة. حيث اتضح من خلال تصريحات بعض المبحوثين أن تجاهل الإدارة لأهداف ومطالب واحتياجات الموظفين يعمل على اتساع الفجوة بينهم وبين الإدارة نظرا لاعتمادها بعض الإجراءات غير المؤسسة وغير العادلة بين الموظفين. كما أن شعور الموظف بأن الإدارة غير راضية عن العمل الذي يؤديه وبالمقابل تكافئ موظفا آخر رغم قلة خبرته وكفاءته واستدعائه لاستشارته في كثير من الأعمال وتوكل إليه مهام ذات قيمة وسمعة قد يجعل الموظفين الآخرين يفقدون الثقة في إدارتهم ويقودهم إلى سلوك بديل لتحاكي الإدارة وانعزالهم في العمل. فشعور الموظف بأن الإدارة يمكن أن تستغني عنه في أي وقت واعتباره مجرد رقم في الهيكل التنظيمي، وكذا غياب العدالة والمساواة بين الموظفين وانعدام الاهتمام وعدم الاعتراف والتقدير بالأعمال المنجزة سيزيد من فقدانه لثقلته بالإدارة.

3.1.1.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة

أظهرت النتائج وجود مساهمة للمناخ التنظيمي وعوامله في التنبؤ بعامل اللانتماء لعينة الدراسة. حيث تبين أن عامل ممارسات المسؤول يساهم في التنبؤ بعامل اللانتماء بنسبة 15.7% من التباين الكلي، فبلغت قيمة الارتباط $R=0.39$ وقيمة مربع معامل الارتباط $R^2=0.15$. أما عامل طبيعة المنصب فقد فسّر ما نسبته 3.6% من التباين الكلي لعامل اللانتماء، فبلغت قيمة الارتباط $R=0.04$ وقيمة مربع معامل الارتباط $R^2=0.03$. في حين لم تساهم العوامل الأخرى في التنبؤ بعامل اللانتماء.

فاللانتماء شعور ينتج نظرا لعدم قدرة الموظف على تلبية حاجاته وتوفير متطلباته و تحقيق تصوّراته وإدراكاته المتوقعة التي كان يصبو إليها. ففقدان الإنتماء هو فقدان لكيونونة وإنسانية الموظف ودلالة على فقدان الأمان والتعايش مع الزملاء والمسؤولين والرؤساء من جهة، وفقدان الكرامة والتقدير من

جهة أخرى. حيث أن النتائج المتوصّل إليها تدل وبصراحة أن هناك من المبحوثين من عينة المقابلة من يعيش شعور اللاإنتماء بسبب السّخط والتدّمّر من المسؤولين بالدرجة الأولى وبسبب الأدوار أو المهام التي توكل إليهم من حين إلى آخر والتي تزيد من هذا الشعور، حيث تضعف في عين الموظف إنجازاته ومهامه المتوقّعة وكذلك أمام الزملاء والمنظمة ككل. فالموظف يلج المؤسسة الجامعية محاولاً إثبات ذاته أمام المجتمع والمسؤولين والزملاء ويتصوّرات قد تفوق الواقع الحقيقي للعمل فتبدأ الانتكاسات المتتالية ويبدأ الشعور بالانهزامية ويكثر الصّراع والتهرب من أداء العمل ومواعيده كآلية وسلوك انسحابي من جماعات العمل والمنظمة.

ولعلّ من بين العوامل التي تزيد من هذا الشعور نقص الوعي لدى الرّؤساء والمسؤولين بأهمية ودور الموظف في تنمية وتطوير المنظمة، إلى جانب عدم قدرتهم على تسيير التفاعلات والتحكم في العلاقات وتجاهل ميول و اتجاهات الموظفين والذي يعتبر عائقاً أمام الموظفين وجماعات العمل لتحقيق أهدافهم، بل قد يساهم ذلك في قتل الروح المعنوية لديهم وانتشار الملل والعمل الروتيني. فالموظف الذي ينسلخ بتصريحاته من منظمته دليل واضح لفقدان إنتمائه مثل عبارات (هذه مشكلتهم، لو اهتموا بنا، لو أطاعونا...) . ويعبّر ذلك على عدم مشاركته نفسياً واجتماعياً لنشاطات الإدارة حيث لا يسعى للتعاون معها نظراً لغياب العوائد والمغريات المادية والنفسية والاجتماعية التي يحتاجها الموظف كتعبير لهويّته في هذه المنظمة.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة Jing zhou et al., (2008) بعنوان دور القيادة بين العمال والمنظمة، حيث هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن تأثير القيادة على العلاقة بين الموظفين والمنظمات والاطلاع على تأثير الإلتزام العاطفي والتمكين النفسي. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن تأثير القيادة على العلاقة بين الموظفين والمنظمات يدل على سلسلة من الملاحظات والتجارب والتفاعلات والمحادثات

حينما يقترب ويدنو القائد من مرؤوسيه، ممّا يجعلهم يعتبرون أنفسهم داخل المجموعة وينتمون إلى المنظمة فيعكس ذلك العلاقات الوثيقة بين القادة ومرؤوسيهم، ويميل هؤلاء إلى الحصول على تقييمات الأداء وتقديرات واهتمام أفضل وزيادة فرص الترقية. ويظهر من خلال هذه الدراسة أنه من المرجح أن تزيد الثقة والاحترام والرعاية بين المرؤوسين ورؤسائهم من خلال فتح مجال المبادرة والإبداع وإظهار القدرات والمواهب والعمل على تعزيزها عن طريق العوائد المناسبة. وفي المقابل سيُظهر الموظفون المزيد من الولاء والاحترام للقيادة، هذا ما يؤدي إلى فعالية القيادة ونجاح المنظمة، وفي نفس الاتجاه يتلقى الموظفون الدعم والاحترام ويميلون إلى المزيد من الاتصالات العاطفية معتبرين أنفسهم قادرين على التأثير في صنع القرار والمساهمة في تنمية المنظمة ويزيد ذلك من شعورهم بالكفاءة والقيمة والأهمية فيما يقدّمونه ويزيد كذلك من الاستقلالية في العمل ويخلق قيما إيجابية للمؤسسة، ويكون الموظف مصرا على البقاء في المنظمة ولديه شعور أكثر بالإنتماء والتعلق بالمنظمة. وعليه يمكن القول أن القادة والمسؤولين هم جسر يربط بين الموظفين وأهدافهم وأهداف المنظمة.

كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة العطوي والخالدي (2015) بعنوان دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة سلوك العمل المنحرف، حيث هدف هذا البحث إلى اختبار دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة سلوك العمل المنحرف لعينة من العاملين في معمل سمنت بالكوفة. وتضمّنت فجوة الهوية التنظيمية متغيرين هما خصائص هوية المنظمة الحالية، وخصائص هوية المنظمة المثالية أو المرغوبة. أما سلوك العمل المنحرف شمل مجموعة تصوّرات وإدراكات المنبّهات والمثيرات التي تعمل على تحفيز وتحريض على ممارسة سلوك العمل المنحرف كالإجهاد في العمل، أو عدم الرضا الوظيفي، أو القطع المؤقت للرواتب، أو معايير العمل أو المناخ التنظيمي. ويظم متغيّر سلوك العمل المنحرف ثلاثة أبعاد سلوك العمل المنحرف اتجاه المنظمة، سلوك العمل المنحرف اتجاه المشرفين، سلوك العمل المنحرف اتجاه الزملاء. وخلصت النتائج إلى أن العمال حين يشعرون ببعد المسافة بين الوضعية المرغوبة والوضعية

الحالية وأن الحالة المرغوبة صعبة المنال، فإنهم يشعرون بالإحباط وخيبة الأمل. وبتعبير آخر فإن الموظفين الذين يشعرون بفشل منظماتهم نظرا لسوء تسيير مسؤوليها والتي تتصف بخصائص وسمات غير مرغوبة سوف يزيد ذلك من شعورهم بفقدان الإنتماء، وأن فشل المنظمة يزيد من فشلهم. وعليه فإن هذه الدراسة قد كشفت الستار عن دور المنظمة وعلى وجه الخصوص القادة والمسؤولين في زيادة الإنتماء لدى الموظفين من خلال جعلها تتميز بخصائص مرغوبة تساهم في استقطاب اليد العاملة بفعل حسن سمعتها في المجتمع. ولعلّ من بين العوامل المساعدة على ذلك الاهتمام والتقدير بدور ومهام الموظف واستخدام الحوافز على اختلاف أنواعها كألية لاستثارة رغبتهم في العمل، مما يعكس ذلك بشكل إيجابي على زيادة الإحساس بتقدير الذات والافتخار بالمنظمة ويشجعهم في الأخير على ممارسة السلوك التعاوني الذي يخدم المنظمة.

كما سعت دراسة لفته وعثمان (2016) بعنوان الإدارة بالمرح في تعزيز الإنتماء التنظيمي إلى الاطلاع على متغيرات الإدارة بالمرح المؤثرة في تحقيق الإنتماء التنظيمي، ومستوى تأثيرها على العاملين، حيث تظهر الإدارة بالمرح على أنها نشاط وسلوك يساوي في قوته اللوائح والتنظيمات التي تستهدف حتّ العاملين على العمل والإنجاز من خلال إشاعة المرح والسعادة وتفعيل العلاقات الإيجابية بينهم. وخلصت الدراسة إلى أن مساهمة متغيرات الإدارة بالمرح قوية في خلق وتفسير المناخ التنظيمي. واتّضح من الدراسة أن ممارسة المرح في العمل ليس هدفا في حدّ ذاته بل هو مدخل يقود إلى هدف أكثر عمقا وهو القضاء على العزلة في بيئة العمل ويعزز الشعور بالرضا عن العمل. ويظهر من خلال هذه الدراسة أن الإدارة بالمرح هو إشاعة روح البهجة والسّرور في بيئة العمل بما لا يتعارض مع الجديّة والتركيز في العمل من خلال تأسيس بيئة عمل محفّزة يقلّ فيها مظاهر التوتّر والقلق والإحباط وبعيدة عن العمل الروتيني.

أما عامل طبيعة المنصب والذي تتباً بنسبة 3.6% من التباين الكلي من عامل اللإنتماء يشير إلى أنّ الوظيفة التي يؤديها الموظف في منصب عمله قد لا تتوافق مع مؤهلاته وقدراته أو حتى مع قيمه واتجاهاته، فمرونة الهيكل التنظيمي تعني مواجهته لبعض التغيرات أو التحولات حفاظاً على استمرارية المرفق العام وتقديم الخدمات. ففي كثير من الأحيان تقوم الإدارة الجامعية بعض التغييرات على مستوى المصالح والأقسام من أجل تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية، وقد ينعكس ذلك سلباً على بعض الموظفين. فقد يواجه الموظف صعوبات في التكيف مع جماعة العمل نتيجة لعدم تحكمه في العمل الموكل إليه باعتباره مُبتدئاً في المنصب الجديد، فتتسأ بعض الخلافات التي تقوم على منافسته في المنصب الذي استفاد منه والذي يحتوي على الامتيازات. فعدم قبوله في جماعة العمل وعدم مشاركتهم له وتعاونهم معه في العمل قد يفقده معنى العمل وقيّمته ويُضعف انتماءه إلى العمل والمنظمة على حد سواء.

في بعض الاحيان، قد لا يملك الموظف القدرات والمؤهلات التي تجعله يؤدي عمله على أحسن وجه، فغياب المعلومات الكافية عن منصبه ودوره في العمل كالمعلومات المتعلقة بحدود المسؤولية ونوع الاتصالات والمراسلات المستخدمة ومجالات التنسيق قد تؤدي الى فقدانه لذاته المهنية. كما أنّ من الموظفين من يملك من القدرات والمؤهلات ما يجعله يتحكم في العمل وينجزه بكفاءة، لكن عدم معرفته لما يتطلبه العمل من جزئيات وألويات وترتيبات يقتل فيه روح الإرادة و يفصله عن العمل. فعدم معرفة الموظف ما هو مُتوقّع منه بدقة من طرف الغير أو عدم معرفته كيف يُنجز العمل المطلوب قد يُشعره بكرهيته للعمل وعدم رغبته فيه وينعكس ذلك على انتمائه للمنظمة.

وفي نفس السياق أشارت دراسة Inalhan and Finich (2004) بعنوان التعلّق بمكان العمال والشّعور بالانتماء في المؤسسة وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ارتباط الموظفين بمكان العمل وتصّره

حول تغيير منصب العمل، وكذا وصف الآثار النفسية والاجتماعية والسلوكية لهذه التغيير. كما هدفت إلى الكشف عن معنى العمل للموظفين بعد تعرّضهم لتغيير محيط عملهم مع مرور الوقت وكيف يؤثر ذلك على الوضع الجديد في العمل. وخلصت الدراسة إلى وجود تعقيدات مرتبطة بالتعلّق بمكان العمل، حيث أعرب الموظفون والإدارة عن قلقهم وتخوّفهم إزاء المسائل المرتبطة بالتعلّق بمكان العمل من خلال الخلافات التي تنشأ بين توقعات وتصورات الموظفين والصفات الحقيقية والمميّزات الواقعية للعمل الجديد، وماهي الممارسات والإجراءات المناسبة التي يجب القيام بها لتقليل مقاومة تغيير منصب العمل إلى أقصى حد وزيادة فوائد المنظّمات المرتبطة بمشاعر ومعتقدات الموظفين، فقد أوضحت هذه الدراسة أن تحريك الخبرات (الموظفون) تُحدث قطيعة للعمليات التي تربط الموظفين ببيئتهم الاجتماعية للعمل، ولفهم تأثير هذه القطيعة يجب على المسؤولين الأخذ بعين الاعتبار العوامل الموجودة مسبقاً والتي تجعل من الموظف يتمسك بمكان العمل ويتعلق به، وكذا العوامل التي تؤثر على الموظف بعد نقله إلى العمل الجديد وقدرته على التكيف والتعامل معه وإعادة بناء وتشكيل روابط مع مكان وجماعة العمل. وعلى هذا الأساس فإن المنظمة نادراً ما تقدم عمق ومدى شعور الموظف بخسارته وفقدانه التعلّق بمكان العمل وإنشاء علاقات وروابط مهنية جديدة.

إنّ تغيير وتحريك الخبرات أمر ضروري لكن مهمة تغيير وفهم كيفية تغيير موظف واحد من بين الموظفين، ومدى تأثير ذلك على التسلسل والبنية الوظيفية العامل الأساسي والحاسم في هذه العملية، حيث أن تحقيق هذا التوازن الحرج يعني الموازنة بين متطلبات التغيير وتحريك الكفاءات بما تحتاجه المنظمة مع الحفاظ على الشّعور بالاستمرارية. وعليه يجب على المسؤولين والإدارة ككل الاخذ في الحسابات أن الموظف يصبح مرتبطاً بمكان العمل ومن المحتمل أن يقاوم التغيير معتبراً أن مكان العمل جزء منه، ومن التكيف النفسي والاجتماعي لبيئة العمل، وأنّ التغيير ونقل الموظفين دون دراسة نتائج وعواقب العملية قد يخلق لديهم الشّعور بالانتماء للعمل والمنظمة.

إنّ تعدد مصادر الأمر والتّوجيه للموظّف قد يكون عاملاً آخر في ضعف الانتماء للمؤسسة حسب ما أشار إليه بعض المبحوثين أثناء المقابلة، فكثرة الأوامر والتوجيهات قد تُوقِع الموظف في الخطأ نظراً لتشتت إدراكه، خاصة تلك الأوامر والتوجيهات المتناقضة أو العشوائية من طرف المسؤولين حيث يكثر ويتراكم عليه العمل ما قد ينسيه أداء بعض الأعمال. فيزداد الضّغط عليه يوماً بعد آخر فيشعر بالإجهاد في العمل وتزداد مظاهر الاستياء. كما أن تعدد مصادر الأمر والتوجيه وكثرة الأوامر قد يخلق في نفسية الموظف الشعور بالدونية معتبراً نفسه في المرتبة الدّنيا في العمل وأنّ الجميع يسعى للضّغط عليه لأداء العمل و إلاّ تعرّض للّوم والتأنيب، حيث ظهر على بعض المبحوثين التّدمّر والسّخط على الدّور الذي يؤدّونه ونفورهم من العمل مما ينعكس على انتمائهم للمنظمة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة Joslin (2015) والموسومة بالانتماء والمشاركة في العمل والاجهاد والرضا الوظيفي في اطار الرعاية الصحية. وهدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على درجة الانتماء والمشاركة في العمل والاجهاد ومستوى الرضا الوظيفي. وقد أجريت على عينة قدرت بـ 79 من العاملين بدار المسنين في ايرلندا. وخلصت هذه الدراسة إلى أن الانتماء والاجهاد والمشاركة في العمل هي تنبؤات بالرضا الوظيفي في بيئة الرعاية الصحية، وأن الاجهاد والانتماء لهما تأثير كبير على الرضا الوظيفي. حيث أنه كلما كان هناك اجهاد في العمل ضعف الانتماء وأدى ذلك إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والعكس صحيح. كما أشارت دراسة Farooqi and Ali (2014) بعنوان تأثير الاجهاد في العمل على الرضا الوظيفي وتأثير الرضا الوظيفي على أداء ومشاركة العامل. وسعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الاجها في العمل على الرضا الوظيفي وتأثير الرضا الوظيفي على أداء ومشاركة العامل. وأجريت الدراسة على عينة مقدرة بـ 207 من موظفي جامعة Gujranwala. وكشفت هذه الدراسة عن العلاقة بين الاجهاد في العمل وتأثيره على رضا الموظف والذي ينعكس على أدائه ومشاركته في العمل. وأظهرت الدراسة أن الاجهاد في العمل وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي يؤثر سلباً على أداء الموظف ومشاركته،

وتؤثر هذه العوامل مشتركة في الانتماء الوظيفي، حيث أنه كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي انخفض مستوى الأداء و المشاركة بسبب الاجهاد في العمل ويؤدي ذلك في الأخير إلى ضعف الانتماء الوظيفي. و يمكن الاستدلال بهذه الدراسة في أن الاجهاد في العمل يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة بطريقة مباشرة وغير مباشرة على مستوى انتماء الموظفين بالمنظمة. ولعل تعدد مصادر الأمر وغموض الدور من الأسباب المباشرة للاجهاد في العمل بالإدارة الجامعية. وكذا تصورات وتوقعات الموظفين للعمل والذي لا يتوافق مع العمل الموكل إليهم يعتبر شكل من أشكال الاجهاد الذي يؤثر على انتمائهم للعمل.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة النقيب (2012) بعنوان العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي. حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغط العمل الناتج عن بعض العوامل التنظيمية وعلاقتها وتأثيرها على الانتماء الوظيفي في المؤسسات الصحية لمحافظة الأنبار، وأجريت على عينه مكونة من 110 من الأطباء موزعة على عدة مراكز صحية بمحافظة الأنبار بالعراق. وخلصت النتائج إلى وجود عوامل تنظيمية مؤدية الى الضغط في العمل مثل غموض الدور وصراع الدور وبيئة العمل المادية، ولكن رغم هذه العوامل التنظيمية وارتفاع نسبة الضغوط المهنية إلا أن هناك مستوى عال من الانتماء الوظيفي بسبب عدم توفر فرص العمل البديلة من جهة وبسبب نوع العمل وطبيعته المرتبطة بالجانب الإنساني من جهة أخرى. ويتضح من خلال هذه الدراسة أن الجانب النفسي للموظفين يلعب دورا هاما في التكيف مع الظروف مهنية خاصة إذا تعلّق الأمر بالجوانب الإنسانية التي تدعو إلى البذل والعطاء لنجدة المرضى والمصابين رغم الظروف المهنية غير المرغوبة.

2.1.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية للدراسة

أثر مساهمة المناخ التنظيمي بعوامله في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الفئة المهنية، المستوى التعليمي و الخبرة المهنية) لدى الموظفين بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان.

1.2.1.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

أظهرت النتائج وجود مساهمة للمناخ التنظيمي وعوامله في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس. حيث أوضحت أن عامل ممارسات المسؤول يساهم في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي بالنسبة لفئة الذكور بنسبة 16% من التباين الكلي، وبلغت قيمة الارتباط $R=0.40$ وقيمة مربع معامل الارتباط $R^2=0.16$. في حين لم تساهم العوامل الأخرى للمناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي للذكور. أما بالنسبة لفئة الإناث فقد أظهرت النتائج أن عامل ممارسات المسؤول ، وعامل طبيعة المنصب يساهمان في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي بنسبة 14% و 3% على التوالي من التباين الكلي. وتدل هذه النتائج على أن فئة الذكور والإناث تشتركان في عامل تنظيمي يرتبط بالقيادة والإشراف وممارسات المسؤول حيث يؤدي كل من الجنسين نفس العمل والمهام تحت نفس الظروف والمواقف المهنية، ويتعرض كل منهما إلى نفس المعاملة سواء تعلق ذلك بالأمر والتوجيه أو العقوبة والتأنيب. كما أن عوامل التحفيز والاستفادة من العطل والإجازات والعلاوات والرواتب وغياب العدالة التنظيمية في العمل تنطبق على الذكور والإناث على حد سواء، بالإضافة إلى الظروف الاجتماعية والنفسية التي يعيشها الجنسين داخل بيئة العمل. فمثل هذه العوامل تجعل الجنسين مشتركين في العمل تحت وطأة الرؤساء والمسؤولين في العمل ومساهمة ذلك في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي. وفي هذا الصدد أشارت العديد من الدراسات أنه لا توجد فروق بين الجنسين في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، كدراسة خالدي (2018) بعنوان المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية، حيث

تشير المسؤولية الاجتماعية إلى تلك الأداة المهمة لتنظيم الجهود الجماعية التي لا تقتصر على الجوانب الإدارية فحسب بل تتعدى ذلك لتشمل الجوانب القيادية والاجتماعية. وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة أثر المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها في الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى بعض المدارس الابتدائية بولاية المسيلة من خلال عينة قُدرت بـ 106 مدير ومديرة. وتوصلت النتائج إلى أنه كلما ارتفعت قيم المسؤولية الاجتماعية ارتفع معها أثر الشعور بالاعتراب الوظيفي، كما لا يوجد أثر للمتغيرات الأخرى كالمنطقة التعليمية، والمؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخبرة في الشعور بالاعتراب الوظيفي.

وفي نفس الصدد أشارت دراسة أبو سمرة، وشعبيات، وأبو مقدّم (2014) بعنوان الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وسعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية عن طريق عينة قدرت بـ 200 عضو لهيئة التدريس. وأسفرت النتائج على وجود مستوى مرتفع من الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وأنه لا توجد فروق في مستوى الاغتراب الوظيفي تبعا لمتغيرات الجنس والجامعة بينما هناك فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات العمل. واتضح من خلال هذه الدراسات وأخرى أن الاغتراب الوظيفي ظاهرة مهنية تمسّ الذكور والإناث في الكثير من المؤسسات، باعتبارهم يشتركان ويتقاسمان نفس الظروف المهنية خاصة إذا تعلّق الأمر بجوانب الإشراف والمسؤولية ومستوى تأثيرها على نفسية الجنسين. ويظهر ذلك من خلال العقوبات التي يتعرض لها الموظفون بغضّ النظر عن نوع الجنس ودون مراعات للظروف الاجتماعية والنفسية للجنسين.

أما عامل طبيعة المنصب فيظهر أثره على الاغتراب الوظيفي بالنسبة للإناث دون الذكور من خلال نتائج هذه الدراسة. ويكمن ذلك في أن عنصر الإناث يفضّل العمل في بعض الوظائف دون أخرى، فعادة ما تميل الموظفات إلى العمل كسكرتيرة أو الوظائف المرتبطة بالاستقبال والتوجيه نظرا

لشخصيتها المرنة وأسلوبها في التعامل مع الآخرين، كما ترغب كذلك في العمل في الوظائف التي تمكنها من الخروج من العمل باكراً لتولي المهام الأسرية ورعاية الأطفال والأولياء. وهذا ما لا يتفق مع الجوانب القانونية والتنظيمية للمنصب في الكثير من الأحيان، حيث يتطلب المنصب بقاء الموظف باختلاف جنسه في مكان العمل لمدة 8 ساعات يومياً بالإدارات العمومية مع القيام بالمهام والأنشطة والأدوار الموكلة إليه. وعلى هذا الأساس قد يجد الموظف نفسه ملزماً للعمل وفقاً لما يقتضيه المنصب بأقل استياء من الموظفة التي قد يقودها المنصب ومسؤولياته إلى الشعور بصراع الدور نظراً لعدم تمكنها من التوفيق بين المتطلبات المهنية والأسرية مما يخلق لديها ضغط مهني ويؤول بها الأمر إلى الشعور بالسخط والاعتراب الوظيفي. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Inandi, Tunç and Kilavuz 2018) بعنوان الحواجز المهنية للنساء والاعتراب الوظيفي، وهدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الحواجز المهنية للمعلمات واعترايهن الوظيفي. وبلغت عينة الدراسة 728 من المعلمين والمعلمات العاملين بالمدارس العامة بتركيا، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الحواجز المهنية للمعلمات والاعتراب الوظيفي، حيث أن الحواجز المهنية لها القدرة التنبؤية على الاعتراب الوظيفي حتى وإن كان بمستوى منخفض. وتمثلت أهم الحواجز المهنية للمعلمات في الحواجز المنزلية، الاحكام المسبقة للمجتمع عن المرأة العاملة، توقع المرأة العاملة عن الحياة المهنية، ساعات العمل، العمر، أسباب اقتصادية، الحالة المدنية للمرأة العاملة، وحواجز بيئة العمل. ويمكن الاستدلال بهذه الدراسة أن الموظفة تتوقع الدعم والمساندة من طرف الأسرة لنموها المهني، فتصطدم بقيم المجتمع التي تدعو إلى مكانتها ودورها في أسرتها كإدارة أطفالها وشؤون بيتها إلى جانب دورها المهني في العمل، كما أنّ المؤسسة تحتاج حضور الموظفة في مكان العمل لإنجاز مهامها بفاعلية وكفاءة. وأمام هذه الواقع الاجتماعي والمهني تجد المرأة الموظفة نفسها تصارع أدوار مختلفة وأمام قيم متباينة تجعلها تشعر بالتذمر والسخط والاعتراب في العمل.

2.2.1.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

كشفت النتائج عن مساهمة المناخ التنظيمي وعوامله في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي تُعزى لمتغير العمر، حيث أظهرت أن عامل ممارسات المسؤول وعامل طبيعة المنصب يساهمان في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي بالنسبة للفئة العمرية الممتدة ما بين 26 و35 سنة بنسبة 12% و 4% على التوالي من التباين الكلي. في حين لم تساهم العوامل الأخرى للمناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لهذه الفئة. كما أظهرت النتائج أن عامل ممارسات المسؤول يساهم في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي بالنسبة للفئة العمرية الممتدة ما بين 36 و45 سنة، والفئة العمرية التي تساوي أو تفوق 46 سنة بنسبة 13% و33% على التوالي من التباين الكلي، كما لم تساهم العوامل الأخرى للمناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي بالنسبة لهاتين الفئتين. وتدل هذه النتائج أن الفئة العمرية (26-35 سنة) هي فئة يكون الفرد فيها في بداية توظيفه ولم يتكيف بعد مع متطلبات المنصب وبيئة العمل، وعلى وجه الخصوص حدود السلطة والمسؤولية، حيث يعتقد أن الجميع مسؤولون عنه وذلك من خلال توجيهاتهم وأوامرهم لممارسة عمله، فيتولد لديه الشعور بنقص قيمة عمله في الإدارة. كما أن كثرة تتبع الرؤساء والمسؤولين لأعمال الموظفين ضمن هذه الفئة وكذا صعوبة تكيفهم مع منصب العمل يخلق لديهم الشعور بالسخط في العمل والاستياء. وعليه فإن طبيعة المنصب وعلاقات العمل ذات الرسمية الزائدة وكذا ضغط المسؤول في العمل وتكرار التوجيهات والأوامر قد يقود هؤلاء الموظفين إلى الاغتراب الوظيفي. كما أشارت النتائج إلى أن الفئة العمرية (36-45 سنة) والفئة العمرية التي تساوي أو تفوق 46 سنة تتعرضان لممارسات غير مرغوبة من طرف المسؤول، حيث يتبين أن الموظفين باختلاف أعمارهم يتلقون تأطيرا وإشرافا لا يرقى إلى تطلعاتهم فهم يعيشون نفس الظروف المهنية والاجتماعية في بيئة العمل ويتلقون نفس المعاملة من طرف المسؤولين بالرغم من كبر سنّ بعض الموظفين مقارنة مع الرؤساء والمسؤولين.

وعلى هذا الأساس فإن نتائج الدراسة أكدت على أن مختلف الفئات العمرية تشترك في جانب تنظيمي مرتبط بعامل ممارسات المسؤول والذي يساهم في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لهاته الفئات. في حين يساهم عامل طبيعة المنصب في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى الفئة العمرية (26-35 سنة) دون غيرها من الفئات. و هذا ما يتفق مع دراسة العتيبي (2010) بعنوان التقنية وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالمديرية العامة للجوازات و الإدارة العامة للمرور بمدينة الرياض. حيث أكدت نتائج هذه الدراسة أن هناك فروق بين العاملين تُعزى لمتغير السن حيث كلما زاد عمر العامل نقص الشعور بالاغتراب الوظيفي. تبدو نتائج الدراسة الحالية منطقية حيث أن تقدم الموظف في السن يجعله أكثر تكيف مع بيئة العمل، ويزيد لديه الاهتمام بالجانب الشخصي والصحي أكثر من الجانب المهني.

3.2.1.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مساهمة للمناخ التنظيمي وعوامله في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث أوضحت أن عامل ممارسات المسؤول وعامل طبيعة المنصب يساهمان في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى فئة العزّاب بنسبة 7% و 6% على التوالي من التباين الكلي. في حين لم تساهم العوامل الأخرى للمناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لهذه الفئة. وأشارت النتائج أيضا أن عامل ممارسات المسؤول يساهم في دون غيره من عوامل المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لدى فئة المتزوجين وفئة الأرامل من عينة الدراسة بنسبة 17% و 82% على التوالي من التباين الكلي. وتدلّ هذه النتائج أن ممارسات المسؤول تؤثر على فئة العزّاب والمتزوجين والأرامل، حيث تشترك هذه الفئات في العمل والأدوار وتعرض لنفس المواقف والظروف داخل منظمة العمل، بمعنى أن الموظفون على اختلاف حالاتهم الاجتماعية لديهم الشعور بالاغتراب الوظيفي من خلال عامل ممارسات المسؤول وهذا ما يتفق مع دراسة شبّات (2012) بعنوان الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق بين الموظفين

في الشعور بالاغتراب الوظيفي تُعزى لمتغيّر الحالة الاجتماعية، وهي حالة واقعية يعيشها الموظفون باختلاف حالاتهم الاجتماعية حيث أن المسؤول لا يُميّز بين العاملين وحالاتهم حين يصدر قرار أو أمراً يتعلّق بالعمل فهم يتقاسمون نفس الظروف المهنية.

أمّا عامل طبيعة المنصب فيساهم في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي بالنسبة لفئة العُزّاب دون غيرها من الفئات الأخرى نظراً للوضع النفسي والاجتماعي الذي ينعكس على حالته المهنية حيث أن فقدان هذه الفئة النواحي العاطفية (الرّواج) التي تسانده وتُدعّمه لتجاوز ضغوط وهموم العمل، وتتفق هذه النتائج مع دراسة بن زاهي (2007) بعنوان الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز، والتي خلّصت إلى وجود فروق بين فئات المتزوجين والعزّاب في الشعور بالاغتراب الوظيفي لصالح العزّاب نظراً للوحدة النفسية والقلق وفقدان العطف والدعم النفسي لهذه الفئة.

4.2.1.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة

كشفت نتائج الدراسة على وجود مساهمة للمناخ التنظيمي وعوامله في التنبؤ الاغتراب الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أوضحت النتائج أن عامل ممارسات المسؤول يساهم في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لذوي التعليم المتوسط والتعليم الثانوي والتعليم الجامعي بنسبة 38% و 10% و 15% على التوالي من التباين الكلي. في حين لم تساهم العوامل الأخرى للمناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي، وبدلاً ذلك على أن الموظفين بالإدارة الجامعية باختلاف مستوياتهم يمكن أن يُمارسوا أدواراً متشابهة كما يمكنهم أن يمارسوا أدواراً مختلفة، ويعني ذلك أن أصحاب مستوى التعليم الجامعي يقبلون بممارسة وتولّي رتب تقلّ عن مستواهم نظراً للظروف الاجتماعية التي تفرض عليه مزاولة أي عمل مقابل دخل مالي. وباعتبار أنّ ظاهرة الاغتراب الوظيفي ظاهرة مهنية فقد مسّت الموظفين

بمختلف مستوياتهم، فلا يوجد فرق بينهم بالرغم من التباين في المستوى العلمي في الشعور بالاعتراب الوظيفي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة شبّات (2012) بعنوان الاعتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية. التي أكّدت النتائج عن عدم وجود فروق بين العاملين في جامعة القدس في الشعور بالاعتراب الوظيفي باختلاف المؤهل العلمي. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة الخالدي (2018) بعنوان المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاعتراب الوظيفي حيث أكدت النتائج عن عدم وجود فروق في الشعور بالاعتراب الوظيفي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة. ويؤكد ذلك أن المؤهل العلمي يبقى غير مهم حيث يتساوى جميع الموظفون باختلاف مستوياتهم إذا كانت هناك ظروف مهنية لا ترقى إلى توقّعاتهم، خاصة إذا تعلّق الأمر بالرؤساء والمسؤولين في كيفية التّعامل مع التّابعين، واتّخاذ القرارات غير المناسبة للعمل، وطرق اختيار وتعيين الموارد البشرية. كما أن غياب العدالة التسييرية وحياد الإدارة عن وظائفها الأساسية من شأنه أن يخلق لدى الموظفين الاعتراب الوظيفي.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة أبو سمرة وشعبيات وأبو مقدّم (2014) بعنوان الاعتراب الوظيفي لذي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وخلصت النتائج إلى وجود فروق بين الأساتذة في الشعور بالاعتراب الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث هناك فرق بين الأساتذة الذي يحملون شهادة الماجستير ومن يحملون شهادة الدكتوراه التي تؤهّلهم لتولّي المناصب الادارية وإجراء الأبحاث العلمية وحضور المؤتمرات، وبالتالي هذا ليس من حقّ أولئك الأساتذة أصحاب شهادة الماجستير وهذا ما يزيد من مواجهة معوقات وصعوبات تحول دون حصولهم على شهادة الدكتوراه.

5.2.1.6 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة

كشفت النتائج عن مساهمة المناخ التنظيمي وعوامله في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي تُعزى لمتغير الفئات الوظيفية، حيث أظهرت النتائج أن عامل ممارسات المسؤول ودور التقنية في إنجاز العمل يساهمان دون غيرهما من عوامل المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي لفئة الإطارات بنسبة 15% و 9% على التوالي من التباين الكلي. أما فئة مستخدمي التطبيق فأظهرت النتائج أن عامل ممارسات المسؤول و عامل الاتصال في العمل و عامل دور التقنية في إنجاز العمل يساهمون في التنبؤ في الاغتراب الوظيفي بنسبة 22% و 9% و 3% على التوالي. أما بالنسبة لفئة مستخدمي التحكم فقد ساهم كل من عامل ممارسات المسؤول وعامل طبيعة المنصب دون غيرهما من عوامل المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي بنسبة 10% و 9% على التوالي. في حين فئة مستخدمي التنفيذ فقد ساهم عامل ممارسات المسؤول دون غيره من العوامل في الاغتراب الوظيفي بنسبة 12% من التباين الكلي.

وتدل هذه النتائج أن فئة الإطارات لديها شعور بالاغتراب الوظيفي بسبب العلاقات مع الرؤساء والمسؤولين، حيث توكل عادة لهذه الفئة مهمة تسيير البرمجيات مثل Progress والسهر على حسن استعمالها، فتمتثل الأرضية الرقمية حوالي 80% من مهام وأدوار الإطارات التي تعمل على إدخال المعلومات ومراقبتها وتحيينها سواء تعلقت بالطلبة أو الأساتذة أو الموظفين. عليه فالحرص الشديد على عدم الوقوع في الخطأ والسهر المستمر على حسن استخدام هذه التقنية وغيرها من شأنه أن يولد للإطارات التوتر والاستياء في العمل وزيادة الضغط من طرف الرؤساء والمسؤولين.

أما بالنسبة لفئة مستخدمي التطبيق فهي الأخرى مرتبطة بهذا النوع من المهام والأنشطة، وتظهر هذه النتائج منطقية باعتبار أن هذه الفئة التي تلي فئة الإطارات في السلم الإداري، فتتحمل كذلك مسؤولية متابعة هذه التقنيات. ومن خلال هذه النتائج اتضح أن هناك خلل واضطراب في العملية التواصلية لهذه الفئة. ويعني ذلك أن أصحاب هذه الفئة قد يكون لديهم طموحات للترقية وبلوغ درجة إطار مقابل

المجهودات المبذولة في العمل لكن بدون جدوى، كما أنه من الممكن أن تعاني هذه الفئة من فقدان التنسيق مع الإطارات والمسؤولين. ويتضح كذلك من خلال هذه النتائج أنّ هذه الفئة أكثر عرضة للاغتراب الوظيفي مقارنة بالفئات الأخرى، حيث تظهر ثلاثة عوامل تساهم في الاغتراب الوظيفي.

ومن جهة أخرى أشارت النتائج أنّ المنصب والمهام الموكلة إلى الموظفين من فئة مستخدمي التحكّم وتأثير المسؤولين والرؤساء في العمل يقودهم إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي، حيث تمثل هذه الفئة حلقة الوصل بين فئة مستخدمي التطبيق ومستخدمي التحكّم وبالرجوع إلى القانون الأساسي للوظيفة العامة يظهر أن المنصب يشكّل عائقاً في الترقية والتطور الوظيفي حيث يتعيّن على أصحاب هذه الفئة الحصول على شهادة البكلوريا للترقية أو إجراء تكوين تكميلي خارج المؤسسة والذي يرفضه غالبية المسؤولين نظراً للغياب المنكر للموظف لمزاولة هذا التكوين.

في حين بيّنت النتائج أن فئة مستخدمي التنفيذ لديها شعور بالاغتراب الوظيفي بسبب المسؤولين والرؤساء في العمل. حيث يعتقد الموظفون من هذه الفئة أن الأجر الذي يتقاضونه يتحكّم فيه المسؤول، فتجدهم كثيري التشاؤم والإحباط من وضعهم المهني نتيجة ما يقدمونه من جهد في العمل وما يتقاضونه كراتب ومعاملة، كما يعتبرون أنفسهم محلّ احتقار من طرف الجميع، بمعنى أنهم يتصوّرون أنّ المسؤولين والموظفون من الفئات الأخرى ينظرون إليهم على أنّهم أقلّ شأنًا، إضافة إلى أن كثرة الأوامر وتعدد مصادرها يخلق لديهم الشعور بالنفور من العمل.

إنّ نتائج الدراسة الحالية تظهر أنها منطقية من خلال التفاوت والتباين في الشعور بالاغتراب الوظيفي للفئات المهنية، حيث أن كلّ فئة لديها ما يشغلها من مشاكل وهموم مهنية بالرغم من أنهم يعملون في بيئة عمل واحدة. فالاختلاف بين هذه الفئات واقع يعيشه الموظفون بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان حيث تفرّقهم انشغالاتهم وتوقعاتهم في العمل. كما أن لديهم طموحات وتطلّعات يصبون إلى

تحقيقها في العمل لكن تعترضهم عقبات وصعوبات تحول دون ذلك وتقودهم إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة Sasyk (2017) بعنوان مقاييس الاغتراب من آليات العمل بالمكتبات الأكاديمية في عصر المعلوماتية. حيث هدفت إلى الاطلاع على التباين والاختلاف في الشعور بالاغتراب الوظيفي بين التخصصات المهنية في المكتبات الأكاديمية، وخلصت النتائج إلى أن هناك اختلافات في الشعور بالاغتراب الوظيفي بتنوع العمل والتخصصات، مع وجود مستوى عال من الاغتراب الوظيفي لدى المساعدين المهنيين والإداريين وعمّال المكتبات.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة سعيد (2017) بعنوان الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بغزة. وهدفت إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذا معرفة الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية. وخلصت النتائج إلى عدم وجود فروق بين متوسطات الاستجابات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. كما اختلفت مع دراسة ميهوبي (2013) بعنوان علاقة المناخ التنظيمي بالاحترق النفسي لدى الممرضين، حيث هدفت إلى تشخيص مستوى الاحتراق النفسي لدى الممرضين ببعض المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة. وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق بين مختلف أسلاك الشبه طبي، بمعنى أنه لا توجد فروق بين مختلف فئات السلك شبه طبي في مستويات الاحتراق النفسي. واختلفت كذلك مع دراسة عيسى (2014) والتي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة البحث حول درجات تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يتبين من خلال هذه الدراسات أن مكان العمل له تأثير كبير في خلق الشعور بالاعتزاز الوظيفي من موظف لآخر ومن فئة مهنية لأخرى، فضلا على الأعباء المهنية والأدوار والعلاقات المرتبطة ببيئة العمل. كما أن المسميات الوظيفية والمركز والمكانة في التسلسل الإداري تؤثر بطريقة مباشرة في الشعور بالاعتزاز الوظيفي خاصة إذا ارتبط ذلك مع غموض الدور وعدم وضوح خطوط السلطة أو النظام المجحف في حق الموظفين والذي يحكم آليات التطور والتقدم المهني.

6.2.1.6 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية السادسة

أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك مساهمة للمناخ التنظيمي وعوامله في التنبؤ بالاعتزاز الوظيفي تُعزى لمتغير الخبرة المهنية، فقد بيّنت النتائج أن الموظفون ذوي الخبرة المهنية التي تساوي أو تقل عن خمس سنوات لديها شعور بالاعتزاز الوظيفي حيث ساهم كل من عامل المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 18% و عامل طبيعة المنصب بنسبة 10% و عامل الاتصال في العمل بنسبة 6% وكذا عامل ممارسات المسؤول بنسبة 7% في التنبؤ بالاعتزاز الوظيفي. في حين لم يساهم عامل دور التقنية في إنجاز العمل واهتمام الإدارة بالموظفين في التنبؤ بالاعتزاز الوظيفي.

وتشير هذه النتائج إلى أن الموظفون الذين لا يمتلكون خبرة مهنية في العمل يعانون من الاعتزاز الوظيفي نظرا لعدم تكيفهم مع العمل ومتطلباته، حيث يشعر هؤلاء الموظفون أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات كباقي الموظفين من أصحاب الخبرة المهنية الطويلة، كما أنهم يجدون صعوبة في إنجاز المهام والأنشطة الموكلة إليهم نظرا لقلّة خبرتهم، حيث يعتبرون المنصب مصدر استياء لأن الوظيفة تكشف عن عدم قدرتهم على إنجاز العمل بكفاءة وفعالية. بمعنى أن أعمالهم تفتقر إلى الجودة والإتقان وأنّ أغلبهم لا يعرفون خطوط السلطة وإجراءات التنسيق في العمل. وبهذا السبب ق يتحاشى المسؤول أن يقدم إليهم المهام نظرا لنقص الإتقان وسرعة الإنجاز، وفي بعض الأحيان قد يتلقى الموظف من هذه الفئة اللوم

والتّويخ من المسؤولين والرؤساء ما يشعره بالنفور من العمل والاستياء، وقد يقوده ذلك إلى الاغتراب الوظيفي.

كما كشفت نتائج الدراسة أن الموظفون ذوي الخبرة المهنية من 6 إلى 10 سنوات مُعرضة إلى الاغتراب الوظيفي. حيث ساهم كل من عامل ممارسات المسؤول بنسبة 12% و عامل طبيعة المنصب بنسبة 3% من التباين الكلي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي، في حين لم تساهم العوامل الأخرى في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي. وتدلّ هذه النتائج أنه كلّما زادت خبرة الموظف في العمل قلّت العوامل المؤدية أو المساهمة في الاغتراب الوظيفي. حيث تظهر من خلال النتائج أن عامل الاتصال في العمل و عامل المشاركة في اتخاذ القرار لم يعد يؤثر على الموظف من هذه الفئة، بمعنى أن اكتساب الموظف الخبرات والمهارات لإنجاز العمل يُؤهله بشكل مقبول للتكيّف في العمل. كما أظهرت النتائج أن الموظف من هذه الفئة لا يزال يعاني شكل من أشكال الاغتراب الوظيفي كنقص التكيّف مع منصب العمل واضطراب العلاقات مع الرؤساء والمسؤولين، فالموظف بحاجة إلى تكوين يؤهله إلى التكيّف مع منصب عمله وطريقة إنجاز المهام والأدوار الموكلة إليه، وتبقى هذه الحاجة رهن المسؤولين في العمل وما ينجّر عنها من تبعات نفسية ومهنية على الموظف.

كما يتبيّن من خلال النتائج أن الموظفون ذوي الخبرة المهنية من 11 إلى 15 سنة لم تظهر أي مساهمة لعوامل المناخ التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي. ويُفسّر ذلك على أن هذه النتائج منطقية لأنّ هذه الفئة في مرحلة قد اكتسبت الخبرة المناسبة التي تجعلها تتكيف في العمل وتعيش مرحلة خالية من الاغتراب الوظيفي.

في حين أن الموظفون ذوي الخبرة المهنية من 16 إلى 20 سنة والموظفون التي تساوي أو تفوق خبرتهم 21 سنة فقد أظهرت النتائج أن عامل ممارسات المسؤول يساهم دون غيره من العوامل في التنبؤ

بالاغتراب الوظيفي لهاتين الفئتين بنسبة 32% و 33% على التوالي من التباين الكلي. ويشير ذلك إلى أن الموظف في هذه المرحلة من العمل يكون قد اكتسب من الخبرة ما يجعله يتوافق ويتكيف في عمله، إلا أن الموظف من هاتين الفئتين يشعر بالاغتراب الوظيفي بسبب العلاقات مع الرؤساء والمسؤولين ويعني ذلك أن الموظف قد يسعى إلى الإبداع وابتكار طرق جديدة للعمل اختصاراً للوقت والجهد وتحقيق الجودة، لكن يتلقى الرفض من طرف المسؤولين، وقد يسعى إلى تحقيق وإشباع بعض رغباته من خلال الترقية لتحسين المستوى المادي والتكوين لرفع مستوى الأداء المهني. إلا أن طلباته ورغباته قد تلاقي الرفض من طرف المسؤولين، و قد يتسبب ذلك في خلق صراع بين الموظف والمسؤولين ينتهي بكثرة الغيابات والتأخر عن العمل والتراخي في إنجاز العمل كسلوك انسحابي من العمل. أو كسلوك تمردي يتجاهل الموظف أوامر المسؤول فتزيد حدة الصراع ويزيد معه السخط والنفور من العمل والاغتراب الوظيفي بشكل عام.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العتيبي (2010) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق بين العاملين في المديرية العامة للجوازات والإدارة العامة للمرور بمدينة الرياض تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. كما اتفقت مع دراسة Dagli & Averbek (2017) بعنوان البحث في سلوك الاغتراب الوظيفي من خلال بعض المتغيرات حيث هدفت إلى الكشف عن تصورات معلمي المدارس الابتدائية العامة فيما يتعلق بسلوكيات الاغتراب الوظيفي من حيث بعض المتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، الأقدمية) بالاعتماد على عينة مقدره بـ 346 معلماً موزعاً على 40 مدرسة ابتدائية بتركيا، وخلصت النتائج إلى وجود فروق بين المعلمين تُعزى لمتغير الأقدمية في العمل، كما أشارت النتائج أن الفئة المهنية التي تتراوح خبرتهم من 1 سنة إلى 5 سنوات هم أكثر عرضة إلى الاغتراب الوظيفي.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عنوز (1999) بعنوان الاغتراب الوظيفي ومصادره وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطاع الأردني في إقليم الشمال وخلصت هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق بين العاملين في الشعور بالاغتراب الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. كما اختلفت مع دراسة بن زاهي (2007) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق بين الإطارات الوسطى في الشعور بالاغتراب الوظيفي باختلاف سنوات الخبرة المهنية بالشركة الوطنية لسوناطراك. واختلفت أيضا مع دراسة خالدي (2018) بعنوان المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة، حيث أكدت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس في الشعور بالاغتراب الوظيفي.

وعليه فإن غياب الخبرة المهنية يؤثر بدرجة كبيرة على استقرار الموظف، حيث قد يفكر في ترك العمل خلال سنواته الأولى نظرا لعدم تحقيق حاجاته ورغباته من خلال العمل الذي يؤديه في الإدارة الجامعية، والذي لا يرقى إلى تطلعاته وتصورات القبلية عن العمل، فيجد صعوبة في التأقلم في بيئة العمل فينعزل عن جماعة العمل ويفقد السيطرة في التحكم في مهامه. ومن جهة أخرى فإن اكتساب الموظف للخبرة المهنية دور في التكيف مع العمل وجماعته الرسمية وغير الرسمية ويكون محل اهتمام من طرف الرؤساء والزملاء باعتباره مصدرا للمهنية والكفاءة والمعرفة بصفة عامة. إلا أن ذلك لا يعفي من تعرضه للاغتراب الوظيفي نظرا لكثرة الضغوط وفقدان الإدارة للتنظيم وغياب العدالة والتعسف في استعمال السلطة من طرف الرؤساء والمسؤولين. وعليه يمكن القول أن شعور الموظف بالاغتراب الوظيفي قد ينشأ من بيئة العمل فيؤثر عليه، كما قد يكون محله الموظف الذي لا يرضيه من العمل إلا أن يتلقى راتبا دون جهد.

3.1.6 خلاصة الفصل

اتضح من خلال مناقشة وتفسير النتائج أن عامل ممارسات المسؤول كعامل من عوامل المناخ التنظيمي يساهم في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي وعوامله، كما يساهم في جميع المتغيرات الوسيطة. ويشير ذلك أن المسؤولين والرؤساء في العمل يؤثرون بطريقة أو بأخرى في شعور الموظفين بالاغتراب الوظيفي ولو بنسب متفاوتة وضعيفة. كما ساهمت العوامل الأخرى في التنبؤ بالاغتراب الوظيفي مما يشير إلى تنوع مصادر الاغتراب الوظيفي لدى عينة البحث.

7 خاتمة

تظهر قيمة هذا البحث من خلال الكشف عن مساهمة المناخ التنظيمي وعوامله في التنبؤ بالاعتراب الوظيفي لدى الموظفين بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان، حيث يتضح دور المناخ التنظيمي في خلق الشعور بالاعتراب الوظيفي من خلال جوانب العمل التي يدركها الموظفون والتي لا ترقى إلى مستوى تطلعاتهم. فغياب الجو المناسب للعمل خاصة في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية وحتى الثقافية التي يعيشها الموظفون تساهم بطريقة أو بأخرى في الشعور بالنفور من العمل والسخط والتذمر، فبقاء الموظف في العمل لساعات طويلة مع راتب لا يلبي حاجاته الضرورية فاعل أساسي في الشعور بالانتماء، وبقاؤه في العمل يشير إلى انعدام البديل المناسب لتترك العمل. كما أن غياب العدالة في العمل وارتفاع نسبة تفضيل بعض الموظفين على آخرين لاعتبارات ذاتية يساهم في فقدان ثقة الموظف في المسؤولين والعمل ككل، ناهيك عن التغييرات القائمة في الهرم التنظيمي وكذا التحويلات وتنقلات للموظفين من مصلحة لأخرى ومن قسم لآخر ومن كلية إلى أخرى دليل على فقدان معنى العمل وكرمه بالنسبة للموظف وبصفة خاصة مع جماعته وزملائه. فمثل هذا الشعور يتولد لدى الموظف بفعل الجو العام للعمل غير المناسب سواء تعلق الأمر بالمسؤولين أو طريقة العمل أو المشاركة في اتخاذ القرار أو غيرها من جزئيات العمل.

وباعتبار أن الموظف المحور الأساسي الذي تركز عليه الإدارة الجامعية في العمل، حيث تتنوع الأنشطة والمهام التي يقوم بها خاصة وأنه يتعامل مع فئة عريضة من الطلبة والأساتذة والتي تُعد من النخب الوطنية، يقوم الموظف دوماً بإجراء مقارنات بين المجهودات التي يبذلها في العمل مع الراتب الذي يتقاضاه و يقارن بين مجهودات الأستاذ وراتبه، كما يقارن أوقات عمله مع أوقات عمل الأستاذ. وتنشأ هذه المقارنات نتيجة قيام الموظف بخدمة الطالب والأستاذ، وتنشأ كذلك نظراً لانتمائهم لنفس المؤسسة، وفي نفس الوقت يُعتبر البعض من هؤلاء الأساتذة الذين قدم لهم الخدمات أصبحوا ينفقون في

معاقبته واختزال راتبه بعد توليهم مناصب قيادية. أمام النتائج المضطربة لهذه المقارنات غير المؤسسة وغيرها من التأويلات ينشأ الشعور بالاستياء والنفور من العمل والسخط والملل من المناخ التنظيمي، وهذا لا ينفي بعض التجاوزات القائمة في بيئة العمل والتفسيرات المقدمة لنتائج هذه الدراسة.

لقد كشف النتائج أن الموظفين يشعرون بالاغتراب الوظيفي بنسب ضعيفة ومتباينة، كما اختلف هذا الشعور كذلك حسب بعض المتغيرات كالجنس، والسّن، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والفئة المهنية والخبرة المهنية. ويظهر هذا الشعور بالاغتراب الوظيفي من خلال تصورات الموظفين وإدراكاتهم عن بيئة العمل وعدم توقعهم لهذه الظروف قبل الالتحاق بالعمل. ويعتبر عامل ممارسات المسؤول عاملاً أساسياً حيث ساهم في جميع متغيرات البحث وكذا المتغيرات الوسيطة، حيث يظهر دور المسؤولين وتأثيرهم في خلق الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى الموظفين. كما ساهمت العوامل الأخرى كالمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال في العمل، وطبيعة المنصب، واهتمام الإدارة بالموظفين ودور التقنية في إنجاز العمل في الشعور بالاغتراب الوظيفي باختلاف متغيرات البحث والمتغيرات الوسيطة. ويتضح كذلك من خلال النتائج أن طبيعة النشاط الخدماتي للمؤسسة الجامعية وانتماء الموظفين للأسلاك المشتركة التي تقرض شبكة أجور ونظام حوافز غير مؤسّس لا يضمن الحاجات الأساسية للموظف ولا يرقى بحقّ لإدماجه في النسق الاجتماعي العام للمجتمع. فأداء العامل مقابل أجر لا يهدف إلى إشباع حاجاته ورغباته بل إشباع رغبات مستقلة عن العمل نفسه، وبالتالي لا يصبح العمل طريقة لإشباع الذات وإنما التزام بالعمل لأنه شرٌّ لا بدّ منه، بمعنى يلتزم الموظف بأداء العمل ليس رغبة فيه ولكن لا يوجد بديل لذلك.

8 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة سيتمّ تقديم بعض الدراسات المرتبطة بالبحث والخاصة بالإدارة الجامعية.

- إشراك الموظف في إعطاء الحلول للصعوبات التي تواجهه في العمل.
- الالتزام بالهيكل التنظيمي وحسن اختيار الموظفين للمناصب النوعية والعليا (الرؤساء).
- تأسيس علاقات عمل مبنية على الثقة والتعاون.
- الاعتراف بالمجهودات الفردية والجماعية وتقديرها.
- اهتمام المسؤولين بالموظفين من الناحية المعنوية.
- متابعة الموظف بعد توظيفه لتزويده بالمعارف المناسبة وخصوصيات بيئة العمل.
- إدماج الموظف ضمن جماعة العمل التي يوجد فيها تقارب في القيم والمعتقدات.
- توفير جوّ مناسب للعمل يرقى إلى تطاعات وتوقعات الموظفين.
- توضيح خطوط السلطة ومصادر الأمر لموظفين.
- إعادة النظر في نظام العمل (الدوام، الدوامين).
- ترك الحرية للموظف لإنجاز العمل بما يراه مناسباً و وفق الشروط المطلوبة.
- ضرورة التكوين المستمر للموظف بهدف تحسين الأداء.
- إعادة النظر في الفئات المستهدفة للتكوين.
- مراجعة المهام والأدوار الموكلة للموظفين والتي لا تتلاءم وتكوينهم القبلي.
- تأسيس خلية للاستماع إلى انشغالات الموظفين وإيجاد حلول لها.
- فتح مجال للحوار وإبداء الرأي أمام الرؤساء في الأمور المرتبطة بالعمل.

- تفعيل دور النقابات للدفاع عن مصالح الموظفين من أجل الاطمئنان على مصالحهم.
- تثمين إنجازات وإبداعات الموظفين من أجل تشجيعهم على التنافس والتعاون.
- إشاعة ثقافة قيمة العمل ودور ومكانة الموظف في نسق العمل.
- الحرص على العدالة بين الموظفين في الاهتمام والعطايا والتحفيزات.
- نشر المعلومات وإعلام الموظفين حتى يصبح العمل أكثر وضوحا.
- تفادي تسليط العقوبات إذا كان العفو يزيد من ارتباط الموظف بالعمل.
- إعادة النظر في شبكة الأجور والتعويضات.
- إعادة النظر في نظام الترقيات وتأسيسه على قواعد علمية وليس على أساس مدة الخدمة.

9 الاقتراحات

يقترح الباحث مجموعة من الدراسات المستقبلية التي تتناول الجوانب التالية في الإدارة الجامعية:

- إجراء دراسة تتناول أبعاد أخرى للمناخ التنظيمي.
- إجراء دراسة تتطرق إلى الشعور بالهوية لدى الموظفين بالإدارة الجامعية.
- إجراء دراسة تتناول عوامل المناخ التنظيمي ببعض المتغيرات النفسية والسلوكية.
- إجراء دراسة تتناول دور العلاقات المهنية في خلق الأداء المتميز.
- إجراء دراسة تتناول المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على المناخ التنظيمي.
- إجراء دراسة تتطرق إلى المخرجات التنظيمية وعلاقتها بمعنى.
- إجراء دراسة تتناول البيئة الرقمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي.

10 قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

- 1- القرآن الكريم.
- 2- أبو تيه، بندر والحياري، خليل والقطاونة، منار. (2012). العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(1): 159-188.
- 3- أبو ريا، ابراهيم. (2011). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- 4- أبو سمرة، محمود أحمد، وشعيبات، محمد عوض، وأبو مقدم، أروى. (2014). الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 34(2): 53-71.
- 5- أبو سن، أحمد ابراهيم. (1991). الادارة في الاسلام. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- 6- أبو عجوة، ياسر سالم وعسليية، محمد ابراهيم. (2013). الإنقسام الفلسطيني وعلاقته بالاغتراب السياسي من وجهة نظر طلبة الجامعات. مجلة جامعة الأقصى، 17(2): 137-176.
- 7- أحمد، محمد. (2014). إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
- 8- البدري ، طارق. (2005). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط2، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 9- بركات، حليم. (2006). الاغتراب في الثقافة العربية: متاهات الإنسان بين الحلم والواقع. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

- 10- بسلام، يحيى. (2011). **مدخل إلى منهجية البحث النفسي والتربوي**. الجزائر: كنوز للنشر والتوزيع.
- 11- بعيرة، أبوبكر مصطفى. (1988). دور المناخ الإداري في تنمية القوى العاملة في المنظمة، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة**، 1: 61-73.
- 12- البقمي، مصلح. (2010). **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 13- البكري، صونيا و سلطان، محمد. (2001). **نظم المعلومات الإدارية**. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 14- بلقايد، ابراهيم و يوري، شوقي. (2017). علاقة التحفيز بمستوى العاملين، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، (17): 255-270.
- 15- بليردوح، كوكب الزمان. (2016). **واقع الاغتراب السيكوسوسيلوجي لدى اللاجئين السوريين بالجزائر**. **مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية**، (27): 515-527.
- 16- بن زاهي، منصور وتاوريريت، نورالدين. (2010). **الاغتراب كشكل من أشكال المعاناة في العمل**. **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية** (عدد خاص بالملتقى الدولي حول العمل): 132-149.
- 17- بن زاهي، منصور، (2007)، **الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز**، لدى الاطارات الوسطى بقطاع المحروقات (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 18- بوشعير، سعيد. (2011). **القانون الدستوري والنظم القانونية المقارنة**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 19- البوطي، محمد وتيزيني، الطيب. (1998). **الإسلام والعصر تحديات وآفاق**، دمشق: دار الفكر.

- 20- بوقس، حنان. (2012). تأثير المناخ التنظيمي للجهاز الإداري على سلوك الموظفين، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 22(2): 463-485.
- 21- بيومي، صلاح. (1982). حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 22- جمجوم، هشام. (2010). سيكولوجية الإدارة، بيروت: دار ومكتبة الهلال.
- 23- جمعة، محمود حسن وحيدر، نوري شاكرا. (2011). تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري. مجلة الادارة والاقتصاد، (90): 299-319.
- 24- الحريري، محمد. (2014). الادارة المعاصرة، ط1، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- 25- حريم، حسن. (2009). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 26- حسن، سعد. (1986). الاغتراب في الدراما المصرية بين النظرية و التطبيق، مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- 27- حماد، حسن. (2005). الإنسان المغترب، القاهرة: مكتبة دار الكلمة.
- 28- حمود، خضير كاظم. (2000). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة.
- 29- الحميميدي، محمد بن علي. (2018). الإدارة العسكرية والقائد والقيادة، ط1، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- 30- الحواس، خالد. (2018). المسؤولية الاجتماعية وأثرها في الاغتراب الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 31- الخالدي، محمد. (2007). التكنولوجيا الالكترونية، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 32- الخضير، حسن أحمد. (2001). اقتصاد المعرفة، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر.

33- خليفة، محمد عبد اللطيف. (2003). دراسات في سيكولوجية الاغتراب، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

34- خليل، أحمد خليل. (1984). المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، ط1، بيروت: دار الحدائق للطباعة والنشر والتوزيع.

35- الخير، طارق وآخرون. (2004). مبادئ الادارة ووضائفها، ط1، دمشق: منشورات جامعة دمشق، مكتبة الاقتصاد.

36- خيري، حازم. (2006). الاغتراب الثقافي للذات العربية. القاهرة: دار العالم الثالث.

37- دروزة، سوزان والقواسمي، ديمة. (2014). أثر مناخ العمل الاخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 10(2): 297-316.

38- الدليمي، عبد الرزاق. (2016). نظرية الاتصال في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

39- دياب، عبد الحميد أحمد. (2001). العلاقات بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة. 15(2): 127-164.

40- الديب، محمد. (2003). علم النفس الاجتماعي التربوي، ط1، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

41- راوية، حسن. (1999). السلوك في المنظمات، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

42- رجب، محمود. (1988). الاغتراب: سيرة مصطلح، ط3، القاهرة: دار المعارف.

43- رشوان، عبد الحميد أحمد. (2010). القيادة، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.

44- زاهر، تيسير. (2012). أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 28(2): 255-282.

- 45- زايد، عادل محمد. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة: دار قباء للنشر.
- 46- زهران، سناء حامد. (2004). إرشاد الصحة النفسية لتصحيح مشاعر ومعتقدات الاغتراب، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- 47- سعيد، عبد الله. (2017). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة.
- 48- السعيد، مبروك ابراهيم. (2013). الاتصال الإداري و إدارة المعرفة للمكتبات ومرافق المعلومات، الاسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- 49- السلمي، علي. (1988): السلوك التنظيمي، ط3، القاهرة: مكتبة غريب.
- 50- السلمي، علي. (1997). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ط2، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- 51- السلمي، فهد نجيم. (2012). القيادة الابداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 52- سليمان، سناء. (2013). سيكولوجية الاتصال الانساني ومهاراته، القاهرة: دار عالم الكتب.
- 53- سماتي، حسن. (2011). النمط القيادي و علاقته بتماسك الجماعة (رساله ماجيستير غير منشورة)، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 54- السمراي، إيمان والزغبى، هيثم. (2004). نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار صفاء.
- 55- سويف، مصطفى. (1981). الأسس النفسية للتكامل الاجتماعي، مصر: دار المعارف.
- 56- السيد، فاروق عثمان. (2001). القلق وادارة الضغوط النفسية، ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 57- شاكر، محمد محمود وشاكر، محمد أحمد. (1954). تفسير الطبري: جمع البيان عن تأويل القرآن، ط2، القاهرة: مكتبة ابن تيمية.

- 58- شبات، جلال اسماعيل. (2012). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
- 59- الشبكشي، صالح. (2008). العلاقات الانسانية في الادارة، مصر: مكتبة القاهرة الحديثة.
- 60- شتا، السيد علي. (1984). نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع، الرياض: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- 61- شتا، السيد علي. (1998). اغتراب الإنسان في التنظيمات الصناعية، الاسكندرية: شباب الجامعة للنشر والتوزيع.
- 62- الشماع، خليل محمد حسن ومحمود، خضير كاظم. (2007). نظرية المنظمة، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 63- الشنطي، محمود. (2006). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 64- الشيخ، حسن. (2008). السلوك الاداري النظرية والتطبيق، ط1، الاسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر والتوزيع.
- 65- الصغير بعلي، محمد. (2004). القانون الإداري، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- 66- الصغير بعلي، محمد. (2005). الوجيه في المنازعات الإدارية، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- 67- صيّم، محمد رشدي. (2007). فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 68- الصيرفي، محمد. (2005). السلوك التنظيمي، الاسكندرية: حورس للنشر و التوزيع.

69- الصيرفي، محمد. (2007). السلوك الإداري العلاقات الانسانية، ط1، الاسكندرية: دار الوفاء
لدنيا الطباعة والنشر.

70- طالة، لمياء. (2014). الإعلام الفضائي والتغريب الثقافي، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر
والتوزيع.

71- الطجم، عبد الله والسواط، طلق. (2003): السلوك التنظيمي، ط4، جدة: دار الحافظ للنشر
والتوزيع.

72- الطروانة، تحسين. (2012). الفلسفة الأخلاقية وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، ط1،
الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

73- طه، طارق. (2008). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، مصر: دار الجامعة
الجديدة.

74- الطيب، محمد رفيق. (1995). مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف وتقنيات، الجزائر: ديوان
المطبوعات الجامعية.

75- العامري، صالح والغالبي، ظاهر. (2008). الإدارة والأعمال، ط2، الأردن: دار وائل للنشر.

76- عبد الباقي، صلاح الدين. (2003). السلوك التنظيمي، الاسكندرية: الدار الجامعة الجديدة.

77- عبد الباقي، صلاح الدين. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار الجامعة.

78- عبد الجبار، فالح. (2012). المقدمات الكلاسيكية لمفهوم الاغتراب. مجلة الكوفة، 2: 5-56.

79- عبد العال، حمدي. (2003). فعالية التدعيم الاجتماعي من الرفاق والكبار في خفض السلوك

الانعزالي للطفل (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الزقازيق، مصر.

80- عبد الله، رابع. (2012). القرار الإداري، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

81- عبد الهادي، نبيل. (2012). سيكولوجية الجماعات، الأردن: الرضوان للنشر والتوزيع.

82- عبود، حارث والعاني، زاهر. (2015). الإعلام والهجرة إلى العصر الرقمي، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

83- العتيبي، طارق بن موسي. (2010). التقنية وعلاقتها بالاغتراب الوظيفي (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

84- العدوان ، ياسر وآخرون. (2008). تقييم المدراء للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في اقليم الشمال في الأردن، مجلة جامعة دمشق، 24(2): 399-442.

85- العرابي، سعيد. (2015). واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

86- العريشي، جبريل والدوسري، سلمى. (2015). الشبكات الاجتماعية والقيم. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

87- العطوي، حسن والخالدي، خيرية. (2015). دور فجوة الهوية التنظيمية في زيادة سلوك العمل المنحرف، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، 5(2): 47-82.

88- عقلة، محمد يوسف. (2011). إدارة الأفراد، ط6، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.

89- عقيلي، عمر وصفي. (2004). الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

90- العلاقة، بشير. (2002). تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، عمان: الوراق للطباعة والنشر.

91- علي، بشرى. (2008). مظاهر الاغتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية. مجلة جامعة دمشق، 24 (1): 513-561.

92- العلي، صالح. (2015). مهارات التواصل الاجتماعي، ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

- 93- العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، عمان: دار وائل.
- 94- العميان، محمود. (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط6، عمان: دار وائل للنشر.
- 95- عنوز، عبد اللطيف ماجد. (1999). الاغتراب الوظيفي ومصادره، مجلة الادارة العامة، 39(2): 343-385.
- 96- عياصرة، علي أحمد . (2006). القيادة والدافعية في الادارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 97- العيسوي، عبد الرحمان. (1995). علم النفس والانتاج، الاسكندرية: الدار البيضاء الجامعية للنشر.
- 98- العيسوي، عبد الرحمان. (2001). الصحة النفسية. الاسكندرية: دار منشأة المعارف.
- 99- عيسى، حمد. (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.
- 100- الفتلاوي، علي شاكر. (2009). العزلة الاجتماعية لدى المهجرين العراقيين. مجلة الآداب، 91(9): 383-413.
- 101- فليح، عبده والسيد، عبد الحميد. (2005): السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، الأردن: دار المسيرة.
- 102- فوزي، ميهوبي. (2013). علاقة المناخ التنظيمي بالاحترق النفسي لدى الممرضين، مجلة تطوير الممارسات النفسية والتربوية، 10(10): 147-171.
- 103- القرني، بن عبد الله. (2012). استخدام التقنية الحديثة في مواجهة الكوارث. مجلة الأمن والحياة جامعة نايف للعلوم الأمنية. 359(3): 21-30.

- 104- القرواني، خالد. (2012). مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 26(2): 12-55.
- 105- قنديلجي، إبراهيم والجنابي، عبد القادر. (2014). نظم المعلومات الإدارية، ط8، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 106- الكبيسي، عامر خضير حميد. (2004). سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والاشكاليات، الرياض: مركز الدراسات والبحوث.
- 107- الكبيسي، عامر. (2006). التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، سوريا: دار الرضا للنشر.
- 108- لعللي، نورية. (2009). اتخاذ القرار و تكوين المسيرين. صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الدولي بعنوان: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 14-15 أبريل 2009.
- 109- لفته ، بيداء وعثمان، أسيل. (2016). دور الإدارة بالمرح في تعزيز الانتماء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، 106: 47-59.
- 110- لوكيا، الهاشمي وبومنقار، مراد. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 111- ماهر، أحمد. (2009). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط4، الاسكندرية: مركز التنمية الادارية.
- 112- محمد اسماعيل، بلال. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

- 113-المحمدي، سعد. (2014). استراتيجية الإعلان والاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي، عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 114-المزاهرة، منال هلال. (2018). نظرية الاتصال، ط2، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 115-المصري، أناس رمضان. (1994). فاعلية برنامج ارشاد جماعي في خفض سلوك العزلة لدى طالبات المراهقة الوسطى (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأردن.
- 116-المصري، رفيق محمود. (2008). الاغتراب لدى الأكاديميين الفلسطينيين، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، 7 (1): 118-148.
- 117-المطرفي، شعيل. (2005). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 118-المغربي، كامل محمد. (1995). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، عمّان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 119-المغربي، محمد الفاتح. (2016). إدارة الموارد البشرية، عمّان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 120-المفلح، خضرة. (2015). الاتصال: المهارات والنظريات وأسس عامة، عمّان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 121-مناصرية، اسماعيل. (2004). دور نظام المعلومات الادارية في رفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 122-المنجد الأبجدي. (1987). ط 5، بيروت: دار المشرق.
- 123-منصور، حسن عبد الرزاق. (1989). الانتماء والاغتراب: دراسة تحليلية لسلسلة الحضارة والفكر، الرياض: دار جرش للنشر والتوزيع.

- 124- منقريوس، ناصيف فهمي. (2010). الاتصال بين الجوانب الانسانية والتكنولوجيا المعاصرة، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع.
- 125- منقريوس، ناصيف فهمي. (2012). أساسيا وديناميات التدخّل المهني في العمل مع الجماعات، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع.
- 126- الموسوي، سنان. (2004). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 127- نجم، عبود نجم. (2005). أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- 128- النقيب، عبد الكريم. (2012). العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(9): 147-167.
- 129- النكلاوي، أحمد. (1989). الاغتراب في المجتمع المصري المعاصر، القاهرة: دار الثقافة العربية.
- 130- النوايسة، حمود عبد الله. (2009). أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 36(2): 332-358.
- 131- نوي، إيمان. (2016). البيئة الرقمية وعلاقتها بالاغتراب الثقافي عند الطلبة الجامعيين (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 132- هتهات، مسعودة. (2013). المشكلات النفسية والاجتماعية لدى المراهقين المتمدرسين مستخدمي الأنترنت (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

133- هلال، محمد عبد الغني. (2010). *مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار*. القاهرة: مركز تطوير

الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

134- هندي، أماني والرفاعي، بسمة. (2017). تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة على سلوك

الانسان في الفراغات الداخلية. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي بعنوان: *الفنون التطبيقية والتوقعات المستقبلية*، كلية الفنون التطبيقية، جامعة دمياط 21-23 مارس 2017.

135- هيجان، عبد الرحمان. (1992). أهمية قيمة المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين،

مجلة الإدارة العامة، 74: 17-38.

136- وطفة، علي. (1998). المظاهر الاغترابية في الشخصية العربية، *مجلة عالم الفكر*، 27(2):

231-280.

137- Aiken, M. & Hage, J. (1966). Organization alienation: a comparative analysis, *American Sociological Review*, 31, 497-507.

138- Ali, S. & Farooqi, Y. A. (2014). Effect of work overload on job satisfaction, effect of job satisfaction on employee performance and employee engagement. *International journal of multidisciplinary sciences and engineering*, 5(8), 23-30.

139- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories , Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6-14.

140- Asamani , L. (2015). Interpersonal trust at work and employees' organizational citizenship behaviour. *International journal of business and management*, 3(11), 17-29.

141- Attom , B. (2016). Working capital management as a financial strategy

- to improve profitability and growth of micro and small-scale enterprises operating in the central region of Ghana. *The international journal of research in commerce and management*, 7(7), 42-50.
- 142- Baily, C. & Madden, A. (2016). What makes work meaningful or meaningless. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 53-61.
- 143- Bania, M., Reisel, W. D. & Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of international management*, 10, 375-392.
- 144- Bhatti, N. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International business research*, 5(2), 192–201.
- 145- Corsini, R. J. (1994). *Encyclopedia of psychology* (2nd ed.). USA: Wiley interscience publication.
- 146- Dagli, A. & Averbek, E. (2017). The relationship between organizational alienation and organizational citizenship behaviours of primary school teachers. *Universal journal of educational research*, 5(10), 1707-1717.
- 147- Dar, O. L. (2010). Trust in Co-workers and employee behaviours at work. *International Review of Business Research Papers*. 6(1), 194-204.
- 148- Demirez, F. & Tosunoglu, N. (2017). The effect of organizational climate on work alienation: a research for Gazi University Rectorate. *Journal of Business Research Turk*, 9(2), 69-88.
- 149- Einblau, D. (1965). *Alienation: A social process*. (Master's thesis). Simon Fraser University, Canada.
- 150- Farahbod, F. et al. (2012). Work alienation historical background, concepts, reasons and effects. *Journal of basic and applied scientific*

research, 2(8), 8408-8415.

- 151- Gudeta, T. G. (2018). The role of organisational climate in determining academicians' organisational loyalty. *British journal of economics, management & trade*, 21(11), 01-12.
- 152- Healy, M. (2014). *Alienation and information communications technology* (Doctoral thesis). De Montfort university, Leicester, UK.
- 153- Hirschfeld, R. R. & Field, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: distinct aspects of general commitment to work. *Journal of organizational behaviour*, (21), 789-800.
- 154- Inalhan, G. & Finch, E. (2004). Place attachment and sense of belonging in the offices. *Facilities*, 22 (5), 120-128.
- 155- Inandi, Y., Tunc, B. & Kilavuz, T. (2018). Women's career barriers and professional alienation. *International online journal of education science*, 10(3), 133-146.
- 156- Jing Zhou, P., Xiao xue, Z. & Xia qing, Z. (2008). The role of leadership between the employees and the organization. *Journal of management and marketing research*, 198, 1-14.
- 157- Johnson, F. (1973). *Alienation: concept, term and meanings*. New York: seminar press.
- 158- Joslin, M. (2015). *Belongingness, work engagement, stress and job satisfaction in a healthcare setting*. (Master's thesis). Business school, Dublin.
- 159- Kakabadse, A. (1986). Organizational alienation and job climate: A comparative study of structural conditions and psychological adjustment. *Small Group Behavior*, 17(4), 458-471.

- 160- Bin Ahmad, K. Z., Jasimuddin, S. M. & Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter?. *Management Decision*, 56(2), 421-440.
- 161- Kanten, P. (2013). The effect of organizational climate on counterproductive behavior: an emperical study on the employees of manufacturing enterprises. *The Macrotheme Review*, 2(4), 144–160.
- 162- Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), 119-138.
- 163- Kegan, P. (2008). *Fromm: the sane society*. Great Britain: TJ International Ltd.
- 164- Lang, D. (1985). Preconditions for three types of alienation in young managers and professionals. *Journal of occupational behavior*, 6, 171-182.
- 165- Mathis, S., Cherie, O. & Angelo, J. K. (2006). Organizational climate systems ans psychological climate perception : Across-level study of climate – satisfaction relationships. *Journal and occupational psychology*. 79, 645-671.
- 166- Matthews, T. et al. (2016). Social Isolation, Loneliness and depression in young adulthood: A behavioural genetic analysis. *Soc Psychiatry psychiatr Epidemiol*, 16(7), 127-137.
- 167- Merkhe, J. S. (2015). *The impact of perception of organizational injustice in work alienation* (Master's thesis). The Middle East University, Amman.
- 168- Nair, N. & Vohra, N. (2009). Developing a new measure of work alienation. *Workplace rights*, 14(3), 293-309.

- 169- Nelson, L. & O'Donohue, W. (2006). *Alienation psychology and human resource management*. Proceedings of the 2nd Australian centre for research in employment and work conference, prato, Italy.
- 170- Nemeth, C. J. (2012). The Psychological Basis of Quality Decision Making. *institute for research on labor and employment*, 12, 128-136.
- 171- Overend, T. (1975). Alienation: A conceptual analysis. *International Phenomenological society*, 35(3), 301–322
- 172- Pate, A. (2014). *Social isolation: its impact on the mental health and wellbeing*. Melbourne, Australia: COTA Victoria.
- 173- Saleem, A. (2014). Theme of alienation in modern literature. *European journal of English Language and literature studies*, 2(3), 67-76.
- 174- Saqib Khan, M. et al. (2015). The styles of leadership : a critical review. *Public policy and administration research*, 5(3), 87-93.
- 175- Sasyk, Z. M. (2017). *Measures of alienation from work process in academic libraries in the information age*. (master's thesis). Minnesota state university, Mankato.
- 176- Schmidt, K. A. (2012). Alienation normlessness, isolation and Estrangement: A neo-thomistic approach. *The journal for the sociological integration of religion and society*, 2(1), 36-54.
- 177- Shepard, J. M. (1971). *Automation and alienation: A study of office and factory workers*. Cambridge, Mass: The MIT Press.
- 178- Steenkamp, P. L. & Basson, J. S. (2013). A meaningful workplace: Framework, space and context. *HTS Theologies Studies*, 69(1), 1-9.
- 179- Switzer, T. G. (2013). *Measuring normlessness in the workplace: a study of organizational anomie in the academic setting*. (Doctoral thesis).

University of Antioch, Ohio.

- 180- Taleghani, G. R. (2018). The effect of organization of climate and job satisfaction on employees' preparedness in the face of change in Tehran university of medical sciences. 107th LASTEM International conference, Prague, Czech Republic, 21st, 22nd february.
- 181- Tanewsky, G. A., Sarros, J.C., Winter, R.P., Santora, J. C. & Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British journal of management*, 13, 285-304.
- 182- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work* (2nd ed.). San Francisco: Berrett- Koehler publishers.
- 183- Wang, Y. & Ruhe, G. (2007). The Cognitive Process of Decision Making. *Int'l journal of cognitive informatics and natural intelligence*, 1(2), 73–85.

11 الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين لأدوات القياس

الاسم واللقب	الصفة
1 يحي بشلاغم	أستاذ التعليم العالي (علم النفس) جامعة تلمسان
2 الطاهر بوغازي	أستاذ التعليم العالي (علم النفس) جامعة تلمسان
3 عبد الوهاب صوفي	أستاذ محاضر قسم أ (علم النفس) جامعة تلمسان
4 منور مارييف	أستاذ محاضر قسم أ (علم النفس) جامعة تيارت
5 محمد بشير	أستاذ التعليم العالي (علم الاجتماع) جامعة تلمسان
6 عبد العزيز كبار	أستاذ محاضر قسم أ (علم الاجتماع) جامعة تلمسان
7 سعود حجال	أستاذ محاضر قسم أ (علم الاجتماع) جامعة تلمسان
8 محمد رضا مسعودي	أستاذ محاضر قسم أ (علم النفس) جامعة تلمسان
9 عبد الله مسلم	أستاذ محاضر قسم ب (علم النفس) جامعة تلمسان
10 عبد الكريم مراح	أستاذ محاضر قسم ب (علم النفس) جامعة تيارت

التعداد الإجمالي لموظفي الإدارة الجامعية لجامعة تلمسان

بلغ التعداد الإجمالي للموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح بعنوان ميزانية 2018 والمقدر

ب 1085 موظف يتجزأ إلى 4 فئات تتلخص في الجدول التالي:

المجموع	مستخدمي التنفيذ	مستخدمي التحكم	مستخدمي التطبيق	مستخدمي التأطير	الأسلاك
784	158	143	220	263	الأسلاك المشتركة
24	00	00	00	24	الصحة العمومية
273	00	14	51	208	البحث العلمي والتعليم العالي
02	00	00	01	01	السكن والعمران
02	00	02	00	00	الفلاحة
1085	158	159	272	496	المجموع
	6/1	8/7	10/9	11 ≤	التصنيف

أما التعداد الإجمالي للمناصب النوعية بعنوان ميزانية 2018 فجاءت على النحو التالي:

54	المناصب النوعية برئاسة الجامعة
425	المناصب النوعية بالكليات
38	المناصب النوعية بالمعاهد
517	المجموع

استمارة من أجل التحكيم

في اطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه تحت مشروع المنظمات و تسير الموارد البشرية , يقوم الباحث بدراسة حول " المناخ التنظيمي و علاقته بالاغتراب الوظيفي". وقد استخدم الباحث الاستبانة المرفقة لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث. فيرجى القراءة المتأنية لكل عبارة من عبارات الاستبانة ، ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن شعورك ومدى موافقتكم عليها، حسب الواقع الذي تعملون به علما أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف دقة النتائج التي سنتوصل إليها هذه الدراسة على دقة معلوماتكم.

لكم عظيم الشكر على تعاونكم لفائدة البحث العلمي.

أولا:المعلومات الشخصية :

- 1- الجنس: ذكر / أنثى
- 2- العمر : أقل من 25 سنة / من 26 إلى 35 سنة
/ من 36 إلى 45 سنة / من 46 سنة فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية : أعزب / متزوج / مطلق (ة) / أرمل (ة)
- 4- المؤهل العلمي: ابتدائي / متوسط / ثانوي / جامعي
- 5- الرتبة(الوظيفة) :
- 6- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات / من 6 إلى 10سنوات
من 11 إلى 15 سنة / من 16 إلى 20 سنة / أكثر من 21 سنة
- 7- اسم الكلية :
- 8- اسم المصلحة :
- 9- التربصات والتكوين : ولا مرة /مرة واحدة / مرتين / 3 مرات
/ 4 مرات فأكثر

أولاً : المناخ التنظيمي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الأبعاد
			لا تقيس	تقيس		
ملاحظات						
					1 خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة	الهيكل التنظيمي
					2 يوجد هناك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات	
					3 يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)	
					4 هناك مستوى عالٍ من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي	
					5 تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	
					1 يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة	القيادة
					2 هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين	
					3 المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة	
					4 يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين	
					5 يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل	
					6 يهتم المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية	
					1 تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في الجامعة	الحوافز
					2 تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية	
					3 تهتم الإدارة بالابتراحت والمبادرات التي يقدمها العاملون	
					4 هناك تركيز على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة	
					5 تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة ومعروفة	
					6 يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه	

			1	التقنية	تتجز أغلب الأعمال باستخدام التقنية
			2		التقنية الموجودة سهلة الاستخدام
			3		ساعدت التقنية على تقليل الجهد
			4		أسهمت التقنية في سرعة إنجاز العمل
			5		يتم تطوير التقنية بشكل مستمر
			6		تنسجم التقنية مع طبيعة العمل
			1	المشاركة في اتخاذ القرارات	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل
			2		يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها
			3		يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي
			4		يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود
			1	الاتصالات	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات
			2		يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات
			3		تتجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة
			4		الاتصالات داخل الجامعة تسير في جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة)

ثانيا : الاغتراب الوظيفي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					1 يبدو مستقبلي المهني غامضا	الشعور بالتشاؤم
					2 ليس في حياتي المهنية ما يجعلني متفائلا	
					3 أشعر بأن لا مستقبل لي في هذه الجامعة	
					4 أشعر أن وضعي الوظيفي لن يتحسن أبدا	
					5 أتوقع أن لا أحصل على حوافز في عملي	
					1 قدرتي على المشاركة في اتخاذ القرارات معدومة	الشعور بالعجز
					2 أشعر بانحطاط نفسي وأنا في عملي	
					3 أجد صعوبة شديدة في مناقشة موضوع ما مع زملائي في العمل	
					4 أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به	
					5 أستطيع إيجاد حلول للمشكلات التي تعترض عملي	
					1 أتلقى العون من زملائي بالمقدار الذي أتمناه	الانعزالية
					2 أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل	
					3 علاقتي مع زملاء العمل رسمية (فقط ضمن ساعات العمل)	
					4 مشاركتي في الأنشطة الاجتماعية للجامعة محدودة(الاحتفالات والمناسبات)	
					1 يعامل رئيسي زملائي في العمل أفضل من معاملتي	عدم الرضا
					2 شعوري بالانتماء للجامعة غير موجود	
					3 راحتني في العمل وسط زملائي غير متوفرة	
					4 طبيعة العمل الذي أقوم به ضمن طموحي	

اسم الأستاذ المحكم:

الجامعة الأصلية :

الدرجة العلمية :

أولا : المناخ التنظيمي

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	أسهمت التقنية في سرعة إنجاز العمل					
2	ساعدت التقنية على تقليل الجهد					
3	تتسجم التقنية مع طبيعة العمل					
4	التقنية الموجودة سهلة الاستخدام					
5	تتجز أغلب الأعمال باستخدام التقنية					
6	يتم تطوير التقنية بشكل مستمر					
7	المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة					
8	يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين					
9	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة					
10	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين					
11	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة					
12	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)					
13	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل					
14	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي					
15	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود					
16	يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها					
17	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات					
18	الاتصالات داخل الجامعة تسير في جميع الاتجاهات (صاعدة -هابطة)					

					19	تتجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة
					20	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات
					21	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه
					22	تمنح الادارة للعاملين التكوين والترقيات بكل عدالة
					23	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وبطرق واضحة ومعروفة
					24	تمنح المرودية بناء على مجهود العاملين في الجامعة
					25	تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم
					26	يوجد وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات
					27	هناك مستوى عالٍ من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي

ثانيا : الاغتراب الوظيفي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					أشعر بأن لا مستقبل لي في هذه الجامعة	1
					أشعر أن وضعي الوظيفي لن يتحسن أبدا	2
					ليس في حياتي المهنية ما يجعلني متفائلا	3
					أتوقع أن لا أحصل على منح وعلاوات في عملي	4
					يبدو مستقبلي المهني غامضا	5
					قدرتي على المشاركة في اتخاذ القرارات معدومة وغير ممكنة	6
					أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل	7
					راحتي في العمل وسط زملائي غير متوفرة	8
					أجد صعوبة شديدة في مناقشة موضوع ما مع زملائي في العمل	9
					أجد صعوبة في إتمام أي عمل أقوم به	10
					علاقتي مع زملائي رسمية	11
					أشعر بذل ودناءة وأنا في عملي	12
					أستطيع إيجاد حلول للمشكلات التي تعترض عملي	13
					يعامل رئيسي زملائي في العمل أفضل من معاملتي	14
					شعوري بالانتماء للجامعة غير موجود	15