

الدور الوسيط للثقة التنظيمية

في العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والتجديد الاستراتيجي

The Intermediate Role of Organizational Trust in the Relationship between Job Alienation and Strategic Renewal

م.م ولاء جلال عبد الامير الشمري⁽²⁾

م.م حيدر حسن رضا الطائي⁽¹⁾

Walaa J.Abdul Ameer

Haider Hassan Reda AL.Tai

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

وزارة التربية

دائرة البحث و التطوير

المديرية العامة لتربية ديالى

laawal18@gmail.com

hadder.alsady@gmail.com

<http://dx.doi.org/10.29124/kjeas.1654.38>

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى كشف تأثير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط في علاقة الاغتراب الوظيفي بالتجديد الاستراتيجي، وتحددت مشكلة البحث من خلال شعور الافراد العاملين في المنظمات بالاغتراب لاسباب مختلفة، ومن ثم الحاجة الى شعورهم بالثقة، وبما يسمح للمنظمة بالتجديد والنمو، ولغرض التأكد من صحة الفرضيات الرئيسية. أستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لتجميع البيانات والمعلومات، وتركزت عينة البحث على عدد من مسؤولي الشعب ورؤساء الاقسام في عددا من شركات التأمين العاملة في محافظة بغداد، والتي بلغت (48) مفردة، وتم اعتماد الاساليب الاحصائية المناسبة في قياس المتغيرات، وبأستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) و(AMOS) في معالجة البيانات، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود تأثير معنوي للثقة التنظيمية في معالجة الاغتراب الوظيفي، ومن ثم تمكين المنظمة من التجديد استراتيجيا، وبناء على ذلك، فقد قدم الباحثان عددا من التوصيات، ومن أهمها ضرورة تعزيز الادارة العليا لثقة الموظفين كضرورة ملحة لمعالجة الاغتراب الوظيفي، ومن ثم التجديد استراتيجيا.

الكلمات المفتاحية: الاغتراب الوظيفي ، الثقة التنظيمية ، التجديد الاستراتيجي.

Abstract

The current research aims to reveal the effect of organizational trust as an intervening variable in the relationship between job alienation and strategic renewal. The research problem was determined by the feeling of alienation among individuals working in organizations for various reasons, and then the need for them to feel confident, which allows the organization to renew and grow, and for the purpose of verifying the validity of the main hypotheses. The researchers used the descriptive analytical approach, relying on the questionnaire as a main tool for collecting data and information. The research sample focused on a number of divisional officials and department heads in a number of insurance companies operating in Baghdad Governorate, which amounted to (48) individuals. Statistics were adopted in measuring variables, and by using the ready statistical program (SPSS) and (AMOS) in processing the data, a set of results were reached, the most important of which was the existence of a significant impact of organizational trust in addressing job alienation, and thus enabling the organization to renew strategically. Accordingly, the researchers presented a number of recommendations, the most important of which is the need for senior management to enhance employee confidence as an urgent necessity to address job alienation, and thus renew strategically.

Keywords: Job alienation, organizational trust, strategic renewal.

المقدمة

تعد ظاهرة التجديد الاستراتيجي من وجهة نظر كثير من الباحثين حاجة أساسية لبقاء المنظمات واستمرارها، وذلك في ظل المشهد التنافسي الذي تشهده البيئة المعاصرة للأعمال، والتي تتميز بتزايد الضغوط الناتجة عن بروز ظاهرة عولمة الأعمال، وتلاشي القيود على الصناعات وظهور أشكال تنظيمية جديدة، وتزايد وتيرة الابتكارات التكنولوجية، والتغيير المستمر في تفضيلات الزبائن، كل ذلك دفع العديد من المنظمات الى تبني طرائق جديدة في التفكير والسلوكيات، وذلك بهدف أنعاش استراتيجياتها وللمحافظة على نضارتها وتطورها وتجدها، بالشكل الذي يجعلها قادرة على التكيف المستمر مع بيئتها، وحيث أن المنظمات تعاني من ظاهرة شعور العاملين بالاغتراب بسبب عدم شعورهم بالانتماء والرضا، وعدم احساسهم بالامن والأمان، مما دعت الحاجة إلى ضرورة وجود الثقة التنظيمية تمكن العاملين من الثقة بقيادتها الاستراتيجية الثقة بالآخرين، و تمكنهم من تحقيق الاهداف وتحديد المسؤوليات وخلق روح الالثار والانتماء والتعاون وتطوير العلاقات، وتعزيز شعور المواطن لدى العاملين، وتزويدهم بمعاني تمكنهم من النظر إلى ما هو أبعد وأوسع من تحقيق مصالحهم الفردية، عبر الممارسات الفاعلة من خلال تطوير وتنمية راس المال البشري، وتحديد توجه المنظمة استراتيجيا بصورة واضحة، ونشر ثقافة وأخلاقيات عمل متميزة واستثمار الكفاءات، واستخدام أنظمة رقابية فعالة. وعليه وظفت الكثير من المنظمات العالمية هذه الممارسات في قهر الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين كونها ظاهرة أنسانية واجتماعية بداءت تغزو وتسيطر على مختلف المنظمات. إذ أصبحت من ابرز مشكلات منظمات

اليوم والتي وصفت بمنظمات الاغتراب والقلق، كونها أثرت من الناحية النفسية والفسولوجية والسلوكية في قدرة العاملين والمنظمات على الانجاز والابداع والتميز. وبذلك اصبح من الضروري الاعتراف بهذه الظاهرة والتعرف على اسبابها وعدم تجاهلها وإيجاد الممارسات القيادية القادرة على التعامل معها، ومن هذا المنطلق قام الباحثان بالربط بين هذه المتغيرات كمحاولة جادة في تجسيد معطياتهما عمليا في بيئة عراقية، وتضمن البحث اربعة مباحث، خصص الاول للمنهجية العلمية، والثاني للجانب النظري، والثالث للجانب العملي، واختتم بالاربع المتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول : منهجية البحث

1. مشكلة البحث

أن الشخص المغترب وظيفيا يشعر انه يعيش ظروف داخل المنظمة التي يعمل بها، وتؤثر على صحته النفسية والجسمية، كضعف علاقاته الاجتماعية مع الموارد البشرية والادارة أو بين العاملين انفسهم، وهي إحدى الصور التي تعكس حالة الاغتراب لدى الموظف، ويظهر الاغتراب الوظيفي بمشاعر مختلفة كعدم الرضا عن العمل واللامبالاة، اذ يشير ذلك الى أنعزال الموظف نتيجة للعجز وانعدام المعنى والاغتراب عن الذات، ويجعله ذلك عاجزاً عن ارضاء حاجاته النفسية والفسولوجية، اذ يشعر بأن ما يعمل له معنى، مما يدفعه ذلك إلى الخروج عن المعيارية وصعوبة الالتزام بالقيم السائدة في مجال عمله داخل المنظمة، مما يعني ذلك دخول المنظمة في حالة من الخمول وعدم التجدد، ومواجهة مجموعة من التحديات، والتي تتطلب منها الاستثمار الأمثل لمواردها وقابلياتها الحالية، والتركيز على الفرص التي تلوح في الأفق لتكون قادرة على تجديد استراتيجياتها، الأمر الذي يتطلب وجود مستوى من الثقة المتبادلة، ليكون أساس النجاح للعلاقات القائمة داخل المنظمة فيما بين الأفراد والجماعات، وذلك لما للثقة من تأثير في نجاح المنظمة، والارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها، ورفع مستوى التزام عاملها، في سبيل تحسين مستوى انجازهم لوظائفهم، وبناء علاقات مهنية تعاونية مع رؤسائهم وزملائهم، وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة هذا البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما تأثير الثقة التنظيمية كمتغيراً وسيطاً بين الاغتراب الوظيفي والتجديد الاستراتيجي؟

2. أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث فإن الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في التحقق من دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين الاغتراب الوظيفي والتجديد الاستراتيجي، من خلال علاقات التأثير المباشر وغير المباشر، ويمكن توضيح الأهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها بالآتي:

- 2.1. التعرف على مفاهيم وأبعاد كل متغير من متغيرات البحث المتمثلة بالاغتراب الوظيفي، الثقة التنظيمية، التجديد الاستراتيجي.
- 2.2. الكشف عن مدى تأثير الاغتراب الوظيفي بالتجديد الاستراتيجي.
- 2.3. الكشف عن مدى تأثير الثقة التنظيمية بالتجديد الاستراتيجي.
- 2.4. بيان الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والتجديد الاستراتيجي.
- 2.5. تقديم مجموعة من التوصيات التي يأمل الباحثون من ذوي العلاقة الاستفادة منها.

3. أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث بالنقاط الآتية:

- 3.1. أهمية متغيرات البحث، والتي لم يتم دراستها مجتمعة على حد علم الباحثان.
- 3.2. أثراء المعرفة لدى العينة المبحوثة بمفاهيم الثقة التنظيمية، والاعتراب الوظيفي، والتجديد الاستراتيجي كونها من الموضوعات المهمة في الأدب الإداري.
- 3.3. من المأمول أن يسهم هذا البحث في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال المهم بما يشكل إضافة نوعية للمعرفة العلمية.

4. فرضيات البحث

لغرض استكمال مجريات البحث في إطاره الميداني، وفي ضوء مشكلته وأهدافه، ولغرض اختبار طبيعة العلاقة بين متغيراته، تم وضع الفرضيات الآتية.

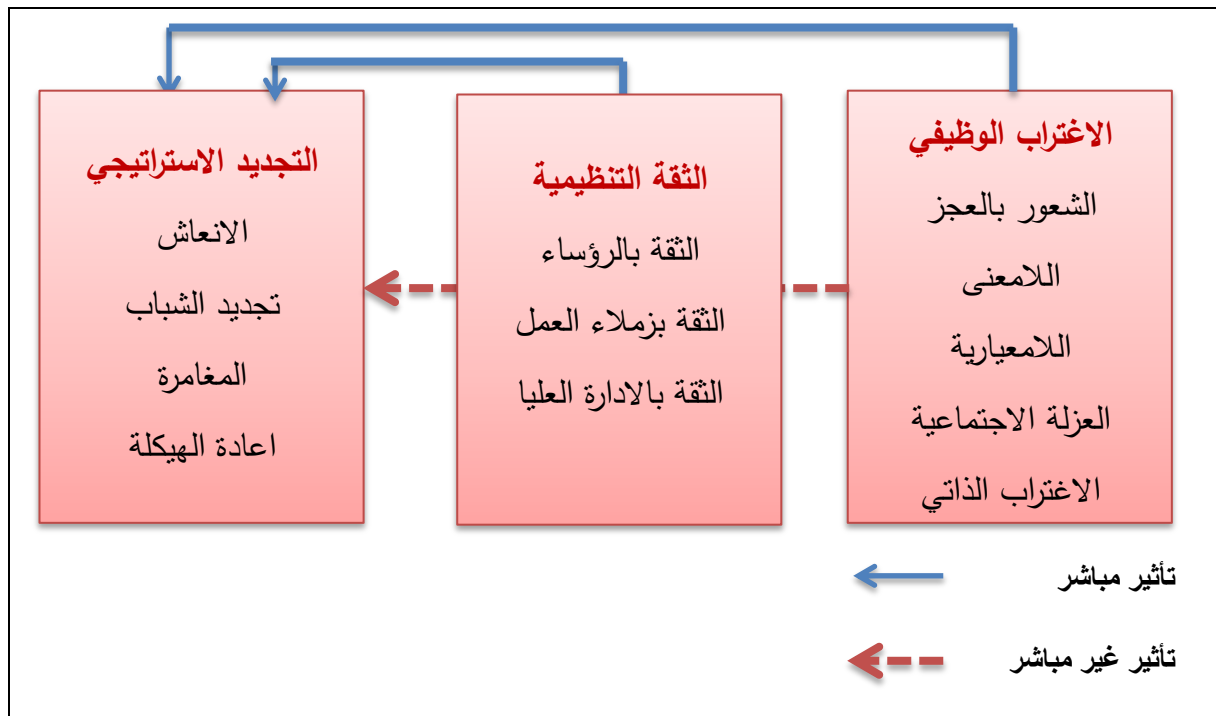
الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للاعتراب الوظيفي في التجديد الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للثقة التنظيمية في التجديد الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للاعتراب الوظيفي في التجديد الاستراتيجي من خلال وساطة الثقة التنظيمية.

5. النموذج الفرضي للبحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء الافتراضات التي يفترضه تصميم المخطط الفرضي والذي يوضح علاقة التأثير بين متغيرات البحث.



6. منهج البحث

ارتكز الباحثان على اسلوب المنهج (الوصفي التحليلي) في اعداد البحث، والذي يناسب الدراسات الاجتماعية والإدارية، للبحث والتحليل والحصول على النتائج المبنية على اراء المستجيبين، وذلك باستخدام مجموعة من ادوات التحليل العلمي (الاحصائي) وتفسير النتائج المستحصلة من ذلك .

7. طرائق جمع المعلومات والبيانات

7.1. الجانب النظري: المجالات، الاطاريح، والبحوث العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث، فضلاً عن ما تم الحصول عليه من

الشبكة الدولية للمعلومات (Internet)

7.2. الجانب التطبيقي: تم الارتكاز على الاستبانة، كوسيلة رئيسة في جمع البيانات، من أفراد عينة البحث في الشركات المعنية، اذ تضمنت الاستبانة اربعة اقسام رئيسية.

القسم الأول: يشير الى بيانات عامة عن افراد العينة (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).

القسم الثاني: يمثل المتغير المستقل للبحث، والمتمثل بالاغتراب الوظيفي.

القسم الثالث: المتغير الوسيط للبحث، والمتمثل بالثقة التنظيمية.

القسم الرابع: يمثل التجديد الاستراتيجي، الذي يعد المتغير المستجيب للبحث.

8. عينة البحث

طبق البحث في اربع شركات تأمين عاملة في محافظة بغداد، وزع (48) استبانة، واسترجع (41) استبانة، جميعها صالحة للتحليل الاحصائي، والجدول (1) يوضح خصائص عينة البحث وكالاتي:

النوع الاجتماعي		ذكر		26		انثى		15
				%63				%37
الفئة العمرية	30 و اقل	4	40-30	7	50-40	12	50 و اكثر	18
		%10		%17		%29		%44
سنوات الخدمة	اقل من 5	5	10-5	5	15-10	17	20-15	14
		%12		%12		%42		%34
المؤهل العلمي	دبلوم	4	بكالوريوس	27	ماجستير	7	دكتوراه	3
		%10		%66		%17		%7

عدد الدورات	لا يوجد	3	4-1	16	8-5	22	9 فأكثر	0
		%7		%39		%54		

المبحث الثاني: الجانب النظري

1. مفهوم الاغتراب الوظيفي

حظي مفهوم الاغتراب الوظيفي باهتمام واسع من لدن العديد من الباحثين والكتاب، وذلك في عديد من مجالات المعرفة، نظرا لما له من تأثير كبير على الأفراد والمنظمات، ويشير الاغتراب بشكل عام إلى علاقة العامل بأنتاجيته المادية والعقلية، في حين ان الاغتراب عن الذات فيشير إلى علاقة الشخص نفسه اتجاه الآخرين وأحيانا اتجاه المجتمع بشكل عام، فحين لا يتمكن الفرد من التكيف والانسجام مع نفسه، فإنه يعيش في اغتراب ذاتي، وهو يمثل أصعب أنواع الاغتراب، مما يؤدي تلقائياً إلى الاغتراب عن الآخرين، ومن ثم يؤدي إلى العزلة والانطواء (Shehada&Khafaje,2015:82). ويعرف (Valikhani&Soltani,2015:278) الاغتراب الوظيفي بأنه ظاهرة ينظر من خلالها الموظف الى وظيفته أنها لا أهمية لها ومضيعة للوقت وضعف الاستقلالية في العمل، كما عرفه ايضا (Dağıl&Averbek,2017:70) بأنه ضعف قدرة الموظف على التكيف مع محيطه الاجتماعي والثقافي والطبيعي من ناحية وضعف قدرته في السيطرة على اعماله داخل المنظمة من ناحية أخرى مما يسبب الشعور بالوحدة والعزلة واليأس. ويحدث الاغتراب الوظيفي عندما يكون الموظف غير قادر على التعبير عن نفسه في العمل بسبب فقدان السيطرة على عمله. فإذا فقدت بيئة العمل قدرتها ان تلبي احتياجات الفرد فسوف تخلق حالة من الاغتراب، فانه في كثير من الأحيان يشعر بالعزلة والغضب (Ceylan&Sulu, 2011:66-67). كما يعد الاغتراب مصدر القلق والتوتر والاكتئاب، وفي مثل هذه الحالات سوف يخلق لدى الموظف شعور بفقدان السيطرة والهروب من العمل، مما يترتب عليه أثار مدمرة قد تؤثر على المنظمة بأكملها منها التقليل من إنتاجية الأفراد والأداء (Farahbod et al.، 2012:8410-8412). إذ يشعر هؤلاء الأفراد أن أنشطتهم ليس لها أي فائدة للزملاء والناس والمجتمع، وسوف يشعرون بالإحباط ولا قيمة لهم (Hosseinzadeh et al.2014:7).

وقد اشار (Kurdi,2018:28) الى تنوع العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة، اذ قسمها إلى نوعين رئيسيين و هما :

1.1. العوامل التنظيمية، المتمثلة بالمكننة والأتمتة، الاختلالات في تقارير الأداء الوظيفي، ضعف الكفاءة الإدارية، ضعف نظام الحوافز، الاحتفاظ بالمعلومات، حجم المنظمة، قلة الحوافز، العمل في مواقع منفصلة، قلة دور الفرد، الدور الطعيف للمنظمات الحكومية، شدة المنافسة، ضعف التدريب).

1.2. العوامل المتعلقة بالموظفين و تتمثل بالاتي (الخوف وانعدام الأمن الوظيفي، قلة الكفاءة، وقت الفراغ، وسوء التنسيق والتكيف، وقيم الموظفين ومواقفهم، وسوء إدارة الوقت، وسوء النية، وضعف الصفات القيادية، وقلة التخصص، واليأس والاستسلام، القمع وفقدان الوعي والانطوائية والانعزالية).

بينما حدد (Farahbod et al,2012:8411) الاسباب المؤدية للاغتراب الوظيفي بالآتي:

- 1.1. عدم وضع الشخص المناسب في مكانه المناسب: حيث غالبية الموارد البشرية لديها مقدرات ودوافع، وهي اذا ما تم تطبيقها بشكل صحيح، ستعزز دوافع العمل لدى الفرد، الا أنه من الموصف له، أن معظم المنظمات لا تعمل على وضعهم على وفق مقدراتهم الخاصة، وهذا السبب الرئيس الذي يؤدي بالفرد العامل الى الاغتراب.
- 1.2. الدخل والفوائد التي يحصل عليها الشخص، حيث ان اصحاب العمل لا يدفعون الاجور والمزايا، بما يكفي مما يؤدي الى الاحباط من قبل الفرد العامل.
- 1.3. الكرامة الاجتماعية، أذ أن كل شخص لديه شخصيته المحترمة في المجتمع، وان الاضرار في هذه الامر يؤدي الى احباطه وانعزاله عن العمل.
- 1.4. هيمنة النتائج البيروقراطية على العمل، اذ يتميز العمل البيروقراطي بالروتين والتساهل، واحداث الفروق والمسافات الشاسعة بين الأفراد، مما يؤدي الى الاضرار بهم.
- 1.5. السيطرة على الشخص عبر الاشراف المباشر: اذ يولد لديهم شعور غير مريح، فيشعرون بانهم في بيئة عمل مقيدة.
- 1.6. طول وقت العمل، مما يؤدي الى الشعور الافراد بالتعب و الانهاك، والذي بدوره يؤدي الى تدهور العمل.
- 1.7. عدم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.

2. ابعاد الاغتراب الوظيفي

اعتمد الباحثين على الابعاد الاتية لقياس الاغتراب الوظيفي:

- 2.1. الشعور بالعجز: هو فقدان الموظف السيطرة على الظروف القاهرة وشعوره بأن هذه الظروف لا تعكس نفسه هو انطباع الموظف بان الأمور خارج السيطرة، وهذا يحدث عند الأفراد الذين لا تكون لديهم القدرة على تحقيق ما يريدونه في المستقبل القريب، وهذا النوع من الأفراد يفتقر لأي نوع من الحرية، اذ يقف هؤلاء الأفراد عاجزين عن القيام بواجباتهم، وترتيب أمورهم أو أوضاعهم الخاصة في مكان العمل (الخفاجي،2019:140-141).
- 2.2. اللامعنى: شعور الموظف أن كل أعماله ونشاطه لا يحظى بالتقدير، ويشعر بالمؤامرة والظلم الواقع عليه، كما أنه لا يتمكن من التنبؤ بدرجة عالية، وبشكل كفؤ بالنتائج المستقبلية، ويتولد لديه الاحساس بأن الحياة لا معنى لها، وشعوره بأنه يفتقد الى مرشد، ومن ثم يشعر بالفراغ الهائل، كنتيجة لعدم وجود الاهداف الاساسية التي تعطي معنى لحياته، واللامعنى يعبر عن ضياع الفرد، اذ يعجز فيه عن توجيه سلوكه نحو اهداف معينة، كونه لا يتمكن من فهم المعايير التي توجه تصرفات المسؤولين (احمد وآخرون،2023:166)
- 2.3. اللامعيارية: تشير إلى ضعف تمسك الموظفين بالمعايير الاجتماعية والضوابط والفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه أو قد يكون خلل يحدث نتيجة لغياب الأهداف وانهايار القيم والعلاقات داخل المنظمة ، وتعني شعوره بأن الوسائل غير الشرعية مطلوبة، وحاجته إليها لإنجاز الأهداف. (Dağlıl&Averbek،2017:1708) وأن احساس الفرد بالفشل في ادراك وفهم القيم التي يؤمن بها وعدم قدرته على الاندماج معها في عمله تؤدي الى ضعف ثقته في المجتمع بصورة عامة وبمنظمتها بصورة خاصة وبالتالي يؤثر على ادائه في العمل (Ata،2018:287)

2.4. العزلة الاجتماعية: تعنى احساس الفرد بالعزلة والانعزال عن محيطه، سواء أكان داخل أو خارج للمنظمة، وضعف الشعور بالانتماء للمجموعة التي يعمل معها، من ثم خفض فاعليته في تحقيق الاهداف التنظيمية، ويزيد تفاقم شعوره بالعزلة عندما يتم استبعاده عن مجموعة عمل، أو عمل يتطلب القليل من الاتصال، أو عدم الاتصال مع زملاء العمل، (O'Donohue&Nelson,2014:304). ويذكر (رشيد واخرون،2017:285) بأن العزلة الاجتماعية حالة يفقد فيها الفرد القدرة على فهم مواقف الآخرين، كما أنه لا يتمكن من التنبؤ بسلوكهم، أو وصف شعوره لهم، أي عدم قدرته على التفاعل الهادف مع الآخرين.

2.5. الاغتراب الذاتي: يوضح هذا البعد مدى شعور الفرد بالانفصال عن ذاته، وعدم قدرته على التواصل مع نفسه وأدراكه لأهدافه وشعوره بالضياع، أي أنه لا يستمد الكثير من العزاء والرضا والاكتفاء الذاتي من خلال سلوكه في العمل، وان اغتراب الذات ينشأ عندما يشعر الفرد بفقدان القيمة الحقيقية للعمل الذي يقوم به، وعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة للذات، بمعنى آخر يشعر الفرد بأنه مغترب عن نفسه عند قيامه أو مشاركته بعمل لا يكافئ ذاته، لذا فهو يقوم بسلوك وظيفي يعتمد على تحقيق مكافآت مستقبلية مضادة، أي مكافآت تقع خارج المعنى الحقيقي للعمل الذي يقوم به كما في حالة الموظف الي يعمل فقط من أجل راتبه (جبار وحافظ،2023:847-846)

3. مفهوم الثقة التنظيمية

تشير إلى المستوى من الثقة، أو التوقعات الإيجابية للعاملين داخل المنظمة، بأن عملهم لن يكون له أي تأثير سلبي على العاملين الآخرين، وأن عملهم سيكون ذا مغزى، أصبح مفهوم الثقة التنظيمية في المنظمة مهما للغاية، إذ إنه أحد أهم الجوانب في تحديد كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمة (Arora&kaur,2023:537). والثقة التنظيمية ظاهرة تحدث بين الافراد داخل المنظمة وبين المنظمات، كنتيجة العلاقات والتفاعلات المتكررة والتجارب المشتركة، وتتطور من خلال تبادل المعلومات بين الطرفين (Elangovan et al,2015:82). إذ ان الثقة تؤدي دورا رئيسيا في العلاقات الشخصية، وهي مرتبطة بكفاءة ونجاح ورفاهية منظمات الاعمال والعلاقات الثنائية داخلها (Hirvi et al,2020:2). وقد عرفها (Pološki Vokić et al,2020:3) بأنها التوقعات الإيجابية للموظفين حول نية وسلوكيات العديد من أعضاء المنظمة، على أساس الأدوار التنظيمية والعلاقات الخبرات والاعتماد المتبادل. وتبرز اهميتها كما ذكر (3- Guzzo et al, 2023:2) كمؤشر هام على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة، وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وتقليل دوران العمل، وامكانية ان يؤدي زيادة الثقة التنظيمية الى زيادة في اداء العاملين وتحسين في جودة الاداء وتقليل الصراعات داخل المنظمة، فضلا عن تحقيق الأمان المستقبلي بين الاطراف جميعا داخل المنظمة وتقليل من مستوى الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر من قبل الادارة العليا. ان الثقة مهمة للغاية في كل جانب من جوانب الحياة يمكن ان يعزز الصداقات الفردية ويخلق مساومة وتفاوض مواتية ويقلل من تكاليف المعاملات بين الافراد والثقة هي المكون الأساسي لفعالية العمليات التنظيمية في المنظمة ويمكن أن تكون الثقة مؤشرا فعالا للمواقف والسلوكيات الإيجابية للعاملين مثل السلوك التعاوني وسلوك المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي وولاء العاملين وبالتالي تعزيز ثقة العاملين في منظماتهم هو الهدف المثالي لجميع أصحاب العمل ولكن كيفية انشاء الثقة التنظيمية لاتزال تمثل تحديا" يواجهه الزبائن والمنظمات (Yu et al,2011:1). كما أن الثقة لها تأثير على أداء الفرد والمجموعة، أي هناك علاقة بين طرفين يخضع احدهما لتصرفات طرف اخر دون مراقبته على أن الثقة التنظيمية هي اعتقاد بأن الآخرين لديهم حسن نية

ويبدلون جهدا لتحقيقها مثل الحفاظ على الالتزامات والصدق وعدم الاستفادة من الآخرين وان الثقة هي نوع من السلوك الاستراتيجي أو القدرة على اتخاذ قرارات عقلانية بشأن المخاطر والأزمات ونقاط الضعف (Nasser,2023:26)

وتتميز الثقة التنظيمية بالعديد من المزايا وكالاتي: (Law et al,2019:51)(Schilke et al,2023:1)

- 3.1. لها دور مهم في توفير تكلفة إدارة المنظمة والإشراف عليها.
- 3.2. تساهم في تحفيز المواقف الإيجابية للموارد البشرية العاملة مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.
- 3.3. مفيدة لتعزيز أداء الموظف وسلوكه العام بما في ذلك أداء المهام وسلوك المواطن التنظيمية
- 3.4. تساعد على تقليل مواقف العمل والسلوكيات السلبية.
- 3.5. تخفف من مخاوف حدوث الانتهازية في مكان العمل مما يقلل الصراع بين الشركاء وتكاليف المعاملات.

4. ابعاد الثقة التنظيمية

ارتكز الباحثين على الابعاد الاتية لقياس الثقة التنظيمية:

4.1. الثقة بالرؤساء : تشير الى التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين، اتجاه رؤسائهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، اذ يكتسب الرئيس ثقة مرؤوسيه اذا ما كان تتوافر فيه خصائص الكفاءة والجدارة والاخلاص والانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالح مرؤوسيه واحتياجاتهم ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم، ويمكن ان تؤثر الثقة بالرؤساء على مظاهر متنوعة في سلوك العاملين الناتجة عن القوة التي يمتلكها الرئيس فيما يتعلق بمواقف العاملين فضلا عن طبيعة علاقة الرئيس بالمرؤوسين وتؤدي هذه الثقة الى زيادة الرضا والقناعة وغازرة الإنتاج والتعاون وفرص الترقية وزيادة أداء العمل كما تسهم في سلوك المواطن التنظيمية، مما يشجع المرؤوس على الحفاظ على العلاقة والبقاء مع المنظمة وبذل جهد لخلق قيمة للمنظمة (سعيد و عبد، 2018:63)

4.2. الثقة بزملاء العمل: هي العلاقة التبادلية والتعاونية والميل للمواقف الايجابية بين الافراد العاملين، من خلال الاشتراك في المعلومات والافكار والاتصالات المفتوحة مع جميع الاطراف، ويمكن تعريف الثقة في زملاء العمل على انها رغبة الشخص في ان يكون ضعيفا امام تصرفات زملاء العمل الذين لا يستطيع هذا الشخص السيطرة على سلوكهم وافعالهم (ذياب ومحميميد، 2021:521). وأشار (كشكول وهاشم، 2023:299) ان الثقة بين الزملاء تعد معتقد وتوقع جيد بحسن النية وسلوك اقرانهم الآخرين وترتبط بينهم علاقات تشاركية تبادلية وتعاونية بالمعلومات والأفكار التي يمتلكونها الأمر الذي يعزز مكانة كل منهم لدى الآخر ويؤدي إلى الالتزام بالعمل والقيم والمبادئ فضلاً عن الاهتمام بالمصالح الأفراد الآخرين وتعزيز الثقة لديهم.

4.3. الثقة بالادارة العليا: ان المعضلة التي بمفردها أن تدير اعمال المنظمة حيث تبقى الاهمية الكبرى للعاملين في الابتكار والتطوير وإذا ما اريد للمنظمات ان تحقق النجاح وأن تدير اعمالها بكفاءة ومعنويات عالية للعاملين لابد من وجود ثقة بين العاملين وادارة المنظمة لان غياب الثقة يجعل العاملين يقدمون مصالحهم الشخصية على مصالح واهداف المنظمة ويؤدي ايضا الى انخفاض ولاء العاملين (ذياب ومحميميد، 2021:522). ويتضمن ثقة العاملين بان الادارة العليا

صادقة في التعامل معهم وانها لن تسلب حقوقهم او تعمل ضدهم. وعلى هذا الاساس يعمل الموظفون وهم مطمئنين من ان قادتهم حريصون كل الحرص على مصلحة العمل والعاملين وان جميع العاملين متساوين من ناحية الحقوق دونما تمييز بين عامل وآخر (عباس، 2023:125)

5. مفهوم التجديد الاستراتيجي

يعد التجديد الاستراتيجي أحد الاعتبارات الرئيسة للمنظمات التي تساعد على فهم بقاءها وازدهارها على المدى الطويل (Schmit et al, 2016:81). وهو من المواضيع البارزة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، الا انه في الغالب لا يتم تحديده بشكل واضح، اذ يعاني الادب الاستراتيجي من عدم وجود تعريف منسق ودقيق مما يندر بوجود خطر (Sievinen et al, 2020:2). فهو عن عملية إدارية ريادية، لتعديل أو استبدال نموذج الأعمال الحالي للمنظمة، لمعالجة الفرص البيئية التي تواجه عمل المنظمة، والتصدي للمخاطر من أجل البقاء والازدهار في الأمد البعيد (ALHumaidan&Sabatier, 2017:108). كما أنه يعبر الى امكانية المنظمة على تطوير امكانياتها، مواردها، طريقة عملها، وسلوكياتها، لكي تتلاءم مع التغيرات الحاصلة في البيئة لتحقيق موقع تنافسي ملائم (العبودي، 2020:79). أو تغيير مسارها الاستراتيجي، أو المحتوى أو القدرات التي يتم تفعيلها عبر المشاريع والعمليات أو الممارسات التنظيمية (Pedersen et al, 2020:5). اذ يمثل التجديد الاستراتيجي أحد الاعتبارات الرئيسة للمنظمة ويساعد على فهم بقاءها في المدى الطويل، ويسهم باعتباره عملية مستمرة وتطورية لتغير نمط موارد المنظمة وجعلها أكثر كفاءة وذات اداء مالي متميز، وان هذا التغيير يستدعي تغير مسار المنظمة والتحول في هيكلها واستراتيجياتها (Albert et al, 2013:66). كما أنه يمثل قوة دافعة للتطوير الاقتصادي، ويرتبط بدوافع قوية في عملية التنافس بين المنظمات، كما أنه سلاح تنافسي لصياغة استراتيجية تنافسية للأعمال، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأبداع ويحتاج إلى شبكة من التبادلات والعلاقات للمشاركة في جميع أنشطة استراتيجيات المنظمة (Ahmed, 2020:1188). و أشار (Phetphongphan, 2017:29) et al الى أن أهمية التجديد الاستراتيجي تركز بثلاثة نقاط رئيسية وهي كالآتي:

5.1. له الامكانية في التأثير على سمات المنظمة وفي مختلف المستويات.

5.2. يمكن المنظمة من الخروج من تبعيات المسار الواحد، والتحول من استغلال المعرفة إلى استكشاف المعرفة، مما يمكنها من ضمان ديمومة العمل لأطول فترة ممكنة.

5.3. يعمل على تغير النوايا والقدرات الاستراتيجية المتصلة بالمنظمة، إلى قدرات ذات سمات تنافسية في السوق الذي تعمل به.

وكما يؤكد (التميمي، 2017:36) أن التجديد الاستراتيجي يسهم في تطوير جميع موارد المنظمة من اجل الوصول الى افضل اداء اقتصادي وأكثر استدامة ويمكن المنظمات من تعديل مسارها وقدراتها وسياساتها الاستراتيجية باتجاه بيئة اعمالها الديناميكية من حيث الاقتصادية السياسية التكنولوجية، وبهذا فإن التجديد الاستراتيجي يوجه القدرات الاساسية في المنظمة الى قدرات تنافسه نحو السوق، أن تأثيرات التجديد الاستراتيجية تنعكس على مستويات العمل المنظمي، ومعالجة المسار المعتمد من البيئة المحيطة في المنظمة، ضمان استمراريتها على المدى البعيد، واستدامه العمل في المنظمة.

6. ابعاد التجديد الاستراتيجي

اعتمد الباحثين على الابعاد الاتية لقياس التجديد الاستراتيجي:

6.1. الانعاش : تقوم المنظمة بالتعامل مع المعلومات من قيادتها المتطورة بشكلها الجماعي من أجل الحصول على معرفة مشتركة عن التجديد الاستراتيجي، اذ أصبح التغيير وما يرافقه من حالة عدم الرضا عن الوضع السائد حالياً من المعايير السلوكية الجديدة لفرق الإدارة العليا، بالرغم من أن كبار القادة يدعمون عملية التعلم، الا ان عملية انشاؤه وانطلاقه تتم من الأسفل إلى الأعلى، اذ يتم تمكين هذه الحركات الاجتماعية المشتركة عبر أتباع منهج اللغة المشتركة بين الأفراد، والطموح المشترك لديهم، والعمل على حل مشكلات العمل، وتبني مجموعة من الإجراءات واعتماد المبادرات الاستراتيجية المرتبطة بها (Tushman et al,2013:7)

6.2. تجديد الشباب: ذكر (Sriboonlue&Ussahawanitichakit,2014:48) ان تجديد الشباب الية تعمل بطريقة الفصل الزمني وبأسلوب تنشيط الكفاءات الاساسية وتقوم بها المنظمة بتجديد الشباب لهياكلها التنظيمية الرئيسية، وتشير إلى تغيير كبير في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والتكنولوجيا والسلوك التنظيمي الفردي، وامكانية أحداث جذري شمولي على النقيض من الحالات البسيطة حيث تذهب المنظمات إلى أسس عملها على الانشطة غير ربحية وتتخلى عن الاجراءات التي لا قيمة لها .

6.3. المغامرة : تتضمن إنشاء وحدات عمل ريادية جديدة مستقلة لاختبار افكار وممارسات ابداعية جديدة ومتطورة. مع الانتباه إلى "المشكلة الهيكلية لإدارة الاعمال الجزئية في المنظمة ، و أنه ينبغي تنظيم وحدات مرنة (جديدة) وتتضمن الفصل المكاني، يتم خلالها إعادة ترتيب الموجود من الكفاءات والإجراءات الروتينية باتجاه الابتكار، التطوير أو التحديث (مصطفى وجثير،2022:115)

6.4. اعادة الهيكلة: تعد طريقة تمتاز بالسرعة، الا ان هذه السرعة تجعل منها أكثر خطورة لإدارة عمليات التغيير في المنظمة مقارنة بعملية المغامرة، الا انه من المتوقع أن تكون لها فاعلية أكبر في إعادة تنظيم وترتيب الكفاءات الأساسية للمنظمة (Filippos&Kalllopi,2013:20).

المبحث الثالث: الجانب العملي

1- اتساق البيانات الداخلي (Alpha- Cronbach)

يوضح المعامل إلى الخاصية الداخلية التي يتمتع بها المقياس، والدرجة التي تشترك بها فقرات المقياس في قياس سمة معينة، بمعنى أن جميع الفقرات تقيس متغيراً عاماً واحداً، والجدول (2) يبين نتائج تقدير الاتساق الداخلي للاستجابات للمتغيرات (الاغتراب الوظيفي، الثقة التنظيمية، التجديد الاستراتيجي) والذي بينت فيه القيمة (0.922) الى تحقيق مستوى عالٍ جداً من الاتساق الداخلي على جميع فقرات المقياس.

الجدول (2): معامل الاتساق الداخلي (ألفا- كرون باخ) للمتغيرات

النتيجة	المحتسبة	المؤشر
متحقق	0.933	الاغتراب الوظيفي
متحقق	0.877	الثقة التنظيمية
متحقق	0.899	التجديد الاستراتيجي
متحقق	0.922	المؤشر الكلي

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي

2. اختبار التوزيع الطبيعي

ينبغي التأكد قبل البدء باختبار الفرضيات فيما اذا كانت البيانات الخاصة بأبعاد البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً من عدمها، والمتمثلة باختبارات المعلمية والتي تفترض وجود العلاقات الخطية بين الابعاد الخاصة بمتغيرات البحث، ومن ثم بالتالي إمكانية استعمال نماذج الانحدار الخطي المتعدد بعد التحقق من توزيعها توزيعاً طبيعياً، والذي يبين نتائجه الجدول (3) والخاص باختبار (Kolmogorov Smirnov). اذ يظهر ان جميع اختبارات التوزيع الطبيعي وللأبعاد جميعها كانت غير معنوية كونها اكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومن ثم تتوزع البيانات الخاصة بأبعاد المتغيرات توزيعاً طبيعياً.

الجدول (3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) لأبعاد متغيرات البحث

المتغيرات وأبعادها	إحصاء الاختبار	قيمة المعنوية	معنوية الاختبار
الشعور بالعجز	0.091	0.064	غير معنوي
اللامعنى	0.090	0.068	غير معنوي
اللامعيارية	0.091	0.066	غير معنوي
العزلة الاجتماعية	0.090	0.070	غير معنوي
الاغتراب الذاتي	0.086	0.098	غير معنوي
الثقة بالرؤساء	0.091	0.065	غير معنوي
الثقة بزملاء العمل	0.081	0.197	غير معنوي
الثقة بالادارة العليا	0.090	0.068	غير معنوي

الاغتراب الوظيفي

الثقة التنظيمية

غير معنوي	0.075	0.089	الانعاش	التجديد الاستراتيجي
غير معنوي	0.088	0.087	تجديد الشباب	
غير معنوي	0.055	0.093	المغامرة	
غير معنوي	0.061	0.091	اعادة الهيكلة	

المصدر: من اعداد الباحثان استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي

3. الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

يبين الجدول (4) الاحصاء الوصفي لابعاد و متغيرات البحث، من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، اذ تراوح المتوسط الحسابي بين اعلى قيمة (3.44) وادنى قيمة (3.24)، اما الانحراف المعياري فتراوح بين (0.404-1.031)، واخيرا معامل الاختلاف تراوح بين (13.91-25.78).

الجدول (4) الاحصاء الوصفي لابعاد و متغيرات البحث

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الشعور بالعجز	3.44	1.031	23.77
اللامعنى	3.31	0.845	25.52
اللامعيارية	3.26	0.692	21.22
العزلة الاجتماعية	3.30	0.646	19.57
الاغتراب الذاتي	3.28	0.752	22.92
اجمالي الاغتراب الوظيفي	3.32	0.462	13.91
الثقة بالرؤساء	3.36	0.821	24.43
الثقة بزملاء العمل	3.24	0.796	24.56
الثقة بالادارة العليا	3.26	0.671	20.58
اجمالي الثقة التنظيمية	3.29	0.495	15.04
الانعاش	3.39	0.694	20.47
تجديد الشباب	3.41	0.835	24.48

24.31	0.800	3.29	المغامرة
25.78	0.887	3.44	اعادة الهيكلة
25.78	0.404	3.38	اجمالي التجديد الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي

4. اختبار الفرضيات

- الفرضية الاولى : الاغتراب الوظيفي وتأثيره في التجديد الاستراتيجي

لغرض اختبار الفرضية الاولى تم اجراء تحليل الانحدار لبيانات تأثير الاغتراب الوظيفي في التجديد الاستراتيجي معروض في الجدول (5) :

الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار للاغتراب الوظيفي وتأثيره في التجديد الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد R^2	القيمة المحتسبة F	القيمة الجدولية F	القيمة المحتسبة t	القيمة الجدولية t	النتيجة
الشعور بالعجز	التجديد الاستراتيجي	32,6%	78,73*	4,03	12,030*	1,984	معنوية
اللامعنى		29,1%	66,46*	4,03	11,422*	1,984	معنوية
اللامعيارية		31,7%	75,36*	4,03	10,457*	1,984	معنوية
العزلة الاجتماعية		28,7%	80,63*	4,03	12,555*	1,984	معنوية
الاغتراب الذاتي		32,9%	67,63*	4,03	11,332*	1,984	معنوية
الاغتراب الوظيفي		27,9%	74,47*	4,03	14,747*	1,984	معنوية

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي

يتضح عبر مراجعة نتائج تحليل معاملات الانحدار تحقق التأثير المعنوي عند مستوى الدلالة بأقل من 0.05، اذ يلاحظ وجود تأثير معنوي لمتغيرات الاغتراب الوظيفي في متغير التجديد الاستراتيجي، وذلك لان القيمة المحتسبة (74.47) والتي اظهرت النتائج انها اكبر من القيمة الجدولية (4.03)، وكذلك اظهرت النتائج معنوية التأثير لكل محور فرعي من محاور الاغتراب الوظيفي، كذلك نلاحظ ان معامل التحديد اجمالا اظهر نسبة تأثير بحدود (27.9%) وهو تأثير ضعيف تقريبا، وهذا ما يعكس تأثير الاغتراب الوظيفي السلبي في التجديد الاستراتيجي. ومن ثم فإن الفرضية الاولى تعد مقبولة جزئيا لوجود تأثير ذي دلالة احصائية معنوية للاغتراب الوظيفي في متغير التجديد الاستراتيجي.

- الفرضية الثانية : الثقة التنظيمية وتأثيرها في التجديد الاستراتيجي

لغرض اختبار الفرضية الثانية، أجرى تحليل الانحدار لبيانات الثقة التنظيمية وتأثيرها في التجديد الاستراتيجي، وكانت نتيجة التحليل كما في الجدول (6):

الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار للاغتراب الوظيفي وتأثيره في التجديد الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد R^2	القيمة المحسوبة F	القيمة الجدولية F	القيمة المحسوبة t	القيمة الجدولية t	النتيجة
الثقة بالرؤساء	التجديد الاستراتيجي	67.2%	200.64*	4.03	14.16	1.983	معنوية
الثقة بزملاء العمل		38.8%	62.03*	4.03	7.8	1.983	معنوية
الثقة بالادارة العليا		59.2%	141.97*	4.03	11.91	1.983	معنوية
الثقة التنظيمية		67.8%	206.55*	4.03	14.37	1.983	معنوية

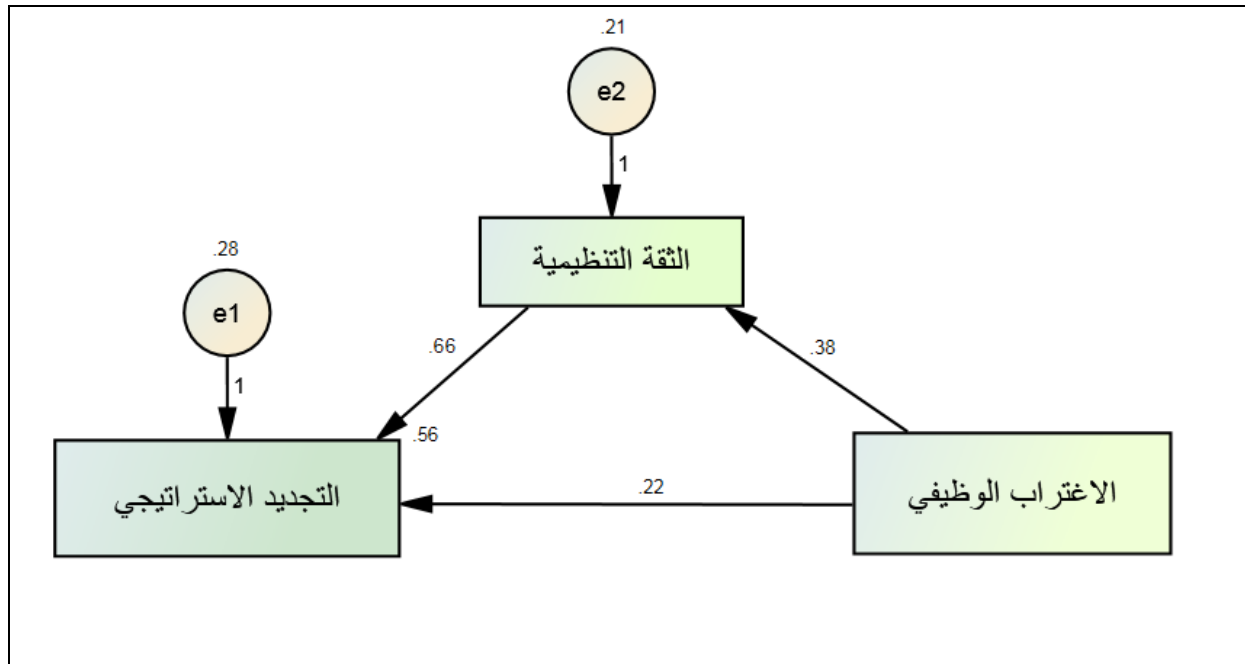
المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي

يتضح ان نتائج تحليل معاملات الانحدار، تحقق التأثير المعنوي عند مستوى الدلالة بأقل من 0,05 ، اذ يلاحظ وجود تأثير معنوي لمتغيرات الثقة التنظيمية في متغير التجديد الاستراتيجي، وذلك لان القيمة المحسوبة (206.55*) والتي اظهرت النتائج انها اكبر من القيمة الجدولية (4.03)، وكذلك اظهرت النتائج معنوية التأثير لكل محور فرعي من محاور الثقة التنظيمية في التجديد الاستراتيجي، كذلك نلاحظ ان معامل التحديد اجمالا اظهر نسبة تأثير بحدود (67.8) تقريبا، وهذا مايعكس التأثير الكبير للثقة التنظيمية في التجديد الاستراتيجي، ومن ثم يتم قبول ما تضمنته الفرضية الثانية الخاصة بالبحث.

- الفرضية الثالثة: وساطة الثقة التنظيمية بين الاغتراب الوظيفي والتجديد الاستراتيجي

لغرض اختبار الفرضية الثالثة، تم اجراء تحليل الانحدار لبيانات تأثير الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين الاغتراب الوظيفي والتجديد الاستراتيجي وذلك باستخدام النمذجة الهيكلية، وكانت نتيجة التحليل كما في الشكل (1) والجدولين (7) و (8)، ويمكن من خلال الشكل (1) قراءة المسارات الخاصة بالتأثير للنموذج المختبر، ضمن مسارين اساسين، الأول بين (المتغير المستقل) و (المتغير المعتمد) لأختبار التأثير المباشر بوجود (المتغير الوسيط)، ثم مسار التأثير الغير مباشر (للمتغير المستقل) عبر (المتغير الوسيط) الى (المتغير المعتمد).

الشكل (1) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاصة بأختبار فرضية الوساطة



المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي

اذ يتضح من جدول القيم الخاصة بالاختبار ان هناك تأثير مباشر ومعنوي بين الاغتراب الوظيفي والتجديد الاستراتيجي بوجود الثقة التنظيمية، فقد كانت قيمته (0.227) وهو تأثير معنوي قليل، اذ كانت النسبة الحرجة للاختبار (9.765)، كما يظهر شكل (1) وجدول (7) وجود تأثير غير مباشر ضمن نموذج الاختبار فيبين بأن هناك قدرة لمتغير الثقة التنظيمية في نقل التأثير من الاغتراب الوظيفي الى التجديد الاستراتيجي وبمقدار تأثير كان (0.336).

الجدول (7) التأثير المباشر للمتغير المستقل و الوسيط في المتغير المستجيب

P	C.R	S.E	Estimate	Standard R.W.	متغيرات البحث		
***	9.765	.056	0.188	0.227	التجديد الاستراتيجي	----	الاغتراب الوظيفي
						<	
***	4.928	.044	0.583	0.664	التجديد الاستراتيجي	----	الثقة التنظيمية
						<	
***	10.346	.063	0.366	0.385	الثقة التنظيمية	----	الاغتراب الوظيفي
						<	

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي

الجدول (8) التأثير المباشر وغير المباشر لاختبار الوساطة

العلاقة بين المتغيرات	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	المجموع
الاغتراب الوظيفي<---> التجديد الاستراتيجي	0.227	--	0.563
الاغتراب الوظيفي<---> الثقة التنظيمية --> التجديد الاستراتيجي	--	0.336	

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي

ووفقا للنتائج اعلاه، فان ذلك يعني تحقق المساريين لاختبار التأثير، المسار الأول للتأثير المباشر وضمن مستوى معنوية مقبول احصائياً، دلت عليه النسبة الحرجة وقيمة Value ، والمسار الثاني للتأثير غير المباشر والذي كان ايضا معنوي، اذ كانت النسبة الحرجة لجميع الاختبارات اعلى من (1.96) وبمستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة (99%). كما يتبين من النموذج الهيكلي ان قيمة معامل التفسير (R^2) كانت (0.563)، اذ تبين هذه النتيجة ان المتغير المستقل (الاغتراب الوظيفي)، والمتغير الوسيط (الثقة التنظيمية) يفسران بنسبة (56.3%) من التغيرات التي تحدث في المتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي)، وهي قدر تفسير جيدة بينما المتبقي من النسبة (43.7%) تتعلق بمتغيرات مؤثرة أخرى ليست ضمن مجال الاختبار، وبناءً على النتائج اعلاه، يتبين أن الدور الوسيط لمتغير الثقة التنظيمية هو توسط جزئي بسبب معنوية التأثير المباشر بوجود المتغير الوسيط وليس توسطاً تاماً.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

1.1. أوضحت نتائج الوسط الحسابي لمتغيرات البحث، الى وجود اهتمام (متوسط) من قبل ادارات شركات التأمين المبحوثة، فقد حرصت هذه الادارات على التوجه نحو التجديد الاستراتيجي، بالاعتماد على الثقة التنظيمية التي يولوها العاملون (الثقة بادارة المنظمة، الثقة بالرؤوساء، والثقة بزملاء العمل).

1.2. أشرت النتائج إلى وجود تأثير معنوي ضعيف نسبياً، وذو دلالة إحصائية للاغتراب الوظيفي في التجديد الاستراتيجي، مما يشير الى أن شعور العاملين بالاغتراب له تأثير سلبي على تجديد شركات التأمين لعملياتها استراتيجياً.

1.3. اوضحت النتائج إلى وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للثقة التنظيمية في التجديد الاستراتيجي، مما يشير الى أن ثقة العاملين بالزملاء الآخرين ورؤوسائهم وادارتهم العليا، له تأثير إيجابي على التجديد الاستراتيجي لشركات التأمين وعملياتها المتنوعة.

1.4. توجت نتائج الوساطة الى التأثير الايجابي والمهم للثقة التنظيمية في علاقة الاغتراب الوظيفي بالتجديد الاستراتيجي، اذ أن سعي شركات التأمين لتعزيز مفهوم الثقة التنظيمية في سياسة عملها، ساعدها كثيراً في أن تعزز شعور العاملين لديها بالثقة ومن ثم ازالة شعور الاغتراب لديهم، والذي منحها المكانة المرموقة من بين المنظمات الاخرى خلال تجديد عملياتها استراتيجياً.

2. التوصيات

- 1.2. التركيز من قبل ادارة المنظمة على زيادة ثقة موظفيها بمشرفيهم ومدراءهم في العمل، لانهم يعتبرون جميعاً حلقة واحدة يكملون بعضهم البعض، وكلما زادت ثقة العاملين بمشرفيهم او مدراءهم كلما يعني ذلك قدرة المنظمة على التجديد الاستراتيجي، و الوصول الى الاهداف التي تم وضعها من قبل الادارات العليا.
- 2.2. العمل على الاستمرار بدعم ابعاد الثقة التنظيمية ومحاولة الارتقاء بها، مع ضرورة التركيز والاهتمام بجميع الأبعاد وعدم إهمال أي بعد.
- 2.3. زيادة التركيز على موضوع الابداع في العمل، من خلال دعم الموظفين المبدعين و العمل على ازالة شعورهم بالاغتراب و من ثم اطلاق ابداعاتهم، و دعم اصحاب الافكار الريادية والإبداعية، بأعتبارهم الاساس في تحقيق نجاح المنظمة
- 2.4. ضرورة اهتمام قادة المنظمة بالحد من شعور العاملين بالاغتراب، وذلك من خلال القيام بممارسات تعمل على تهيئة بيئة عمل مناسبة وخلق مناخ عمل يدخل في أطاره التكامل والانسجام والواقعية والابداع بعيدا عن الاحلام والطموحات غير الواقعية، والعمل على تعزيز ثقة العاملين بثقافة الشركة ووضع اجراءات صارمة للحد من السلوكيات غير المرغوبة والظواهر السلبية التي تسيئ إلى سمعتها والتي تعمل على تحقيق المنافع الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.

المصادر

1. رشيد، جوان سعد، صادق، زانا مجيد، ولي علي ابراهيم (٢٠١٧)، دور ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القسم الداخلي ١٨ شباط الجامعة صلاح الدين في اربيل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٩)، العدد (١٧)
2. حافظ، سلام هاشم ، جبار، ابتهاج خضير (2023) الصمت التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لموظفي دوائر الدولة، مجلة نسق، المجلد 37، العدد 2، الصفحات 739-856
3. الخفاجي، رشا مهدي (2019) تأثير مناخ العمل الأخلاقي على الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية في محطة كهرباء الهارثة في البصرة، مجلة الخليج الاقتصادية، المجلد 35، العدد 39، الصفحات 135-170
4. احمد، شادان صباح، محمد، هشام أزور، و كريم، خليل محمد (2023) تأثير القيادة التحويلية في سلوك الاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين - اربيل ، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 5، العدد 1، الصفحات 159-178
5. ذياب، سلوان باسم، محميد، كفاح عباس (2021) دور سلوك القيادة الاستراتيجية في تعزيز الثقة التنظيمية / دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 54، الجزء الأول، الصفحات 515-530

6. هاشم، ضحى حمزة درب ، وكشكول، حسين محمد علي (2023) دور القيادة الإبداعية في تعزيز الثقة التنظيمية للمؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة الأنبياء وجامعة الزهراء، مجلة وارث العلمية، ، المجلد 5، عدد مايو، الصفحات 294-305
7. عبد، نور باسم، و سعيد، هديل كاظم (2019) القيادة الخادمة وأثرها في الثقة التنظيمية دراسة تحليلية في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 111، الصفحات 55-77
8. عباس، عالية عصام (2023)، أثر الثقة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي البنك المركزي العراقي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 2، الصفحات 120-133
9. العبودي، رضا كريم صاحب ، (2020)، الدور البيئي التحتية لإدارة المعرفة في التجديد الاستراتيجي عبر القابليات المميزة - دراسة تحليلية لشركة فيض القسيم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة العراق
10. التميمي، محمد كريم عبيد (2017)، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
11. مصطفى، رواند نبيل ، جثير، سعدون حمود (2023)، أثر الاستشراف الاستراتيجي على التجديد الاستراتيجي من خلال إدارة المواهب - دراسة استطلاعية في البنك المركزي العراقي، كلية الرافدين الجامعة للعلوم، المجلد، العدد 52، الصفحات 107-124
12. Farahbod, F., Azadehdel, M. R., Chegini, M. G., & Ashraf, A. N. (2012). Work alienation historical backgrounds, concepts, reasons and effects. Journal of basic and applied scientific research, 2(8), 8408-8415.
13. Shehada. Mohammad & Khafaje. Nema, (2015), The Manifestation of Organizational Alienation of Employees and its Impact on Work Conditions, International Journal of Business and Social Science Vol. 6, No.2 pp.82 86.
14. Valikhani, Mashallah, & Soltani, Elham (2015), " Investigating the Effect of Job Alienation on the Organizational Citizenship Behavior (Branches of Sepah Bank in Shahreza and Dehaghan as Case Study)", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 5, No. 1, PP 277-286.
15. Dağlı, Abidin, & Averbek, Emel (2017), " The Relationship between the Organizational Alienation and the Organizational Citizenship Behaviors of Primary School Teachers", Universal Journal of Educational Research, Vol. 5, No. 10, PP 1707-1717.
16. Kurdi, F. (2018). The Impact of Job Alienation on the Performance among Palestine Medical Complex Employees. International Humanities Studies, 5(3), 15-29.
17. Ceylan A.,& Sulu S.,(2011),"Organizational Injustice and Work Alienation", Ekonomika A Management, Strana, 65-78.

- 18.Hosseinzadeh A., Nazem F., Eimani M.,(2014),"**Investigating The Factors Affecting The Employees' Job Alienation In District 2 Of Islamic Azad University**", Bulletin Of Environment, Pharmacology and Life Sciences, Vol.3 SPI Issue 1 2014,P.06-10
- 19.Ata, Khalidia Mustafa (2018), "**The Effect of Strategic Leadership Practices on Reducing Job Alienation: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in the General Company for Electrical and Electronic Industries of the Ministry of Industry and Minerals**", Journal of Dinars, Iraqi University - Faculty of Administration and Economics, No. 14.
- 20.O'donohue, W., & Nelson, L. (2014). **Alienation and managing human resources**. International Journal of Organisational Analysis, 22(3), 301-316.
- 21.Elangovan, A.R., Auer-Rizzi, W. and Szabo, E., (2015), **It's the act that counts: minimizing post-violation erosion of trust**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 36 No. 1, pp. 81-96
- 22.Hirvi, S.K., Laulainen, S. and Taskinen, H., (2020), **Trust as a multidimensional phenomenon in LMX relationships**, Journal of Health Organization and Management, Vol. 35 No. 1, pp. 17-33.
- 23.Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M. and Najjar, D., (2020), **Building organizational trust through internal communication**", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 26 No. 1, pp. 70-83.
- 24.Guzzo, R. F., Wang, X., Madera, J. M., & Abbott, J. (2021). "**Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees' affective responses to managers' communication**" International Journal of Hospitality Management, 93, 102778.
- 25.Kaur , Jaspreet , Arora , Rupali , 2023 , "**Employee Silence The Invisible Component That Can Speak Volumes**" , Eur. Chem. Bull. 12 (S3),pp. 536 – 541
- 26.Yu , Ming-Chuan , Mai , Qiang , Tsai , Sang-Bing , and Dai , Yi , (2018) "**An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational**". Sustainability ,, 10(3), PP.1-12.
- 27.Nasser , Fahd , Yahaya , Syazwani , Tan , Athirah binti Mohd , Hussain , Ibiwani Alisa , and Ahmad , Noraini binti , (2023) "**Influence of Ethical Environment, Ethical Leadership, and Organizational Trust on Employee Engagement of the Construction Company in Malaysia**" , Electronic Journal of Business and Management , Vol.8 Issue 1, 2023 pp. 24-31.

28. Law, Kian Aun, Bhaumik, Amiya, and Sun, Peng, (2019) "**Identifying the Trust Relationship between Employers and Employees: In the Context of Chinese Organizations**", International Journal of Control and Automation, Vol. 12, No. 5, (2019), pp. 51-62
29. Schilke, Oliver, Bachmann, Reinhard, Blomqvist, Kirsimarja, Krishnan, Rekha, and Sydow, Jörg, (2023) "**Trust in Uncertain Times**", Special Issue Call for Organization Studies, pp.1-9.
30. Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W., (2016), "**Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges**", International Journal of Management Reviews Vol. 20, No.1, PP. 81–98
31. Sievinen, H. M., Ikaheimonen, T., & Pihkala, T., (2020), "**Strategic renewal in a mature family-owned company – A resource role of the owners**" sciencedirect, Vol.53, No.2, PP.1-19
32. Al Humaidan, S. And Sabatier, V. (2017), "**Strategic renewal in times of environmental scarcity: The mediating role of technology in business model evolution**", Journal of Organizational Change Management, Vol. 30 No. 1, PP. 106-120
33. Filippou, Gavrilakis, Kalliopi, Makropoulou, (2013), "**Strategic Renewal Through Social Media Marketing- An Exploratory Study Of Challenges And Opportunities Of Companies In Swedish Rural Areas**", Master Thesis Within Business Administration, Jonkping International Business School, Jonkping University
34. Tushman, M. L., O'reilly, C. A., & Harreld, J. B., (2013), "**Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined Learning**", Harvard Business School, pp. 1-42.
35. Sriboonlue, P., Ussahawanitchakit, P., (2014), "**Strategic Renewal Capability and Business Success: Evidence from Auto Parts Businesses in Thailand**", Journal of International Finance and Economics, Vol. (14), p.p. (45-62)
36. Pedersen, C. L., Ritter, T., & Andersen, T. J. (2020). "**A Project-based Perspective on Strategic Renewal**". Strategic Management Review, Copenhagen Business School
37. Albert, D. (2013). "**Strategic Renewal of Activity Systems: An Interdependency Perspective**" (Doctoral dissertation, Difo-Druck Bamberg), University of St. Gallen, School of Management, Economics

- 38.Ahmed, S. F. (2020). **Strategic Innovation, Entrepreneurial Orientation and Strategic Success in a Ministry of Water Resources**, International Journal of Innovation, Creativity and Change, Vol.13 , No.9 , PP. 1085-1208
- 39.Phetphongphan, W. , Phornlaphatrachakorn, K. &Pratoom, K. (2017) ” **The Impact of Antecedent Variables on Strategic Renewal Capability** “ An Empirical Investigation of Software Businesses in Thailand , Journal Information , Vol.10 , No. 2 , PP. 27-42 .

المحترم/ة

الى / السيدة

م/ استبانة

نضع بين ايديكم استمارة الاستبيان المخصصة لأعداد البحث الموسوم (الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والتجديد الاستراتيجي) و هو بحث عملي بحث من اعداد الباحثان ، ونظراً لما تتمتعون به من دراية واسعة وخبرة في ميدان عملكم نرجو الإجابة على الاستبانة بدقة، تملؤنا الثقة بأن تحظى فقرات الاستبانة بحرصكم واهتمامكم عند الإجابة عليها لضمان دقة التحليل وصواب الرأي في نتائج البحث، على أمل ان تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم البحث العلمي وتعزز أطره المعرفية والتطبيقية وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات دقيقة وموضوعية، ولكي تتضح الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط الآتية:

❖ أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (أتفق تماماً، أتفق ، محايد ، لا أتفق ، لا أتفق تماماً)، لذا نرجو من حضراتكم الإشارة بعلامة (√) امام الإجابة التي تختارونها، مع مراعاة ان تكون الإجابات مستندة الى الواقع الفعلي الموجود حالياً وليس على أساس ما ترونه صحيحاً ومناسباً.

❖ يرجى من حضراتكم عدم ترك أي فقرة من دون إجابة، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل.

❖ الإجابة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً.

❖ الباحثان على استعداد كامل للإجابة على الاستفسارات حول العبارات الواردة في الاستبانة، وسيكون بينكم في أي وقت تشاؤون.

وتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير لحجم تعاونكم وجهدكم الكبير...

الباحثان

م.م ولاء جلال عبد الامير الشمري الحسني

م.م حيدر حسن رضا الطائي

الجزء الاول: معلومات عامة

النوع الاجتماعي: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 40-50 ☐ أكثر ☐

المؤهل العلمي: دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

الخدمة: أقل من 10 س ☐ 10-20 ☐ 20-30 ☐ 3 فأكثر ☐

عدد الدورات: لا يوجد ☐ 1-4 ☐ 5-8 ☐ أكثر ☐

الجزء الثاني : متغيرات البحث

1. الاغتراب الوظيفي:

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يشعر العاملون بالحرَج عند إبداء رأيهم وتقديمهم المقترحات الخاصة بتطوير العمل.					
2	يشعر العاملون أن ممارستهم لبعض السلوكيات لا تعبر عن حقيقتهم ورغبتهم الذاتية.					
3	يصعب عليهم اتخاذ أي قرار يتعلق بمستقبلهم الوظيفي.					
4	يشعر العاملون بأنهم يحققون شيئاً ذو قيمة في مجال عملهم.					

ت	الفقرات اللامعنى	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	العمل الذي يمارسه العاملون عمل يسبب الروتين.					
2	العمل الذي يمارسه العاملون حاليا لا يلبي طموحاتهم ولا يمكنهم من تحقيق ذاتهم					
3	يقابلون الأخطاء أحيانا بالصمت عنها					
4	يلتزمون بإجراءات العمل حتى ولو لم يكونوا مقتنعين بها.					

ت	الفقرات اللامعيارية	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	كثيرا ما تتم الترقية في الشركة على أسس غير موضوعية.					
2	يقدم العاملون مصالحهم وأهدافهم الخاصة على حساب مصلحة الشركة.					
3	يروون انه لا داعي للاهتمام بمواعيد وأوقات العمل ما دام الجميع لا يبالي					
4	يلجؤون إلى التحايل للتغلب على مشكلات العمل التي تصادفهم .					

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	يشعر العامل بأنه غريب بين زملائه حتى في ظل وجودهم.					
2	لا تتسم علاقاتهم مع زملائهم بالثقة					
3	يميل العاملون لعدم التجاوب مع ما يفعله الكثير من زملائهم لاختلاف القيم.					
4	مشاركة العاملون في النشاطات الاجتماعية التي تقيمها الشركة محدودة.					

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	يشعر العاملون أن الأعمال التي يقومون بها هامشية ولا قيمة لها.					
2	يفتقدون إلى الشعور بالأمان الوظيفي.					
3	لا يشعر العاملون بقيمتهم الذاتية عند مزاوله عملهم.					
4	يسيطر عليهم الشعور بالرغبة في ترك العمل.					

2. الثقة التنظيمية

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	يمكن للعاملين الاعتماد على الإدارة العليا في تنفيذ المسؤوليات					
2	يمكن الاعتماد على الإدارة العليا لإظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					

					يشعر العاملین بالراحة اتجاه قرارات الإدارة العليا لكونها تتصرف بطريقة عادلة	3
					يشعر العاملین بالأمان مع الإدارة العليا لان لديها القدرة على التنبؤ والانسجام	4

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	يمكن للعاملين الاعتماد على مشرفهم في تنفيذ المسؤوليات .					
2	لا يوجد سبب للشك بتوصيات وتقارير متابعة المشرف المتعلقة بالأداء					
3	يشعر العاملین بالراحة تجاه قرارات مشرفيهم في العمل لكونهم يتصرف بطريقة عادلة مع الجميع					
4	يثق العاملین بمشرفيهم لأنهم ينظر للعمل باحترافية وتقاني .					

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	الزملاء في العمل يمكن أن يؤثروا على بعضهم بسبب ارتباطهم العاطفي .					
2	عند طرح مشكلة على الزملاء في العمل فأنهم أنهم سوف يستجيبون باهتمام .					
3	العلاقات المشتركة مع الزملاء في العمل تجعلهم يتكلمون بحرية عن صعوبات العمل					
4	العلاقات الخاصة بين الزملاء في العمل تجعلهم يشتركون في مشاعرهم وأملهم بحرية					

3. التجديد الاستراتيجي

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تهتم ادارة الشركة بصغار الموظفين وتمنحهم فرصة لإبداء آرائهم وتنفيذ افكارهم					
2	توظف الادارة حماس الموظفين وسلوكياتهم الايجابية لخدمة العملية الادارية.					
3	تعتمد قيادة الشركة بشكل كبير على المعلومات التي يتم جمعها من التغذية الراجعة من الادارات الدنيا					
4	يتم اشراك صغار الموظفين و اصحاب العلاقة في الاجتماعات و المناقشات المهمة					

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تعتمد ادارة الشركة الى اجراء التغييرات في الهيكل ليتناسب مع استراتيجيات الشركة.					
2	تهتم الادارة بأجراء تغييرات جذرية في الشركة للمحافظة على مكانتها بين شركات التأمين في مركز الريادة					
3	تستبدل ادارة الشركة وباستمرار الأساليب المتقدمة بأخرى حديثة في العمليات كافة					
4	تتابع ادارة الشركة كافة العمليات بصورة مستمرة وتجري التحسينات على الاداء بصورة عامة.					

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	تقوم ادارة الشركة بتشكيل وحدات مستقلة ومرنة لأداء المهام الاستراتيجية و التنافسية.					
2	تعتمد ادارة الشركة وباستمرار بإعادة ترتيب الكفاءات و الاجراءات الموجودة .					
3	تحرص ادارة الشركة على التواصل بين تشكيلاتها كافة و بصورة مستمرة					
4	تخصص ادارة الشركة موارد معينة و ادارات مستقلة عن المركزية لتنفيذ مشاريع و ابتكارات جديدة و يكون اتصالها مع الادارة العليا حصراً					

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	تسعى الشركة الى الغاء اقسام قديمة و / أو استحداث اقسام جديدة توافق متطلبات العمل					
2	تقوم الشركة بعمليات دمج بعض الادارات والاقسام ذات طبيعة العمل المتشابهة و الاعمال المتكاملة					
3	يتم وبصورة مستمرة تشكيل وحدات عمل مؤقتة (لجان) و فرق عمل تضم افراد من اقسام مختلفة لمواجهة الحالات الطارئة					
4	تعمل الشركة لمعالجة الاختناقات الناجمة عن العمل					