

## أثر الاغتراب الوظيفي في دافعية العاملين نحو الإنجاز

(دراسة حالة مصرف سوريا و الخليج في دمشق)

### The impact of job alienation on employees' motivation for achievement

(Case study at Syria Gulf Bank in Damascus)

(مشروع أعد لنيل درجة الإجازة في علوم الإدارة)

السنة الخامسة

الإختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة: سلام حسام المهنا

بإشراف الدكتور:

حسان إسماعيل

العام الدراسي:

2024/2023

(لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه, ولا يتحمل المعهد أي مسؤولية)

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده ( الشعور بالعجز، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، غربة الذات) في الدافعية نحو الإنجاز.

يتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في مصرف سوريا و الخليج في دمشق، حيث بلغت عينة الدراسة 91 موظفاً.

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات الثانوية من الدراسات السابقة و المراجع ذات الصلة بالموضوع، في حين شكل الاستبيان أداة البحث الرئيسية لجمع البيانات الأولية.

حُللت بيانات الاستبيان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- مستوى الاغتراب الوظيفي و الدافعية نحو الإنجاز كانا بمستوى عالي لدى العاملين في مصرف سوريا و الخليج.
- وجود أثر معنوي لبعدي العزلة الاجتماعية و غربة الذات في الدافعية نحو الإنجاز لدى العاملين في المصرف.
- عدم وجود معنوي لبعدي الشعور بالعجز و اللامعيارية في الدافعية نحو الإنجاز لدى العاملين في المصرف.

و على ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات.

### الكلمات المفتاحية:

الاغتراب الوظيفي، الشعور بالعجز، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، غربة الذات، الدافعية نحو الإنجاز.

## **Abstract:**

This study aims to try to identify the impact of job alienation and its dimensions (Powerlessness, Normlessness, social isolation, self–estrangement) on motivation towards achievement. The study population is represented by employees at the Syria Gulf Bank in Damascus, where the study sample amounted to 91 employees.

To achieve the objectives of the study, we relied on the descriptive analytical method, where secondary data was collected from previous studies and references related to the subject, while the questionnaire formed the main research tool for collecting primary data.

Questionnaire data were analyzed using SPSS statistical analysis software.

The study reached several results, most notably:

- The level of job alienation and motivation towards achievement was high among employees at the Bank of Syria Gulf.
- There is a statistically significant effect of the dimensions of social isolation and self–estrangement on the motivation towards achievement among bank employees.
- There is no statistically significant effect for the dimensions of feeling helpless and non–standard on the achievement motivation of bank employees.

In light of these results, a set of recommendations were presented.

## **Key words:**

Job alienation, Powerlessness, Normlessness, social isolation, self–estrangement, and motivation towards achievement.

## الشكر

"لأنَّهُ لَيْسَ شَيْءٌ غَيْرَ مُمَكِّنٍ لَدَى اللَّهِ" لو (1:37)

من قلبي شكر كبير لداعي الأول والأخير، لربي الذي مَدَنِي بالقوة والقدرة والإيمان بأنني أستطيع معه ومنه.

أشكر أيضاً عائلتي الصغيرة التي آمنت بي ومنحتي المحبة والثقة بأنني أستطيع.

أشكر منابر النور في موطني وكل المواطنين، رؤوس الجبال، والقلاع المتينة، معلمي الشغف، معلمي الإبداع، ومعلمي العلم، أساتذتي الفاضلين نوراً يلمع فوق رأسي شكراً لكم، لجهودكم، لتعبكم، لنصائحكم، ولوقتكم.

وجزيل الشكر لمعلمي د.حسان اسماعيل

للمدرسة التي هالت علي علماً ونوراً ومعرفةً، شكراً لجهودك المبذولة معي ومع كل زملائي.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة:	الموضوع:
III	ملخص الدراسة باللغة العربية
IV	ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية
V	الشكر
VI-VII	قائمة المحتويات
VIII-IX-X	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
1	<b>الفصل الأول: الإطار التمهيدي</b>
2	المقدمة
3	مصطلحات الدراسة
4	الدراسات السابقة
7	مشكلة الدراسة و تساؤلاتها
8	أهمية الدراسة
9	أهداف الدراسة
9	نموذج الدراسة
10	مجتمع و عينة الدراسة
10	حدود الدراسة
11	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>
13	المبحث الأول: الاغتراب الوظيفي
13	تمهيد
13	مفهوم الاغتراب الوظيفي
14	أنواع الاغتراب الوظيفي
15	نظريات الاغتراب
18	أسباب الاغتراب الوظيفي
20	مراحل الاغتراب الوظيفي

21	طرق معالجة الاغتراب الوظيفي
23	المبحث الثاني: الدافعية نحو الإنجاز
23	تمهيد
23	مفهوم الدافعية نحو الإنجاز
25	مكونات الدافعية نحو الإنجاز
25	أبعاد الدافعية نحو الإنجاز
26	عوامل الدافعية نحو الإنجاز
27	أنواع الدافعية نحو الإنجاز
27	نظريات الدافعية نحو الإنجاز
32	علاقة الاغتراب الوظيفي بالدافعية نحو الإنجاز
34	الفصل الثالث: الإطار العملي
35	تمهيد
35	أسلوب الدراسة وإجراءاتها:
35	منهج الدراسة
35	مجتمع و عينة الدراسة
35	أداة الدراسة ومصدر جمع المعلومات
37	صلاحية أداة الدراسة و ثباتها
38	الأساليب الإحصائية
38	خصائص أفراد العينة
41	الإجابة عن تساؤلات الدراسة
62	النتائج
65	التوصيات
66	الخاتمة
67	المراجع
70	ملحق الدراسة

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
36	مقياس ليكرت الخماسي	الجدول(1)
36	معيار الحكم على درجة التقييم	الجدول(2)
37	قيم معامل ألفا-كرونباخ لثبات الاستبانة	الجدول(3)
38-39-40	الخصائص الديموغرافية و الوظيفية لأفراد العينة	الجدول(4)- (5)-(6)- (7)-(8)
41	<b>التساؤل الأول</b>	
41	اختبار t و المتوسطات و الانحرافات المعيارية لبعده الشعور بالعجز	الجدول(9)
42	اختبار t و المتوسطات و الانحرافات المعيارية لبعده اللامعيارية	الجدول(10)
43	اختبار t و المتوسطات و الانحرافات المعيارية لبعده العزلة الاجتماعية	الجدول(11)
44	اختبار t و المتوسطات و الانحرافات المعيارية لبعده غربة الذات	الجدول(12)
45	<b>التساؤل الثاني</b>	
45	اختبار t و المتوسطات و الانحرافات المعيارية لبعده الدافعية نحو ال دافعية نحو الإنجاز	الجدول(13)
46	<b>التساؤل الثالث</b>	
46	الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الاغتراب الوظيفي و دافعية العاملين نحو الإنجاز	الجدول(14)
46	الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	الجدول(15)



47	الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة لتأثير الاغتراب الوظيفي على الدافعية نحو الإنجاز	الجدول (16)
49	<b>التساؤل الرابع</b>	
50	نتائج اختبار Independent-sample t test المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد الاغتراب الوظيفي و الفرق بين المتوسطات حسب متغير الجنس	الجدول (17)
52-51	نتائج اختبار ANOVA الفروق في استجابات أفراد العينة لأبعاد الاغتراب الوظيفي حسب متغير الفئة العمرية	الجدول (18)- (19)-(20)- (21)
54-53	نتائج اختبار ANOVA الفروق في استجابات أفراد العينة لأبعاد الاغتراب الوظيفي حسب متغير المستوى العلمي	الجدول (22)- (23)-(24)- (25)
555	نتائج اختبار Independent-sample t test المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد الاغتراب الوظيفي و الفرق بين المتوسطات حسب متغير طبيعة العمل	الجدول (26)
57-56	نتائج اختبار ANOVA الفروق في استجابات أفراد العينة لأبعاد الاغتراب الوظيفي حسب متغير عدد سنوات الخبرة	الجدول (27)- (28)-(29)- (30)
58	<b>التساؤل الخامس</b>	
58	نتائج اختبار Independent-sample t test المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لبعدها الدافعية نحو الإنجاز و الفرق بين المتوسطات حسب متغير الجنس	الجدول (31)
59	نتائج اختبار ANOVA الفروق في استجابات أفراد العينة لبعدها الدافعية نحو الإنجاز حسب متغير الفئة العمرية	الجدول (32)
59	نتائج اختبار ANOVA الفروق في استجابات أفراد العينة لبعدها الدافعية نحو الإنجاز حسب متغير المستوى العلمي	الجدول (33)

60	نتائج اختبار Independent-sample t test المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لبعء الدافعية نحو الإنجاز و الفرق بين المتوسطات حسب متغير طبيعة العمل	الجدول (34)
61	نتائج اختبار ANOVA الفروق في استجابات أفراد العينة لبعء الدافعية نحو الإنجاز حسب متغير عدد سنوات الخبرة	الجدول (35)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	متغيرات الدراسة	الشكل (1)
31	مخطط هايدز للعزو	الشكل (2)

# الفصل الأول

## الإطار التمهيدي

- 1-1 المقدمة.
- 2-1 مصطلحات الدراسة.
- 3-1 الدراسات السابقة.
- 4-1 مشكلة الدراسة و تساؤلاتها.
- 5-1 أهمية الدراسة.
- 6-1 أهداف الدراسة.
- 7-1 نموذج الدراسة.
- 8-1 مجتمع و عينة الدراسة.
- 9-1 حدود الدراسة.

## 1.1 المقدمة:

شهد العالم في العصر الحالي العديد من التغيرات والتطورات التي لم يشهدها من قبل وفرضت على المؤسسات جملة من التحديات المواكبة هذا التطور، وتحسين الفعالية التنظيمية لتحقيق ذلك، ولعل من أهم الاستثمارات المنتظرة منها هي الاستثمار في الإنسان هذا المورد البشري، الذي غالباً ما تؤثر عليه هذه التغيرات السريعة، فتجعله يشعر بالعجز والعزلة وفقدان المعايير وعدم وضوح المستقبل، والافتقاد للانتماء، والضياع، مما يولد لديه الإحساس بالاغتراب الوظيفي، جاء الاغتراب الوظيفي إذاً كنتيجة حتمية لتفاقم الأتمتة المصاحبة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتسارعة التي كان لها الأثر الكبير في تزايد انتشار المشاكل الحياتية، وتنامي الضغوط التي قيدت حرية الإنسان وأضعفت إرادته وروابطه الإنسانية.

فالإغتراب الوظيفي يكون أكبر كلما كان العمل بدون معنى بالنسبة للعامل، ونظام المكافأة مرتبط بعوامل خارجية عن إنتاجية الفرد، وكلما كان التنظيم لا يقدم أو يقدم القليل من الوسائل للعامل لتحقيق أهدافه الخاصة، يتبلور الاغتراب الوظيفي كما ذكرنا سابقاً بشعور العامل بالعجز وغياب المعايير و فقدان الثقة تجاه العمل والآخرين ويفقد الثقة بالنفس وبعدم الرضا عن العمل وأخيراً بعدم القدرة على دمج القيم التي ينشرها التنظيم.

انطلاقاً من المسلمة التي تؤكد أنه لا تعلم دون دافع، وأيضاً من أن كل سلوك وراءه دافع ومن أن دافع للإنجاز من دوافع المكتسبة والمتعلمة حيث يتعلمه الإنسان ويتسربه من البيئة حضي موضوع الدافعية للإنجاز بأهمية كبيرة لدى المدراء والمسيرين في مختلف المؤسسات، ومنبع هذا الإهتمام يكمن في أن دراسة الدوافع بشكل عام وخصوصاً الدافعية للإنجاز تشكل الجانب المفسر السلوك الأفراد.

## 2.1 مصطلحات الدراسة:

### الاغتراب الوظيفي:

يعتبر الاغتراب الوظيفي ظاهرة خطيرة ومؤثرة على مرور المؤسسة بأزمة حقيقية ربما تسارع بها إلى الانحدار والفسل ، فالاغتراب الوظيفي يعني وصول العاملين بالمؤسسة إلى قرار بأن المؤسسة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب للاستمرارية في المراحل معها لأسباب تتعلق بالمؤسسة ذاتها أكثر مما تتعلق بالموظف ، وهو قرار خطير يمس علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها وولاءه لها ويترتب عليه نتائج وخيمة بالنسبة لكلا الطرفين غالباً ما ينتهي بإنهاء العلاقة بين الموظف و المؤسسة. (بن زاهي، 2007، صفحة 48)

### الدافعية نحو الإنجاز:

الرغبة في الأداء المهني والوظيفي وتعكس هذه الرغبة في كثافة الجهد المبذول من طرف العامل، وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء وفي مدى تقديم الأفضل مما يملك من قدرات ومهارات.

### أبعاد الاغتراب الوظيفي:

#### 1. الشعور بالعجز (انعدام القوة) Powerlessness:

يعرف أحياناً باسم "اللاقوة" وهو شعور الفرد بأنه لا حول له ولا قوة، ونقص قدرته على السيطرة على سلوكه وعلى التحكم أو التأثير في مجريات الأمور الخاصة به، أو في تشكيل الأحداث العامة في مجتمعه، وبأنه مقهور ومسلوب الإرادة والاختيار، و أنه عاجز عن تحديد النتائج التي قد تنشأ نتيجة لهذه الأحداث، ويشعر الفرد أنه ما يخصه يملي عليهم من الخارج. (زهران س.، الصحة النفسية لتصحيح مشاعر و معتقدات الاغتراب، 2004، صفحة 108)

#### 2. اللامعيارية (انعدام المعايير) Normlessness :

وهي إحساس الفرد بالفشل في إدراك وفهم وتقبل القيم والمعايير السائدة في المجتمع وعدم قدرته على الاندماج فيها نتيجة عدم ثقته بالمجتمع و مؤسساته المختلفة. (ناصر، 2010، صفحة 51)

### 3. العزلة الاجتماعية social isolation:

تعني الإحساس بالوحدة والانسحاب من العلاقات الاجتماعية أو الشعور بالنبذ. (خليفة م.، 2003، صفحة 37)

### 4. غربة الذات self-estrangement:

حالة يدركها الفرد كمغترب أي أنه أضحى نافرأ أو مغترباً عن ذاته، و أصبحت الذات أداة مغتربة لا تعرف ماذا تريد، وهي عدم القدرة على تواصل الفرد مع نفسه وشعوره بالانفصال عما يرغب أن يكون عليه وبين إحساسه بنفسه في الواقع. (زهران، 2004، صفحة 109)

## 3.1 الدراسات السابقة:

دراسة نمشان (2019) بعنوان: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس بمحافظة بلقرن.

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين ظاهرة الاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس في محافظة بلقرن، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتطبيقها على عينة تم اختيارها بطريقة المسح الشامل من قادة المدارس الحكومية بمحافظة بلقرن والبالغ عددهم (262) قائداً، وقد بلغت عينة الدراسة النهائية (161) معلم، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى قادة محافظة بلقرن جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى المجال الأول: الروح المعنوية والحافزية بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثانية المجال الثاني: فقدان المعايير والقيم التنظيمية، وفي المرتبة الثالثة المجال الرابع: غربة الذات المهنية، وفي المرتبة الرابعة المجال الثالث: العزلة الاجتماعية بدرجة متوسطة، وتبين من النتائج على أن قادة محافظة بلقرن لديهم مستوى عال من الدافعية للإنجاز، جاء في مقدمتها اعتقادهم بأن العمل المهني هو جزء من مسؤوليتهم تجاه الوطن، يقومون بالعمل كما يمليه عليهم واجبههم وضميرهم، ويتطلعون إلى إنجاز الأعمال بسرعة وجودة عالية، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بين ظاهرة الاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس بمحافظة بلقرن، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على إزالة

مسببات الاغتراب الوظيفي لدى قادة المدارس نظراً لتأثيرها على الدافعية للإنجاز لديهم، من خلال العمل على ترك بعض الصلاحيات لقادة المدارس وعدم إلزامهم بالرجوع في كافة الأمور المدرسية إلى مكاتب التعليم.

**دراسة عبد المالك (2021) بعنوان: الاغتراب الوظيفي و علاقته بالإنجاز لدى عمال المركب التجاري الصناعي المطاحن الكبرى -العوينات-.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الاغتراب الوظيفي و اثره على دافعية الانجاز لدى عمال المركب التجاري الصناعي المطاحن الكبرى -العوينات-، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، و لغرض جمع البيانات ميدانياً تم استخدام الملاحظات و إجراء المقابلات مع العمال من مختلف المستويات مع إجراء الدراسة الاستطلاعية، و إعداد استمارة تم توزيعها على الفئة المستهدفة، و تم تفرغ البيانات و معالجتها احصائياً و تفسيرها و مناقشتها على ضوء ما توفر من دراسات سابقة، تم الوصول إلى النتائج وجود قدرات وظيفية و عدم إمكانية توظيفها مما يؤدي الى ارتفاع نسبة الاغتراب الوظيفي و وجود علاقة عكسية بين الاغتراب و الدافعية للإنجاز، عدم الإستماع إلى العاملين مما يؤدي إلى ضعف روح العمل و انخفاض مستوى الإنجاز.

**دراسة أميرة (2022) بعنوان: الاغتراب الوظيفي و علاقته بالإنجاز في مديرية التعمير و الهندس المعمارية و البناء.**

تسعى هذه الدراسة إلى البحث في موضوع الاغتراب الوظيفي و علاقته بالإنجاز لدى عمال مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء بولاية المسلية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على 45 عاملاً أُلغيت 5 منها، تمكنت من الخروج بنتيجة أن هناك علاقة بين الأغتراب الوظيفي و دافعية الانجاز.  
الدراسات الأجنبية:

**Anastasiia Kozhina (2020) Work Alienation during COVID-19: Main Factors and Conditions (An Example of University Professors)**

هدفت الدراسة تأثير ظروف العمل على الاغتراب العملي لدى الموظفين خلال جائحة كوفيد-19. كعوامل ظروف العمل، قمنا بدراسة التباعد (العزلة) في مكان العمل، وإمكانية العمل المؤقتة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)، وانعدام الأمن الوظيفي.

كان للدراسة الإلكترونية تصميم الارتباط، واستخدمت المسح وتتكون من جزأين: **الجزء الأول** درس عينة مكونة من 62 أستاذاً جامعياً لديناميات الاغتراب عن العمل في ثلاث فترات زمنية. **الجزء الثاني**: تمت دراسة الجزء 104 موضوعاً لتأثير التباعد (العزلة) في مكان العمل، المرونة المؤقتة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانعدام الأمن الوظيفي بسبب الاغتراب في العمل، كانت النتائج في الجزء الأول من الدراسة تبين أن اغتراب العمل زاد خلال الوباء، وأظهر الجزء الثاني أن مكان العمل يعد التباعد، وسهولة العمل المؤقتة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانعدام الأمن الوظيفي من المؤشرات المهمة على الاغتراب في العمل بين أساتذة الجامعات، مما أدى لحدوث تغييرات في ظروف العمل أثناء الوباء وعواقب سلبية على الموظفين في شكل الاغتراب عن العمل.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

#### **أوجه التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن القول أن الدراسة الحالية تتقاطع مع الدراسات السابقة في عدة جوانب حيث أنها تشترك بنفس المتغيرات (الاجتراب الوظيفي، الدافعية نحو الإنجاز) حيث أن الدراسة الحالية تركز على أثر الاغتراب الوظيفي أبعاده (العجز و انعدام القوة، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، غربة الذات) على الدافعية نحو لإنجاز و هذا يتفق مع الدراسات السابقة، و تتفق معها في الأداة المستخدمة لجمع البيانات ( الاستبيان).

كما شكلت الدراسات السابقة نقطة البداية التي انطلقت منها الباحثة في دراستها الحالية، من خلال مساهمتها في تعزيز المعرفة العلمية لديها وتزويدها برؤية أوسع لمفهوم ومكونات ومتغيرات دراستها، بالشكل الذي انعكس في زيادة قناعة الباحثة بأهمية دراستها، وتوظيف العديد من أفكارها فيها، واستخدامها في إعداد المقياس المعتمد للدراسة.

#### **أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:**

تختلف هذه الدراسة عن سابقتها من حيث الأهداف والحدود المكانية لهذه الدراسة، حيث ركزت على تحليل أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده (لشعور بالعجز وفقدان القوة، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، غربة الذات) على دافعية العاملين نو الإنجاز والتي استهدفت مصرف سوريا و الخليج في دمشق ، و أيضاً قلة الدراسات التي ربطت متغير الاغتراب الوظيفي بالدافعية نحو الإنجاز، الذي يعتبر من محركات السلوك الإنساني و



خاصةً في العمل، و كذلك معظم الدراسات التي تناولت الاغتراب تحدثت عنه من جانب نفسي و أغفلت جانب العمل.

و لعل ما يميز هذه الدراسة هو دراسة هذه المتغيرات ضمن بيئة العمل في سوريا، و التحدث عن الاغتراب الوظيفي من جانب العمل و ربطه بالدافعية نحو الإنجاز واستنادا لما تقدم فقد جاءت فكرة البحث الحالي، والحاجة إليه لاستكمال الجهود البحثية التي تمت على هذا الصعيد.

#### 1.4 مشكلة الدراسة و تساؤلاتها:

تعد ظاهرة الاغتراب الوظيفي ذات ملامح ومظاهر متعددة قد تحدث أو تظهر في أي مجتمع في المجتمعات، وهي ذات طابع خطير، كما أن الاغتراب أصبح أحد الظواهر التي شاع تواجدها في مختلف مجالات العمل وزادت مخاطرها بالنسبة للعاملين، فالاغتراب ظاهرة إنسانية قد لا يخلو منها أي مجتمع لكن تختلف أسبابها ومظاهرها نتيجة لخصوصية وظروف كل مجتمع كما ينشأ بسبب التنظيم وعوامله المختلفة التي من شأنها تعويض الأفراد للعديد من العقبات والمواقف التي نحدد من خلالها قدراتهم وقابليتهم في إشباع ما يطمحون إليه فيواجهون الفشل وخيبة الأمل ثم عدم الارتياح النفسي والبدني والذهني مما يخلق لدى الفرد الشعور بالعزلة وفقدان المعايير والإحساس بالعجز والشعور بالقلق والتشاؤم (غربة الذات) وحالة اليأس وهذا ما يؤدي إلى الاغتراب و عدم الدافعية نحو الإنجاز في العمل و التكاثر فيه.

في ضوء مما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة كالتالي:

ما هو أثر الاغتراب الوظيفي على دافعية العاملين نحو الإنجاز في مصرف سوريا و الخليج ؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي يتفرع الأسئلة التالية:

Q1-1: ما هي مستويات الاغتراب الوظيفي للعاملين في مصرف سوريا و الخليج ؟

Q1-2: ما هي مستويات الدافعية نحو الإنجاز في مصرف سوريا و الخليج ؟

Q1-3: ما هو أثر مستويات الاغتراب الوظيفي (العجز، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، غربة الذات) على دافعية العاملين نحو الإنجاز في المصرف؟

Q1-4: هل تختلف استجابات أفراد العينة حول الاغتراب الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة) ؟

Q1-5: هل تختلف استجابات أفراد العينة حول الدافعية نحو لإنجاز باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة) ؟

## 5.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية) للدراسة من خلال توضيح العديد من المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي هي الاغتراب الوظيفي و أثره على دافعية العاملين نحو الإنجاز، وبالتالي ستساعد نتائج هذه الدراسة في توفير إطاراً نظرياً قد يكون بداية لدراسات أخرى في هذا المجال، من خلال المناقشة الفكرية والمفاهيمية لأهم آراء الكتاب و الباحثين بمتغيرات الدراسة ومحاولة توظيفها فيه، وبالتالي يمكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً متواضعاً للباحثين والمهتمين في هذا المجال، بالإضافة إلى قلة البحوث والدراسات التي تناولت الاغتراب الوظيفي بأبعاده في البيئة السورية لذا فإنها تسهم في فتح آفاق جديدة لبحوث ودراسات مستقبلية مما يجعلها تضيف المزيد من المتغيرات التي من الممكن أن تؤثر على ذات الموضوع بما يسهم في تحقيق التراكم المعرفي.

الأهمية العملية (التطبيقية) للدراسة تبرز من خلال أهمية العينة التي تم تطبيق الدراسة عليها و التي تتمثل في العاملين في مصرف سوريا والخليج، الذي يلعب دوراً حيوياً و هاماً في تقديم الخدمات لكافة شرائح المجتمع السوري، و التوصل إلى نتائج من الممكن أن تساهم في تعزيز المعرفة والخبرة في هذا المجال والتي تساعد المصرف في اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة للتحسين والتطوير في مجال استكشاف مدى تأثير الاغتراب الوظيفي على دافعية العاملين نحو الإنجاز.

## 6.1 أهداف الدراسة:

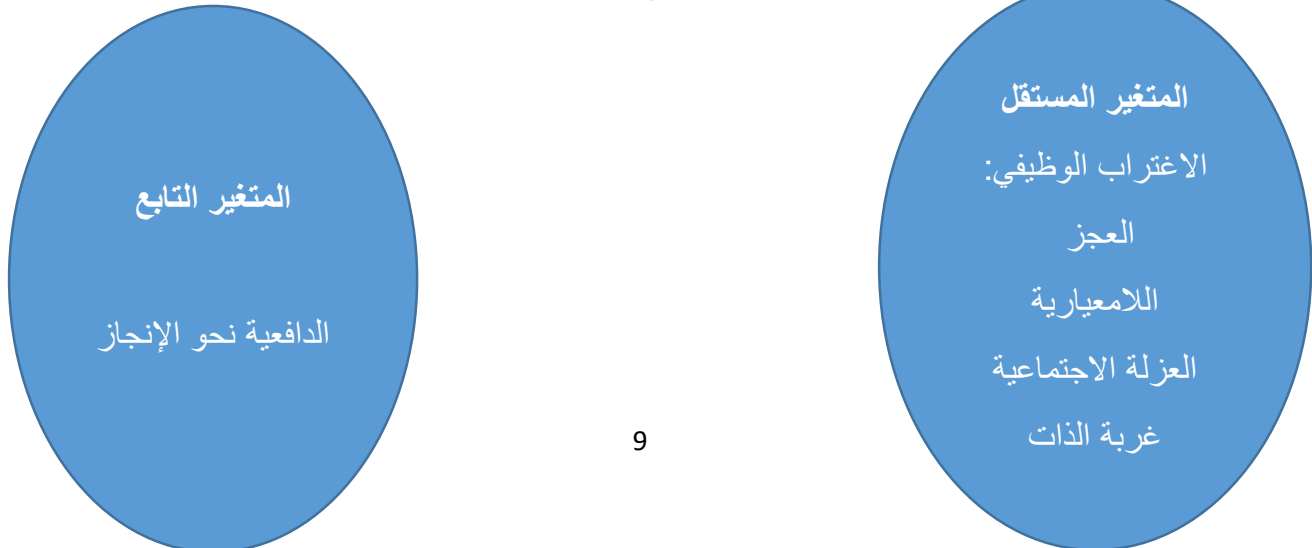
تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهوم الاغتراب الوظيفي بأبعاده و أثره على دافعية العاملين نحو الإنجاز من وجهة نظر عدد من الباحثين و الكتاب.
2. التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في مصرف سوريا و الخليج.
3. التعرف على مستوى دافعية العاملين نحو الإنجاز في مصرف سوريا و الخليج.
4. معرفة طبيعة أثر أبعاد الاغتراب الوظيفي على دافعية العاملين نحو الإنجاز في مصرف سوريا و الخليج و قياس حجم هذا الأثر.
5. اختبار ما إذا كانت اتجاهات وآراء العاملين في المصرف محل الدراسة نحو الاغتراب الوظيفي و الدافعية نحو الإنجاز تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة).
6. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن تطبيقها في منظمات الأعمال لارتقاء بها والاستفادة العملية من نتائج الدراسة.

## 7.1 نموذج الدراسة:

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة في معرفة وتحديد أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، قامت الطالبة بتصميم وتطوير نموذج خاص بهذه الدراسة والشكل التالي يوضح هذه المتغيرات

الشكل (1) يوضح متغيرات الدراسة



## 8.1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مصرف سوريا و الخليج في دمشق، وقد تكونت عينة الدراسة من إداريين وفنيين في المصرف.

## 9.1 حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين لدى مصرف سوريا و الخليج في دمشق؛ كمجال للتطبيق والبحث.

**الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة الزمنية الواقعة بين شهرين أيار و حزيران في عام 2024.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

1-2 المبحث الأول: الاغتراب الوظيفي:

1-1-2 تمهيد.

2-1-2 مفهوم الاغتراب الوظيفي.

3-1-2 أنواع الاغتراب الوظيفي.

4-1-2 نظريات الاغتراب.

5-1-2 أسباب الاغتراب الوظيفي.

6-1-2 مراحل الاغتراب الوظيفي.

7-1-2 طرق معالجة الاغتراب الوظيفي.

2-2 المبحث الثاني: الدافعية نحو الإنجاز:

1-2-2 تمهيد.

2-2-2 مفهوم الدافعية نحو الإنجاز.

3-2-2 مكونات الدافعية نحو الإنجاز.

4-2-2 أبعاد الدافعية نحو الإنجاز.

5-2-2 عوامل الدافعية نحو الإنجاز.

6-2-2 أنواع الدافعية نحو الإنجاز.

7-2-2 نظريات الدافعية نحو الإنجاز.

3-2 علاقة الاغتراب الوظيفي بدافعية العاملين نحو الإنجاز.

## المبحث الأول: الاغتراب الوظيفي

### 1.2 تمهيد:

يعد موضوع الاغتراب الوظيفي من بين المواضيع المهمة في عصرنا الحالي نتيجة التغيرات و التطورات في شتى مجالات الحياة التي ينتمي إليها الفرد من خلال المؤسسات التي تم إنشاؤها و أصبح موجهاً بها، و نتيجة تعقد العلاقات بين الأفراد و الإدارة و بين الأفراد فيما بينهم حيث أن الاغتراب يؤثر تأثيراً واضحاً على تكيف العنصر الشري في المنظمة التي يعمل بها، و كذلك على تماسك الجماعات الاجتماعية داخل المنظمة، هذا ما جعل هذا المتغير يبقى قيد الدراسة الى يومنا هذا، و انطلاقاً من ذلك حاولنا من خلال هذا الفصل تناول مفهوم الاغتراب الوظيفي و بعض أنواعه، عوامله، مراحلها، طرق معالجته و نظرياته.

### 2.1.2 مفهوم الاغتراب الوظيفي:

يعرف بأنه: حالة يشعر فيها الموظف بالغربة في موقع عمله، حيث يصبح معزولاً ومنقطعاً عن كل ما يحيط به، يفقد الانتماء الوظيفي والقدرة على السيطرة على مصيره في العمل. (Lindsay & wayne, 2006, p. 4)

يعرف أيضاً على أنه: عبارة عن شعور العاملين بأن المنظمة لم تعد المكان المناسب للاستمرار به، وهو توجه خطير يلامس علاقة الانتماء والولاء للمنظمة مما يترتب عليه نتائج وخيمة بالنسبة للمنظمة والموظفين. (دروزة و القواسمي، 2014، صفحة 300)

### - الاغتراب اصطلاحاً:

لم يستقر مصطلح الاغتراب في اللغة العربية حتى الآن فهو الغربة، والتغريب والانحراف عن الجوهر، والانسلاخ، والعزل)، إذن هذه الترجمات المتعددة، قد تترك القارئ العربي ولعل أشد التباس يقع فيه القارئ، هو عدم التفريق بين الغربة والاعتراب والغربة تعني الشعور بالابتعاد المكاني عن الوطن، أي الإحساس بالغربة نتيجة المساحة التي تفصل بين الإنسان ومجتمعه، ومعارفه وعالمه . (شحاته، 2011، صفحة 10)

- يعرفه زهران 2002: بأنه شعور الفرد بعدم الانتماء، وفقدان الثقة ورفض القيم والمعايير الاجتماعية والمعاناة من الضغوط النفسية، ويعرض وحدة الشخصية للضعف والانهايار بتأثير العمليات الثقافية والاجتماعية التي تتم داخل المجتمع. (زهران س.، 2002، صفحة 18)
- ويعرفه خليفة 2003: بأنه الانفصال عن الآخرين، وهو بمعنى اجتماعي لا يتم مشاعر نفسية، كالخوف والقلق دون وعليه فقد استخدام مصطلح الاغتراب الوظيفي بمعنى حالة الانفصال بين الفرد والموضوع وبين الفرد والأشياء المحيطة به وبين الفرد والمجتمع، مما يعني أن علاقة الفرد بالأشياء أو بالموضوع علاقة غير سوية ، فهو يعيش بين أهله وفي مجتمعه ولكن في دائرة الغربة والانفصال ، انه يعيش في عالم مجرد من القيم لدرجة انه لا يرفض الحياة فقط بل يعادياها. (خليفة م.، 2003، صفحة 24)
- مما سبق يمكننا القول بأن الاغتراب الوظيفي هو شعور الفرد العامل بعدم الانتماء للوظيفة، وأن المنظمة لم تعد المكان المناسب للاستمرار به، ما ينتج عنه الشعور بعدم الرضا وافتقاد الولاء للمنظمة وبالتالي تراجع أدائها.

### 3.1.2 أنواع الاغتراب:

**1. الاغتراب الشخصي:** ويمثل شعور الفرد بأن هناك اختلاف، أو تناقض بين ما يفعله بشكل يومي من تصرفاته وأفعاله، وبين شخصيته الحقيقية بمعنى عدم التوازن بين ذات الفرد، وسلوكه اليومي؛ فالفرد في ذلك يصبح مغترباً، وعلى وجه الخصوص عندما يفقد السيطرة على عمله، والشعور بالروابط الكاملة، وهدف المنظمة، ونقص الاحتواء، ويكون شعور الفرد بالاغتراب الشخصي؛ نتيجة لإحساسه بالخضوع للضبط الخارجي، وبالتالي فقدانه القدرة على التحكم في تسيير أمور حياته، ولعل تلك النتيجة يمكن إرجاعها إلى طبيعة التكوين النفسي للإنسان؛ حيث أن الفرد غالباً ما يتعرض إلى عدم توازن بين ذاتيته، وسلوكه اليومي حينما يشعر بأنه لم يصبح له السيطرة على تسيير أمور حياته وأن كل شيء خارج نطاق تحكمه. (المغربي، 2007)



2. **الاغتراب الاجتماعي:** ويقصد به شعور الفرد بالانعزال عن الآخرين، سواء كان الآخرون زملاء في العمل، أو رؤساء، أو أصدقاء أو الأسرة.. الخ؛ ويرجع (المغربي، 2007) فالاغتراب الاجتماعي يؤدي إلى غياب الإجماع على الأهداف العامة فيما بين العاملين، وبين الإدارة؛ وقد يرجع ذلك لعدم توافر المعطيات التي تمكن العاملين من مباشرة أعمالهم، ويرجع ظهور الاغتراب الاجتماعي أيضاً مواكبة إلى منهجية التفكير المواكبة للتطور الاقتصادي، والتي انعكست في أننا أصبحنا نفكر بالكميات، والأرقام، فأصبح الأفراد مع هذا التطور ليس سوى أرقام، في ظل غياب العدالة، وميل كفة الميزان لصالح رأس المال على حساب قوة العمل، وانخفاض مستوى ومعدلات الأجور بما يتوازن مع الغلاء المتصاعد، والتضخم، وتدهور بيئة العمل. (حسنين، 2014)

## 4.1.2 نظريات الاغتراب:

### 1. الاغتراب عند هيغل : 1770-1831 (higel)

يعد هيغل أول مستخدم لمصطلح الاغتراب استخداماً منهجياً منظماً، ذا طابع مزدوج وهذا الاستخدام المزدوج لمفهوم الاغتراب نعني به ذلك الاستخدام الذي يشير إلى سلب كل الحرية والمعرفة، وقد كان اهتمام "هيغل" بالاغتراب منصباً على هذين البعدين بعد سلب الحرية وبعد سلب المعرفة، فتطرق لقضية سلب المعرفة وعلاقتها بالاغتراب عندما تحدث عن التأليف بين الحرية والضرورة.

ويلاحظ أن هيغل قد ميز في كتاباته بين مجالين للاغتراب:

**الأول: الاغتراب الايجابي المقبول:** والذي أسماه بالتخارج وهو تمام المعرفة بذاتها إذ أن المعرفة المطلقة تضمن الاغتراب بقدر ما تحتوي في الآن نفسه حركة نحو التخطي.

**الثاني: الاغتراب السلبي:** وهو تخارج لم يعرف ذاته إلا بوصفه حقيقة قائمة على امتلاك أبعاد العالم واستدماج الوعي به. (مساعدية، 2013، صفحة 24)

## 2. الاغتراب عند ماركس:

ركز "ماركس" في تناوله لموضوع الاغتراب على فكرة سلب الحرية، تلك الفكرة الصاحبة لطبيعة العلاقات السائدة في النظام الرأسمالي، ويعتبر تحليل "كارل ماركس" لهذا المفهوم فريداً لكونه أضفى على دراسته للاغتراب بعداً مادياً من خلال نقد وتحليل المجتمع البرجوازي -الرأسمالي- ويعتبر الاغتراب الموضوع الرئيسي الذي تناوله كتاب "مخطوطات باريسية 1944" وفيه دلت "ماركس" على أربعة طرق التي يتم بها الاغتراب وتتمثل في: الاغتراب عن ناتج العمل ، الاغتراب عن ذاته ، الاغتراب عن الآخرين ، الاغتراب عن النوع الإنساني.

**الاجتراب عن ناتج العمل:** يرى ماركس بأن المنتج في ظل النظام الرأسمالي يفقد علاقته بناتج عمله لأنه (أي العامل) لا يختار القيام بهذا الناتج بل هو مجبر عليه من أجل توفير حاجاته الضرورية، فهو يعيره على قوته وحياته وبمجرد إنتاجه يفقد السيطرة عليه، لأنه مجرد أداة لإنتاجه، فيما يصبح الناتج ملكاً لصاحب العمل -الرأسمالي- ومن هنا يكون العامل مغترباً عن ناتج عمله الذي يستولي عليه الآخرون.

**اجتراب الإنسان عن العمل ذاته:** يشير ماركس بذلك إلى تلك الألفة المفقودة بين العامل والعمل الذي يقوم به، وذلك أن هذا الأخير لا يعكس شخصية صاحبه واهتماماته، وهو خال من العفوية والطوعية والتوجيه الذاتي، إنه عمل مفروض وغير مرغوب فيه لأن العامل يسلم طاقة عمله مقابل أجر زهيد إلى صاحب العمل ويوافق على القيام بالعمل الذي يحدده هذا الأخير، وهنا تنفصم الصلة بين العامل وعمله من خلال تدخل صاحب العمل في توجيه نشاط العامل وفق ما يريده، بمعنى أن العمل في المجتمع البرجوازي ينتقل من كونه مجالاً للإنجاز إلى عمل قهري.

**الاجتراب عن الآخرين :** هو نتيجة حتمية لاجتراب العمل والاجتراب الناتج ففي المجتمع الرأسمالي أصبح الإنسان وسيلة بالنسبة للآخر، والعالم الرأسمالي تسوده الأنانية والحروب بين الأفراد الذين يهتمون بمصالحهم الخاصة، ودوافعهم الوحيدة في إقامة علاقة مع الآخرين هو الحاجة والمصلحة الذاتية.

**الاجتراب عن النوع الإنساني :** أو ما يمكن أن نسميه اجتراباً عن الطبيعة البشرية الأساسية (اجتراب عن الذات) فكما سبق و أشرنا يجعل ماركس العمل وناتج العمل حياة للإنسان، وتعبيراً منه على ذاته، وبذلك

فاغتراب العمل واغتراب الناتج يؤديان بالضرورة إلى اغتراب الإنسان عن ذاته. (مساعدية، 2013، الصفحات 28-29)

### 3. الاغتراب عند "دوركايم" Durkheim

تناول "دوركايم" على غرار "هيغل" قضية العلاقة بين الحرية والضرورة ورأى أن هذه القضية من جهة ذات صلة وثيقة بقضية الاغتراب، ومن جهة أخرى تساعد كثيراً على فهم العملية الاغترابية (إن صح التعبير) و رأى أن اغتراب الفرد مرتبط بسلب معرفته بالعقل الجمعي، ليذهب "دوركايم" إلى القول بأن المجتمعات البسيطة تتبني على نظام تخضع فيه مصالح الأفراد لمصالح المجموع و أن الفرد ينظم تفكيره ( أثناء نموه) من أجل تحقيق مهام لصالح المجتمع بأكمله، لذا فإن الفرد ببلوغه سن الرشد (النضج) لن يشعر بأي حرج وهو يعمل من أجل الجماعة، بل على عكس ذلك فهو يشعر بالارتياح بنظامه وتماسكه معها، كما يرى "دوركايم" أن هذه العلاقة أصبحت مفقودة في المجتمعات الحديثة، وهو هنا يشير إلى الحالات غير الطبيعية المصاحبة للتقدم كالقلق والتشاؤم وغياب السعادة، وهو يرجعها إلى تزايد تقسيم العمل، وبذلك ف "دوركايم" يرى بأن التضامن الاجتماعي يحفظ قدر الإنسان كما يرى أن اليأس والوحدة في التاريخ الحديث وخوف الذات واكتئابها وقلقها المتزايد، هي نتيجة للنزعة الفردية أدى إلى إضعاف "الضمير الجمعي" مما أدى إلى عجز المجتمع عن تحقيق الفردية.

وبما أن الفرد تابع للضمير الجمعي والمجتمع نتيجة لطغيان الفردانية، أدى إلى انفصال الفرد عن العوامل التي توجه تبعيته للضمير الجمعي، أي أن التصدع في البناء الاجتماعي صاحبه صدع على مستوى الشخصية، وبهذا فقد أصبح الفرد يعيش حالة من الاغتراب بفقدانه لمعرفته بالعقل الموضوعي، ليخلص "دوركايم" إلى تقسيم التضامن الى نمطين هما: التضامن الألي، والتضامن الاجتماعي العضوي فيرى أن النمط الأول يقوم على الأخلاق والتجانس الاجتماعي وهو يتسم بخضوع الأفراد لما يمليه الرأي العام والمسؤولية فيه جمعية، بينما يتأسس النمط الثاني على تقسيم العمل وتخصص الوظائف، وهو بذلك يقوم على الاختلافات الفردية، وهنا يستخدم "دوركايم" مفهوم الانومي "Anomie" ويقصد به بالمعنى الحرفي: بلا معايير وجرت العادة على استخدامه بأنه حالة من حالات المجتمع التي تنطوي على عدم اتفاق جوهرى بين أفرادها على معايير ملائمة ويرى دوركايم أن فقدان المعايير في المجتمع ناتج عن عدم اكتمال التحول من التضامن الألي إلى التضامن العضوي وعندها يكون التقدم في الأساس الأخلاقي لهذا التقسيم، وبذلك

تكون جوانب من هذا المجتمع منظمة بطريقة غير كافية وهنا يكون فقدان المعايير الذي يجعله "دوركايم" سبباً للأمراض والأعراض المرضية التي تصيب المجتمعات الحديثة.

مما سبق نستنتج أن ظاهرة الاغتراب عند ماركس ظاهرة تاريخية تتعلق بوجود الإنسان في العالم وبالتحديد في عالم العمل، و ارتبطت باستخدامه لمصطلح الاغتراب في تحليلاته الاقتصادية ويرى أن السبب الرئيسي للاغتراب عند الأفراد يكمن في علاقات الإنتاج وتقسيم العمل ونسق السيادة الطبقي.

في حين نجد أن "هيغل" اهتم بقضية سلب المعرفة وكانت هي القضية الجوهرية التي أقام عليها "دوركايم" مفهومه للاغتراب . (مساعدية، 2013، الصفحات 29-32)

## 5.1.2 أسباب أو عوامل الاغتراب الوظيفي:

تتنوع الأسباب والعوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي بين العاملين في منظمات الأعمال و إن كانت في الغالب تعود إلى عاملين رئيسيين:

**أولاً: عوامل تعود إلى المنظمة:**

**العامل الأول: المكننة والأتمتة :** إن ثورة التكنولوجيا الحديثة قد ساعدت في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين نتيجة لكثرة الأتمتة و الأجهزة الحاسوبية، إنه خطر يهدد العلاقات الانسانية ويثير الأمراض والمشكلات النفسية إذ أصبح الحرفيون و الإداريون خدماً لهذه الأجهزة .

**العامل الثاني: ضعف الفعالية الإدارية والخلل في تقارير كفاية الأداء:** يقول أبو سن " أن ضعف الفعالية الإدارية في المنظمة يؤدي إلى الإغتراب الوظيفي، لأن عدم فعالية الإدارة تؤدي لعدم قدرتها على أداء المطلوب منها، ومن ثم التفكير بإعادة النظر بالعمل الواجب أدائه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل لتصبح قادرة على مواكبة التطور التقني السريع الذي لن يتحقق لها إلا إذا مارست وصف العمل بطريقة تسمح لكل موظف بالمشاركة في صناعة القرارات التي تؤثر فيه وتتعلق بمهام عمله، كما أن التقارير السنوية للأداء تتأثر بأهواء شخصية للرؤساء ما ينعكس في النهاية على حسن سير العلاقات الوظيفية بين الموظفين والإدارة.

**العامل الثالث: ضعف نظام الحوافز:** إن الغموض في نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية يعد من أهم العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي، فالموضوعية في تطبيق نظام الحوافز شرط لنجاحها، ومستوى الاغتراب الوظيفي عموماً يتأثر بغياب الحوافز.

**العامل الرابع: العمل في مواقع منفصلة:** العمل في مواقع منفصلة لمؤسسة واحدة من شأنه إشعار العاملين بعدم المساواة نتيجة لوجود مميزات لبعض المواقع تختلف عن الأخرى، كالحوافز والبدلات و أوقات الدوام، كذلك عدم ملائمة ظروف العمل، مثل التهوية والإضاءة وعدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة، عكس هؤلاء الموجودين في الموقع الرئيس.

**العامل الخامس: عدم ظهور دور الفرد:** قد يتعرض العامل في المنظمة لنوع من التهميش حيث إن ذلك يعرضه لمجموعة من مثيرات الانفعال مثل الخوف والغضب والضيق، وهذه العمليات من شأنها أن عرقل وظائف الجسم ومن ثم تقود للاغتراب النفسي.

**العامل السادس: المنافسة الشديدة:** إن المنافسة بين العاملين بالمنظمة تأتي غالباً في مصلحة العمل، لكن إن أصبحت شديدة بحيث يتم إتباع خطوات و طرق غير شرعية للحصول على المكاسب فإن المستحقين عندئذٍ سيشعرون باليأس للوصول لتلك المكاسب مما يخفض مستوى الأداء ومن ثم استسلام العاملين بالمنظمة لليأس ومشاعر الإحباط الذي من شأنه أن يوصلهم إلى حالة الاغتراب الوظيفي. (دروزة و القواسمي، 2014، صفحة 300)

**ثانياً: العوامل التي تعود للأفراد :**

**العامل الأول: الخوف وعدم الأمن الوظيفي:** إن شعور العامل بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتماً إلى محاولتهم للهروب من تلك المشاعر، كما يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة.

**العامل الثاني: نقص الكفاءة:** إن نقص كفاءة العاملين بالمنظمة من شأنه أن يخفض الأداء الوظيفي بين العاملين، حيث يسعى كل منهم محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها، ونتيجة لنقص الكفاءة، فإن بعض العاملين يلجأ للغياب عن العمل، كما ينصرف آخرون منهم قبل نهاية الدوام.

**العامل الثالث: عدم التوافق والتكيف:** إن عدم التوافق والتكيف مع المنظمة من شأنه أن يولد شعوراً لدى العامل بأنه مهمل، ومن ثم يحمل للمنظمة أسباب مشكلاته، وبعدها يقوم بتفريغ مشكلاته النفسية في المنظمة، وإذا انتشرت هذه الحالة بين عدد كبير من العاملين فإن ذلك يؤدي إلى انتشار الاغتراب النفسي بينهم.

**العامل الرابع: توجهات العاملين:** قد ينجم الاغتراب من عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه مع توجهات الفرد و أهدافه وقيمه، أي أن الهدف الذي يتجه الفرد نحوه غير مرغوب فيه، أو أن محيط العمل الذي يعمل في أجواءه لا يعطيه ما يستحقه من الاهتمام، أن حاجات الفرد ورغباته لا تحظى بالرعاية بل تستشعر من قبل الآخرين.

**العامل الخامس: ضعف مقومات القيادة:** إن ضعف مقومات القيادة لدى القائد الإداري وعدم إلمامه بالمهارات الإدارية تعد من أهم العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي، ذلك لأن القائد الملهم الذي لا تنقصه المعرفة بالذكاء الاجتماعي والعاطفي سيكون قادراً على قراءة نفسه ومن حوله بطريقة صحيحة، الأمر الذي يعني امتلاكه لأدوات التحليل لنفسه ولمن حوله.

**العامل السادس: عدم التخصص في العمل:** إن المشكلة تكمن في عدم الاستخدام الأمثل لتخصصات العاملين، مما يعني وضع العاملين في تخصصات تختلف عن تخصصها الذي من شأنه التقليل من أداء هؤلاء بسبب بعده عن تخصصه وشعوره أن هذا إجحاف بحقه مما يولد لديه شعور بالاغتراب الوظيفي. (دروزة و القواسمي، 2014، صفحة 301)

## **6.1.2 مراحل الاغتراب الوظيفي:**

**المرحلة الأولى:** مرحلة الاغتراب النفسي: تتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، و أنه أصبح يسودها شيء من التوتر، لديها إلى أن يدخل في دائرة النسيان والإهمال في المؤسسة، ويستثمر الموظف في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة وينتقل في البحث عن بديل لبيت له همومه، قد يكون هذا البديل من داخل أو خارج المؤسسة وفي كلتا الحالتين سوف يمتد الضرر إلى كل من الموظف والمؤسسة والخطورة ليست عندما تكون هذه مشكلة موظف أو اثنين أو ثلاثة ولكن

الخطورة تبدأ إذا أصبح مثل هذا الشعور سائداً بين العاملين عندئذٍ ينشغلون بالحديث عن همومهم والمشكلات التي يواجهونها في المؤسسة. (بن زاهي، 2007، صفحة 43)

**المرحلة الثانية: مرحلة الاغتراب الذهني:** وهي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها أكثر خطراً على المؤسسة والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشروء الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن والإكتئاب، وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ وتتدنى لدى العاملين القدرة على التعلم ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الإجازات والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبرراً لك للابتعاد عن جو المؤسسة (بن زاهي، 2007، صفحة 44).

**المرحلة الثالثة: مرحلة الاغتراب الجسدي:** وهي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي إغتراباً كلياً حيث يكثر الغياب والتأخر عن الدوام، والخروج أثناء الدوام والانصراف قبل نهاية الدوام، وتكثر الاستقالات الجماعية للموظفين أو تصبح الصراعات بين العاملين المشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة على السيطرة على الأمور. (بن زاهي، 2007، صفحة 45)

## 7.1.2 طرق معالجة الاغتراب الوظيفي:

**أولاً: الوعي بالاغتراب والقدرة على تحمل العزلة:** يقول فروم أن الوعي بالاغتراب يؤدي إلى التغلب عليه، والذي يقصده لا يعني شيئاً غير عملية الإيقاظ، من أجل فتح العينين ورؤية ما يكون أمام الإنسان، فالوعي يعني طرح الأحلام، فالإدراك الذي يكتمل فيها هذا الوعي تكون عملية التحرر، والفرد قد يكون معزولاً عن القيم السائدة في مجتمعه، لكنه قد يرتبط بأفكار وقيم أخرى تعطي شعور بالتواصل و أنه ينتمي إلى شيء ما، إن العزلة التامة كما يقول فروم قد تقضي إلى الموت لذلك فالإنسان سواء أكان سجيناً، أو متمرداً أو متصوفاً، أو منبوذاً لابد أن يجد رقيقاً لقدره. (عدائكة، 2011، صفحة 40)

**ثانياً: بزوغ الأمل:** الإنسان حسب فروم "مغترب عن كل شيء، ويمكن القول أن المغترب في رأي فروم هو الإنسان الذي تحول إلى آلة، وهو رغم انتصاره على الطبيعة إلا أنه أصبح سجيناً لإبتكاره البشري، ويوضح فروم أن قشرة النقاؤل الزائفة التي يتحمى بها الإنسان، تخفي وراءها ياساً لا شعورياً، ومن هنا

فالإنسان بحاجة إلى قدر من الأمل، كي يتمكن من العودة إلى ذاته وطبيعة الأمل غالباً ما يساء فهمها، إذ تختلط مع بعض المفاهيم الأخرى، لذا يرفض "فروم" الإعتقاد بأن الأمل هو امتلاك الرغبات والأمنيات، وكذلك ليس هو الإنتظار السلبي أو الرجاء من الزمن، وهو أيضاً ليس إدعاؤه العمل والمخاطرة واحتقار الواقع، إن الأمل كما يقول فروم يعني أن تكون مستعداً في كل لحظة، لذلك الذي لم يولد بعد، وبعبارة أخرى إن الأمل هو الميلاد المستمر للحياة والفرد، والتعبير عن الإمكانات الحقيقية للإنسان والواقع. (بن زاهي، 2007، صفحة 59)

**ثالثاً: بعث الإيمان ومناهضة الصنمية:** الإنسان بحاجة إلى بعث الإيمان إلى العقل، الذي يقوم على حرية الإنسان ويؤكد كرامته ويساعده على مناهضتها في كل صورها، وإذا كان الإنسان المغترب هو الضرورة متعبداً صنماً، لذا فإن قهر الإغتراب لن يكون إلا بالقضاء على الصنمية، بل إن التنوع البشري يمكن أن يتحرر روحياً عن طريق نفي الصنمية، وكذلك عن طريق الإيمان الشامل غير المغترب. (عدائكة، 2011، صفحة 40)

**رابعاً: الارتباط التلقائي بالعالم والآخرين:** قهر الإغتراب بشكل عام لن يتم إلا بتحقيق الحرية الإيجابية، التي يستطيع الفرد معها الإتحاد بالعالم دون أن يفقد ذاته، وهذه الحرية تفترض مسبقاً النشاط التلقائي، الذي هو تعبير عن إرادة الإنسان الحرة.

وهناك ثلاث جوانب لتحقيق الارتباط التلقائي أولاً: التحرر من الإوجه السطحية والعارضة للظاهرة، ثانياً: أن الموضوع غير منفصل عن الذات المفكرة، وبزيادة علاقة الارتباط بين الإنسان والموضوع يكون التفكير مثمراً، أما الجانب الثالث لتحقيق الارتباط التلقائي فهو الحب، وهو أهم جوانب الارتباط التلقائي، و"فروم يعرف الحب بأنه": تجربة الاتحاد مع شخص آخر، و مع كل الناس و مع الطبيعة بشرط الإحتفاظ بشعور التكامل و الاستقلال"، و هو يتضمن شيئاً من التناقض فمع كونه يعني أن الكائنين من البشر يصبحان كائناً واحداً، لكنهما اثنتين في نفس الوقت. (بن زاهي، 2007، صفحة 59)

**خامساً: تحقيق مجتمع سوي:** الحل الوحيد هو إعادة تنظيم النظام الإقتصادي والإجتماعي في اتجاه تحرير الإنسان من استخدامه كوسيلة لأغراض خارج نفسه و إلى خلق إجتماعي فيه يقوي التضامن البشري و يبلغ العقل و النشاط الإنتاجي أقصى مداه. (عدائكة، 2011، صفحة 41)



## المبحث الثاني الدافعية نحو الإنجاز

### 1.2.2 تمهيد

يعتبر موضوع دافعية الإنجاز المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود الموارد البشرية داخل المنظمة، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، وذلك لأن كفاءة أداء أي منظمة و أي قطاع تمر حتماً عبر كفاءة أداء مواردها البشرية، فتعتبر الدافعية القوى المحركة التي تدفع الفرد وتوجه سلوكه نحو تحقيق هدف معين، حيث أن مستوى الدافعية يختلف من شخص لآخر، ومستويات الدافعية متفاوتة لديه ويكون هذا التفاوت نتيجة لعدة عوامل، فقد تكون عوامل داخلية أو عوامل خارجية ومنها ما يرتبط بالفروق الفردية بين الأفراد ومنها ما يعود إلى البيئة التي يعيش فيها، وهذا ما سأحاول التطرق إليه من ماهية دافعية الإنجاز، من خلال التعرف على مكوناته، أبعاده، عوامله، خصائصه و نظرياته.

### 2.2.2 مفهوم الدافعية نحو الإنجاز:

يمثل الدافع للإنجاز أحد الجوانب المهمة في منظومة الدوافع الإنسانية والتي اهتم بدراستها الباحثون في علم النفس الاجتماعي وكذلك المهتمون بعلم النفس المهني ودوافع العمل وعوامل النمو الإقتصادي ، بل يمكن النظر لدافع الإنجاز كأحد منجزات الفكر السيكولوجي المعاصر وذلك لأهميته وإسهامه في النمو الإقتصادي وازدهاره .

و يعود الإستخدام الأول لمصطلح دافع الإنجاز في علم النفس من الناحية التاريخية إلى أدلر "Adlar" قبل استخدام موراي Murray المصطلح الحاجة للإنجاز . (الخالق، 1991، الصفحات 33-47)

و من هذه البدايات المبكرة فإن الفضل يرجع إلى عالم النفس الأمريكي هنري موراي في أنه أول من قدم حاجة الإنجاز، ووصفه بأنه مكونا مهما من المكونات الشخصية وذلك في دراسة جملة عنوان (استكشافات في الشخصية )، كما يرجع له الفضل في إرساء قواعد التي يمكن أن تستخدم في قياسها . (خليفة ع، 2000، صفحة 88)

- أما ما كليلاند فله الفضل في إبراز خط دراسات الدافعية للإنجاز وتطورها في العديد من الحضارات، حيث بدأت الدول منذ الخمسينات تعطي جل اهتمامها بدراسة الدافعية للإنجاز وتنميتها لدى أبنائها بغية تحقيق المزيد من التقدم الاجتماعي والرخاء الإقتصادي. (مشعان، 1996)
- ويعرف ما كليلاند McClelland " بأنه الأداء في ضوء مستوى الإمتياز، أو مجرد الرغبة في النجاح (الهاشمي، 2006، صفحة 190)
- ويعرف موراي الحاجة للإنجاز بأنها رغبة الفرد وميله نحو تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدماً ما لديه من قوة ومثابرة واستقلالية، وتتوافر هذه الحاجة بدرجة مرتفعة لدى من يكافحون ليكونوا في مقدمة، ومن يكسبون قدراً كبيراً من المال، ومن يحققون المستحيل، ومن يلتزمون معياراً مرتفعاً جداً لأدائهم، وأولئك الذين يصنعون الإنجاز هدفاً شخصياً لهم، وينشأ دافع الإنجاز عن حاجات مثل السعي وراء التفوق، تحقيق الأهداف السامية النجاح في المهام الجسام، وهذا الدافع ليس ضرورياً بدرجة واضحة للاستمرار في الحياة. (الأزرق، 2000، صفحة 12)
- ويرى كل من ماكلييلاند وأتكينسون (1951، 1958) بأن دافع الإنجاز هو تهيؤ ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق أو بلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإشباع وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز.
- كما يرى جولدنسون Goldenson أن الدافعية نحو الإنجاز تشير إلى الحاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات والنضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة، والميل لوضع مستويات مرتفعة في الأداء والسعي لتحقيقها والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة .
- ويعرف أحمد عبد الخالق 1991 الدافع للإنجاز هو الأداء على ضوء مستوى الإمتياز والتفوق أو الأداء الذي تحدثه الرغبة في النجاح . (خليفة ع.، 2000، صفحة 94)
- يعرف الكناني الدافع للإنجاز بأنه سعي الفرد لتركيز الجهد والانتباه والمثابرة عند القيام بالأعمال الصعبة والتغلب على العقبات بكفاءة في أسرع وقت وبأقل جهد، وأفضل نتيجة، والرغبة المستمرة في النجاح لتحقيق مستوى الطموح مرتفع، والنضال والمنافسة من أجل بلوغ معايير. (عبدالله، 2003، صفحة 112)،
- يرى عبد القادر طه بأنها تشير إلى رغبة الفرد وميله لإنجاز ما يعهد إليه من أعمال ومهام وواجبات بأحسن مستوى وأعلى ناحية ممكنة حتى يحوز رضا رؤسائه ومخدوميه فتتفتح أمامه سبل زيادة

الدخل ويسهل أمامه سبل الترقية والتقدم نحو ما يوجد لدى بعض العاملين والموظفين. (طه، 2003،  
صفحة 352)

- تعريف رجاء محمود أبو علام الدافع للإنجاز هو حالة داخلية مرتبطة بمشاعر الفرد توجه نشاطه  
نحو التخطيط للعمل بما يحقق مستوى محدد من التفوق، يؤمن به الفرد ويعتقد فيه (أبو جادو،  
1998، صفحة 330)

### 3.2.2 مكونات الدافعية نحو الإنجاز:

1- **الحافز المعرفي:** الذي يشير إلى محاولة الفرد لإشباع حاجاته، لأنه يعرف و يفهم، حيث أن المعرفة  
الجديدة تعين الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة أكبر فإن ذلك يعد مكافأة لهم. (معمر، 2006، صفحة 196)

2- **توجه الذات:** تمثل رغبة الفرد في المزيد من السمعة و الصدق و المكانة التي يحرزها عن طريق أدائه  
المتميز، و الملتزم في الوقت نفسه بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها، مما يؤدي إلى شعوره بكفايته و احترامه  
لذاته. (معمر، 2006، صفحة 197)

3- **دافع الانتماء:** معناه الواسع الذي يتجلى في الرغبة في الحصول على تقبل الآخرين، و تحقق إشباعه  
من هذا التقبل بمعنى أن الفرد يستخدم من جانب أولئك الذين يعتمد عليهم في تأكيد ثقته بنفسه. (سعد،  
2007، صفحة 202)

### 4.2.2 أبعاد الدافعية للإنجاز:

1- **البعد الشخصي:** يتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته من خلال الإنجاز، و إن دافعيته ذاتية،  
إنجاز من أجل الإنجاز، حيث يرى الفرد أن الإنجاز متعة في حد ذاتها و هو يهدف إلى الإنجاز الخالص  
الذي يخضع للمقاييس و المعايير الذاتية الشخصية، و يتميز الفرد من أصحاب هذا البعد ارتفاع مستوى كل  
من الطموح، التحمل، المثابرة، و هذه أهم صفاته الشخصية. (عبدالله، 2003، صفحة 181)

2- **البعد الاجتماعي:** و يقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة، كما يتضمن هذا البعد أيضاً الميل إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال. (عبدلله، 2003، صفحة 182)

3- **بعد المستوى العالي في الإنجاز:** و يقصد به أن المستوى العالي في الإنجاز يهدف إلى المستوى الجيد و الممتاز في كل ما يقوم به من عمل. (عبدلله، 2003، صفحة 181)

### 5.2.2 عوامل الدافعية نحو الإنجاز:

اعتبر عبد المجيد الدافع للإنجاز دال على سبعة عوامل:

- التطلع و النجاح.
- التفوق عن طريق بذل الجهد و المثابرة.
- الإنجاز عن طريق الاستقلال عن الآخرين في مقابل العمل مع الآخرين بنشاط.
- القدرة على إنجاز الأعمال الصعبة و التحكم بها و السيطرة على الآخرين.
- الانتماء إلى الجماعة و العمل من أجلها.
- تنظيم الأعمال و ترتيبها بهدف إنجازها بدقة و إتقان.
- مراعاة التقاليد و المعايير الاجتماعية المرغوبة أو مسايرة الجماعة و السعي لبلوغ مكانة مرموقة بين الآخرين. (الحميد، 2002، صفحة 230)

أما جاكسون و أحمد وهبي يرون أن دافع الإنجاز ناتج عن عوامل أولية و هي:

- المكانة بين الأفراد.
- المكانة بين الخبراء.
- التملك.
- الاستقلالية.
- التنافسية.
- الاهتمام بالامتياز. (ابراهيم، 1991، صفحة 76)

## 6.2.2 أنواع الدافعية للإنجاز:

### 1- الدافع الذاتي:

ينبع من داخل الفرد، و ذلك اعتماداً على خبراته السابقة، حيث يجد لذة في الإنجاز، و الوصول إلى الهدف، فيرم لنفسه من خلال ذلك أهداف جديدة بإمكانه بلوغها.

### 2- الدافع الاجتماعي:

يخضع لمعايير و مقاييس المجتمع، و يبدأ بالتكون، حيث يسمح الدافعان الذاتي و الاجتماعي ليشكل دافع إنجاز متكامل ينمو مع تقدم الن و كذلك الإحساس بالثقة بالنفس، و الاستفادة من الخبرات الناجحة للأقران. (الخالق، 1991، صفحة 203)

## 7.2.2 نظريات الدافعية نحو الإنجاز:

### 1- نظرية الإنجاز عند" ماكميلاند:

قدم عالم النفس دافيد ماكلياند ، نظريته حول الدوافع، انطلاقاً من الفرضيات التي كونها عن تصوره للطبيعة البشرية، حيث يرى بأن سلوك الفرد يتأثر بثلاث حاجات هي :

#### 1- الحاجة إلى الإنجاز: وهي تميز الأفراد الذين يظهرون اندفاعاً قوياً للعمل من أجل الوصول إلى النتائج

التي ترضيهم دون الإهتمام بما يلاقيهم من صعوبات وأخطار تعيقهم وعادة ما يكون لديهم دافع داخلي لتحسين الأداء مفضلين في ذلك إتباع أسلوب المشاركة مع الغير، أما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز، فهم أقل اهتماماً بالنتائج التي يريدون تحقيقها كما أنهم لا يرغبون في مواجهة الأخطار التي تلاقيهم عند أداء المهام.

#### 2- الحاجة إلى الإنتماء: وهي تظهر في سعي الفرد الدائم إلى إثبات مكانته في المجتمع من خلال تحسين

علاقاته مع الآخرين والشعور بالتقبل من طرفهم ومشاركتهم العمل من أجل الحصول على تقديرهم واحترامهم . (شيحة، 2000، صفحة 275)

3- الحاجة إلى السلطة والنفوذ: وتظهر هذه الحاجة من خلال رغبة الفرد في فرض آراءه على الآخرين وإقناعهم بما يريد فعله، وسعيه الدائم لإظهار جوانب قوته من خلال إلحاق الإيجابيات بسلوكه واطهار ضعف الآخرين وسلبياتهم. (شاويش، 2004، صفحة 57)

وقد أوضح كورمان (Korman (1974) أن تصور ماكلياند في الدافعية للإنجاز أهمية كبيرة لسببين :

**السبب الأول :** أنه قدم لنا أساسا نظريا يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للإنجاز لدى بعض الأفراد ، وانخفاضها لدى البعض الآخر، حيث تمثل مخرجات أو نتائج الإنجاز أهمية كبيرة من حيث تأثيرها الإيجابي والسلبي على الأفراد، فإذا كان العائد إيجابيا ارتفعت الدافعية، أما إذا كان سلبيا انخفضت الدافعية، ومثل هذا التصور قد يمكن من خلاله قياس الدافعية للإنجاز لدى الأفراد والتنبؤ بالأفراد الذين يؤدون بشكل جيد في مواقف الإنجاز مقارنة بغيرهم.

**السبب الثاني :** يتمثل في استخدام ماكلياند لفروض تجريبية أساسية لفهم وتفسير ازدهار وهبوط النمو الاقتصادي في علاقته بالحاجة للإنجاز في بعض المجتمعات والمنطق الأساسي خلف هذا الجانب أمكن تحديده في ما يلي :

- هناك اختلاف بين الأفراد فيما يحققه الإنجاز من خبرات مرضية بالنسبة لهم، يميل الأفراد ذو الحاجة المرتفعة للإنجاز إلى العمل بدرجة كبيرة في المواقف التالية:

مقارنة بالأفراد المنخفضين في هذه الحاجة وخاصة في كل من :

### **1- مواقف المخاطرة المتوسطة:**

حيث تقل مشاعر الإنجاز في حالات المخاطرة المحدودة أو الضعيفة، كما يحتمل أن لا يحدث الإنجاز في حالات المخاطرة الكبيرة .

### **2- المواقف التي تتوفر فيها المعرفة بالنتائج أو العائد من الأداء :**

حيث أنه مع إرتفاع الدافع للإنجاز يرغب الشخص في معرفة إمكانياته وقدراته على الإنجاز .

### **3- المواقف التي يكون فيها الفرد مسؤولا عن أدائه :**

ومنطق ذلك هو أن الشخص الموجه نحو الإنجاز يرغب في تأكيد مسؤولياته عن العمل، نظرا لان الدور الملزم لعمل ما يتسم بعدد من الخصائص فإن الأفراد ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز سوف ينجذبون إلى هذا الدور أكثر من غيرهم .

وأكد ما كلياند بأن النمو الإقتصادي للأمم يعتمد على الأداء الناجح للدور الملزم، حيث يعتمد نجاح المجتمع وتقدمه على الأفراد الذين ينجذبون إلى الوظيفة الملزمة حيث تحمل المسؤولية والإستقلالية في الأداء. (خليفة ع.، 2000، صفحة 109)

## 2- نظرية أتكينسون (Atkinson):

اتسمت هذه النظرية بعدد من الملامح التي تميزها عن نظرية ماكلياند، حيث وضع أتكينسون نظريته متبعا في ذلك توجهات كل من تولمان وكورت ليفن Tolman .Levin و افترض دور الصراع بين الحاجة للإنجاز، والخوف من الفشل كما قام أتكينسون بإلقاء الضوء على العوامل المحددة للإنجاز القائم على المخاطرة، وأشار أن مخاطرة الإنجاز في العمل ما تحدها أربعة عوامل وهي :

عاملان يتعلقان بخصال الفرد عاملان يرتبطان بخصائص المهمة أو العمل المراد إنجازه .

### 1- فيما يتعلق بخصائص الفرد :

هناك على حد تعبير أتكينسون نمطان من الأفراد يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجه نحو الإنجاز:

**النمط الأول:** الأشخاص الذين يتسمون بإرتفاع الحاجة للإنجاز بدرجة أكبر من الخوف من الفشل.

**النمط الثاني:** الأشخاص الذين يتسمون بإرتفاع الخوف من الفشل بالمقارنة بالحاجة للإنجاز وفي ضوء ذلك يتضح أن أفراد النمط الأول موجهون بدافع الإنجاز، أما أفراد النمط الثاني فيسيطر عليهم قلقهم وموجهون بدافع تحاشي الفشل.

ويري أتكينسون أن كل من الميل إلى النجاح والميل إلى تحاشي الفشل هو محصلة عوامل ثلاثة : فالميل إلى النجاح يحدده كل من الدافع إلى النجاح، واحتمالية أو توقع النجاح وقيمة الباعث للنجاح في أداء مهمة ما، أما الميل إلى تحاشي الفشل فيحدده كل من الدافع لتجنب الفشل، واحتمالية الفشل وقيمة الباعث للفشل

و من خلال تحديد كل من الميل إلى النجاح والميل إلى تحاشي الفشل يمكننا من تقدير ناتج الدافعية للإنجاز على النحو التالي :

**الدافعية للإنجاز - الميل إلى بلوغ النجاح + الميل إلى تحاشي الفشل**

(خليفة ع.، 2000، الصفحات 113-120)

### **3- نموذج وينر (Weiner):**

قام وينر بإعادة تحليل ومراجعة نظرية الدافعية للإنجاز التي قدمها كل من ماكلياند و أتكسون، حيث افترض أن النجاح يترتب عليه تقوية وتدعيم الميل نحو الإنجاز للحصول على الهدف ، وأما الفشل فإنه يحدد للميل أن يستمر في اتجاه واحد.

- أوضح وينر أن الفشل له علاقة بمثابرة الفرد وبذله مزيداً من الجهد في إنجاز المهمة حيث يترتب عليه إثارة الدافعية للإنجاز مرة أخرى .

- أطلق وينر على الدافعية المتبقية من المحاولة الأولى والدافعية المثارة في المحاولة التالية اسم ميل القصور الذاتي .

عدل وينر من معادلة الميل الناتج النهائي من خلال إضافة ميل القصور الذاتي .

**الميل النهائي = ( الدافعية لبلوغ النجاح - الدافعية لتجنب الفشل ) احتمالية النجاح \* قيمة الباعث للنجاح + ميل القصور الذاتي .**

- قام وينر بتصميم مقياس الدافعية للإنجاز للأطفال والمراهقين ، عباراته اشتقت أساساً من نظرية أتكسون 1957 للدافعية للإنجاز وقد صممت عباراته في ضوء نوع الأثر (الأمل أو الفشل).

- اتجاه السلوك (الإقدام أو الإقحام ) ، وتفضيل نوع المخاطرة متوسطة في مقابل سهلة أو صعبة ) ويتكون المقياس في صورته النهائية من عشرين عبارة من عبارات الإختيار الجبري . (العزیز، 1994، الصفحات

(26-25)

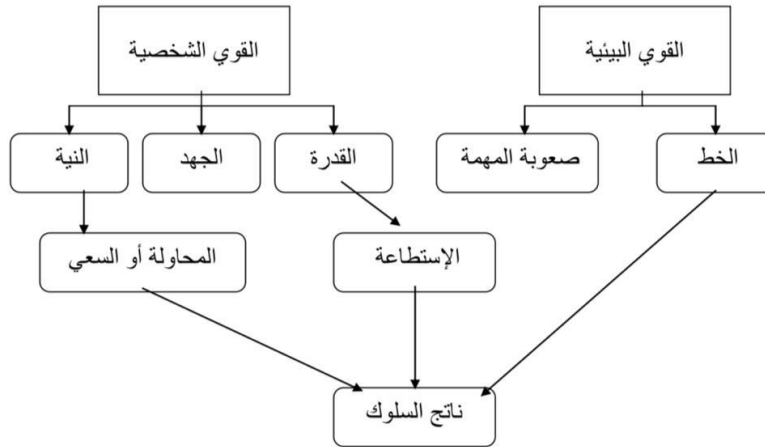


#### 4- نظرية العزو :

تعد نظرية العزو من النظريات المهمة في مجال دراسة الدافعية الإنسانية بوجه عام، والدافعية للإنجاز بوجه خاص، وتهتم نظرية العزو بكيفية إدراك الشخص أسباب سلوكه، وسلوك الآخرين، وبذلك لأن الأفراد لا يعززون السببية للفاعل فقط ولكن أيضا للبيئة، فالمعزيات السببية هي التي تحدد مشاعرنا واتجاهاتنا وسلوكنا نحو أنفسنا والآخرين.

ويفترض منظرو العزو أمثال فريد و هايدز F.Heide:

- الدور المهم الذي تقوم به المعارف والمعلومات في عملية العزو حيث يسعى الشخص لتفسير وفهم الأحداث ومحاولة التنبؤ لها ، ويركزون في هذا المجال على العزو المعرفي للسببية على إعتبار أن المعرفة لا تؤثر فقط على عمليات العزو ، بل تشمل أيضا السلوك ، وللتوضيح أكثر نعرض فيما يلي مخطط هايدز للعزو : الشكل(2) مخطط هايدز للعزو



وضح مخطط العزو لدي هايدز وفي ضوء هذا التصور أمكن ل هايدز صياغة المعادلة التالية :

الأحداث = دالة القوي الشخصية + القوي البيئية .

= دالة ( النية × الجهد ) + ( القدرة × صعوبة المهمة ) .

= دالة المحاولة أو السعي + الإستطاعة .

(خليفة ع.، 2000، صفحة 155)

### 3.2 علاقة الاغتراب الوظيفي بالدافعية نحو الإنجاز:

إن العلاقة بين الاغتراب الوظيفي ودافعية الإنجاز هي تحديد مفهوم دافعية الإنجاز، حيث هي الأداء في ضوء مستوى محدد للامتياز والتفوق، وانطلاقاً من هذا يمكن تحديد العلاقة التي تربط بين الاغتراب الوظيفي ودافعية الإنجاز التي تتمثل في الأداء المميز والتفوق.

فلا شك أن اغتراب الموظف وعدم رضاه عن عمله له تأثير سلبي على العديد من العوامل الخاصة بالعمل مثل نسبة الغياب والعلاقة بين الزملاء، والعلاقة مع الإدارة والقيادة .... الخ.

فلقد أشار الفكر الإداري المعاصر إلى ثلاثة اتجاهات خاصة بتأثير الاغتراب الوظيفي على دافعية الإنجاز وهي:

**الاتجاه الأول: (الاتجاه السلبي)** يرى أصحاب هذا الاتجاه أن هناك علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي على الدافعية، بمعنى كلما زاد الاغتراب الوظيفي انخفض معدل الدافعية للإنجاز، والعكس صحيح، ويؤيد هذا الاتجاه هو ثورن نتيجة لدراسات قام بها في الثلاثينيات من القرن العشرين، حيث يرى أن عدم الاهتمام بالعاملين من حيث إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية في العمل والاستماع الشكواهم، واهمال مشاركتهم في الإدارة يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، ومن ثم الاغتراب عن العمل نتيجة عدم إشباع حاجاتهم، وبالتالي انخفاض مستوى الدافعية للإنجاز.

**الاتجاه الثاني: (الاتجاه الإيجابي)** يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الاغتراب الوظيفي نتيجة لعدة عوامل داخل المنظمة مثل عدم الحصول على المكافآت التي ترتبط بدورها بضرورة الإهمال وعدم قيام العامل بالمهام

المكلف بأدائها، ويؤيد هذا الاتجاه فرور الذي يعتبر أن الاغتراب يكون نتيجة للأداء الذي تتبعه عواقب سلبية، حيث أن العامل يشعر بمعاناته من أسباب الاغتراب مثل عدم الترقية، أو الاغتراب العائلي، مرتبط ارتباطاً وثيقاً بانخفاض مستوى دافعية الإنجاز، ومستوى أدائه عن المعدلات المطلوبة وهذا سوف يدفع إلى بذل مزيد من الجهد لزيادة معدلات أدائه حتى يصل إلى الأسباب التي تدفعه للرضا عن العمل .

**الاتجاه الثالث: (الاتجاه الطردى)** لا يرى هذا الاتجاه أية أهمية لتأثير الاغتراب الوظيفي على أداء العاملين، ويفترض هذا الاتجاه أنه في بعض الأحيان يكون الموظف يعاني من حالة اغتراب وظيفي لكن ليس له تأثير على مستوى دافعية الإنجاز، ومستوى أدائه، وأنه في بعض الأحيان يمكن زيادة الدافعية للإنجاز بالضغط، أو باستخدام الأساليب الديكتاتورية في القيادة، ومن ثم يكون مستوى الدافعية للإنجاز والأداء مرتفع في ظل وجود مشاعر الاغتراب الوظيفي.

إن المغترين وظيفياً هم أكثر معاناة من الاكتئاب من غير المغترين، كما أنهم أقل ثقة بالآخرين عموماً، كما أشار آخرون إلى علاقة الاغتراب الوظيفي بالشعور بعدم الرضا، و بعدم الإنجاز، و بالعزلة الاجتماعية عموماً. (غباري، 2008، صفحة 131)

## الفصل الثالث

### الإطار العملي

1-3 تمهيد.

2-3 أسلوب وإجراءات الدراسة.

1-2-3 منهج الدراسة.

2-2-3 أسلوب المعالجة الإحصائية.

3-2-3 أداة الدراسة و مصدر جمع البيانات.

4-2-3 صلاحية أداة الدراسة و ثباتها.

3-3 خصائص أفراد العينة.

4-3 الإجابة على تساؤلات الدراسة.

### 1.3 تمهيد:

نستعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والملاحم العامة التي تميز مجتمع وعينة الدراسة، إضافةً إلى شرح موضح أدوات جمع البيانات المستعملة في الدراسة، ثم أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في معالجة البيانات للوصول إلى أهداف الدراسة في معرفة أثر الاغتراب الوظيفي بأبعاده على الدافعية نحو الإنجاز للعاملين.

### 2.2 أسلوب و إجراءات الدراسة:

#### 1.2.3 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي، لدراسة وتحليل أثر الاغتراب الوظيفي على دافعية العاملين نحو الإنجاز، وهو المنهج الذي تتناسب مع طبيعة البحث.

#### 2.2.3 مجتمع الدراسة و عينتها:

شملت العينة المدروسة العاملين في مصرف سوريا و الخليج في دمشق من المناصب الوظيفية الإدارية و الفنية، حيث تم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيان بلغ عدد المجيبين على الإستبيان 91 شخص وكانت جميعها صالحة للاستخدام في الدراسة.

#### 3.2.3 أداة الدراسة و مصدر جمع البيانات:

بالنظر إلى الدراسات السابقة وفق طبيعة البيانات المراد جمعها، أعتمد الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على التساؤلات الاستناد إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع و المراجع العلمية.

و قد تكونت الاستبانة من ثلاث أقسام:

**القسم الأول:** يتمثل بالبيانات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة)

**القسم الثاني:** يمثل المحاور المعبرة عن أبعاد الاغتراب الوظيفي كمتغير مستقل و يتضمن (19) عبارة موزعة على أربعة محاور: (ابو سمرة و وآخرون، 2014)

المحور الأول: الشعور العجز و يتضمن (4) عبارات.

المحور الثاني: اللامعيارية و يتضمن (5) عبارات.

المحور الثالث: العزلة الاجتماعية و يتضمن (5) عبارات.

المحور الرابع: غربة الذات و يتضمن (5) عبارات.

**القسم الثالث:** يمثل عبارات الدافعية نحو الإنجاز كمتغير تابع و يتضمن (10) عبارات.

و قد تمت الإجابة على القسمين الثاني و الثالث من خلال مقياس ليكرت الخماسي، حث يوضح الجدول التالي درجات مقياس ليكرت الخماسي:

جدول رقم (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

وقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس  $(5-4=1)$ ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي  $(0.80=5/4)$ ، وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول خلايا كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول (2) يوضح معيار الحكم على درجة التقييم

المتوسط	المستوى
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق

موافق بشدة	من 4.20 إلى 5
------------	---------------

المصدر: من إعداد الباحثة

### 4.2.3 صلاحية أداة الدراسة و ثباتها:

يقصد بصدق المقاييس التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق و الشمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من جهة ووضوح مفرداتها من جهة أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

#### الثبات ألفا-كرونباخ:

للتأكد من ثبات الاستبانة تم فحصها من خلال معامل ألفا كرونباخ لقياس ثباتها، حيث تعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي تقيسها و تتراوح قيمته بين 1-0 و تعتبر القيمة مقبولة عندما تكون 0.6 فأكثر، فكلما اقتربت من الواحد دلّت على درجة عالية من ثبات الأداة و صلاحيتها للاستخدام و كلما اقتربت من الصفر دلّت على عدم وجود ثبات، حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

جدول (3) يوضح قيم معامل ألفا-كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

ألفا كرونباخ	البعد
.896	الشعور بالعجز
.913	اللامعيارية
.936	العزلة الاجتماعية
.923	غربة الذات
.984	الدافعية نحو الإنجاز

من الجدول (3) السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت ممتازة حيث أنها تتراوح ما بين (-0.896 و 0.984) و بذلك تكون الباحثة تأكدت من ثبات استبانة الدراسة فهي صالحة لتحليل النتائج و الإجابة على تساؤلات الدراسة.

### 3.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قمت بالتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وللإجابة عن فرضيات البحث باستخدام الأساليب التالية:

- معامل ألفا-كرونباخ.
- معامل الارتباط بيرسون.
- النسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.
- اختبار (t) لعينة واحدة one-sample t test
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد.
- اختبار تحليل عينتين مستقلتين independent t test
- تحليل التباين لتحليل الفارق الجوهري لاستجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

### 3.4 خصائص أفراد العينة:

المتغيرات الديموغرافية:

أولاً: حسب الجنس:

جدول (4) يوضح النسب حسب الجنس

percent	
39.6%	ذكور
60.4%	إناث
100	Total

من الجدول السابق نجد أن النسبة الأكبر من عينة البحث كانت من الإناث بلغت 60.4% بينما نسبة الذكور من عينة البحث فبلغت 39.6%.



## ثانياً: حسب الفئة العمرية:

جدول (5) يوضح النسب حسب الفئة العمرية

percent	
45%	أقل من 25 سنة
40.7%	بين 25 و 34 سنة
8.8%	بين 35 و 44 سنة
5.5%	أكثر من 45
100	Total

من الجدول السابق نجد أن الفئة العمرية أقل من 25 سنة احتلت أعلى نسبة 45%، تم تليها الفئة العمرية بين 25 و 34 سنة التي كانت نسبتها 40.7% وهذا راجع إلى دخول موظفين جدد، أما الفئة بين 35 و 44 سنة التي نسبتها 8.8%، و في الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية أكثر من 45 سنة 5.5% فقط و هذا راجع إلى انخفاض عدد الموظفين القدامى و خروجهم إلى سن التقاعد.

## ثالثاً: حسب المستوى العلمي:

جدول (6) يوضح النسب حسب المستوى العلمي

percent	
17.5%	شهادة ثانوية / معهد تقني
45%	شهادة جامعية
37.5%	دراسات عليا
100	Total

من الجدول السابق نجد أن نسبة الحاصلين على الشهادة الجامعية 45% و هي الأعلى، و نسبة الحاصلين على شهادة دراسات عليا 37.5% على الشهادة الثانوية أو معهد تقني 17.5%، وهذه النتيجة تدل على أن معظم العاملين هم من الخريجين الجامعيين و الحاصلين على شهادة دراسات عليا.

رابعاً: حسب طبيعة العمل:

جدول (7) يوضح النسب حسب طبيعة العمل

percent	
48.4%	فني
51.6%	إداري
100	total

من الجدول السابق نجد أن نسبة العاملين الفنيين 48.4%، و نسبة العاملين الإداريين 51.6% و هذا يدل على أن العاملين في المستويات الإدارية هم الأكثر حسب طبيعة عمل المصرف فهو يحتاج إلى عاملين في المستويات الإدارية أكثر.

خامساً: حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول (8) يوضح النسب حسب عدد سنوات الخبرة

percent	
49.5%	أقل من 5 سنوات
38.5%	بين 5 و 9 سنوات
7.6%	بين 10 و 14 سنة
4.4%	أكثر من 15 سنة
100	Total

من الجدول السابق نجد أن فئة العاملين ذو خبرة أقل من 5 سنوات احتلت النسبة الأعلى 49.5%، ثم تليها فئة العاملين ذو خبرة بين 5 و 9 سنوات و التي نسبتها 38.5%، و من ثم فئة العاملين ذو خبرة بين 10 و 14 سنة التي نسبتها 7.6%، و في الأخير العاملين ذو خبرة أكثر من 15 سنة التي نسبتها 4.4%، هذا دلالة على أن المصرف يقوم بتوظيف موارد بشرية جديد.

### 4.3 الإجابة على التساؤلات:

#### 1.4.3 التساؤل الأول: ما هي مستويات الاغتراب الوظيفي للعاملين في مصرف سوريا و الخليج في دمشق؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (One-Sample t Test) كما تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، فضلاً عن قيمة (t) ومستوى الدلالة، تظهر الجداول التالية نتائج هذا الاختبار على أبعاد الاغتراب الوظيفي :

#### 1- الشعور بالعجز:

جدول (9) يوضح اختبار t و المتوسطات و الانحرافات المعيارية لعبد الشعور بالعجز

One-Sample t Test					
sig	T	Std. Deviation	Mean	N	
.000	4.932	1.339	3.69	91	لا أشعر أنني أستطيع ممارسة أعمال بحرية
.117	1.584	1.456	3.24	91	أشعر بالعجز عن مواجهة الأخطاء و المشاكل التي تحصل في عملي
.000	4.059	1.343	3.57	91	أشعر أن مشاركتي في اتخاذ القرارات محدودة
.218	1.240	1.522	3.20	91	أشعر بالعجز عن مناقشة أمور العمل مع المشرفين والرؤساء
.001	3.283	1.23743	3.4258	91	الشعور بالعجز

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات الإحصائية

من الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي لإستجابة الأفراد حول بعد الشعور بالعجز للاغتراب الوظيفي (3.4258) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) على حسب مقياس ليكرت الخماسي. مما يدل على درجة موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا البعد، علماً ان الانحراف المعياري (1.23743) لبعد الشعور

بالعجز و قيمة (t=3.283) عند مستوى دلالة (0.001)، مما يدل على أن قيمة t معنوية في هذا البعد وبالتالي تختلف استجابات أفراد العينة حول هذا البعد عن متوسطها الافتراضي وتميل نحو الموافق.

**تفسير النتيجة:** بما أنه كانت إجابات الأفراد تميل نحو الموافق، فإن هذا يدل على أن العاملين يشعرون بقدر من العجز وعدم القدرة على التحكم في بثتهم الوظيفية.

## 2- اللامعيارية:

جدول (10) يوضح اختبار t و المتوسطات و الانحرافات المعيارية لبعد اللامعيارية

One-Sample t Test					
Sig	T	Std. Deviation	Mean	N	
.002	3.125	1.409	3.46	91	أشعر بأن التزامي بالقيم المؤسسية(المبادئ والأفكار والمعتقدات التي تعبر عن رؤية المنظمة) أصبح ضعيفاً
.003	3.073	1.501	3.48	91	أشعر بأن الالتزام بأنظمة المنظمة وتعليماتها غير مجدٍ
.048	2.001	1.519	3.32	91	أستخدم التبريرات لما أقوم به من أعمال قد تخالف أنظمة العمل
.025	2.283	1.561	3.37	91	ليس هناك ما يشجعني على الإخلاص في أداء عملي في المنظمة
.000	6.203	1.335	3.87	91	غالباً ما يتم تقييم الأشخاص في العمل بناءً على المصالح و المنفعة
.000	3.785	1.26293	3.5011	91	<b>اللامعيارية</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات الإحصائية

من الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي لإستجابة الأفراد حول بعد اللامعيارية للاغتراب الوظيفي (3.5011) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي(3) على حسب مقياس ليكرت الخماسي. مما يدل على درجة موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا البعد، علماً ان الانحراف المعياري (1.26293) لبعد اللامعيارية

و قيمة ( $t=3.785$ ) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن قيمة  $t$  معنوية في هذا البعد وبالتالي تختلف استجابات أفراد العينة حول هذا البعد عن متوسطها الافتراضي وتميل نحو الموافق.

**تفسير النتيجة:** بما أنه كانت إجابات الأفراد تميل نحو الموافق، فإن هذا يدل على شعور العاملين بعدم وجود معايير و قواعد ثابتة و واضحة و محددة في العمل.

### 3- العزلة الاجتماعية:

جدول (11) يوضح اختبار  $t$  و المتوسطات و الانحرافات المعيارية لبعد العزلة الاجتماعية

One-Sample t Test					
sig	T	Std. Deviation	Mean	N	
.022	2.338	1.480	3.36	91	علاقاتي مع زملائي في العمل رسمية ومحدودة
.001	3.402	1.448	3.52	91	أشعر بعدم القدرة على توافق عملي مع عمل بقية الموظفين في المنظمة
.017	2.437	1.591	3.41	91	أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل
.032	2.178	1.588	3.36	91	ينتابني شعور بعدم الراحة والقلق أثناء وجودي في العمل
.006	2.796	1.500	3.44	91	لا أشترك في الأنشطة والفعاليات التي تحدث في المنظمة
.004	2.933	1.35799	3.4176	91	<b>العزلة الاجتماعية</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات الإحصائية

من الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي لاستجابة الأفراد حول العزلة الاجتماعية للاغتراب الوظيفي (3.4176) وهو اعلى من المتوسط الافتراضي (3) على حسب مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على درجة موافقة من قبل أفراد العينة حول هذا البعد، علماً ان الانحراف المعياري (1.35799) لبعد اللامعيارية و قيمة ( $t=2.933$ ) عند مستوى دلالة (0.004)، مما يدل على أن قيمة  $t$  معنوية في هذا البعد وبالتالي تختلف استجابات أفراد العينة حول هذا البعد عن متوسطها الافتراضي وتميل نحو الموافق.

**تفسير النتيجة:** بما أنه كانت إجابات الأفراد تميل نحو الموافق، فإن هذا يدل على شعور العاملين بالعزلة الاجتماعية و عدم التأقلم مع بنية العمل و زملاء العمل و عدم المشاركة بأي نشاط يقوم به المصرف.

#### 4- غربة الذات:

جدول (12) يوضح اختبار t و المتوسطات و الانحرافات المعيارية لبعده غربة الذات

One-Sample t Test					
sig	T	Std. Deviation	Mean	N	
.002	3.251	1.516	3.52	91	لا يمنحني عملي الشعور بالرضا الشخصي
.005	2.892	1.522	3.46	91	أشعر بعدم التوافق بين قناعاتي وما أقوم به في العمل
.003	3.083	1.530	3.49	91	أشعر بعدم القدرة على تحقيق ذاتي داخل المصرف
.000	5.875	1.338	3.82	91	أشعر أن وظيفتي لا تشبع لدي الحاجة لإثبات نفسي وقدراتي
.000	7.077	1.303	3.97	91	أرى أن ما حققته من إنجاز في العمل لم يحقق طموحي المهني
.000	4.924	1.26450	3.6527	91	<b>غربة الذات</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات الإحصائية

من الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي لاستجابة الأفراد حول لبعده غربة الذات للاغتراب الوظيفي (3.6527) وهو اعلى من المتوسط الافتراضي (3) على حسب مقياس ليكرت الخماسي. مما يدل على درجة موافقة من قبل أفراد العينة في هذا البعد، علماً أن الانحراف المعياري (1.26450) لبعده غربة الذات و قيمة (t=4.924) عند مستوى دلالة (.000)، مما يدل على أن قيمة t معنوية في هذا البعد وبالتالي تختلف استجابات أفراد العينة حول هذا البعد عن متوسطها الافتراضي وتميل نحو الموافق.

**تفسير النتيجة:** بما أنه كانت إجابات الأفراد تميل نحو الموافق، فإن هذا يدل على شعور بأن عملهم لا يعبر عن قيمهم و اهتماماتهم الشخصية.

### 2.4.3 التساؤل الثاني: ما هي مستويات الدافعية نحو الإنجاز للعاملين في مصرف

#### سوريا و الخليج في دمشق؟

جدول (13) يوضح اختبار t و المتوسطات و الانحرافات المعيارية للدافعية نحو الإنجاز

One-Sample t Test					
sig	T	Std. Deviation	Mean	N	Sig
.035	2.144	1.711	3.38	91	أسعى أن أكون متميزاً بين زملائي
.026	2.265	1.713	3.41	91	لا أتهرب من التزاماتي و مسؤولياتي
.011	2.586	1.662	3.45	91	أبذل قصارى جهدي من أجل أن أنجح في عملي
.015	2.484	1.688	3.44	91	أحب التنظيم في عملي
.174	1.371	1.606	3.23	91	أفضل الأعمال التي تتطلب مهارات عالية
.272	1.106	1.612	3.19	91	أعتني بإختيار أصدقاء جادين
.015	2.492	1.641	3.43	91	. أهتم بتطوير طريقة عملي
.027	2.243	1.589	3.37	91	أحب الاطلاع على الأمور الجديدة التي تخص عملي
.008	2.715	1.621	3.46	91	أحترم المسؤول الذي يناقشني فيما أنجزت من عمل
.015	2.470	1.570	3.41	91	أبادر في حل المشكلات المهنية التي تعترضني
.021	2.347	1.53225	3.3769	91	الدافعية للإنجاز

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات الإحصائية

من الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي لاستجابة الأفراد حول الدافعية نحو الإنجاز (3.3769) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) على حسب مقياس ليكرت الخماسي. مما يدل على درجة موافقة في هذا البعد، علماً ان الانحراف المعياري (1.53225) لبعد الدافعية نحو الإنجاز و قيمة (t=2.347) عند مستوى دلالة (.021)، مما يدل على أن قيمة t معنوية في هذا البعد وبالتالي تختلف استجابات أفراد العينة حول هذا البعد عن متوسطها الافتراضي وتميل نحو الموافق.

تفسير النتيجة: بما أنه كانت الإجابات تميل نحو الموافق، فهذا يدل على أن العاملين لديهم دافع للإنجاز و تطوير و تحقيق أهدافهم و التفوق في إنجازها.

### 3.4.3 التساؤل الثالث: ما هو أثر مستويات الاغتراب الوظيفي (العجز، اللامعيارية،

العزلة الاجتماعية، غربة الذات) على دافعية العاملين نحو الإنجاز في المصرف؟

لاختبار هذه الإشكالية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Stepwise وذلك بإدخال أبعاد الاغتراب الوظيفي كمتغيرات مستقلة و الدافعية نحو الإنجاز كمتغير تابع، يظهر الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

جدول(14) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الاغتراب الوظيفي و دافعية العاملين نحو الإنجاز

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.754 <sup>a</sup>	.568	.548	1.03014

المصدر: مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط R تساوي (0.754)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين أبعاد الاغتراب الوظيفي الدافعية نحو الإنجاز وأن معامل التحديد هو (0.568)، أي أن أبعاد الاغتراب الوظيفي تفسر (56.8%) من التغيرات الحاصلة في دافعية العاملين نحو الإنجاز

جدول(15) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	120.039	4	30.010	28.279	.000 <sup>b</sup>
	Residual	91.262	86	1.061		
	Total	211.302	90			

المصدر: مخرجات برنامج spss



من الجدول السابق نجد أن تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائية F وهي (28.279)، ومعنوية الدلالة الحسابية (0.000)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي و بالتالي يوجد أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

جدول (16) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لتأثير الاغتراب الوظيفي على الدافعة نحو الإنجاز

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.261	.340		18.403	.000
	الشعور بالعجز	-.308	.210	-.249	-1.465	.147
	اللامعيارية	-.361	.229	-.297	-1.573	.119
	العزلة الاجتماعية	-.625	.186	-.554	-3.357	.001
	غربة الذات	.430	.199	.355	2.166	.033

المصدر: مخرجات برنامج spss

من الجدول (16) السابق نجد أن:

- بالنسبة للبعد الأول (الشعور بالعجز): فإن قيم Beta (-0.249) و T (-1.465) و sig (.147)، تشير إلى أن هذا البعد ليس له أثر ذو دلالة احصائية على الدافعية نحو الإنجاز.
- بالنسبة للبعد الثاني (اللامعيارية): فإن قيم Beta (-0.297) و T (-1.573) و sig (.119)، تشير إلى أن هذا البعد ليس له أثر ذو دلالة احصائية على الدافعية نحو الإنجاز.
- بالنسبة للبعد الثالث (العزلة الاجتماعية): تشير القيم إلى أن الزيادة في العزلة الاجتماعية تؤدي إلى التقليل من الدافعية للإنجاز، وهذا يتضح من قيم Beta (-0.554) و T (-3.357) و sig (.001). إلى أن هذا البعد له أثر ذو دلالة احصائية على الدافعية نحو الإنجاز.
- بالنسبة للبعد الرابع (غربة الذات): تشير قيم Beta (0.355) و T (2.166) و sig (.033). إلى أن هذا البعد له أثر ذو دلالة احصائية على الدافعية نحو الإنجاز و العلاقة بينهما طردية.

## تفسير النتيجة:

يشير هذا الاختبار إلى أن أبعاد الاغتراب الوظيفي وخاصة العزلة الاجتماعية و غربة الذات (أثر إيجابي) له أثر معنوي على الدافعية نحو الإنجاز، فهذا يعني أن شعور العاملين بالعزلة و الانفصال عن زملائهم، و أيضاً شعورهم إلى أن عدم تطابق العمل مع اهتماماتهم و قيمهم، هذا يؤثر على دافعيتهم نحو تحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة، حيث أن الجوانب النفسية و الاجتماعية للعاملين تلعب دوراً مهماً في الدافعية نحو الإنجاز، فالعاملون الذين يشعرون بالعزلة الاجتماعية أو أن عملهم لا يعبر عن ذواتهم هم أكثر عرضة لتدني مستوى دافعيتهم نحو الإنجاز مقارنةً بالعاملين الذين يشعرون بالعجز و اللامعيارية.

- نموذج انحدار أثر الاغتراب الوظيفي على دافعية العاملين نحو الإنجاز هو:

بناءً على نتائج جدول coefficients السابق، يمكننا استنتاج معادلة الانحدار الخطي المتعدد التي تربط الدافعية نحو الإنجاز بالاغتراب الوظيفي:

$$Y = a + bx$$

حيث:

Y: الدافعية نحو الإنجاز.

a: الثابت في النموذج

b: معامل الانحدار لكل بعد من أبعاد الاغتراب الوظيفي.

x: أبعاد الاغتراب الوظيفي

بناءً على القيم الموجودة في الجدول:

$$a = 6.261$$

$$b_1 = -0.308, b_2 = -0.361, b_3 = -0.625, b_4 = 0.430$$

حيث لم يكن هناك أثر ذو دلالة إحصائية على بعدي الشعور بالعجز و اللامعيارية في الاغتراب الوظيفي على الدافعية نحو الإنجاز، فليس من الضروري أن تكون هذه المتغيرات موجودة في معادلة الانحدار الخطي كمتغيرات مستقلة.

من خلال النتائج السابقة فإن معادلة الانحدار الخطي لنموذج الدراسة كالتالي:

$$Y = 6.261 - 0.625X_3 + 0.430X_4$$

**من معادلة الانحدار الخطي نستنتج:**

الدافعية نحو الإنجاز لدى العاملين تساوي 0، في حال عدم وجود أي متغير بعد من أبعاد الاغتراب الوظيفي، و ينقص بقيمة 0.625 مقابل كل زيادة بنسبة 1% سيؤدي إلى انخفاض الدافعية للإنجاز لدى العاملين بنسبة 62.5% أي أن هناك تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للاغتراب الوظيفي المتعلق بالعزلة الاجتماعية على الدافعية نحو الإنجاز.

يزيد بقيمة 0.430 مقابل كل زيادة 1% سيؤدي إلى زيادة الدافعية للإنجاز لدى العاملين بنسبة 43% أي أن هناك تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية للاغتراب الوظيفي المتعلق بغربة الذات على الدافعية نحو الإنجاز. بالمقارنة مع الدراسات السابقة (نمشان، 2019) نجد أنها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث:

- 1- مستوى أبعاد الاغتراب الوظيفي لدى العاملين جاء بدرجات متوسطة.
- 2- هناك مستوى عال من الدافعية نحو الإنجاز لدى العاملين.
- 3- وجود علاقة ارتباطية بين الاغتراب الوظيفي و الدافعية نحو الإنجاز.

#### **4.4.3 التساؤل الرابع: هل تختلف استجابات أفراد العينة حول الاغتراب الوظيفي باختلاف**

**المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة)؟**

## 1- حسب الجنس:

لاختبار هذه الإشكالية، تم استخدام اختبار Independent-Sample T Test ويظهر الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

جدول (17) يوضح تحليل الفارق الجوهري حول الاغتراب الوظيفي حسب متغير الجنس

نتائج واختبارات استجابات افراد العينة حول الاغتراب الوظيفي حسب متغير الجنس						
Sig	F	Std. Deviation	Mean	N	الفئات	الأبعاد
0.007	7.610	1.38211	3.6188	40	ذكر	الشعور بالعجز
		1.10143	3.2745	51	أنثى	
.014	6.253	1.40832	3.6350	40	ذكر	اللامعيارية
		1.13947	3.3961	51	أنثى	
.245	1.370	1.41331	3.6500	40	ذكر	العزلة الاجتماعية
		1.29782	3.2353	51	أنثى	
.052	3.877	1.42317	3.5850	40	ذكر	غربة الذات
		1.13656	3.7059	51	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات الإحصائية

من الجدول السابق نجد أن:

- بلغ متوسط إجابات الإناث في متغير الشعور بالعجز 3.2745 و بانحراف معياري 1.10143 و متوسط إجابات الذكور 3.6188 و بانحراف معياري 1.13947 كما أن مستوى الدلالة Sig=0.007 وهي أصغر من 5%، وبالتالي يوجد فرق جوهري بين استجابات الذكور والإناث حول متغير الشعور بالعجز.
- بلغ متوسط إجابات الإناث في متغير اللامعيارية 3.3961 و بانحراف معياري 1.13947 و متوسط إجابات الذكور 3.6350 و بانحراف معياري 1.40832 كما أن مستوى الدلالة Sig=0.014 وهي أصغر من 5%، وبالتالي يوجد فرق جوهري بين استجابات الذكور والإناث حول متغير اللامعيارية.
- بلغ متوسط إجابات الإناث في متغير العزلة الاجتماعية 3.2353 و بانحراف معياري 1.29782 و متوسط إجابات الذكور 3.6500 و بانحراف معياري 1.41331 كما أن مستوى الدلالة Sig=0.245 وهي أكبر من 5%، وبالتالي لا يوجد فرق جوهري بين استجابات الذكور والإناث حول متغير العزلة الاجتماعية.
- بلغ متوسط إجابات الإناث في متغير غربة الذات 3.7059 و بانحراف معياري 1.13656 و متوسط إجابات الذكور 3.5850 و بانحراف معياري 1.42317 كما أن مستوى الدلالة Sig=0.52 وهي أكبر من 5%، وبالتالي لا يوجد فرق جوهري بين استجابات الذكور والإناث حول متغير العزلة الاجتماعية.

## 2- حسب الفئة العمرية:

لاختبار هذه الإشكالية، تم استخدام اختبار One-Way ANOVA وتظهر الجداول التالية نتائج هذا الاختبار:

جدول (18) يوضح تحليل الفارق الجوهري حسب متغير الفئة العمرية لبعث الشعور بالعجز

ANOVA					
الشعور بالعجز					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13.219	3	4.406	3.077	.032
Within Groups	124.592	87	1.432		
Total	137.812	90			

جدول(19) يوضح تحليل الفارق الجوهري حسب متغير الفئة العمرية لبعده اللامعيارية

ANOVA					
اللامعيارية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	20.204	3	6.735	4.750	.004
Within Groups	123.346	87	1.418		
Total	143.550	90			

جدول(20) يوضح تحليل الفارق الجوهري حسب متغير الفئة العمرية لبعده العزلة الاجتماعية

ANOVA					
العزلة الاجتماعية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	27.179	3	9.060	5.679	.001
Within Groups	138.793	87	1.595		
Total	165.972	90			

جدول(21) يوضح تحليل الفارق الجوهري حسب متغير الفئة العمرية لبعده غربة الذات

ANOVA					
غربة الذات					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	20.286	3	6.762	4.759	.004
Within Groups	123.621	87	1.421		
Total	143.907	90			

المصدر: مخرجات برنامج sps

من الجداول (18,19,20,21) السابقة نجد أن:

- أن قيمة  $Sig = 0.032$  والتي هي أصغر من 5%، وبالتالي يوجد فارق جوهري تبعاً للفئة العمرية في التأثير على متغير الشعور بالعجز.
- أن قيمة  $Sig = 0.004$  والتي هي أصغر من 5%، وبالتالي يوجد فارق جوهري تبعاً للفئة العمرية في التأثير على متغير اللامعيارية.
- أن قيمة  $Sig = 0.001$  والتي هي أصغر من 5%، وبالتالي يوجد فارق جوهري تبعاً للفئة العمرية في التأثير على متغير العزلة الاجتماعية.

- أن قيمة Sig= 0.004 والتي هي أصغر من 5%، وبالتالي يوجد فارق جوهري تبعاً للفئة العمرية في التأثير على متغير غربة الذات.

### 3- حسب المستوى العلمي:

لاختبار هذه الإشكالية، تم استخدام اختبار One-Way ANOVA وتظهر الجداول التالية نتائج هذا الاختبار:

جدول (22) يوضح تحليل الفارق الجوهري حسب متغير المستوى العلمي لبعده الشعور بالعجز

ANOVA					
الشعور بالعجز					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.862	2	.931	.603	.550
Within Groups	135.950	88	1.545		
Total	137.812	90			

جدول (23) يوضح تحليل الفارق الجوهري حسب متغير المستوى العلمي لبعده اللامعيارية

ANOVA					
اللامعيارية					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.599	2	1.799	1.131	.327
Within Groups	139.951	88	1.590		
Total	143.550	90			

جدول (24) يوضح تحليل الفارق الجوهري حسب متغير المستوى العلمي لبعده العزلة الاجتماعية

ANOVA					
العزلة الاجتماعية					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.654	2	.327	.174	.841
Within Groups	165.318	88	1.879		
Total	165.972	90			

جدول (25) يوضح تحليل الفارق الجوهري حسب متغير المستوى العلمي لبعد غربة الذات

ANOVA					
غربة الذات					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.518	2	1.259	.783	.460
Within Groups	141.389	88	1.607		
Total	143.907	90			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجداول (22,23,24,25) السابقة نجد أن:

- أن قيمة  $Sig = 0.550$  والتي هي أكبر من 5%، وبالتالي لا يوجد فارق جوهري تبعاً للمستوى العلمي في التأثير على متغير الشعور بالعجز.
- أن قيمة  $Sig = 0.327$  والتي هي أكبر من 5%، وبالتالي لا يوجد فارق جوهري تبعاً للمستوى العلمي في التأثير على متغير اللامعيارية.
- أن قيمة  $Sig = 0.841$  والتي هي أكبر من 5%، وبالتالي لا يوجد فارق جوهري تبعاً للمستوى العلمي في التأثير على متغير العزلة الاجتماعية.
- أن قيمة  $Sig = 0.460$  والتي هي أكبر من 5%، وبالتالي لا يوجد فارق جوهري تبعاً للمستوى العلمي في التأثير على متغير غربة الذات.

#### 4- حسب طبيعة العمل:

لاختبار هذه الإشكالية، تم استخدام اختبار Independent-Sample T Test ويظهر الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:



جدول (26) يوضح تحليل الفارق الجوهري حول الاغتراب الوظيفي حسب متغير طبيعة العمل

نتائج واختبارات استجابات افراد العينة حول الاغتراب الوظيفي حسب متغير طبيعة العمل						
Sig	F	Std. Deviation	Mean	N	الفئات	الأبعاد
.304	1.069	1.20148	3.8274	42	فني	الشعور بالعجز
		1.17303	3.0816	49	إداري	
.507	0.443	1.10953	4.0333	42	فني	اللامعيارية
		1.21605	3.0449	49	إداري	
.661	0.194	1.21267	3.9333	42	فني	العزلة الاجتماعية
		1.33018	2.9755	49	إداري	
.293	1.120	1.10790	4.0810	42	فني	غربة الذات
		1.28517	3.2857	49	إداري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات الإحصائية

من الجدول (26) نجد أن:

- بلغ متوسط إجابات الفنيين في متغير الشعور بالعجز 3.8274 و بانحراف معياري 1.20148 و متوسط إجابات الإداريين 3.0816 و بانحراف معياري 1.17303 كما أن مستوى الدلالة

Sig=0.304 وهي أكبر من 5%، وبالتالي لا يوجد فرق جوهري بين استجابات الفنيين و الإداريين حول متغير الشعور بالعجز.

- بلغ متوسط إجابات الفنيين في متغير اللامعيارية 4.0333 و بانحراف معياري 1.10953 و متوسط إجابات الإداريين 3.0449 و بانحراف معياري 1.21605 كما أن مستوى الدلالة Sig=0.507 وهي أكبر من 5%، وبالتالي لا يوجد فرق جوهري بين استجابات الفنيين و الإداريين حول متغير اللامعيارية.
- بلغ متوسط إجابات الفنيين في متغير العزلة الاجتماعية 3.9333 و بانحراف معياري 1.21267 و متوسط إجابات الإداريين 2.9755 و بانحراف معياري 1.33018 كما أن مستوى الدلالة Sig=0.661 وهي أكبر من 5%، وبالتالي لا يوجد فرق جوهري بين استجابات الفنيين و الإداريين حول متغير العزلة الاجتماعية.
- بلغ متوسط إجابات الفنيين في متغير غربة الذات 4.0810 و بانحراف معياري 1.10790 و متوسط إجابات الإداريين 3.2857 و بانحراف معياري 1.28517 كما أن مستوى الدلالة Sig=0.293 وهي أكبر من 5%، وبالتالي لا يوجد فرق جوهري بين استجابات الفنيين و الإداريين حول متغير غربة الذات.

#### 5- حسب عدد سنوات الخبرة:

لاختبار هذه الإشكالية، تم استخدام اختبار One-Way ANOVA وتظهر الجداول التالية نتائج هذا الاختبار:

جدول (27) يوضح تحليل الفارق الجوهري حسب متغير عدد سنوات الخبرة لبعده الشعور بالعجز

ANOVA					
الشعور بالعجز					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.172	3	1.724	1.131	.341
Within Groups	132.640	87	1.525		
Total	137.812	90			

جدول (28) يوضح تحليل الفارق الجوهرى حسب متغير عدد سنوات الخبرة لبعده اللامعيارية

ANOVA					
اللامعيارية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8.842	3	2.947	1.904	.135
Within Groups	134.708	87	1.548		
Total	143.550	90			

جدول (29) يوضح تحليل الفارق الجوهرى حسب متغير عدد سنوات الخبرة لبعده العزلة الاجتماعية

ANOVA					
العزلة الاجتماعية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15.252	3	5.084	2.935	.038
Within Groups	150.720	87	1.732		
Total	165.972	90			

جدول (30) يوضح تحليل الفارق الجوهرى حسب متغير عدد سنوات الخبرة لبعده غربة الذات

ANOVA					
غربة الذات					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9.785	3	3.262	2.116	.104
Within Groups	134.122	87	1.542		
Total	143.907	90			

المصدر: مخرجات برنامج spss

من الجداول (27,28,29,30) الساقاة نجد أن:

- أن قيمة  $Sig = 0.341$  والتي هي أكبر من 5%، وبالتالي لا يوجد فارق جوهرى تبعاً للمستوى العلمى فى التأثير على متغير الشعور بالعجز.
- أن قيمة  $Sig = 0.135$  والتي هي أكبر من 5%، وبالتالي لا يوجد فارق جوهرى تبعاً للمستوى العلمى فى التأثير على متغير اللامعيارية.
- أن قيمة  $Sig = 0.038$  والتي هي أكبر من 5%، وبالتالي يوجد فارق جوهرى تبعاً للمستوى العلمى فى التأثير على متغير العزلة الاجتماعية.

- أن قيمة Sig= 0.104 والتي هي أكبر من 5%، وبالتالي لا يوجد فارق جوهري تبعاً للمستوى العلمي في التأثير على متغير غربة الذات.

**5.4.3 التساؤل الخامس:** هل تختلف استجابات أفراد العينة حول الدافعية نحو الإنجاز باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، طبيعة العمل، عدد سنوات الخبرة)؟

### 1- حسب الجنس:

لاختبار هذه الإشكالية، تم استخدام اختبار Independent-Sample T Test ويظهر الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

جدول (31) يوضح تحليل الفارق الجوهري حول الدافعية نحو الإنجاز حسب متغير الجنس

نتائج واختبارات استجابات افراد العينة حول الدافعية نحو الإنجاز حسب متغير الجنس						
Sig	F	Std. Deviation	Mean	N	الفئات	الأبعاد
0.000	14.942	1.63221	2.7500	40	ذكر	الدافعية نحو الإنجاز
		1.25976	3.8686	51	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات الإحصائية

من الجدول (31) السابق نجد أن:

- بلغ متوسط إجابات الإناث في متغير 3.8686 و بانحراف معياري 1.25976 و متوسط إجابات الذكور 2.7500 و بانحراف معياري 1.63221 كما أن مستوى الدلالة Sig=0.00 وهي أصغر

من 5%، وبالتالي يوجد فرق جوهري بين استجابات الفنيين و الإداريين حول متغير الدافعية نحو الإنجاز.

## 2- حسب الفئة العمرية:

لاختبار هذه الإشكالية، تم استخدام اختبار One-Way ANOVA ويظهر الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

جدول (32) يوضح تحليل الفارق الجوهري حسب متغير الفئة العمرية لبعث الدافعية نحو الإنجاز

ANOVA					
الدافعية نحو الإنجاز					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	19.116	3	6.372	2.884	.040
Within Groups	192.186	87	2.209		
Total	211.302	90			

المصدر: مخرجات برنامج spss

من الجدول (32) السابق نجد أن:

- قيمة Sig= 0.040 والتي هي أصغر من 5%، وبالتالي يوجد فرق جوهري تبعاً للفئة العمرية في التأثير على متغير الدافعية نحو الإنجاز.

## 3- حسب المستوى العلمي:

لاختبار هذه الإشكالية، تم استخدام اختبار One-Way ANOVA ويظهر الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

جدول (33) يوضح تحليل الفارق الجوهري حسب متغير المستوى العلمي لبعث الدافعية نحو الإنجاز

ANOVA					
الدافعية نحو الإنجاز					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.352	2	2.676	1.143	.323
Within Groups	205.950	88	2.340		
Total	211.302	90			

المصدر: مخرجات برنامج spss

من الجدول (33) السابق نجد أن:

- قيمة  $Sig= 0.113$  والتي هي أكبر من 5%، وبالتالي لا يوجد فرق جوهري تبعاً للمستوى العلمي في التأثير على متغير الدافعية نحو الإنجاز.

#### 4- حسب طبيعة العمل:

لاختبار هذه الإشكالية، تم استخدام اختبار Independent-Sample T Test ويظهر الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

جدول (34) يوضح تحليل الفارق الجوهري حسب متغير طبيعة العمل لبعده الدافعية نحو الإنجاز

نتائج واختبارات استجابات افراد العينة حول الدافعية نحو الإنجاز حسب متغير طبيعة العمل						
Sig	F	Std. Deviation	Mean	N	الفئات	الأبعاد
0.002	10.420	1.60773	2.8762	42	فني	الدافعية نحو الإنجاز
		1.33673	3.8061	49	إداري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البيانات الإحصائية

من الجدول (34) السابق نجد أن:

- بلغ متوسط إجابات الفنيين 2.8762 و بانحراف معياري 1.60773 و متوسط إجابات الإداريين 3.8061 و بانحراف معياري 1.33673 كما أن مستوى الدلالة  $Sig=0.002$  وهي أصغر من 5%، وبالتالي يوجد فرق جوهري بين استجابات الفنيين و الإداريين حول متغير الدافعية نحو الإنجاز.

#### 5- حسب عدد سنوات الخبرة:

لاختبار هذه الإشكالية، تم استخدام اختبار One-Way ANOVA ويظهر الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

جدول (35) يوضح الفارق الجوهري حسب متغير عدد سنوات الخبرة لبعده الدافعية نحو الإنجاز

ANOVA					
الدافعية نحو الإنجاز					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13.948	3	4.649	2.050	.113
Within Groups	197.353	87	2.268		
Total	211.302	90			

المصدر: مخرجات برنامج spss

من الجدول (35) السابق نجد أن:

- قيمة  $Sig = 0.113$  والتي هي أكبر من 5%، وبالتالي لا يوجد فارق جوهري تبعاً لعدد سنوات الخبرة في التأثير على متغير الدافعية نحو الإنجاز.

## النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- وجود مستوى عالي من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في المصرف، بحسب ما عبر عنه أفراد العينة المدروسة أن الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في مصرف سوريا و الخليج منتشر درجات متفاوتة ضمن الحدود العليا فيما يتعلق ببعد غربة الذات، يليه بعد اللامعيارية، يليه بعد الشعور بالعجز، و أخيراً بعد العزلة الاجتماعية.
- 2- وجود مستوى عالي من الدافعية نحو الإنجاز لدى العاملين في المصرف، بحسب ما عبر عنه أفراد العينة المدروسة أن هناك دافعية للعاملين نحو الإنجاز بالرغم من وجود الاغتراب الوظيفي، حيث أن هذه الدافعية يمكن أن تكون بهدف المحاولة في التغلب على الاغتراب الوظيفي، أو ممكن أن تكون من بتطبيق الضغط أو أساليب القيادة الديكتاتورية من قبل القادة.
- 3- عدم وجود أثر معنوي لبعد الشعور بالعجز على الدافعية نحو الإنجاز للعاملين في المصرف عند مستوى دلالة (0.05).
- 4- عدم وجود أثر معنوي لبعد اللامعيارية على الدافعية نحو الإنجاز للعاملين في المصرف عند مستوى دلالة (0.05).
- 5- وجود أثر معنوي لبعد العزلة الاجتماعية على الدافعية نحو الإنجاز للعاملين في المصرف عند مستوى دلالة (0.05).
- 6- وجود أثر معنوي لبعد غربة الذات على الدافعية نحو الإنجاز للعاملين في المصرف عند مستوى دلالة (0.05).
- 7- تختلف استجابات أفراد العينة حول (الشعور بالعجز، اللامعيارية) وفق متغير الجنس (ذكر، أنثى)، حيث يوجد فارق جوهري في تأثير متغير الجنس على الشعور بالعجز و اللامعيارية.
- 8- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول (العزلة الاجتماعية، غربة الذات) وفق متغير الجنس (ذكر، أنثى)، حيث لا يوجد فارق جوهري في تأثير متغير الجنس على العزلة الاجتماعية غربة الذات.



- 9- تختلف استجابات أفراد العينة حول (الشعور بالعجز، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، غربة الذات) وفق متغير الفئة العمرية، حيث يوجد فارق جوهري في تأثير متغير الفئة العمرية على الشعور بالعجز و اللامعيارية و العزلة الاجتماعية و غربة الذات.
- 10- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول (الشعور بالعجز، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، غربة الذات) وفق متغير المستوى العلمي، حيث لا يوجد فارق جوهري في تأثير متغير المستوى العلمي على الشعور بالعجز و اللامعيارية و العزلة الاجتماعية و غربة الذات.
- 11- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول (الشعور بالعجز، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، غربة الذات) وفق متغير طبيعة العمل، حيث لا يوجد فارق جوهري في تأثير متغير طبيعة العمل على الشعور بالعجز و اللامعيارية و العزلة الاجتماعية و غربة الذات.
- 12- تختلف استجابات أفراد العينة حول (العزلة الاجتماعية) وفق متغير عدد سنوات الخبرة، حيث يوجد فارق جوهري في تأثير متغير عدد سنوات الخبرة على العزلة الاجتماعية.
- 13- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول (الشعور بالعجز، اللامعيارية، غربة الذات) وفق متغير عدد سنوات الخبرة، حيث لا يوجد فارق جوهري في تأثير متغير عدد سنوات الخبرة على الشعور بالعجز و اللامعيارية و غربة الذات.
- 14- تختلف استجابات أفراد العينة حول (الدافعية نحو الإنجاز) وفق متغير الجنس (ذكر، أنثى)، حيث يوجد فارق جوهري في تأثير متغير الجنس على الدافعية نحو الإنجاز.
- 15- تختلف استجابات أفراد العينة حول (الدافعية نحو الإنجاز) وفق متغير الفئة العمرية، حيث يوجد فارق جوهري في تأثير متغير الفئة العمرية على الدافعية نحو الإنجاز.
- 16- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول (الدافعية نحو الإنجاز) وفق متغير المستوى العلمي، حيث لا يوجد فارق جوهري في تأثير متغير المستوى العلمي على الدافعية نحو الإنجاز.
- 17- تختلف استجابات أفراد العينة حول (الدافعية نحو الإنجاز) وفق متغير طبيعة العمل، حيث يوجد فارق جوهري في تأثير متغير طبيعة العمل على الدافعية نحو الإنجاز.
- 18- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول (الدافعية نحو الإنجاز) وفق متغير المستوى العلمي، حيث لا يوجد فارق جوهري في تأثير متغير المستوى العلمي على الدافعية نحو الإنجاز.

19- لا تختلف استجابات أفراد العينة حول (الدافعية نحو الإنجاز) وفق متغير عدد سنوات الخبرة، حيث لا يوجد فارق جوهري في تأثير متغير عدد سنوات الخبرة على الدافعية نحو الإنجاز.

## التوصيات:

تبعاً لما توصلت الدراسة إليه من نتائج الدراسة، توصلت الباحثة إلى التوصيات التالية:

- 1- توفير برامج تدريبية بشكل مستمر لمساعدة الموظفين على تحسين مهاراتهم و زيادة ثقافتهم في أداء وظائفهم.
- 2- منح الموظفين المزيد من الصلاحيات و المسؤوليات، و زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما يساعد العاملين على قدرتهم في التغلب على المشكلات التي قد تواجههم في أثناء أداء عملهم.
- 3- وضع سياسات و إجراءات و معايير واضحة و مفهومة للعمليات داخل المصرف، و تحديد الأهداف بشكل واضح لكل موظف و توفير الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- 4- تنظيم أنشطة و فعاليات بين العاملين مثل ورشات عمل جماعية مما يعزز التفاعل فيما بينهم.
- 5- تعيين مرشدين للموظفين الجدد لمساعدتهم على الاندماج في بيئة العمل بسرعة و سهولة.
- 6- توفير بيئة عمل داعمة قائمة على التشجيع الدائم لمساعدة العاملين في التعبير عن آرائهم، و تقديم التغذية الراجعة بشكل مستمر حول أداء الموظفين و مساعدتهم في تحسينه.
- 7- تقديم حوافز و مكافآت بناءً على الأداء الجيد و المتميز، و الاعتراف و التقدير على الجهود المبذولة من قبل الموظفين على إنجازاتهم و إسهاماتهم في تحقيق أهداف المصرف، مما يخلق شعور الرضا و يزيد من الدافعية لإنجاز المهام بشكل أفضل.
- 8- تطوير المسارات الوظيفية للنمو داخل المصرف و زيادة الدافعية للإنجاز.

## الخاتمة:

تبين لنا من خلال ما تناولناه أن موضوع الاغتراب الوظيفي و أثره على الدافعية نحو الإنجاز ذات أهمية كبيرة و هو جدير بالدراسة، و لقد حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة موضوع الاغتراب الوظيفي و الدافعية نحو الإنجاز في إطاره النظري و التطبيقي، حيث تم النظر في الجانب النظري إلى المفاهيم و النظريات المتعلقة بالاغتراب الوظيفي، و المفاهيم و النظريات المتعلقة بالدافعية نو الإنجاز، و من أجل الإجابة على التساؤلات جاءت الدراسة التطبيقية حول عينة من العاملين في مصرف سوريا و الخليج في دمشق.

و أوضحت الدراسة الميدانية لموضوعنا التساؤلات المقترحة لإشكالية البحث، و خرجنا بنتيجة أن هناك أثر لبعض أبعاد الاغتراب الوظيفي على الدافعية نحو الإنجاز.

كما نأمل أن يكون هذا البحث المتواضع مرجع لتناول هذا الموضوع من جوانب أخرى غير المتناولة في دراستنا، كما نفتح للباحثين باب للتوسع أكثر فيه، و تناوله بصفة معمقة أكثر.

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- 1- ابراهيم، حسن، (1991)، العلاقة بين تحقيق الذات و اتجاهات المرشد التربوي نحو مهنته، رسالة ماجستير كلية التربية، جامعة العراق.
- 2- أبو جادو، صلاح، (1998)، علم النفس التربوي، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- 3- ابو شقة، سعد، (2007)، الدافعية للإنجاز، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.
- 4- الأزرق، عبد الرحمن، (2000)، علم النفس التربوي للمعلمين، مكتبة الفكر العربي، لبنان.
- 5- أميرة، (2022)، الاغتراب الوظيفي و علاقته بالإنجاز في مديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر.
- 6- بن زاهي، منصور، (2007)، الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 7- حسنين، أحمد، (2014)، الإحباط الإداري الأسباب والعلاج، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- 8- خليفة، عبد اللطيف محمد، (2003)، دراسات في سيكولوجية الاغتراب، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع.
- 9- دروزة، القواسمي، (2014)، أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي، دراسة تطبيقية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، الأردن.
- 10- زهران، سناء، (2004)، الصحة النفسية لتصحيح مشاعر و معتقدات الاغتراب، عالم الكتب للنشر و التوزيع، مصر.
- 11- شاويش، مصطفى، (2004)، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر و التوزيع، مصر.

- 12- شحاتة، أسماء، (2011)، الاغتراب النفسي و علاقته الدافعية للإنجاز لدى المعوقين بصرياً في محافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 13- شيحة، نادر، (2000)، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 14- طه، فرج، (2003)، موسوعة علم النفس و التحليل النفسي، ط2، دار الغريب للطباعة و التوزيع، القاهرة، مصر.
- 15- عبد الحميد، إبراهيم، (2002)، دافعية الإنجاز و علاقتها من توكيد الذات و بعض المتغيرات الديموغرافية، كلية الآداب، جامعة القاهرة، مصر.
- 16- عبد الخالق، احمد، (1991)، الدافع للإنجاز لدى اللبنانيين، من بحوث المؤتمر السابع، مصر.
- 17- عبد العزيز، رشاد، (1994)، علم النفس الدافعية، دار النهضة العربية، مصر.
- 18- عبد الله، مجدي، (2003)، علم النفس التربوي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية.
- 19- عبد المالك، (2021)، الاغتراب الوظيفي و علاقته بالإنجاز لدى عمال المركب التجاري الصناعي المطاحن الكبرى العيونات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- 20- عدائكة، سامية، (2011)، الشعور بالإغتراب وعلاقته بمدى التوافق لدى عينة من الطلبة الأجانب بالجزائر، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ورقمة، الجزائر.
- 21- غباري، احمد، (2008)، السلوك التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر.
- 22- لزه، مساعدي، (2013)، نظرية الاغتراب من المنظورين العربي والغربي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 23- مشعان، عويدة، (1996)، علم النفس الصناعي، دار المعارف، القاهرة، مصر.
- 24- معمر، داوود، (2006)، منظمات الاعمال و الحوافز و المكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- 25- المغربي، عبد الحميد، (2007)، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- 26- ناصري، محمد، (2010)، مظاهر الاغتراب النفسي لدى طلبة التربية البدنية و انعكاساته على الطمانينة النفسية، رسالة ماجستير، تخصص إرشاد نفسي رياضي، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

27- نمشان، (2019)، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى قادة المدارس بمحافظة

بلقرن،مجلة كلية التربية،جامعة الأزهر، العدد(182)، مصر.

28- الهاشمي، لوكيا،(2006)، السلوك التنظيمي،دار الهدى للطباعة و النشر، عين مليلة، الجزائر.

#### المراجع باللغة الإنكليزية:

- 1- Anastasiia Kozhina (2020,) Work Alienation during COVID-19: Main Factors and Conditions (An Example of University Professors)
- 2- Nelson Lindsay, O'donhue Wayne,(2006), Alienation psychology and Human Ressources Management,Refereed paper proceeding, of the 2nd Australian center for Research in Employment and work,parto, Italy,p4.

#### المواقع الإلكترونية:

1- <http://www.hiba.edu.sy/index.php?lang=1&ex=2&page=list&dir=marks>

## ملحق الدراسة:

تم تصميم هذا الاستبيان للحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم بإعداده لنيل درجة الإجازة في إدارة الموارد البشرية بموضوع:  
أثر الاغتراب الوظيفي على دافعية العاملين نحو الإنجاز، تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة أثر الاغتراب الوظيفي بمختلف أبعاده (الشعور بالعجز، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، غربة الذات) على الدافعية نحو الإنجاز من خلال دراسة حالة للعاملين في مصرف سوريا و الخليج، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية لأنها ستكون ذات أهمية بالغة، علماً أن البيانات الواردة هنا ستعامل بسرية تامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي.

### القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية و الوظيفية:

1- الجنس

○ ذكر

○ أنثى

2- العمر

○ أقل من 25

○ من 25 و 34 سنة

○ من 35 و 44 سنة



○ من 45 سنة أو أكثر

3- المستوى العلمي

○ شهادة ثانوية / معهد تقني

○ شهادة جامعية

○ دراسات عليا

4- طبيعة العمل:

○ إداري

○ فني

5- عدد سنوات الخبرة:

○ اقل من 5 سنوات

○ بين 5 و 9 سنوات

○ بين 10 و 14 سنة

○ اكثر من 15 سنة

القسم الثاني: اسئلة الاستبيان:

أولاً: الاغتراب الوظيفي:

البعد الأول: الشعور بالعجز						
الترقيم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لا أشعر أنني استطيع ممارسة أعمالتي بحرية					
2	أشعر بالعجز عن مواجهة الأخطاء التي تحصل في عملي					
3	أشعر أن مشاركتي في اتخاذ القرارات محدودة					

البعد الثاني: اللامعيارية						
الترقيم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
5	أشعر بأن التزامي بالقيم المؤسسية (المبادئ والأفكار والمعتقدات التي تعبر عن رؤية المصرف) أصبح ضعيفاً					
6	أشعر بأن الالتزام بأنظمة المصرف وتعليماتها غير مجدٍ					
7	استخدم التبريرات لما أقوم به من أعمال قد تخالف أنظمة العمل					
8	ليس هناك ما يشجعي على الإخالف في أداء عملي في المصرف					
9	غالباً ما يتم تقييم الأشخاص في العمل بناءً على المصالح و المنفعة					
4	أشعر بالعجز عن مناقشة أمور العمل مع المشرفين والرؤساء					

البعد الثالث: العزلة الاجتماعية						
الترقيم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

					علاقتي مع زملائي في العمل رسمية ومحدودة	10
					أشعر بعدم القدرة على توافق عملي مع عمل بقية الموظفين في المنظمة	11
					أشعر بعدم الانسجام مع زملائي في العمل	12
					ينتابني شعور بعدم الراحة والقلق أثناء وجودي في العمل	13
					لا أشارك في الأنشطة والفعاليات التي تحدث في المنظمة	14

البعد الرابع: غربة الذات						
التقييم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15	لا يمنحني عملي الشعور بالرضا الشخصي					
16	أشعر بعدم التوافق بين قناعاتي وما أقوم به في العمل					
17	أشعر بعدم القدرة على تحقيق ذاتي داخل المصرف					
18	أشعر أن وظيفتي لا تشبع لدي الحاجة لإثبات نفسي وقدراتي					
19	أرى أن ما حققته من إنجاز في العمل لم يحقق طموحي المهني					

**ثانياً: الدافعية نحو الإنجاز:**

الدافعية نحو الإنجاز
----------------------

الترقيم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
20	أسعى أن أكون متميزاً بين زملائي					
21	لا أتهرب من التزاماتي و مسؤولياتي					
22	أبذل قصارى جهدي من أجل أن أنجح في عملي					
23	أحب التنظيم في عملي					
24	أفضل الأعمال التي تتطلب مهارات عالية					
25	أعتني بإختيار أصدقاء جادين					
26	أهتم بتطوير طريقة عملي					
27	أحب الاطلاع على الأمور الجديدة التي تخص عملي					
28	أحترم المسؤول الذي يناقشني فيما أنجزت من عمل					
29	أبادر في حل المشكلات المهنية التي تعترضني					

انتهى الاستبيان