

## الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز

## دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية

## ENIEM تيزي وزو

*Career alienation and its relationship to motivation for achievement  
Field study at the National enterprises of Electromagnetic Industries*

## ENIEM Tizi Ouzou

أوبليل ليديا ولوناسي سعاد

د. بن تونس الطاهر\*

جامعة مولود معمري، تيزي وزو

جامعة مولود معمري، تيزي وزو

(الجزائر)

(الجزائر)

Oublily.psy@gmail.com

taharbentounes@gmail.com

Lounassisouad2@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/05/13

تاريخ الاستلام: 2022/01/22 القبول: 2022/04/07

## ملخص:

الإغتراب الوظيفي مصطلح حديث نسبياً، مع أن مظاهره منتشرة في مؤسساتنا، تظهر في حالة الاستياء الشديد عند العمال، وكثرة الشكاوى، مع الانتقاد المستمر للمؤسسة وللمشرفين عليها، ولظروف العمل. لقد شاع الإحساس بعدم الانتماء وعدم المشاركة بشكل مخيف، إذ صار العامل يشعر بالنفور من المؤسسة، التي يذهب إليها مكرها، علاوة على ذلك لم يعد يجد القوة ولا الإرادة للتغلب على العقبات، والنضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة. هذا من أهم ما دفعنا إلى التساؤل عن العلاقة بين كل من الإغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز. ومن أجل التحقق من فرضيات هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي الارتباطي. أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 70 عامل وعاملة، في المؤسسة الصناعية الكهرو منزلية (ENIEM) بتيزي وزو. أما بالنسبة لأدوات البحث، فقد طبقنا كل من مقياس الإغتراب الوظيفي ومقياس الدافعية للإنجاز. وقد توصلنا إلى وجود علاقة بين الإغتراب الوظيفي بأبعاده التنظيمية (فقدان المعايير وانعدام المعنى) والشخصية (الشعور بالعزلة والشعور بالعجز) والدافعية للإنجاز عند عمال المؤسسة الصناعية بتيزي وزو. الكلمات المفتاحية: اغتراب وظيفي؛ فقدان المعايير؛ انعدام المعنى؛ شعور بالعجز؛ دافعية للإنجاز.

**Abstract**

Although the widespread career alienation in our institutions, it remains a relatively recent term, appearing in a state of great resentment among workers, frequent complaints, with constant criticism of the institution and its supervisors, and of working conditions. The sense of non-belonging make worker obliged to go to his work place, he no longer finds the strength or the will to face challenges. This led us to question the relationship between career alienation and Motivation for Achievement. In order to verify the hypotheses of this study, we have relied on the descriptive approach. The study was conducted on a sample consisting of 70 workers, at ENIEM in Tizi Ouzou. As for search tools, we applied both career alienation scale and the measure of motivation for achievement. We found a relationship between career alienation with its organizational dimensions, personal dimensions and motivation for achievement among workers of industrial enterprises in Tizi Ouzou .

Keywords: career alienation, Loss of values, Lack of meaning, A sense of isolation, A

sense of powerlessness, Motivation for achievement.

\* المؤلف المرسل

مقدمة:

شهد العالم في العصر الحالي العديد من التغيرات والتطورات التي لم يشهدها من قبل وفرضت على المؤسسات جملة من التحديات لمواكبة 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، والافتقار للانتماء، والضيق، مما يولد لديه الإحساس بالاغتراب الوظيفي.

جاء الاغتراب الوظيفي إذن كنتيجة حتمية لتفاهم الأتمتة (automatism) 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.

إشكالية الدراسة:

الاغتراب هو حالة من الانفصال عن الواقع، بكل ما فيه من أفكار ومبادئ وعادات والتزامات اجتماعية عامة (عطية، 2003، ص16). أما الاغتراب الوظيفي فهو في مفهومه البسيط يعني شعور الموظف بالغربة في موقع عمله، حيث يفقد الانتماء الوظيفي والتنظيمي بسبب الانغماس في البيروقراطية والشعور بعدم الرضا، وافتقار الموظف للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وقصور العلاقات الإنسانية (الكرادوي، 2008، ص4).

أصبحت مشكلة الاغتراب الوظيفي واضحة في مجال مؤسسات الأعمال، ويتجلى ذلك في سلوكيات العمال ومختلف مظاهر التفكك التنظيمي الذي يهدد تسيير وبقاء المؤسسات. يكاد يجمع المفكرون على أن ظاهرة الاغتراب الوظيفي في التنظيمات الاجتماعية اليوم هي من سمات العصر الحالي، وفي هذا السياق نذكر دراسة (المصري، 2008)، الذي حاول دراسة مؤشرات الإغتراب الوظيفي لدى عمال جامعة الأقصى، حيث بين أن 48% من عينة الدراسة يعانون من الاغتراب الوظيفي، ممثلاً في العجز، العزلة، اللامعيارية، اللامعنى، والإغتراب الذاتي. أما (مارسيو) (Marcio, 1984) فقد ركز على أثر المتغيرات التنظيمية التي تؤدي للاغتراب الوظيفي، ونذكر منها عدم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وعدم الشعور بالأهمية، وعدم الشعور بالارتباط أو الانتماء، وطبيعة الإشراف، فهذه عوامل كفيلة بأن تدفع العمال إما نحو الاغتراب الوظيفي أو بالعكس إلى الاحتفاظ مهنيًا بدافعية قوية نحو العمل (عن الصرايرة، 2005، ص308).

لعل الحل بالنسبة للمؤسسة الحديثة إذن يكمن في الرفع من مستوى الدافعية للإنجاز، فهي تعتبر مطلباً يسعى له جميع العمال، وكل مؤسسة تريد أن تحقق نجاحاً اقتصادياً هاماً، واستقراراً متميزاً. وهي تعبر على مدى

سعي العامل واجتهاده ومثابرتة من أجل تحقيق مستوى عال من الأداء، كما تعبر عن مختلف التحديات التي يقوم بها العامل من أجل تحقيق أهدافه، وتجاوز الصعاب التي تحول دون ذلك.

إن الدافعية للإنجاز -حسب(أتكنسون Atkinson) - هي استعداد ثابت نسبيا في الشخصية، يحدد مدى سعي العامل ومثابرتة في سبيل تحقيق نجاح أو بلوغ هدف معين. يترتب عليه درجة معينة من الإشباع، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى معين للامتياز، وهي منظومة متعددة الأبعاد تعمل على إثارة الجهد المرتبط بالعمل والإنجاز (عن عبد الحميد، 2008). ويؤكد(موراي) (Murray, 1988) أن الشباب ذوي دافع الإنجاز المرتفع يميلون إلى اختيار مهنة رجل الأعمال العنيد، صعب المزاج، ومن ثم فهم يؤطرون مهناً صعبة. (عن عبدالأرزق، 2000)

إن سلوك الإنجاز هو سلوك موجه نحو تنمية وإظهار قدرة الشخص العالية وتجنب إظهار قدرة منخفضة، فالأشخاص الذين يرغبون في النجاح في مواقف الإنجاز يظهرون قدراتهم العالية، ويميلون إلى تجنب الفشل حتى لا يعرفون بقدرات منخفضة. يؤكد (نيكولز nikolze) بأن في الدافعية للإنجاز عملية الإدراك الذاتي بصعوبة العمل في موقف الإنجاز، لكن السلوك هنا تحركه الرغبة الشديدة في تحدي هذه الصعاب(خليفة، 2000). من أجل ذلك يعرف (موراي) الدافعية للإنجاز بأنها رغبة أو ميل العامل للتغلب على العقبات وممارسة القوى والكفاح والمجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة، كلما أمكن ذلك (عن خليفة، 2000).

هذا لأنه معروف أن الدافعية هي المحرك الداخلي للسلوك، ومن خلالها تخلق الرغبة لدى الفرد. هذا الأمر يتيح لنا القول بأن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في تنمية الدافعية للإنجاز بالقدر الكافي. ولهذا فإن بث روح الإنجاز في المؤسسات أمر ضروري لتحسين الأداء، حيث أن دافعية الإنجاز تجعل الفرد يميل إلى تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل وقت، مستخدماً ما لديه من قوة ومثابرة واستغلال لإمكانياته وقدراته العقلية.

لكن هل هذا يعني أن هناك علاقة بين الإغتراب الوظيفي بأبعاده التنظيمية(فقدان المعايير وانعدام المعنى) والشخصية(الشعور بالعزلة والشعور بالعجز) والدافعية للإنجاز وتحديدًا عند عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بـتيزي وزو؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فقدان المعايير والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بـتيزي وزو؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انعدام المعنى والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بـتيزي وزو؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعزلة والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بـتيزي وزو؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعجز والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو؟

فرضيات الدراسة: ومن التساؤلات السابقة نطرح الفرضية العامة التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي بأبعاده التنظيمية (فقدان المعايير وانعدام المعنى) والشخصية (الشعور بالعزلة والشعور بالعجز) والدافعية للإنجاز عند عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو

وتأتي الفرضيات الجزئية كالتالي:

✓ الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فقدان المعايير والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو

✓ الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انعدام المعنى والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو

✓ الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعزلة والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو

✓ الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعجز والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو

أهمية الدراسة:

إن مصطلح الاغتراب الوظيفي حديث نسبياً، ولعل هذا ما جعل الدراسات فيه قليلة جداً، مع أننا نلاحظ مظاهره يوماً في مؤسساتنا، خاصة الوطنية منها، ومن أهمها حالة الاستياء الشديد عند العمال، التي تظهر من خلال كثرة الشكاوى، مع الانتقاد المستمر للمؤسسة وللمشرفين عليها، وظروف العمل. لقد شاع الإحساس بعدم الانتماء وعدم المشاركة بشكل مخيف، إذ صار العامل يشعر بالنفور من المؤسسة، التي يذهب إليها مكرهاً، كما لم يعد يجد القوة ولا الإرادة للتغلب على العقبات، والنضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة. هذا من أهم ما دفعنا إلى التفكير في البحث عن العلاقة بين كل من الاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز. منهجية الدراسة: من أجل التحقق من فرضيات هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره الأنسب في دراسة العلاقات الارتباطية. بدأنا إذن باختيار عشوائي لعينة الدراسة، المتكونة من 70 فرد من الجنسين، من بين 624 عامل وعاملة، في المؤسسة الصناعية الكهرو منزلية ENIEM بتيزي وزو، تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 60 سنة. مع خبرة مهنية تتراوح ما بين سنة و 16 سنة. أما بالنسبة لأدوات البحث، فقد طبقنا كل من مقياس الاغتراب الوظيفي (لأكنم الصرايرة)، ومقياس الدافعية للإنجاز (لأنور البرعاوي) (وحتام إسماعيل سحرار). كان ذلك بعد التأكد من صدقهما وثباتهما في مجتمعنا.

I. تحديد أهم مفاهيم الدراسة:

## 1. الاغتراب الوظيفي (career alienation):

يعرفه (الكعنان، 2008) بأنه: "شعور بضعف الصلة بين العامل والوظيفة التي يؤديها، وارتفاع درجة الاغتراب يشير إلى علاقة ضعيفة بين العامل والوظيفة" (ص 537). أما (السالم، 2009) فينظر إلى الاغتراب الوظيفي على أنه: شعور الفرد بالمشقة وعدم الارتياح، والذي يتجلى في ابتعاده أو نفوره الذاتي عن المشاركة الاجتماعية والثقافية، كما أنه إحساس بعدم الانتماء وعدم المساهمة، وإدراك بأنه غير مرحب به من قبل الآخرين. أما إجرائياً فالاغتراب الوظيفي يشير إلى إحساس العمال بأن المؤسسة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب للعمل، لأسباب قد تتعلق بالمؤسسة ذاتها وقد تتعلق بهم. وهو شعور يهدد علاقة العامل بالمؤسسة التي يعمل فيها، ويشكك في ولائه لها. بناء على ذلك يمكننا تصنيف أهم أبعاد الاغتراب الوظيفي إلى صنفين:

✓ الأبعاد التنظيمية

✓ الأبعاد الشخصية

وكلاهما عوامل للاغتراب الوظيفي، إذ تؤثر سلبي على العمال، وتعيق قيامهم لمهامهم، كما تعيق الإبداع والازدهار في المؤسسة.

## 2. الأبعاد التنظيمية للاغتراب الوظيفي:

وهي أبعاد مرتبطة بالمؤسسة، وتحول دون استثمار العامل لذاته ولقدراته.

### 1.2. فقدان المعايير (اللامعيارية Loss of values):

يطلق على اللامعيارية لفظ "الأنوميا" (anomie) وهي كلمة يونانية ترجمت إلى اللاتينية، واشتقها (سيمان Seeman) من وصف (دوركهايم Durkheim) لحالة الأنوميا التي تصيب المجتمع، وهي حالة انهيار المعايير التي تنظم وتوجه السلوك (عبد المختار، 1998، ص 31). بالتالي يرى (دوركهايم) أن الاغتراب ناتج عن الظروف اللامعيارية، أو نقص المعايير لتقييم سلوك العامل بغرض تحقيق الأهداف الثقافية (عن عبد المنعم، 2010). وعليه نعرف مفهوم فقدان المعايير إجرائياً بأنها حالة انهيار المعايير التي توجه وتنظم السلوك، والتي تؤدي إلى رفض الفرد للقيم والمعايير (المنهارة أصلاً)، والقواعد السائدة في المجتمع نظراً لعدم ثقته في المجتمع نفسه.

### 2.2. انعدام المعنى (اللامعنى Lack of meaning):

يقصد باللامعنى مدى إدراك العامل بما يدور حوله من أحداث وأمور عامة أو خاصة، فالعامل يغترب عندما لا يكون واضحاً لديه ما يجب عليه أن يؤمن به، أو يثق فيه، أو لا يستطيع تحديد معنى لما يقوم به، وما يتخذه من قرارات. (حسنين، 2014).

يرتبط هذا المفهوم وفقاً للعالم (سيمان) بدرجة الفهم والإدراك والوعي. إذا كان العامل قد فقد السيطرة على الأمور المحيطة به، سيشير ذلك إلى عدم القدرة على السيطرة على نتائج الفعل وعواقبه (الدوسري، 2011، ص 47)، كما يرتبط أيضاً باللامعيارية، إذ لا يجد العامل معايير وقيم تسمح له بتقييم سلوكه والتحقق من مدى نجاحه في تحقيق الأهداف. لذلك نحن نتبنى في تعريفنا الإجرائي لمفهوم انعدام المعنى تعريف (الدوسري) الذي

جاء فيه ما نصه "هو إحساس العامل بأن الأحداث المحيطة به قد فقدت دلالتها، ومعقوليتها، مما يؤدي إلى الشعور بالفراغ الهائل، نتيجة عدم توفر أهداف يعطى لها معنى، وقيم لحياكتهمشتر قدراته". (2011، ص. 47)

**3. الأبعاد الشخصية للاغتراب الوظيفي:**

وهي أبعاد مرتبطة بالفرد من حيث طبيعة شعوره بذاته، وبقدراته، وبعلاقاته مع الآخر داخل المؤسسة، وعلاقته بالمؤسسة ككل.

### 1.3. الشعور بالعزل (A sense of isolation):

العزلة هي من الظواهر الاجتماعية التي تفترض الشعور بالذات الأخرى، وأنها أكثرها تطرفا، وكآبة، وما تعانیه وسط المجتمع في العالم الموضوعي واتصال الأنا بالأنا الأعلى، كما أن اتصال الإنسان بالعالم الخارجي لا يجل مشكلة الشعور بالعزلة بالرغم من حدوثه كل يوم، بل يضاعف العزلة، ويمكن التغلب عليها في المستوى الوجودي بالتقاء الأنا مع أنا أخرى أو مع الذات (برديائف، 1960، ص ص 118، 119).

ونحن نعرف الشعور بالعزلة إجرائيا بأنها شعور العامل بالوحدة، والفراغ النفسي، والافتقار إلى الأمن والعلاقات الاجتماعية الحميمة مع الآخرين، أو مع رفقاء العمل، ويصاحبها شعور بالرفض الاجتماعي، والانزعال عن أهداف المؤسسة، والانفصال بين أهداف العامل، وبين قيم الثقافة التنظيمية ومعاييرها.

### 2.3. الشعور بالعجز (A sense of powerlessness):

وهو يعني إجرائيا عدم القدرة أو فقدان السيطرة، وعدم التحكم في مجريات الأمور، أو الأحداث المحيطة بالعامل داخل المؤسسة، مما يؤدي به إلى الإصابة بالإحباط، وبالتالي بالاغتراب الوظيفي.

### 4. تعريف الدافعية للإنجاز (Motivation for achievement):

يعرف (أحمد عزت) الدافعية: "بأنها حالة داخلية، جسمية أو نفسية تثير السلوك وتوجهه نحو غاية معينة، فالدافع قوة محركة وموجهة في آن واحد. (عويدة، 1996، ص 183) بمعنى آخر فإن الدافعية عامة هي المحرك الداخلي للسلوك، وعندما ترتبط هذه الدافعية بالرغبة في النجاح في أداء المهام الصعبة، أو الرغبة في تحقيق إنجاز ما داخل المؤسسة، نتحدث عن الدافعية للإنجاز.

يرى (جولدنسون، Goldensohn) 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. يتفق (موراي) مع هذا المعنى إذ يعتبر "الحاجة للإنجاز بأنها رغبة الفرد وميله نحو تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت، مستخدما ما لديه من قوة ومثابرة واستقلالية. وتتوافر هذه الحاجة بدرجة مرتفعة لدى من يكافحون ليكونوا في المقدمة، ومن يكسبون قدرا كبيرا من المال، ومن يحققون المستحيل، ومن يلتزمون معيارا مرتفعا جدا لأدائهم، وأولئك الذين يضعون الإنجاز هدفا شخصيا لهم، وينشأ دافع الإنجاز عن حاجات مثل السعي وراء التفوق وتحقيق الأهداف السامية. (الأرزق، 2000، ص 12)

وعليه يعرف (ماكلياند، McClelland) الدافعية للإنجاز بأنها "الأداء في ضوء مستوى الامتياز، أو مجرد الرغبة في ذلك" (عن لوكيا، 2006، ص190) وهو يرى بأن دافع الإنجاز هو هويّ ثابت نسبيا في الشخصية، يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإشباع وذلك في المواقع التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز.

هذا الدافع ليس ضروري بدرجة واضحة للاستمرار في الحياة، لكنه ضروري للتميز، وهو يحتل المستويات العليا في هرم ما سلو للحاجات. وبناء على ما سبق يمكن تعريف الدافع للإنجاز إجرائيا بأنها الحاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات، وتذليل الصعاب، والنضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة، ذلك من أجل تحقيق رغبة الفرد في النجاح والتفوق، والوصول بمستوى الأداء إلى درجة من الامتياز.

## II. العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي:

تنوع العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي بين العمال في المؤسسة، وإن كانت في الغالب تعود إلى عاملين رئيسيين هما:

-العوامل التنظيمية

-العوامل الشخصية

### 1. العوامل التنظيمية:

#### 1.1. ضعف الفعالية الإدارية:

إن عدم فعالية الإدارة تؤدي إلى عدم قدرتها على أداء المطلوب منها، ومن التفكير بإعادة النظر في العمل الواجب أدائه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل، لتصبح قادرة على مواكبة التطور التقني السريع، الذي لن يتحقق إلا إذا مارست توصيف العمل بطريقة تسمح لكل موظف بالمشاركة في صناعة القرارات التي تؤثر فيه، وتتعلق بمهام عمله (أبوسن، 1991).

#### 2.1. الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات:

من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعمال والقادة، ورفض المشرفين والمدرّبين نقل خبراتهم لمن هم تحت إشرافهم، حيث يفضلون الاحتفاظ بمعلوماتهم ولا يقومون بدورهم التدريبي. غالبا ما يكون السبب وراء ذلك هو خوف صاحب الخبرة من الاستغناء عن خدماته أو نقله إلى مكان آخر إن وجد من يقوم بعمله. وفي الواقع فإن هذه المشكلة من الصعب حلها.

#### 3.1. عدم استخدام عوامل التحفيز:

من أهم مظاهر الالتزام اندفاع العمال في العمل وهو يعتبر مظهرا صحيا وحيويا. إنمّن مظاهر العمل الجيد لتحقيق الأهداف المحددة من قبل إدارة المؤسسة، بينما أهم مظاهر الهبوط في المعنويات والإحباط والاستياء لدى العمال عدم وجود الهمة والنشاط في العمل، وعدم التعاون بين العمال، وعدم المحافظة على الدوام الرسمي، والشكوى والتذمر المستمر من العمال، وعدم احترام مواعيت إنجاز الأعمال.

إن وجود هذه المظاهر السلبية داخل المؤسسة يدل في الغالب على غياب عوامل التحفيز، التي وإن كانت عبارة عن مثيرات خارجية للسلوك، فإنها تلعب دورا هاما في تنمية الدافعية للإنجاز. (الطاهر بن تونس، 2021) هذا ما يظهر عند دراسة مطالب العمال المستأجرين داخل المؤسسة، وإذا لم تؤخذ هذه العوامل التحفيزية (كالزيادة في الأجور، تحسين ظروف العمل...) بعين الاعتبار قد تنحرف الأمور عن مسارها الطبيعي في العمل، فغالبا ما يتخذ العمال مواقف وردود أفعال تعبر على استيائهم كأن يبدؤوا بالتهكم بالمشرفين، أو أن يتصرفوا بحرية، وبدون أي ضبط للسلوك، مما يدل على إحباطهم واغترابهم. والمشكلة أنهم قد يجزّوا عددا كبيرا من أقرانهم إلى دائرة الإحباط، وعندئذ يصبح من الصعب إحياء معنوياتهم وتحسين أدائهم.

## 2. عوامل تعود إلى العمال في المؤسسة:

### 1.2. سوء التوافق والتكيف (Poor compatibility and adaptation):

إن العوامل التي يواجهها العامل في سبيل إشباع حاجاته بصورة منتظمة ودائمة، سواء كانت معوقات مادية أو معنوية تعقد الجهود المبذولة لكي يحقق ذاته داخل المؤسسة، وينتهي به الأمر في الغالب إلى سوء التوافق وعدم التكيف (البيومي ولطفي، 2002).

إن سوء التوافق وعدم تكيف العامل مع المؤسسة التي يعمل فيها من شأنه أن يؤدي إلى شعوره بأنه داخل دائرة الإهمال، ومن ثمّ يظهر له أن المؤسسة هي سبب المشكلات التي يعاني منها. غالبا ما يدفع ذلك العامل إلى البحث عن بدائل، يقوم بتفريغ مشاكله فيها، وإذا انتشرت هذه الحالة بين العمال فإن ذلك يؤدي إلى انتشار الاغتراب بينهم.

### 2.2. قيم وتوجهات العمال (Workers' values and attitudes):

قد ينجم الاغتراب الوظيفي من عدم ملاءمة قيم العمل وضوابطه وأهدافه مع توجهات العامل، أهدافه وقيمه، أي أن الهدف الذي يتجه عمل الفرد نحوه غير مرغوب فيه، أو أن محيط العمل الذي يعمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحق من اهتمام، وأن حاجات الفرد ورغباته لا تحظى بالرعاية بل لا تستشعر من قبل الآخرين (الكبيسي، 1425هـ، ص144).

### 3.2. عدم التخصص في العمل (Lack of work specialization):

إن تنمية الموارد البشرية تتم عن طريق التوسع في التعليم والتدريب، ومن ثمّ يتوفر عدد من المختصين في مجالات العمل المختلفة. وتكمن المشكلة في عدم الاستخدام الأمثل لهذه التخصصات بوضعها في مجالات عمل تختلف تماما عن تخصصها، مما يقلل من أداء المتخصص في العمل الذي أسند إليه (الهوري، 2000)، هذا ما يؤثر بدوره على كفاءته.

### 4.2. نقص الكفاءة (lack of efficiency):

إن نقص كفاءة العمال في المؤسسة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين العمال، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمؤسسة التي يعمل بها. ونتيجة لنقص

الكفاءة فإن بعض العمال يلجؤون إلى الغياب عن العمل، كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، وأيضاً يكثر الصراع بين العمال، وهذا مؤشر أيضاً على الاغتراب الوظيفي (العيساوي، 1997).

### III. الدراسات السابقة:

#### 1. دراسات حول الاغتراب الوظيفي:

##### 1.1. دراسة (كاسبر لورد) (Casper Lured 2016):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة تأثير المناخ الأخلاقي (الجانب الفردي والتنظيمي) على الشعور بالاغتراب، (الشعور بالتشاؤم، والشعور بالعجز، والانعزالية، وعدم الرضا) لدى عينة من مدرّاء المدارس الثانوية في لندن، حيث بلغ عدد مديري المدارس (200) مديراً، ووجود بيئة عمل أخلاقية في المدارس وصلت إلى مستوى عالٍ، في حين أن وجهات نظرهم حول مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي جاءت بمستوى متوسط. وأظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً ملموساً لبيئة العمل الأخلاقية على الشعور بالاغتراب في المدارس، حيث كان هناك تأثير هام في الجانب الأخلاقي الفردي على الاغتراب، وغياب التأثير الأخلاقي على الجانب التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببيئة العمل من حيث نظام الحوافز المعتمد في المدارس وأهمية دور العامل وأمن الوظيفة وكذلك الحاجة إلى بناء ثقافة تنظيمية طوعية للعمال (Lured, 2016).

##### 2.1. دراسة (ميكائيل بافرت) (Michael Baffert, 2015) :

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الاغتراب الوظيفي لمدرّاء المدارس في المدارس الأمريكية من خلال دراسة ميدانية في مدارس مدينة نيويورك الأمريكية للعام الدراسي 2013-2014. تتكون العينة من 150 مدير اختير بطريقة عشوائية من بين 380 مدير. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة في هذه الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاغتراب الوظيفي بين مديري المدارس كان مرتفعاً، ولم تكن هناك فروق في مستوى الاغتراب بين مديري المدارس حسب الجنس والسن. بينما تم العثور على فروق بين متوسطات ردود أعضاء عينة الدراسة على مستوى الاغتراب الوظيفي وفقاً للمؤهل الأكاديمي، وسنوات العمل في المدرسة، وعدد الأبحاث العلمية المنشورة (Baffert, 2015).

##### 3.1. دراسة (مالكوم روجر) (Malcolm Roger, 2014):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الاغتراب الوظيفي، والصراعات التنظيمية، وضغوط العمل لدى عينة من مدرّاء المدارس في كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى معرفة الطرق الممكنة للقضاء على هذه الظاهرة. تم استخدام المنهج الوصفي لعينة الدراسة البالغ عددها (195) مديراً. وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. اختتمت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: وجود علاقة مباشرة بين مستوى الاغتراب الوظيفي ومستوى الصراع التنظيمي لمديري المدارس.

أوصت الدراسة بضرورة العمل على حل النزاعات والصراعات داخل بيئة العمل بسرعة حتى لا تؤثر في مستوى الإنتاجية الكلية للمدارس، والعمل على التقليل من مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المدراء وبالتالي تقليل مستوى الصراع التنظيمي وتقليل درجة ضغط العمل لدى المديرين (Roger , 2014).

#### 4.1. دراسة (سعد بودينة) (2013):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية ببوسعادة، بلغت عينة الدراسة 50 عاملا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بين 535 عاملا. توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي ومستوى الدافعية للإنجاز لدى أفراد العينة. العمال الذين تحصلوا على درجات مرتفعة في الاغتراب الوظيفي تحصلوا على درجات منخفضة في الدافعية للإنجاز، مما يعني أنه كلما زاد الشعور بالاغتراب الوظيفي قلّ مستوى الدافعية للإنجاز لدى أفراد العينة، وكلما قلّ الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى هؤلاء العمال زاد مستوى الدافعية للإنجاز لديهم. (بودينة، 2013)

أجريت هذه الدراسات في مجتمعات مختلفة بما فيها المجتمع الجزائري، وقد ركزت على:

- ✓ تأثير المناخ الأخلاقي على الشعور بالاغتراب
- ✓ التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي عند العمال
- ✓ تحديد العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والصراعات التنظيمية
- ✓ تحديد العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وضغوط العمل لدى العمال
- ✓ العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز لدى العمال

وقد تنوعت عينات الدراسات، وتقنيات البحث، غير أنها كلها أثبتت وجود إما التأثير أو العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد جاءت العلاقة طردية بين كل من الاغتراب الوظيفي والصراعات التنظيمية، وكذا ضغوط العمل، بينما جاءت العلاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي والدافعية للإنجاز.

#### 2. دراسات حول الدافعية للإنجاز:

##### 1.2. دراسة (شوشان عمار) (2008):

حاولت هذه الدراسة الكشف على العلاقة بين النمط القيادي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، وتكونت عينة الدراسة من (160) أستاذ منهم (86) أستاذ و(74) أستاذة تم اختيارهم عشوائيا، واستخدم الباحث مقياس النمط القيادي ومقياس دافعية الإنجاز. توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة
- ✓ وجود ارتباط طردي بين النمط الديمقراطي لمديري الثانويات ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة
- ✓ على عكس النمطين الآخرين الذي أكد ارتباطهما عكسيا مع دافعية الإنجاز.

✓ غياب الفروق بين الأساتذة في دافعية الإنجاز لمتغيرات الجنس والخبرة والبعد عن مكان العمل (شوشان، 2008).

### 2.2. دراسة (صوشي كمال) (2007):

تناولت هذه الدراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية الإنجاز في المؤسسة الجزائرية للأقمشة بالمسيلة، حاولت هذه الدراسة الكشف عن طبيعة الأثر الذي يسببه نظام العمل بالعقود على دافعية العمال بالمؤسسات الجزائرية. أجريت الدراسة على عينة مكونة من 74 عامل وعاملة، استعمل فيها الاستبيان كأداة. بينت نتائج هذه الدراسة أن نظام العمل بالعقود يؤثر سلبا على دافعية إنجاز العمال. (صوشي، 2007).

### 3.2. دراسة (شواشرة) (2004):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقات الارتباطية بين القدرة على حل المشكلات ومتغيرات دافعية الإنجاز والسعة العقلية والتفكير الناقد والسرعة المعرفية، وقد تألفت عينة الدراسة من (738) طالبا وطالبة من طلبة الصفين التاسع والعاشر الأساسيين، تم اختيارها بالمعينة العشوائية العنقودية. استخدم الباحث في الدراسة مقياس (واطسون WATSON) للتفكير الناقد، ومقياس دافعية الإنجاز (للرماوي)، ومقياس السعة العقلية (لجاناسكال يوني Pascal YOUNI)، واختباري السرعة المعرفية والقدرة على حلّ المشكلات من إعداد الباحث. أظهرت نتائج الدراسة أن قيم معاملات ارتباط بيرسون بين المتغيرات الخمسة التي تضمنها النموذج السببي تراوحت بين (0,65) و(0,78) وكانت جميعها دالة إحصائيا (عن المطارنة، 2006). أجريت هذه الدراسات في مجتمعات مختلفة بما فيها المجتمع الجزائري، وهي تدور حول الدافعية للإنجاز، وقد ركزت على:

✓ العلاقة بين أنماط القيادة والدافعية للإنجاز

✓ العلاقة بين القدرة على حل المشكلات والدافعية للإنجاز

✓ العلاقة بين السعة العقلية والدافعية للإنجاز

✓ العلاقة بين التفكير الناقد والدافعية للإنجاز

✓ العلاقة بين السرعة المعرفية والدافعية للإنجاز

✓ أثر نظام العمل بالعقود على دافعية للإنجاز

تنوعت عينات الدراسات، وتقنيات البحث، غير أنها كلها أثبتت وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، أو وجود تأثير.

### IV. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1. عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فقدان المعايير والدافعية للإنجاز

لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بشيزي وزو

الجدول رقم(01): العلاقة بين فقدان المعايير والدافعية للإنجاز

العينة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
70	- 0,55	0,00	0,01	دالة

يبين الجدول رقم (01): وجود علاقة بين فقدان المعايير والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط بـ  $-0.55$ ، عند مستوى دلالة  $0.01$ ، بمعنى أن هناك علاقة ارتباطية عكسية قوية، أي كلما زاد فقدان المعايير قلت الدافعية للإنجاز، والعكس صحيح أي كلما قل فقدان المعايير زادت الدافعية للإنجاز. وعليه نقبل الفرضية الجزئية الأولى.

يمكننا من خلال التدقيق في إجابات عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو على المقاييس المطبقة في البحث، فهم هذه النتيجة، إذ نسبة كبيرة يصفون المحيط الذي يعملون فيه بأنه محيط غير مستقر، يشعرهم بالعزلة، وبضعف العلاقات والروابط الاجتماعية داخل محيط العمل إلى حد التمزق، وأنهم يتعرضون للاستغلال، وهم غير راضين على معايير الترتيبات التي غالباً ما تقوم -في نظرهم- على الذاتية وعلى المحسوبية. وفي ظل هذه الظروف المحيطة، لا يمكن أن نتظر أن تكون الدافعية للإنجاز مرتفعة.

وفعلاً نسبة معتبرة (62%) من الذين تحصلوا على درجة مرتفعة في بعد "فقدان المعايير" تحصلوا على درجة منخفضة في الدافعية للإنجاز، حيث يبرز من إجاباتهم على هذا المقياس أنهم يشعرون بأن معظم الوقت يمر دون أن يحققوا أي إنجاز، وأنهم غالباً ما يتجنبون القيام بالأعمال الصعبة، وأنهم عاجزون عن تحقيق ما يتعهدون بالالتزام به، وهم مقتنعون بأن النجاح مسألة حظ.

2. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انعدام المعنى والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو

الجدول رقم(02): العلاقة بين انعدام المعنى و الدافعية للإنجاز

العينة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
70	- 0,26	0,02	0,05	دالة

يبين الجدول رقم (02): وجود علاقة بين انعدام المعنى والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بـ  $-0.26$ ، عند مستوى دلالة  $0.05$ ، بمعنى أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية، أي كلما زاد انعدام المعنى قلت الدافعية للإنجاز، والعكس صحيح أي كلما قلَّ انعدام المعنويات الدافعية للإنجاز. وعليه نقبل الفرضية الجزئية الثانية.

تتجلى هذه النتيجة في شعور بعض العمال (35%) بأن العمل الذي يقومون به نادرا ما يلي طموحاتهم، ولعل هذا ما يجعلهم نادرا ما يشعرون بالاعتزاز والافتخار بنتائج عملهم، كما يبرر انسحابهم وعدم شعورهم بالمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة، هذه كلها مؤشرات على انعدام المعنى، الذي جاءت درجاته مرتفعة عند هذه الفئة بينما قلت درجة الدافعية للإنجاز عندهم، والتي تبينت من تأكيدهم في مقياس الدافعية للإنجاز أن مشكلتهم في نقص الطموح، وأنهم دائما يفكرون في إنجازاتهم السابقة أكثر مما يفكرون في أهداف أخرى، كما أنهم يتطلعون لمعاملة الآخرين، ويتجنبون مواجهة المشاكل.

**3. عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعزلة والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو

### الجدول رقم (03): العلاقة بين الشعور بالعزلة و الدافعية للإنجاز

العينة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
70	0,27	0,02	0,05	دالة

يبين الجدول رقم (03): وجود علاقة بين الشعور بالعزلة والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بـ  $0.27$ ، عند مستوى دلالة  $0.05$ ، وهي علاقة موجبة ضعيفة، بمعنى أن كلما زاد الشعور بالعزلة، تزيد الدافعية للإنجاز بشكل ضعيف. بالتالي نقبل الفرضية الجزئية الثالثة التي تؤكد على وجود علاقة بين المتغيرين: الشعور بالعزلة والدافعية للإنجاز.

لقد برز الشعور بالعزلة جليا عند بعض أفراد العينة (38%)، الذين يشكون دائما من ضعف روح التعاون بين العمال إلى درجة تدفعهم إلى تفادي تكوين علاقات داخل محيط العمل، والسعي إلى أن تكون علاقاتهم مع أفراد من خارج محيط العمل. هذا طبعاً مؤشر على عدم الشعور بالانتماء لجماعة العمل. من أجل ذلك جاءت درجة الشعور بالعزلة عندهم مرتفعة نوعاً ما، مع ذلك جاءت درجة الدافعية مرتفعة نسبياً لديهم

أيضا. وهذا قد يفسر بوجود حاجة الأفراد إلى التحرر من الفوضى أو اللامعيارية، وانعدام المعنى السائد في المحيط، والعمل فقط وفقا لقيم العامل الشخصية، التي في الغالب يخضعها لضميره، أو لطموحه الشخصي، كما جاء في مقياس الدافعية للإنجاز عند (38%) من أفراد العينة، الذين أكدوا أنهم دائما يجنون المثابرة والإنجاز، وأنه يضايقهم سوء أدائهم للمهام، وأنهم نادرا ما يتهربون من مسؤولياتهم والتزاماتهم، كما أنهم يقومون بواجباتهم مهما كلفهم الأمر.

**4. عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعجز والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو

**الجدول رقم (04): العلاقة بين الشعور بالعجز و الدافعية للإنجاز**

البيئة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	القرار الاحصائي
70	0,24	0,04	0,05	دالة

يبين الجدول رقم (04): وجود علاقة بين الشعور بالعجز والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بـ **0.24**، عند مستوى دلالة 0.05، وهي علاقة موجبة ضعيفة، بمعنى أن كلما زاد الشعور بالعجز، تزيد الدافعية للإنجاز بشكل ضعيف. بالتالي نقبل الفرضية الجزئية الرابعة التي تؤكد على وجود علاقة بين المتغيرين: الشعور بالعجز والدافعية للإنجاز.

يتجلى شعور عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو بالشعور بالعجز من خلال تعبيرهم عن عجزهم عن المساهمة في تطوير العمل بإضافة أفكار جديدة، وأنهم يقومون بالأعمال الموكلة لهم بالشكل الذي يرضي رئيسهم الأعلى أكثر من متطلبات العمل. لذلك جاءت درجات الشعور بالعجز مرتفعة عند (32%) من أفراد العينة، وكذلك الأمر بالنسبة للدافعية للإنجاز. وهذا قد يفسر بوجود حاجة الأفراد إلى التغلب على نقص الكفاءة، وعدم التخصص بالتدريب والتكوين باستمرار، بالإضافة إلى الحاجة إلى التحرر من القيود الإدارية، سواء المتعلقة بسلطة الرئيس المباشر، أو بظروف العمل عامة، كما ظهر في إجاباتهم على مقياس الدافعية للإنجاز، حيث أكدوا أنهم يهتمون دائما بتطوير طريقة عملهم، وبالمناصفة باعتبارها سر تفوقهم، وأنهم يسعون دوما إلى إتقان عملهم بدرجة عالية.

-الاستنتاج العام:

توصلت نتائج الفرضية الجزئية الأولى الى وجود علاقة ارتباطية عكسية قوية بين فقدان المعايير والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو. ظهر فقدان المعايير عند عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو من خلال تأكيد العديد من العمال (65%) بأن المحيط الذي يعملون فيه محيط غير مستقر، يشعرون بالعزلة، وبضعف العلاقات والروابط الاجتماعية داخل محيط العمل، وأنهم يتعرضون للاستغلال، وهم غير راضين على معايير الترقبات التي غالبا ما تقوم - في نظرهم - على الذاتية وعلى المحسوبية. وفي ظل هذه الظروف المحيطة، لا يمكن أن نتظر أن تكون الدافعية للإنجاز مرتفعة. وفعلا نسبة معتبرة من الذين تحصلوا على درجة مرتفعة في بعد "فقدان المعايير" تحصلوا على درجة منخفضة في الدافعية للإنجاز.

هذا ما يجعل الوسائل غير المشروعة مطلوبة (نذكر منها المحسوبية)، وأنهم بحاجة إليها لإنجاز الأهداف، نتيجة لغياب معايير وضوابط تحدد العمل المطلوب. وعليه هم يؤكدون على عدم الثقة في المجتمع نفسه، وضعف الفعالية وضعف القدرة على الإنجاز. وبناء على ذلك نقبل الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فقدان المعايير والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو". وجاءت هذه النتائج متوافقة مع دراسة (سعد بوذينة، 2013)، التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي ومستوى الدافعية للإنجاز لدى أفراد العينة.

نتائج الفرضية الجزئية الثانية أيضا تؤكد وجود علاقة بين انعدام المعنى والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو، وهي علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة. تجلى انعدام المعنى عند أفراد العينة في شعور بعض العمال (35%) بأن العمل الذي يقومون به نادرا ما يلي طموحاتهم، ولعل هذا ما يجعلهم نادرا ما يشعرون بالاعتزاز والافتخار بنتائج عملهم، كما يبرر انسحابهم وعدم شعورهم بالمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة. زد إلى ذلك سوء إدارة الوقت، حيث أنهم يؤكدون أنهم يشعرون بأن الزمن يمر ببطء في العمل، هذا رغم أنهم نادرا ما يستغرقون أوقات طويلة في العمل، كما أنهم ينقطعون تماما عن التفكير في العمل أثناء الإجازة.

هذه كلها مؤشرات على انعدام المعنى، الذي جاءت درجاته مرتفعة عند هذه الفئة، بينما قلت درجة الدافعية للإنجاز عندهم. يظهر ذلك في إجاباتهم على مقياس الدافعية للإنجاز، حيث يؤكدون أن مشكلتهم في نقص الطموح، وأنهم يفكرون دائما في إنجازاتهم السابقة أكثر مما يفكرون في أهداف أخرى، كما أنهم يتطلعون لمحاولة الآخرين، ويتجنبون مواجهة المشاكل. بالتالي يمكننا قبول الفرضية الجزئية الثانية التي جاء فيها ما نصه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انعدام المعنى والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو"

نذكر أن كل من فقدان المعايير وانعدام المعنى هي من الأبعاد التنظيمية للاغتراب الوظيفي، وأن علاقة كلاهما بالدافعية للإنجاز جاءت عكسية، أي أنه كلما زاد أحدهما في المؤسسة قلت الدافعية عند عمال وعاملات المؤسسة الصناعية ENIEM، وأنه كلما انخفض أحد هذين المتغيرين ارتفعت الدافعية للإنجاز.

وهذا يوافق ما جاء به (كاسير لورد) (Lured, 2016) حول أهمية بيئة العمل الأخلاقية على الشعور بالاعتزاز لذلك أوصى بضرورة الاهتمام ببيئة العمل من حيث نظام الحوافز المعتمد في المدارس وأهمية دور العامل وأمن الوظيفة وكذلك الحاجة إلى بناء ثقافة تنظيمية طوعية للعمال. (Lured, 2016).

هذا عكس ما جاء في الأبعاد الشخصية، المتمثلة في الشعور بالعزلة والشعور بالعجز، حيث جاءت العلاقة بين كل منهما والدافعية للإنجاز لدى أفراد عينة الدراسة موجبة ضعيفة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن الشعور بالعزلة ( $r = 0.27$ ) والشعور بالعجز ( $r = 0.24$ ) يزيدان مع زيادة الدافعية للإنجاز، أي كلما زاد الشعور بالعزلة أو الشعور بالعجز، تزيد الدافعية للإنجاز ولو بشكل ضعيف.

لقد برز الشعور بالعزلة جليا عند بعض أفراد العينة (38%)، الذين يشكون دائما من ضعف روح التعاون بين العمال إلى درجة تدفعهم إلى تفادي تكوين علاقات داخل محيط العمل، والسعي إلى أن تكون علاقاتهم مع أفراد من خارج محيط العمل. هذا طبعا مؤشر على عدم الشعور بالانتماء. من أجل ذلك جاءت درجة الشعور بالعزلة عندهم مرتفعة نوعا ما. مع ذلك جاءت درجة الدافعية للإنجاز مرتفعة نسبيا. وهذا قد يفسر بوجود حاجة الأفراد إلى التحرر من الفوضى أو اللامعيارية، وانعدام المعنى السائد في المحيط، والعمل فقط وفقا لقيم العامل الشخصية، التي في الغالب يخضعها لضميره، أو لطموحه الشخصي، كما جاء في مقياس الدافعية للإنجاز عند (38%) من أفراد العينة، الذين أكدوا أنهم يحبون دائما المثابرة والإنجاز، وأنه يضايقهم سوء أدائهم للمهام، كما أنهم يقومون بواجباتهم مهما كلفهم الأمر، ونادرا ما يتهربون من مسؤولياتهم والتزاماتهم.

يتجلى شعور عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو بالعجز من خلال تعبيرهم عن عجزهم عن المساهمة في تطوير العمل بإضافة أفكار جديدة، كما أنهم يقومون بالأعمال الموكلة لهم بالشكل الذي يرضي رئيسهم الأعلى أكثر من متطلبات العمل. لذلك جاءت درجات الشعور بالعجز مرتفعة عند (32%) من أفراد العينة، وكذلك الأمر بالنسبة للدافعية للإنجاز. وهذا قد يفسر بوجود حاجة الأفراد إلى التغلب على نقص الكفاءة، وعدم التخصص بالتدريب والتكوين باستمرار، بالإضافة إلى الحاجة إلى التحرر من القيود الإدارية، سواء المتعلقة بسلطة الرئيس المباشر، أو بظروف العمل عامة، كما ظهر في إجاباتهم على مقياس الدافعية للإنجاز، حيث أكدوا أنهم يهتمون دائما بتطوير طريقة عملهم، وبالمنافسة باعتبارها سر تفوقهم، وأنهم يسعون دوما إلى إتقان عملهم بدرجة عالية.

بناء على ما سبق يمكننا أن نؤكد تحقق الفرضية الجزئية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعزلة والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو) والفرضية الجزئية الرابعة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعجز والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو).

يظهر مما سبق أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي بأبعاده التنظيمية (فقدان المعايير وانعدام المعنى) وأبعاده الشخصية (الشعور بالعزلة والشعور بالعجز) والدافعية للإنجاز عند عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية العامة.

### الخاتمة:

الاجتراب الوظيفي نتاج التغيرات التكنولوجية السريعة، واللامعيارية (أو الفوضى) التي يعرفها العصر الحديث، والتي تؤثر حتما على الاستقرار في المؤسسة، وعلى قدرة العمال على التكيف في محيط متغير باستمرار وعلى أدائه، وقدرته على مواجهة العراقيل والصعاب والتحديات. يشعر العامل الذي يعاني من الاجتراب الوظيفي بفراغ شديد وغياب الأهداف والقيم التي قد تشير حياته وتعطيه معنى، ويبدأ ينظر إلى محيطه برؤية وعدم الثقة ورفض للقواعد أو التمرد عليها، وشيئا فشيئا يبدأ يشعر بأن المؤسسة التي يعمل بها لم تعد المكان المناسب للعمل. بعض العمال يستسلمون لهذه الظروف فيعزلون، ويفقدون كل قدراتهم للمواجهة والنضال والسيطرة، بينما يأخذ بعضهم الآخر بزمام الأمور بما يمتلكونه من قوة في مواجهة التحديات، ورغبة للتغلب على العقبات، والنضال من أجل تجاوز العراقيل، والميل لوضع مستويات مرتفعة في الأداء والسعي لتحقيقها والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة. هذا ما دفعنا إلى دراسة "الاجتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية بتيزي وزو".

وضعنا في هذه الدراسة أربع فرضيات جزئية، تقيس الفرضيتان الجزئيتان الأولى والثانية علاقة الأبعاد التنظيمية للاجتراب الوظيفي (فقدان المعايير، انعدام المعنى) بالدافعية للإنجاز، أما الفرضيتان الثالثة والرابعة فتقيسان علاقة الأبعاد الشخصية للاجتراب الوظيفي (الشعور بالعزلة والشعور بالعجز) بالدافعية للإنجاز.

### الأبعاد التنظيمية للاجتراب الوظيفي (فقدان المعايير وانعدام المعنى):

وقد توصلنا إلى:

- وجود علاقة ارتباطية عكسية قوية بين فقدان المعايير ( $r = -0.55$ ) والدافعية للإنجاز.
- وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة بين انعدام المعنى ( $r = -0.26$ ) والدافعية للإنجاز.

وهذا يدل على أنه كلما زاد أحدهما في المؤسسة قلت الدافعية عند عمال وعاملات المؤسسة الصناعية ENIEM، وكلما انخفض أحدهما ارتفعت الدافعية للإنجاز. وهذا ما يدفعنا إلى تأكيد الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية.

### الأبعاد الشخصية للاجتراب الوظيفي (الشعور بالعزلة والشعور بالعجز):

- جاءت العلاقة بين الشعور بالعزلة والدافعية للإنجاز في الفرضية الجزئية الثالثة موجبة ضعيفة لدى أفراد عينة الدراسة ( $r = 0.27$ )، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن الشعور بالعزلة يزيد ولو بشكل ضعيف مع زيادة الدافعية للإنجاز. بالتالي نؤكد الفرضية الجزئية الثالثة.
- العلاقة بين الشعور بالعجز والدافعية للإنجاز في الفرضية الجزئية الرابعة جاءت موجبة لدى أفراد عينة الدراسة ( $r = 0.24$ )، حيث أن العلاقة طردية موجبة وإن كانت ضعيفة، وعليه نؤكد الفرضية الجزئية الرابعة.
- وانطلاقاً من كل المعطيات السابقة، نستطيع القول بأن الفرضية العامة التي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي بأبعاده التنظيمية (فقدان المعايير وانعدام المعنى) والشخصية (الشعور بالعزلة والشعور بالعجز) والدافعية للإنجاز عند عمال المؤسسة الصناعية ENIEM بتيزي وزو" قد تحققت.

#### التوصيات والاقتراحات:

- ✓ مرافقة العمال ومساعدتهم على التكيف مع كل المستجدات داخل المؤسسة، ذلك عن طريق توفير التكوين المستمر، والتدريب
- ✓ نشر وتوزيع واسع للمعلومات الخاصة بالعمل بشكل مستمر وشفاف.
- ✓ الاهتمام ببيئة العمل من حيث تحقيق نظام حوافز فعال وعادل، واتباع مبدأ الشفافية في الإعلان عن تلك الحوافز.
- ✓ تحسين أسلوب الإشراف المتبع من طرف المشرفين مع العمال.
- ✓ وضع إحصائي نفسي في المؤسسة من أجل مساعدة العمال على التغلب على مشاكلهم النفسية وصعوبات التكيف بالتالي مواجهة الاغتراب الوظيفي.

#### قائمة المراجع:

1. أبو سن أحمد إبراهيمي (1991). الإدارة في الإسلام. القاهرة، مصر، عالم الكتب للنشر والتوزيع.
2. الأزرق، عبد الرحمان صلاح (2000). علم النفس التربوي للمعلمين. لبنان، مكتبة الفكر العربي.
3. أكتم الصرايرة (2005). مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي، دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة العربية الأردنية الهاشمية. دراسات العلوم الإدارية، الأردن.
4. بن تونس الطاهر (2021). محاضرات في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية. الجزائر، الأصالة للنشر.
5. بريديائف بيكولاي (1960). العزلة والمجتمع. ترجمه: عبد العزيز فؤاد، مصر، المصرية، القاهرة: مكتبة النهضة.

6. بوذينة سعد (2013). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز. دراسة ميدانية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية رزيق البشير ببوسعادة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، ببوسعادة، الجزائر.
7. البيومي مجدي أحمد، لطفي محمد السعيد (2002). الكفاءة التنظيمية، مدخل لعلم الاجتماع الصناعي. مصر: دار المعرفة الجامعية.
8. حسنين أبو رياح وآخرون (2006). الدافعية والذكاء العاطفي. عمان: دار الفكر.
9. حسنين أحمد، (2014). الإحباط الإداري، أسبابه والعلاج، القاهرة. مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
10. خليفة عبد اللطيف (2003). دراسات في سيكولوجية الاغتراب. القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
11. خليفة عبد اللطيف (2000). الدافعية للإنجاز. القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة والنشر.
12. الدوسري عمر (2011). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض. أطروحة ماجستير (غير منشورة)، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
13. السالم مؤيد سعيد (2009). القوة التنظيمية. الأردن: ابراء للنشر والتوزيع.
14. شوشان عمار (2009). النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الأساتذة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر، باتنة، جامعة الحاج لخضر.
15. صوشي كمال (2007). أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية بالمسيلة، TINDAL. رسالة ماجستير (غير منشورة)، شعبة علم النفس العمل والتنظيم، السلوك التنظيمي، وتسيير الموارد البشرية، الجزائر، قسنطينة، جامعة منتوري.
16. عبد الحميد، (2008). نظرة تحليلية في تقوم الفعالية في المنظمات، مجلة الإداري، السنة العاشرة.
17. عبد المختار محمد (1998). الاغتراب والتطرف نحو العنف. القاهرة، مصر، دار غريب للنشر والتوزيع.
18. عطية، حسن أفدي (2003). تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطور المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، القاهرة.
19. عويده سلطان مشعان (1996). علم النفس الصناعي، مصر، القاهرة، دار المعارف.
20. العيساوي عبد الرحمان محمد (1997). علم النفس والإنتاج، مصر، الإسكندرية، دار البيضاء الجامعية.
21. الكبيسي عامر خطير حميد (1425هـ). سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والاشكاليات. الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث.
22. الكنعان، حمود صالح (2008). المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى الاغتراب الوظيفي. الرياض، مجلة الإدارة العامة.

23. لوكيا الهاشمي (2006). السلوك التنظيمي. عين مليلة، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر.
24. المطازنة، شرين (2006). أثر العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن. رسالة ماجستير (غير منشورة) الكرك، الأردن، الكرك، جامعة مؤتة.
25. الهواري سيد (2000). المدير الفعال للقرن 21. مصر، القاهرة، توزيع مكتبة عين شمس، ط5.
26. BAFFERT Michael (2015). Career alienation from the American school director. New York, NY: national Bureau of Economic Research.
27. LURED Casper (2016). the degree of influence of the moral climate on the sense of career alienation. UK, London, 12, 7.
28. MALCOLM roger (2014). the Relationship of functional alienation to Organizational conflict in a sample of principals. USA, California.