

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع علم النفس

قسم علم النفس عمل وتنظيم



الموضوع:

التغيير التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز  
دراسة ميدانية في المؤسسة للصناعات  
الكهرومنزلية ENIEM

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل والتنظيم

إشراف الدكتور:

– عثمان قدور

اعداد الطالبين:

– ياسين نوال

– طعان سلوى

السنة الجامعية: 2021 – 2022

# كلمة الشكر

قال تعالى: «ولئن شكرتم لأزيدنكم».

الحمد والشكر أولاً وأخيراً على ما تفعل به علينا من نعمه الظاهرة والباطنية، وعلى

ما ألهمنا به من صبر ومعرفة وتوفيق والذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع ويسعدنا أن

نتقدم بوافر الشكر والتقدير.

إلى كل من أعاننا في إنجاز هذه المذكرة ونخص بالذكر الأستاذ الجزيل "عثمان قدور"

الذي رحب بالإشراف على هذه الرسالة، إذ كان خير عون لنا في إعدادها، كما نتقدم

بجزيل الشكر لكل الأساتذة على مساعدتهم ونخص بالذكر الأستاذ "حمر العين".

ودون نسيان كافة أساتذة علم النفس بجامعة مولود معمري "تامدة".

نوال - سلوى

## الإهداء

الحمد لله الذي أنعم علينا وجعلنا من الذين يسرون على دربه ووقفنا في انجاز هذا العمل المتواضع.

إلى من حملتني وهن على وهن الى ثمرة جهدي إلى من ارضعتني الحب والحنان إلى من قاسمتني آلام الحياة إلى أم الوجود وروح الخلود أمي يا نور عيوني.

إلى منبع إرادتي إلي من علمني الصرامة إلى أب الكون وعمر الزمن زمن حبك يا أبي.

إلى من قاسمت معهم لقمم الحياة الى من شاركني في أفراحي وأحزاني إلى إخواني واخواتي

إلى أعز انسانة في وجه الأرض التي تقف معي في كل صغيرة وكبيرة إلى حبيبة قلبي

صديقتي الوفية سلوى وكل عائلتها صغيرا وكبيرا.

إلى كل من نساها قلبي ولم ينساها قلبي.

نوال.

## الإهداء

أشكر الله عز وجل الذي عافني في جسمي وعقلي، ومدني بالشجاعة والصبر لمواجهة الصعاب وإتمام هذا العمل المتواضع.

إلى من علمتني كيف أواجه الحياة ومدت لي يد العون وغرست الأمل في نفسي إليك يا صاحبة القلب الطيب أُمي الحبيبة.

إلى الغالي الذي شقى من أجل توفير سبل الحياة لي ولإخوتي والذي الحبيب.

إلى أغلى ما أملك إلى الذين لا يتعوضون أبداً، والذين لم يقصروا معي إخوتي الأعزاء.

إلى شريكتي في أداء هذا العمل المتواضع " نوال " التي من دونها لما استطعت الوصول إلى ما

أنا الآن إلى كل من أمد لنا يد العون في انجاز هذا البحث أكان من قريب أو بعيد، إلى

كل أستاذ وطلبة قسم علم النفس، وإليكم جميعاً أهدي هذا العمل، أشكركم.

سلوى.

# فهرس المحتويات

أ.....	كلمة الشكر والتقدير
ب.....	الإهداء
د.....	فهرس المحتويات
ز.....	فهرس الجداول
ح.....	فهرش الأشكال
ط.....	الملخص
ل.....	المقدمة

## الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية.

16.....	1- تحديد إشكالية الدراسة
18.....	2- تحديد فرضيات الدراسة
18.....	3- أسباب اختيار الموضوع
18.....	4- أهمية الدراسة
19.....	5- أهداف الدراسة
19.....	6- المفاهيم الأساسية للدراسة
20.....	7- الدراسات السابقة
22.....	8- التعقيب على الدراسات السابقة

## الجانب النظري

### الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

27.....	تمهيد
28.....	1- تعريف التغيير التنظيمي
29.....	2- خصائص التغيير التنظيمي
30.....	3- أهمية التغيير التنظيمي

32	4- أهداف التغيير التنظيمي .....
32	5- الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي .....
36	6- أنواع التغيير التنظيمي .....
39	7- مجالات التغيير التنظيمي .....
41	8- مراحل التغيير التنظيمي .....
45	9- مصادر التغيير التنظيمي .....
46	10- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي .....
46	11- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي .....
48	12- مراحل مقاومة التغيير التنظيمي .....
49	13- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي .....
50	14- معالجة مقاومة التغيير التنظيمي .....
52	خلاصة الفصل .....

### الفصل الثالث: الدافعية للإنجاز

55	تمهيد .....
56	1- تعريف الدافعية .....
56	2- بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية .....
57	3- تعريف الدافعية للإنجاز .....
58	4- لمحة تاريخية عن تطور الدافعية للإنجاز .....
58	5- خصائص الدافعية للإنجاز .....
59	6- أنواع الدافعية للإنجاز .....
59	7- وظائف الدافعية للإنجاز .....
60	8- مكونات الدافعية للإنجاز .....
61	9- أهمية الدافعية للإنجاز .....
62	10- العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز .....
63	11- قياس الدافعية للإنجاز .....

65	12- نظريات الدافعية للإنجاز .....
68	خلاصة الفصل .....

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

72	تمهيد .....
73	1- الدراسة الاستطلاعية .....
74	2- أهداف الدراسة الاستطلاعية .....
74	3- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية .....
75	4- منهج الدراسة .....
76	5- مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها .....
79	6- أدوات جمع البيانات .....
82	7- الأساليب الإحصائية المعتمدة .....
84	خلاصة الفصل .....

### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

86	تمهيد .....
87	1- عرض وتحليل نتائج الفرضيات .....
105	2- تفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات .....
111	3- الإستنتاج العام .....
112	4- إقتراحات البحث .....
114	قائمة المراجع .....
120	الملاحق .....

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
47	يوضح عوامل المقاومة من طرف الفرد	01
76	يمثل خصائص أفراد العينة حسب فئة السن	02
77	يمثل خصائص أفراد العينة حسب نوع الجنس	03
77	يمثل خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
78	يمثل خصائص أفراد العينة حسب الحالة العائلية	05
78	يمثل خصائص العينة حسب الخبرة المهنية	06
80	يمثل تصنيف عبارات مقياس دافعية الإنجاز	07
81	يمثل إثبات الاستبيان في التغيير التنظيمي	08
87	يبين إستجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التغيير التنظيمي ببعده التغيير التكنولوجي.	09
90	يبين إستجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التغيير التنظيمي ببعده مستوى أداء العاملين.	10
93	يبين إستجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التغيير التنظيمي ببعده الظروف الفيزيائية.	11
96	يبين إستجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التغيير التنظيمي ببعده المنافسة.	12
98	يمثل إستجابات أفراد العينة لمحور الدافعية للإنجاز.	13
105	يمثل نتائج الارتباط بين التغيير التنظيمي والدافعية للإنجاز	14
105	يمثل نتائج الارتباط بين التغيير التكنولوجي ودافعية الإنجاز.	15
106	يمثل نتائج الارتباط بين مستوى أداء العاملين ودافعية الإنجاز.	16
106	يمثل نتائج الارتباط بين الظروف الفيزيائية ودافعية الإنجاز.	17
107	يمثل نتائج الارتباط بين حدة المنافسة ودافعية الإنجاز.	18

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
31	يمثل مثلث التغيير	01
36	يمثل القوى البيئية للتغيير	02
43	يمثل المراحل الأساسية للتغيير حسب نموذج Kurt Lewin	03
44	يمثل مراحل عملية التغيير	04
49	يبين أشكال التغيير عن مقاومة التغيير التنظيمي	05

## ملخص الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، حيث سعينا من خلال تطبيق إستبيان الكشف عن العلاقة القائمة بين التغيير التنظيمي والدافعية للإنجاز.

ولتحقيق هدف الدراسة قمنا بتصميم إستبيان مقسم إلى محاور من أجل الوصول إلى النتائج والأهداف الموجودة، وحيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى خطوات ومراحل، تم فيه تقديم إطار نظري يحدد مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتغيير التنظيمي ودافعية الإنجاز، بحيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي واختيار عينة تشمل 60 عامل بطريقة عشوائية، ولجمع المعطيات، ثم الاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة (العمال) وبعد جمع البيانات ثم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في عملية التفرغ، وفي ضوء ذلك قمنا بتحليل إختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال معامل الثبات "ألفا كرونباخ" وكذا معامل إرتباط "بيرسون"، إضافة إلى "المتوسط الحسابي" وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية ENIEM.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية ENIEM.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء العالمين والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية ENIEM.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف الفيزيائية والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية ENIEM.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حدة المنافسة والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية ENIEM.

## Résumé

Cette étude a traité la question du changement organisationnel et de sa relation défensive à la réussite chez les travailleurs de la Corporation nationale des industries de l'électron domestique, où nous avons cherché à travers l'application d'un questionnaire à révéler la relation entre le changement organisationnel et la réussite défensive. Afin d'atteindre et d'atteindre l'objectif de l'étude, nous avons conçu un questionnaire divisé en un axe afin d'atteindre les résultats et les objectifs existants, et où cette étude a été divisée en étapes et étapes, dans laquelle un séjour théorique a été présenté qui décrit les divers concepts de base liés au changement organisationnel et à la réussite défensive. Ainsi, on s'est appuyé sur l'approche descriptive et un échantillon de 60 travailleurs a été choisi au hasard, pour recueillir les données, puis s'est appuyé sur le questionnaire qui a été distribué à l'échantillon d'étude (les travailleurs). Après avoir collecté les données puis s'être appuyé sur le paquet statistique du programme de sciences sociales dans le processus de déchargement, et à la lumière de cela, nous avons analysé les hypothèses en testant à l'aide de tests statistiques à travers le coefficient de stabilité Alpha Chrono-Bach ainsi que le coefficient de corrélation de Pearson, en plus de la moyenne arithmétique. L'étude a abouti aux résultats suivants :

- Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre le changement organisationnel et la réussite défensive parmi les travailleurs de l'entreprise nationale (ENIEM).
- Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre les changements technologiques et de défense Pour accomplir, laissons les travailleurs de l'entreprise nationale (ENIEM)
- Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre le niveau de performance des deux scientifiques et la réussite défensive des travailleurs de l'entreprise Nationale (ENIEM).
- Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre les conditions physiques et la motivation à la réussite chez les travailleurs de l'entreprise nationale (ENIEM).
- Il n'y a pas de relation statistiquement significative entre l'intensité de la concurrence et la motivation à la réussite chez les travailleurs de l'entreprise nationale (ENIEM).

# مقدمة

إنّ للتغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في شتى المجالات أثر بارز على المنظمات، فالتحديات والمنافسات التي تشهدها هذه الأخيرة توجب عليها القيام بالعديد من الإجراءات لتجديد أنظمتها. فالتغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين أداء المؤسسة ونقلها إلى مرحلة تكون فيها أكثر فعالية ونجاحًا وملائمة للتغيرات المحتملة، لأنّ المؤسسة لا تضل جامدة حتى لا تظهر للتغيير الإجباري الغير مرغوب.

فالتغيير عملية ضرورية لكافة المؤسسات والمنظمات، فبدون التغيير والتطوير تتوقف حركة هذه المنظمات في حين يتحرك المحيط العام بسرعة، في حين تسعى المؤسسة لإيجاد الأساليب والوسائل الكافية للتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة وتحاول التأثير فيها للتوافق مع إحتياجاتها.

بحيث أصبحت عملية التغيير التنظيمي مسألة محورية في أغلب الدراسات والأبحاث التي تركز على ردود فعل الموظفين، وكذلك مواقفهم تجاه عملية التغيير، مما يتيح للمنظمات فرصة التخطيط بشكل سليم، وتهيئة الظروف الملائمة لكسب تقبلهم للتغيير.

كما ترمي هذه التغيرات إلى تأهيل المؤسسة من خلال تغيير الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا المستخدمة، تقييم العمل، ومختلف علاقات السلطة بداخلها لتلبية حاجات العاملين بها، لأنّ هذه الأخيرة تمارس الدور الحيوي والمهم في حياة المنظمة.

إلى جانب التغيير التنظيمي نجد عامل مهم وهو دافعية الإنجاز لدى العمال بكونها الحالة الداخلية والخارجية التي تحرك سلوكه وأدائه وتعمل على إستمراره وتوجيهه نحو تحقيق هدف أو غاية محددة حتى يمكن الارتقاء بالعمال إلى أعلى المستويات.

فالدافعية للإنجاز مطلب يسعى له جميع أفراد المجتمع، وكل منظمة تريد تحقيق النجاح وإستقرارا متميزًا، بحيث تعبر عن مدى سعي العامل وإجتهاده ومثابرته من أجل تحقيق مستوى عالي من الأداء، كما تعبر عن مختلف التحديات التي يقوم بها العامل من أجل تحقيق أهدافه والاستمرار في العمل والبقاء في المنظمة.

من خلال ما سبق جاءت دراستنا للكشف عن طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال وحدة الطهي في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM).

وعليه تم الإعتماد على الخطة التالية:

تقسيم البحث إلى جانبين هما: الجانب النظري والجانب التطبيقي.

• الجانب النظري:

الفصل الأول: قد تناولنا فيه إشكالية الدراسة وفرضياتها، أسباب، أهمية وأهداف البحث والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: المتمثل في التغيير التنظيمي تناولنا فيه تعريف التغيير التنظيمي، خصائصه، أهميته، أهدافه، أسبابه، إضافة إلى أنواع ومجالات ومراحل التغيير التنظيمي ومصادره وأخيرًا تطرقنا إلى مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي، ومراحل وأسباب مقاومة التغيير التنظيمي ومعالجة مقاومة التغيير.

الفصل الثالث: الذي تناول دافعية الإنجاز تم التعرف فيه إلى تعريف الدافعية، المفاهيم المرتبطة بمفهوم بالدافعية بالتالي تناولنا تعريف دافعية الإنجاز ولمحة تاريخية عن تطور مفهوم مكوناتها، أهمية دافعية الإنجاز والعوامل المؤثرة، قياس دافعية الإنجاز وأخيرًا نظريات دافعية الإنجاز.

• الجانب التطبيقي:

لقد قسمناه إلى فصلين الفصل الرابع: يتضمن الإجراءات المنهجية والتطبيقية للبحث وتناولنا فيه منهج البحث، الدراسة الاستطلاعية، أهدافها، ميدان البحث، التقنيات المستعملة في الدراسة الاستطلاعية وعينة ومجتمع الدراسة وخصائصها، الأساليب الإحصائية.

وفي الفصل الخامس: تم فيه عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات وصولاً للنتائج العامة.

# الفصل الأول

الإطار العام للإشكالية

# الفصل الأول

## الاطار العام للإشكالية

خطة الفصل.

- 1- تحديد إشكالية الدراسة.
- 2- تحديد فرضيات الدراسة.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- المفاهيم الأساسية للدراسة.
- 7- الدراسات السابقة.

## 1- الإشكالية:

يعتبر استمرار المنظمات والمحافظة على كيانها وضرورية تكيفها مع المتغيرات البيئية التي تواجهها والتحديات سواء الداخلية أو الخارجية نتيجة التطور التكنولوجي الحديث في العمل، بحيث المنظمات تعيش في ظلّ محيط يشهد تطورات وتغيرات عميقة وواسعة في مختلف المجالات، لذا أصبح هدف كلّ منظمة تحقيق التقدم والارتقاء نحو الأفضل والاستمرارية وحل المشاكل والمعوقات التي يتعرض لها العامل في المنظمة، كون العنصر البشري هو العنصر الهام والحيوي الذي تركز عليه المؤسسة. فالمنظمات تعيش تغيرات مستمرة ومتسارعة مما يستوجب عليها تغيير إستراتيجياتها، حيث يهدف التغيير التنظيمي إلى إجراء تحسينات معينة سواء كانت تغيير في التقنية المستخدمة أو في الهياكل التنظيمية أو سلوكيات الأفراد أو الثقافة، إذ يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه «عبارة عن تغيير أو تحسين يركز على بعض العناصر داخل أي نظام مثل تغيير التكنولوجيا أو التغيير في إجراءات عمل محدّدة أو تغيير في عدد ونوعية العاملين وبالتالي فإن التغيير يركز على جزء من أجزاء النظام أو جزء من عدة أنظمة» (شداد، 2011، ص ص. 39 - 40).

كما أنّ لهذا التغيير التنظيمي أثر عديدة على المتغيرات النفسية والاجتماعية عند العاملين، فهو مهم في استمرار المؤسسة لأنه يلعب دوراً أساسياً في حياة العامل، من حيث شعوره بالارتياح وبمدى أهميته ومكانته في المؤسسة، مما يخلق لديه دافعاً للإنجاز وبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، ويمكن تعريف دافعية الإنجاز «بأنها تشير إلى الحاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات والنضال من أجل مستويات مرتفعة من الأداء والسعي نحو تحقيقها والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة» (محمد، 2000، ص. 94).

يعد التغيير التنظيمي عنصراً مهماً في نجاح المؤسسة في الوقت الحاضر في تحقيق التوافق مع المتغيرات السريعة والمتجددة ومستوى عالي من أداء العاملين ورفع دافعيتهم للإنجاز، بحيث هذه الأخيرة من أحد الجوانب المهمة في نظام ودوافع الإنسانية التي تساعد الفرد تحقيق ذاته والنجاح والتفوق. والتغيير مطلوب للمنظمات الحكومية والعامة والخاصة ومطلوب سواءً في سلوكيات الناس أو هياكل التنظيم أو نظم الأداء والتكنولوجيا، والتغيير مطلوب للتكيف مع البيئة المحيطة (مصطفى، 2006، ص. 457).

هذا ما أكدته عدّة دراسات تناولت موضوع التغيير التنظيمي ومن بينها دراسة "دراسة حنان عثمان محمد 2008" التي توصلت إلى أنه لا بد من وضع إستراتيجيات مناسبة للقيام بعملية التغيير نظراً لما قد يمكن أن يحصل للمنظمة، كما يبين أن للإدارة دوراً كبيراً في عملية التغيير التنظيمي (محمد، 2008).

كما نجد دراسة كل من (سليم ملحم ومحمد شاكر إبراهيم، 2008) التي توصلت إلى ضرورة تكيف المنظمات مع البيئة الديناميكية المتباينة، وإستغلال الوسائل المتاحة بهدف الرفع من مستوى الأداء وإستغلال كفاءات وقدرات الأفراد العاملين، وكذا إختيار أفضل إستراتيجية مناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة (ملحم وشاكر، 2008).

الفرد مطالب أن تكون لديه دافعية دائماً نحو إنجاز وظيفة وتقديم خدمات نافعة للمنظمة، فالعامل في الأول والأخير إنسان له قدرات وإمكانيات جسدية ونفسية محدودة تتأثر بالمتغيرات المحيطة به والدافعية للعمل.

وتعتبر الدافعية للإنجاز واحدة من الدوافع المكتسبة التي حصلت على الكثير من النقاش والجدل عند التربويين، وحسب أتكسون أنّ النزعة أو الميل لإنجاز النجاح إستعداداً دافعي مكتسب وهو يختلف بين الأفراد، كما أنه يختلف عند الفرد الواحد في المواقف المختلفة (ثائر، 2008، ص. 49).

ف نجد دراسة العتبي 2004، التي تناولت العلاقة بين الدافعية للإنجاز والإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة "سعود" بالرياض، حيث توصلت النتائج إلى أنّ جميع دوافع الإنجاز متوفرة لدى أعضاء هيئة التدريس بوجود علاقة بين عمر عضو التدريس وبين الدافعية للإنجاز (عامر، 2003، ص. 13).

نظراً لأهمية موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته الدافعية للإنجاز ومدى أهمية دافعية العامل للوصول إلى تحقيق تغيير أفضل، حاولنا في بحثنا هذا دراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي والدافعية للإنجاز، ومن هنا نطرح التساؤل هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسات للصناعات الكهرومنزلية ENIEM؟

## 2- فرضيات الدراسة:

### 1-2 الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

### 2-2 الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء العاملين والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف الفيزيائية والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حدة المنافسة والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

## 3- أسباب إختيار الموضوع:

لكل دراسة علمية أسباب تدفع صاحبها إلى القيام بالبحث فيها والوصول إلى النتائج المفسرة، ومن بين الأسباب التي تدفعنا إلى إختيار هذا الموضوع ما يلي:

- محاولة معرفة الأسباب التي قد تؤدي إلى التغيير التنظيمي.
- محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز.
- محاولة معرفة علاقة التغيير بالدافعية للإنجاز بناءً على مواقف العاملين.

## 4- أهمية الدراسة:

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق مستوى جيد من الإنتاج والربح بما يعود عليها بالفائدة ويخدم المجتمع ولهذا تكمن أهمية دراستنا فيما يلي:

- تحقيق التجديد والحيوية، كما يتم التخلص من روح اللامبالاة والروتين الممّل الذي يقتل روح الإبداع والإنتاج والبحث على التحفيز وإتباع الرغبات والدوافع نحو التغيير والإرتقاء وتطوير، وتحسين مستوى العمل.

### 5- أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- \* زيادة دافعية العمال من خلال تقبلهم للتغيير التنظيمي.
- \* يساهم التغيير في تحين مستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية.
- \* يهدف التغيير إلى مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها.

### 6- المفاهيم الأساسية للدراسة:

#### 6-1 التغيير التنظيمي:

- اصطلاحاً:

هو تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل (العميان، 2013، ص. 344).

- إجرائياً:

هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM من خلال إجاباتهم على بنود إستبيان التغيير التنظيمي بأبعاده ومحاوره ومصادره.

#### 6-2 الدافعية للإنجاز:

كما عرفه نسون R. M. Goldenson الدافعية للإنجاز بأنها حاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات والنضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة وهي أيضاً الميل إلى وضع مستويات مرتفعة من الأداء والسعي نحو تحقيقها والعمل بمواظبة شديدة ومستمرة (محمد، 2000، ص. 88).

- إجرائياً:

هو مجموع الدرجات التي يحصل عليها عمال المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM من خلال إجاباتهم على بنود إستبيان الدافعية للإنجاز بأبعاده ومحاوره.

## 7- الدراسات السابقة:

## 7-1 الدراسات التي تناولت متغير التغيير التنظيمي:

## 7-1-1 الدراسات العربية:

\* دراسة اللحياني (2012) بعنوان: واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إفادة هيكلية كليات البنات الملحقة بجامعة أم القرى من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، بحيث هدفت إلى التعرف على الفروق بين آراء العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في ممارسة إدارة التغيير ومعوّقات وعوامل نجاح إدارته تبعاً لمتغيرات (الدرجة العلمية، الخبرة، التخصص)، بحيث اعتمدت الباحثة على الاستبيان ثم توزيعه على عينة قوامها (84) عميدة ورئيسة قسم وعضوان هيئة التدريس، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها:

- أنّ التغيير يمارس وبدرجات عالية من طرف رئيسات الأقسام.

- لا توجد فروق بين آراء أفراد العينة من حيث الدرجة العلمية والتخصص.

- توجد فروق بين آراء أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة لصالح فئة (5 سنوات) فما أكثر

(اللحياني، 2012).

- دراسة سليم الحسينة ومعاذ الشرفاوي الجزائري وهديل منصور (2019) بعنوان: واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها، كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها: بحيث هدفت الدراسة للكشف عن تصورات أعضاء الهيئة التعليمية التي تكونت من (231) عضو للواقع، إدارة التغيير التنظيمي في جامعة دمشق تبعاً لمتغيرات البحث (الجنس، التربية الأكاديمية، سنوات الخبرة)، وثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي عدم وجود فروق بين متوسطات درجات إجابات الأفراد وفقاً لمتغير الجنس، في حين خلصت الدراسة إلى وجود فروق فيما يخص متغير عدد سنوات الخبرة لصالح أعضاء الهيئة التعليمية الذين لديهم سنوات خبرة ما بين (11-20) سنة (الحسينة والجزائري ومنصور، 2014، ص. 277).

## 7-1-2 الدراسات الأجنبية:

\* دراسة ديفين باتش بعنوان (Diefen Bach, 2007): إيديولوجية تسير التغيير التنظيمي، بحيث تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية خلال سنة 2004 و2005، بحيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة،

وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وتطبيقه على السياسات التنظيمية، ولقد تم الاعتماد على المقابلات المعمقة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنّ الأسلوب الإداري وكيفية إيصال وإقناع الأهداف الخاصة بالتغيير للآخرين، وكذلك دور السياسات التنظيمية والايديولوجيا في إحداث التغيير دور مهم في نجاح أو فشل التغيير.

(الحسينة والجزائري ومنصور، 2014، ص. 248).

\* دراسة سوفي مونير (Sophie Meunier):

حاولت الدراسة في كيفية توقع سلوك دعم التغيير ومقاومة من خلال إهتمام العاملين بالتغيير التنظيمي وترى الباحثة أنه من الرغم من البحث في مجال مقاومة التغيير لعدة سنوات من طرف الباحث إلا أنه لا يزال غير مؤكد، أي المتغيرات يمكنها التنبؤ بسلوك مقومة التغيير أو مسانده، لذلك فهذه الدراسة تهدف إلى التغلب على هذه الفجوة من خلال تحديد المتغيرات التي يمكن أن تفسر على حد سواء دعم سلوك التغيير ومقاومة، وقدمت الباحثة العديد من المتغيرات (المعرفة، القدرة على التكيف، الوجدانية، الاعتدال، القلق، الخوف) وتوصلت الباحثة إلى أنّ لمتغير الخوف من التغيير دور كبير في تحديد سلوك دعم أو مقاومة التغيير التنظيمي، إلا أنّ الباحثة أوصلت بتكرار البحث في مؤسسة أخرى تطبق تغييرا كبيرا لكي نستطيع تعميم النتائج (Sophie, 2010).

7-2 الدراسات السابقة الخاصة بمتغير الدافعية للإنجاز:

7-2-1 الدراسة العربية:

\* دراسة الصواف (2000): بعنوان قياس الدافعية للإنجاز الدراسي لدى طلبة الدراسات السابقة المسائية في الجامعة المستنصرية، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى دافعية الانجاز الدراسي لدى طلبة الدراسات المسائية في الجامعة المستنصرية، عينة الدراسة تألفت من (260) طالبًا وطلبة من السنوات الأولى والرابعة في الأقسام العلمية والإنسانية في الجامعة المستنصرية ببغداد، واستخدمت أدوات الدراسة في هذه الدراسة مقياس الدافعية للإنجاز الدراسي من إعداد الباحثة، توصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى دافع الإنجاز لدى أفراد عينة البحث، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز الدراسي بحسب متغير الجنس (الصواف، 2000).

\* دراسة نوي جمعي وصاهد فتيحة (2010): بعنوان الضغط المهني وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي، هدفت الدراسة إلى الفهم الدقيق للضغط المهني ومعرفة مدى تواجد هذه الظاهرة

عند الأساتذة وتعيين درجاتها عليهم ومعرفة تأثيراته الخارجية، ومعرفة نوع الآثار على الدافعية للإنجاز وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة إرتباطية سلبية بين الضغط المهني ودافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي (فتيحة، 2010).

### 7-3 الدراسات الأجنبية:

\* دراسة ميريم Miriam (2003): قامت ميريام بدراسة بعنوان العلاقة بين التحصيل وفاعلية الذات والدافعية لدى الطلاب المعرضين لخطر الشراب، هدفت هذه الدراسة فحص تصميم دراسي في التحصيل وفاعلية الذات والدافعية للإنجاز لدى طلاب المعرضين لخطر الشرب والكشف عن الممارسات الدراسية التي تبنتها المدارس في تطوير وتنمية إعتقادات فاعلية الذات، شملت عينة الدراسة (52) من الطلبة المعرضين لخطر الشرب، في مرحلة الثانوي قسم إلى مجموعتين تجريبية وتشمل (37) طالبًا وطالبة، وتشمل (15) طالبًا، واستخدام الباحث عدة مقاييس، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين في فاعلية الذات والدافعية (خليفة، 2009، ص. 150).

\* دراسة تفاني ولوش (Tavani et Losh, 2003): عنوان الدراسة الدافعية والثقة بالنفس والتوقعات كمؤشرات للأداء الدراسي عند طلاب المرحلة الثانوية، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إنجازات الطلاب الأكاديمية والتوقعات والثقة بالنفس. تتكون عينة الدراسة من (4012) طالبًا من طلاب المرحلة الثانوية متوسط أعمارهم (19) عامًا في فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية، تم استخدام في هذه الدراسة إستبيان من إعداد الباحثين، يعين أثار القدرة الأكاديمية على الإنجاز والتحصيل المدرسي. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات جميعها (إنجازات الطلاب الأكاديمية، وتوقعات الطلاب ومستوى دافعتهم وثقتهم بنفسهم) وإنّ هذه المتغيرات تعتبر جميعها تنبؤات هامة لإنجازات الطلاب الأكاديمية، كما وجد أن للجنس أثار دالة إحصائية على توقعات الطلاب ومستوى الدافعية والثقة بالنفس لصالح الذكور (Tavani et Loch, 2003, PP.141-151).

### 8- التعقيب على الدراسات السابقة:

إستعرضنا في هذه الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة التي دارت حول متغيرات البحث التغيير التنظيمي والدافعية للإنجاز، حيث جاءت مرتبة حسب التسلسل الزمني 2000 إلى 2014، وكما نلاحظ من خلال هذه الدراسات أنها لم تتناول المتغيرين معًا لعدم إيجادنا دراسة حول هذا الموضوع

ويمكن أن نستخلص من هذه الدراسات تنوع مجتمع الدراسة وتباين عينات البحث ويرجع هذا إلى طبيعة وظروف عينة كل بحث. في حين نجد دراسات باللغة العربية:

\* **دراسة الصواف (2003):** هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى دافعية الإنجاز الدراسي لدى طلبة الدراسات المسائية في جامعة المستنصرية، عينة الدراسة تألفت من (260) طالباً وطلبة من السنوات الأولى والرابعة في الأقسام العلمية والإنسانية في جامعة المستنصرية ببغداد.

\* **دراسة نوي جمعي وصاهد فتيحة (2010):** حيث قامت بدراسة علاقة الضغط المهني والدافعية للإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي، هدفت الدراسة إلى الفهم الدقيق للضغط المهني ومعرفة مدى تواجد هذه الظاهرة عند الأساتذة وتعيين درجاتها ومعرفة التأثيرات الخارجية ومعرفة نوع الآثار على الدافعية للإنجاز، إلى جانب دراسة سليم الحسينة ومعاذ الشرفاوي الجزائري وهديل منصور (2014): بحيث هدفت الدراسة للكشف عن تطورات أعضاء الهيئة التعليمية التي تتكون من (231) عضو للواقع إدارة التغيير التنظيمي في جامعة دمشق تبعاً لمتغيرات البحث، ودراسة اللحياني (2012) بحيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفروق بين آراء العميدات ورئاسة الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في ممارسة إدارة التغيير ومعوقاته وعوامل نجاح إدارته.

أما الدراسات الأجنبية: نجد دراسة **Miriam (2003)** هدفت هذه الدراسة فحص تصميم دراسي في التحصيل وفعالية الذات والدافعية للإنجاز لدى الطلاب المعرضين لخطر التسرب، ونجد دراسة **Sophie (2010)** حاولت الدراسة في كيفية توقع سلوك دعم التغيير ومقاومة من خلال إهتمام العاملين بالتغيير التنظيمي بحيث هدفت إلى التغلب على هذه الفجوة من خلال تحديد المتغيرات التي يمكن أن تفسر على حد سواء دعم سلوك التغيير ومقاومته.

ويرجع هذا الاختلاف في النتائج لكونها أجريت في بيئات مختلفة، أما من ناحية العينة نجد الباحثون اختلفوا في إختيار عيناتهم حسب الموضوع وحسب ميدان البحث، أما فيما يخص المنهج المستخدم من طرف الباحثين هو المنهج الوصفي التحليلي.

أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات اعتمدت على الاستبيان والمقابلة المعمقة لجمع المعلومات في الميدان. أما نحن سنقوم ببناء إستبيان التغيير التنظيمي ومقياس الدافعية للإنجاز لـ "عبد الرحمن صالح الأزرق 2000" الذي يحتوي 31 بنداً.

الجانب

٢٠ ٢١

# الفصل الثاني

## التغيير التنظيمي

## الفصل الثاني التغيير التنظيمي

تمهيد.

- 1- تعريف التغيير التنظيمي.
- 2- خصائص التغيير التنظيمي.
- 3- أهمية التغيير التنظيمي.
- 4- أهداف التغيير التنظيمي.
- 5- الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي.
- 6- أنواع التغيير التنظيمي.
- 7- مجالات التغيير التنظيمي.
- 8- مراحل التغيير التنظيمي.
- 9- مصادر التغيير التنظيمي.
- 10- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.
- 11- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.
- 12- مراحل مقاومة التغيير التنظيمي.
- 13- معالجة مقاومة التغيير التنظيمي.

خلاصة.

**تمهيد:**

تعتبر ظاهرة التغيير سمة من سمات العصر الحاضر، وهذا في ظل التغيرات السريعة للبيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال، حيث تخلق ضغوطاً كبيرة تفرض عليها التكيف والتأقلم معها، حيث يكتب لها البقاء والاستمرار معها، فالحاجة للتغيير ومواجهة تحدياته العديدة تتزايد مع الثورة الهائلة في العلوم والتكنولوجيا للإعلام والاتصال، لذا لعملية التغيير التنظيمي أثر كبير على المنظمات وموظفيها على حد سواء، فالمناهج الإدارية الحديثة تحت المنظمات على التميز من خلال الأداء الجيد، أما بالنسبة للموظفين فإنّ التغيير يساهم في إثراء الحياة العملية والعلمية حيث يتضمن تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو العمل والمؤسسة والمسؤولين.

وبالتالي سنتناول في هذا الفصل بعض عناصر التغيير والجوانب النظرية التي تخدم بحثنا.

**1- التغيير التنظيمي:****1-1 تعريف التغيير التنظيمي:**

تم تناول مفهوم التغيير التنظيمي من قبل العديد من العلماء والباحثين كل من زاوية تخصصه، ومن أبرز تلك التعاريف ما يلي:

**1-1-1 التعريف اللغوي:**

التغيير في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل "غير" الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر، حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره، حوله وبدله، وفي التنزيل العزيز قول البارئ عز وجل «ذلك بأن الله لم يكن مغير نعمه أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم».

**1-1-2 التعريف الاصطلاحي:**

عرّف على أنه «فن التحول من نقطة معلومة إلى نقطة معلومة أخرى فيأخذ الصورتين الأولى بدلالة تغيير صورة الشيء دون ذاته، أو أخذه باعتباره استبدالاً للشيء بغيره»

(خازم، 2014، ص. 48).

ويعرفه كامل محمد المغربي بأنه «إحداثيات تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين:

- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداثيات تتسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.

- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً على غيره من التنظيمات مميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر» (بلال خلف، 2013، ص. 49 - 50).

كما يعرف بأنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات فيها (خضير كاظم، 2009، ص. 399).

تعريف ماهر للتغيير التنظيمي بأنه «عبارة عن تغيير أو تحسين يركز على بعض العناصر داخل أي نظام مثل تغيير في التكنولوجيا أو تغيير في إجراءات عمل محددة أو تغيير في عدد ونوعية العاملين في أحد مصانع الشركة، وبالتالي فإنّ التغيير يركز على جزء من أجزاء النظام أو جزء في عدد أنظمة» (شداد، 2011، ص ص. 39-40).

التغيير التنظيمي هو عبارة عن موجب مقصود وهادئ وواضح يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وتساعد على القيام بعمليات التجديد والتطوير اللاّزمة (إحسان، 2014، ص. 82).

## 2- خصائص التغيير التنظيمي:

تتميز عملية التغيير بالعديد من الخصائص والتي نذكر منها:

### 2-1 التغيير أمر حتمي:

يقول علماء الاجتماع «أنّ الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه» وذلك لأن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، وهذا ما يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء، فلا شيء يبقى على حاله، ودوام الحال من الحال، فالحياة إلى إنتهاء الدنيا إلى الفناء.

ويتجلى هنا الأمر أكثر في عالم اليوم، حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس إستثناء فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والقانونية.

### 2-2 التغيير عملية مستمرة:

هناك قاعدة خالدة تقول بأنّ «التغيير مرحلة مستمرة على مر التاريخ» فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخفيض مسبق أو بصورة عشوائية إستجابة للظروف البيئية، كما قد يكون بسيرياته بأنه منظماً كجريان الماء، أو موسميًا على فقرات نوعية أو كمية، وقد يكون بطيئًا أو سريعًا جذريًا أو تدريجيًا، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار، وذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي، إذ أنّ سمة العصر الحالي هي "التغيير المستمر".

### 2-3 التغيير حركة تفاؤلية:

إن حركة التغيير هي حركة إرتقائية بالضرورة، وأن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطورية بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطورية تنتقل بها من الوضع الحالي أو الزاكن الذي يكون في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلاً، وهذا الانتقال يشبه الخط المستقيم.

### 2-4 التغيير عملية شاملة:

إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار، إذ تعامل التغيير مع المنظمة بكليتها "بكامله"، أي باعتبارها نظام متكامل، فالتغيير عبارة عن إستراتيجية تسيير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها، وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة (بلال خلف، 2009، ص. 52 - 54).

### 3- أهمية التغيير التنظيمي:

تظهر أهمية التغيير عن العمال والمؤسسة والعملاء (الزبائن) وهي على النحو التالي:

#### 3-1 أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين:

تظهر أهمية التغيير التنظيمي لدى العاملين من خلال الفجوة بين متطلباتهم وما تحققه المؤسسة وذلك على النحو التالي:

- يزيد العاملين وظائف تجدد مهارتهم ويريدون تنمية شخصياتهم، ولكن الأعمال تتجه ببساطة والروتين المملة، وهذا النمط في الواقع التنظيمي يتطلب مهارات أقل، ويجد من فرصة التنمية واتساع خبراتهم.
- مساواة المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم، ولكنهم يرون المؤسسات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات تضع الحوافز الاجتماعية بين المراكز الوظيفية.
- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية، إلا أن الممارسات الإدارية ما زالت تؤكد على التحفيز المادي وتأمين الوظيفة وتهمل الاهتمامات الأخرى.
- ما يريد العامل من المؤسسة يريده الآن، بينما يأتي تعميم الوظائف والهياكل التنظيمية على عكس ذلك، فهي تفترض أن تطلعات العامل ترتبط مدى عمره الوظيفي وهي قابلية التأجيل

(بن يوسف، 2006، ص ص. 63 - 64).

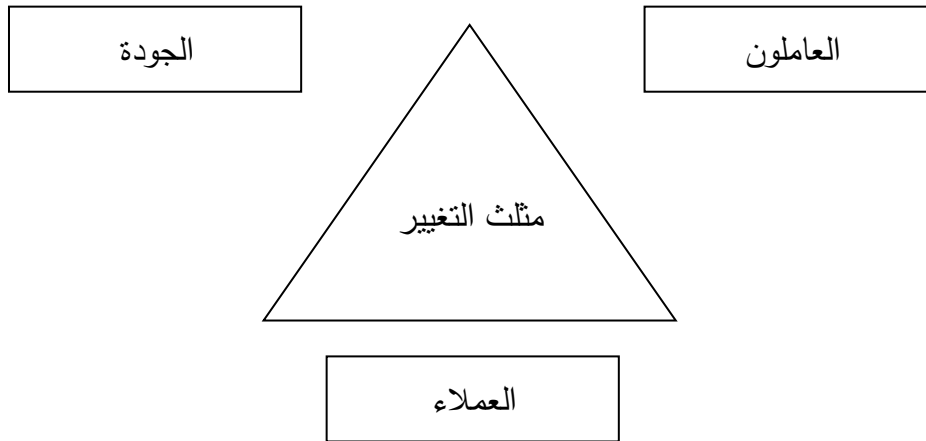
### 3-2 أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة:

لكي تكون المؤسسة متميزة، يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة فكل جزء وكل نشاط وكل شخص في المؤسسة يؤثر ويتأثر بالآخرين والأخطاء تصبح قابلة للتضاعف والفشل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشاكل في مكان العمل، وهذا بدوره يؤثر على الأداء ويضاعف الأخطاء، وهنا يصبح للعمل الصحيح من أول مرة مزايا لا تحصى، أما إذا تم تجاهل هذه المشكلات أصبح وقت المؤسسة يضيع في أنشطة ليس لها فائدة وتصحح الأخطاء، واكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، وبالإضافة إلى ذلك يجب تقديم تفسيرات للعملاء عن سبب الأخطاء والتأخير في أوقات تسليم وإقناعهم باستبدال المنتجات المعيبة

(بن يوسف، 2006، ص. 65).

ويمكن القول أن الأساليب الإدارية الحديثة رغم تعددها إلا أنها جميعاً تتناول مثلث التغيير بعناصره الثلاثة وهي العاملون، العملاء، الجودة الشاملة للأداء وهو ما يمكن تمثيله بالشكل التالي:

الشكل رقم (01): مثلث التغيير.



المصدر: (بن يوسف، 2006، ص. 65).

### 3-2 أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء:

التغيير التكنولوجي الهائل وخاصة في مجال الاتصالات يجعل العالم قرية صغيرة وسوق مفتوحة للجميع وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة، وقد أطلق على عقد التسعينات عقد المنافسة

التسريفة، ولذلك احتتمل رضا العميل الصدارة في إستراتيجية المؤسسة، فالعمليل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب والكمية المناسبة اللازمة، وإختصاراً يريد الجودة الشاملة وقد أصبحت المؤسسات منذ 1988 تقريباً تشرك العملاء في وضع السياسات والإجراءات وأصبحت الجودة كل ما يخدم العملاء (بن يوسف، 2006، ص ص. 63 - 64).

#### 4- أهداف التغيير التنظيمي:

الهدف من التغيير التنظيمي هو الوصول بالمنظمة إلى أعلى درجة من الأداء والاستمرارية بهدف التغلب على معيقات التنمية والتطور ومن الأهداف الأساسية لعملية التغيير التنظيمي وهي كما يلي:

- بناء محيط مناسب للتغيير والتطوير والإبداع.
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- بناء مناخ مجاني للتغيير والتطوير والإبداع.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين القدرة على البقاء والنمو (ماهر، 2005، ص. 416).

أي تهدف المنظمة إلى زيادة قدرتها على النمو وذلك من أجل التكيف مع العالم الخارجي. وأيضاً الكشف عن الصراع بهدف توجيهه بشكل يخدم المنظمة ومساعدتها على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة ونتائجها، وبناء جو ثقة والانفتاح بين أفراد العاملين عن عمليات المنظمة (عبوي، 2007، ص. 26).

حيث يسعى إلى الكشف عن المشاكل التي تعاني منها المنظمة وإيجاد الحلول، وكذا تغيير سلوكيات العمال وتعديلها لكي تتناسب مع أهداف التنظيم، حيث يرى (بيرين، 1984) أنّ التنظيمات كما هو بديهي ميسرة من طرف كائنات بشرية وليس من طرف آلات، ويعني ذلك تبني أنماط سلوكية جديدة لتسيير الآلات وذلك مع التقدم التكنولوجي، أما (جوينر وبارنس) فيريان أنّ التغيير التنظيمي مهما كان نوعه، سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة وخلفية وقواعد تنظيم العلاقة بين بعضهم البعض، لهذا يجب إيجاد أنماط من السلوك متناسبة مع الحالة الناتجة عن التكيف مع المحيط الخارجي

(بوفلجة، 1992، ص. 60).

**5- الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي:**

إنّ بقاء التنظيمات مرهون بمدى تكيفها وسرعتها في رد الفعل لمختلف القوى والمتغيرات التي يفرضها المحيط، وفي العصر أصبح المهتمون بالإدارة وتسيير المؤسسات يتكلمون عن إعادة الهيكلة، إعادة التنظيم استخدام التكنولوجيا الحديثة وغيرها، ونظراً أن المنظمات تعيش في عالم متغير وديناميكي، فهي بحاجة إلى تغيير تنظيمي وهذا التغيير لا يحدث في فراغ بل يكون نتيجة مجموعة من الأسباب من داخل المنظمة ومن خارجها والتي سوف نعرضها فيما يلي:

**5-1 الأسباب الداخلية:****5-1-1 تغيير الأساليب الإدارية المتبعة وتطويرها باستمرار:**

لكي تتسجم مع التطورات والمستجدات الجديدة مع إدراك الحاجات الماسة إلى إيجاد التنسيق والتوازن والتكيف مع المناخ واحتياجات الأفراد العاملين داخل التنظيم، يعتبر هذا العنصر من أهم الأسباب الداخلية التي تدفع المنظمة لأداء التغيير، إذ تتمتع الإدارة بسلطة إتخاذ القرارات مثلاً في تحسين جودة الانتاج وإدخال التكنولوجيا الحديثة أو إنتاج منتج جديد (كاظم، 2002، ص. 187).

**5-1-2 الحفاظ على حيوية المؤسسة:**

التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس، فيعمل على إظهار الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات، ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الإيجابية في المؤسسة، وبالتالي نزول سياسة عدم الاهتمام الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة.

**5-1-3 المبادرات والطموح:**

يحدث التغيير أحياناً عندما يحس الشخص بأنه يجوز على أفكار جديدة وقيمة، فيقوم بتطبيقها على أرض الواقع، تظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين والمسؤولين أكثر من غيرهم.

**5-1-4 البحث عن الارتقاء والتقدم:**

يعتبر التغيير في كل المجالات أحد الأهداف الأساسية في المؤسسة، مثل زيادة الانتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد مادياً ومعنوياً (معيزي، 2001، ص. 3).

**5-1-5 تغيير أهداف المؤسسة:**

أي تغيير جزئي أو كلي يمس الأهداف يؤدي حتما إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلبي متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس، مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف.

### 5-1-6 النمط السلوكي للعاملين:

مثل كثرة الغيابات والاضطرابات والفوضى والتخريب وارتفاع معدل دوران العمل (محمد قاسي، 2009، ص. 345).

### 5-2 الأسباب الخارجية:

#### 5-2-1 زيادة حدة المنافسة:

حتى تبقى المؤسسة مستمرة وناجحة في أعمالها لابد من حماية وتغيير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على استعداد ويقظة لتطوير منتجات جديدة وتسويقها في مدة وجيزة، كما أدى التنافس الحاد إلى محاولة البحث عن البدائل التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحسين قدرتها وفعاليتها، وبالتالي إثبات وجودها فظهرت وسائل التكوين الجديدة من ضمنها التكوين السلوكي كأحد الحلول والأساليب الممكنة لزيادة كفاءة المؤسسة.

#### 5-2-2 التغيير الاقتصادي:

تمثل القوى الاقتصادية بيئة المؤسسات العامة في كافة المتغيرات التي تساهم في الحكم على سلامة ومكانة النظام الاقتصادي العام الذي تمارس المؤسسة نشاطها في إطاره، ومن أمثلة هذه المتغيرات مستويات التضخم ومعدلات الفائدة والناتج القومي العام ومعدلات البطالة وغيرها من العوامل التي تؤثر في الطلب على منتجات المؤسسة، فعلى سبيل المثال في فترات التضخم تزداد تكلفة الحصول على الموارد مما يدفع المؤسسة إلى رفع أسعار منتجاتها لتغطية هذه التكلفة الإضافية، أيضا عندما تزداد معدلات البطالة تزداد فرص إنتقاء المؤسسة لمن يعمل لديها، إلا أنّ معدلات الشراء تنخفض مع انخفاض الملتحقين بالعمل، وبالتالي لتغيير في القوى الاقتصادية تمخض عند وجود فرص وتهديدات يجب أن يتعامل معها المدبرين، وعليه فإنه يجب على المؤسسات أن تراقب باستمرار ما يحدث في بيئتها الاقتصادية وذلك من أجل الحد من أثر التهديدات أو تنظيم إستغلال الفرص

(ثابت، 2007، ص. 140).

### 5-2-3 التغيير السياسي والقانوني:

وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، فاليئة القانونية تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها إذ أنّ هذه التشريعات تفرض قيوداً أو تهيباً فرص مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقاً مستهدفة، أو مصدره لسلع منافسة المنتجات المحلية، بالإضافة إلى إصدار قوانين جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة... الخ).

### 5-2-4 التغيير التكنولوجي:

تتجلى مظاهر التغيير التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف هذا العصر بعصر المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، الأنظمة الخبيرة)، وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية) ونتيجة لذلك تشدد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المؤسسة المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

### 5-2-5 التغيير الاجتماعي:

تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المؤسسة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه.

### 5-2-6 التغيير الثقافي:

حيث تؤثر قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرووسين ورؤساء وعملاء ومدربين، فتقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل تتعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونمط الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ المنتج أو المزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء.

وتعتبر القوى الخارجية أكثر تأثير في المؤسسة لاتساع مجالها ولصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك جعل المؤسسة تولي اهتمامًا كبيرًا لها باعتبارها تتحكم في البيئة الداخلية وتكون كما يوضحها الشكل التالي: (رحيم، 2010، ص ص. 7-8).

شكل رقم (02): القوى البيئية للتغيير.



المصدر: (رحيم، 2010، ص ص. 7).

## 6- أنواع التغيير التنظيمي:

إنّ فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير وأنماطه وأشكاله أساس نجاح عملية التغيير.

### 6-1 حسب نوعية الاستجابة للتغيير:

#### 6-1-1 التغيير استجابة للظروف الخارجية:

تباشر الإدارة في التغيير على مستوى التنظيم عن حدوث تغيرات خارجية تجعل الاستمرار في الأداء والعمل بنفس الطريقة أمرًا معتدراً، إذ تستجيب الإدارة لهذه التغيرات الخارجية بدرجة مختلفة الحماس والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملياتها، لكن هذا النمط من التغيير قد لا يجد طريقة للتطبيق الكامل ويظل في صورة شعارات أكثر منه تعبيراً حقيقياً (علي السلمي، 2001، ص. 263).

### 6-1-2 التغيير التماساً لحل مشكلات ذاتية:

يحدث هذا النمط من التغيير بمبادرة من الإدارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم قد تتعلق هذه المشاكل بجانبين هما:

- قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به.
- ضعف عناصر التنظيم وعدم توافقها مع العناصر الأخرى.

### 6-1-3 التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه:

يهدف التغيير في هذه الحالة إلى تمكين المنظمة من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للتعامل وفقاً لما يرضيه التنظيم، وهذا النمط أصعب الأنماط وأعقدها لسببين هما:

- أن التغيير والتطوير يتجه في الأساس إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض الأفراد أو جماعات العمل الذين لا يملكون السيطرة الكاملة.
- أن تتحقق هذه السيطرة من طرف المنظمة قد يعرضها للصراعات والتناقضات مع المنظمات الأخرى (علي السلمي، 2001، ص. 263).

### 6-2 حسب شكل التغيير:

وفي هذه الأنواع يأخذ التغيير الصور التالية:

### 6-2-1 التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

يقصد بالتغيير الشامل كافة أو معظم القطاعات في المنظمة، بينما التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة والذي يؤدي إلى عدم التوازن داخل المنظمة، يعود السبب إلى أن بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فاعلية عملية التغيير.

### 6-2-2 التغيير المادي والتغيير المعنوي:

التغيير المادي كمتغير الأجهزة والمعدات (التكنولوجيا) بينما التغيير المعنوي البطيء (التدريجي) أكثر رسوخاً من التغيير السريع، ولا شك أنّ درجة السرعة تعتمد بشكل كبير على طبيعة الظروف التي تعتبر المحدد الرئيسي لسرعة عملية التغيير في المنظمة (رجي الحسن، ب.س، ص. 141).

### 6-3 حسب البعد الزمني:

يمكن تصنيف أنواع التغيير حسب البعد الزمني إلى ثلاث فئات:

#### 6-3-1 التغييرات الظرفية الصغرى (شابومي):

نجد في هذه الفئة إما أفعالاً على المدى القصير بدون أثر مستمر، أو ذات تأثير ضعيف الأهمية أو ذات قصر وجهد محدوداً، كما يمكن أن يتعلق بعدد قليل من الأفراد رغم ظرفية هذه التغييرات إلا أنها يمكن أن تكون ذات آثار مهمة على السير اليومي للمؤسسة بتراكمها، كما يمكن أن تكون بناءة مقارنة بالأهداف الأخرى حتى وإن اختلفت مستويات التدخل.

#### 6-3-2 التغييرات الظرفية الكبرى (شابومي):

يتعلق هذا الصنف بالأفعال الجديدة كما يتعلق بتحويل الأنظمة والقوانين في المنظمة، إضافة إلى عمليات السير اليومي، ويعتبر هذا النوع من التغييرات أفضل الحالات، وذلك لكونه يكشف لنا عن الآثار الإيجابية الدائمة في الجانب الاجتماعي والاقتصادي، كما يعتبر القاعدة التي يقوم عليها التغيير الديناميكي، فهو إذن استثمار حقيقي وذو آثار دائمة.

#### 6-3-3 التغييرات المستمرة (شابور):

يتعلق هذا النوع بعملية مبرمجة ومقيدة بأفعال التغيير الظرفي الكبير، فكلاهما يسير في نفس الاتجاه أو في نفس المعنى، وتغيير العمليات الخاصة بهذا الصنف من التغيير محور الإستراتيجية الداخلية للمنظمة.

ومهما كان نوع التغيير المطلوب تحقيقه، فإنّ هناك بعض المتطلبات للتأكد من أنّ عملية التغيير

تحقق الأهداف المرجوة منها وهذه المتطلبات هي:

- التحفيز على التغيير وتهيئة العاملين بالمنظمة لتقليل درجة المقاومة لديهم عند حدوثها، وهذا يتضمن أيضاً إيجاد بيئة مناسبة للتغيير والتي بواسطتها يشعر الأفراد والمنظمات بحاجتها للتغيير، حيث يعد التحفيز على التغيير من العناصر الهامة والضرورية نظراً لأنّ بعض الأفراد لا يرغبون عادة في التغيير وأن الوضع الراهن يكون هو الأفضل بالنسبة لهم.
- إيجاد رؤية مستقبلية للمكانة التي يجب أن تكون عليها المنظمة، حيث يساعد تكوين الرؤية المستقبلية للمنظمة في تحديد الاتجاه بالنسبة للتغيير وتمثل هذه الرؤية العنصر الأساسي في التنبؤ بالتقدم والتطوير المراد تحقيقه، وكذلك تزيد من درجة التزام العاملين في المنظمة بالتغيير من خلال تزويد أعضاء المنظمة بالهدف المشترك وأهمية الإلتزام بتحقيقه.
- زيادة دعم الدولة للتغيير حيث تتكون المنظمات من أفراد ومجموعات لديهم السلطة والنفوذ إما لإحداث التغيير المنشود أو عرقلة هذا التغيير وإعاقته، ولذا يجب على الأجهزة المسؤولة عن التغيير أو القائمين بالتغيير إكتساب الدعم اللازم لتحقيق وتنفيذ التغيير.
- إدارة عملية التحول من الوضع الراهن إلى الوضع المطلوب تحقيقه في المستقبل، كما يتضمن إعداد خطة لإدارة أنظمة التغيير.
- مثل: تخطيط وتصميم الهياكل الإدارية الخاصة بالمنظمة أثناء التحويل.
- تدعيم القوة الدافعية للتغيير والتي من المتوقع إستخدامها لحدوث التغيير، وهذا يتضمن توفير الموارد المطلوبة من مادية وبشرية لتنفيذ التغييرات المطلوبة وإنشاء نظام دعم الأجهزة المسؤولة عن التغيير (تومس وآخرون، 1999، ص.83).

## 7- مجالات التغيير التنظيمي:

يمس التغيير التنظيمي عدّة مجالات فقد يشمل ثقافة المؤسسة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، والأفراد والاستراتيجية، أو يمكن أن يشمل العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، وذكر أهم هذه المجالات كالتالي:

### 7-1 الاستراتيجية:

وهي التي تحدد نشاطات المنظمة، أهدافها وسائلها وكذلك نوعية العلاقة الموجودة في المنظمة ومحيطها الخارجي، لذا فإنّ هذا المجال يتأثر مباشرة بالتغيرات التنظيمية باعتبارها أو إهتمامات المسيرين عند صدامهم بالمتغيرات البيئية، فمثلاً إنصهار مؤسستين في مؤسسة واحدة، وإستعمال التكنولوجيا الجديدة، تخفيف التكاليف، تحسين الخدمات والنوعية كلها ذات طابع إستراتيجي والتي تعمل على تحقيق أهداف جديدة، وأن الاستراتيجية في فترة التغيير تعتمد أكثر على المعلومات التي يفرزها المحيط حتى تستطيع أن تقوم بالتغيرات المطلوبة المتتالية في نفس الوقت لتجنب التغيرات الجذرية التي قد تكون تكلفتها عالية (صالح الدين، 2008، ص ص. 50 - 58).

### 7-2 الهيكل التنظيمي:

والمتمثل في طريقة تنظيم موارد المنظمة منها البشرية والمادية، وتوزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال في إطار تحقيق الأهداف المتفق عليها (بلال خلف، 2009، ص. 40). ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية أو إحداث إدارات جديدة تربطها علاقات وأعمال معينة لتحقيق الكفاءة التنظيمية المطلوبة (منير عبوي، 2007، ص. 40). وأيضاً تعمل على تحسين وتسهيل وظيفة المنظمة بالتنسيق مع الاستراتيجية المعمول بها في إطار التغيير التنظيمي وظروف التسيير، كما أنه يجب أن يكون هناك تناسق مدعمة بين المجالين وذلك لمواجهة تغيرات المحيط (صالح الدين، 2009، ص. 59).

### 7-3 الأنظمة:

تحدد الأنظمة طرق إنتقال وتدفق المعلومات، فردود فعل المنظمة مرتبطة بشكل كبير بهذه الأنظمة، والتي تؤثر بدورها بطريقة مباشرة على إتخاذ القرارات، فالأنظمة تلعب دوراً كبيراً على مستوى أنشطة المنظمة وأدائها، كما أن قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات المحيط تعتمد على الأنظمة الرسمية والغير الرسمية والتي تتمثل في الاتصال الغير الرسمي والذي عادة ما عليه في حل المشكلات التي لم يستطيع الاتصال الرسمي حلها (بلال خلف، 2009، ص. 40).

لذلك يجب أخذ بعين الاعتبار النظام الغير الرسمي حتى يكون إستغلاله في صالح نجاح التغييرات المطلوبة، وعادة ما يرتبط التغيير بطريقة مباشرة بالأنظمة السائدة في المنظمة كتغيير نظام المراقبة، نظام تسيير الإنتاج، الترقية، وذلك راجع إلى تعدد الأنظمة وتنوعها وكذلك تفاعلها فيما بينها (صالح الدين، 2009، ص. 69).

#### 4-7 الثقافة:

تعرف الثقافة على أنها مزيج من التقييم والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات.

هذه القيم تحدد نوع العلاقات الشخصية التي تؤثر على سير مختلف الأعمال والنشاطات، إن تغيير الثقافة التنظيمية يتطلب توفر بعض الشروط التي تعتبر أساسية منها: الايمان القوي بالتجديد وأهميته كهدف رئيسي للتغيير، وكذلك مراقبة التغيير بالتكوين على مستوى مختلف مستويات المنظمة، ثقافة التغيير بفعل النشاطات اليومية أكثر من مجهودات التكوين وقرارات المسيرين، ومن بين الوسائل المساعدة على تغيير الثقافة التنظيمية هو جعل التغيير كقيمة من القيم الراسخة في ثقافة المنظمة والتي يشترك فيها معظم أفراد التنظيم (صالح الدين، 2009، ص. 61).

#### 5-7 نمط القيادة:

يعتبر نمط القيادة أو الإشراف كما يسميه بعض المختصين في مجال الإدارة من أهم العناصر المحركة لأي تنظيم كان، فنمط القيادة عكس الثقافة التنظيمية فهو يرتبط بشخصية القائد أو المشرف، فطريقة معالجة المشاكل واتخاذ القرارات وكذلك طريقة التفكير ونوع السلوك تعتبر من محددات المسؤول الذي سيقود التغيير، فهناك بعض التغييرات تكون صادرة من القادة وهذا ما يزيدهم مسؤولية وتحدي لكل العقبات، وهذا لن يكون بدون توفر شخصية قوية ذات بغض نظر وقدرة على التحكم في الأوضاع المتغيرة أي المشرف على التغيير يجب أن يتحدى كل العقبات ولهذا عليه أن يتصف بشخصية قوية (فالح، 2009، ص. 61).

#### 8- مراحل التغيير التنظيمي:

التغيير يعتمد على إدارة وتعبئة الموارد الداخلية لتسهيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، بالتالي لا يكفي إدخال التغيير بل يجب أن يرتبط بمراحل ويكون وفق أساليب منهجية ومحددة مسبقاً تؤدي إلى فعاليته، وهذا ما سيتم التطرق إليه.

### 8-1 حسب نموذج كورت لوين (Kurt Lewin):

#### 8-1-1 مرحلة الإذابة:

تهدف هذه المرحلة إلى شد انتباه المدراء والمرووسين إلى ضرورة الحاجة للتغيير بتوضيح المشاكل التي تعوق ثقتهم في العمل ومشاكل التكيف مع البيئة، وكذلك إقناع الأفراد بأن الظروف والأوضاع القائمة على السلوك التنظيمي السائد يعتبر غير مناسب في الوقت الحالي أو في المستقبل، وقد يحدث ذلك عندما تتعرض المؤسسة إلى أحداث هامة وأزمات معينة، ثم يجب البحث عن بدائل جديدة، كما يجب من خلال هذه المرحلة التمهيد للتغيير من خلال خلق المناخ التنظيمي الملائم لذلك، وخاصة ما يتعلّق بالقيم والمعتقدات المؤدية للتغيير، لأنّ لن يكون للتغيير المخطط فرص في النجاح وتحقيق الأهداف على المدى الطويلة في حالة ما إذا كانت المبادئ الأساسية له غير واضحة، حيث يجب على المؤسسة تحديد الأمور التي يبدأ عنها التغيير والأوقات المناسبة لذلك التعرف على مختلف العرافيل التي كانت سبباً في التغيير مثل الضغوط البيئية، انخفاض الانتاجية وكذلك من أجل تسهيل العملية ويجب أيضاً العمل على إيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة في العمل وتحديد العناصر المساعدة مثل: نماذج السلوك التي تقدم حلولاً بديلة وتساهم في إلغاء الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال

(Pierre et Eric, 2000, P. 283)

#### 8-1-2 مرحلة التغيير:

في هذه المرحلة يتم إدخال التغييرات اللازمة داخل النظام وتطبيقها، أو تحقيقها في الواقع وهنا يجب على المسيرين الوصول إلى ملامسة الأهداف التنظيمية، والموارد البشرية، قسم المؤسسة، التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والقيام بتشخيص دقيق للمشكلة وبعد ذلك تحليل دقيق لكل الاحتمالات الممكنة للحل والمؤثرة على نتائج التغيير. تهتم هذه المرحلة إذن بتحديد الأشياء المطلوبة تغييرها (أو ما يشار إليه، بتحديد أهداف التغيير)، وتنفيذ من خلال أدوات ووسائل متاحة ومحددة، وتنحصر هذه الأهداف في نتائج نهاية مطلوبة التوصل أيضاً مثل: أرقام المبيعات، أرقام الحسابات الختامية، دافعية

ورضا العميل، انخفاض نسبة الشكاوي ضد المؤسسة، انخفاض الغياب والتأخير، وقد تنحصر في تحسين أنماط سلوك وتصرفات محددة للأفراد أو الجماعات أو المؤسسة مثل: مهارات الاتصال، القدرة على التأثير والقيادة، مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية، مهارات التخطيط والمتابعة والرقابة، مهارات تبسيط الإجراءات ودراسة العمل (حماد، 2011، ص. 931).

### 8-1-3 مرحلة إعادة التجميد:

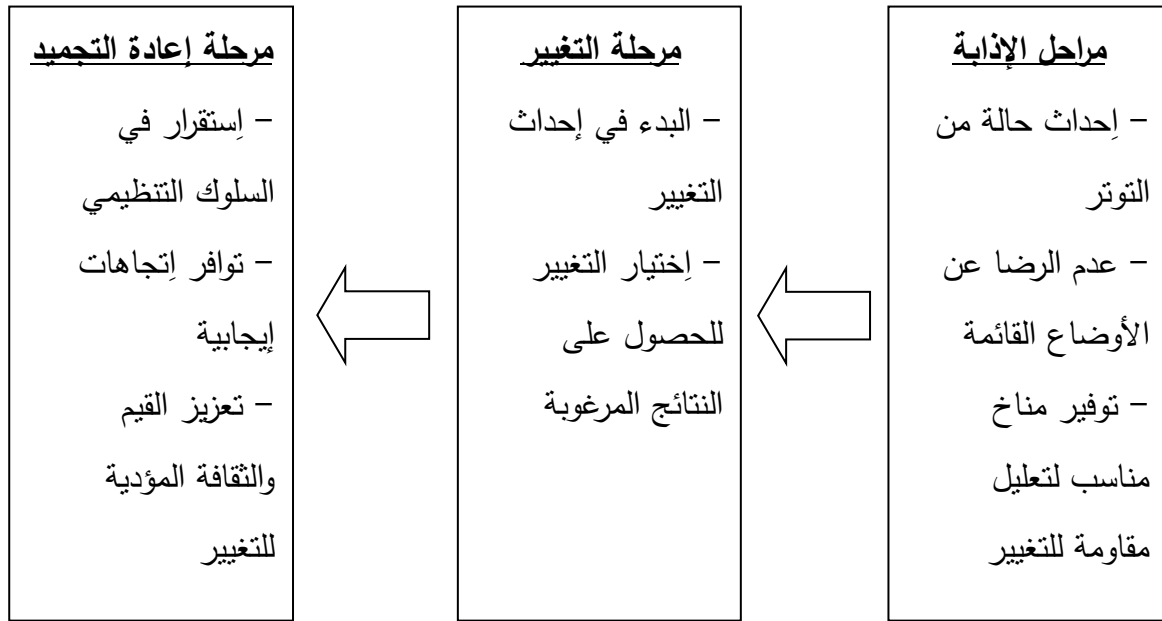
1487 وفي هذه المرحلة يتم التأكيد على أنّ ما تم إكسابه للأفراد العاملين من المهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير، عن طريق مساعدة الفرد في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلمها في أساليب وطرق العمل المعتادة.

وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارستهم السلوكية الجديدة وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية، حتى يستمر الأفراد في مواصلته في هذا السلوك برغبة ورضا (اللوزي، 2002، ص. 288).

إذ هذا يتم تجسيدها ثم التوصل إليها ويمكن القول أنّ هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي يتم إحداثه، وذلك من خلال: المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالمخطط والمتوقعة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها، توفير سبل الاتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به، بقاء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير (ماهر، 2007، ص. 86).

ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): المراحل الأساسية للتغيير حسب نموذج Kurt Lewin



المصدر: (ثابت، 2007، ص. 401).

2-8 حدد قريقوري Gregory أربعة مراحل لعملية التغيير التنظيمي وهي:

1-2-8 مرحلة التشخيص:

وتتضمن هذه المرحلة ثلاث مهام أساسية وهي:

- تعريف المشكلة وتحديدها.

- تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة.

- تحديد الحلول الملائمة للمشكلة (كاظم، 2002، ص ص. 193 - 194).

تعتبر هذه المرحلة ذات أهمية أساسية في إحداث التغيير، إذ يتم بموجب مرحلة التشخيص تحديد المشكلة أو الظاهرة المراد معالجتها والتي يعقبها تحديد الأسباب التي أدت لحصول الظاهرة، ثم إيجاد الحلول الفاعلة للمعالجة والتركيز على أفضل الحلول الملائمة من خلال المفاصلة بين البدائل المختلفة والمتاحة للعلاج.

2-2-8 مرحلة إذابة الجمود:

يتم في هذه المرحلة من التغيير إضعاف القيم والاتجاهات وأنماط السلوك السائدة (القديمة) نظرا لكونها غير فاعلة أو مناسبة للمواقف الجديدة، وقد تساهم بعرقلة فاعلية النشاطات أو الأداء الذي تسعى

إلى تحقيقه المنظمة العينية، تنطوي هذه المرحلة على أهمية كبيرة وضرورية لكي يتم تكيف الأفراد أو الجماعات لتقبل حالات التغيير وإضعاف سبل المقاومة للتغيير لديهم.

### 8-2-3 مرحلة التغيير:

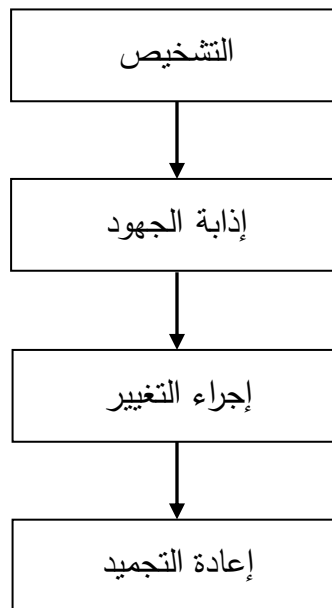
يتم في هذه المرحلة الشروع بإنجاز التغيير أو القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغيرات محددة من خلال تطوير القيم والاتجاهات الجديدة وخلق أنماط سلوكية جديدة تتسجم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز التوجيهات أو التطورات الجديدة (كاظم، 2002، ص. 193 - 194).

### 8-2-4 مرحلة إعادة التجميد:

تتناول هذه المرحلة تحقيق سبل الاستقرار النسبي للمنظمة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة، هذه المرحلة يتم في ضوءها الشروع بترسيخ القيم الجديدة التي تم اعتمادها في التنفيذ، ويستدعي الأمر أن تتكيف كافة الأنماط السلوكية الجديدة للأفراد الانسجام مع هذا التغيير وتقبل استمراره (كاظم، 2002، ص. 193 - 194).

والشكل التالي يوضح إجراء عملية التغيير:

الشكل رقم (04): مراحل عملية التغيير.



المصدر: (كاظم، 2002، ص. 192).

**9- مصادر التغيير التنظيمي:**

عرض ميلز Mills الحاجة للتغيير التنظيمي لظاهرة العولمة وما صاحبها من تغيرات في طبيعة البيئات التي تعمل فيها المنظمات، منها أكبر قادة هذه المنظمات لتغيير مجال تفكيرهم من المحلية إلى العالمية، حيث أشارت الباحثة فيها لمفهوم الخصخصة كعلاج لمشكلات المنظمات، وما جلب مفهوم الخصخصة معه من مشكلات جديدة الشيء الذي شد الانتباه إلى مفهوم التغيير المخطط كبلسم ناجح لمواجهة الضغوط والقوى التي تواجه المنظمات في عصرنا الحالي، حيث هناك من يحصر المصادر التي تولد التغيير التنظيمي إلى أربعة مصادر أساسية هي:

- 1- البشر: إزدهار البشر وتطوير الأجيال؛
- 2- التكنولوجيا: التطوير التكنولوجي في مجال الصناعة؛
- 3- الاتصالات ومعالجة البيانات: الذكاء الاصطناعي، الاتصالات الفضائية، استخدام الحاسوب، المؤتمرات عبر الأقمار الصناعية.
- 4- المنافسة: الأسواق المفتوحة عالمياً، اندماج الأمم.

وهناك من يقسم مصادر التغيير التنظيمي إلى نوعين من العوامل: عوامل خارجية وعوامل داخلية.

**9-1 المصادر الخارجية للتغيير:**

وهذه المصادر تنقسم بدورها إلى مجموعتين:

- 1- التغيرات الاقتصادية والسوقية، هذه التغيرات السوقية تكون في الغالب بسبب العملاء والمنافسين في هذه الأسواق، مما يلزم المنظمة بمواكبة هذه التغيرات.
- 2- التطورات التكنولوجية: التبدل في التكنولوجيا من فترة لأخرى يجعل بعضها متقادماً مما ستلزم تغييرها أولاً بأول.

وهي تصنف لنوعين من العوامل على النحو التالي:

- 1- تغيرات الهيكل التنظيمي: تصميم هيكل يركز على المنتج مثلاً بدلاً من التركيز الأسلوب الوظيفي الذي ينجم عنه إحداث بعض التغيرات التنظيمية للتواكب مع هذا التغيير.

2- التغيير الديمغرافي للعاملين: إزدياد نسبة النساء اللاتي يتقلدن مناصب قيادية عليا أو وسيطية، سيطرة العاملين الأكثر سنًا، مثل هذه العوامل تقود المنظمات إلى إحداث تغيير (مختار، 2011، ص ص. 68 - 67).

### 10- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

هناك العديد من الكتابات والتأليفات حول مقاومة التغيير التنظيمي، حيث عرفت العديد من التعريفات وهي كالتالي:

- هي ردود أفعال متفاوتة تسيرها العواطف، وذلك بسبب تصور المستقبل غير الأمن وعدم توفر ظروف العمل المناسبة، إلى جانب تصورات الناس والتجارب السابقة الفاشلة للتغيير (Modeltye, 2014, P. 551).

فهذا التعريف يشير بأن مقاومة التغيير التنظيمي رد فعل طبيعي وعادي يقوم به العمال أو الموظفين إتجاه التغيير لمستقبلهم وإحساسهم بالتهديد من طرف هذا التغيير.

- وعرفها Piderit بأنها حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير (ملحم والإبراهيمي، 2008، ص. 219).

- مقاومة التغيير التنظيمي هي موقف فردي أو جماعي، بوعي أو بغير وعي، تتجلى في معارضة التحولات وتأثيرها، وهو موقف سلبي يتعمده العمال لأنه تم إدخال تحولات جديدة عن دورة العمل العادية (Bareil, 2004, P. 3).

ومن خلال مجمل التعاريف التي تم طرحها نجد أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي لا بد منه، كما تعتبر رد فعل طبيعي عادي يقوم به الفرد أو الجماعة إتجاه التغيير الفاشل أو الذي يسبب هدم وعدم إستقرار مستقبلهم المهني في المؤسسة.

### 11- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

إذ لا يمكن معالجة إشكالية مقاومة التغيير دون معرفة أهم الأسباب المؤدية أو التي تدفع العامل أن يقف طريق تنفيذ هذا التغيير، لذا سنحاول التطرق إلى أهم هذه الأسباب من خلال ما يلي:

**1-11 أسباب على مستوى الفرد:**

بحيث تمثل العادات والسلوكيات المترتبة من المراحل والتجارب السابقة للتغيير عائقاً رئيسياً أمامه، والأمر الذي يدعم قوتها هو غياب الوضوح حول عملياته وأهدافه الشيء الذي يدعم الخوف من المجهول عند الفاعلين، خاصة في ظل تجارب تغيير سابقة كان مالها الفشل

(بن زروق، 2010، ص. 413).

ونذكر بعض هذه الأسباب في الجدول التالي:

**جدول رقم (01): يوضح عوامل المقاومة من طرف الفرد.**

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
- الوقت المطلوب للتكيف	- الخوف من المجهول	- التحالفات السياسية
- الوقت الإضافي لإعادة التعلم	- عدم التسامح مع التغيير	- القيم المضادة للتغيير
- احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة	- عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير	- نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة
- تكاليف التغيير	- الحاجة للأمن والرغبة في الحفاظ على مصالح مكتسبة	- الحفاظ على مصالح مكتسبة
- التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير	- الحفاظ على الوضع الراهن	- الرغبة في الحفاظ على العلاقات الراهنة

**المصدر: (حريم، 2004، ص. 387).**

لقد كانت عادات الفرد داخل المنظمة عامل أساسي لتوفير درجات عالية من الرضا الوظيفي، لذلك فإن التغيير الناجح هو الذي يأخذ هذه العادات بعين الاعتبار وإستخدامها كمؤيد للتغيير. ومن جهة أخرى يعد الخوف من إمكانية فقدان الوظيفة أو تخفيض مستوى الدخل أو الزيادة في عبء العمل أو إدخال أساليب عمل حديثة لا تتوافق مع قدرات ومهارات الفرد (بوداود، 2007، ص. 52 - 53).

**2-11 أسباب على مستوى الجماعة:**

الخوف من التنافس والصراع بين الأقسام وقلة التعاون فيما بينهم لحل المشاكل التي تواجههم، والرغبة في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية القائمة، وتهديد التغيير للتحالفات والعلاقات القائمة، وتعارض التغيير مع قيم ومبادئ الجماعة.

### 11-3 أسباب على مستوى المنظمة:

يمكن حصر الأسباب التي قد تكون للمنظمة دور فيها فيما يلي:

- عدم الرفع من المكافآت.
- عدم توفير المناخ التنظيمي المناسب.
- التكاليف العالية التي أنجزت على التغييرات السابقة.
- ضعف إختيار الطرق المناسبة في إدخال التغيير.
- الفشل في تغييرات سابقة.
- جمود الهيكل التنظيمي (الكواز، 2013، ص. 161).

### 11-4 أسباب قيمة (ثقافية):

في هذا يؤكد "الأعرجي" من أسباب مقاومة الموظفين للتغيير هو إعتياد الموظفين على أداء عملهم بصورة معينة وقناعتهم بأسلوب تنفيذها، إضافة إلى حرصهم على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها (الأعرجي، 1995، ص 280).

### 12- مراحل مقاومة التغيير التنظيمي:

إنّ الأفراد المقاومين للتغيير التنظيمي بمراحل متعددة من خلال ردود أفعالهم وذلك من خلال

المراحل التالية:

- 1- الصدمة: وهو شعور حاد بعدم التوازن، وعدم القدرة على التصرف.
- 2- عدم التصديق: الشعور بعدم واقعية وموضوعية بسبب التغيير.
- 3- الذنب: وهو شعور الفرد بأنه ارتكب الخطأ كان السبب وراء التغيير.
- 4- الإسقاط: محاولة لوم الأفراد آخرين وتأنيبهم على التغيير الذي حدث.
- 5- التبرير: من خلال وضع بعض المبررات والأسباب الخاصة بالتغيير.
- 6- التكامل: يكون عن طريق إحتواء التغيير والاندماج معه وتحويله إلى مزايا يتمتع بها.

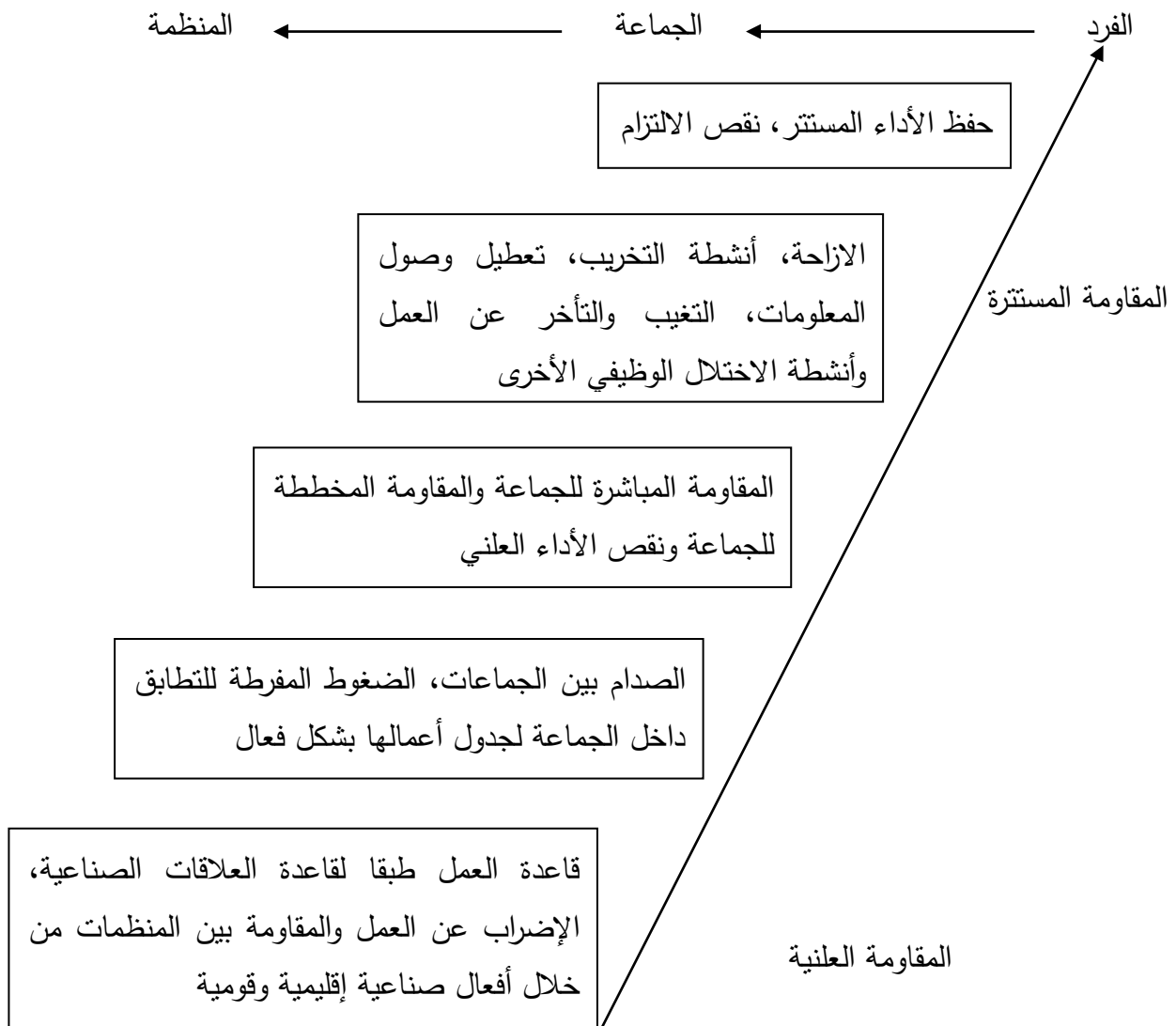
7- القبول: وهو عبارة عن خضوع وتقبل الفرد للوضع الجديد

(قريشي، 2014، ص. 85).

### 13- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي:

يعبر العمال عن عدم تقبلهم للتغيير بأشكال وأساليب مختلفة بحيث يكون التعبير بشكل علني أو بشكل مستتر، كما تكون المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهذا ما يقوم بتوضيحه الشكل التالي:

الشكل رقم (05): يبين أشكال التغيير عن مقاومة التغيير التنظيمي.



المصدر: (كينغ وأندرسون، 2004، ص. 316).

من خلال الشكل يظهر أن مقاومة التغيير التنظيمي قد أخذ أشكال مختلفة، قد تكون علنية أو مصرح بها وقد تكون متسترة غير واضحة، فقد تكون مجرد مناقشات كلامية وقد تتطور لتصبح امتناعاً عن العمل أو تخريباً لوسائل العمل، إذ يقوم الفرد بالتصرفات التي تظهر عدم تقبله للتغيير ونذكر منها:

- قيام الفرد بالتهجم على الآراء والأفكار الجديدة.
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد.
- السكوت وعدم إبداء الرأي.
- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على إتخاذ القرار بشأن التغيير المنتوج.
- الدفاع عن الأسلوب الحالي ومحاولة توضيح أنه الخيار الأمثل.
- الإصرار على عدم عدالة التغيير.
- إثارة نتائج سلبية حول المقترحات الجديدة.
- محاولة إبراز أن المؤسسة ليست بحاجة للتغيير.
- محاولة إظهار الموافقة على التغيير مع خلق أعداء، مثل القول «فكرة جديدة... لكن».
- محاولة إقتراح حلول سريعة (حريم، 2004، ص. 385).
- زيادة العداء نحو المبادرين بإقتراح التغيير.
- تخفيض الأداء والصدام بين الجماعات.
- الميل نحو الاتحاد وأنشطة نقابات العمل.
- زيادة معدلات الغياب والتأخير والتخريب (كينغ وأندرسون، 2004، ص. 315).

#### 14- معالجة مقاومة التغيير:

إنّ الإدارة الذكية هي التي تحاول التنبئي قبل عمل عملية تغيير إستراتيجيات وطرق التقليل من مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفاعلية التغيير، وأن تسعى الإدارة بجد وتبذل قصارى جهدها وتتخذ الإجراءات اللازمة والوسائل الكفيلة بتحقيق مقاومة التغيير، فمن أهم الاستراتيجيات والوسائل للعامل لتقليل من مقاومة التغيير نجد:

- **التعلم والاتصال:** وتتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقاً مع العاملين، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المزمع إحداثه ومبرراته وأهدافه.
- **الدعم والموازة:** تقديم المساندة الاجتماعية للعاملين للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، والإصغاء لمشكلات والتذمر، وتوفير التدريب على الأساليب الجديدة وغيرها
- (رحيم، 2003، ص ص. 296 - 297).
- **المشاركة:** ويتضمن مشاركة المستخدمين والمقاومين في تصميم التغيير حيث يؤدي ذلك إلى التزام هؤلاء نحو التغيير، وتساعد المشاركة المديرين في تفهم الإدراكات المختلفة للتغيير بين العاملين (كامل، 2007، ص. 532).
- **التفاوض والانفاق:** تم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في حالة ما إذا كان هناك طرف ما سوف يتأذى من التغيير الذي يتم إستحداثه، لذلك فإنّ على القائمين تقديم حلول ترضى جميع الأطراف بتقديمها تنازلات ومنحهم بعض الامتيازات والحوافز والخدمات مقابل تقبلهم لعملية التغيير، وما يعاب على هذه الطريقة هو التكلفة العالية والخوف من عدم إلتزام الأطراف المقاومة (ماهر، 2007، ص. 75).
- **الإكراه الضمني والصريح:** ويعتبر من أصعب وأخطر الاستراتيجيات، إذ يلجأ المدراء إلى استخدام هذه الاستراتيجية باستخدام السلطة الرسمية من أجل إجبار العمال على قول التغيير وذلك عن طريق استخدام الأساليب التهديدية الضمنية منها أو الصريحة كتهديد الأفراد المقاومين بخسارة وظائفهم أو خسارة بعض الامتيازات أو حرمانهم من الترفيات (المغربي، 2007، ص. 511).
- **الاستغلال وإختيار الأعضاء:** من خلال هذه الطريقة يتم إختيار أحد الأعضاء المقاومين وخاصة الأكثر تأثيراً في المجموعة ليشمل أفراد المقاومة في إتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير من جهة، وإستغلالهم للتأثير على باقي الأفراد المقاومين للتغيير، ومن أهم إيجابياتها أنها سريعة وغير مكلفة نوعاً ما، ومن سلبياتها أنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في حال شعر العمال أنه قد تم إستغلالهم من طرف المؤسسة (العميان، 2002، ص. 359).

## خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال هذا الفصل أنّ التغيير التنظيمي عملية هامة في نجاح المنظمات في الوقت الحالي، والتي أصبح من مهامها تحقيق التكيف مع التغيرات التي تحدث في عالم الشغل، وهذا التغيير يمكن أن يشمل الهيكل التنظيمي وغيرها، حيث تحدثنا عن بعض الجوانب المتعلقة بالتغيير التنظيمي من مجالات ومراحل ومصادر التغيير وأسباب مقاومة العمال خاصة لفكرة التغيير، لذا يجب على المسؤولين القائمين على عملية التغيير العمل بجهد وإتقان وإتباع الأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع هذه الظاهرة الحساسة لأن سوء التعامل معها قد يؤدي بالمنظمة إلى مشاكل وخلافات بين العمال والمسؤولين، فلهذا يجب مراعاة أحسن الطرق والوسائل لإحداث عملية التغيير وهو ما يسهل للمنظمة البقاء والاستمرارية.

# الفصل الثالث

الدافعية للإنجاز

## الفصل الثالث

### الدافعية للإنجاز

تمهيد.

- 1- تعريف الدافعية.
  - 2- بعض المفاهيم المرتبطة بالدافعية.
  - 3- تعريف الدافعية للإنجاز.
  - 4- لمحة تاريخية عن تطور الدافعية للإنجاز.
  - 5- خصائص الدافعية للإنجاز.
  - 6- أنواع الدافعية للإنجاز.
  - 7- وظائف الدافعية للإنجاز.
  - 8- مكونات الدافعية للإنجاز.
  - 9- أهمية الدافعية للإنجاز.
  - 10- العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز.
  - 11- قياس الدافعية للإنجاز.
  - 12- نظريات الدافعية للإنجاز.
- خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

موضوع الدافعية من أهم موضوعات علم النفس، والدافعية هي القوى المحركة التي تدفع الفرد وتوجه سلوكه نحو هدف معين، بحيث أنها أحد الجوانب المهمة لدى الفرد، فلا يمكن حل المشكلات دون الاهتمام بدوافع الإنسانية كون العنصر البشري يتعرض في حياته اليومية إلى المواقف والظروف التي تدفع به إلى القيام بسلوكات متعددة ومتنوعة ونظرًا للتغيير الذي تحدثه المنضّمات والتطورات التي تجرى فيها تدفع الفرد لرفع مستوى أدائه وإنجازاته.

**1- تعريف الدافعية:**

**1-1** تؤثر الدافعية في نوعية التوقعات التي يحملها الناس تبعًا لأفعالهم ونشاطاتهم وبالتالي فإنها تؤثر في مستويات الطموح التي يتميز بها كل واحد منهم والتوقعات بالطبع على علاقة وثيقة بخبرات النجاح والفشل التي كان الإنسان يتعرض لها (محمد، 2006، ص. 21).

**1-2** ويرى ستيز ويورتر بأنّ الدافعية عملية مؤلفة من جوانب ثلاثة: ففي البدء تثير الدافعية للسلوك أي تجعل الناس يقبلون على التصرف أو العمل بطريقة مخصوصة، ومن جانب ثاني توجه الدافعية للسلوك نحو الوصول إلى غاية أو هدف معين، أما الجانب الثالث فهو ضمان الاستمرار في بذل الجهد إلى حين بلوغ الهدف (رونالدي، 1999، ص. 288).

**1-3** فالدافعية: هي سمة تفاعلية في الشخصية تعني رغبة الفرد في الاتفاق والامتياز في تحقيق المهام التي يقوم بها (حنان، 2012، ص. 72).

**1-4** ومن كل هذا فقد توصلنا إلى القول أنّ الدافعية عملية مستمرة، إذ تعتبر المحرك الأساسي في سلوكيات الأفراد وهي نتيجة عن مثيرات الفرد بالمحيط الذي ينتمي إليه وذلك لغرض تحقيق غاية أو هدف معين، إتجاه مواقف التي يتعرض لها الفرد.

**2- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية:**

**2-1** الحافز: يشير الحافز إلى العمليات الداخلية التي تصحب المعالجات الخاصة بمنبه معين تؤدي بالتالي إلى إصدار السلوك، ويرادف البعض بين مفهوم الحافز والدافعية على أساس أن كل منهما يعبر في حالة التوتر العامة نتيجة لشعور الكائن الحي بحاجة معينة وفي المقابل فإنه هناك من يميز بين هذين المفهومين على أساس مفهوم الحافز أقل عمومية من مفهوم الدافع، حيث يستخدم مفهوم الدافع للتعبير عن الحاجات البيولوجيا فقط (خيرى وناس، 2007، ص. 55).

**2-2** العادة: هناك نوع من الخلط بين استخدام مفهوم العادة ومفهوم الدافع على الرغم من وجود اختلاف بينهما، فالعادة تشير إلى قوة الميول السلوكية التي ترتقي وتتمو فيه عملية التدعيم أو ترتكز عليها الإمكانات السلوكية، أما الدافع فيرتكز على الدرجة الفعلية لمقدار الطاقة التي تتطوي عليها العادة، وبالتالي يمكن اعتبار الدافع نوعًا من العادة، فإذا قام الطالب بمراجعة دروسه، يمكن أن نتحدث هنا عن

عادة يقف ورائها دافع قوي هو السعي نحو النجاح والتفوق. أما إذا قام الطالب بالقراءة والإطلاع في أثناء الإجازة أو بعد ظهور النتائج فإننا في هذه الحالة نتحدث عن عادة تكونت لدى الطالب هي عادة القراءة والاطلاع ويوجه عام، فإن ممارسة العادة أو السلوك المتعلم تختلف حسب شدة الدافع (عبد اللطيف، 2000، ص ص. 80-81).

**2-3 الباعث:** هو دافع خارجي يؤثر على الدوافع الداخلية، فالجوع حاجة أي دافع داخلي يختص بالنواحي البيولوجية، أما الطعام فهو باعث، أي دافع خارجي يستثير الدوافع والحاجات الداخلية (سهير كمال، 2004، ص. 54).

### 3- تعريف الدافعية للإنجاز:

إنّ الدافعية للإنجاز أحد الجوانب المهمة لدى الفرد وهي تعتبر سلوكيات يقوم بها الفرد في موقف معين التي تحث الفرد إلى التغيير، وقد تعددت واختلقت التعريفات حول موضوع الدافعية للإنجاز ولهذا سنتطرق إلى بعض التعريفات الخاصة بالدافعية للإنجاز.

### 3-1 تعريف هنري موراي:

أنّ الحاجة للإنجاز هي رغبة الفرد وميله نحو تدليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدماً ما لديه من قوة ومثابرة واستقلالية وتتوفر هذه الحاجة بدرجة مرتفعة لدى من يكافحون ليكونوا في المقدمة ومن يكسبون قدرًا كبيرًا من المال ومن يحققون المستحيل ومن يلتزمون معيارًا مرتفعًا جدًا، لأدائهم وأولئك الذين يصنعون الإنجاز هدفًا شخصيًا لهم، وينشأ دافع الإنجاز عن حاجات مثل السعي وراء التفوق، تحقيق الأهداف السامية، النجاح في المهام الجسام، وهذا الدافع ليس ضروريًا بدرجة واضحة للاستمرار في الحياة (بني يونس، 2007، ص. 80).

**3-2 تعريف ماكيلاند:** فيعرف دافع الإنجاز بأنه الأداء في ضوء مستوى محدد للإمتياز والتفوق، ويقدم لنا ماكيلاند تعريف آخر أورده في كتابه الذي صدر له في سنة 1961 بأنّ الدافعية للإنجاز هو حاجة الفرد للقيام بمهامه على وجه أفضل مما أنجزه من قبل بكفاءة وسرعة وبأقل جهد ممكن وبأفضل نتيجة (عبد اللطيف، 2002، ص. 89).

**3-3 تعريف جولدنسون:** حاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات والنضال من أجل السيطرة على التحديات الصعبة، وهي أيضاً الميل إلى وضع مستويات مرتفعة في الأداء والسعي نحو تحقيقها، والعمل بمواظبة شديدة، ومثابرة مستمرة (عبد الرحمان، 2000، ص. 122).

**3-4 تعريف آخر:** الدافعية للإنجاز دافع مركب توجه سلوك الفرد كي يكون ناجحاً في الأنشطة التي تعتبر معايير الامتياز والتي تكون معايير النجاح والفشل فيها واضحة ومحددة. أو هي المحصلة النهائية للعلاقة بين دوافع النجاح ودوافع تجنب الفشل والتفاعل بها (بني يونس، 2004، ص. 350).

#### 4- لمحة تاريخية عن الدافعية للإنجاز:

يرجع استخدام مصطلح الدافع للإنجاز في علم النفس إلى ألفرد دلر Alfred Adeler الذي أشار إلى أنّ الحاجة للإنجاز هي دافع تعويضي مستمد من خبرات الطفولة، وكذلك عند كورت ليفن (Levin) الذي عرض هذا المصطلح في ضوء تناوله لمفهوم الطموح، وذلك قبل استخدام موري لمصطلح الحاجة للإنجاز ولكن يعتبر موري H. Morray أول من وضع مفهوم الحاجة للإنجاز **Need for achievement** بشكل دقيق بوصفه مكوناً مهماً من مكونات الشخصية من خلال الدراسات التي قام بها في الشخصية حمل عنوان إستكشافات في الشخصية سنة 1938 (Denise, 1970, P. 381).

ثم اقتضى ماكلياند وزملاؤه خطى موري لإستكمال ومواصلة البحوث الميدانية في المجال مستعيناً ببعض الاختبارات الإسقاطية مثل إختبار تفهم الموضوع، حيث قدموا نظرية لتفسير الدافعية للإنجاز تعد من أوائل النظريات في دافعية الإنجاز سنة 1950، ففي سنة 1961 تميزت الدراسة التي نشرها ماكلياند في جامعة هارفارد في كتابه الذي إشتهر به (مجتمع الإنجاز) بتركيزه على البيئة التي تؤثر الإنسان وتدفعه لكي يكون متحفزاً في عمله، إنطلاقاً من الثقافة العائلية والاختلاط والاحتكاك بأفراد المجتمع (بوحوش، 1996، ص. 47).

#### 5- خصائص الدافعية للإنجاز:

1- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة لذلك يضعون لأنفسهم أهدافاً تتطوي على التحدي والمجازفة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية ومستمرة إذ أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف التي ينفذونها سهلة ومضمونة النتائج.

- 2- الميل إلى الوضعيات والموقف التي يتمكنون من تحمل المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد حلول لها.
- 3- الرغبة في التغذية العكسية لإنجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى إنجازاتهم.
- 4- يهتم الشخص ذو الدرجة المرتفعة من الإنجاز بما يؤديه من عمل في حد ذاتها أكثر من إهتمامه بأي عائد مادي يعود عليه من إنجاز هذا العمل وهو دون الشك يرغب في الحصول على قدر كبير من المال لكونه مقياساً لدرجة إمتيازه في أدائه لعمله.
- 5- يتميز الأفراد مرتفعي الإنجاز بالثقة العالية بالنفس، حيث يميلون للشك في آراء الأفراد الأكثر خبرة منهم، ويلتزمون بأرائهم حتى لو كانوا لا يملكون معرفة معمقة بالموضوع الذين يريدون إتخاذ القرار فيه.
- 6- يفضلون المهن المتغيرة والتي فيها تحديات مستمرة وينفرون من المهن الروتينية.
- 7- يتخذون قرارات ذات درجة معقولة في الخطر المرتبطة به.
- 8- يتميز ذوي الإنجاز المرتفع بتحمل المخاطرة المتوسطة أي أن هناك إمكانية حساب احتمالات هذه المخاطر.
- 9- درجة متوسطة من المخاطر تعني أنها قد تكون مناسبة لحجم ونوعية قدرات الفرد أي ذوي الإنجاز المرتفع يفضلون الأعمال التي يعرفون كيف ومتى يقومون بها (إسماعيل، 2008، ص. 90).

## 6- أنواع الدافعية للإنجاز:

ميز فيروف Veroff بين نوعين من الدافعية للإنجاز هما:

- 6-1 دافع الإنجاز الذاتي: ينبع من داخل الفرد، وذلك بالاعتماد على خبراته السابقة حيث يجد لذة في الإنجاز، والوصول إلى الهدف فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهدافاً جديدة بإمكانه بلوغها.
- 6-2 دافع الإنجاز الاجتماعي: هذا النوع من الدافع يخضع لمعايير ومقاييس المجتمع ويبدأ في التكوين مبكراً، حيث يندمج الدافع الذاتي والاجتماعي لتشكل دافع إنجاز متكامل ينمو مع تقدم من الشخص، مع نمو الإحساس بالثقة بالنفس، والاستفادة من الخبرات الناجحة للأقران (المنعم حنفي، 2003، ص. 159).

## 7- وظائف الدافعية للإنجاز:

يتفق المختصون في هذا المجال على أن للدافعية وظائف مختلفة يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مراحل

أساسية:

**7-1 تحريك وتنشيط السلوك:** بعد أن يكون في مرحلة الاستقرار أو الإتزان النسبي فالدوافع تحرك السلوك أو تكون هي نفسها دلالات تنشيط العضوية لإرضاء بعض الحاجات الأساسية.

**7-2 توجه السلوك نحو وجهة معينة:** دون أخرى فالدوافع بهذا المعنى إختيارية أي أنها تساعد الفرد على إختيار الوسائل لتحقيق الحاجات عن طريق وضعه على إتصال مع بعض المثيرات المهمة لأجل بقائه مسببة بذلك سلوك إحجام.

**7-3 المحافظة على إستدامة السلوك:** طالما بقي الإنسان مدفوعاً أو طالما بقيت الحاجة قائمة، فالدوافع بالإضافة إلى أنها تحرك السلوك، وتعمل على المحافظة عليه نشيطاً حتى تشجع الحاجة  
(خليفة، 2000، ص. 62).

## 8- مكونات الدافعية للإنجاز:

يرى أوزيل 1967 أن هناك ثلاث مكونات على الأقل لدافعية الإنجاز نلخصها كالتالي:

**8-1 الحافز المعرفي:** وهو محاولة الفرد لإشباع حاجاته بالمعرفة هي أن يعرف ويفهم ذلك بأداء مهامه بكفاءة ويعبر عنه بسعي الفرد لإشباع حاجاته من الفهم وحل المشكلات والخبرة لأنها تعينه على تحسين الأداء بكفاءة عالية.

**8-2 توجيه الذات أو تكريس الذات:** وهو رغبة الفرد وشعوره بالمكانة والاحترام عن طريق أدائه المميز والملمز في آن واحد بمعنى رغبة الفرد في الوصول إلى الشهرة والمكانة والمركز الإجتماعي عن طريق أدائه المميز والملمز بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها.

**8-3 دافع الانتماء:** ويتمثل في سعي الفرد للحصول على الاعتراف والتقدير بإستخدام نجاحه الأكاديمي ومختلف الأداء ويأتي هذا الدور للوالدين كمصدر أول لإشباع حاجات الإنتماء ثم دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها الفرد ويعتمد عليهم في تكوين شخصيته ومن بينهم المؤسسات التعليمية المختلفة

(الرميساء، 2014، ص. 76).

أما عبد المجيد (1985) فاعتبر أنّ الدافع للإنجاز دالة على سبعة عوامل هي:

- التطلع للنجاح.
- التفوق عن طريق بذل الجهد والمثابرة.
- الإنجاز عن طريق الاستقلال عن الآخرين في مقابل العمل مع الآخرين بنشاط.
- القدرة على إنجاز الأعمال الصعبة بالتحكم فيها والسيطرة على الآخرين.
- الانتماء إلى الجماعة والعمل من أجلها.
- تنظيم الأعمال وترتيبها بهدف إنجازها بدقة وإتقان.
- مراعاة التقاليد والمعايير الاجتماعية المرغوبة أو مسايرة الجماعة والسعي لبلوغ مكانة مرموقة بين الآخرين (عثمان، 2010، ص. 76).

وقد توصل حسين 1998 باستخدام التحليل العاملي بطريقة **موتلنج** إن الدافعية تتكون من ستة

عوامل:

- المثابرة.
- الرغبة المستمرة في الإنجاز.
- التفاني في العمل.
- التفوق والظهور.
- الطموح.
- الرغبة في تحقيق الذات (محمد، 1998، ص. 295).

## 9- أهمية الدافعية للإنجاز:

للدافعية أهمية كبيرة في توجيه سلوك الفرد وتفسيرها ومنها ما يلي:

### 9-1 الحاجة إلى التحرك:

أي أنّ دوافع الفرد المختلفة تمثل القوى لسلوكه وهي أيضاً الموجه لهذا السلوك.

### 9-2 الدافعية تحدد شدة السلوك:

فدوافع الفرد يتحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته، فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة (كالدافع لتقدير الذات والاحترام)، فإنّ هذا المستوى من الدافعية يحدد شدة سلوك الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.

**9-3 الدوافع توجه السلوك:**

تستمد الدافعية أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك الفرد، فكل سلوك له هدف وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه.

**9-4 تأكيد وتدعيم السلوك:**

من الملاحظ في الحياة أن أنواعاً معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة حين يواجه ظروف ومواقف متشابهة، وقد يعتمد إلى نفس السلوك إذ واجهته مواقف معينة سبق له أن سلك حيالها سلوكاً معيناً ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه.

**9-5 ضعف وتخاذل السلوك:**

يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الضعيف والمتخاذل والذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد، وإستشارة هذا الدافع وتنشيطه يؤدي إلى دفع السلوك وزيادة شدته وفعاليته (جمال، 2004، ص. 340).

كما أنّ الدافعية تساعدنا على ما يلي:

- دراسة الدافعية تساعدنا على التنبؤ بالسلوك الإنساني في المستقبل فإذا ما عرفنا دوافع فرد ما في فترة معينة تمكنا من التنبؤ بسلوكه في فترات لاحقة.
- دراسة دوافع الغير تمكنا من مساعدتهم على ضبط وتوجيه سلوكهم نحو الجهات الصحيحة كأن نهئ لهم المواقف الخاصة التي من شأنها أن تثير دوافعهم وتحفزهم نحو القيام بالأعمال التي نريد منهم أدائها (زكريا، 2012، ص. 13).

**10- العوامل المؤثرة في الدافعية للإنجاز:**

توجد مجموعة من العوامل المعرفة لدافعية الإنجاز ونجد هناك عوامل إما فردية أي ذاتية أو ثقافية، دينية، اقتصادية وعوامل خاصة ببيئة الإنجاز ومنها نجد ما يلي:

**10-1 العوامل الفردية:**

**10-1-1 أساليب التنشئة الأسرية:** تشير الدراسات التي قام بها ماكيلاند وزملاؤه أنّ الآباء لهم دور مهم في نشأت دافعية الإنجاز وأن دافع الطفل في الاعتماد عن نفسه وتكليفه بأداء مهامه لوحده أي باستقلالية يؤدي ذلك إلى زيادة دافعية الإنجاز وتدعيم السلوك الذي أنجزه الفرد إيجابياً بالإثابة وإظهار الحب يؤدي ذلك إلى تعلم الدافع وتقويته ويعكس ذلك إذا لم يلق الطفل تشجيعاً أو إقتران الإنجاز الجيد بالعقاب، فإن الدافع قد لا يتكون عند الفرد أو قد ينشأ ضعيفاً. ويقول ماكيلاند في هذا الصدد بأن التدريب المبكر لا يجب أن يوجي بنبذ الوالدين للطفل بمعنى أنّ الوالدين قد يجبران الطفل على الاستقلال حتى لا يكون عبئاً عليهم.

**10-1-2 المدرسة:** إنّ المدرسة دور كبير في تنمية دافعية الإنجاز من خلال التسيير الجيد للمدرس بما يتلاءم وإمكانيات التلميذ ومحاولة تشجيعهم وتدعيم وتعزيز سلوكياتهم الناجحة (جوابي، 2016، ص. 250).

### 10-2 العوامل الثقافية، الدينية والاقتصادية:

تشير الدراسات التي قام بها ماكيلاند حول العوامل الثقافية والدينية وتأثيرها على دافعية الإنجاز إلى أن قيم الآباء التي يمثلها أدائهم الديني التي تؤثر في تنشئة الطفل، وبالتالي في دافعية الإنجاز لدى الطفل، وتوصل أيضاً ماكيلاند عام 1976 في دراسات الدافعية للإنجاز لدى الأفراد في عدة بلدان إلى أن دافعية الإنجاز ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتطور الاقتصادي للبلد، فدافعية الإنجاز تسيطر وتسود خلال فترات النمو الاقتصادي فالأشخاص في البلدان المتقدمة يرجعون بسبب تضخم وزيادة الإنتاج إلى إنجازاتهم المعتمدة (جوابي، 2016، ص. 252).

### 10-3 العوامل الخاصة بالبيئة الإنجاز:

إنّ البيئة التنظيمية التي تعمل إلى تحقيق طموح الأفراد من خلال تحديد أهداف ممكنة التحقيق والمثابرة للتحدي، ويقدم فرصاً كافية تكون مهمة في استشارة وتنمية دافعية الإنجاز ومن هذا المنطلق العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز بيئة العمل وهي كالتالي: طبيعة العمل، العوامل الشخصية (مفهوم الذات)، التحمل، المثابرة والطموح (جوابي، 2016، ص. 253).

### 11- قياس الدافعية للإنجاز:

مقياس الدافعية للإنجاز تنقسم إلى قسمين هما: الطرق الاسقاطية والطرق أو المقاييس الموضوعية.

### 1-11 المقاييس الاسقاطية:

إفترض "موري" أنّ الحاجة الاجتماعية قد تنعكس بدقة في تفكير الأفراد حين لا يكونون مضطرين للتفكير في شيء بوجه الخصوص، ولكن كيف يتم تحديد كل تلك الأفكار العادية التي ترد كل يوم. لقد أعد "Murray" سلسلة صور، يقوم الأفراد بقص بعض القصص عن صور الموقف التي يمكن تفسيرها بطرق مختلفة، وأعتقد أنّ الأفراد وهم ينسجون القصص سيقصدون حاجاتهم، مخاوفهم، آمالهم وصراعاتهم على صفات الشخصيات المعروضة عليهم، وبناء على ذلك يعتبر إختبار تفهم الموضوع لموري طريقة اسقاطية لقياس الدافعية للإنجاز مكون، ثم قام "Mulleind" بإعداد إختبار لقياس الدافعية للإنجاز مكون من أربع صور، تم اشتقاق بعضها من إختبار تفهم الموضوع. أما البعض الآخر فقام "ماكيلاند" بتصميمه، ويرتبط هذا الإختبار أساساً بالتخيل الإبداعي ويتم تحليل القصص ونواتج التخيل لنوع معين من المحتوى في ضوء ما يمكن أن يشير إلى الدافعية (لوناس، 2013).

### 2-11 المقاييس الموضوعية:

إستخدام العديد من الباحثين مقاييس موضوعية من أجل قياس الدافعية للإنجاز منها العربية ومنها الأجنبية وسنتطرق إلى بعض منها وهي:

**1-2-11 مقاييس "وينر" 1970:** قام بتصميم مقياس الدافعية للإنجاز للأطفال المراهقين عبارات مشتقة من نظرية "أتكسون" وتكون من (20) عبارة من عبارات الإختبار الجبري، وقام الباحث بإيجاد، صدق المقاييس بإستخدام الصدق التنبؤي وصدق التكوين، وحصل على نتائج مرضية بالنسبة للثبات رغم أنه طبقه على البيئة الأمريكية في دراستين، إلا أنه لم يذكر تفاصيل على ثبات المقياس وقام "موسى" (1985) بتطبيقه على عينة تتكون من (124) تلميذ وتلميذة من المدارس الابتدائية في مدينة "براد فوري" بإنجلترا وإستخدم "ألفا كرومباخ" ومعامل الثبات إلى 0.85 وهو دال.

**2-2-11 مقياس سميث 1973:** إستخدم "سميث" طريقة "مورفي" و"لكرت" في تصميم إستبيان لقياس دافع الإنجاز لدى الرشدين وكان يتكون في صورته الأولى من 103 عبارة تم إجرائها في عينة قوامها 89

فردًا، وإذا انتقى سميث بعد ذلك عشر عبارات الأكثر قدرة على التمييز بين الأفراد في دافعية الإنجاز، ثم تحقق الباحث من مدى صدق وثبات الاستبيان بأكثر من طريقة وحصل على نتائج مرضية.

**11-2-3 مقياس قشقوس (1975):** قام بتصميم أول أداء عربية لقياس دافع الإنجاز استند فيها للمفهوم نفسه الذي اعتمده "ماكيلاند" وزملاءه عن دافع الانجاز، وقد عرض "قشقوش" عبارات الاستبيان المبدئية على ثلاثة من المحكمين، حيث إتفقوا على صلاحية 32 عبارة لقياس الدافعية، كما تم التأكد من ثبات الاختبار عن طريق إعادة الإجراء على (100) طالب جامعي، وتوصل إلى نتائج مرضية جدًا. وبرغم من تعدد وتنوع المقاييس الموضوعية التي تقيس الدافعية والتي استخدمت في الدراسات الأجنبية والعربية إلا أنها لا تخلو من السلبيات منها: أن المفحوص يدرك المقصد والغرض من الاختبار وبالتالي: قد تتأثر إجابته بهذا الإدراك وهذا على عكس الأساليب الاسقاطية التي تعتمد على التداعيات الحرة التي لا يدرك المفحوص الهدف من ورائها، وبالتالي يمكن القول بأن لكل من الأساليب الاسقاطية والموضوعية مزايا وعيوب (طبشي، 2007).

## 12- النظريات المفسرة للدافعية للإنجاز:

يعتبر موضوع الدافعية للإنجاز من بين المواضيع التي تحتاج إلى البحث وهذا ما أدى إلى ظهور عدة نظريات التي كانت في صميم هذا الموضوع وهي كالتالي:

### 12-1 نظرية ماكيلاند McClelland:

يقوم ماكيلاند، بتفسير الدافعية للإنجاز بالسعادة والمتعة والحاجة للإنجاز، وقد أشار ماكيلاند وآخرون Mc. Clelland 1953، إلى أن هناك ارتباطاً بين الخبرات والأحداث الإيجابية ما يحقق الفرد من نتائج، فإذا كانت موقف الإنجاز الأولية الإيجابية بالنسبة للفرد فإنه يميل للأداء والانهاك في السلوك المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت بعض الخبرات السلبية فإن ذلك ينشأ عنه دافعاً لتحاشي الفشل.

وقد أوضح كورمان Korman 1974 أن تصور ماكيلاند في الدافعية للسببين:

**12-1-1 السبب الأول:** أنه قدم لنا أساساً نظرياً يمكن من خلاله مناقشة وتفسير نمو الدافعية للإنجاز لدى بعض الأفراد وانخفاضها لدى بعض الآخر، حيث تمثل مخرجات أو نتائج الإنجاز أهمية كبيرة من حيث تأثيرها الإيجابي أو السلبي على الأفراد.

فإن كان العائد إيجابياً ارتفعت الدافعية، أما إن كان سلبياً إنخفضت الدافعية، ومثل هذا التصور قد أمكن من خلاله قياس دافعية الأفراد للإنجاز والتنبؤ بالأفراد الذين يؤدون بشكل جيد في موقف الإنجاز بالمقاومة بغيرهم.

**12-1-2 السبب الثاني:** ويتمثل في استخدام ماكيلاند لفروض تجريبية أساسية لفهم وتفسير وإزدهار، وهبوط النمو الاقتصادي في علاقته بالحاجة للإنجاز في بعض المجتمعات والمنطلق الأساسي خلف هذا الجانب أمكن تحديد ما يلي:

- هناك إختلاف بين الأفراد فيما يحققه الإنجاز من خبرات مرضية بالنسبة لهم.
- يميل الأفراد ذو الحاجة المرتفعة للإنجاز إلى العمل بدرجة كبيرة في المواقف التالية:
- **موقف المخاطرة المتوسطة:** حيث تقل مشاعر الإنجاز في حالات المخاطرة المحدودة أو الضعيفة، كما يحتمل أن لا يحدث الإنجاز في حالات المخاطرة الكبيرة.
- **الموقف التي يتوفر فيها المعرفة بالنتائج أو العادة من الأداء:** حيث أنه مع ارتفاع الدافع للإنجاز يرغب الشخص في معرفة إمكانياته وقدرته على الإنجاز.
- **الموقف التي يكون فيها الفرد مسؤولاً عن أدائه:** ومنطلق ذلك هو أن الشخص الموجه نحو الإنجاز يرغب في تأكيد مسؤوليته عن العمل.

نظراً للدور الملترزم "Entrepreneurial role" للعمل ما يتسم بعد زمن الخصائص كما في العنصر 1 (1، 2، 3) فإن الأفراد ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز سوف يجذبون إلى هذا الدور أكثر من غيرهم (خليفة، 2000، ص ص. 109 - 110).

### 12-2 نظرية التنافر المعرفية:

تمثل نظرية التنافر المعرفي التي قدمها "ليون فستجر" إمتداد لمنحى التوقع- القيمة والتي تقترض أنّ لكل منا عناصر معرفية تتضمن معرفة بذاته (ما نحب وما نكره، أهدافنا وأشكال سلوكنا) ومعرفة الطريقة التي يسير بها العالم من حولنا، فإذا ما تنافر عنصر من هذه العناصر مع عنصر آخر بحيث يقضي وجود أحدهما منطقياً غياب الآخر، حدث التوتر الذي يملّي على الفرد ضرورة التخلص منه (خويلد، 2005، ص. 51).

### 12-3 النظرية المعرفية:

تفترض هذه النظرية أنّ الكائن البشري مخلوق عاقل ذو إرادة حرة في إتخاذ القرارات الواعية على النحو الذي يرغب فيه لذلك تفسر على أساس أنّ النشاط السلوكي كفاية في ذاته وليس كوسيلة وتنشئة تفسيرتها على أنّ النشاط العقلي للفرد يزدود بالدافعية الذاتية متأصلة فيه كالمقصد والنية والتوقع (أحمد، 2005، ص. 48).

#### 12-4 نظرية التحليل النفسي:

تعود في أصولها إلى "فرويد" الذي تحدث على اللاشعور والكبت عن تفسيره للسلوك السوي وتتضمن هذه النظرية مفهومين دافعين هما الإتزان البدني أو الحيوي ومذهب المتعة أو اللذة ويعمل على الاتزان على استثارة السلوك أو تنشيط السلوك بينما يحدد مذهب المتعة إتجاه الأنشطة أو السلوك، وقد استعار فرويد مفهوم مبدأ التوازن الحيوي من علم الوظائف الأعضاء ليصل إلى الدافعية من خلاله ويشير هذا المفهوم إلى ما يقوم به الجسم من أنشطة تقيد له حالته الأولى من الاتزان، إذا ما تعرضت هذه الحالة إلى ما يخل بها، ومذهب المتعة يؤكد على أنّ السعادة وتجنب الألم هما الهدفان الرئيسيان لأي نشاط يصدر على الإنسان، والشخص السعيد هو الذي يكون مشبع وفي حالة توازن تام، ويرى فرويد أنّ مفتاح استثارة السلوك وتوجيهه يتمثل في الهو والأنا، والأنا الأعلى (زكريا، 2012، ص. 19).

#### 12-5 نظرية الغزو:

وقد تمت دراسة عمليات الغزو السببي في عدة مجالات نذكر منها: تغيير الإتجاهات والدافعية للإنجاز والاستثارة الانفعالية وغير ذلك، فأما بالنسبة للدافعية للإنجاز، فقد أوضح كل من "أركيس، وجارسكي" أنّ للغزو أهمية بالغة في الدافعية لإنجاز، حيث يغزو الأشخاص الذين لديهم دافع النجاح أكبر من الدافع لتحاشي الفشل نجاحهم إلى أسباب داخلية ويشعرون بالفخر فيما حققوه من إنجازات، وفي المقابل نجد أنّ الأشخاص الذين لديهم الدافع لتحاشي الفشل بدرجة أكبر من الدافع لتحقيق النجاح يميلون إلى غزو النجاح إلى أسباب خارجية ولا يكون لديهم هذا الشعور بالفخر الشخصي.

وفي هذا السياق بين و"وينل وكولا" أن الإغراءات السببية التي يقوم بها الأفراد تختلف باختلاف مستوى الدافعية للإنجاز. فالأفراد المرتفعون في الدافعية للإنجاز يغرون أي نجاح للعوامل الداخلية في حين يغزو الأفراد المنخفضون في الدافعية للإنجاز النجاح إلى عوامل خارجية إن كل نموذج أو تصوير جاء بعد نموذج "ماكيلاند"، و"أتكسون" حاول إثراء فهم الدافعية للإنجاز. "قمورند" لاحظت قصور

البحوث في سيكولوجية المرأة في مجال دافعية الإنجاز، فحاولت تدارك النقص في هذا الجانب بالتحديد، أما "هيدر" وزملاؤه فقد حاولوا دراسة التفسيرات السببية لدافعية الإنجاز لدى الأفراد، كما حاول "فيشابين" وآخرين البحث في المعتقدات والأفكار التي تكون وراء القيام بسلوك ما ونفورنا من آخر، ويبقى تصورهم لا يبتعد عن الإطار العام الذي جاء به "ماكيلاند" و"أتكسون" كما لم يبتعد مفهوم دافعية الإنجاز عن المفهوم الذي حدده ماكيلاند والذي أشار فيه بأنها إستعداد ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرة في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإشباع لك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد في الامتياز والتفوق (عبد اللطيف، 2000، ص ص. 129 - 163).

#### خلاصة الفصل:

من خلال ما توصلنا بدارستنا عن الدافعية للإنجاز، يمكن القول أن الدافعية هي المحرك الأساسي للسلوك الذي يتعرض الفرد إليه وذلك من أجل تحقيق التفوق والنمو والازدهار والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، وفي الأخير قد تبين أن الدافعية للإنجاز لها أهمية في حياة الفرد وهي تسعى نحو تحقيق مستوى أداء عالي.



الجانب

الطاقة

# الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

## الفصل الرابع

### الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد.

1- الدراسة الاستطلاعية.

2- أهداف الدراسة الاستطلاعية.

3- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية.

4- منهج الدراسة.

5- مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها.

6- أدوات جمع البيانات.

7- الأساليب الإحصائية المعتمدة.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

يستدعي إكمال البحث وتحقيقاً لأهداف الدراسة من خلال النزول للميدان وإتباع خطوات منهجية، وفي هذا سننتقل إلى الجانب التطبيقي الذي نستله بعرض مجموعة من الإجراءات المنهجية المكتملة للدراسة الاستطلاعية لتحقيق من الفرضيات المطروحة ودراسة الخصائص السيكومترية والمنهج المتبع في الدراسة والأدوات، عينة البحث وخصائصها، ثم نتطرق إلى وسائل جمع المعطيات والوسائل الإحصائية لتحليل البيانات من خلال تطبيق الاستبانيين اللذين تم إعدادهما للدراسة.

## 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة استكشافية لموضوع الدراسة، كما تعتبر خطوة هامة وضرورية بحيث تهدف إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع البحث، لما لها من كشف الجو السائد في المؤسسة، إضافة إلى ذلك من خلالهما يتم ضبط المتغيرات الخاصة بالبحث من توفر العينة المختارة في الميدان، والتأكد من صلاحية الأدوات ومدى تناسبها مع تطابقها لعينة البحث وتحديد الوقت اللازم للتطبيق.

أجرينا دراستنا الاستطلاعية في المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية (ENIEM) ومن خلالها تعرفنا على مكان الدراسة ومجتمع البحث وعينة البحث، وكذا التعرف على المصالح الموجودة فيها بالتحديد وحدة الطبخ (Cuisson)، وهنا قمنا بالتطبيق الأولي لمعرفة قابلية أفراد عينة الدراسة للإجابة على بنود الاستبيان، التغيير التنظيمي والدافعية للإنجاز، بحيث قمنا ببناء الاستبيان الأول حول التغيير التنظيمي الذي يتكون من (34) بند واستبيان مقياس الدافعية للإنجاز الذي يحتوي على 30 بند، قمنا بعدها بعرضه على الأستاذ المشرف، واختبار الشروط السيكومترية قمنا بعرضه على (04) أساتذة محكمين في تخصص علم النفس والتنظيم بجامعة مولود معمري، لغرض التأكد من صحة المنهجية المتبعة.

ومن ثم قمنا بإسترجاع استبيانات الموزعة على الأساتذة المحكمين وإعادة النظر في بنود الاستبيان بإضافة (04) بنود في استبيان التغيير التنظيمي وقمنا بتعديل وإعادة صياغة بعض البنود.

بالتالي قمنا بتصحيح الاستبيان، ومن ثم تطبيقه على عينة من الأفراد الذي بلغ عددهم (10) أفراد، حيث قدمنا لهم فرصة للإجابة لمدة (10) أيام وإسترجاعها، وذلك لغرض معرفة صحة بنود الاستبيان، بحيث أن نتائج الدراسة الاستطلاعية أثبتت أن بنود الاستبيان كانت واضحة ومفهومة وغير غامضة لكافة العمال، إلا أن هناك بعض الصعوبات التي واجهتنا ومنها:

- صعوبة توزيع الاستبيان داخل المؤسسة نظرا للقانون الداخلي للمؤسسة.
- عدم إجابة العمال على بعض البنود لكثرة العمل والضغطات.
- صعوبة توزيع الاستبيان على كافة العمال نظرا لفترات الإجازة كونها فترة إمتحانات النهائية لأبنائهم.

## 2- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

كان الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على مجتمع الدراسة وخصائصه وجمع معلومات عن موضوع الدراسة.
- التعرف على المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ومختلف الوحدات والمصالح الموجودة فيها مثل: وحدة التبريد، وحدة المكيفات الهوائية، وحدة الطبخ.
- التعرف على نوع التغيير الذي حدث في المؤسسة والتأكد من صلاحية الأدوات التي يمكن إستخدامها والمتمثلة في إستبيان التغيير التنظيمي ومقياس دافعية للإيجاز "لعبد الرحمان صالح الأزرق".
- وكذلك معرفة الصعوبات التي قد تواجهها أثناء الدراسة.
- التأكد من صلاحية الميدان قبل التطبيق النهائي.

## 3- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية:

### 3-1 المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في وحدة الطهي التابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية الواقعة في المنطقة الصناعية "عيسات إيدير" بواد عيسي المتواجدة على بعد 10 كلم شرقا من ولاية تيزي وزو، إذ تتربع على مساحة تقدر بـ 55 هكتار.

ENIEM المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تأسست في جانفي 1983، بحيث تواجدت منذ 1974 تحت وصاية المؤسسة الوطنية SONELEC، وقد إستقلت ذاتيا في 1989 وحملت إسم ENIEM، SPA، EPE.

- SPA: مؤسسة ذات أسهم.

- EPE: المؤسسة العمومية الاقتصادية.

- ENIEM: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

وقد أعيدت هيكلتها للمرة الثانية وجزئت إلى وحدات إنتاجية وهي:

- وحدة التبريد Unité froide
- وحدة الطهي Unité cuisson
- وحدة المكيفات الهوائية Unité climatisation
- وحدة الخدمات التقنية unité présentation technique
- وحدة التجارية Unité commerciale

### 3-2 المجال الزمني:

أجرينا هذه الدراسة في الموسم الجامعي 2021-2022 بين الفترة الممتدة من 16 ماي إلى 19 جويلية 2022، وبالتالي قمنا بتوزيع الاستبيان الأولي الذي يحتوي (10) عمال واسترجعناهم بعد أسبوع، وفي خلال (04) أيام طبقنا الاستبيان الأساسي واسترجاعه في 15 يوماً.

### 4- منهج الدراسة:

إنّ الدراسات العلمية لا تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة دون استخدام مجموعة من القواعد والقوانين التي يستند عليها الباحث لبلوغ هدفه بأسلوب علمي يتضمن دقة النتائج وسلامتها. والمنهج هو مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقه بجميع الأشياء التي تستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة (عبد المجيد، 2000، ص. 60).

لم يعد الأساس في التقدم العلمي هو الحصول على كم معرفي أكثر، وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم وإستثماره في أقصر وقت ممكن وأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هو المنهج العلمي لكل معطياته ولهذا يعتبر الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة من القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية (أحمد نغبي، 2015، ص. 112).

يعتبر المنهج الطريقة التي تساعد في البحث العلمي، بحيث لا يستطيع الباحث الاستغناء عنه، فبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع المعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي.

عليه إعتدنا على المنهج الوصفي للبحث الذي يعرف على أنه أحد أشكال التحليل والتغيير العلمي والمنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصورها كميًا عن طريق جمع بيانات مقننة عن الظاهرة، أو المشكلة وتصنيفها واخضاعها لدراسة دقيقة (معلم، 2000، ص. 352).

### 5- عينة الدراسة وخصائصها:

#### 5-1 اختيار عينة البحث:

لقد قمنا بإختيار عينة البحث بعدما قصدنا المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM أين زودنا بمعلومات حول العدد الإجمالي للعمال، وكانت العينة عشوائية تمثلت بضبط في وحدة الطبخ وبلغت عينة الدراسة (60) عامل.

#### 5-2 خصائص عينة البحث:

إختيار عينة قدرها (60) فرد، ونقصد بالعينة أنها مجموعة من الأفراد العاملين التي أشتقت من المجتمع الأصلي، بحيث اعتمدنا في بحثنا على طريقة العينة العشوائية، وبالتالي سنتطرق إلى خصائص العينة من خلال الجداول التالية:

#### 5-2-1 حسب السن:

جدول رقم (02): خصائص أفراد العينة حسب فئة السن.

النسبة المئوية	التكرارات	فئة السن
10%	06	أقل من 25 سنة
30%	18	من 25 - 35 سنة
43.3%	20	من 36 - 45 سنة
16.7%	10	من 46 ما فوق سنة
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أنّ معظم سن عينة الدراسة يتمركز ما بين [36-45] سنة التي تقدر نسبتهم 43.3%، حيث تشمل على (26) فرد، وتليها الفئة العمرية ما بين [25-30] سنة بنسبة قدرها 30% بتكرار يعادل (18) فرد، ثم تليها الفئة العمرية [46+] بنسبة قدرها 16.7% بتكرار يقدر 10 أفراد، ثم يأتي في المرتبة الرابعة الفئة العمرية أقل من [25] سنة بالتكرار يقدر (06) أفراد حيث تعادل نسبتهم بـ 10% وهي أصغر فئة.

#### 5-2-2 حسب الجنس:

جدول رقم (03): خصائص أفراد العينة حسب نوع الجنس.

نوع الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	37	61.7%
أنثى	22	38.3%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أنّ عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، حيث تتراوح نسبة الذكور 61.7%، حيث بلغ عددهم (37)، مقابل (22) إناث بنسبة تقدر بـ 38.3%.

#### 5-2-3 حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (04): خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
إبتدائي	07	11.9%
متوسط	17	28.8%
ثانوي	20	30.5%
جامعي	16	28.8%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن معظم عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي ثانوي والتي تقدر نسبتهم بـ 30.5%، وذلك لعدم تطلب بعض المراكز مستوى تعليمي عالي، ثم يليها فئة العمل ذو مستوى دراسي متوسط بنسبة تعادل 28.8%، وبعدها فئة العمال ذات المستوى الجامعي بنسبة تقدر بـ 2.8%.

#### 5-2-4 حسب الحالة العائلية:

جدول رقم (05): خصائص أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
13.3%	08	أعزب
75%	45	متزوج
6.7%	04	مطلق
05%	03	أرمل
100%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) تبين لنا أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة من المتزوجين مقابل 75%، في حين بلغت نسبة العازبين 13.3%، أما نسبة المطلقين قدرت بـ 6.7%، في حين نسبة الأرامل بلغت 05% فهي أصغر فئة.

لذلك نستنتج أن نسبة المتزوجين هي أكبر فئة، وهذا راجع لكثرة نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين (35 - 45).

#### 5-2-5 حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (06): خصائص العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
----------------	-----------	-----------------

أقل من 05 سنوات	05	8.3%
من 10 - 11 سنوات	22	36.7%
من 11 - 15 سنة	20	33.3%
من 16 ما فوق سنة	13	21.7%
المجموع	60	100%

بالنظر إلى الجدول رقم (06) تبين لنا إلى:

- فئة العمال أقل من 05 سنوات مقابل (05) أفراد، حيث قدرت خبرتهم بـ (8.3%).
  - فئة العمال من (05 - 10) سنوات مقابل (22) أفراد، حيث قدرت خبرتهم (36.7%).
  - فئة العمال من (11 - 15) سنة مقابل (20) أفراد، حيث قدرت خبرتهم (33.3%).
  - فئة العمال من (16) ما فوق سنة مقابل (13) أفراد، حيث قدرت خبرتهم (21.7%).
- نستنتج أنّ الخبرة المهنية من (05 - 10) هم أغلبية بالنسبة (36.7%)، ويعود ذلك إلى رصيد معرفي للعمال.

## 6- أدوات جمع البيانات:

للبحث في الإشكالية المطروحة كان لزاماً علينا أن نعتمد على إستبيانات من أجل جمع البيانات والمعطيات المتعلقة بالعينة المدروسة، بحيث إعتدنا على إستبيان خاص بالتغيير التنظيمي والثاني مقياس خاص بالدافعية للإنجاز وهي كالتالي:

### 6-1 إستبيان التغيير التنظيمي:

#### 6-1-1 تعريف الإستبيان:

عبارة عن مجموعة من البنود التي يتمحور موضوعها حول التغيير التنظيمي بحيث أنّ هذا الاستبيان أساس جميع المعلومات والحصول على المعطيات من الميدان الذي طبقتة على عمال مؤسسة الصناعات الكهرومنزلية ENIEM، وبالتالي العينة المطبق عليها تتكون من (60) فرد.

يتكون الاستبيان من (34) بند موزعة على أربعة محاور وهي كالتالي:

- المحور الأول: التغيير التكنولوجي.

ويشمل على عشر عبارات وهي (1- 2- 3- 4- 5- 6- 7- 8- 9- 10).

• المحور الثاني: أداء العاملين.

ويشمل على عشر عبارات وهي (11- 12- 13- 14- 15- 16- 17- 18- 19- 20).

• المحور الثالث: الظروف الفيزيائية.

ويشمل على البنود التالية (21- 22- 23- 24- 25- 26- 27).

المحور الرابع: حدّة المنافسة.

والتي تشمل على البنود التالية (28- 29- 30- 31- 32- 33- 34).

#### 6-1-2 تصحيح الاستبيان:

تؤخذ الدرجات من 01 إلى 05:

- غير موافق بشدة (01) نقطة.

- غير موافق (02) نقطتان.

- محايد (03) نقاط.

- موافق بشدة (05) نقاط.

#### 6-2 مقياس الدافعية للإنجاز:

أعد من طرف الباحث "عبد الرحمان الأزرق، 2000"، وصممه في إطار الموافق التعليمية التي

يقوم بها المعلم أو المتوقعة منه.

لقد تم إقتباس هذا المقياس عن عفاف وسطاني 2010، ويمكن تطبيقه على العمال في ميادين

أخرى غير التدريس (عفاف وسطاني، 2004، ص. 117).

#### 6-2-1 صدق المقياس:

يعد الصدق من أهم شروط المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم دلالة نتائجه، وبالتالي يحتاج الباحث في دراسته إلى التحقق من صدق مقياسه ولقد اعتمدت الباحثة على حساب صدق المقياس كما ما يلي:

جدول رقم (07): تصنيف عبارات مقياس دافعية الإنجاز.

البنود	تنطبق	تنطبق إلى حد ما	لا تنطبق
البنود الإيجابية	01	02	03
البنود السلبية	03	02	01

(عفاف وسطاني، 2004، ص. 117).

- صدق المحتوى:

هي من أكثر الطرق استخدامًا لاسيما الأدوات التي تسعى فيها إلى معرفة صدق محتواه أو مضمونها، إذ تعرض الأداة على مجموعة من المحكمين أصحاب الخبرة في المجال المراد قياسه، لذلك قامت الباحثة بعرض مقياس دافعية الإنجاز على مجموعة من أساتذة التخصص وبلغ عددهم 05 أساتذة العبارة التي هي بحاجة إلى التعديل أو إلى الخبرة ذلك حسب ما يروونه مناسبًا. ولقد تراوحت درجات العبارات المتعلقة بمقياس دافعية الإنجاز بين (0.60 - 0.80) وبالتالي لم يتم حذف أي عبارة.

3-6 الخصائص السيكومترية للإستبيان:

1-3-6 الصدق الظاهري:

الصدق:

هو أن يقيس الإختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه وتحقيق صدق أداة القياس أكثر أهمية ولا شك من تحقيق الثبات، لأنه قد تكون أداة القياس أو الإختبار ثابتة ولكنها غير صادقة (فاطمة، 2002، ص. 167).

للتأكد من صدق الأداة ومدى صلاحيتها للإجابة على التساؤلات المطروحة في دراستنا قمنا بعرض الإستبيان على مجموعة الأساتذة المحكمين، من ذوي الخبرة والاختصاص بجامعة مولود معمري

تيزي وزو، قسم علم النفس وعمل وتنظيم، لإعطاء ملاحظاتهم، ومعرفة مدى وضوح البنود، بحيث قدموا تعديلات واقتراحات حول بنود الاستبيان، وبعد ذلك قمنا بإجراء تعديلات على بعض العبارات التي أوصى بها الأساتذة المحكمون المذكورة أسماءهم في قائمة الملاحق.

### 6-3-2 الثبات:

جدول رقم (08): إثبات الاستبيان في التغيير التنظيمي.

بنود استبيان التغيير التنظيمي	معامل ألفا كرومباخ
34	0.90

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن معامل الثبات المتحصل عليه باستخدام طريقة ألفا كرومباخ هو (0.90) وتكون هذه البنود صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

### 7- الأساليب الإحصائية المعتمدة:

#### - النسب المئوية:

يلجأ الباحث أحيانا إلى استخراج النسب المئوية لمتغيرات سؤال معين في كمية واحدة مقارنة بين هذه المتغيرات بحيث تصحيح عملية المقارنة يسيرها بدل من تحليل المعطيات اعتماداً عن التوزيعات التكرارية فقط، ولحساب النسب المئوية لتكرار معين، يقسم هذا التكرار على المجموع الكلي ويضرب في 100 (أحمد، 1995، ص. 46).

#### - المتوسط الحسابي:

المتوسط الحسابي هو أحد مقاييس النزعة المركزية في علم الإحصاء فهو متوسط لعدد من القيم يساوي مجموع هذه القيم مقسوما على عددها الإجمالي، وإذا كانت القيم تمتلك تكرارات مقابلة فإنه المتوسط الحسابي يحسب من خلال جمع حاصل ضرب مركز كل فئة بتكرارها وقسمة على تكرارها الكمي.

- الانحراف المعياري:

$$ع = \frac{\sqrt{\text{مج (س-م)}}}{ن}$$

حيث:

س: الدرجة.

م: متوسط الحسابي.

ن: عدد الدرجات (بوسنة، 2007، ص. 166).

- معادلة سبيرمان براون:

$$ر = \frac{ر^2}{ر+1}$$

حيث:

ر: هو معامل الارتباط (معمرية، 2002، ص. 206).

معامل ألفا كرومباخ:

لحساب ثبات الاستبيان نستخدم معامل ألفارومباخ هو معامل مقياس لثبات الاستبيان، تعتبر المصدقية والثبات من أهم المواضيع التي يهتم بها الباحثين من حيث أهمية نتائج البحث وتعميم النتائج SPSS.

**خلاصة الفصل:**

تناول هذا الفصل المعلومات المتعلقة بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بحيث تم التعريف بالدراسة الاستطلاعية وأهدافها، كما تمت الإشارة إلى الحدود المكانية والزمانية والتعرف على منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي وعينة الدراسة وخصائصها، كما تطرقنا أيضاً إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من صدق وثبات الاستبيان.

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضيات.

2- تفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

3- إستنتاج عام.

خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

بعد الحصول على المعطيات وتطبيق أدوات الدراسة ميدانياً والتي تمّ عرضها في الفصل السابق للدراسة، قمنا بتوزيع إستبيان التغيير التنظيمي ومقياس الدافعية للإنجاز، بعد تفرّغه وإدخاله في البرنامج الإحصائي SPSS البحث وتمثل في الأساليب الإحصائية المذكورة سابقاً، وفيما يلي عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

## 1- عرض وتحليل النتائج:

جدول رقم (09): يبين إستجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التغيير التنظيمي بعد التغيير التكنولوجي.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					البنود	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
8	1.25	2.76	5	16	9	20	10	ك	1- تم إستحداث وسائل جديدة لتشغيل الحضور داخل مؤسستك عن طريق البصمة
			8.3	26.7	15	33.3	16.7	%	
5	1.09	3.75	16	25	9	8	2	ك	2- تتوفر مؤسستكم على جهاز الكمبيوتر لتمكين الموظف من القيام بعمله بشكل جيد
			26.7	41.7	15	13.3	3.3	%	
1	0.88	3.76	10	33	11	5	1	ك	3- تتوفر مؤسستكم على شبكة المعلومات الداخلية
			16.7	55	18.3	8.3	1.7	%	
4	1.04	3.51	10	23	18	6	3	ك	4- التكنولوجيا المتاحة داخل مؤسستكم أدت إلى تحسين الأداء
			16.7	38.3	30	10	5	%	
2	0.98	3.51	5	17	22	14	2	ك	5- إستخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات قلل من عدد المستويات الإدارية
			8.3	28.3	36.7	23.3	3.3	%	
9	1.30	3.30	13	17	11	13	6	ك	6- التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة تساعدك على المبادرة في العمل
			21.7	28.3	18.3	21.7	10	%	
10	2.78	3.55	7	19	17	12	4	ك	7- تم جلب آلات ووسائل جديدة للمؤسسة في فترة التغيير
			11.7	31.7	28.3	20	6.7	%	
7	1.17	3.25	9	19	14	14	4	ك	8- يتم تدريبك للتأقلم مع التطور التكنولوجي
			15	31.7	23.3	23.3	6.7	%	
6	1.10	3.61	12	28	7	11	2	ك	9- ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل
			20	46.7	11.7	18.3	3.3	%	
3	1.04	3.71	15	23	13	8	1	ك	10- توافر برامج الحاسوب

			25	38.3	21.7	13.3	1.7	%	ضرورة لإنجاز الأعمال
	1.26	3.43	المتوسط العام						

وقد تم ترتيب العبارات وإتجاهات الآراء حسب محور التغيير التنظيمي بع موافقة العمال المستجوبين كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (03) المتمثلة في "تتوفر مؤسستكم على شبكة المعلومات الداخلية" في المرتبة الأولى من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.76 بإنحراف معياري قدر ب 0.88 وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، غير موافق) هي 33.3 + 26.7 = 60% من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

2- جاءت العبارة رقم (03) المتمثلة في "استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات قلل من عدد المستويات الإدارية" في المرتبة الثانية من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 315 بإنحراف معياري قدر ب 0.98، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، محايد) هي 36.7 + 28.3 = 65% من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

3- جاءت العبارة رقم (10) المتمثلة في "توافر برامج الحاسوب ضرورية لإنجاز الأعمال" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.71 بإنحراف معياري قدر ب 1.04، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، موافق بشدة) هي 38.3 + 25 = 63% من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

4- جاءت العبارة رقم (04) المتمثلة في "التكنولوجيا المتاحة داخل مؤسستكم أدت إلى تحسين الأداء" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.51 بإنحراف معياري قدر ب 1.04، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، محايد) هي 38.3 + 30 = 68.3% من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

5- جاءت العبارة رقم (02) المتمثلة في "تتوفر مؤسستكم على جهاز الكمبيوتر أدى إلى تمكين الموظف من القيام بعمله بشكل جيد" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.57 بإنحراف معياري قدر ب 1.09، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، موافق بشدة) هي 41.7 + 26.7 = 68.4% من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

6- جاءت العبارة رقم (09) المتمثلة في "ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل" في المرتبة السادسة من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.61 بإنحراف معياري قدر بـ 1.10، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، موافق بشدة) هي  $46.7 + 20 = 66.7\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

7- جاءت العبارة رقم (08) المتمثلة في "يتم تدريبك لتأقلم مع التطور التكنولوجي" في المرتبة السابعة من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.25 بإنحراف معياري قدر بـ 1.17، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، غير موافق) هي  $23.3 + 31.7 = 55\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

8- جاءت العبارة رقم (01) المتمثلة في "تم إستحداث وسائل جديدة لتسهيل الحضور داخل مؤسستك عن طريق البصمة" في المرتبة الثامنة من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 2.76 بإنحراف معياري قدر بـ 1.25، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، غير موافق) هي  $26.7 + 33.3 = 60\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

9- جاءت العبارة رقم (06) المتمثلة في "التكنولوجية الحديثة في المؤسسة تساعدك على المبادرة في العمل" في المرتبة التاسعة من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.30 بإنحراف معياري قدر بـ 1.30، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، غير موافق) هي  $28.3 + 21.7 = 50\%$  من العمال المستجوبين وهي متوسطة.

10- جاءت العبارة رقم (07) المتمثلة في "تم جلب آلات ووسائل جديدة للمؤسسة في فترة التغيير" في المرتبة العاشرة من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.55 بإنحراف معياري قدر بـ 2.78، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، محايد) هي  $28.3 + 31.7 = 60\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

جدول رقم (10): يبين استجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التغيير التنظيمي ببعدها مستوى أداء العاملين.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					البنود	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
6	1.14	2.93	5	14	21	12	8	ك	11- يتم تحيزك من أجل تشجيعك على الإبداع
			8.3	23.3	35	20	13.3	%	
3	1.06	3.08	3	22	17	13	5	ك	12- تساهم التغييرات في طبيعة الحوافز المقدمة للعاملين في تحسين أدائهم
			5	36.7	28.3	21.7	8.3	%	
4	1.09	2.98	5	17	13	22	3	ك	13- المدير يقدم لك اقتراحات لتحسين في طريقة عملك
			8.3	28.3	21.7	36.7	5	%	
5	1.11	2.63	2	14	14	20	10	ك	14- يتم تحفيزك ماديا وبالتالي زيادة الأداء
			3.3	23.3	23.3	3.33	16.7	%	
8	1.19	3	7	15	15	17	60	ك	15- إتقانك لطريقة العمل يدفعك لمضاعفة الأداء
			11.7	25	25	28.3	10	%	
2	1.04	2.56	3	9	14	27	7	ك	16- يتم تشجيعك وتكريمك أثناء مساهمتك في التغيير
			5	15	23.3	45	11.7	%	
1	1.16	2.61	2	17	11	23	7	ك	17- أدى التغيير إلى تحسين الحالة النفسية للعمال خلال أداء عملهم
			33	28.3	18.3	38.3	11.7	%	
7	1.20	2.78	4	11	13	22	10	ك	18- تقوم المؤسسة بتغيير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء
			6.7	18.3	21.7	36.7	16.7	%	
9	1.20	2.78	4	16	13	17	10	ك	19- قائدي في العمل يهتم بأدائي ويستشير في الأمور المتعلقة بالتغيير
			6.7	26.7	21.7	28.3	16.7	%	
10	1.22	2.96	5	19	14	13	9	ك	20- يعمل التغيير على تحسين

			8.3	31.7	23.3	21.7	15	%	مهارتي وقدراتي في العمل
	31.41	28.31	المتوسط العام						

من خلال الجدول رقم (10) الذي يبين إستجابات أفراد العينة للبنود التي تقبس محور التغيير التنظيمي ببعدها مستوى أداء العاملين بعد موافقة المستجوبين كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (17) المتمثلة في "أدى التغيير إلى تحسين الحالة النفسية للعمال خلال أداء عملهم" في المرتبة الحادية عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 2.73 بإنحراف معياري قدر بـ 1.02 وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، غير موافق) هي  $28.3 + 38.3 = 66.6\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

2- جاءت العبارة رقم (16) المتمثلة في "يتم تشجيعك وتكريمك أثناء مساهمتك في التغيير" في المرتبة الثانية عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 2.56 بإنحراف معياري قدر بـ 1.04، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: غير موافق، محايد) هي  $45 + 23.3 = 68.3\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

3- جاءت العبارة رقم (12) المتمثلة في "تساهم التغييرات في طبيعة الحوافز المقدمة للعاملين في تحسين أدائهم" في المرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.08 بإنحراف معياري قدر بـ 1.06، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، محايد) هي  $26.7 + 36.7 = 63.4\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

4- جاءت العبارة رقم (04) المتمثلة في "المدير يقدم لك إقتراحات للتحسين في طريقة عملك" في المرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 2.98 بإنحراف معياري قدر بـ 1.09، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، غير موافق) هي  $28.3 + 36.7 = 65\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

5- جاءت العبارة رقم (14) المتمثلة في "يتم تحفيزك مادياً وبالتالي زيادة الأداء" في المرتبة الخامسة عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 2.63 بإنحراف معياري

قدر ب 1.11، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، غير موافق) هي 23.3 + 3.33 = 56.6% من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

6- جاءت العبارة رقم (01) المتمثلة في "يتم تحفيزك من أجل تشجيعك على الاتباع" في المرتبة السادسة عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 2.93 بإنحراف معياري قدر ب 1.14، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، محايد) هي 23.3 + 35 = 58.3% من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

7- جاءت العبارة رقم (18) المتمثلة في "تقوم المؤسسة بتغيير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء" في المرتبة السابعة عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 2.61 بإنحراف معياري قدر ب 1.16، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: غير موافق، محايد) هي 36.7 + 21.7 = 58.4% من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

8- جاءت العبارة رقم (15) المتمثلة في "إنقاذك لطريقة العمل يدفعك لمضاعفة الأداء" في المرتبة الثامنة عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3 بإنحراف معياري قدر ب 1.19، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: غير موافق، موافق) هي 28.3 + 25 = 53.3% من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

9- جاءت العبارة رقم (19) المتمثلة في "قائدي في العمل يهتم بأدائي ويستثنني بتغيير المواد اللازمة لتغيير الأداء" في المرتبة التاسعة عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 2.78 بإنحراف معياري قدر ب 1.20، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، غير موافق) هي 26.7 + 28.3 = 55% من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

10- جاءت العبارة رقم (20) المتمثلة في "يعمل التغيير على تحسين مهاراتي وقدراتي في العمل" في المرتبة العشرون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 2.96 بإنحراف معياري قدر ب 1.22، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، محايد) هي 23.3 + 31.7 = 55% من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

جدول رقم (11): يبين إستجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التغيير التنظيمي ببعده الظروف الفيزيائية.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					البنود	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
27	1.36	3	10	16	7	18	9	ك	21- أدى التغيير إلى زيادة في فترات الراحة
			16.7	26.7	11.7	30	15	%	
23	1.08	2.95	3	20	12	21	4	ك	22- ساهم التغيير في توفير إضاءة جيدة ومناسبة في مؤسستك
			5	33.3	20	35	6.7	%	
22	1.05	3.28	6	23	16	12	3	ك	23- أرى أن الظروف المحيطة بالعمل غير ملائمة
			10	38.3	26.7	20	5	%	
24	1.10	3.35	7	24	17	7	5	ك	24- إرتفاع نسبة الضوضاء والحرارة يدفع بالمؤسسة لإنتهاج سياسة التغيير
			11.7	40	28.73	11.7	8.3	%	
25	1.12	3.45	10	23	15	8	4	ك	25- أرى أن التغيير ملائم لتحسين صحة العمال
			16.7	38.3	25	13.3	6.7	%	
26	1.12	3.25	7	22	14	13	4	ك	26- تهتم مؤسستك بالتغيير في ظروف العمل
			11.7	36.7	23.3	21.7	6.7	%	
21	0.98	3.81	15	27	11	6	1	ك	27- كثرة الغبار والروائح داخل الورشة يستلزم التغيير
			25	45	18	10	1.7	%	
	7.81	23.09	المتوسط العام						

- من خلال الجدول رقم (11) الذي يبين إستجابات أفراد العينة للبنود التي تقبس محور التغيير التنظيمي الظروف الفيزيائية ببعده موافقة العمال المستجوبين كما يلي:
- 1- جاءت العبارة رقم (27) المتمثلة في "كثرة الغبار والروائح داخل الورشة يستلزم التغيير" في المرتبة الواحد وعشرون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.81 بإنحراف معياري قدر بـ 0.98 وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق بشدة، موافق) هي  $45 + 25 = 70\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.
- 2- جاءت العبارة رقم (23) المتمثلة في "أرى أن الظروف المحيطة بالعمال غير ملائمة" في المرتبة الثانية وعشرون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.28 بإنحراف معياري قدر بـ 1.05، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، محايد) هي  $38.3 + 26.7 = 65\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.
- 3- جاءت العبارة رقم (22) المتمثلة في "ساهم التغيير في توفير إضاءة جيدة ومناسبة في مؤسستك" في المرتبة الثالثة وعشرون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 2.95 بإنحراف معياري قدر بـ 1.08، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، غير موافق) هي  $35 + 3.33 = 68.3\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.
- 4- جاءت العبارة رقم (24) المتمثلة في "ارتفاع نسبة الضوضاء والحرارة يدفع بالمؤسسة لإنتهاج سياسة التغيير" في المرتبة الرابعة وعشرون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.35 بإنحراف معياري قدر بـ 1.10، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، محايد) هي  $40 + 28.3 = 68.3\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.
- 5- جاءت العبارة رقم (25) المتمثلة في "أرى أن التغيير ملائم لتحسين صحة العمال" في المرتبة الخامسة وعشرون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.45 بإنحراف معياري قدر بـ 1.12، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، محايد) هي  $38.3 + 25 = 63.3\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.
- 6- جاءت العبارة رقم (01) المتمثلة في "يتم تحفيزك من أجل تشجيعك على الاتباع" في المرتبة السادسة عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 2.93 بإنحراف معياري

قدر بـ 1.14، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، محايد) هي  $23.3 + 35 = 58.3\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

7- جاءت العبارة رقم (18) المتمثلة في "تقوم المؤسسة بتغيير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء" في المرتبة السابعة عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 2.61 بإنحراف معياري قدر بـ 1.16، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: غير موافق، محايد) هي  $36.7 + 21.7 = 58.4\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

8- جاءت العبارة رقم (15) المتمثلة في "إتقانك لطريقة العمل يدفعك لمضاعفة الأداء" في المرتبة الثامنة عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3 بإنحراف معياري قدر بـ 1.19، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: غير موافق، موافق) هي  $28.3 + 25 = 53.3\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

9- جاءت العبارة رقم (19) المتمثلة في "قائدي في العمل يهتم بأدائي ويستشرنني بتغيير المواد اللازمة لتغيير الأداء" في المرتبة التاسعة عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 2.78 بإنحراف معياري قدر بـ 1.20، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، غير موافق) هي  $26.7 + 28.3 = 55\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

10- جاءت العبارة رقم (20) المتمثلة في "يعمل التغيير على تحسين مهاراتي وقدراتي في العمل" في المرتبة العشرون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 2.96 بإنحراف معياري قدر بـ 1.22، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، محايد) هي  $23.3 + 31.7 = 55\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

جدول رقم (12): يبين إستجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التغيير التنظيمي ببعده المنافسة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					البنود	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
33	1.19	3.41	13	18	13	13	3	ك	28- يزداد إهتمامي بعملتي أكثر بعد إحداث التغيير
			21.7	30	21.7	21.7	5	%	
32	1.15	3.13	6	19	19	9	7	ك	29- ترقية أحد زملائي في العمل يدفعني للتغيير في مهارتي وقدراتي الشخصية
			10	31.7	31.7	15	11.7	%	
30	1.06	3.43	9	23	15	11	2	ك	30- أنافس من أجل الحصول على منصب يتوافق مع قدراتي
			15	38.3	25	18.3	3.3	%	
31	1.13	3.21	6	23	14	12	5	ك	31- يؤدي التغيير إلى زيادة رغبتني في منافسة العمال وتحقيق مردودية كبيرة
			10	38.3	23.3	20	8.3	%	
28	0.98	3.35	7	20	22	9	2	ك	32- يسعى الكثير من الموظفين للحصول على الامتيازات بعد عملية التغيير
			11.7	33.3	36.3	15	3.3	%	
29	1.04	3.23	3	29	10	15	3	ك	33- يسود جو من المنافسة على تحقيق أداء كبير ونوعي فيما بين
			5	48.3	16.7	25	5	%	

العمال									
34	1.27	3.21	8	25	6	14	7	ك	34- وجود المنافسة داخل المؤسسة يزيد من تحقيق أهدافها
			13.3	41.7	10	23.3	11.7	%	
	7.82	22.97	المتوسط العام						

من خلال الجدول رقم (12) الذي يبين إستجابات أفراد العينة للبنود التي تقيس محور التغيير

التنظيمي ببعد حدة المنافسة بعد موافقة العمال المستجوبين كما يلي:

1- جاءت العبارة رقم (32) المتمثلة في "يسعى الكثير من الموظفين للحصول على إمتيازات بعد عملية التغيير" في المرتبة الثامنة وعشرون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.35 بإنحراف معياري قدر ب 0.98 وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، محايد) هي  $33.3 + 36.7 = 70\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

2- جاءت العبارة رقم (33) المتمثلة في "يسود جو المنافسة على تحقيق أداء كبير ونوعي فيما بين العمال" في المرتبة التاسعة وعشرون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.23 بإنحراف معياري قدر ب 1.04، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، غير موافق) هي  $48.3 + 16.7 = 65\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

3- جاءت العبارة رقم (30) المتمثلة في "أنافس من أجل الحصول على منصب يتوافق مع قدراتي" في المرتبة الثلاثون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.43 بإنحراف معياري قدر ب 1.06، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، محايد) هي  $38.3 + 35 = 63.3\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

4- جاءت العبارة رقم (31) المتمثلة في "يؤدي التغيير إلى زيادة رغبتني في منافسة العمال وتحقق مردودية كبيرة" في المرتبة الواحدة وثلاثون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.21 بإنحراف معياري قدر ب 1.13، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، محايد) هي  $38.3 + 23.3 = 61.3\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

5- جاءت العبارة رقم (29) المتمثلة في "ترقية أحد زملائي في العمل يدعمني للتغيير في مهاراتي وقدراتي الشخصية" في المرتبة التاسعة وعشرون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر

متوسط درجة الموافقة 3.31 بإنحراف معياري قدر بـ 1.15، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، غير موافق) هي  $15 + 31.7 = 46.7\%$  من العمال المستجوبين وهي منخفضة. جاءت العبارة رقم (28) المتمثلة في "يزداد إهتمامي بعلمي أكثر بعد إحداث التغيير" في المرتبة الثالثة وثلاثون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.14 بإنحراف معياري قدر بـ 1.19، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، غير موافق) هي  $30 + 21.7 = 41.7\%$  من العمال المستجوبين وهي نسبة منخفضة جدًا. جاءت العبارة رقم (34) المتمثلة في "وجود المنافسة داخل المؤسسة يزيد من تحقيق أهدافها" في المرتبة الرابعة وثلاثون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث قدر متوسط درجة الموافقة 3.21 بإنحراف معياري قدر بـ 1.27، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: موافق، غير موافق) هي  $41.7 + 23.3 = 66\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

**جدول رقم (13):** يمثل استجابات أفراد العينة لمحور الدافعية للإنجاز.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			البنود	
			لا تنطبق	تتنطبق إلى حد ما	تتنطبق		
6	0.69	2.38	30	23	7	ك	1- أحب القيام بأي عمل مهما كلفني ذلك من جهد
			50	38.3	11.7	%	
1	0.61	2.40	28	28	4	ك	2- أسعى دائما إلى إدخال تعديلات مهمة لصالح العمل
			46.7	46.7	6.7	%	
22	0.82	1.96	19	20	21	ك	3- أستطيع أداء نفس العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل
			31.7	33.3	35	%	
17	0.80	2.16	25	20	15	ك	4- كثيرا ما تمر الأيام دون أن أعمل شيئا يذكر
			41.7	33.3	25	%	
15	0.78	2.21	26	21	13	ك	5- أجتهد دائما في عملي لأتفوق على من أعمل معهم
			43.3	35	21.7	%	
26	0.84	2	21	18	21	ك	6- أعتقد بأنني شخص يكتفي بالقليل من الأمان والطموحات
			35	30	35	%	
11	0.74	2.13	21	26	13	ك	7- أفضل تأدية عملي بمستوى متوسط من الاتقان إذ

			35	43.3	21.7	%	كان تحقيق المستوى الأعلى يكلفني وقتًا وجهداً كبيراً
8	0.73	1.96	15	28	17	ك	8- لا أعتقد مستقبلي سوف يكون مرهوناً بظروف
			25	46.7	28.3	%	الحظ والصدفة
20	0.82	2.08	23	19	18	ك	9- أشعر بأن الدخول في تحديات مع الآخرين لا
			38.3	31.7	30	%	فائدة منه
14	0.76	2.28	28	21	11	ك	10- كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعباً إزداد
			46.7	35	18.3	%	إصراري في إنجازه
18	0.80	2.03	20	22	18	ك	11- أعتقد أن وضعي الحالي أفضل مما يمكن
			33.3	36.7	30	%	الوصول إليه
5	0.69	2.43	33	20	7	ك	12- أشعر بأنني مجهد ومثابر في عملي
			55	33.3	11.7	%	
25	0.83	1.80	16	16	28	ك	13- أتجنب غالباً بالقيام بالمهام والمسؤوليات الصعبة
			26.7	26.7	46.7	%	في عملي
27	0.84	1.91	19	17	24	ك	14- أميل أحياناً إلى التراجع عن موقفي أما
			31.7	28.3	40	%	الخصوم لكان الإصرار عليها
10	0.74	2.45	36	15	9	ك	15- لا أشعر غالباً بمرور الوقت عندما أكون مشغولاً
			60	25	15	%	في عملي
4	0.66	2.36	28	26	6	ك	16- لا أفكر كثيراً في إنجازاتي السابقة بل أفكر في
			46.7	43.3	10	%	التخطيط لإنجازات جديدة
3	0.65	2.35	27	27	6	ك	17- أحرص دائماً على أن يكون وقت العمل في
			45	45	10	%	مقدمة إهتمامي
2	0.65	2.48	34	21	5	ك	18- أحرص دائماً على الإشراف في المسابقات ذات
			56.7	35	8.3	%	الصلة بمجالات إهتمامي كلما أتحت لي الفرصة لذلك
19	0.81	1.85	16	19	25	ك	19- أنسحب غالباً بسهولة عندما تواجهني مشاكل
			26.7	31.7	41.7	%	صعبة في عملي
15	0.77	2.15	23	23	14	ك	20- يستهويني الأعمال التي تتسم بجو التنافس
			38.3	38.3	23.3	%	والتحدي
21	0.82	2.08	23	19	18	ك	21- نادراً ما أوجل عمل اليوم إلى الغد
			38.3	31.7	30	%	
9	0.73	2.28	27	23	10	ك	22- أستعد دائماً لأداء الأعمال الصعبة التي تتطلب
			45	38.3	16.7	%	مجهوداً في تحقيقها
7	0.70	2.33	28	24	8	ك	23- كلما حققت هدفاً وضعت لنفسي أهداف أخرى

				46.7	40	13.3	%	مستقبلية
24	0.83	1.95	19	19	22	ك	24- أشعر باليأس أحيانًا في إيجاد الحلول التي	
			31.7	31.7	36.7	%	أعرض إليها في حياتي	
13	0.75	2	17	26	17	ك	25- كثيرًا ما أشعر بهم قدرات القيام بما وعدت سابقًا	
			28.3	43.3	28.3	%		
16	0.79	2.31	31	17	12	ك	26- أبذل ما في وسعي حتى أحقق أهدافي	
			51.7	28.3	20	%		
28	0.87	2.10	26	14	20	ك	27- أشعر بالضيق من ضعف كفاءتي في العمل	
			43.3	23.3	3.33	%		
12	0.75	2.26	27	12	11	ك	28- لا أتهاون في أن أبدأ في إنجاز مسؤولياتي على	
			45	36.7	18.3	%	أكمل وجه وإن كانت الظروف المحيطة هي تسمح بالتهاون	
29	3.63	2.80	24	25	7	ك	29- إذ دعيت لشيء ما أثناء العمل فأنتني أعود لي	
			45	41.7	11.7	%	عملي على الضرر	
23	0.82	1.78	15	17	28	ك	30- لا أفكر كثيرًا في البحث عن طرق أخرى بديلة	
			25	28.3	46.7	%	عندما تقشل الطرق السابقة في بلوغ أهدافي	
		25.72	63.26	المتوسط العام				

وقد تم تحليل العبارات واتجاهات الآراء حسب محور الدافعية للإنجاز كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (02) المتمثلة في "أسعى دائمًا إلى إدخال تعديلات مهمة لصالح العمل" في المرتبة الأولى من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.40 بانحراف معياري 0.61، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: تنطبق إلى حد ما وتنطبق) وهي  $46.7 + 46.7 = 93.4\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

2- جاءت العبارة رقم (18) المتمثلة في "أحرص دائمًا على الإشراف في المسابقات ذات الصلة بمجالات إهتمامي كلما أتحت لي الفرصة لذلك" في المرتبة الثانية من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.48 بانحراف معياري 0.65، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: تنطبق وينطبق إلى حد ما) وهي  $35 + 56.7 = 91.7\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

3- جاءت العبارة رقم (17) المتمثلة في "أحرص دائمًا على أن يكون وقت العمل في مقدمة إهتمامي" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.35 بانحراف

معياري 0.65، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: ينطبق إلى حد ما وينطبق) وهي 45 + 90% = 45 من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

4- جاءت العبارة رقم (16) المتمثلة في "لا أفكر كثيراً في إنجازاتي السابقة بل أفكر في التخطيط لإنجازات جديدة" في المرتبة الرابعة من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.36 بانحراف معياري 0.66، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: ينطبق إلى حد ما وتنطبق) وهي 43.3 + 46.7 = 90% من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

5- جاءت العبارة رقم (12) المتمثلة في "أشعر بأنني مجهد ومثابر في عملي" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.43 بانحراف معياري 0.69، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: تنطبق وينطبق إلى حد ما) وهي 33.3 + 55 = 88.3% من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

6- جاءت العبارة رقم (1) المتمثلة في "أحب القيام بأي عمل مهما كلفني ذلك من جهد" في المرتبة السادسة من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.38 بانحراف معياري 0.69، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: تنطبق إلى حد ما وتنطبق) وهي 38.3 + 50 = 88.3% من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

7- جاءت العبارة رقم (23) المتمثلة في "كلما حققت هدفاً وضعت لِنفسي أهداف أخرى مستقبلة" في المرتبة السابعة من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.33 بانحراف معياري 0.70، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: ينطبق إلى حد ما وتنطبق) وهي 40 + 46.7 = 87.7% من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

8- جاءت العبارة رقم (22) المتمثلة في "أستعد دائماً لأداء الأعمال الصعبة التي تتطلب مجهود في تحقيقها" في المرتبة الثامنة من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.28 بانحراف معياري 0.73، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: ينطبق إلى حد ما وتنطبق) وهي 38.3 + 45 = 83.3% من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

9- جاءت العبارة رقم (8) المتمثلة في "لا أعتقد مستقبلي سوف سكون مرهوناً بظروف الحظ والصدفة" في المرتبة التاسعة من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 1.96 بانحراف

معياري 0.73، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: لا تنطبق وتنطبق إلى حد ما) وهي  $28.3 + 46.7 = 75\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

10- جاءت العبارة (15) المتمثلة في "أشعر غالباً بمرور الوقت عندما أكون مشغولاً في عملي" في المرتبة العاشرة من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.45 بانحراف معياري 0.74، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: ينطبق إلى حد ما وتنطبق) وهي  $25 + 60 = 85\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

11- جاءت العبارة رقم (7) المتمثلة في "أفضل تأدية عملي بمستوى متوسط من الاتقان إذ كان تحقيق المستوى الأعلى يكلفني وقت وجهداً كبيراً" في المرتبة الحادية عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.13 بانحراف معياري 0.74، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: تنطبق إلى حد ما وتنطبق) وهي  $43.3 + 35 = 78.3\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

12- جاءت العبارة رقم (28) المتمثلة في "لا أتهاون أبداً في إنجاز مسؤولياتي على أكمل وجه وإن كانت الظروف المحيطة بي تسمح بالتهاون" في المرتبة الثانية عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.26 بانحراف معياري 0.75، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: تنطبق إلى حد ما وتنطبق) وهي  $36.7 + 45 = 81.7\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

13- جاءت العبارة رقم (25) المتمثلة في "كثيراً ما أشعر بعدم قدرتي على القيام لما وعدت به سابقاً" في المرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2 بانحراف معياري 0.75، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: تنطبق إلى حد ما وينطبق) وهي  $28.3 + 43.3 = 71.6\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

11- جاءت العبارة رقم (20) المتمثلة في "تستهويني الأعمال التي تتسم بجو من التنافس والتحدي" في المرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.15 بانحراف معياري 0.77، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: تنطبق إلى حد ما وتنطبق) وهي  $38.3 + 38.3 = 76.6\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

15- جاءت العبارة رقم (10) المتمثلة في "كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبًا إزداد إضراري على إنجازه" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.28 بانحراف معياري 0.76، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: تنطبق إلى حد ما وتنطبق) وهي  $35 + 46.7 = 81.7\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

16- جاءت العبارة رقم (5) المتمثلة في "أجتهد دائمًا في عملي لأتفوق على من أعمل معهم" في المرتبة السادسة عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.21 بانحراف معياري 0.78، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: تنطبق إلى حد ما وتنطبق) وهي  $35 + 43.3 = 78.3\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

17- جاءت العبارة رقم (26) المتمثلة في "أبذل كل ما في وسعي حتى أحقق هدفي" في المرتبة السابعة عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.31 بانحراف معياري 0.79، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: تنطبق إلى حد ما وتنطبق) وهي  $28.3 + 51.7 = 80\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

18- جاءت العبارة رقم (4) المتمثلة في "كثير ما تمر الأيام دون أن أعمل شيئًا بذعر" في المرتبة الثامنة عشر من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.21 بانحراف معياري 0.80، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: تنطبق إلى حد ما وتنطبق) وهي  $33.3 + 0.80 = 34.1\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

19- جاءت العبارة رقم (11) المتمثلة في "أعتقد أنّ وضعي الحالي أفضل مما يمكن الوصول إليه" في المرتبة التاسعة من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.03 بانحراف معياري 0.80، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: تنطبق وتنطبق إلى حد ما) وهي  $36.7 + 33.3 = 70\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

20- جاءت العبارة رقم (19) المتمثلة في "أنسحب غالبًا بسهولة عندما تواجهني مشاكل صعبة في عملي" في المرتبة العشرين من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 1.85 بانحراف معياري 0.81، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: لا تنطبق وتنطبق إلى حد ما) وهي  $41.7 + 31.7 = 73.4\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

21- جاءت العبارة رقم (9) المتمثلة في "أشعر بأنّ الدخول في تحديات مع الآخرين لا فائدة منه" في المرتبة واحد وعشرون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.08 بانحراف معياري 0.82، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: تنطبق إلى حد ما وتنطبق) وهي  $31.7 + 38.3 = 70\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

22- جاءت العبارة رقم (21) المتمثلة في "تادر ما أوّجل عمل اليوم إلى الغد" في المرتبة إثنين وعشرون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.28 بانحراف معياري 0.82، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: تنطبق إلى حد ما وينطبق) وهي  $31.7 + 38.3 = 70\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

23- جاءت العبارة رقم (03) المتمثلة في "أستطيع أداء نفس العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل" في المرتبة الثالثة وعشرون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 1.96 بانحراف معياري 0.82، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: لا تنطبق وتنطبق لحد ما) وهي  $33.3 + 35 = 68.3\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

24- جاءت العبارة رقم (30) المتمثلة في "لا أفكر كثيراً في البحث عند طرق أخرى بديلة عندما يفشل الطرق السابقة في بلوغ هدفي" في المرتبة الرابعة والعشرون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 1.78 بانحراف معياري 0.82، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: لا تنطبق وتنطبق إلى حد ما) وهي  $46.7 + 28.3 = 75\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

25- جاءت العبارة رقم (25) المتمثلة في "أشعر باليأس أحياناً في إيجاد الحلول للمصاعب التي أتعرض إليها في حياتي" في المرتبة الخامسة والعشرون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 1.95 بانحراف معياري 0.83، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: تنطبق إلى حد ما ولا تنطبق) وهي  $36.7 + 31.7 = 68.4\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

26- جاءت العبارة رقم (13) المتمثلة في "أتجنب غالباً القيام بالمهام والمسؤوليات الصعبة في عملي" في المرتبة السادسة وعشرون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 1.80 بانحراف معياري 0.83، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: لا تنطبق وينطبق إلى حد ما) وهي  $46.7 + 26.7 = 73.4\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جداً.

27- جاءت العبارة رقم (14) المتمثلة في "أميل أحيانًا إلى التراجع عن موقفي أما الخصوم لكان الإصرار عليها" في المرتبة السابعة والعشرون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 1.91 بانحراف معياري 0.84، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: لا تنطبق) وهي  $40 + 31.7 = 71.7\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

28- جاءت العبارة رقم (27) المتمثلة في "أشعر بالضيق من ضعف كفائتي في العمل" في المرتبة الثامنة والعشرون حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.10 بانحراف معياري 0.87، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: لا تنطبق وتنطبق) وهي  $33.3 + 43.3 = 76.6\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

29- جاءت العبارة رقم (29) المتمثلة في "إذ دعيت لشيء ما أثناء العمل فأنتني أعود لعملي على الفور" في المرتبة التاسعة والعشرون من حيث موافقة العمال بمؤسسة ENIEM، حيث بلغ متوسط حسابي 2.80 بانحراف معياري 3.63، وكانت نسبة العمال الموافقين (درجة الموافقة هي: تنطبق إلى حد ما وتنطبق) وهي  $41.7 + 45 = 86.7\%$  من العمال المستجوبين وهي مرتفعة جدًا.

### 1-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

لق توقعات الفرضية العامة للدراسة وجود علاقة بين التغيير التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، لأجل هذا قمنا بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان بروان وسنعرض النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (14): يمثل نتائج الارتباط بين التغيير التنظيمي والدافعية للإنجاز.

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط سبيرمان براون	الدلالة الإحصائية Sig	مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha$	القرار الإحصائي
التغيير التنظيمي	60	0.07	0.55	0.05	غير دالة
الدافعية للإنجاز					

بناء على الجدول رقم (14) أعلاه نجد بأن قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون بلغت 0.07، وهي غير دالة لأن قيمة الدلالة الإحصائية Sig تقدر بـ 0.55 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. وبالتالي ترفض الفرضية التي مفادها بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والدافعية للإنجاز.

### 1-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الأولى للدراسة على وجود علاقة بين التغيير التكنولوجي ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM)، وهذا من خلال نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (15): يمثل نتائج الارتباط بين التغيير التكنولوجي ودافعية الإنجاز.

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط سبيرمان براون	الدلالة الإحصائية Sig	مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha$	القرار الإحصائي
التغيير التكنولوجي	60	0.74	0.57	0.01	غير دالة
الدافعية للإنجاز					

يتضح من خلال الجدول رقم (15) الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي ودافعية الإنجاز، بأن قيمة معامل ارتباط سبيرمان براون تقدر بـ 0.74 ذات دلالة إحصائية تقدر بـ 0.57 عند مستوى الدلالة 0.01. بما أن قيمة الدلالة الإحصائية التي قدرت بـ 0.57 أكبر من قيمة مستوى الدلالة المقدر بـ 0.05 يتضح لنا بأن الفرضية لم تتحقق، ولا يمكن الأخذ بها، إذ يمكن الأخذ بالفرضية التغيير التكنولوجي ودافعية الإنجاز.

### 1-3 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على وجود علاقة بين مستوى أداء العاملين ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM) من خلال نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (16): يمثل نتائج الارتباط بين مستوى أداء العاملين ودافعية الإنجاز.

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط سبيرمان براون	الدلالة الإحصائية Sig	مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha$	القرار الإحصائي
مستوى الأداء	60	-0.02	0.87	0.05	غير دالة
الدافعية للإنجاز					

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين ودافعية الإنجاز، بأنّ قيمة معامل ارتباط سبيرمان براون تقدر بـ -0.02، وقيمة الدلالة الإحصائية Sig 0.87، وقيمة مستوى الدلالة 0.05.

يتضح لنا من خلال النتائج أنّ قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة وهي غير دالة، هذا ما يدل على عدم وجود علاقة إرتباطية بين مستوى الأداء ودافعية الإنجاز ومنه نرفض الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على وجود علاقة إرتباطية بين مستوى الأداء ودافعية الإنجاز.

#### 1-4 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية على وجود علاقة بين الظروف الفيزيائية ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM) من خلال نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (17): يمثل نتائج الارتباط بين الظروف الفيزيائية ودافعية الإنجاز.

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط سبيرمان براون	الدلالة الإحصائية Sig	مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha$	القرار الإحصائي
الظروف الفيزيائية	60	-0.08	0.50	0.05	غير دالة
الدافعية للإنجاز					

يتضح من خلال الجدول رقم (17) الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف الفيزيائية ودافعية الإنجاز، بأنّ قيمة معامل ارتباط سبيرمان براون تقدر بـ -0.08، وقيمة الدلالة الإحصائية Sig تقدر بـ 0.50، وقيمة مستوى الدلالة 0.05.

يتضح لنا من خلال النتائج أنّ قيمة مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة، وهي غير دالة، هذا ما يدل على عدم وجود علاقة إرتباطية بين الظروف الفيزيائية ودافعية الإنجاز، منه نرفض الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على وجود علاقة إرتباطية بين الظروف الفيزيائية ودافعية الإنجاز.

### 1-5 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.

تنص الفرضية على وجود علاقة بين حدّة المنافسة ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM) من خلال نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (18): يمثل نتائج الإرتباط بين حدّة المنافسة ودافعية الإنجاز.

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha$	الدلالة الإحصائية Sig	معامل الإرتباط سبيرمان براون	العينة	المتغيرات
غير دالة	0.05	0.22	-0.15	60	حدّة المنافسة الدافعية للإنجاز

يتضح من خلال الجدول رقم (18) الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حدّة المنافسة ودافعية الإنجاز، بأنّ قيمة معامل إرتباط سبيرمان براون تقدر بـ 0.15- وقيمة الدلالة الإحصائية Sig تقدر بـ 0.22 وقيمة مستوى الدلالة 0.05.

### 2- تفسير ومناقشة النتائج:

سيتم التطرق إلى مناقشة وتفسير نتائج الدراسة كما يلي:

### 2-1 تفسير ومناقشة الفرضية العامة:

- التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والدافعية للإنجاز.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يبين أنّ الفرضية التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الكهرومنزلية ENIEM غير محققة لأن ذلك من خلال ما توصلنا إليه حيث أنّ قيمة معامل الإرتباط بيرسون تشير إلى (0.07) ذات دلالة إحصائية قدرت بـ (0.57) Sig، عند مستوى الدلالة  $\infty$  (0.05) وهي غير دالة إحصائياً لأنه قيمة Sig أكبر من مستوى الدلالة، وهذا ينفي صحة الفرضية وعدم تطبيقها على أرض الواقع.

ومن الدراسات التي تناولت هذه الفكرة نجد دراسة "العوامل جامدة" التي دراستها كانت عكس دراستنا، وفي نفس الوقت توصلت إلى نفس نتائج دراستنا، حيث جمعتهما في دراستها التي يبين أن المدرسين المبحوثين اتفقوا عموماً على القواعد الإجمالية لبرامج التغيير وإنعكاساتها الإيجابية على المنظمة والعاملين فيها، لأن التفسير يسهم في تحسين الأداء وتبسيط إجراءاته ومواكبة التطورات والمستجدات، ونجد في نفس الدراسات إن كان من أبرز مشاكل التغيير وأكثرها تأثيراً مشكل ضعف الإعداد والتخطيط ومقاومة التغيير من قبل العاملين، وهذا يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين (منامن العنري، 2004، ص 23)

## 2-2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

- التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التكنولوجي والدافعية للإنجاز.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يبين أن قيمة سيبرمان براون قدرت بـ (0.74) ذات دلالة إحصائية (0.57) Sig عند مستوى الدلالة  $\infty$  (0.01) وهذا يبين أن قيمة Sig أكبر من مستوى الدلالة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التكنولوجي وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، وعن عمال المؤسسة الكهرومنزلية ENIEM وعدم تجسيدها على أرض الواقع. وجاءت دراسة حول كيفية تفسير وفهم المديرين لأحداث تنظيمية عند تقدم التغيير ومن خلال المقابلات في منظمات متوسطة الحجم، تقع في المدن الأمريكية الكبيرة وتقدم الخدمات السالبة، توصلت الباحثين إلى أن الأحداث الرئيسية مهمة تمر بأربعة مراحل، إدراكية، والقدرة والنتيجة الرئيسية مهمة تمر بأربعة مراحل إدراكية، والقدرة والنتيجة وجميعها ترتبط بعملية التغيير، وتشير نتائج الدراسة إلى أنه عند مرور التغيير فإن ذلك يتطلب افتراضات أو توجيهات مختلفة في أوقات مختلفة في العملية ويحتاج المدراء المعنيون بالتغيير لتفسير بناؤهم الإدراكي والذي يدعم الحاجة للتغيير ويسهل عملية التغيير، ويحافظ على ما تم تغييره، كما أن الإطار الرجعي الذي يستخدم الأشخاص لرؤية وتفسير أحداث التغيير.

## 2-3 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

- التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أداء العاملين وعلاقتها بالدافعية للإنجاز. من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يبين أنّ قيمة سبيرمان براون قدرت بـ (0.02-) ذات دلالة إحصائية (0.8) Sig عند مستوى الدلالة  $\infty$  (0.05) وهذا يعني أن لا توجد علاقة بين المتغيرين مستوى أداء العمال والدافعية للإنجاز، هذا لأن مستوى الدلالة الإحصائية أصغر من قيمة Sig، منه هذه الفرضية لا يمكن تجسيدها على أرض الواقع.

وهذا عكس ما توصلت اليه الباحثة تفاني ولوش (2003) Tevani et Losh تحت عنوان الدافعية والثقة بالنفس والتوقعات كمؤشرات للأداء الدراسي عند طلاب المرحلة الثانوية، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إنجازات الطلاب الأكاديمية والتوقعات بالنفس، تكون عينة الدراسة من (4012) طالبا من طلاب المرحلة الثانوية متوسط أعمارهم (19) في فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية، تم استخدام في هذه الدراسة استبيان من إعداد الباحثين، يعين أثار القدرة الأكاديمية على الانجاز والتحصيل المدرسي، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات جميعاً، وإن هذه المتغيرات تغير جميعها تنبؤات هامة لإنجازات الطلاب الأكاديمية، كما وجد أن الجنس أثار دالة إحصائية على توقعات الطلاب ومستوى الدافعية والثقة بالنفس الصالح للذكور.

#### 2-4 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

- التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حدة المنافسة والدافعية للإنجاز. من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يبين أنّ قيمة معامل سبيرمان براون قدرت بـ (0.15-) ذات دلالة إحصائية (0.22) Sig عند مستوى الدلالة  $\infty$  (0.05) وهذا يدل على أنّ الفرضية غير محققة لأنّ قيمة الدلالة الإحصائية Sig أكبر من مستوى الدلالة  $\infty$  (0.05).

#### 3-5 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

- التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف الفيزيائية والدافعية للإنجاز. من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يبين أنّ الفرضية التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف الفيزيائية والدافعية للإنجاز غير صحيحة، وذلك لأنّ قيمة معامل سبيرمان براون قدرت بـ (0.08-) ذات دلالة إحصائية (0.50) Sig عند مستوى الدلالة  $\infty$  (0.05) وهذا يعني أنّ قيمة Sig أكبر من مستوى الدلالة  $\infty$  منه الفرضية غير دالة إحصائياً.

يتضح لنا من خلال النتائج أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة وهي غير دالة، هذا ما يدل على عدم وجود علاقة إرتباطية بين الجزئية الرابعة التي تنص على وجود علاقة إرتباطية بين حدة المنافسة ودافعية الإنجاز. كما نجد دراسة فريحة ليندة (2006) عكس دراستنا، كما تمحورت دراستنا حول قيادة التغيير استراتيجي لضمان تنافسية المنظمة كدراسة حالة لميناء عنابة (2006) إنطلاقاً من التساؤلات عن كيف لقيادة التغيير، إذ تساعد على مواجهة المؤسسة للتحديات الضاغطة للبنية الخارجية، فهل يمكن أن تكون أفضل رهان إستراتيجي لكسب تحد البيئة التنافسية الحادة؟

وقد خلصت الدراسة إلى أن قيادة التغيير كآلية تخضع لعدة معطيات من شأنها أن توفر الدعم في تحقيقها التنفسية المنظمة كدور الموارد البشرية وأنظمة التسيير إلى جانب الثقافة التنظيمية، كما وصلت الدراسة إلى إهمال إطارات مؤسسة الحياد لإستشارة الخبراء والمختصين وعدم مواكبة المؤسسة للتغيرات خاصة البيئة التنافسية والاستراتيجية وإعتبار أن الكفاءة الموجودة بالمؤسسة أساس الميزة التنافسية، وبالتالي كمحدد أساسي لنجاح قيادة التغيير في المؤسسة.

بعد توظيف الاستبيان للتغير التنظيمي ومقياس الدافعية للإنجاز الذي طبق على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM، وبعد جمع البيانات وعرضها وتحليلها ومناقشتها توصلنا إلى عدم تحقيق الفرضية الأولى التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغير التكنولوجي والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الكهرومنزلية ENIEM، وكذلك أيضا لم تتحقق الفرضية الثانية التي تنص على وجود مستوى الدلالة بين مستوى أداء العاملين وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الكهرومنزلية ENIEM، وعدم تحقق الفرضية الثالثة التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف الفيزيائية والدافعية للإنجاز لدى عينة من عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، وكذلك أيضا عدم تحقق الفرضية الرابعة التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حدة المنافسة والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

وبما أنّ كل الفرضيات غير محققة هذا يدل على أنّ الفرضية العامة للبحث التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغير التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM غير محققة.

إقتراحات البحث:

- يجب العمل على نشر ثقافة التغيير والتجديد لدى العاملين في المنظمة.
- العمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي وتوفير الجو الملائم للعمل.
- محاولة تغيير بعض السلوكيات غير المرغوبة لدى قادة فرق العمل كالتمييز والتفريق بين العمال، لأن ذلك سيخلق صراعات ومشاكل بين العمال ويقلل ثقتهم بالإدارة.
- ضرورة إشراك العاملين في عملية التغيير وجعلهم جزء لا يتجزء منه.
- مناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على رفع مستوى دافعية الإنجاز.
- إدراك أنّ نجاح عملية التغيير التنظيمي مرهون بمدى تعاون الإدارة والعاملين.
- العمل على تشجيع روح المبادرة وتشجيع العمل الجماعي داخل المؤسسة.
- إشعار العاملين بالتغيير، والتمهيد به وإعلامهم بأن عملية التغيير تتم لمصلحة الشراكة والعاملين على حد سواء.

قائمة

## قائمة المراجع

### 1- المراجع باللغة العربية:

#### 1- الكتب:

1. إحسان محمد ضمير ياغي، عباس الخفاجي، (2014)، التغيير التنظيمي ومنظور الأداء المتوازن، ط عربية، دار الأيام والنشر والتوزيع، عمان.
2. أحمد ماهر، (2007)، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
3. أحمد يحيى الزق، (2009)، علم النفس، ط1، دار وائل عثمان، الأردن، ط1، دار جرير، عمان.
4. البار الرميساء، (2013- 2014)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالدافعية الإنجاز، جامعة محمد خيضر.
5. بلال خلف سكارنة، التطور التنظيمي والإداري، ط1، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
6. بوسنة محمود، (2007)، علم النفس القياسي المبادئ الأساسية، سلسلة الكتب الأساسية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
7. بوفلجة غياث، (1992)، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (بن عكنون).
8. ثابت عبد الرحمان إدريس، (2007)، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، دار الجامعة الإسكندرية، مصر.
9. ثائر أحمد غياري، (2008)، الدافعية التنظيمي والتحديات المستقبلية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
10. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، (2004)، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج تطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر.
11. حازم حمد موسى الجنابي، 2014، إدارة الغير الاستراتيجية الأمريكية الشاملة نموذجًا، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

12. حسن محمد أحمد محمد مختار، (2008-2011)، الإدارة الاستراتيجية للمفاهيم والنماذج، ط1، حقوق النشر محفوظة للناشر، القاهرة.
13. حسين رحيم، (2003)، إدارة المنظمات، ط1، دار الحامد للنشر، وتوزيع، عمان.
14. حضير كاظم حمود القريحات، وموسى سلامة اللوزي، إنعام الشهابي، 2009، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إتراد النشر والتوزيع، عمان.
15. خضير كاظم حمود، (2002)، ياسين كاسب الخراشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان.
16. خليفة عبد اللطيف محند، (2000)، دافعية الإنجاز، كلية الأدب، دار غريب للنشر، القاهرة.
17. رجاء محمود أبو علام، (1986)، علم النفس التربوي، دار القلم للنشر، دار المعرفة الجامعية، الكويت.
18. رحيم حسين، (2010)، التغيير في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد حلب، بليدة.
19. رونالد ريجبو، ترجمة فارس حلمي، (1999)، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الشروق، عمان.
20. زكريا عبد الستار، (2012)، دافعية الإنجاز لدى أساتذة التربية والرياضية في ظل فلسفة التدريس بالمقارنة بالكفاءات، مذكرة ماستر غير منشورة.
21. زيد منير عبودي، (2007)، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.
22. سعيد ياسين عامر، (2003)، استراتيجيات التغيير، مركز ويد سيرفس للإستثمارات والتطوير الإداري، مصر.
23. سهير كامل أحمد، (2004)، التوجيه والإرشاد النفسي، ط2، مركز الإسكندرية.
24. عبد الرحمان صالح الأزرق، (2000)، علم النفس التربوي للمعلمين، ط1، دار الفكر العربي، مكتبة طرابلس العلمية، لبنان، ليبيا.
25. عبد اللطيف محمد خليفة، (2000)، الدافعية للإنجاز، دار غريب، مصر.
26. عبد المنعم الحنفي، (2003)، علم النفس والطب النفسي، ط2، مكتبة مدبولي، القاهرة.

27. عثمان أحمد سلم، (1999)، البحث الاجتماعي المبني، خطوات التصميم والتنفيذ، منشورات جامعة دمشق، مطبعة الإتحاد، دمشق.
28. عثمان مريم، (2009)، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة.
29. عزام الله عبد الرزاق بن صالح العمادي، (2009)، التفكير العقلاني والغير العقلاني ومفهوم الذات ودافعية الإنجاز لدى عينة المراهقين المتفوقين دراسياً، رسالة دكتوراة في علم النفس، جامعة أم أقوى، بمكة المكرمة.
30. عفاف وسطاني، (2010)، دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالتمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، جامعة سطيف.
31. علي أحمد وادي، وإخلاق أحمد الجنابي، (2005)، أساسيات علم النفس الفيسيولوجي، ط1، دار المسيرة، عمان.
32. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر.
33. عمار بوحوش، (1996)، نظريات الإدارة الحديثة، ط1، دار الغرب الإسلامي، لبنان.
34. فاطمة عوض صابر، (2002)، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الإسكندرية.
35. كامل محمد المغربي، (2007)، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن، الحادي والعشرون، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
36. محمد إسماعيل بلال، (2008)، السلوك التنظيمي والتطبيقية، دار جامعة للنشر الإسكندرية.
37. محمد بن يوسف التمران العطييات، (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن 21، دار حماد للنشر، عمان، الأردن.
38. محمد عوض الترتوري، (2006)، دافعية الإنجاز، منبر حر للثقافة والفكر والآداب ديوان العرب.
39. محمد قاسي التربوي، (2009)، السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
40. محمد محمود بن يونس، (2007)، سيكولوجية الدافعية والانفعالات، ط1، دار المسيرة، عمان.
41. محمد محمود بني يوش، (2007)، سيكولوجية الدافعية والانفعالات، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دار وائل لطبعة، عمان، الأردن، ورقلة.

42. محمود سليمان العميان، (2002)، السلوك التنظيمي منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
43. مصطفى محمود أبو بكر، (2006)، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
44. معمريه بشير، (2002)، القياس النفسي وتصميم الإختبارات النفسية لتصميم والتنفيذ، منشورات جامعة دمشق، مطبعة الاتحاد، مدمشق.
45. معيزي، (2010)، مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي إدارة التغيير، مقاومة التغيير، الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم التسيير، جامعة سعد حلب، البلدة.
46. موسي اللوزي، (2002)، التنظيمية الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
47. نوي الجمعي، صاهد فتيحة، (2010)، الضغط المهني وعلاقته بالدافعية الإنجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي، جامعة فرحات عباس، سطيف.
48. نيجل كنج ونيل أندرسون، (2004)، إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير ودليل إنتقادي للمنظمات، ترجمة حسين حسني، دار المريخ للنشر، السعودية.
- 2- رسائل الماجستير:
1. أحمد لعبي، (2014- 2015)، التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص عمل وتنظيم.
2. جويلد أسماء، (2005)، الدافعية للإنجاز في ضل التوجيه المدرسي ماجستير، غير منشورة، جامعة ورقلة.
3. شداد بن الهادي الغنيمي، (2011)، دور المهارات القيادية في الحد من الأسباب مقاومة التغيير التنظيمي بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض، مذكرة الماجستير.
4. طيسي بلخير بن الأخضر، (2007)، الاتجاه نحو مهنة التدريس وعلاقتها بالدافعية الإنجاز، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة قصدي مرباح، ورقلة.
5. فريد صلاح الدين، (2007- 2008)، التغيير التنظيمي وأثره على المعاش النفسي عند العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر.

6. لونا حدة، (2013)، علاقة التحصيل الدراسي بدافعية التعلم لدى المراهق المتمدرس، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة.

### 3- المجالات:

1. إياد حماد، (2011)، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع.

2. تومس كومينيكس وأجور هاس، (1999)، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، ترجمة فاتن محمد وجيه، مجلة الإدارة، مجلة الإدارة العامة.

3. جوبي لخضر، (2016)، الضغوط النفسية المدركة وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي، مجلة أنسة للبحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد 15.

4. حنان فوزي بدوي، وبدر محمد سيد عبد الخليل، (2012)، العوامل المؤثرة على دافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي، مجلة الطفولة والتربية، ج2، العدد 19.

5. رجي الحسن، ((1401)، التخطيط للتغيير، مدخل للتنمية الإدارية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد 27، الرياض، السعودية.

6. ملحم يحي سليم الإبراهيم، شاعر محمد، (2008)، إستراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4.

### II- المراجع باللغة الفرنسية:

1. Denise. J et autres, (2003), **La psychologie spéciale, un discipline en mouvement**, Paris, momton.

2. Pierre Marin et Eric Debavaller, (2000- 2002), **Menages l'écoute de sociologie d'organisation**; Paris, France.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم -تسيير الموارد البشرية-

المستوى ثانية ماستر

استمارة بحث

سيدي (ة):

في إطار تحضير مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان "التغيير التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز".

نشرفنا مشاركتكم في البحث العلمي من خلال مساهمتكم بالإجابة الموضوعية على هذا الاستبيان بما ترونه مناسباً. كما نحيطكم علماً أنّ استخدام هذه الإجابات سوف يكون فقط لأغراض البحث العلمي، مع ضمان السرية التامة للإجابات وتقبل مختلف أفكاركم وعدم تحديد المجيبين. تكون الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

1- البيانات الشخصية:

- 1- السن: أقل من 25 سنة  من 25-35 سنة  من 36-45 سنة  46 سنة فما فوق
- 2- الجنس: ذكر  أنثى
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الحالة العائلية: أعزب (ة)  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)
- 5- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنة  من 11-15 سنة  من 16 سنة فما فوق

## II- إستبيان التغيير التنظيمي:

اقرأ العبارات التالية ووضِع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لها.

### المحور الأول: التغيير التكنولوجي.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تم إستحداث وسائل جديدة لتسجيل الحضور داخل مؤسستك عن طريق البصمة					
02	تتوفر مؤسستك على جهاز الكمبيوتر لتمكين الموظف من القيام بعمله بشكل جيد					
03	تتوفر مؤسستك على شبكة المعلومات الداخلية					
04	التكنولوجيا المتاحة داخل مؤسستك أدت إلى تحسين الأداء					
05	إستخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات قلل من عدد المستويات الإدارية					
06	التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة تساعدك على المبادرة في العمل					
07	تم جلب آلات ووسائل جديدة للمؤسسة في فترة التغيير					
08	يتم تدريبك للتأقلم مع التطور التكنولوجي					
09	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل					
10	توفر برامج الحاسوب ضرورية لإنجاز الأعمال					

### المحور الثاني: مستوى أداء العاملين

					11	يتم تحفيزك من أجل تشجيعك على الإبداع
					12	تساهم التغييرات في طبيعة الحوافز المقدمة للعاملين في تحسين أدائهم
					13	المدير يقدم لك إقتراحات للتحسين في طريقة عملك
					14	يتم تحفيزك ماديا وبالتالي زيادة الأداء
					15	إتقانك لطريقة العمل يدفعك لمضاعفة الأداء
					16	يتم تشجيعك وتكريمك أثناء مساهمتك في التغيير
					17	أدى التغيير إلى تحسين الحالة النفسية للعمال خلال أداء عملهم
					18	تقوم المؤسسة بتغيير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء
					19	قائدي في العمل يهتم بأدائي ويستشيرني في الأمور المتعلقة بالتغيير
					20	يعمل التغيير على تحسين مهارتي وقدراتي في العمل

### المحور الثالث: الظروف الفيزيائية

					21	أدى التغيير إلى زيادة في فترات الراحة
					22	ساهم التغيير في توفير إضاءة جيدة ومناسبة في مؤسستك
					23	أرى أنّ الظروف المحيطة بالعمل غير ملائمة
					24	إرتفاع نسبة الضوضاء والحرارة يدفع بالمؤسسة لإنتهاج سياسة التغيير
					25	أرى أنّ التغيير ملائم لتحسين صحة العمال
					26	تهتم مؤسستك بالتغيير في ظروف العمل
					27	كثرة الغبار والروائح داخل الورشة يستلزم التغيير

المحور الرابع: حدّة المنافسة

					يزداد إهتمامي بعلمي أكثر بعد إحداث التغيير	28
					ترقية أحد زملائي في العمل يدفعني للتغيير في مهاراتي وقدراتي الشخصية	29
					أنافس من أجل الحصول على منصب يتوافق مع قدراتي	30
					يؤدي التغيير إلى زيادة رغبتي في منافسة العمال وتحقيق مردودية كبيرة	31
					يسعى الكثير من الموظفين للحصول على الامتيازات بعد عملية التغيير	32
					يسود جو من المنافسة على تحقيق أداء كبير ونوعي فيما بين العمال	33
					وجود المنافسة داخل المؤسسة يزيد من تحقيق أهدافها	34

## مقياس دافعية الانجاز (من إعداد عبد الرحمن الأزرق).

ضع علامة (X) في الخانة التي تنطبق عليه. شكرا على تعاونك معنا.

الرقم	العبارات	تنطبق	تنطبق إلى حد ما	لا تنطبق
01	أحب القيام بأي عمل مهما كلفني ذلك من جهد			
02	أسعى دائما إلى إدخال تعديلات مهمة لصالح العمل			
03	أستطيع أداء نفس العمل لساعات طويلة دون الشعور بالملل			
04	كثيرا ما تمر الأيام دون أن أعمل شيئا يذكر			
05	أجتهد دائما في عملي لأتفوق على من أعمل معهم			
06	أعتقد بأنني شخص يكتفي بالقليل من الأمان والطموحات			
07	أفضل تأدية عملي بمستوى متوسط من الاتقان إذ كان تحقيق المستوى الأعلى يكلفني وقتا وجهدا كبيرا			
08	لا أعتقد مستقبلي سوف يكون مرهونا بظروف الحظ والصدفة			
09	أشعر بأن الدخول في تحديات مع الآخرين لا فائدة منه			
10	كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبا إزداد إصراري على إنجازه			
11	أعتقد أن وضعي الحالي أفضل مما يمكن الوصول إليه			
12	أشعر بأنني مجهد ومثابر في عملي			
13	أتجنب غالبا بالقيام بالمهام والمسؤوليات الصعبة في عملي			
14	أميل أحيانا إلى التراجع عن مواقفي أمام الخصوم إذا كان الإصرار عليما يسبب لي متاعب صعبة			
15	لا أشعر غالبا بمرور الوقت عندما أكون مشغولا في عملي			
16	لا أفكر كثيرا في إنجازاتي السابقة بل أفكر في التخطيط لإنجازات جديدة			
17	أحرص دائما على أن يكون وقت العمل في مقدمة إهتمامي			

			أحرص دائماً على الإشراف في المسابقات ذات الصلة بمجالات إهتمامي كلما أتاحت لي الفرصة لذلك	18
			أنسحب غالباً بسهولة عندما تواجهني مشاكل صعبة في عملي	19
			ستهويني الأعمال التي تتسم بجو التنافس والتحدي	20
			نادراً ما أؤجل عمل اليوم إلى الغد	21
			استعد دائماً لأداء الأعمال الصعبة التي تتطلب مجهوداً في تحقيقها	22
			كلما حققت هدفاً وضعت لنفسى أهداف أخرى مستقبلية	23
			أشعر باليأس أحياناً في إيجاد الحلول للمصاعب التي أتعرض إليها في حياتي	24
			كثيراً ما أشعر بعدم قدراتي على القيام بما وعدت به سابقاً	25
			أبذل ما في وسعي حتى أحقق أهدافي	26
			أشعر بالضيق من ضعف كفاءتي في العمل	27
			لا أتهاون أبداً في إنجاز مسؤولياتي على أكمل وجه وإن كانت الظروف المحيطة بي تسمح بالتهاون	28
			إذ دعيت لشيء ما أثناء العمل فأنتني أعود لي عملي على الفور	29
			لا أفكر كثيراً في البحث عن طرق أخرى بديلة عندما تفشل الطرق السابقة في بلوغ أهدافي	30