

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية



**التغيير التنظيمي و علاقته بدافعية إنجاز العمال**  
دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات  
الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو

كرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم تخصص تسيير الموارد البشرية

الطالبتين:

\_\_\_\_\_:

-

- تمازيرت سهام

جامعي 2015 / 2016

نحمد و نشكر الله سبحانه و تعالى العلي القدير على وافر النعم، وعلى إتمام هذا العمل المتواضع ، و الذي نتمنى أن يتقبل منا.

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة "سعودي ملحة" التي ساعدتنا بتوجيهاتها القيمة ونصائحها السديدة، ومدت لنا يد العون و كان لها الفضل في انجاز هذا العمل. كما نشكر جزيل الشكر مدير و مشرف التريص في وحدة التجارية في مؤسسة (ENIAM) أين قمنا بإجراء الدراسة الميدانية.

دون نسيان كل أساتذة قسم علم النفس بجامعة "تامدة TAMDA" بتيزي وزو .

## نورة و سهام

## إهداء

نشكر الله تعالى على ما وهبنا اياه من ارادة و صبر على انجاز هذا العمل بكل تقدير و احترام و ساهدي هذا العمل المتواضع الي:

إلى الذي أجمل اسمه بكل فخر و اعتزاز، رمز العطاء و الكرم .."أبي الغالي" أدامك الله لنا  
إلى من علمتني أن الحياة جهدا والصبر إلى من دفأنتي بحبها و حنانها .."أمي الغالية"  
أدامك الله لنا

إلى سند حياتي اخي ... "عبد السلام" أطال الله في عمره

و إلى كل عائلة "بساحة" و إلى عمي و زوجته و أبنائه و بالخصوص "نسيم، ندية، شفيعة، مريم، ليلي.

و إلى كل عائلة "عدى" بالأخص جدي و جدتي أطال الله في عمرهما و كل أفراد العائلة و بالأخص الغالية نواره و زوجها و صارة.

و إلي الأستاذة الكريمة عدى دليلة و زوجها و اولادها اليسيا و ادم.

و إلي كل صديقاتي سعاد رميسة كهينة طومي وليلية زهوة و صونيا و الي يمينة .....

إلى من تقاسمت هذا العمل "سهام" و كل عائلتها...

## اهداء

حمد لله الذي تولاني برحمته و باركني ببركته و أحاطني برعايته.  
إلى الوالدين الكريمين عرفانا مني بفضلهم عليا، و تقديرا لمعاناتهم من أجلي.  
إلي إخوتي صونيه ، وسام، حنان وأخي محرز وفقهم الله في دراستهم.  
إلى صديقاتي تونسية ، دهبية  
و كل محب و صديق دعمني بوقفة أو دعوة صادقة إلى محمد .  
إلي جميع أفراد عائلتي  
و إلى زميلتي نوره اهدي عملي المتواضع هذا

سهام

## فهرس المحتويات

ا	كلمة الشكر.....
ب	الإهداء.....
ت	الفهرس.....
د	ملخص البحث.....
ذ	Resume.....
ر	فهرس الجداول.....
ز	فهرس الاشكال.....
س	مقدمة البحث.....

### الفصل الاول: الإطار العام لإشكالية البحث.

16	1- إشكالية البحث.....
20	2- الفرضيات.....
	3- أهداف
21	البحث.....
22	4- أهمية البحث.....
22	115- تحديد المفاهيم الأساسية المستعملة في البحث.....
26	6- الدراسات السابقة حول متغيرات البحث.....
38	7- التعقيب على الدراسات.....

### الجانب النظري

### الفصل الثاني: التغيير التنظيمي

40.....	تمهيد
41.....	1- تعريفات التغيير التنظيمي
42.....	2- عناصر عملية التغيير
43.....	3- أهداف التغيير التنظيمي
45.....	4- أهمية التغيير التنظيمي
47.....	5- الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي
53.....	6- مراحل التغيير التنظيمي
59.....	7- خصائص التغيير التنظيمي
62.....	8- أنواع التغيير التنظيمي
65.....	9- مجالات التغيير التنظيمي
71.....	10- إستراتيجيات التغيير التنظيمي
74.....	11- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
75.....	12- أشكال مقاوم التغيير التنظيمي
75.....	13- طرق التعامل مع مقاومة التغيير
79.....	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: دافعية الانجاز

81.....	تمهيد
	أولاً: الدافعية
82.....	1. تعريف الدافعية
82.....	2- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية
83.....	3- مؤشرات الدافعية
86.....	4- تصنيف الدوافع
87.....	5- مراحل الدوافع
88.....	6- العوامل المؤثرة في الدافعية
	ثانياً: دافعية الانجاز
89.....	1- تعريف دافعية الانجاز
90.....	2- لمحة تاريخية عن تطور مفهوم الدافعية الإنجاز

92.....	3- نظريات دافعية الإنجاز.....
99.....	4- أنواع الدوافع.....
102.....	5- وظائف الدافعية.....
103.....	6- مكونات دافعية الإنجاز.....
105.....	7- العوامل المؤثرة.....
107.....	8- خصائص الفرد ذوي الإنجاز العالي.....
108.....	9- مظاهر الدافعية.....
109.....	10- قياس الدافعية للإنجاز.....
112.....	خلاصة الفصل.....

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث

114.....	تمهيد.....
115.....	1- منهج البحث.....
115.....	2- الدراسة الاستطلاع.....
	1-2 أهداف الدراسة
116.....	الاستطلاعية.....
116.....	2-2 ميدان و زمان اجراء البحث.....
118.....	2-3- التقنيات المستعملة في الدراسة الاستطلاعية.....
119.....	2-4- نتائج الاستطلاعية.....
121.....	3- الدراسة الأساسية.....
121.....	3-1 أهداف الدراسة الأساسية.....
122.....	3-2 عينة الدراسة.....
122.....	3-3 خصائص العينة.....
128.....	3-4 أدوات الدراسة.....

128.....5-3 الخصائص السيكومترية.

135.....6-3 الأساليب الإحصائية المستعملة.

138.....خلاصة البحث.

### الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

140.....تمهيد.

141.....1- عرض وتحليل وتفسير النتائج.

145.....2- مناقشة الفرضيات.

151.....3- الاستنتاج.

152.....خلاصة البحث.

153.....اقتراحات البحث.

156.....قائمة المراجع.

الملاحق

## ملخص البحث:

يعالج هذا البحث موضوع التغيير التنظيمي و دافعية انجاز عمال المؤسسة الوطنية للصناعات (ENIEM) لغرض إبراز علاقة بين التغيير التنظيمي و دافعية الانجاز عمالها و هذا بالإجابة على السؤال المتمثل في هل للتغيير التنظيمي علاقة بدافعية انجاز عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM).

و قد افترضنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و دافعية انجاز عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) و التي تنقسم إلى فرضيات إجرائية كما يلي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و مستوي طموح عمال (ENIEM).
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي مستوي مثابرة عمال (ENIEM).
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و مستوي أداء عمال (ENIEM).
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي مستوي إدراك عمال (ENIEM) أهمية الزمن .
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و مستوي تنافس عمال (ENIEM).

واعتمدنا على استبيان للتغيير التنظيمي و مقياس دافعية الانجاز للدكتور "عبد الرحمان للصالح الأزرق" كأدوات للدراسة حيث طبقناها على عينة مكونة من 100 عامل من المجتمع الأصلي الذي يقدر بـ 204 في الوحدة التجارية و باستعمالنا (SPSS) كأداة إحصائية و هذا للتحقق من نتائج الفرضيات.

فتوصلنا للنتائج التالية:

تحقق كل الفرضيات الإجرائية مما يدل على تحقق الفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و دافعية انجاز عمال المؤسسة الوطنية (ENIEM).

## Résumé :

Cette recherche traite le changement organisationnelles et la motivation de la réalisation chez les travailleurs de (ENIEM) l'entreprise nationale des industries électroménagers.

Dans le but de démontré la relation entre les changements organisationnelle et la motivation de réalisation de ses travailleurs, en répandant a la question suivante :

Est-ce que le changement organisationnel a une corrélation avec la motivation de réalisation chez les travailleurs de l'entreprise nationale des industries électroménagers (ENIEM).

Nous avons supposé qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre le changement organisationnel et la motivation de réalisation chez les travailleurs des entreprise nationale des industries électroménagers (ENIEM) .

Les hypothèses partielles :

- il existe une corrélation statiquement significative entre le changement organisationnel et le niveau de motivation des travailleurs de (ENIEM) .
- il existe une corrélation statiquement significative entre le changement organisationnel et le niveau de perseverance de travailleurs (ENIEM) .
- il existe une corrélation statistiquement significative entre le changement organisationnels et le niveau de performance des travailleurs de (ENIEM) .
- il existe une corrélation statistiquement significative entre le chargement organisationnel et le niveau de cognition perception de l'importance du temps des travailleurs de (ENIEM).
- il existe une corrélation statistiquement signification entre le changement organisationnel et le niveau compétitif des travailleurs de (ENIEM)

Nous nous sommes appuyés sur le questionnaire du changement organisation et l'échelle (mesure) de la motivation de réalisation de docteur (abdrahmane Salah azrak).

Comme outils d'étude, ou nous les avons réalisé sur l'échantillon constitué de 100 travailleurs de personnel 204 dans l'unité commerciale et en utilisant (spss) pour s'assurer des résultats .

Nous avons aboute au résultat suivant : chacune des hypothèses partielle a été retenues , ce qui suppose que l'hypothèse générale qui dit qu'il existe une relation statistiquement significative entre le changement organisation et la motivation de réalisation chez les travailleurs de ENIEM.

## فهرس الجداول:

رقم الجدول	عناوين الجدول	الصفحة
1	معالجة مقاومة التغيير .	78
2	النمطان الأساسيان من الأفراد في الدافعية للانجاز .	97
3	يمثل مظاهر الدافعية للانجاز .	108
4	توزيع خصائص العينة الدراسة الاستطلاعية.	120
5	يمثل خصائص العينة حسب الجنس.	122
6	يمثل خصائص العينة حسب السن .	123
7	يمثل خصائص العينة حسب المستوي التعليمي .	125
8	يمثل خصائص العينة حسب الاقدمية في العمل.	127
9	يمثل صدق المحكمين.	128
10	يمثل البنود التي تقيس أبعاد دافعية الانجاز .	131
11	يمثل البنود الايجابية و السلبية للقياس .	132
12	يمثل تصنيف عبارات مقياس دافعية الانجاز .	132
13	يمثل قيم معاملات الارتباط لقيمي الثبات بالنسبة لقياس دافعية الانجاز .	135
14	عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.	141
15	عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.	142
16	عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.	143
17	عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة .	144
18	عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة.	145

## فهرس الاشكال

الرقم	عناوين الأشكال
1	مثلت التغيير .
2	القوى البيئية بالتغيير .
3	المراحل الأساسية للتغيير حسب نموذج KURTLEWIN.
4	مراحل عملية التغيير .
5	شكل يمثل خصائص العينة حسب الجنس .
6	شكل يمثل خصائص العينة حسب السن .
7	شكل يمثل خصائص العينة حسب المستوى التعليمي .
8	شكل يمثل خصائص العينة حسب الأقدمية في العمل .

## مقدمة

إن للتغيرات السريعة التي يشهدها العالم اثر بارز على المنظمات فالضغوط و التحديات التي تشهدها هذه الأخيرة تحتم عليها القيام بالعديد من الإجراءات لتجديد أنظمتها بفعالية و كفاءة.

فالتغيير عملية ضرورية لكافة المؤسسات و المنظمات فبدون عملية التغيير و التطوير تتوقف حركة هذه المنظمات في حين يتحرك المحيط العام بسرعة.

و ليس المقصود بالتغيير التنظيمي تلك التغيرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة سواء كانت اجتماعية اقتصادية أو سياسية و إنما هو ذلك العمل المخطط له مسبقا على أسس علمية بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة لتلك المنظمة في حدود أهدافها المسطرة .

حيث أصبحت عملية التغيير التنظيمي مسألة محورية في اغلب الدراسات و الأبحاث التي تركز على ردود فعل الموظفين و كذلك مواقفهم تجاه عملية التغيير , مما يتيح للمنظمات فرصة التخطيط بشكل سليم و تهيئة كل الظروف الملائمة لكسب تقبلهم للتغيير و كذلك تعاونهم و توجيه التغيير في مساره الصحيح.

و إلى جانب التغيير التنظيمي نجد عامل مهم وهو دافعية الانجاز لدي العمال لأنها الحالة الداخلية و الخارجية التي تحرك سلوكه و أدائه و تعمل على استمراره و توجيهه نحو تحقيق هدف أو غاية محددة حتى يمكن الارتقاء بالعمال إلى اعلى المستويات .

فالدافعية للانجاز مطلب يسعي له جميع أفراد المجتمع و كل منظمة تريد أن تحقق نجاحا اقتصاديا هاما و استقرارا متميزا و هي تعبر عن مدي سعي العامل و اجتهاده و مثابرتة من اجل تحقيق مستوي عالي من الأداء, كما تعبر عن مختلف التحديات التي يقوم بها العامل من اجل تحقيق أهدافه.

لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع التغيير التنظيمي و علاقته بدافعية الانجاز لدى عمال الوحدة التجارية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM).

و هذا بتقسيم البحث إلى جانبين هما: الجانب النظري و الجانب التطبيقي.

فالجانب النظري قسمناه إلى ثلاثة فصول و هي:

الفصل الأول: المتمثل إشكالية البحث فرضيات البحث، أهمية و أهداف البحث و الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: المتمثل في التغيير التنظيمي تطرقنا فيه إلى العناصر التالية: تعريف التغيير التنظيمي و عناصر عملية التغيير، أهداف التغيير التنظيمي، أهمية التغيير التنظيمي، الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي، مراحل و خصائص التغيير التنظيمي، أنواع التغيير التنظيمي و أيضا إلى مجالات التغيير التنظيمي و أسباب مقاومة التغيير التنظيمي و أخيرا طرق التعامل مع مقاومة التغيير.

و في آخر الفصل النظري نجد الفصل الثالث: الذي تناول دافعية الإنجاز فقسمناه إلى قسمين فلقد تناولنا فيه أولا: الدافعية و التي تضم تعريف الدافعية، المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية مؤشرات الدافعية تصنيف الدوافع، مراحل الدوافع و العوامل المؤثرة في الدافعية.

ثانيا: دافعية الإنجاز و التي تتضمن العناصر التالية تعريف دافعية الإنجاز و لمحة تاريخية عن تطوير مفهوم الدافعية للإنجاز وظائف الدافعية و مكونات دافعية الإنجاز و العوامل المؤثرة، خصائص الفرد ذوي الإنجاز العالي، مظاهر الدافعية و قياس الدافعية للإنجاز.

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، فلقد قسمناه إلى فصلين الفصل الرابع: المتمثل في الإجراءات المنهجية و التطبيقية للبحث و فيه تناولنا منهج البحث، الدراسة الاستطلاعية،

أهدافها و ميدان البحث و التقنيات المستعملة في الدراسة الاستطلاعية و عينة الدراسة الاستطلاعية و نتائجها.

و الدراسة الأساسية التي تطرقنا فيها إلى أهداف الدراسة، عينة الدراسة، خصائص العينة، أدوات الدراسة، الخصائص السيكمترية، الأساليب الإحصائية المستعملة.

و في الفصل الخامس: المتمثل في عرض و تحليل و مناقشة النتائج قمنا بعرض و تحليل النتائج، مناقشة النتائج و في الأخير الاستنتاج العام للبحث و إختتمناه بملخص الفصل .

## الفصل الأول

### الإطار العام لإشكالية البحث

- 1- إشكالية البحث.
- 2- الفرضيات.
- 3- أهداف البحث.
- 4- أهمية البحث.
- 5- تحديد المفاهيم الأساسية.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- التعقيب على الدراسات السابقة.

# المقدمة

## 1- إشكالية البحث:

تسعى كل المنظمات إلى الدخول في اقتصاد السوق الذي يعد مرحلة جد مهمة في بناء اقتصاد قوي و فعال و الذي لا يكون فيه البقاء إلا للأقوى، و لهذا الغرض وضعت المؤسسات الاقتصادية أمام حتمية انتهاج سياسات التغيير التي تتماشى مع متطلبات السوق، و ذلك لغرض الوصول إلى أحسن نظام يمكن من تسيير الاقتصاد بصفة عقلانية ، فالتغيير التنظيمي حتمية لكل مؤسسة من أجل الحفاظ على ديمومتها و استمراريتها لمواكبة التطورات الاقتصادية الحاصلة في عالمنا اليوم و ذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة.

و يعتبر موضوع التغيير التنظيمي أحد الموضوعات الحديثة في علم النفس، و قد اهتم به الكثير من الباحثين أمثال (أحمد ماهر. 2003. ص421) الذي يعرفه على أنه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل و تحديدها و تغييرها لممارستها الإدارية، و تعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإدارتين، و الأخذ بالحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، و على التدخل من طرف خارجي و على التطبيق العملي للعلوم السلوكية.

و يعتبر التغيير أيضا على أنه استراتيجيه معقدة تهدف إلى تغيير معتقدات، اتجاهات، قيم وبيئة المنظمات حتى تتمكن من تحقيق التكيف بالتكنولوجيا و التحديات الجديدة، و يعني أنها عملية تستهدف تغيير معتقدات الأفراد و اتجاهاتهم من أجل التكيف و التأقلم مع المتغيرات و التغيير في التقنيات المستخدمة أو في الهياكل التنظيمية أو في سلوكيات الأفراد أو في الأهداف و السياسات و ذلك باستخدام التكنولوجيات المتطورة و تغييرات أخرى لمواجهة تحديات السوق .

(ENNIS W.G.1997.P20)

و من بين الدراسات التي تناولت موضوع التغيير التنظيمي، نجد دراسة (france et koch) حول معرفة أثر التغيير التنظيمي في طرق و إجراءات العمل على إنتاجية العاملين و قد قدموا أربعة مناهج حيث تتمثل الأولى في طريقة عدم المشاركة حيث قام الخبراء بشرح التغيير المطلوب ثم عودة العمال إلى مكان عملهم مزودي بالطريقة الجديدة، أما المنهجية الثانية تتمثل في طريقة المشاركة أثناء العرض و هو نموذج معدل بشكل طفيف، كما قدم للمجموعة الثالثة و الرابعة هو الاتفاق عند كل طرف العمل و التي توصلت إلى وجود اختلافات كثيرة في رد الفعل بين الأولى و الثانية و الرابعة، فالأولى انخفض إنتاجها فوراً و ظهرت العدائية ضد الإدارة، و ضعف التعاون مع المشرف و ترك العمل أما المناهج الأخرى لم تبدي أي مظاهر العدائية اتجاه المشرفين و لم تسجل خلال ترك العمل .

(مبارك بنية ضامن العثري. 2004. ص104)

ونجد أيضاً دراسة ملحم يحيى سليم الابراهيمى: حول استراتيجيات التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية و أسبابها و قد رمت الدراسة إلى اكتشاف مقاومة الأفراد لعملية التغيير و استراتيجيات التعامل معها و كيفية الربط و التكامل بين هذه الأسباب و الاستراتيجيات و أثر ذلك في مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير و قد اعتمدت الدراسة على عينة قوامها 200 مدير، و توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين أسباب مقاومة الأفراد و الإستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع الظاهرة.

(ملحم يحيى سليم، الابراهيم. 2008. ص24)

و يمكن إحداث التغيير التنظيمي بالتركيز إما على سلوك الأفراد في المنظمة أو التركيز على الجماعات و العلاقات فيما بينهم أو الاعتماد على التغيير في هيكل المنظمة، باعتبار أن المنظمة مجموعة من الأفراد يعملون بها، لهم هدف يسعون إليه.

و إلي جانب التغيير التنظيمي نجد عامل آخر لا يقل أهمية المؤسسة و هو دافعية الإنجاز عند العمال, التي تعتبر عنصر أساسي في المنظمة لأنه يستجيب لكل معالم التغيير وهذا من خلال زيادة أو نقصان كفاءتهم المهنية. فالدافعية تعتبر عملية عقلية والتي تقوم بتفسير السلوك إذ أنها تحدد أسباب حدوث هذه السلوكيات كما تقوم بوظيفة استشارة السلوك و تنشيطه و توجيهه نحو تحقيق هدف معين .

و قد حظي موضوع الدافعية للإنجاز باهتمام كبير من طرف الباحثين بحيث يعتبرون الفرد المنجز مدفوعا دفعا ذاتيا لتحقيق هذا الدافع مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائه و إنتاجيته في مختلف المجالات و الأنشطة .

و بالتالي تأثر الفرد يعني تأثير كيفية إنجاز عمله، فالفرد عبارة عن حلقة تكامل لتحقيق و تكوين رغبته في العمل و دافعية للإنجاز و تحقيق الذات قبل التطلع للحاجات الأخرى .

(ابراهيم قشقوش و طلعت منصور . 1999. ص12)

و تعتبر الدوافع من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في توجيه سلوك الأفراد و من خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم، فإن قدرة المنظمات الاقتصادية على تحقيق أهدافها يتوقف على قدرة الإدارة في استشارة دافعية العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن الدافعية للإنجاز تقف كحاجز أمام العقبات التي يصطدم بها العامل في ميدان العمل.

حيث عرف (Pander,1998) الدافعية للإنجاز على أنها مجموعة من القوى الداخلية و الخارجية التي تثير السلوك المرتبط بالعمل و تحديد شكله و اتجاهه و شدته و مدته و تجاوز الصعوبات و يتباين من شخص لآخر و من ثقافة لأخرى.

- كما نجد دراسات كثيرة اهتمت بدافعية الإنجاز من بينها دراسة (Maklend,2000) الذي يشير لدور الدافعية في رفع مستوى أداء الفرد و إنتاجيته في مختلف المجالات، و إلى أن النمو الاقتصادي لأي مجتمع يعد حصيلة للدافع للإنجاز لذلك يشير البعض إلى أن الحاجة للإنجاز أداة جيدة من أدوات التنبؤ بالنمو الاقتصادي.

(P ,2000,Makleland94)

إلى جانب ذلك نجد دراسة (محمد محمود بني يونس 2005) حول دافعية الإنجاز و علاقتها بكل من القلق الشخصي و أنماط السلوك لدى 116 طالب من طلبة الجامعة الأردنية، و بينت نتائجها عدم وجود علاقة ارتباط بين دافعية الإنجاز و القلق الشخصي و أنماط السلوك .

لذلك تسعى كافة المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدماتية لزيادة إنتاجيتها كما و كيف بما يتسق مع توجهات السوق و حاجاته .

و إذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت و ما تزال تبحث لتنمية دافعية الإنجاز لدى أبنائها، فإن الدول النامية تبدو أكثر احتياجا لمثل هذا الاهتمام، ففي الثقافة العربية نحن بحاجة إلى إجراء بحوث تكشف عن السياق النفسي الاجتماعي و أساليب التنشئة الاجتماعية المثيرة للدافعية للإنجاز في هذه الثقافة .

(عبد اللطيف خليفة. 2000. ص19)

و نحن بدورنا سنهتم بهذين المتغيرين التغيير التنظيمي و دافعية الانجاز لكن في المؤسسة الجزائرية و بالضبط بالمؤسسة الوطنية (ENIEM) و ذلك بطرح التساؤل التالي:

هل للتغيير التنظيمي علاقة بدافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية(ENIEM)؟ مع طرح الأسئلة الجزئية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و مستوى الطموح لدى عمال ENIEM؟.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و مستوى المثابرة لدى عمال ENIEM؟.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و مستوى الأداء لدى عمال ENIEM؟.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و مستوى إدراك أهمية الزمن لدى عمال ENIEM؟.

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و مستوى التنافس لدى عمال ENIEM؟.

2- الفرضيات :

2-1 الفرضية العامة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و دافعية إنجاز عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية(ENIEM).

2-2 الفرضيات الإجرائية:

الفرضية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و مستوى طموح عمال (ENIEM).

**الفرضية الثانية:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و مستوى متابرة عمال (ENIEM).

**الفرضية الثالثة:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و مستوى أداء عمال (ENIEM).

**الفرضية الرابعة:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و مستوى إدراك عمال (ENIEM) أهمية الزمن.

**الفرضية الخامسة:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و مستوى تنافس عمال (ENIEM).

**3- أهداف البحث:**

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة إذ هناك علاقة بين التغيير التنظيمي و دافعية الانجاز لدي عمال المؤسسة الوطنية (ENIEM) و الوصول إلى اكتشاف:

- العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي و مستوى الطموح .
- العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي و مستوى المتابرة.
- العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي و مستوى الأداء .
- العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي و مستوى إدراك أهمية الزمن .

- العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي و مستوى التنافس .

و ذلك الاطلاع علي مختلف الدراسات التي مست هذين المتغيرين قصد تعزيز ميدان البحث.

#### 4- أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تعالج إحدى المواضيع الهامة و الحساسة المتمثلة في التغيير التنظيمي و دافعية الإنجاز و التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن ان تساعد المنظمات و الاستفادة من التغيير التنظيمي في تحسين جودة خدماتها و الوصول الي الميزة التنافسية المستدامة.

و سنحاول في هذا البحث إلى توضيح العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي و دافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية (ENIEM).

#### 5- تحديد المفاهيم الأساسية:

##### 5-1- تعريف التغيير التنظيمي:

##### 5-1-1- تعريف التغيير:

**تعريف التغيير لغة:** غير الشيء بمعنى بدله، و يعتبر التغيير ظاهرة حتمية تخضع لها كافة الأنظمة سواء كانت أنظمة بيولوجية أو تكنولوجية أو اجتماعية أو إدارية.

(مبارك بنية ضمان العنزي. 2004. ص 11)

**تعريف التغيير اصطلاحاً: يعرفه (موسى اللوزي، 2003)، على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي "يعني بذلك هو إحداث تغيير في أهداف و السياسات المسطرة سابق من طرق المنظمة و ذلك لتحقيق نجاح في السوق و ذلك في ما يخص الهيكل التنظيمي أو المنتج.**

(بلال خلق شكارنة. 2009. ص51)

### 5-1-2- تعريف التنظيم:

**تعريف التنظيم لغة:** يطلق أحيانا التنظيمات الرسمية، أو المركبة، و يتم إنشائها بفضل تنسيق الجهود البشرية، أو توفير التضامن أو التمحور حول مشاعر معينة و تتوفر هذه التنظيمات بصورة متعددة جدا، منها التنظيمات التجارية و الوكالات العمومية.

(موسوعة العلم الاجتماعية. 1999. ص 502)

**تعريف التنظيم اصطلاحاً:** يعرف التنظيم على أنه عبارة عن وحدات اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين، لكن تحدد أهداف معينة، و يعني بذلك المؤسسات الصناعية أو المستشفيات، المدارس حيث تقام وفق نموذج بنائي معين و ذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

(حسان الحيلالي. 1988. ص 13)

**5-1-3- تعريف التغيير التنظيمي:**

**تعريف التغيير التنظيمي اصطلاحاً:** التغيير التنظيمي هو عبارة عن جهد شمولي مخطط، يهدف إلى تغيير و تطوير العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم و مهاراتهم، و أنماط سلوكهم، و عن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة.

و كذلك العمليات و الهياكل التنظيمية، و ذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية و المادية أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معا.

(محمد قاسم القريوتي. 2003. ص 322)

**تعريف التغيير التنظيمي إجرائياً:** التغيير التنظيمي هو التغير الذي يحدث داخل المنظمة أو خارجها، فتتمثل البيئة الداخلية بالهيكل التنظيمي و الوظيفي الأفراد، الأساليب التكنولوجية، فتح أقسام و وحدات جديدة، و جلب الآلات الجديدة... الخ، أما البيئة الخارجية فيقصد بها المنافسين الموردين، المستهلكين... الخ.

ففي بحثنا هذا هو عبارة عن استجابات عمال المؤسسة الكهرومنزلية «ENIEM» على استبيان التغيير التنظيمي.

**5-2 تعريف دافعية الإنجاز:**

قبل التطرق إلى تعريف دافعية الإنجاز سنتطرق إلى تعريف الدافعية:

**تعريف الدافعية:**

**تعريف الدافعية لغة:** هي القوة المركبة لسلوك الفرد, و التي توجهه نحو الاستجابات معينة, و ذلك لإشباع حاجات معينة, حيث تمتاز هذه القوة بعوامل قد تكون نابعة من الفرد ذاته او من البيئة المحيطة (داخلية وخارجية).

**تعريف الدافعية اصطلاحاً:** هو الطموح العام, المثابرة على بذل الجهد و التحمل و السعي للوصول إلى مستوى من التفوق و الامتياز, و هي السعي تجاه الوصول إلى النجاح و التميز.

(عبد اللطيف خليفة. 2000. ص17)

### تعريف دافعية الإنجاز:

**تعريف دافعية الإنجاز اصطلاحاً:** حسب "ماكلياند" و "إتكينسون" فهي "تهيأ ثابت في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد و مثابرته في سبيل تحقيق أو بلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإشباع و ذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز.

(أديب محمد الخالدين. 2008. ص 20)

**تعريف دافعية الإنجاز إجرائياً:** هو وصول العامل إلى تحقيق هدف مرجوا أو خطة عملية من خلال قيامه بجهد معين أو استثمار طاقة ذهنية أو عضلية من خلال استغلال في إطار إتمام عملية حسب ما تم التخطيط له.

ففي بحثنا هذا هو عبارة عن استجابات عمال المؤسسة الوطنية للصناعات

الكهرومنزلية ENIEM على مقياس دافعية الإنجاز "لعبد الرحمان صالح الأزرق".

## 6- الدراسات السابقة:

## 6-1 الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي:

أخذ موضوع التغيير التنظيمي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين و الدارسين في علم النفس العمل و التنظيم فنجد عدة دراسات منها:

## 6-1-1- دراسة سعيد لوصيف 1991:

قام بدراسة عن أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي في مؤسسة جزائرية بعد فهم ملامح التغييرات الهيكلية في الجزائر و قد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة فهم إذا ما كانت القيادة التنظيمية متغيرا هيكليا موقفيا في عملية إحداث التغيير من خلال الإجابة على التساؤلين التاليين:

- من بين هذين النمطين القياديين (نمط الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و نمط الاهتمام بإنجاز العمل)، و هو النمط الذي يميز كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية؟

- من بين هذين الموقفين (موقف علاقات القائد بالإتباع و موقف وضعية السلطة) ما هو الموقف الأكثر ارتباطا بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية؟

و هذا في إطار نظرية فيدلر لقيادة الموقفية و قد خلص إلى أن فهم و دراسة أنماط القيادة في المؤسسات يستدعي فهم أعمق للنسق الثقافي و الاجتماعي الذي بدوره يؤثر في ديناميكياتها و بالتالي في السلوك التنظيمي للقيادة (عباس سمير. 2008. ص 27- 28)

و الأتباع داخل المؤسسة، كما أن تغيير الموقف هو من أهم العوامل التي ينبغي للمشرفين في كل المستويات الإهتمام به و تدريبهم على تكييف سلوكهم الإشرافي و تغييره و ذلك تبعا للمواقف و الظروف التي يتم فيها إنجاز العمل و أنفيدرل نفسه سرى أن فعالية القيادة في تغيير المواقف المحيطة تغيير الأشخاص (القادة) فقط لكن في تغيير المواقف المحيطة بهؤلاء و جعلها ملائمة أحسن لتحقيق هذه الفعالية، كما أن التحدي الذي يواجه تسيير جديد يقوم على التوفيق بين العقلانية و الخيال و بين الصرامة و الذكاء و كذلك لمواجهة محيط هو في تغير مستمر و عليه فإنه أزمة المؤسسات حاليا ليست في الإنتاج بقدر ما هي أزمة في الفكر التنظيمي و أزمة ذكاء التنظيم و التسيير، فالإشكالية إذن تكمن في عدم تمكن بعض المسيرين على تسيير الذكاء العلمي بذكاء.

إذن المفتاح الحقيقي للفعالية هو أن تعطي الفرصة لكل فرد في التغيير و اخذ المبادرات و أن يكون كل فرد مصدر الديناميكية فاعلة مما يبين أهمية أخلاقيات التنظيم و نسق القيم في تكوين ثقافة و عمليات و مشاريع المؤسسة.

(عباس سمير . 2008. ص 27- 28)

## 6-1-2 دراسة أزيلا (1999):

بدراسة حول كيفية تفسير و فهم المديرين لأحداث التنظيمية عند تقدم التغيير، و من خلال المقابلات 40 مديرا في المنظمات متوسطة الحجم، تقع في المدن الأمريكية الكبيرة و تقدم الخدمات السالبة، توصلت الباحثين إلى أن الأحداث الرئيسية مهمة تمر بأربعة مراحل

إدراكية و هي التوقع (Anticipation) و التأكيد (confirmation) و الندرة (Calmination) و النتيجة (Affirmation) و جميعها ترتبط بعملية التغيير، و تشير نتائج الدراسة إلى أنه عند مرور التغيير فإن ذلك يتطلب افتراضات أو توجيهات مختلفة في أوقات مختلفة في العملية و يحتاج المدراء المعنيون بالتغيير لتغيير بناؤهم الإدراكي، و الذي يدعم الحاجة للتغيير و يسهل عملية التغيير، و يحافظ على ما تم تغييره، كما أن الإطار الرجعي الذي يستخدم لأشخاص لرؤية و تفسير الأحداث التغيير.

(مباركي بنية ضامن العنازي. 2004. ص 95)

كانت أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة مقاومة التغيير عنصر داخلي في عملية الانتقال الإدراكي، أي انتقال إدراك الفرد أو تغيير و مروره في المراحل الأربعة السابقة الذكر و الذي يحدث أثناء التغيير، فالمصالح الشخصية قد تكون شخصين ذاتيا، حيث أن الأشخاص المعارضين للتغيير لا يريدون التمسك بالقديم بقدر ما يسألون عما بعينة التغيير لهم، و هم ذلك بذلك يتوقعون خسارة محتملة، و هكذا بالنسبة لتمسكهم بالوضع الحالي أو سوء الفهم و بالتالي يصبح قبول الأمور المرجعية الموجودة أهم من التغلب على مقاومة التغيير و كذلك وضحت الدراسة أو المدير له دور واضح في مختلف مراحل الانتقال الإدراكي.

(مباركي بنية ضامن العنازي. 2004. ص 95)

**6-1-3- دراسة المدهون (1999):**

ترمي الدراسة إلى طرح نموذج عملي يعتمد على افتراضين أساسيين يتعلق الأول برغبة أو نية الإدارة و التزامها بإحداث التغيير و الإصلاح أما بطريقة سريعة و إما بطيئة، أما الافتراض الثاني، فيتعلق باتجاهات العاملين في التنظيم و هي إما أن تكون إيجابية أو سلبية، فإذا كانت رغبة الإدارة في إحداث التغيير بأسلوب سريع و كانت اتجاهات العاملين إيجابية ففي إمكانها إنجاز ذلك بإستراتيجية إعادة الهندسة و باستخدام القيادة التحويلية، أما إذا كانت الإدارة إحداث التغيير بأسلوب بطيء و وجدت اتجاهات العاملين إيجابية فبإمكانه تحقيق ذلك بإستراتيجية الجودة الشاملة و باستخدام نمط القيادة التبادلية.

أما إذا أرادت إحداث التغيير بصورة سريعة و وجدت اتجاهات العاملين سلبية ففي الإمكان إحداث التغيير بإستراتيجية تخفيض حجم العمالة أما إذا أرادت إحداث التغيير بصورة بطيئة. و وجدت اتجاهات العاملين سلبية ففي المكان إحداث التغيير بإستراتيجية إعادة الهيكلة البطيئة و باستخدام أسلوب القيادة البيروقراطية.

(المدهون محمد رفيق. 1999. ص 60)

**6-1-4- دراسة الماضي: (2000)**

قام بدراسة حول استراتيجية التغيير التنظيمي من مدخل إسلامي مقارن- دراسة نظرية- رمت في عمرها بشكل إلى إزالة الغموض العلمي الذي يحيط بموضوع التغيير و التوصل إلى استراتيجية للتغيير من منظور إسلامي، و توصلت الدراسة إلى أن المدخل

الإسلامي التغيير يعد مدخلا نفسيا و سلوكيا في العامل- المتغير المستقل- و هو الأساس لإحداث التغيير كما أن اختيار القيادة يجب أن يكون على مقومات أهمها: الأمانة و القوة و العلم.

كما أوضحت الدراسة إلى أن هناك إطارا متكاملًا لأهمية، و دور القيادة الإدارية و نمطه في إحداث التغيير في ظل المدخل الإسلامي للتغيير، و أثبتت أن هناك أهمية خاصة للقيادة في إحداث التغيير.

(الماضي محمد المحمدي. 2000. ص 39)

#### 6-1-5 دراسة فريحة ليندة (2006) :

دراسة حول قيادة التغيير كمرمان استراتيجي لضمان تنافسية المنظمة كدراسة حالة لميناء عناية (2006) انطلاقا من التساؤل عن كيف لقيادة التغيير إذ تساعد على مواجهة المؤسسة للتحديات الضاغطة للبيئة الخارجية فهل يمكن أن تكون أفضل رهان استراتيجي لكسب تحد البيئة التنافسية الحادة؟

و قد خلصت الدراسة إلى أن قيادة التغيير كآلية تخضع لعدة معطيات من شأنها أن توفر الدعم في تحقيقها التنفسية المنظمة كدور الموارد البشرية و أنظمة التسيير إلى جانب الثقافة التنظيمية، كما وصلت الدراسة إلى إهمال إطارات مؤسسة الميناء لاستشارة الخبراء و المختصين و عدم مواكبة المؤسسة للتغيرات خاصة البيئة التنافسية و الإستراتيجية و اعتبار

أن الكفاءة الموجود بالمؤسسة أساس الميزة التنافسية و بالتالي كمحدد أساسي لنجاح قيادة التغيير في المؤسسة .

(عباس سمير . 2008. ص 31)

## 6-2 الدراسة السابقة التي تناولت الدافعية للإنجاز:

### دراسة النابلسي 1982:

التي تمحورت "علاقة مستويات دافعية الإنجاز بالأداء العلمي" و من أهداف هذا البحث معرفة طبيعة العلاقة بين مستويات دافعية الإنجاز و درجات الأداء في موقف عملي محدد (بمعني : هل يتحسن أداء الفرد بازدياد دافعية الإنجاز لديه؟.أما أن المستوي المتوسط من دافعية الإنجاز يؤدي إلى الأداء الأفضل و أن الدافعية المتطرفة (قوة أو ضعفا) تؤدي إلى تدهور الأداء).

و من أدوات البحث التي استعملها نجداختبار الذكاء العالي (إعداد: سيد محمد خيرى) واختبار دوافع الإنجاز (الطموح, التحمل, المثابرة) (انور محمد الشرقاوي. 2000. ص192) (إعداد: محمود عبد القادر محمود) و أيضا اختبارات الذكاء الفرعية العملية (لوكساريلفيو) (إعداد: لويس كامل و محمد عماد الدين إسماعيل).

علي عينة 440 طالبا وطالبة منهم 230 طالبة و 210 طالب كلهم من طلبة السنة الأولى و الثانية في كلية الآداب و التربية في جامعة النجاح الوطنية بنابلس في الضفة الغربية.

كما كانت النتائج كما يلي :

- إمكانية تحدد مستويات دافعية الإنجاز على اعتبار أن الدافع للإنجاز هو استعداد متعدد الأبعاد وتحديد طبيعة علاقة مستويات دافعية الإنجاز بالأداء العلمي.
- علاقة مستويات دافعية الإنجاز بالأداء العلمي للإناث هي علاقة خطية في حين عدد الذكور والعينة الكلية غير خطية من الدرجات الثانية .
- صحة الفرض الأول بان الأداء الأمثل يظهر عند متوسط دافعية الإنجاز خاصة بالنسبة للذكور و العينة الكلية .
- صحة الفرض الثاني المتعلق بتحسن أداء منخفضي دافعية الإنجاز بازدياد الدافعية لديهم و ذلك بالنسبة للذكور و العينة الكلية .
- صحة الفرض الثالث المتعلق بميل الأداء إلى التدهور عند الذكور مرتفعي دافعية الإنجاز و العينة الكلية.
- الذي أعطى المعنوية للتباين في الأداء الفرق بين المستوى المتوسط الدافعية للإنجاز و المستوى المنخفض عند الذكور و العينة الكلية.

(انور محمد الشرقاوي. 2000. ص192)

- بينما أن الطموح أكثر دافعية للإنجاز فاعلية في التأثير على أداء الذكور و التحمل، فإنه أكثرها دافعية في التأثير على أداء الإناث و الطموح و التحمل و التجمل معا و أكثرها تأثير على أداء العينة الكلية.

- بينما يمكن التنبأ بأداء الذكور و العينة الكلية في المستوى المنخفض للدافعية للإنجاز، فإنه يمكن ذلك في المستويين المتوسط و العالي.

- بينما ترتبط مكونات دافعية الإنجاز: الطموح و التحمل و المثابرة ببعضها ارتباطا موجبا و كبيرا و ذلك في حالة عدم اعتبار مستويات الإنجاز، فإن التمايز بينهما واضح بالنسبة لمستويات الإنجاز خاصة للمستويين المتوسط و العالي.

(انور محمد الشرقاوي. 2000. ص192)

#### 6-2-1- دراسة منصور بن زاهي. 2006. ص 4-5:

دراسة بعنوان الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف إلى مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي الذي يتميز به الإطار الواسطي لقطاع المحروقات الجزائري، و كذا مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية الواسطية و في الأخير معرفة علاقة ارتباطية و دلالتها بين الشعور بالاغتراب الوظيفي و الدافعية للإنجاز من جهة فتعرف على العلاقة التي تربط عوامل الشعور بالاغتراب الوظيفي و دافعية للإنجاز من جهة أخرى.

العينة بلغ قوام العينة 231 إطار من إطارات الوسطي العاملة بقطاع المحروقات الجزائرية (شركة سوناطراك) في كل من مديرية الجهوية التالية: (حاسي مسعود، حاسي رمل، حاسي بركاوي).

واستعمل أدوات قياس معتمدة في الدراسة حيث اشتملت علي فهم الشعور بالاغتراب الوظيفي و يحتوي على سنة أبعاد هي العجز- الانعزالية- اللامعيارية- الإرضاء- التشاؤم، اللامعني و عدد بنوده 32 بند و مقياس الدافعية للإنجاز المهني و عدد بنوده يقدر بـ 26 بند.

الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري النسبة الفئوية- اختبارات- معامل الارتباط بيرسون- التحليل العاملي.

(منصور بن زاهي. 2006. ص 4-5)

وتوصل الي النتائج التالية :

مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي كان أقل بقليل عن المتوسط لدى أفراد العينة.

مستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعا جدا لدى الإطارات الوسطي لقطاع المحروقات.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله باختلاف نظام العمل.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامله باختلاف السن ما عدا الشعور بالتشاؤم و اللارضا.

يوجد ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين الشعور بالاغتراب الوظيفي و عوامل بالدافعية الإنجاز.

### 6-2-2- دراسة حوشي كمال. 2007. ص 162:

تناولت أثر نظام العقل بالعقود على دافعية الإنجاز في المؤسسة الجزائرية للأقمشة بالمسيلة و كان هدف هذه الدراسة محاولة الكشف عن طبيعة الأثر الذي يسببه نظام العمل بالعقود على دافعية العمال بالمؤسسات الجزائرية، درست على عينة مكون من 74 عامل، استعمل الاستبيان كأداة، و كان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة الكشف عن طبيعة الأثر الذي يسببه نظام العمل بالعقود على دافعية العمال بالمؤسسات الصناعية الجزائرية. أما نتائج هذه الدراسة بينت أن نظام العمل بالعقود يؤثر سلبا على دافعية إنجاز العمال توصلت هذه الدراسة إلى الكشف عن أن نظام العمل بالعقود و يؤثر سلبيا على دافعية إنجاز العمال في المؤسسة الجزائرية للأقمشة.

### 6-2-3- دراسة الأستاذة مريم. 2010. ص 135:

و التي أجريت بقسنطينة على عينة مكونة من 100 عامل، تتمحور هذه الدراسة حول الضغوط المهنية و علاقتها بدافعية الإنجاز لأعوان الحماية المدنية بالوحدة المركزية ببيسكرة، و كذلك المساهمة في مساعدة المسؤولين في مؤسسة الحماية المدنية للأخذ بالأسباب الناجعة التي تؤدي إلى استنثاره و تنمية دافع الإنجاز لدى موظفيها و ذلك

لضمان نتائج متوقعة من الأداء، استعمل الباحث مقياسين بحيث كان الأول لقياس الضغوط أما الثاني لقياس دافعية الإنجاز.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الضغوط المهنية و دافع النجاح و الضغوط المهنية و دافع تجنب الفشل.

نستخلص من هذه الدراسة التي قام بها عثمان مريم بقسنطينة، أنه هناك علاقة ارتباطية سالبة بين الضغوط المهنية و دافع النجاح و الضغوط المهنية و دافع تجنب الفشل.

#### 6-2-4- دراسة عماد لعلاوي. 2012. ص 213:

هي دراسة قسنطينة، تمحورت حول مفهوم العمل عند العمال و علاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية في مصالح الضرائب بقسنطينة، و كان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة الوصول إلى تفسير العلاقة بين مفهوم العمل و دافعية العمال من خلال إشباع الحوافز المادية، اعتمدت على عينة مكونة من 137 عامل، حيث استعمل الاستبيان كأداة، و من أهم النتائج المتحصل عليها هي أن العمل مهم للعمال و لمفهومه علاقة بدافعية العمال و إشباع الحوافز المادية يؤثر فعلا على دافعيتهم. هنا بين عماد لعلاوي أنه هناك علاقة بين مفهوم العمل و دافعية العمال كما أن إشباع الحوافز المادية يؤثر فعلا على دافعيتهم.

## 6-2-5-دراسة عفاف وسطاني. 2012. ص 171:

و التي أجريت بسطيف على عينت مكونة من 194 أستاذ، استعمل الباحث استبيان لتحديد النمط القيادي السائد للمدير و مقياس دافعية الإنجاز "لعبد الرحمن صالح الأزرق " كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية و دافعية الإنجاز للأساتذة، أما نتائج الدراسة بينت وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير و دافعية الإنجاز لدي الأساتذة ووجود أربعة أنماط قيادية (ديمقراطية أوتوقراطي, فوضوي, و موقفي) و مستوي مرتفع لدافعية الإنجاز لدي الأساتذة في المؤسسة ذات النمط القيادي الأوتوقراطي و الفوضوي .

بينت هذه الدراسة أن مستوي دافعية الإنجاز لدي الأساتذة مرتفع في المؤسسات ذات النمط الديمقراطي و الموقفي و هذا عكس المؤسسات ذات النمط القيادي الأوتوقراطي و الفوضوي.

## 7- التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضنا في هذه الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة التي دارت حول متغيرات البحث التغيير التنظيمي و الدافعية للإنجاز حيث جاءت مرتبة حسب التسلسل الزمني 1991 إلى 2012 و كما نلاحظ من خلال هذه الدراسات أنها لم تتناول المتغيرين معا لعدم ايجادنا دراسة حول هذا الموضوع و يمكن أن نستخلص من هذه الدراسات تنوع مجتمع الدراسة و تباين عينات البحث و يرجع هذا إلى طبيعة و ظروف عينة كل بحث في حين نجد دراسة دراسة ازبيلا 1999 حيث قامت بدراسة حول كيفية تفسير و فهم المديرين لإحداث التنظيم عند تقدم التغيير و من خلال المقابلات 40 مديرا في المنظمات متوسطة الحجم، و دراسة عماد لعلاوي 2012 تمحورت حول مفهوم العمل عند العمال و علاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية في مصالح الضرائب بقسنطينة، و دراسة الأستاذة مريم 2010 التي أجريت بقسنطينة على مكونة من 100 عامل، تتمحور هذه الدراسة حول الضغوط المهنية و علاقتها بدافعية الإنجاز لأعوان الحماية المدنية بالوحدة المركزية ببسكرة .

ويرجع هذا الاختلاف في النتائج لكونها أجريت في بيئات مختلفة كما لاحظنا تنوع الأساليب المنهجية أما من حيث الأدوات فقد استعملت هذه الدراسات مقاييس مختلفة، أما نحن سنقوم ببناء استبيان التغيير التنظيمي و مقياس الدافعية للإنجاز ل " عبد الرحمن صالح الأزرق 2000 " الذي يحتوي على 31 بند كما نجدا فيو دراسة عفاف و سطاني 2012 أجريت بسطيف على عينة مكونة من 194 أستاذ، هو معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية و دافعية الإنجاز للأساتذة .

## الفصل الثاني

### التغيير التنظيمي

تمهيد

- 1- تعريفات التغيير التنظيمي.
- 2- عناصر عملية التغيير.
- 3- أهداف التغيير التنظيمي.
- 4- أهمية التغيير التنظيمي.
- 5- الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي.
- 6- مراحل التغيير التنظيمي.
- 7- خصائص التغيير التنظيمي.
- 8- أنواع التغيير التنظيمي.
- 9- مجالات التغيير التنظيمي.
- 10- استراتيجيات التغيير التنظيمي.
- 11- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.
- 12- أشكال مقاوم التغيير التنظيمي.
- 13- طرق التعامل مع مقاومة التغيير.

خلاصة الفصل

## تمهيد

نجد أن من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المؤسسات في الوقت الراهن قضية التغيير التنظيمي، كونها تعامل مع ظروف بيئة تتسم بالدينامية و سرعة التغيير وجدته، في ظل اعتبار المؤسسة تمثل نظاما مفتوحا، تنمو وتتطرف وتتفاعل مع فرص و تحديات بيئتها التي تتشط بها و هذا من اجل ضمان الاستقرار، فالاستقرار ليس معناه الجمود و عدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف و الأوضاع المحيطة و الحاصلة من حولهم مما يحتم علي المؤسسة مواجهة تحديات التغيير التنظيمي فهو ليس بالأمر السهل أو الهين، و إنما يتطلب منها تبني استراتيجيات قوية تسمح لها بالاستمرار في ظل حاجتها إلى التغيير المستمر للمحافظة على موقعها التنافسي و تطويره في حاضرها و مستقبلها .

و بالتالي سنتناول في هذا الفصل على بعض عناصر التغيير من تعريف التغيير التنظيمي، و عناصره أهداف و أهمية التغيير التنظيمي و الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي و مراحل التغيير التنظيمي و خصائص و أنواع و مجالات واستراتيجياته و أيضا سنتناول في هذا الفصل على أسباب مقاومة التغيير و أشكال مقاومة التغيير التنظيمي و أخيرا على طرق التعامل مع مقاومة التغيير.

**1- تعريفات التغيير التنظيمي:**

و لقد تعددت و تنوعت تعاريف التغيير التنظيمي نذكر منها:

حسب صلاح بن فالج. 2005. ص26 إن التغيير التنظيمي عبارة عن إحداث التعديلات في الأهداف و الهياكل و الأنشطة و في أساليب العمل التنظيمي من اجل أمرين، ملائمة أوضاع التنظيم و أساليب عمل الإدارة و نشاطاتها مع تغيرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم و ثانيهما استنفدت أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق عن غيرها تمكنه من الحصول على مكاسب و عوائد أكبر.

حسب عبد الباري درة يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية و تطويرها من خلال تنمية القوة البشرية، و التركيز على الثقافة التنظيمية و دعم القيادة العليا، و العمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب و ترسيخ دعائم الديمقراطية.

(موسى اللوزي. 2003. ص 21-22)

حسب أحمد ماهر. 2003. ص412 هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل و تجديدها و تغييرها لممارستها الإدارية و نعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، و على الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، و على التدخل من طرف خارجي و على التطبيق العملي للعلوم السلوكية.

حسب أندرودي سيزولاقي و مارك جي والاس عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية.

(موسي اللوزي. 2003. ص 49-50)

حسب وارن بينس استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد و الاتجاهات و القيم و كذلك الهياكل التنظيمي، لنتناسب مع الاحتياجات الجيدة و تستطيع التعايش مع التحديات التي تعرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية.

( محمد قاسم القريوني. 2003. ص 323 )

## 2- عناصر عملية التغيير:

يرى بعض العلماء أن أي عملية تغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية لينصح أن يتعامل مع التغيير و إحداثه دراستها و التعرف على كيفية التعامل معها، و تبدأ جميعها بحرف الميم أطلق عليها "علي الحمادي" في كتابه التغيير الذكي الميميات الستة و هذه العناصر هي:

- موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.

- المحايد: و هو الذي لم يشكل أو يتبنى موقفا واضحا تجاه العملية التغييرية.

- المتغير: و هو الذي يطالب بالعملية التغييرية و ينادي بها أو بدأ في ممارستها و يقودها فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.

( محمد بن يوسف. 2006. ص 100 )

- المؤيد للتغيير: و هو الذي يؤدي و يقدم الدعم و المساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
- المقاوم: و هو الذي يرفض و يقاوم عملية التغيير و يسعى إلى إفشالها و القضاء عليها وتأخير و تشويهها.
- مقاومة التغيير: و هي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير و مؤيدوه لترويهن المقاومة أو إجهاضها و القضاء عليها.

( محمد بن يوسف. 2006. ص 100 )

### 3- أهداف التغيير التنظيمي:

يسعى التغيير التنظيمي إلى إيجاد منظمة مجده و متكيفة و هذا يعني أن عملية التغيير هي بعملية مدروسة و ذات أهداف و التي ندرجها فيما يلي:

يهدف التغيير التنظيمي إلى زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدرتها على البقاء و النمو و ذلك من خلال التخلي عن بعض الأنشطة و الاستراتيجيات و الأساليب داخل المنظمة و تبني تكنولوجيات حديثة و أساليب تسيير جديدة مما يسمح لها بانسجام مع التطورات و المستجدات الجديدة في البيئة الخارجية، و ذلك من أجل أن تصبح المؤسسة أكثر فعالية و أكثر قدرة على التكيف و هذا من خلال التحسين المستمر في نشاطها الإنتاجي.

( بلال خلف سكارنة. 2009. ص 67 )

أي تهدف المنظمة إلى زيادة قدرتها على النمو و ذلك من أجل التكيف مع العالم الخارجي.

و أيضا الكشف عن الصراع بهدف توجيهه بشكل يخدم المنظمة و مساعداتها على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة و نتائجها، و بناء جو من الثقة و الانفتاح بين أفراد العاملين عن عمليات المنظمة.

( زيد منير عبوي. 2007. ص 26 )

حيث يسعى إلى الكشف عن المشاكل التي تعاني منها المنظمة و إيجاد الحلول.

و كذا تغيير سلوكيات العمال و تعديلها لكي تتناسب مع أهداف التنظيم، حيث يرى (بيرين

1984) أن التنظيمات كما هو بديهي مسيرة من طرف كائنات بشرية و ليس من طرف آلات و

يعني ذلك تبني أنماط سلوكية جديدة لتسيير الآلات و ذلك مع التقدم التكنولوجي، أما (جوينير و

بارنس) فيريان أن التغيير تنظيمي مهما كان نوعه، سواء عن طريق تصميم هيكلية جديدة و خلفية

و قواعد تنظيم العلاقة بين بعضهم البعض لهذا يجب إيجاد أنماط من السلوك متناسبة مع الحالة

الناجمة عن التكيف مع المحيط الخارجي.

( بوفلجة غياث. 1992. ص 60 )

#### 4- أهمية التغيير التنظيمي:

تظهر أهمية التغيير عند العمال و المؤسسة و العملاء (الزبائن) و هي على النحو التالي:

#### 4-1- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين:

تظهر أهمية التغيير التنظيمي لدى العاملين من خلال الفجوة بين متطلباتهم و ما تحققه

المؤسسة، و ذلك على النحو التالي:

- يريد العاملين وظائف تجدد مهارتهم و يريدون تنمية شخصياتهم و لكن الأعمال تتجه ببساطة و الروتين المملة، و هذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب المهارات أقل و يجد من فرص التنمية و اتساع خبراتهم.

- المساواة المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم، و لكنهم يرون المؤسسات تبني على هياكل تنظيمية طويلة و متعددة الطبقات تصنع الحوافز الاجتماعية بين المراكز الوظيفية.

- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه و مدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على التحفيز المادي و تأمين الوظيفة و تهمل الاهتمامات الأخرى.

- ما يريد العامل من المؤسسة يريده الآن، بينما يأتي تعميم الوظائف و الهياكل التنظيمية على عكس ذلك، فهي تفترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي و هي قابلة للتأجيل.

( محمد بن يوسف الثمران العطييات. 2006. ص 63-64)

## 4-2- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء:

التغيير التكنولوجي الهائل و خاصة في مجلا الاتصالات تجعل العالم قرية صغيرة و سوق مفتوحة للجميع و أصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة، و قد أطلق على عقد التسعينات عقد المنافسة التسريده و لذلك احتل رضا العميل الصدارة في استراتيجية المؤسسة، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب و أن يتم التسليم في الوقت المناسب و الكمية المناسبة اللازمة، و اختصارا يريد الجودة الشاملة و قد أصبحت المؤسسات منذ 1988 تقريبا تشرك العملاء في وضع السياسات و الإجراءات و أصبحت الجودة كل ما يخدم العملاء.

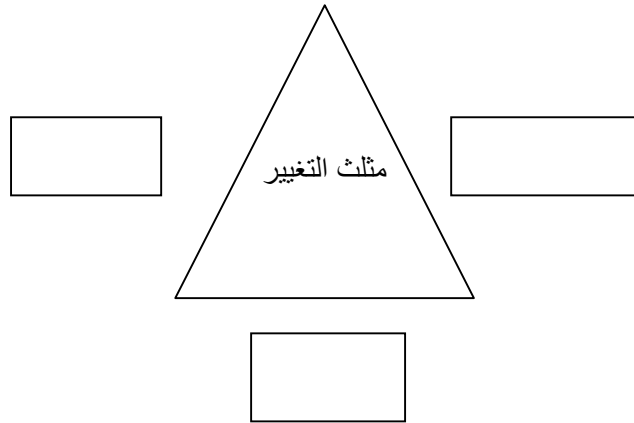
(محمد بن يوسف الثمران العطيات. 2006. ص 63-64)

## 4-3- أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة:

لكي تكون المؤسسة متميزة، يجب أن تعمل كل عناصرها و أنظمتها بطريقة صحيحة و متكاملة، فكل جزء و كل نشاط و كل شخص في المؤسسة يؤثر و يتأثر بالآخرين و الأخطاء تصبح قابلة للتضاعف، و الفشل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشاكل في مكان العمل و هذا بدوره يؤثر على الأداء و يضاعف الأخطاء، و هنا يصبح للعمل الصحيح من أول مرة مزايا لا تحصى، أما إذا تم تجاهل هذه المشكلات أصبح وقت المؤسسة يضيع في أنشطة ليس لها فائدة و تصحيح الأخطاء، و اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة

( محمد بن يوسف الثمران العطيات. 2006. ص 65 )

المعلومات المشكوك في صحتها، و بالإضافة إلى ذلك يجب تقديم تفسيرات للعملاء عن سبب الأخطاء و التأخير في أوقات التسليم و إقناعهم باستبدال المنتجات المعيبة. و يمكن القول بأن الأساليب الإدارية الحديثة رغم تعددها إلا أنها جميعا تتناول مثلث التغيير بعناصره الثلاثة و هي العاملون، العملاء، الجودة الشاملة للأداء و هو ما يمكن تمثيله بالشكل التالي:



الشكل رقم ( 1 ) مثلث التغيير

( محمد بن يوسف النمران العطييات. 2006. ص 65 )

#### 5- الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي:

إن بقاء التنظيمات مرهون بمدى تكيفها و سرعتها في رد الفعل لمختلف القوى و المتغيرات التي يفرضها المحيط و في العصر أصبح المهتمون بالإدارة و تسيير المؤسسات يتكلمون عن إعادة الهيكلة، إعادة التنظيم استخدام التكنولوجيا الحديثة و غيرها،

( خضر كاظم حمود. 2002. ص 187 )

و نظرا أن المنظمات تعيش في عالم متغير و ديناميكي فهي بحاجة إلى تغيير تنظيمي و هذا التغيير لا يحدث في فراغ بل يكون نتيجة مجموعة من الأسباب من داخل المنظمة و من خارجها و التي سوف تعرضها فيما يلي:

### 5-1- الأسباب الداخلية:

#### 5-1-1- تغيير الأساليب الإدارية المتبعة و تطويرها باستمرار:

لكي تتسجم مع التطورات و المستجدات الجديدة مع إدراك الحاجات الماسة إلى إيجاد التنسيق و التوازن و التكيف مع المناخ و احتياجات الأفراد العاملين داخل التنظيم، يعتبر هذا العنصر من أهم الأسباب الداخلية التي تدفع المنظمة لأداء التغيير إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرارات مثلا في تحسين جودة الإنتاج و إدخال التكنولوجيات الحديثة أو إنتاج منتج جديد.

( خضر كاظم حمود. 2002. ص 187 )

#### 5-1-2- الحفاظ على حيوية المؤسسة:

التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس، فيعمل على إظهار الطاقات الفردية و الجماعية في شكل أفكار و اقتراحات، و يزداد الإحساس بأهمية الانتماء و المشاركة الإيجابية في المؤسسة، و بالتالي نزول سياسة عدم الاهتمام الناجمة عن الجمود و عدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة.

( معيزي قويدر. 2001. ص 3 )

**5-1-3- المبادرات و الطموح:**

يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يجوز على أفكار جديدة، و قيمة فيقوم بتطبيقها على أرض الواقع، تظهر هذه الطموحات و المبادرات عند المدربين و المسؤولين أكثر من غيرهم.

**5-1-4- البحث عن الارتقاء و التقدم:**

يعتبر التغيير في كل المجالات أحد الأهداف الأساسية في المؤسسة، مثل زيادة الإنتاجية و البحث عن الفوائد و الأرباح و تحسين وضع الأفراد ماديا و معنويا.

( معيزي قويدر . 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 تلبى متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس، مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية و مالية و بشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف.

**5-1-6- النمط السلوكي للعاملين:**

مثل كثرة العيابات و الإضرابات، و الفوضى و التخريب و ارتفاع معدل دوران العمل.

( محمد قاسم التربوي . 2009. ص 345 )

## 5-2- الأَسباب الخارجية:

## 5-2-1- زيادة حدة المنافسة:

حتى تبقى المؤسسة مستمرة و ناجحة في أعمالها لابد من حماية و تغيير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على استعداد و يقظة لتطوير منتجات جديدة و تسويقها في مدة وجيزة، كما أدى التنافس الحاد إلى محاولة البحث عن البدائل التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحسين قدرتها و فاعليتها و بالتالي إثبات وجودها فظهرت وسائل التكوين الجديدة من ضمنها التكوين السلوكي كأحد الحلول و الأساليب الممكنة لزيادة كفاءة المؤسسة.

## 5-2-2- التغيير الاقتصادي:

تمثل القوى الاقتصادية بيئة المؤسسات العامة في كافة المتغيرات التي تساهم في الحكم على سلامة و مكانة النظام الاقتصادي العام الذي تمارس المؤسسة نشاطها في إطاره، و من أمثلة هذه المتغيرات مستويات التضخم و معدلات الفائدة و الناتج القومي العام و معدلات البطالة و غيرها 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 انتقاء المؤسسة لمن يعمل لديها، إلا أن معدلات الشراء تنخفض مع انخفاض الملتحقين بالعمل، بالتالي لتغيير في القوى الاقتصادية تمخض عند وجود فرص و تهديدات يجب أن يتعامل معها المديرين و عليه فإنه يجب على المؤسسات أن تراقب باستمرارها يحدث في بيئتها الاقتصادية و ذلك من أجل الحد من أثر التهديدات أو تنظيم استغلال الفرص.

( ثابت عبد الرحمان إدريس. 2007. ص 140 )

## 5-2-3- التغيير السياسي و القانوني:

و هي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي و الاجتماعي، فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيبى فرص مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية و النقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة، أو مصدره لسلع منافسة للمنتجات المحلية، بالإضافة إلى إصدار قوانين جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة.....إلخ).

## 5-2-4- التغيير التكنولوجي:

تتجلى مظاهر التغيير التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات و الآلات، و ثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف هذا العصر بعصر المعلومات، و هذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، الأنظمة الخبيرة)، و تغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية) و نتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المؤسسة المختلفة و أساليب و طرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية و التكيف معها في مجالاتها كافة.

( رحيم حسين. 2010. ص 7-8 )

### 5-2-5- التغيير الاجتماعي:

تتمثل هذه القوى بالعادات و التقاليد و المبادئ و القيم و كذلك في الاتجاهات و أنماط الطلب على منتجات المؤسسة نتيجة التغيير في رغبات و أذواق المستهلكين، و سيادة عصر التوجه للعميل و احترام المستهلك و العمل على إرضائه.

### 5-2-6- التغيير الثقافي:

حيث تؤثر على قيم و اتجاهات و سلوكيات الأفراد كمرؤوسين و رؤساء و عملاء و موردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين و أسلوبهم في التعامل بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم و نمط الإدارة السائد و نمط الاتصالات و المعلومات و طرق الأفراد في حل المشكلات و اتخاذ المنتج و المزيج التسويقي و أساليب التعامل مع العملاء. و تعتبر القوى الخارجية أكثر تأثير في المؤسسة لاتساع مجالها و لصعوبة التنبؤ بأبعادها، و ذلك جعل المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لها باعتبارها تتحكم في البيئة الداخلية، و تكون كما يوضحها الشكل التالي:

( رحيم حسين. 2010. ص 7-8 )



الشكل رقم ( 2 ) : القوى البيئية بالتغيير

( رحيم حسين . 2010 . ص 7 )

#### 6- مراحل التغيير التنظيمي:

التغيير يعتمد على إدارة و تعبئة الموارد الداخلية لتسهيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالتالي لا يكفي إدخال التغيير بل يجب أن يرتبط بمراحل و يكون وفق أساليب منهجية و محددة مسبقا تؤدي إلى فعاليته، و هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

## 6-1- حسب نموذج كورت لوين (Kurt Lewin)

## 6-1-1- مرحلة الإذابة)

تهدف هذه المرحلة إلى شد انتباه المدراء و المرؤوسين إلى ضرورة الحاجة للتغيير بتوضيح المشاكل التي تعوق ثقتهم في العمل و مشاكل التكيف مع البيئة، و كذلك إقناع الأفراد بأن الظروف و الأوضاع القائمة أو السلوك التنظيمي السائد يعتبر غير مناسب في الوقت الحالي أو في المستقبل، و قد يحدث ذلك عندما تتعرض المؤسسة إلى أحداث هامة أو أزمات معينة، ثم يجب البحث عن بدائل جديدة، كما يجب خلال هذه المرحلة التمهيد للتغيير من خلال خلق المناخ التنظيمي الملائم لذلك، و خاصة ما يتعلق بالقيم و المعتقدات المؤدية للتغيير، لأن لن يكون للتغيير المخطط فرص في النجاح و تحقيق الأهداف على المدى الطويلة في حالة ما إذا كانت المبادئ الأساسية له غير واضحة حيث يجب على المؤسسة تحديد الأمور التي يبدأ منها التغيير و الأوقات المناسبة لذلك و كذا التعرف على مختلف العراقيل التي كانت سببا في التغيير مثل الضغوط البيئية، انخفاض الإنتاجية، و ذلك من أجل تسهيل العملية و يجب أيضا العمل على إيجاد الدافعية و الاستعداد و الرغبة في العمل و تحديد العناصر المساعدة مثل: نماذج السلوك التي تقدم حولا بديلة و تساهم في إلغاء الأساليب القديمة المطبقة للإنجاز الأعمال.

(Pierre Marin et Eric Debaraller, 2000, P 283)

## 6-1-2- مرحلة التغيير :

في هذه المرحلة يتم إدخال التغييرات اللازمة داخل النظام و تطبيقها، أو تحقيقها في الواقع و هنا يجب على المسيرين الوصول إلى ملامسة الأهداف التنظيمية و الموارد البشرية، قسم المؤسسة، التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية، و القيام بتشخيص دقيق للمشكل و بعد ذلك تحليل دقيق لكل الاحتمالات الممكنة للحل و المؤثرة على نتائج التغيير، تهتم هذه المرحلة إذن بتحديد الأشياء المطلوبة تغييرها (أو ما يشار إليه، بتحديد أهداف التغيير)، و تنفيذ من خلال أدوات و وسائل متاحة و محددة، و تنحصر هذه الأهداف في نتائج نهائية مطلوب التوصل إليها مثل: أرقام المبيعات، أرقام الحسابات الختامية، دافعية و رضا العميل، انخفاض نسب الشكاوي ضدا المؤسسة، انخفاض نسب الغياب و التأخير، و قد تنحصر في تحسين أنماط سلوك و تصرفات محددة للأفراد أو الجماعة أو المؤسسة مثل: مهارات الاتصال القدرة على التأثير و القيادة، مهارات اتخاذ القرار الفردية و الجماعية، مهارات التخطيط و المتابعة و الرقابة، مهارات تبسيط الإجراءات و دراسة العمل.

(إياد حماد. 2011. ص 931)

## 6-1-3- مرحلة إعادة التجميد :

1487 و في هذه المرحلة يتم التأكيد على أن ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات و أفكار

(موسى اللوزي. 2002. ص 288)

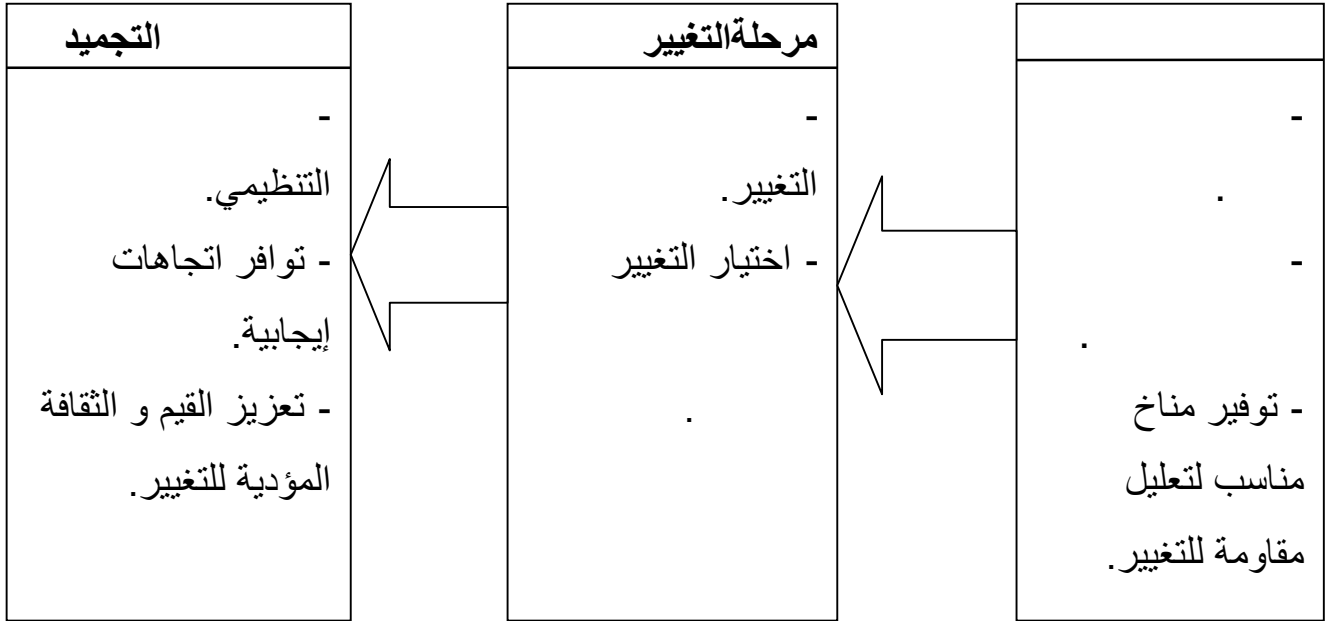
و اتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير، عن طريق مساعدة الفرد في العمل على دمج الاتجاهات و الأفكار، و أنماط السلوك التي تعلمها في أساليب و طرق العمل المعتادة، و على الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة و ضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية، حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة و رضا.

(موسى اللوزي. 2002. ص 288)

إذا هكذا يتم تجميدها تم التوصل إليها و يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية و صيانة التغيير الذي تم إحداثه، و ذلك من خلال: المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي و مقارنة هذه النتائج الفعلية بالمخطط و المتوقعة ، و مناقشة الانحرافات المحتملة و محاولة علاجها، توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به، بناء حوافز تشجع الأقسام و الأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.

(أحمد ماهر. 207. ص 86)

و يمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:



الشكل رقم (3): المراحل الأساسية للتغيير حسب نموذج Kurt Lewin

(ثابت عبد الرحمان إدريس. 2007. ص 401)

6-2 حدد قريفور Gregory أربعة مراحل لعملية التغيير التنظيمي و هي:

- مرحلة التشخيص:

و تتضمن هذه المرحلة ثلاث مهام أساسية و هي:

- تعريف المشكلة و تحديدها.
- تحديد الأسباب الرئيسية للمشكلة.
- تحديد الحلول الملائمة للمشكلة.

(خضير كاظم حمود. 2002. ص 193 - 194)

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

#### - مرحلة إذابة الجمود:

يتم في هذه المرحلة من التغيير إضعاف القيم و الاتجاهات و أنماط السلوك السائدة (القديمة) نظرا لكونها غير فاعلة أو مناسبة للمواقف الجديدة، و قد تساهم بعرقلة فاعلية النشاطات أو الأداء الذي تسعى لتحقيقه المنظمة المعنية، و تنطوي هذه المرحلة على أهمية كبيرة و ضرورة لكي يتم تكيف الأفراد و الجماعات لتقبل حالات التغيير و إضعاف سبل المقاومة للتغيير لديهم.

#### - مرحلة التغيير:

يتم في هذه المرحلة الشروع بإنجاز التغيير أو القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم و الاتجاهات الجديدة و خلق أنماط سلوكية جديدة تنسجم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز التوجيهات أو التطورات الجديدة.

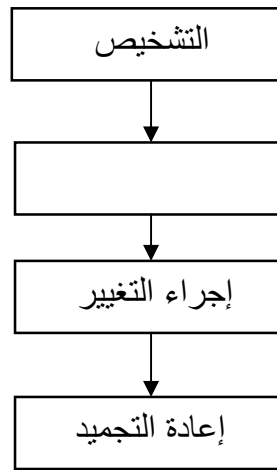
(خضير كاظم حمود. 2002. ص 193-194)

- مرحلة إعادة التجميد:

تتناول هذه المرحلة تحقيق سبل الاستقرار النسبي للمنظمة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة إن هذه المرحلة يتم في ضوءها الشروع بترسيخ القيم الجديدة التي تم اعتمادها في التنفيذ، و يستدعي الأمر أن نتكيف كافة الأنماط السلوكية الجديدة للأفراد للانسجام مع هذا التغيير و تقبل استمراره.

(خضير كاظم حمود. 2002. ص 193-194)

و الشكل التالي يوضح إجراء عملية التغيير:



الشكل رقم: (4) مراحل عملية التغيير

المصدر: (خضير كاظم حمود. 2002. ص 192)

7- خصائص التغيير التنظيمي:

تتضمن عملية التغيير التنظيمي عدة خصائص هامة بتعين الإمام بها و معرفتها و الإحاطة بجوانبها المختلفة و منها ما يلي:

### 7-1- الاستهدافية:

التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا بل يتم في إطار حركة منظمة ناتجة من غاية مرجوة و أهداف محددة، فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق أهداف و تسعى إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوي التغيير .

(محمود سلمان العميان. 2008. ص 345)

### 7-2- التغيير عملية مستمرة:

فهو يعد من السمات الأساسية لعالمنا المستمر فهو يواجه الأفراد و المنظمات دون استثناء، لذا يجب على الإداريين أن يتوقعوا التغيير، و أن يجعلوا تنظيم أكثر مرونة بحيث يستوعب ما يحدث من تغييرات في البيئة المحيط، و إحداث تغييرات في المنظمات على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدث واحد بل عملية مستمرة، لأن التغيير من حولنا مستمر فهو مرتبطة بعنصر الزمن، و يعني أن الوقت يلعب دورا في عملية التغيير و على المنظمات أن تكون على استعداد دائم للتغيير .

### 7-3- التغيير عمل مخطط:

لكي يحقق التغيير التنظيمي هدفه لابد أن يكون عملا منظما يقوم على أساس التخطيط

المسبق الذي يسعى للمواجهة حاجات معينة و للتحقيق أهداف محددة، و هذا ما يميزه عن

التخطيط الغير المخطط، كما يعتبر عملية استثمارية تحتاج إلى إنفاق أو توسع في الخدمات

الحالية و تحسين نوعيتها، و لكن هذا لا يعني أن نجاح معينة للتغيير في منظمات هذا لا يعني

(مبارك نبيه ضامن العنزي. 2004. ص 20)

أن نجاح معينة للتغيير في منظمات هذا لا يعني بالضرورة نجاحها في منظمات أخرى و إنما يجب وضع خطة مناسبة للتغيير في ضوء التشخيص الدقيق للمشكلات التي تعاني منها المنظمة.

#### 7-4- التغيير مسؤولية إدارية:

يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة من مستوى الإدارة و العليا حتى الإدارة الدنيا، على الالتزام يقع على عاتق الإدارة العليا، فإن لم تكن الإدارة العليا القائمة بجمع و التنفيذ الفعلي للتغيير فهي التي تتخذ القرار النهائي لها و تعمل على مساندة في المراحل المختلفة، و مع أن مسؤولية التغيير مسؤولية الجميع داخل المنظمة، فإن التغيير في المنظمات الكبيرة أو التغيير على نطاق واسع يستوجب إسناد المسؤولية إلى شخص مسؤول و جهاز متخصص في التغيير، أي أن التغيير التنظيمي مسؤولية جميع الإدارات إلى أن الإدارة العليا هي التي يعود إليها القرار النهائي.

#### 7-5- التغيير عملية شاملة:

إن اعتبار التغيير عملية شاملة يجعلها متمشياً بالنظرة الكلية و الشمولية للشيء أو النظام، و يتعامل لتغيير التنظيمي مع المنظمة باعتبارها نظاماً كاملاً، و التغيير التنظيمي هو عبارة عن استراتيجية تسيير المنظمة بأكملها بإحداث تغييرات في أساليب العمل، العلاقات التنظيمية و سلوك الأفراد، و الاستفادة من التقنية الحديثة و استيعابها و يعني أن التغيير يتناول كل جوانب التنظيم.

(مبارك نبيه ضامن العنزي. 2004. ص20)

### 7-6- التغيير تهدف إلى تحسين فعالية التنظيم:

إن عملية التغيير التنظيمي هي عملية هادفة و يجب أن تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الفعالية التنظيمية، و يعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة و بأقل جهد و تكلفة و أقصر وقت.

(مبارك نبيه ضامن العنزي. 2004. ص20)

### 7-7- الإصلاح و الشرعية:

يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية في آن واحد و حتى يحقق النجاح يجب أن يسعى نحو إصلاح ماهر قائم من عيوب و معالجة ما هو موجود من اختلال في المؤسسة.

### 7-8- القدرة على التطور و الابتكار:

على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء و التقدم و إلا فقد مضمونه.

(ثروت مشهور. 2010. ص80)

### 8- أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب نجاح عملية التغيير التنظيمي فهم طبيعة التغيير و معرفة أنواعه و هناك عدة أنواع نذكر منها و هي:

## 8-1- التغيير العميق:

يتميز التغيير بمدى تأثيره على واقع المنظمة، و يمكن أن يكون التغيير سطحي أو عميق، فالتغيير السطحي لا يجب أن ينظر إليه بنظرة بسيطة و اعتباره سمة تغيير فقط، و إنما يستطيع أن يمس استراتيجيات و هياكل تنظيمية، و طرق التسيير المعتمدة، حيث تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من التغيير كاستجابة للتغيرات المتتالية التي تطرأ على بيئتها الديناميكية.

و ما يميز التغييرات السطحية هي أن عملية اتخاذ القرارات شأنها تكون بسيطة حيث أن نتائجها في حالة الرسوب تكون أقل تكلفة و محدودة، كما كثرة التغييرات السطحية بمرور الوقت تصبح عميقة.

أما التغيير العميق فهو الذي يغير واقع المنظمة بقوة، و يكون اللجوء إلى هذا النوع ضروري و مطلوب كما أنه نادر الحدوث نظرا لتكلفته المرتفعة للتنفيذ، فبالإضافة إلى الاستثمارات المباشرة التي يطلبها هذا النوع من التغيير كجلب الوسائل الإنتاجية الجديدة، توسيع المقرات أو المصانع أو التنقل إلى مكان جديد، كما يكون اللجوء إلى التغييرات السطحية، يؤثر التغيير العميق بالدرجة الأولى على استراتيجية و هيكل المنظمة.

## 8-2- التغيير السريع:

جمع هذا البعد بين الزمن الذي يستغرقه التغيير و بين عمقه، حيث لا يمكن الفصل بين مدة عمقه و حجم عمقه، فالعلاقة بينهما هي علاقة طردية حيث كلما كان عمق التغيير كبير فإن (فريد صالح الدين. 2008. ص 49)

مدة التغيير ستكون كذلك، فحسب الخبراء و مسيري المؤسسات فإن التغيير وحدة لا يكفي و إنما سرعة رد فعل المنظمة لمواجهة تقلبات السوق كذلك

يعتبر مؤشر هاماً لمعرفة مدى فعالية التغييرات من خلال القدرة على التكيف و التجديد و الدفاع عن مصالح المنظمة و أهدافها.

### 8-3- النموذج المعتمد في التغيير:

في مجمل الحالات يكون التغيير إجبارياً، لذا فإن المسير يلجأ إلى إقناع أكبر عدد ممكن من العاملين للمشاركة في عملية التغيير و تجسيدها على أرض الواقع، لذا فإن التغيير يؤثر على سلطة القائد أو المسير، خاصة في المنظمات التي تحترم و تتمسك بثقافة الطبقية، كما يتأثر على سلطة القائد أو المسير، خاصة في المنظمات التي تحترم و تتمسك بثقافة الطبقية، كما يتأثر النموذج المختار لإدارة التغيير بشخصية المسير و ثقافة المنظمة، حيث تحدد هذه العوامل من التغيير الذي سوف يستعمل حيث يوجد ما يسمى بالتغيير المفروض بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات أو مؤسسات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه و الذي يستتفر جميع القوى القيادية حتى يكون هناك قبول و مشاركة الجميع و هذا ما يتطلب جهوداً و وسائل معتبرة مما يؤدي إلى كبر حجم التكلفة الموجهة لذلك، أما التغيير المختار هو الذي اختاره المدير و أصدر به قراره و تم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن الأداء، و الذي تكون نسبة المشاركة فيه من قبل أفراد التنظيم عالية.

(فريد صالح الدين. 2008. ص 49)

فمهما تعددت أنواع التغيير، فإن إدراك الفرد للتغيير يكون مختلف من نوع إلى آخر، فإن فرد التنظيم سيضخم صورة التغيير أو يقزمها، و ذلك يعود إلى خبراته الإدراكية لهذه الظاهرة التنظيمية و توقعاته، و كذلك إلى عدة عوامل متداخلة و المتواجدة على مستوى المنظمة، فمن العوامل المتعلقة بالمنظمة نجد أن المجال الذي سيطراً عليه عملية التغيير يعتبر من العوامل المهمة التي قد تؤثر على إدراك و تصور الفرد لحالته و مدى تغيير مكانته المهنية و موقعة على مستوى التنظيم في المستقبل، لذا فمن المهم التطرق إلى مختلف المجالات التي يمكن أن يطرأ عليها تغيير معين.

### 9- مجالات التغيير التنظيمي:

يمس التغيير التنظيمي عدة مجالات فقد يشمل ثقافة المؤسسة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، و الأفراد و الاستراتيجية، أو يمكن أن يشمل العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، و نذكر أهم هذه المجالات كالتالي:

#### 9-1- الاستراتيجية:

و هي التي تحدد نشاطات المنظمة، أهدافها و وسائلها و كذلك نوعية العلاقة الموجودة في المنظمة و محيطها الخارجي، لذا فإن هذا المجال يتأثر مباشرة بالتغييرات الحاصلة في المحيط، فالاستراتيجية تلعب دوراً هاماً في التغييرات التنظيمية باعتبارها أو اهتمامات المسيرين عند صدامهم بالمتغيرات البيئية، فمثلاً انصهار مؤسستين في مؤسسة واحدة، و استعمال التكنولوجيات (فريد صالح الدين. 2008. ص 50)

الجديدة، تخفيف التكاليف، تحسين الخدمات و النوعية كلها تغييرات ذات طابع استراتيجي و التي تعمل على تحقيق أهداف جديدة، و أن الإستراتيجية في فترة التغيير تعتمد أكثر على المعلومات التي يفرزها المحيط حتى تستطيع أن تقوم بالتغيرات المطلوبة المتتالية في نفس الوقت لتجنب التغييرات الجذرية التي قد تكون تكلفتها عالية.

(فريد صالح الدين. 2008. ص 58)

لذلك تسعى المنظمة عادة إلى إجراء تعديلات و التغييرات في استراتيجياتها و ذلك لتحقيق التوافق مع المتغيرات المحيطة بها.

### 9-2- الهيكل التنظيمي:

و المتمثل في طريقة تنظيم موارد المنظمة منها البشرية و المادية، و توزيع الأعمال و المسؤوليات و السلطات بين العمال في إطار تحقيق الأهداف المتفق عليها.

( بلال خلف سكارنة. 2009. ص 40 )

و يكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية أو إحداث إدارات جديدة تربطها علاقات و أعمال معينة لتحقيق الكفاءة التنظيمية المطلوبة.

(زيد منير عبوي. 2007. ص 40)

و أيضا تعمل على تحسين و تسهيل وظيفة المنظمة بالتنسيق مع الاستراتيجية المعمول بها في إطار التغيير التنظيمي و ظروف التسيير، كما أنه يجب أن يكون هناك تناسق مدعمة بين المجالين و ذلك لمواجهة تغييرات المحيط.

(فريد صالح الدين. 2009. ص 59)

### 9-3- الأنظمة:

تحدد الأنظمة طرق انتقال و تدفق المعلومات فردود فعل المنظمة مرتبطة بشكل كبير بهذه الأنظمة، و التي تؤثر بدورها بطريقة مباشرة على اتخاذ القرارات، فالأنظمة تلعب دورا كبيرا على مستوى أنشطة المنظمة و أدائها، كما أن قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات المحيط تعتمد على الأنظمة الرسمية و الغير الرسمية و التي تتمثل في الاتصال الغير الرسمي و الذي عادة ما عليه في حل المشكلات التي لم يستطيع الاتصال الرسمي حلها.

(بلال خلف سكارنة. 2009. ص 40)

لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار النظام الغير الرسمي حتى يكون استغلاله في صالح نجاح التغييرات المطلوبة، و عادة ما يرتبط التغيير بطريقة مباشرة بالأنظمة السائدة في المنظمة كتغيير نظام المراقبة، نظام التسيير الإنتاج، الترقية و ذلك راجع إلى تعدد الأنظمة و تنوعها و كذلك تفاعلها فيما بينها.

(فريد صالح الدين. 2009. ص 69)

## 9-4- الثقافة:

تعرف الثقافة على أنها مزيج من القيم و التوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة و يستخدمونها في توجيه سلوكهم و حل المشكلات.

هذه القيم تحدد نوع العلاقات الشخصية التي تؤثر على طريقة سير مختلف الأعمال و النشاطات، إذن تغيير الثقافة التنظيمية يتطلب توفر بعض الشروط التي تعتبر أساسية منها: الإيمان القوي بالتجديد و أهمية كهدف أساسي للتغيير، و ذلك بمرافقة التغيير بالتكوين على مستوى مختلف مستويات المنظمة، ثقافة التغيير بفعل النشاطات اليومية أكثر منها من مجهودات التكوين و قرارات المسيرين، و من بين الوسائل المساعدة على تغيير الثقافة التنظيمية هو جعل التغيير كقيمة من القيم الراسخة في ثقافة المنظمة و التي يشترك فيها معظم أفراد التنظيم.

(فريد صالح الدين. 2009. ص 61)

## 9-5- 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 بطريقة معالجة المشاكل و اتخاذ القرارات و كذلك طريقة التفكير و نوع السلوك تعتبر من محددات المسؤول الذي سيقود التغيير، فهناك بعض التغييرات تكون صادرة من القادة و هذا ما يزيدهم مسؤولية و تحدي لكل العقبات، و هذا لن يكون بدون توفر شخصية قوية ذات بعض

نظر و قدرة على التحكم في الأوضاع المتغيرة أي المشرف على التغيير يجب أن يتحدى كل العقبات و لهذا عليه أن يتصف بشخصية قوية.

(فريد صالح الدين. 2009. ص 61)

#### 10- استراتيجيات التغيير التنظيمي:

تعددت استراتيجيات تحقيق التغيير النوعي في المؤسسة فيها بتوفير الجهود و الطاقات و كسب الدعم و التأثير من قبل الأفراد، حيث يعتمد نجاح أو فشل التغيير على الاستراتيجية المتبع في إحداثه و من هذه الاستراتيجيات نذكر ما يلي:

#### - استراتيجية اتجاه التفويض:

يتطلب هذا الاتجاه من الإدارة القيام بدراسة الإدارة و دراسة تحليلية و يعني ذلك دراسة المنظمة من كل جوانبها لمعرفة الصعوبات و المشاكل التي تواجهها و ذلك بهدف الوصول إلى معلومات كاملة عن المجالات و الأبعاد المراد إدخال التغيير فيها سواء الجانب التنظيمي أو الجانب الإنساني أي رفع المهارات و القدرات و يطلب من الفرد دراسة هذه المعلومات و مناقشتها بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول إدخال آليات التغيير، و يعني ذلك دراسة الجوانب التي يدخل عليها التغيير دراسة دقيقة بهدف اتخاذ قرار موضوعي.

(موسى اللوزي. 2009. ص 51-52)

## - استراتيجية المشاركة:

أن تتم المشاركة بين الإدارة و الأفراد العاملين بها في العمليات التنظيمية، و هذا يتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع بدائل عدة و ذلك من خلال استخدام التقنيات مثل المقابلة و الاستبيان، و هنا يطلب من العاملين المشاركة في اختيار بديل من عدة بدائل، أو أن تقوم الإدارة و كذلك العاملون معا بتحديد المشكلة و دراستها و اختيار البديل الأفضل ثم تنفيذه.

## - الاستراتيجية العقلانية الميدانية:

و هذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل و عدم الوعي و الخرافات و بالتالي فإنها تنظر للتعليم و البحوث العلمية على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تسعى من خلالها أي تزويد المتدربين بالمعلومات الجديدة و كذلك تشجيع البعثات الدراسية و البحوث و الدراسات العلمية.

## - استراتيجية التثقيف و النوعية الموجهة:

تفرض هذه الاستراتيجية أن الحاجة الرئيسية أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم و معتقداتهم و بالتالي فإنهم

(زيد منير عبوي. 2007. ص 31)

يقاومونه و لا يقبلونه، و قد يحاول القائد الذي يرغب في التغيير في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية و التنقيف و إزالة المخاوف، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير و راغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين و مقاومين له.

#### - استراتيجية القوة القشرية:

وفقا لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب و الوسائل في إحداث التغيير يفرض على الجهات المهنية بالقوة و يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، و هذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الطرق، و في بعض الحالات الطارئة و لكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد و دعمهم للتغيير.

#### 11-أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال به بالدرجة المناسبة و المحافظة على الوضع الراهن، و في هذا السياق يقول (الأعرجي 1995) أن المقاومة تظهر في قيام الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، و هذه المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المحققة منه أقل التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية و مردودها على الموظف و المنظمة كبيرة مقارنة بتكاليفها.

(زيد منير عبوي. 2007. ص 43)

إن تعتبر مقاومة أفراد التنظيم للتغيير أمراً حتمياً و لا يمكن الهروب منه فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد بسببه التغيير، من إرباك و إزعاج و قلق و خوف و غيرها، أسباب تدفع الفرد لمقاومة التغيير التنظيمي و التي تعرضها فيما يلي:

و هذه الأسباب كما يرى نور الله 1992:

حيث نجد العوامل الاقتصادية و التي تمثل بتخوف العاملين من تقليص الوظائف بسبب إدخال التكنولوجيا الجديدة، مما يؤدي إلى تسريح عدد منهم، و حرمانهم من مصادر رزقهم أو بالحدز و عدم القدرة على التواءم مع الأسباب الجديدة مما قد يستدعي انسحابهم تلقائياً من العمل حتى و إن لم يستغن عن خدماتهم و أيضاً العوامل الشخصية أن مهما قبل عن اندماج الفرد المنظمة التي ينتمي إليها، فإن دوافعه الشخصية الظاهرة و الحقة تظل المحرك الأساسي لسلوكه، و ما دامت هناك أسباب تجعله قلقاً على مستقبله الشخصي، فإنه يرى نفسه مدفوعاً إلى مقاومة.

كل تغيير يهدد هذا المستقبل و في طبيعة الأسباب التي تثير القلق حسب (نور الله) ما يلي:

(فريد صلاح الدين. 2009. ص 65)

### 11-1- الخوف من التغيير:

فالإنسان يميل عادة إلى المحافظة على الأوضاع السائدة التي تحقق له نصيباً من الاستقرار النفسي و المادي، و لاسيما يعد أن يألف هذه الأوضاع، و يتكيف معها، فهو في ظلها ينظم حماته، و يضع خطته لمجابهة المستقبل، أما التغيير فإنه يواجه الفرد بوضع حديد غير مألوفة كثير من العناصر المجهولة، مما قد يؤثر على تنظيم حياته و تطلعاته إلى المستقبل.

**11-2- الإخلال بالعادات:**

لكل فرد عادات تشكل أنماط من السلوك تحدد طريقة تصرفه تجاه المواقف المختلفة و استجابته لها، و ما دام يسير وفق هذه العادات فإنه يشعر بالارتياح، أما في حالة التغيير فإنه يضطر إلى التخلي عن عاداته و أنماط سلوكه مما يلزمه التفكير الجدي و بالتالي بذل طاقة بدنية و نفسية و عملية حتى يستطيع اتخاذ القرار الذي يتلاءم مع الأوضاع الجديدة و يستمر ذلك حتى يتم استيعاب التغيير بتكوين عادات جديدة.

(فريد صلاح الدين. 2009. ص 66)

**11-3- عدم إدراك أهداف التغيير:**

عدم إدراك مزايا و جوانب القوة التي يحققها الوضع الجديد، تؤدي إلى خلق مقاومة تلقائية للتغيير و حتى عند توفر المعلومات و البيانات التي توضح عملية التغيير، فإن الحكم عليه مرتبط بمستوى التكوين العلمي و التقني و الفكري.

**11-4- الخوف من المركز:**

إن الموظف و العامل الكفاء في ظل نظام ما قد ينقلب موظف غير كفاء في ظل نظام آخر و كذلك فإن من يشغل وظيفة معينة ذات نفوذ، قد يرى نفسه نتيجة إعادة التنظيم في وظيفة أخرى ذات نفوذ أقل.

(فريد صلاح الدين. 2009. ص 66)

## 11-5- العوامل الاجتماعية:

تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة بأن معايير و تقاليد الجماعة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية و وطيدة مع أفراد و جماعات معينة، و في حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد و الجماعات ضرر يمس تلك العلاقات الودية، و من هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها و التي سيكون التغيير مفيدا لها و بين مصلحة الجماعة التي سيكون التغيير ضارا بها. ( زيد منير عبوي. 2007. ص 42 )

إن بعد ذكر الأسباب الدافعية لمقاومة التغيير التنظيمي من طرف أفراد التنظيم سوف نعرض بعض أشكال هذه المقاومة لأن الفرد يلجأ إلى تبني بعض أشكال السلوك حتى يعبر على رفضه و مقاومته للتغيير.

## 12- أشكال مقاوم التغيير التنظيمي:

هناك عدة أنماط سلوكية يتبناها بعض الأفراد بصفة فردية أو جماعية تعبيرا عن عدم رضاهم و قبولهم للتغيير حيث يشير (Daniel Pematine) أن من بين هذه السلوكيات كثرة النزاعات و الصراعات بين الأفراد و الجماعات فيما يخص المصالح الذاتية، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة الشكاوي و التعليقات السلبية فيما يخص إجراءات التغيير، و في بعض الأحيان تمس الإجراءات السابقة نظرا للوضع النفسي غير المتزن و الضغط الذي يعيشه فرد التنظيم، و كذلك تعطيل أو

منع انتقال المعلومات اللازمة لسير التغيير و تنفيذه حسب البرنامج المسطر له و يلجأ بعض أفراد المنظمة إلى رفض الدورات التكوينية تعبيراً عن رفضهم و عدم قبولهم إجراءات العمل.

كما يرى (الأعرجي) أن مقاومة التغيير قد تأخذ أشكال أهمها:

محاولة إفشال خطة التغيير و ذلك بعدم الاستجابة استفسارات القائمين بإعداد خطة أو الاستجابة بصورة مضللة أثناء مرحلة الإعداد، أو الامتناع عن تنفيذ كل أو بعض فقرات الخطة أثناء مرحلة التطبيق، و أيضاً شروع بعض الرؤساء المقاومين للتغيير حال سماعهم بأخبار خطة التغيير من قبل قيادات أعلى، بإعداد برامج تغيير خاصة بهم و ذلك يصرف الأفكار عن الخطة الأصلية و امتصاص الطاقات الموجهة لدعمها أو خلق تشويش في ملية التغيير تقديم مغريات و امتيازات خاصة من قبل بعض الرؤساء، الإداريين المقاومين للتغيير إلى موظفيهم بواجبات تنفيذ خطة التغيير لتشخيصهم على ترك واجباتهم، كل ذلك يقصد إعاقة عملية التغيير المقصودة.

(فريد صلاح الدين. 2009. ص66)

فبعد دراسة و تحديد الأسباب و أشكال مقاومة التغيير التنظيمي نساعد الخبير أو المصالح المكلفة بتسيير عملية التغيير بوضع بعض الطرق أو التقنيات المساعدة على تقليل أو غزالة المقاومة و التي سوف نوضحها فيما يلي:

### 13- طرق التعامل مع مقاومة التغيير:

#### 13-1- التعليم و الاتصال (Education et communication):

تساعد هذه الطريقة العاملين على رؤية الحاجة للتغيير، و قد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات و إعلامهم من خلال المنافسات و اللقاءات التغيير المنع إحداثه و مميزاته و أهدافه، و يتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، و من أبرز إيجابيات هذه الطريقة أن عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، و من أبرز إيجابيات هذه الطريقة أن عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات يساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاني ذلك أنها يستغرق وقتا طويلا و يشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

### 13-2- المشاركة:

أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة و الالتزام بالتنفيذ، و تستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأخرين بالتغيير لا يمتلكون القدرة العالية على مقاومته و من أبرز إيجابيات هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، أما سلبياتها فهي أنها تستغرق وقتا طويلا.

### 13-3- التسهيل و الدعم:

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة و تقديم الدعم اللازم لهم و إعطائهم فترة راحة بعد التغيير، و إيجابيات هذه الطريقة أنها لا توجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

**13-4- التفاوض و الاتفاق:**

تستخدم هذه الطريقة عند وجود ضرر بشكل كبير و واضح من عملية التغيير، و بنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، و إيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة و سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

**13-5- الاستغلال و اختبار الأعضاء:**

و بموجب هذه الطريقة يوضح العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقة على عملية التغيير، و أهم إيجابياتها أيضا سريعة و غير مكلفة، أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

**13-6- الإكراه الظاهرة و غير ظاهرة:**

بموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بإخراجهم من الترقية و غير ذلك، و يتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، و أهم إيجابياتها أنها سريعة و لها المقدرة

على التغلب على أي نوع من المقاومة و في نفس الوقت لا تحلو هذه الطريقة من السلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.

(زيد منير عبوي. 2007. ص 45)

و الجدول (1) يوضح لنا أكثر طرق معالجة مقاومة التغيير.

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل.	هناك الاقتناع يساعد على تنفيذ التغيير.	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبير.
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة.	التزام المشاركين بما يشاركون بوصفه.	مضيعة للوقت إذا شاركوا بما لا يتلاءم مع التغيير.
التسهيل و الدعم.	في المواقف إلى يقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف.	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف.	أخذ وقت أطول و مكلف.
التفاوض و الإتفاق.	عند تعرض شخص للخسارة جزاء التغيير.	طريقة سهلة نسبياً.	قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه.
المناورة و الاستقطاب.	حين يفشل الوسائل الأخرى.	حل غير مكلف.	يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة أو ضياع.
التصوين و الصريح و الصمني.	عند وجود حاجز للسرعة بوجود السلطة.	سريع على كافة أثر المقاومة و متكافئة.	

(موسى اللوزي. 1999. ص54)

## خلاصة الفصل

و من خلال هذا القسم يستنتج أن التغيير التنظيمي هو خطة مدروسة تتبعها المنظمة قصد التكيف مع البيئة و الظروف السطحية و هذا للحفاظ على وجودها و كذا السعي إلى الاستقرار وسط المنافسة الداخلية أو الخارجية , هذا التغيير قد يشمل الناحية الهيكلية للتنظيم مثلا و غيرها, حيث تحدثنا عن كل الجوانب المتعلقة بالتغيير التنظيمي من استراتيجيات و المشاكل التي تعرقل السير الحسن لهذه العملية و ذلك بالتركيز على مقاومة العمال خاصة لفكرة التغيير.

و بالتالي يمكن القول أن التغيير التنظيمي أمر حتمي و ضروري و لازم للمؤسسات كما انه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد و التطوير ,وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة و المنطق الذي تقوم عملية الحياة فما كان على الأفراد و المؤسسات سوى التكيف مع أنماط التغيير الجديد و إيجاد الطرق و الوسائل لمعايشته و توجيهها بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد و المؤسسة على حد سواء .

## الفصل الثالث

### دافعية الانجاز

تمهيد

أولاً: الدافعية

1. تعريف الدافعية.
- 2- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية.
- 3- مؤشرات الدافعية.
- 4- تصنيف الدوافع.
- 5- مراحل الدوافع.
- 6- العوامل المؤثرة في الدافعية.

ثانياً: دافعية الانجاز

- 1- تعريف دافعية الانجاز.
  - 2- لمحة تاريخية عن تطور مفهوم الدافعية للإنجاز.
  - 3- نظريات دافعية الإنجاز.
  - 4- أنواع الدوافع.
  - 5- وظائف الدافعية.
  - 6- مكونات دافعية الإنجاز.
  - 7- العوامل المؤثرة .
  - 8- خصائص الفرد ذوي الإنجاز العالي.
  - 9- مظاهر الدافعية.
  - 10- قياس الدافعية للإنجاز.
- خلاصة الفصل.

## تمهيد الفصل:

يعد موضوع الدافعية من أهم مواضيع علم النفس، و أكثرها دلالة سواء على المستوي النظري و التطبيقي، فلا يمكن حل المشكلات السلوكية دون الاهتمام بدوافع الكائن الحي التي تقوم بالدور الأساسي في تحديد سلوكه كما وكيفا ، ويرتكز تراث علم النفس التجريبي الخاص بعمليات تعلم و التذكر و العمليات الإدراكية و معظم جوانب سلوك الإنسان أو الحيوان على أساس فروض لها علاقة بمبادئ الدافعية في علم النفس، و ذلك أنها تساعد في الوقوف على أفضل فهم و تفسير سلوك الكائن الحي حتى يمكن التنبؤ به و ضبطها في المستقبل. فسوف نتطرق في هذا الفصل دافعية الانجاز بعد أن نستلهه بالدافعية لكثرة العناصر توجب علينا تقسيمه إلي فصلين أولاً: الدافعية نتطرق إلي بعض عناصره من تعريف الدافعية و المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية و أيضا مؤشرات الدافعية و تصنيف و مراحل الدوافع و أخيرا العوامل المؤثرة في الدافعية.

ثانيا: دافعية الانجاز الذي سوف نتطرق فيه إلي هذه العناصر تعريف دافعية الانجاز و لمحة تاريخية عن تطور مفهوم الدافعية للإنجاز و نظريات دافعية الإنجاز و أيضا أنواع و وظائف و مكونات دافعية الإنجاز و العوامل المؤثرة فيه ، خصائص الفرد ذوي الإنجاز العالي و مظاهر الدافعية و أخيرا قياس الدافعية للإنجاز.

اولا : الدافعية .

### 1- تعريف الدافعية:

لقد تعددت و تنوعت التعاريف المقدمة للدافعية و نذكر من بينها:

**يعرف كل من «Gribsan» (Luthon) الدافعية على أنها:**

"عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فيزيولوجية أو نفسية تنشط و تعد الدوافع أو الباعث في سبيل تحقيق هدف ما.

يتضح من تعريفهما أن الدافعية نشاط يولد نتيجة وجود حاجة أو نقص تثير السلوك، يتحقق من وراءها هدفا مرغوبا.

(محمد محمود بن يونس. 2009. 14):

الدافعية هي عبارة عن القوى المحركة للسلوك و توجيهه نحو تحقيق غايات معينة، يشر الفرد بالحاجة إليها و بأهميتها المادية و المعنوية له حيث يتم إستثارة هذه القوة المحركة بعوامل متعددة قد تنشأ من داخل الفرد ذاته أو تنشأ من المحيط الفيزيقي (المادي و

).

يتضح من هذا التعريف أو الدافعية قوة محركة و موجهة لسلوك الفرد يتأثر بها ما تجعله يوجه سلوكه لتحقيق هدفه و إشباع رغباته و حاجاته.

### 2- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية:

يمكن التمييز بين الدافعية و بعض المفاهيم ذات الصلة بها و نذكر منها:

#### 1-2 :

يشير الحافز إلى العمليات الداخلية التي تصحب المعالجات الخاصة بمنبه معين و تؤدي بالتالي إلى إصدار السلوك، و يرادف البعض بين مفهوم الحافز و الدافعية على أساس أن كل منهما يعبر في حالة التوتر العامة نتيجة لشعور الكائن الحي بحاجة معينة و في المقابل فإنه هناك من يميز بين هذين المفهومين على أساس مفهوم الحافز أقل عمومية من مفهوم الدافع حيث يستخدم مفهوم الدافع للتعبير عن الحاجات البيولوجية فقط.

(خيرى وناس بوصنو بو عبد عبد الخميد. 2007. 55).

**-2-2 :**

تشير الحاجة إلى شعور الكائن الحي إلى شيء معين، و يستخدم مفهوم الحاجة للدلالة على مجرد الحالة التي يصل إليها الكائن نتيجة حرمانه من شيء معين، إذا ما وجد تحقق الإشباع، و بناء على ذلك فإن الحاجة هي نقطة البداية لإثارة دافعية الكائن الحي، و التي تحفز طاقته و تدفعه في الذي يحقق إشباعه.

**-3-2- القيمة:**

لقد تعامل "فيدلر" مع الدوافع على أنها مرادفة أو متكافئة للقيم، حيث عرف القيم بأنها بناء مترابط يتضمن الوجدان، و الموقف الحالي الذي يوجد فيه الفرد، و أنها تتكون مما يراه الفرد حسن أو شيء إيجابي أو سلبي.

(عبد اللطيف محمد خليفة. 2000. 83)

**-4-2 :**

هو دافع خارجي يؤثر على الدوافع الداخلية، فالجوع حاجة أي دافع داخلي يختص بالنواحي البيولوجية، أما الطعام فهو باعث، أي دافع خارجي يستثير الدوافع و الحاجات الداخلية.

(سهير كامل أحمد. 2004. 54)

يتضح مما سبق أنه رغم اختلاف لفظ هذه المفاهيم، أنها لها نفس المعنى فكل هذه المفاهيم مرتبطة بالدافعية و غرضها الأساسي هو الدافع نحو الشيء الذي يرغب الفرد الوصول إليه لغرض إشباع رغباته.

**-3 مؤشرات الدافعية:**

و تضم نوعين من المؤشرات و هي:

**-1-3 مؤشرات دافعية مرتفعة:**

**-1-1-3 :**

يقصد بها الحافظ على مواعيد الحضور إلى العمل و الانصراف منه، و تعتبر المواضبة من الدلالات التي تشير ارتفاع دافعية الفرد نحو العمل، بحيث يصبح راغب في احترام الحضور و الأوقات الرسمية للعمل.

**-2-1-3 :**

يقصد باستعمال وقت العمل مدى تخصيص وقت العمل لأدائه، فقد يحافظ الفرد على مواعيد الحضور و الانصراف و لكنه قد يكرس وقته لأداء العمل، و استعمال وقت لأدائه يعد من أهم المؤشرات الدافعية.

**-3-1-3 :**

يقصد بها قيام الفرد بإدخال تحسينات و إقتراح الأفكار الجديدة لصالح المنظمة، و أما العزم و الثبات فهما عدم إستسلام الفرد للفشل و ثقته في قدرته و إصراره على تحقيق الأهداف و الوصول إلى النتائج المرجوة.

( 2000 . 291 )

**-4-1-3 :**

يقصد بالمعرفة بالعمل درجة إهتمام الفرد بتفاصيل إجراءات العمل، و كيفية أدائه و يعبر هذا دافعية الفرد نحو العمل، لأن الرغبة في العمل تجعل الفرد يريد الإلهام بطرق العمل و تفاصيله.

**-5-1-3 :**

يقصد بالعزم و الثبات عدم استسلام الفرد للفشل و ثقته و قدراته على تحقيق الأهداف و الوصول إلى النتائج المرجوة، و يظهر ذلك في تكتل و تماسك الأفراد من أجل القدرة على مواجهة المشاكل و حلها.

( كامل محمد محمد عويضة. 1996 . 175 )

**-6-1-3**

:

يمتاز الأفراد ذوي الدافعية المرتفعة بجو حماسي في رغبتهم في تحقيق المزيد من الجهد، و يظهر الحماس عند الأفراد في رغبتهم في تحقيق الأهداف، و غالبا ما يخلق الجو الحماسي التنافس، فيتنافس الأفراد فيما بينهم ثم يخرج نطاق التنافس إلى خارج المؤسسة فتتنافس المؤسسات فيما بينها.

**-7-1-3**

:

و يقصد بجودة الإنتاج مدى إتقان الفرد لعمله و مدى سلامة المنتج و مدى تطابقه مع المعايير، فكلما كان الإنتاج ذا جودة عالية يكون دليل على ارتفاع الدافعية لدى الأفراد و كلما كان الإنتاج رديئا كان دليلا على انخفاض

( 294 . 2000 . )

**-2-3 افعية المنخفضة:**

**-1-2-3- التغييب:**

التغييب هو نسبة و معدل غياب الفرد و عمله و هو مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام و الدافعية في عمله، فلاشك أن الفرد الراضي عن عمله و ذا دافعية مرتفعة يكون أكثر ارتباطا لهذا العمل، و أكثر حرصا على الحضور إلى عمله الذي يشعر باستياء اتجاه العمل و انخفاض الدافعية، فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن الفرد التحكم فيها مثل: المرض، الحوادث، الظروف العائلية القاهرة، و غيرها من الأسباب التي تعكس بالظروف درجة ارتباط الفرد بعمله.

**-2-2-3**

:

إن ظاهرة كثرة الشكاوي التي تشير إلى عدم رضا الأفراد عن العمل، من الوسائل التي تستنتج من خلالها انخفاض الدافعية، و أما التظلمات فهي موقف من المواقف التي ينتجها الأفراد اتجاه ساعات العمل أو الأجر المنخفض أو غياب الترقيّة و تحل على انخفاض الدافعية لدى الأفراد.

(رواية محمد حسن. 1999. 177)

### 3-2-3- عدم الإهتمام:

يتمثل عدم الاهتمام في فقدان رغبة العمال في تحقيق الأهداف و زوال حماسهم، مما يعبر عن نفور عمال من أعمالهم، حيث ينظرون إلى العمل الذي يقومون به بأنه عديم الأهمية و غالبا ما ينشد

### 3-2-4- :

يعني التوقف الوقتي عن تقديم الخدمات لصالح العمل كوسيلة لتحقيق مطالبهم و إشباع حاجاتهم فكثرة الإضرابات كمؤشر على عدم الرضا عن العمل و انخفاض دافعيتهم. (رواية محمد حسن. 1999. 177)

### 3-2-5- :

يقصد بنقص الأداء الانخفاض في معدل الأداء من طرف الأفراد و يتم بطريقة عمدية فيعمل الأفراد على إنتاج كمية أقل منها تعود عليه، و ذلك تعبيرا عن استيائهم و ما يدل على انخفاض دافعيتهم نحو العمل.

(شفيق رضوان. 1994. 52)

مما سبق يتبين أن للدافعية عدة مؤشرات البعض منها تابعة لمؤشرات دافعية مرتفعة

## 4- تصنيف الدوافع:

تعددت التصنيفات المقدمة من طرف الباحثين لأنواع الدوافع المختلفة و من بين هذه التصنيفات نجد تصنيف عبد اللطيف، و الذي قسم الدوافع إلى:

### 4-1- التصنيف الذي يميز الدوافع الوسيالية و الدوافع الاستهلاكية:

- فالدافع الوسيالي: هو الذي يؤدي إشباعه إلى الوصول إلى دافع خر.

- و الدوافع الاستهلاكية: هو الإشباع الفعلي للدافع ذاته.

### 4-2- تصنيف الدوافع وفقا لمصدرها:

:

(عثمان مريم. 2009. 72)

- دوافع إدراك الذات: و هي التي تعمل على المحافظة على صورة مفهوم الذات.
- دوافع اجتماعية: و التي تخص العلاقات بين الأفراد.

#### 3-4- تصنيف الدوافع طبقا لنظرية "ماسلو" في الدافعية الإنسانية:

- حاجات فسيولوجية: كالحاجة إلى الطعام، الهواء، الماء و السكن.
- حاجة الأمن و السلامة: الحاجة إلى بيئة آمنة و خالية من الأضرار المادية و النفسية.
- حاجات الانتماء و الميول: تتمثل في الحاجة للقبول من طرف الآخرين.
- حاجات تحقيق الذات: حاجة الفرد لأن يحقق ذاته و ذلك من خلال استغلال كافة قدراته و إمكانياته.

#### 4-3- تصنيف الدوافع في ضوء المنشأ:

- و هو تصنيف الأكثر شيوعا و يتمثل في:
- دوافع أولية: هي استعدادات يولد الفرد مزودا بها، تسمى بالدوافع الفطرية تتمثل في دافع
- دوافع ثانوية: هي الحاجات لنفسية المكتسبة من البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد كالحاجة إلى الحب و الحاجة إلى المكانة الاجتماعية.

(عثمان مريم. 2009-2010. 72)

مما سبقت قسمت الدافعية إلى عدة تصنيفات تختلف حسب الحاجة التي تسعى لتحقيقها و الدوافع الذي ولدها.

-5 :

:

-1-5 :

في هذه المرحلة يزيد معدل التوتر كثيرا، و تصبح دوافع أخرى في خلفية هذا التوتر

( . 2006 . 192-193 )

## -2-5

:

هي مرحلة التي يتم إشباع الدوافع بالوسائل المختلفة، سواء كانت هذه الدوافع بيولوجية أو فسيولوجية، أو غير ذلك.

هذه المرحلة تعتمد على الرضا و الاكتفاء الذي يبدا على سلوك الفرد، أنه بمجرد إشباع الحاجة أو الدافع فإن الفرد يكتفي بذلك، و من الطبيعي فإن هذه المرحلة تختلف في شدتها من شخص لأخر، أيضا فإن طموح الفرد يؤثر في هذه المرحلة كثيرا في معظم الأحيان.

## -3-5

:

هذه المرحلة هي المرحلة الأخيرة حيث يحدث بين تركيب أجهزة الفرد من جهة و وظائف هذه الأجهزة من جهة أخرى، و ذلك لأنه هذه المرحلة يحدث فيها مؤقت، ثم ينشط الدوافع من جديد بعد فترة و تقتصر .

( . 2006 . 192 - 193 )

نستنتج من خلال مراحل الدوافع لها تأثير على علاقة الفرد بالجماعة، إذ أنه في مرحلة الإلحاح تظهر أهمية التنافس بين الأفراد، أما مرحلة الإشباع فإن علاقة الفرد بالآخرين تأخذ شكلا آخر، أما مرحلة الاتزان فإن هناك شكلا آخر يتصف به سلوك الفرد .

## 6- العوامل المؤثرة في الدافعية:

يرى الباحث "كريستين كيفك" أن العوامل التي يمكن أن تساهم في تكوين جوافع و حاجات معينة دون أخرى لدى شخص ما، تتوزع بين العوامل الذاتية، الاجتماعية و لاقتصادية و هي كالتالي:

### 1-6- العوامل الذاتية:

و تتلخص هذه العوامل فما ينتظم التكوين الشخصي للفرد من طموح و ميولات و جاهات التي يكتسبها نحو المواضيع التي تحيط به، بالإضافة إلى ما يتصف من قدرات عقلية: كالذكاء، الفطنة، و الانتباه و كذا قيمه و عاداته و مستواه التعليمي و الثقافي و مدى خبرته في الحياة. ( . 2006-2007 . 38 )

## 2-6- العوامل الاجتماعية:

تتأثر دافعية الفرد بما هو سائد في محيطه الاجتماعي و مدى ما يفره له من حاجات يشبعها، فأهداف تتحدد على أساس ما يسود المجتمع من تنوع للثقافات و القيم التي تشجع الابتكار و العمل و تحث على التواصل و حرية إبداء الرأي.

## 3-6- العوامل الاقتصادية:

تلعب هذه العوامل دورا هاما في تحفيز الفرد لبلوغ أهدافه و إشباع حاجاته، فالمجتمعات المتقدمة تضمن لأفرادها إشباع حاجاتهم من مستوى الأدنى كمتطلبات البقاء، فنتجه دوافعهم نحو إشباع حاجات عن مستوى أعلى كالحاجة للإنجاز و تقدير الذات و احترامها.

( 38 . 2007-2006 . )

من هنا نفهم أنه هناك عدة عوامل تؤثر على الدافعية، فهناك عوامل ذاتية خاصة بالفرد ذاته، اجتماعية مرتبطة به و كذلك نجد العوامل الاقتصادية، إلى جانب الدافعية نجد عنصر مهم و هو الدافعية للإنجاز و هذا ما سنتطرق إليه.

## ثانيا:

### 1- تعريف دافعية :

إضافة للمفاهيم المقدمة في الفصل الأول نجد أيضا:

1990 الدافعية للإنجاز هو الرغبة في الأداء الجيد و تحقيق النجاح و هو

هدف ذاتي ينشط و يوجه السلوك، و يعج من المكونات المهنية و الأساسية للنجاح الدراسي.

( 27 . 2001 . )

1991 يشق تعريفات الدافعية للإنجاز من نظرية (إتكنسون) حيث يعرفها على أنها دافع مركب يوجه سلوك الفرد كي يكون ناجحاً في الأنشطة التي تعتبر معايير الإمتياز و التي تكون معايير النجاح و الفشل فيها واضحة، و محددة و من أمثلة ذلك الأنشطة التنافسية سواء كانت أنشطة معرفية كالإمتياز في التحصيل أو الذكاء و الأنشطة حركية، كالألعاب الرياضية الفردية و أنشطة اجتماعية كالقيادة و الزعامة. (مصطفى حسني باهية أمينة سبلي. 1999. 26)

## 2- لمحة تاريخية عن تطور مفهوم الدافعية الإنجاز:

تعود الأعمال الأولى التي ظهرت فيها محاولة تفسير دوافع السلوك إلى الفلاسفة الإغريق و يمكن التمييز بين اتجاهين في هذه الحقبة التاريخية:  
: يعتبر السلوك مدفوعاً بالمنفعة و يستجيب لمبدأ اللذة و الألم.  
: ينسب إلى الفلاسفة العقلية و المثالية، التي الإرادة الحرة في تحديد السلك الإنساني و توجيهه.  
إن الرأي الأول يعطي أهمية البعد العاطفي للدافعية في حين يتمسك العقلين بالجانب المعرفي و تعتبر هذه الأعمال بمثابة الخطوات الأولى دوافع السلك الإنساني. ( 1990 . 87 )

بع عشر، فقط أظهرت البحوث العلمية خضوع الكون إلى قوى فيزيائية تحكمه و تنظم عمله و تحافظ على توازنه هكذا أظهرت المقاربة الميكانيكية في تفسير السلوك الإنساني، و التي تعتبر هذا الأخير خاضعة لقوى الطبيعة مثله مثل الظواهر لمدة طويلة فكرة أن الإنسان قادر على ممارسة الضبط الكامل لأفعالية بوصفه كانت مفكر يملك القوة لكبح أهوانه إلا إذ ديكارت إعتقد أن الروح ليست خاضعة للقوانين التي تحكم المحيط الطبيعي المادي فالروح كقوة يمكن أن تتدخل بين المثيرات و الاستجابات و هو ما يعتبر عنه ديكارت بالإرادة لشيء الذي زاد من قوتها و سيطرتها.

( 2000 . 104 )

برز أثر هذه الآراء النموذج الغريزي الذي يفسر سلوك الإنسان على أنه محصلة لمجموعة من الغرائز أي تلك الميول الفطرية التي يولد الإنسان مزود بها و هذا ما ذهب إليه "ويليام جيمس" و "

( عصام علي الطيب. 2006. 201 )

في التوجه نفسه تقريبا يؤكد علماء التحليل النفسي و على رأسهم فرويد على دور غريزة الحياة و غريزة الموت في تفسير السلوك و فهمه بالإضافة إلى قوة اللاشعور فالإنسان ليس واعيا دائما لما يدفعه للقيام بسلوك ما و في إطار النظريات السلوكية ثم نقلها دور الحاجات الفطرية الوراثية في تفسير السلوك الإنسان بالرغم من أن لهذه الأخير دور هام إلا أن الجزء الأكبر من السلوك البشري لمكتسب عن طريق الإتصال بالآخرين و الإحتكام بهم فالتيار السلوكي يركز على المثيرات الخارجية و التعلم لتفسير الظواهر السلوكية تفسيراً علمياً موضوعياً، و يضع جانبا كل الظواهر غير القابلة للملاحظة كالوعي و الشعور و العمليات العقلية لقد وقف المعرفيون موقفاً وسط بين التوجه الغريزي و التوجه السلوكي، فإضافة إلى العوامل الداخلية و المتمثلة في الغرائز و الاستعدادات الفطرية التي يكون الإنسان مزود بها تأتي العوامل الخارجية و المتمثلة في مختلف المثيرات و التعزيزات التي يتلقاها الإنسان في محيطه الطبيعية و الاجتماعي للمساهمة في تحرك سلوكه.

( حسين باهي. 1998. 87 )

و قد حظي مفهوم دافعية الإنجاز بإهتمام الباحثين العرب حيث توصل الشربيني 1978 إلى إحدى عشر سمة تعبر عن الدافع للإنجاز هي: الطموح، المثابرة، الإستقلال، الثقة بالنفس، الإتقان، الحيوية، الفطنة، التفاؤل، المكانة، الجرأة الاجتماعية، كما كشف عبد 1978 ل استقرائه لمجموعة من الدراسات السابقة عن ثلاثة دوافع فرعية للإنجاز و تتمثل في: الطموح العام، النجاح بالمثابة على بذل الجهد، التحمل من أجل الوصول للهدف، كما عرف عبد الخالق 1991 الدافع للإنجاز بأنه الأداء على ضوء مستوى الإمتياز و التفوق أو الأداء الذي تحدثه الرغبة في النجاح و أشار "هيلجار" 1979 «Hilgard» و آخرون إلى أن الدافع للإنجاز يعني تحديد الفرد لأهدافه في ضوء معايير التفوق و الإمتياز.

( محمد محمود بني يونس. 2007. 82 )

### 3- نظريات دافعية الإنجاز:

منذ خمسينات القرن ظهرت إلى حيز الوجود بعض النظريات في مراجع علم النفس كلها تحاول أن تعطي تفسيرات مختلفة لدافعية الأفراد في مواقف، الإنجاز، تتعلق بحياتهم العامة الأكاديمية منها و التعليمية، أو المهنية.

#### 3-1-1- نظرية "أبرهام ماسلو" (نظرية مدرجات الحاجات) (A. Maslow)

حدد فيها سلسلة متدرجة مرتبة من أدنى على أعلى مراتب الحاجات الإنسانية، لإغن رغبة الفرد في سد احتياجاته غير المشبعة تعمل على توجيه سلوكه و هذه الحاجات تأخذ شكاً هرمياً تمثل قاعدته الحاجات الفردية الأكثر إلحاحاً و إن كانت في أدنى السلم الهرمي من ناحية الأهمية الحاجات التي تليها في السلم الهرمي و يمكن استخدامها لدفع الأفراد و توجيه سلوكهم ما لم تلبى هذه الحاجات بدرجة معقولة في هذه الحالة لابد من أخذ الاختلافات الفردية لدى الأفراد في الحسبان بمعنى أن مستوى الكفاية من حاجة قد يختلف من شخص

أما حاجات الإنسان المتدرجة على شكل هرم فيما يلي:

**3-1-1-1- فيزيولوجية:** و تتمثل في الحاجة إلى الأكل و الشرب و الهواء و

**3-1-1-2- :**

الاستقرار و البعد عما يهدد سلامة الإنسان سواء كان تهديداً مادياً أو نفسياً.

**3-1-1-3- :** و هي الحاجة إلى أن يكون للإنسان أصدقاء و يكون محبوباً

من الآخرين و أن يبادل الآخرين تلك العاطفة.

**3-1-1-4- الحاجة إلى تقدير الذات:** و هي الحاجة إلى أن يشعر الإنسان بأهمية ذاته و

الإنجاز و بأن الآخرين يحترمونه.

**3-1-1-5- تأكيد (تحقيق الذات):** و هي إلى أن يحقق الإنسان ذاته و أن

يستفيد من طاقاته و قدراته و مواهبه و أن يبذل و يحدد في كثير ما يقدم به من أعمال.

(مصطفى حسين باهي. 1998. 90)

إلى الأفراد يشبعون حاجاتهم طبقا لنظام طبيعي لأولويات الجسم و العقل و قسم هذه الأولويات إلى فئتين هما:

- و تتضمن حاجات الضرورة و الإلحاح أو الحاجات الأساسية للحياة و التي تتضمن حاجات إستهلاك و إستعادة الطاقة محل الحاجة للطعام و الشراب و النوم و الحاجة للشعور بالأمن و التي لها أولوية في حياة الإنسان.
- حاجات النمو: تتضمن الحاجات النفسية و الاجتماعية مثل الحاجة للحب و الإنتماء و الصداقة و الحاجة إلى تقدير الذات و في رأي "ماسلو" أن حاجات النقص يجب أن تشبع أولا قبل حاجات النمو، إذ أن الحاجة للطعام و الحاجة للماء أكثر إلحاحا و تحمل أولوية أكثر من الحاجة للحب و الصداقة و التقدير كما أنه عندما تشبع حاجة قد أشار "مارتن" إلى تطبيق نظرية تدرج الحاجات قد تكمن من المساعدة على فهم بعض الأعراض التي قد توقع الفرد للممارسة الرياضية و الاشتراك في المنافسات.

( محي الدين أحمد حسين. 1998. 52 )

### 2-3- نظرية سيجموند فرويد: (نظرية الغرائز)

هذه لنظرية تفسير دوافع السلوك على أساس الغرائز و أن كل نشاط يقوم به الإنسان مرتبط بها.

و الغريزة كما يراها "سيجموند فرويد" تصدر من حالة إشارة بدنية أو دافع ملح أو توتر داخل الجسم بهدف تحقيق هدف معين لكي يحقق الإثارة و التوتر و بالتالي حدوث اللذة و فالفرد يكون مدفوعا طول حياته بالطاقة الغريزية التي أطلق عليها مصطلح "الليبدو".

### 3-2-1- نظرية التنشيط (الإثارة):

أن المبدأ الذي نقوم عليه النظرية حسب ونتج Winting أن كل فرد لديه مستوى معين من الإثارة و أن السلوك يكون موجها للإحتفاظ بهذا المستوى فإذا كانت مثيرات البيئة عالية لدرجة كبيرة فإن السلوك موجها لمحاولة التنشيط-

منخفضا جدا فإن السلوك عندئذ يكون مدفوعا يرتفعت مستويات الدافعية (الإستثارة التنشيط)

( . 1988 . 552 )

### 3-2-2- نظرية التعلم الاجتماعي:

الواقع أن هناك العديد من نظريات التعلم ترى إمكانية أن يساهم التعلم الاجتماعي في الدافعية إذ يعتبر من المصادر الرئيسية للدافعية إذ أن النجاح أو الفشل إستجابة معينة تؤدي إلى التعرف على الجوانب التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية و بالتالي أن التعلم بملاحظة نجاح أو فشل الآخرين قد يكون كافيا لإنتاج حالات الدافعية " بانديورص " أن نظرية التعلم الإ

القدوة الحسنة يتعلم الآخرون و وجود شخص معين وسط مجموعة متميزة أو متفوقة تنمي دافعية الإنجاز لديه و كما أن التعلم يرتبط أيضا بالتعزيز الاجتماعي فالسلوك الذي يتم تعزيزه أو تدعيم يكون بمثابة دافع أو حافز للفرد لتكرار مثل هذا السلوك أو الأداء مرة

( .1988 . 552 )

### 3-3- نظرية ماكيلاند:

أجري ديفيد ماكيلاند أبحاثا تطبيقية متعددة و خرج من هذه أبحاث بأن ثمة حاجات ثلاثة لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين و هذه الحاجات هي:

**3-3-1:** و هي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهدا و أن يحقق إنجازات معينة و أن يتفوق وفقا لمعايير معينة.

**3-3-2:** و هي الحاجة إلى أن يكون الإنسان مؤثرا في الآخرين و أن يجعلهم يملكون بطريقة معينة تتفق و ما يريد.

**3-3-3:** و هي الحاجة إلى أني كون للإنسان أصدقاء أو جماعة ينتمي إليها و قد إعتقد ماكيلاند أن كل إنسان يملك هذه الحاجات بالإ

يقوم تصور ما ماكيلاند للدافعية للإنجاز في ضوء تفسيره لحالة السعادة أو المتعة بالحاجة للإنجاز، فقد أشار إلا أن هناك إرتباطا بين الهاديات و الأحداث الإيجابية و ما يحققه الفرد (محمد خليفة. 2000 . 110)

كانت مواقف الإنجاز الأولية إيجابية النسبة للفرد فإنه يميل للأداء و الإنهماك في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل و تكونت بعض الخبرات السلبية فإن ذلك سوف ينشأ عنه دافعا لتحاسي الفشل.

نظرية ماكيلاند ببساطة تنشير إلى أنه في ظل ظروف ملائمة سوف يقوم الأفراد بعمل المهام، و السلوكيات التي دعمت من قبل فإذا كان موقف المنافسة مثلا هاديا لتدعيم الكفاح بأقصى طاقته و يتفاني في هذا الموقف.

(محمد خليفة. 2000. 110)

يذكر اكيلاند أن الأفراد المنجزين مستعدون للتعلم بدرجة أفضل و إلى تبني مستويات مرتفعة من الطموح و الميل إلى إدراك العالم من زوايا مختلفة و قد أوضح الفروق الفردية في قوة الدافع للإنجاز تتوقف على البيئة خاصة حينما تؤدي أساليب التربية للأطفال إلى تدعيم الاستقلالية، و

(مصطفى حسين باهي أمينة إبراهيم سبلي. 1999. 30)

هذا في ملاحظته عن الذين يؤكدون بشكل واضح على الإنجاز و المخاطرة و مما يترتب عليه مستويات الدافعية للإنتاجي زيادة الإنتاج و نمو الاقتصاد في هذه الدول.

من هنا أوضح ماكيلاند أن النمو الاقتصادي للأمم يعتمد على الأداء الناجح للدور الملزم إذ يعتمد نجاح المجتمع و تقدمه على عدد الأفراد الذي ينجذبون إلى الوظيفة الملزمة حيث يعمل المسؤولية و الاستقلالية في الأداء.

(محمد خليفة. 2000. 110-111)

### 3-4- نظرية هايدر: (نظرية العزو)

يعتبر هايدر "مؤسس لنظرية العزو، و من الأوائل المضمين بدراسة دوافع الفرد الكامنة وراء تفسيراتهم السببية، حيث تقوم على تفسير سلوك العلاقات بين الأفراد، و ما ستعمله هذا السلوك من إدراك الفرد الأخر، و تحليل الفعل و تأثير المتغيرات البيئية في عملية

و يعتبر هايدر أن هناك دافعين رئيسيين وراء التفسير السببية التي يقدمها الأفراد.

: حاجة الفرد لتكوين فهم مترابط على العالم المحيط.

: الفرد للتحكم و السيطرة على البنية و ذلك من خلال التنبؤ بسلوكيات

الآخرين، و السيطرة عليها.

(عبد اللطيف محمد خليفة. 2000. 17)

للفرد أهمية كبيرة في دافعية الإنجاز حيث يعتبر كل من "أركيس" و " " الذين يوجد لديهم دافع للنجاح أكبر من دافع لتجنب الفشل يميلون إلى عزو النجاح إلى أسباب داخلية، في المقابل نجد الأفراد الذين يوجد لديهم دافع لتجنب الفشل ب دافع تحقيق النجاح يميلون إلى عزو النجاح لأسباب خارجية خلافا لما جاء به إتكسون. و يرى وينر أن الفشل في تحقيق الهد يمكن أن يؤدي إلى ترك العمل كما يمكن أن يؤدي أيضا إلى إعادة النظر و المثابرة في أداء العمل حتى الوصول إلى الهدف. و من هذا المنطلق قام وينر و آخرون بصياغة نظرية العزو التي تهدف إلى توضيح تأثير الدوافع على الخبرات و النجاح و الفشل و ميز بين ثلاث أبعاد للسببية. الثبات: و يقصد به القدرة على الاستمرار بشكل معتدل أو بشكل غير مستقر. السببية: و يقصد به العوامل الداخلية و الخارجية. التحكم: و يقصد به العوامل التي تخضع لسيطرة أو التي يكون خارج نطاق السيطرة.

(إخلاص محمد عبد الحفيظ. 2004. 173)

### 3-5- نظرية إتكسون (الحاجة للإنجاز):

يهدف هذه النظرية إلى توقع سلوك الأفراد الذين رتبوا بتقدير عال أو منخفض بالنسبة

و يقول إتكسون أن الناس يكونون مرتفعي الحاجة للإنجاز يكون لديهم استعداد أو كفاح من

هذا و يكونون مدفوعين للحول على الأشياء التي تأتي من تحقيق أو الأهداف التي توجد فيها فرص النجاح و يجنبون الأعمال السهلة و أنهم يقبلون على التدريب ليصبحو

( طاهر مجمود الكلالدة. 2008. 214)

كما أن هؤلاء الناس يفضلون الحصول على النقد في وقته و تعديّة عكسية عن أدائهم و تظهر الدراسات أن هؤلاء الناس ذوي الحاجات المرتفعة للإنجاز يقومون بأداء يقومون  
عمال الجديدة.

(وائل مختار إسماعيل. 2009. 118)

إلى أن مخاطرة الإنجاز في عمل ما تحددها أربعة عوامل:

- منها عاملان يتعلقان بخصال الفرد.
- و عاملان يرتبطان بخصائص المهمة المراد إنجازها و ذلك على النحو التالي:
- \* فيما يتعلق بخصال الفرد: هناك نمطان من الأفراد يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجه نحو الإنجاز و هذا على حد تعبير إتكسون.
- النمط الأول: الأشخاص الذين يتسمون

- النمط الثاني: الأشخاص الذين يتسمون
- و يتفاعل كل من مستوى الحاجة للإنجاز و مستوى الخوف أو القلق من الفشل كما في

:


## (02) النمطان الأساسيان من الأفراد في الدافعية للإنجاز

و قد ركز علماء النفس في دراستهم لدافع الإنجاز على هذين النمطين المتقبلين أو المتناظرين فلا يوجد فرد بنفس القدر من النمطين فالأفراد المرتفعون في الحاجة للإنجاز يتوقع أن يظهروا الإنجاز الموجه نحو النشاط، و ذلك لأن قلقهم من الفشل محدود للغاية.

أما فيما يتعلق بالأفراد المنخفضين في الحاجة للإنجاز فيتوقع أن لا يوجد المنجز لديهم أو يوجد بدرجة محدود افتقارهم نجاز و سيطرة الخوف من الفشل و القلق عليهم.

( مختار إسماعيل. 2009. 119 )

### 3-6- نظرية تولمان:

لقد أوضح تولمان في نظريته حول الدافعية للإنجاز في ضوء منحنى التوقع أن السلوك يتحدد من المثيرات الداخلية أو البيئة، كما أشار إلى أن الميل للأداء فعل معين هو محصلة تفاعل بين ثلاث أنواع من المتغيرات و تتمثل فما يلي:

- المتغير الدافعي: و يمكن في الحاجة أو الرغبة في تحقيق هدف معين.  
- المتغير التوقع: و يمثل في بأن فعل ما في موقف معين سوف يؤدي إلى موضوع الهدف.

- متغير الباحث أو القيمة الهدف النسبية للفرد: فالمكافأة التي يتلقاها الفرد في المؤسسة مثلا لها قيمة كبيرة في زيادة الأداء فهي بمثابة باعث للأداء الأفضل و بذل الجهد و المزيد منه. ويرى "تولمان" أنه كلما كانت التوقعات المرتبطة بتنمية الإنجاز ضئيلة و محدودة تتناقض، و السلوك الموجه نحو الإنجاز و التنبؤ بالسلوك الموجه نحو الإنجاز في الحاجة لمعرفة كل :

- دافعية الشخص أو حاجته للإنجاز ضئيلة و محدودة تتناقض و السلوك الموجه نحو :

\* دافعية الشخص أو حاجته للإنجاز.

\* توقعه بقدرته على الإنجاز في موقف معين.

حيث ركز في نظريته التوقع و أن السلوك يتحدد من خلال مثيرات داخلية و بيئية و الميل و تحصل ثلاث متغيرات الدافعية و التوقع و الباعث و أنه كانت توقعات الفرد نحو الإنجاز ضئيلة تناقض سلوكه نحو الإنجاز للتنبؤ به يجب معرفة حاجات و دافعية و توقعه بقدراته و هذا ما تركز عملية التوجيه أثناء عملية الاختيار التخصص.

( وائل مختار إسماعيل. 2009. 123 )

-4

:

يمكن تصنيف الدوافع التي تشكل السلوك الإنساني إلى نوعين و هي تعتبر أكثر التصنيفات شيوعا بين العلماء و المتخصصين في مجال علم النفس و هي التالية:

#### - الدوافع الأولية:

هي الدوافع التي تنشأ من حاجات الجسم الخاصة بوظائفه البيولوجية، كالحاجة إلى الطعام و الماء و الجنس و تجنب الحر و البرد و الألم، و هي تتميز بما يلي: لا يتعلمها الفرد أو يكتسبها و لكنها موجودة بالفطرة، إنما عامة لدى جميع الكائنات الحية البشرية و الحيوانية على حد سواء، أنها تهدف إلى المحافظة على بقاء الكائن الحي و إستمرار النوع، تتحدد عن طريق الوراثة و نوع الكائن الحي و تتصل بحياته و حاجاته الأساسية عندما تشبع الدوافع الأولية فإن الدافع الثانوية تبدأ في الظهور و النشاط و في توجيه سلوك الإنسان من بين هذه الدوافع.

:

يحدث نتيجة نقص المواد الغذائية في الدم فتحدث حالة من التوتر لدى تقلصات في جدران المعدة و يزداد النشاط العام في الم فيشعر الفرد بدافع الجوع و برغبته

.

:

يعد جفاف الفم و الحلق بمثابة المنبه الفعال للعطش كما يكون بمثابة يتلقاه الكائن الحي بوجود نقص في كمية الماء بجسمه، مما يدفعه إلى شرب الماء من أجل سد هذا النقص، و يتأثر دافع العطش بالعوامل الاجتماعية فتنشأ بذلك ميول خاصة لشرب أنواع معينة من السوائل كالشاي و القهوة أو بعض المشروبات الغازية و الكحولية كما في بعض الثقافات الأوروبية.

(فنوش نصير. 2012-2011. 18-19)

:

يؤدي شعور الكائن الحي بالتعب إلى حاجة قوية لراحة و تتمثل التغيرات الفيزيولوجية الأساسية التي ترتبط بالتعب في تراكم حمض اللبن في الدم و الذي يزول بعد

على كمية كافية من الراحة و تختلف آثار التعب الشديد على السلوك حسب طبيعة المهام المطلوب أدائها.

:

تحكمه عدة قيود ترتبط بالمتغيرات الثقافية و الاجتماعية و الأخلاقية حسب تركيبة المجتمع الذي ينتمي إليه الفرد، و بالتالي يعد مسؤولاً عن نسبة كبيرة م التباين في السلوك انتمائه اتجاهاته و تنشئته الاجتماعية.

(فنوش نصير. 2012-2011. 18-19)

#### 2-4- الدوافع الداخلية للفردية:

تمثل سعي الفرد نحو القيام بشيء معين لذاته فهي دوافع تحقق الذات للشخص من خلال استجاباته المختلفة، كما أنها تقف وراء الإنجازات المتميزة و الإبداعات البشرية في الفكر و السلوك و من هذه الدوافع ما يلي:

:

و نعرف أيضاً بحب تمثل ميل الشخص و رغبته في معالم البيئة المحيطة به و الوقوف على جوانبها الغامضة.

:

نعني به استخدام الكائن لقدراته و وظائفه الإدراكية و الحركية بأفضل شكل ممكن أ استخدامها بكفاءة عالية.

:

نقصد به محاولة الشخص المحافظة على درجة عالية من الأداء حسب قدراته في كل الأنشطة التي يمارسه و التي يحقق بها معايير التفوق على إقرانه.

#### 3-4- الدوافع الخارجية الاجتماعية:

تنشأ نتيجة لعلاقة الفرد بالآخرين و من ثم تدفعه للقيام بأفعال معينة إرضاء لهم للحصول على تقديرهم، أو تحقيق نف مادي أو معنوي و منها:

(محمد محمود بني يونس. 2006. 83)

:

يمثل حاجة الشخص إلى الإنتماء إلى غيره من الأفراد فإذا كان الإنسان اجتماعي بطبعه فهو في حاجة دائمة، إلى الولاء للجماعة و الإنتماء إليها.

#### دافع التنافس و السيطرة:

يظهر دافع السيطرة بشكل واضح بين أفراد الجماعات المختلفة فالأطفال يتنافسون فيما بينهم في البيت و المدرسة و يحاول الطفل في الجماعة أو يتفوق على زملائه و أن يسيطر عليهم كما يتنافس الكبار من أجل الحصول على المال أو الشهرة و تولي المناصب العليا.

#### دافع الاستقلال عن الآخرين:

يمثل رغبة الشخص الملحة و حاجته لعمل المهام المطلوبة منه بنفسه و تظهر ملامح الاستقلالية عند الأطفال الصغار في رغبتهم عدم الإعتماد على والديهم و كذلك المحيطين بهم و تزداد الاستقلالية وضوحا مع التقدم في العمر.

**الدافع الوسيلى:** هو الذي يؤدي إشباعه إلى الوصول إلى دافع آخر.

**الدافع الاستهلاكي:** هو لإشباع الفعلي للدافع ذاته.

#### 4-4- تصنيف الدوافع وفقا لمصدرها: تنقسم إلى:

:

**دافعية لإنجاز الذاتية:** و يقصد بها تطبيق معايير الداخلية أو الشخصية في مواقف الإنجاز.  
**دافعية لإنجاز الاجتماعية:** و تتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية أي مقارنة أداء الفرد بالآخرين.

(محمد محمود بني يونس. 2006. 83)

#### 4-5- تصنيف الدوافع طبقا لنظرية ماسلو في الدافعية الإنسانية:

حاجات فيزيولوجية: الطعام، الجنس، الهواء،

: الحاجة إلى بيئة آمنة و خالية من الأضرار المادية و النفسية.

حاجات الإنتماء و الميول: تتمثل في الحاجة للقبول من طرف الآخرين.

حاجات تحقيق الذات: حاجة الفرد لأن يحقق ذاته و ذلك من خلال إستغلال كافة قدراته  
إمكانياته.

(جمال الدين لعويسات. 2004. 40)

#### يميز فيروف (Verof) بين نمطين من دافعية الإنجاز هما:

- دافعية الإنجاز الاستقلالية أو الذاتية:

ينبع من داخل الفرد و ذلك بإعتماد على خبراته السابقة، حيث يجد في الإنجاز  
إلى الهدف فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهدافا جديدة بإمكانية بلوغها، بحيث يجد لذة في  
الإنجاز و الوصول إلى الهدف.

- دافعية الإنجاز الاجتماعية:

يخضع لمعايير و مقاييس المجتمع، و يبدأ بالتكوين في سن المدرسة الابتدائية، حيث يندمج  
الدافع الذاتي و الاجتماعي ليتشكل دافع الإنجاز متكامل ينمو مع تقدم

(نعيمة الشماع. 1977. 163)

#### 5- وظائف الدافعية:

تقوم الدافعية بالعديد من الوظائف من بينها:

#### 5-1- الوظيفة التفسيرية:

و هي الوظيفة الأساسية للدافعية فمن خلالها يتم تفسير السلوكات بمختلف أنواعها و  
عن الكائن الحي (حيوان أو إنسان) و يطلق على هذه الوظيفة وظيفة الغزو.

(محمد محمود بني يونس. 2006. 83)

## 2-5- وظيفة التشخيص و العلاج:

ستدوم في تشخيص العديد من الاضطرابات السلوكية و النفسية كما تستخدم في علاج الاضطرابات أو معرفة الدوافع الأولية و الثانوية، يمكن أن تساعد القائمين على تربية الناشئة في تفسير سلوكيات المتعلمين و زيادة فهمنا بلهم و بالتالي مساعدتهم بدلا من عقوبات ضدهم.

ا أنها تساعد في تعديل سلوكيات من خلال التحكم في دوافعهم للحصول على السلوك المطلوب، و تسلم أيضا في تشخيص و تحديد السلوك، و بالتالي لإيجاد الحل الأمثل لهذا السلوك، كما و أن معرفة الدوافع تقلل من الجهود المبذولة و تختصر الوقت في تعلم سلوكيات تكيفية ملائم انتباهه و اهتمام المتعلمين لذلك تشریفهم إليها.

## 3-5- وظيفة التشخيص و العلاج:

حيث يقوم بإطلاق و الطاقة، و النشاط من خلال تعاون المفاتيح الخارجية (كالجوائز، و التهديد و اللوم و الثناء) مع المفاتيح الداخلية (كالأهداف و الرغبات و الاهتمامات) في تحديد السلوك و تدفعه نحو تحقيق أهداف معينة أي أن الدوافع تقوم بتنشيط السلوكيات الجزئية (أو الفسيولوجية) و السلوكيات المركبة أو الكلية أو السيكلوجية).

## 4-5- وظيفة توجيه سلوك الإنسان نحو تحقيق الأهداف:

فالدوافع تعمل على توجيه و تركيز الفرد نحو مواقف معينة، و التصرف فيها إذا أن اختيار الفرد لنشاط ما يتأثر بالدوافع التي تميلها عليها، ممولاته نركز على الموضوعات المتصلة بإهتماماتها و أهدافنا و حاجاتنا.

(محمد محمود بني يونس. 2006. 83)

## 5-5- وظيفة الحفاظ على استمرار السلوك:

أي أن السلوك يبقى مستمرا و نشيطا مادامت الحاجة قائمة، و لم تتم إشباعها.

## 6-5- تنشيط التوقعات المتصلة بتحقيق الأهداف و إشباعها:

حيث توجه علاقة بين مفاتيح الدافعية و نواتج الإستجابة المتوقعة، و القيمة المادية أو المعنوية أيضا عن هذا الدافع.

#### 6- مكونات دافعية الإنجاز:

6-1- ايري أوزيل 1669: أن هناك ثلاثة مكونات على الأقل لدافعية الإنجاز تلخصها :

(كامل محمد عويضة. 1996. 63)

:

و هو محاولة الفرد إشباع حاجاته بالمعرفة في أن يعرف و يفهم ذلك بأداء مهامه بكفاءة و يعبر عنه يسعى الفرد لإشباع حاجاته من الفهم و حل المشكلات و الخبرة، لأنها تعينه على تحسين الأداء بكفاءة عالية.

#### - توجيه الذات أو تكريس الذات:

و هو رغبة الفرد و شعوره بمكانه و الإحترام عن طريق أدائه المميز و الملزم في أن واحد، بمعنى رغبة الفرد في الوصول إلى الشهرة و المكانة و المركز الاجتماعي عن طريق أدائه المميز و الملتمزم بالتقاليد الأكاديمية المعترف بها.

:

و يتمثل في سعي الفرد للحصول على الاعتراف و التقدير بإستخدام نجاحه الأكاديمي و مختلف الأداء، و يأتي هنا دور الوالدين كمصدر أول لإشباع حاجات دافع ثم دور الأطراف المختلفة التي يتعامل معها، الفرد و يعتمد عليهم في تكوين شخصية و من بينهم المؤسسات التعليمية المختلطة.

( محمد عويضة. 1996. 63 )

#### 6-2- حسب موراي و هيرمانز: يرى أن الدافعية للإنجاز تتكون مما يلي

- أي الرغبة في الوصول إلى الأهداف المسطرة وبذل الجهد اللازم لذلك
- أي الجهد و الاجتهاد و السرعة في الإنجاز.

- غبة في إعادة التفكير في العقبات: يعني تحقيق كل ما هو صعب و التغلب على

- : و يتمثل في التخطيط المكثف للمستقبل.

- : يعني التفوق، الثقة بالنفس، المنافسة.

- المسؤولية الفردية: و هي أن تكون مسؤولاً عن نفسك و الآخرين و أن تتحمل نتائج

(كامل محمد عويضة . 1996 . 63-97).

- : أي أن يتحرك المرء و أن لا يكون مرتبط و أن يتحدى الأعراف.

- السيطرة: وهي أن تسيطر و تتحكم في بيئتك الإنسانية، أن تؤثر في سلوك الآخرين وتوجيهه عن طريق الاتحاد و إصدار الأوامر.

- التنظيم: أي ترتيب الأشياء و تحقيق النظام و الاتزان أو الاتفاق .

- التقدير: هو الحاجة في ممارسة بعض اهب و بلوغ أكبر مستوى من

**6-3- حسب محي الدين حسين: الدافعية تتكون من (6) عوامل هي :-**

- التفوق و الظهور .

- الرغبة في تحقيق الذات.

**6-4- : دافع الإنجاز يتكون من الأبعاد التالية :**

- :و يتمثل هذا البعد في محاولة الفرد تحقيق ذاته المثالية من خلال

أن دافعيته في ذلك تكون دافعية ذاتية ، إنجاز من أجل الإنجاز حيث يرى الفرد أن

فيالإنجاز متعة في حد ذاته و هو يهدف إلى الإنجاز الخالص الذي يخضع للمقاييس و

(كامل محمد عويضة . 1996 . 63 97)

المعايير الذاتية الشخصية ، و يتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي مستوى كل من الطموح و التحمل و المثابرة ، و هذه أهم صفاته الشخصية .

- :

و يقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشتركين في المجالات المختلفة كما يتضمن هذا البعد الميل إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال هو بعد المستوى العالي في الإنجاز و يقصد به هذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الإنجاز يهدف إلى المستوى الجيد و الممتاز في كل ما يقوم به من عمل.

( 2003 . 181 )

-7 :

**7-1-العوامل الشخصية :** لقد تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات في علاقتها بالدافع للإنجاز كمركز التحم الذي اعتبر من مظاهر الدافع للإنجاز ، و الإكتاب و مفهوم الذات إلا أن نتائج مثل هذه الدراسات كانت متضاربة إذ وجد بعضها ارتباطا إيجابيا و وصل بعضها إلى ارتباط سلبي أما فيما يخص المتغيرات العقلية كالذكاء فقد توصلت بعضها إلى ارتباط سلبي و بعضها توصلت إلى نتائج متضاربة أدت إلى عدة تفسيرات .  
العوامل العاطفية أثرها ملموس في حياة الفرد بشكل عام ، فالإضطرابات العاطفية تجعله غير مستقر في سلوكه ، و قد يصبح معرضا للتشويش و الإضطراب الذي يؤدي إلى سوء التفاهم مع أفراد العائلة و مع الآخرين ، و التي تؤدي إلى التقليل من إنجازاته و قدراته ، كما قد يحدث عنده إحباط و تدني روحه المعنوية .

**7-2- مل الأسرية :**

السائد يلعب دورا هاما في نمو هذا الدافع أو انخفاضه ، و قد توصلت الأبحاث الحديثة إلى إظهار أهمية التنشئة في تنمية الدافع و كذلك الجو الأسري المحفز و المشجع على .

" ن " أن الأطفال الذين يتصفون بدافع عالي ينشئون

الإيجابي بين الآباء و الأبناء ، كما تلعب معاملة الوالدين دورا في تصعيد و انخفاض هذا الدافع و هو ما أكده "براد فورن 1963" في دراسته لدافع الإنجاز في المجتمع التركي

حيث أشار إلى أن هذا المجتمع يسوده أب متسلط و أسرة مسيطرة على كل أمور الطفل فترتب عن ذلك انخفاض الدافع للإنجاز في هذا .

**7-3- العوامل المدرسية :** تعتبر المدرسة الوسيط الثاني بعد الأسرة ، أين تتواصل فيها العملية التربوية إذ يكون الدافع للإنجاز خلال السنوات الدراسية من أحد الدوافع الهامة التي توجه سلوك الطفل نحو تحقيق التقبل في المواقف التي تتطلب التفوق و يعتمد أساسا على استمراره في تحقيق مستوى مرتفع .

(حداد نسيمه. 2001. 56)

## 8-

:

- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة و يضمون لأنفسهم أهدافا تنطوي على التحديد و هم يفعلون ذلك كحالة طبيعية مستمرة إذ أنهم لا يشعرون باللذة و الإنجاز إذا كانت المهام و الأهداف سهلة و مضمونة النتائج .
  - الميل إلى الوضعيات و المواقف التي يتمكنون فيها من تحمل المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل و إيجاد حلول لها.
  - الرغبة في التغذية العكسية لإنجازاتهم و مراقبتها ليكونوا على علم بمستوى إنجازاتهم.- يهتم الشخص ذو الدرجة المرتفعة من الإنجاز بما يؤديه من عمل في حد ذاته أكثر من اهتمامه بأي عائد مادي يعود عليه من إنجاز هذا و هو دون شك يرغب في الحصول على قدر كبير من المال لكونه مقياس لدرجة امتيازه في أدائه لعمله .
  - يتميز الأفراد مرتفعي الإنجاز بالثقة العالية بالنفس حيث يميلون للشك في آراء الأفراد الأكثر خبرة منهم ، و يلتزمون بأرائهم حتى لو كانوا لا يملكون معرفة معمقة بالموضوع الذي يريدون اتخاذ القرار فيه.
  - يفضلون المهن المتغيرة و التي فيها تحديات مستمرة ، وينفرون من المهن الروتينية .
  - يتخذون قرارات ذات درجة معقولة من الخطر المرتبطة به .
  - يتميز ذوي الإنجاز المرتفع بتحمل المخاطر المتوسطة أي أن هناك إمكانية حساب احتمالات هذه .
  - درجة متوسطة من المخاطرة تعني أنها قد تكون مناسبة لحجم و نوعية قدرات الفرد أي أن ذوي الإنجاز المرتفع يفضلون الأعمال التي يعرفون كيف و متى يقومون بها.
- (محمد إسماعيل بلال. 2008. 90)

9- مظاهر الدافعية :

هناك مظاهر متباينة لدافعية الإنجاز حددها بعض العلماء في نقاط معينة كما تظهر في

:

حسب جوزيف كوهين الدافعية للإنجاز هي :	حسب هنري موراي الدافعية للإنجاز هي :	حسب يونغ الدافعية للإنجاز هي :	حسب محي الدين الدافعية و البناء النفسي الدافعي هي	حسب هرماتس الدافعية للإنجاز هي :
-إنجاز المهام	- للقيام بالأعمال	- الجهد الموجه إلى أهداف.	- تحقيق	-
-	- وتنظيمها	- التي تحول بين الفرد وأهدافه .	- تحقيق الذات .	-
-	- بطريقة استقلالية		- العزيمة .	-
-	- لما يقابله من			- التوجه بالمستقبل.
-	- مجالات الحياة .			-اختيار الرفيق.
-	- عن ذاته .			-
-	- منافسة الآخرين و التفوق عليهم .			-
-	- ازدياد تقدير الفرد لذاتهم .			-

(3) يمثل مظاهر الدافعية للإنجاز .

(محمد خليفة. 2000. 97)

## 10- قياس الدافعية للإنجاز :

يتم قياس الدافعية للإنجاز بطريقتين هما الطريقة الإسقاطية والطريقة الموضوعية و سنتعرض لهما بإيجاز على النحو التالي :

### 10-1- المقاييس الإسقاطية : قام ماكلياند و زملاؤه بإعداد اختبار لقياس الدافع للإنجاز

مكون من أربع صور ثم اشتقاق بعضها من اختبار تفهم ( )

موراي ، أما البعض الآخر فقام ماكلياند بتصميمها لقياس الدافع للإنجاز .

(محمد خليفة. 2000. 97)

اختبار تفهم الموضوع ( ) هو طريقة إسقاطية للتمييز بين المستويات المختلفة للحاجة للإنجاز ، حيث يواجه الفرد الذي يطبق عليه هذا الاختبار صور غامضة غير واضحة ،ويطلب منه أن يحكي قصة عنها و قد موراي أن الأفراد و هم ينسجون القصص يسقطون حاجاتهم ، مخاوفهم ، آمالهم ، و صراعاتهم على صفات الشخصيات المعروضة عليهم و من ثم فإن موراي يفترض أن هذه القصص و الأوصاف التي يشير إليها الفرد لديه .

قام علماء النفس ماكلياند ،اتكسون ، كلارك و لوين بتعديل اختبار تفهم الموضوع لقياس دافع الإنجاز ، و وضع ماكلياند و مساعده محكمات دقيقة لتصحيح هذا النوع من التخيل .

( . 2004 . 313 341 )

على الرغم من أن ماكلياند و زملاؤه قد كشفوا معاملات ثبات و صدق مرتفعة لاختبار تفهم الموضوع، فقد وصل معامل ثباته 0.96 في دراسة أجريت سنة 1953  
0.5 1975 إلا أنه كشفت أغلب الدراسات التي استخدمت هذا الاختبار في مجال الدافعية للإنجاز عن انخفاض ثباته.

(محمد خليفة. 2000. 98)

## 10-2-المقاييس الموضوعية:

سنتناول بالشرح ثلاث مقاييس تستخدم لقياس دافعية الإنجاز إذ تم تقنينها على عينات مصرية ، وكانت لها معاملات ثبات و صدق مرتفعة تسمح باستخدامها باطمئنان و هذه المقاييس الثلاثة هي :

-مقياس راي لن لدافعية الإنجاز :وضع "الن" المقياس عام 1960 " " السبعينات و يتكون من 14 سؤال يجاب عنها ب (نعم ،غير متأكد أو لا ) في وجه الاستجابة ثم عكس مفتاح تقدير الدرجات ( التصحيح ) في نصف عدد العبارات و الدرجة القصوى هي 42 و ثبات المقياس يزيد على 0.07 سبع دول تتحدث الإنجليزية و له معاملات صدق لا تقل عن نظيراتها في المقاييس الطويلة و برهن " راي " على صدقه و استخرج معايير في أرب .

ترجم "أحمد عبد الخالق" هذا المقياس، و أجريت له التصويبات و المراجعة و التعديلات المناسبة ، كما قام بحساب الاتساق الداخلي لمقياس الدافع للإنجاز و ذلك بتقسيمه إلى نصفين ، و وصل معامل الثبات إلى 0.69 و ذلك بعد تصحيح

( .2007 . 315 )

: حاول هرمانس 1970بناء الدافع للإنجاز بعيدا عن نظرية اتكسون و ذلك بعد أن حصر جميع المظاهر المتعلقة بهذا التكوين ، وقد نقى منها الأكثر شيوعا على أساس ما أكدته البحوث السابقة و هي مستوى طموح السلوك المرتبط بقبول المخاطرة ، الحراك الاجتماعي ، المثابرة ، توتر العمل ،إدراك الزمن ، التوجه نحو المستقبل ، اختيار الرفيق ،سلوك التعرف، سلوك الإنجاز . يتكون الاختبار من 29 عبارة متعددة الاختيار و قد قام رشاد عبد العزيز و صلاح أبو ناهية 1987 الاختبار و تقنيه على عينة مصرية من الطلبة و الطالبات و قد وصل معامل ثباته بطريقة إعادة التطبيق إلى 83.68 لعينتي الذكور و الإناث من طلاب الجامعة على التوالي ، أما صدقه فقد قام أحد الباحثين بتطبيق اختبار دافع الإنجاز من إعداد "ايزنك و ول

( .2004 . 316 )

"1975 على العينتين السابقتين ذاتهما نت الإناث و الذكور و كان معامل الارتباط بين المقاييسين 0.78 0.80 لعينتي الذكور .  
في دراسة أخرى استخدم فيها المقياس 1990 تم إعادة حساب ثبات الاختبار و صدقه بالطريقة و المحك السابقين كليهما و وصل معامل الثبات إلى 81.84  
78.76 لعينتي الذكور و الإناث على التوالي .

مما يشير أن اختبار الدافعية و الإنجاز له خصائص سيكومترية مرضية من حيث الثبات

### مقياس التوجه نحو الإنجاز :

أعدّه أيزنك و ولسون 1975 و هو اختبار يتضمن سبعة مقاييس فرعية تقيس المزاج التجريبي المثالي يتكون من المقياس من 30 بند يجب عنها بنعم ، غير متأكد ، وقد ترجم المقياس و أجريت له تعديلات مناسبة و تم حساب معامل ثباته و صدقه بطريقة التحليل العاملي و ذلك في دراستين اختلف فيهما عدد أفراد العينة ففي الدراسة الأولى كان ( =2000) لكل الذكور و الإناث في المرحلة الجامعية ، وصل معامل ثباته و صدقه بطريقة التحليل الدراسة الأولى و كان (ن=2000) 77.71

87.82 لكل من عينتي الذكور و الإناث على التوالي

في الدراسة الثانية كانت العينة قوامها (ن=68 64 )

الجامعية و قد وصل الثبات العاملي في هذه الدراسة إلى 76.72 لكل من عينتي الذكور و الإناث على التوالي ، مما يشير إلى أن مقياس التوجه نحو الإنجاز هو مقياس على درجة مرضية من الثبات و الصدق .

( .2004 . 317 )

:

لا يوجد سلوك مهما كانت طبيعة، وراه عدد من الدوافع كانت (أولية أو ثانوية، إجتماعية أو نفسية.... إلخ). تدفعه للقيام به إلا أن دافعية إنجاز عمل لدى تختلف هي الأخرى من فرد إلى آخر، هناك من دافعيته مرتفعة و الأخر منخفضة كنتيجة للفروق الفردية التي تشمل ( المعرفي، الذاتي، القيمي، المادي.... إلخ). و على هذا الأساس حاول عدد من الباحثين و العلماء تفسير دافعية الإنجاز كل له وجهة نظر فهناك من ربطها بهمم من الحاجات الفردية الأولية و الثانوية مثل: نظرية ماسلو للحاجات، فهناك من ربط حدوثها بعوامل و مسببات كنظرية العزو، و كذلك هناك علماء رجعوها لمبدأ التعلم إلا أن كلهم يتفقون على فكرة واحدة مفادها أن دافعية الإنجاز بمثابة الطريق المحدد بسلوك الفرد الغائي.

## الفصل الرابع

### الاجراءات المنهجية للبحث

تمهيد

1- منهج البحث.

2- الدراسة الاستطلاعية.

1-2 أهداف الدراسة الاستطلاعية.

2-2 ميدان و زمان اجراء البحث.

2-3- التقنيات المستعملة في الدراسة الاستطلاعية.

2-4- نتائج الاستطلاعية.

3- الدراسة الأساسية.

1-3 أهداف الدراسة الأساسية.

2-3 عينة الدراسة.

3-3 خصائص العينة.

3-4 أدوات الدراسة.

3-5 الخصائص السيكومترية لادوات جمع البيانات.

3-6 الأساليب الإحصائية المستعملة.

خلاصة البحث

### تمهيد

بعد أن تطرقنا للجانب النظري سننتقل هنا إلى الجانب الميداني الذي سنستهله بفصل الإجراءات المنهجية والتطبيقية للبحث و الذي سنتناول فيه الدراسة الاستطلاعية التي تتمحور حول العناصر التالية :

أهداف الدراسة الاستطلاعية التقنيات المستعملة في الدراسة الاستطلاعية نتائجها تم عرض الدراسة الأساسية التي سنتناول فيها العناصر التالية:

أهدافها عينة البحث و خصائصها المنهج المستعمل تقنيات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات .

### 1- منهج البحث:

إن كل بحث علمي يحتاج الى منهجية يتبعها للتحقق من الفرضيات و التي وضعها حيث كلما كان متسلسلا و متتابعا في مرحلة المنهجية التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة موضوع بحثه.

إن اختيار منهج الدراسة يعد نقطة هامة في البحوث الإنسانية إذ يتوقف اختيار نوع المنهج الذي يستخدمه لمعالجة متغيرات الدراسة من حيث الموضوع و من حيث الأهداف و النتائج المراد التوصل إليه.

عليه اعتمدنا على المنهج الوصفي للبحث الذي يعرف على أنه أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي و المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصورها كميا عن طريق جمع بيانات مقننة عن الظاهرة، أو المشكلة و تصنيفها و إخضاعها لدراسة دقيقة .

(سامي محمد محلم. 2000. ص352)

### 2- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية من مرحلة تمهيدية قبل التطرق للدراسة الأساسية لما لها من كشف الجو السائد في المؤسسة و التعرف على أهم الفروض التي يمكن إخضاعها للبحث العلمي الدقيق ليتمكن الباحث من صياغة المشكلة صياغة دقيقة تمهيدا لبحثنا بالإضافة إلى توضيح المفاهيم و جمع المعلومات عن الإمكانيات العلمية للقيام ببحث في المجال الواقعي الذي سنجري فيه البحث إبان الدراسة الاستطلاعية تهدف ببساطة إلى تحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة بهدف التأكد من التقنية المستعملة و العينة المختارة بالإضافة تحديد الوقت اللازم للتطبيق و بالإضافة إلى اختياره أدوات البحث.

(محمد حسن غانم. 2004. ص 117)

أجرينا الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية (ENIEM) أين تعرفنا على المصالح الموجودة فيها و بالتحديد في وحدة التجارية (ENIEM) حيث تمكننا من مقابلة بعض المسؤولين و على رأسهم المدير و مشرف التريص.

### 2-1 أهداف الدراسة الاستطلاعية :

من خلال الدراسة الاستطلاعية سنسعى :

- إلى تكوين صورة عامة عن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM).
- التعرف على مختلف الوحدات و المصالح الموجودة في هذه المؤسسة مثل : وحدة التبريد، وحدة المكيفات الهوائية، وحدة قبل الطمي، وحدة الخدمات التقنية و الخدمات التجارية.
- اختيار عينة أولية و ضبطها لملائمته لدراستنا، كذا أسلوب اختبارها.
- معرفة أنواع التغيير الذي حدث في هذه المؤسسة و التأكد من سلامة الأدوات التي ستستعمل و المتمثلة في استبيان التغيير التنظيمي و مقياس دافعية الإنجاز "العيد الرحمان صالح الأزرق "

### 2-2 ميدان و زمان إجراء البحث:

أجري هذا البحث في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) التي تقع في المنطقة الصناعية عيسات إيدير بواد عيسي على بعد 7 كيلومتر شرق مدينة تيزي وزو، و يعتبر مركب الآلات الكهرومنزلية نتيجة العقد بين الجزائر و مجموعة من المؤسسات الألمانية بقيمة 400 مليون دينار في 21 أوت 1971، أعمال البناء و التشييد بدأت من 1972 إلى 1977م، أين تم إنشاء مباني الآلات اللازمة للانتهاج، حيث بدئنا بالتريص من 20 أفريل 2016 الي غاية 1 جويلية 2016.

المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM) انبثقت من إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للإلكترونيك، تنفيذ لمرسوم الرئاسي رقم 19/83 الصادر في جانفي 1983، في 1989 استقلت الشركة ذاتيا و حملت اسم (ENIEM).

"ENIEM" : المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية.

"EPE" : المؤسسة العمومية الاقتصادية.

"EPA" : مؤسسة ذات أسهم .

إلا أنه أعيدت هيكلتها للمرة الثانية و جزئت إلى عدة وحدات إنتاجية مستقلة و هي كالاتي:

\* وحدات خاصة بالإنتاج حسب المنتج الخام و هي ثلاثة :

- وحدة التدريب (ENIEM): مهمتها تتمثل في إنتاج و تطوير منتجات التبريد الكهرومنزلية مثل : الثلاجات، أجهزة التجميد.

- وحدة المكيفات الهوائية (ENIEM): مهمتها تتمثل في إنتاج أجهزة المكيفات الهوائية.

- وحدة صناعة الأفران عمال (ENIEM): مهمتها تتمثل في إنتاج الطاهي بالغاز و هناك:

- فرن الطهي 6400 ب 4 نيران.

- فرن الطهي 8200 ب 5 نيران.

\* وحدات خاصة بالخدمات و هي وحدتان :

- وحدة الخدمات التقنية (ENIEM) مهمتها تتمثل في تسيير الإمكانيات التقنية.

- الوحدة التجارية(ENIEM): تهتم بتوزيع و تسويق منتوجات مختلفة الوحدات.

### 2-3- التقنيات المستعملة في الدراسة الاستطلاعية:

استعملنا في الدراسة الاستطلاعية:

#### 2-3-1 الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من بين الأدوات الهامة في جمع المعلومات حول الظاهرة المراد دراستها، فهي تيسر عملية جمع المعلومات المتصلة بسلوك الفرد و اتجاهاته و مواقفه و مشاعره فهي عبارة عن تفاعل و تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر أحدهما الباحث و الآخر المستجيب أو المبحوث لجميع معلومات محددة حول موضوع معين و يلاحظ أثناءها الباحث ما يثار من ردود فعل على المبحوث. ( أحمد حسين الرفاعي. 2005. ص221)

و قد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة كأداة أثناء قيامنا بالدراسة الاستطلاعية حيث ساعدتنا على معرفة المناخ السائد في المؤسسة و التعرف على مختلف المصالح و المهام الموجودة و نوع العمل الذي يقوم به كل عامل و كيفية إنجازهم للعمل.

#### 1-3-2المقابلة مع خبير:

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات و أكثرها استخداما لمرونتها و ما تقدمه من فائدة في الحصول على البيانات المتعلقة بالعامل، فتعتبر المقابلة «ذلك التبادل اللفظي وجها لوجه بين قائم المقابلة و المستجوب للحصول على معلومات مع شخص أو أشخاص آخرين».

(عن مجدي عزيز إبراهيم. 2000. ص157)

استعملنا المقابلة مع رؤس الموارد البشرية، و رؤيس العمال و تضمنت المقابلة حول محور التغيير التنظيمي و كذا محور الدافعية للإنجاز .

## 2-3-3 تحليل الوثائق و السجلات:

و تعتبر مصدرا أساسيا لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بمجتمع الدراسة، و هي بمثابة سند مكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض جمع البيانات حيث مكنتنا من التعرف بمجال الدراسة و بما في ذلك الاطلاع على تاريخ إنشاء المؤسسة أيضا تحصلنا على الوثائق الرسمية من مصلحة الموارد البشرية حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، الهيكل التنظيمي لوحدة التجارة و عن متطلبات المركز و مهام العمال.

(تظهر في الملحق رقم 1.2.3.4.5.6).

## 2-4 نتائج الدراسة الاستطلاعية:

بعد التوجه إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء المنزلية (ENIEM) و بالتحديد إلى الوحدة التجارية قمنا بدراسة استطلاعية للتأكد من وجود متغيرات البحث التغيير التنظيمي و دافعية الإنجاز و معرفة نوع التغيير الذي حدث في هذه الوحدة فوجدنا في الهيكل التنظيمي و الأساليب التكنولوجية , فتح أقسام و وحدات جديدة و جلب الآلات الجديدة فمن تم قمنا ببناء استبيان التغيير التنظيمي و للتحقق من صدق و ثبات الاستبيان تم الاعتماد على حساب نسب موافقة المحكمين على البنود و بعض العبارات و تم استبعاد و تعديل و تبديل بعض البنود و ذلك قبل عرضها على عينة الدراسة الاستطلاعية لحساب صدق و ثبات المقياس و بعد حساب نسبة الموافقة وجدناها تتراوح بين 69.69% , فمن تم قمنا بتوزيعه في صورة أولية على أفراد العينة الاستطلاعية المقدرة ب (29) من (30) عامل و لحساب معامل الارتباط استعملنا معادلة سبيرمان براون و كانت النتائج كما يلي 0.86 مما يدل على وجود ثبات مرتفع.

و تبينت خصائص عينة هذه الدراسة الاستطلاعية في الجدول التالي:

جدول رقم (4) خصائص العينة الدراسة الاستطلاعية

النسب المئوية	التكرار	خصائص العينة	
%75.86	22	ذكور	الجنس
%24.14	7	إناث	
%100	29	المجموع	
%13.80	4	[20-30]	السن
%51.72	15	[30-40]	
%34.48	10	[40-50]	
%100	29	المجموع	
%10.34	3	ابتدائي	المستوي التعليمي
%27.58	8	متوسط	
%37.93	11	ثانوي	
%24.13	7	جامعي	
%100	29	المجموع	
%20.68	6	أقل من 10 سنوات	الأقدمية في العمل
%51.72	15	[20-10]	
%27.58	8	من 20 فما فوق	
%100	29	المجموع	

نلاحظ في خلال الجدول التالي خصائص العينة الدراسة الاستطلاعية منها خصائص العينة حسب الجنس أكثر من نسبة الإناث بنسبة 75.86% لتطلب بعض المراكز الجهد العضلي و خصائص العينة حسب السن أن أغلبية العمال يتراوح أعمارهم من [30-40] سنة بنسبة 51.72% و خصائص العينة حسب المستوي التعليمي أن أغلبية العمال لديهم مستوي ثانوي بنسبة 37.93% و هذا يعود إلي عدم تطلب بعض المراكز إلى مستوي تعليمي عالي, أما بما يخص خصائص العينة حسب الأقدمية في العمل فنجد الفئة [10-20] سنة هي الفئة التي لديها نسبة كبيرة بنسبة 51.72%.

### 3- الدراسة الأساسية :

بعد الدراسة الاستطلاعية التي تساعدنا على استكشاف متغيرات البحث و تكوين صورة حولها تطرقنا فيما يلي إلى الدراسة الأساسية.

### 3-1 أهداف الدراسة الأساسية :

يتمثل الهدف الأساسي من الدراسة في معرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و دافعية الانجاز لعمال المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية (ENIEM).

و الوصول إلى اكتشاف إن كانت هناك علاقة بين التغيير التنظيمي و مستوى طموح عمال (ENIEM)، و كذلك معرفة إذا كانت هنالك علاقة بين التغيير التنظيمي و مستوى مثابرة عمال (ENIEM)، و زيادة على ذلك التعرف على العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي و مستوى أداء عمال (ENIEM)، أيضا التوصل إلى اكتشاف العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي و مستوى إدراك الزمن عمال (ENIEM) و أخيرا التعرف على العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي و مستوى تنافس عمال (ENIEM).

### 3-2 عينة الدراسة:

تقدر عينة الدراسة الأساسية ب 100 عامل من المجتمع الأصلي الذي يقدر ب 204 عامل منهم 57 ذكور و 43 إناث و ذلك بعد حذف عينة الدراسة الاستطلاعية التي تتكون من 29 فرد.

تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية حيث تتيح الفرصة المتكافئة لكل فرد لاختياره ضمن العينة.

### 3-3 خصائص العينة:

أما فيما يخص خصائص عينة بحثنا فلها 05 خصائص يتم عرضها فيها يلي:

#### خصائص العينة حسب الجنس:

ذكر: 57

انثي: 43

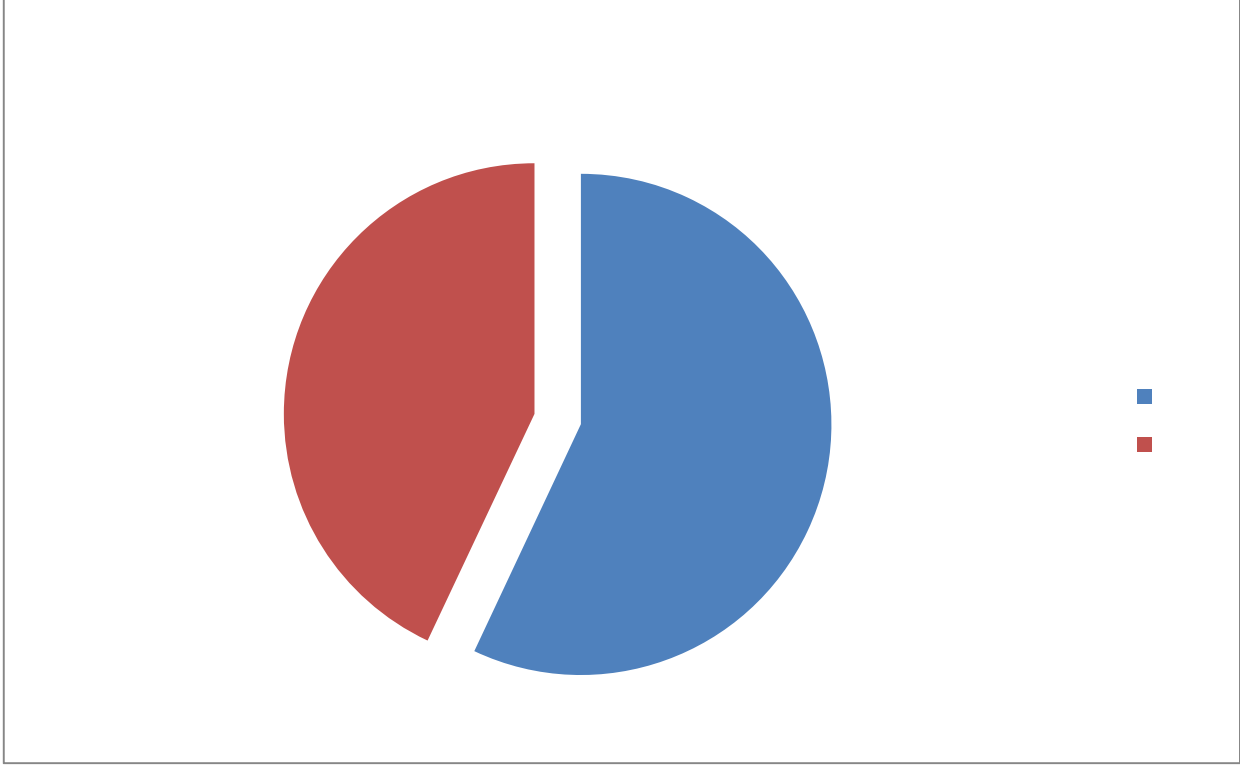
#### جدول رقم (5) خصائص العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	57	57%
اناث	43	%43
المجموع	100	100%

## الإجراءات المنهجية و التطبيقية للبحث

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث تتراوح نسبة الذكور بـ 57% أما نسبة الإناث فتتراوح بـ 43% لتطلب بعض المراكز إلي جهد عضلي.

الشكل رقم (5) خصائص العينة حسب الجنس:



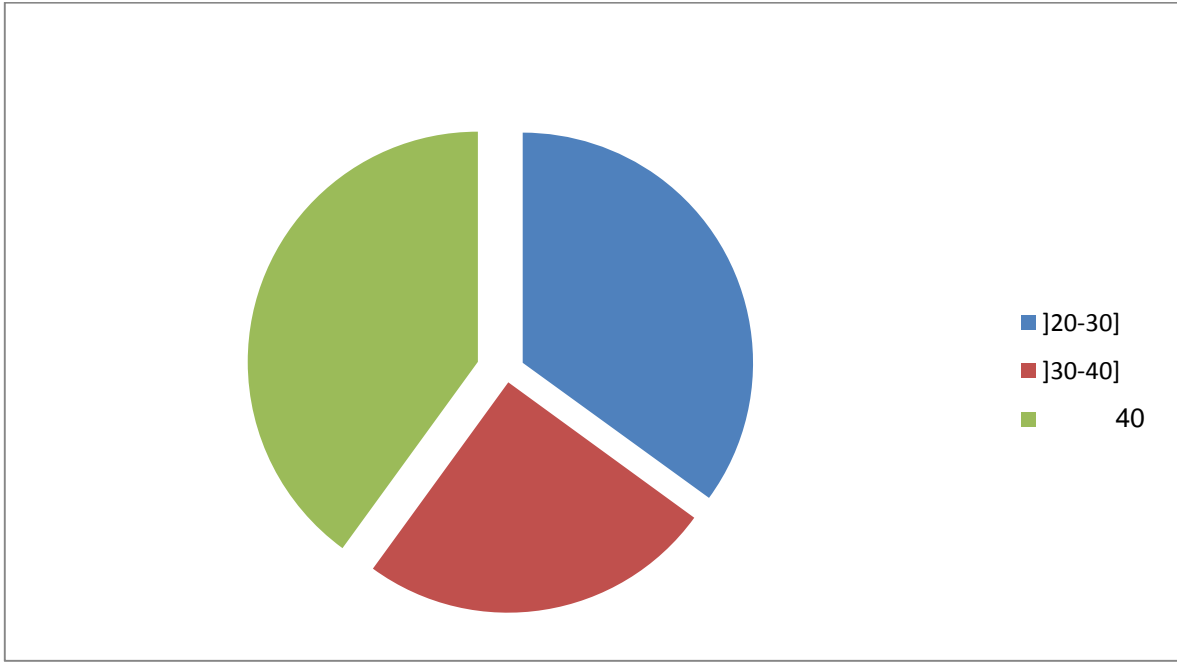
حسب السن:

جدول رقم (6) خصائص العينة حسب السن:

السن	التكرارات	النسبة المئوية
[20-30]	35	35%
[30-40]	25	25%
40 فما فوق	40	40%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن 40 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 40 فما فوق سنة قدرت نسبتهم ب 40% و تليها الفئة العمرية ما بين [20-30] سنة التي تشمل 35 فرد بنسبة قدرها ب 35% تم تليها الفئة العمرية ما بين [30-40] سنة التي تضم 25 فرد في المرتبة الثالثة من حيث العدد حيث تعادل نسبتهم ب 25% و هي اصغر فئة .

الشكل رقم (6) خصائص العينة حسب السن:

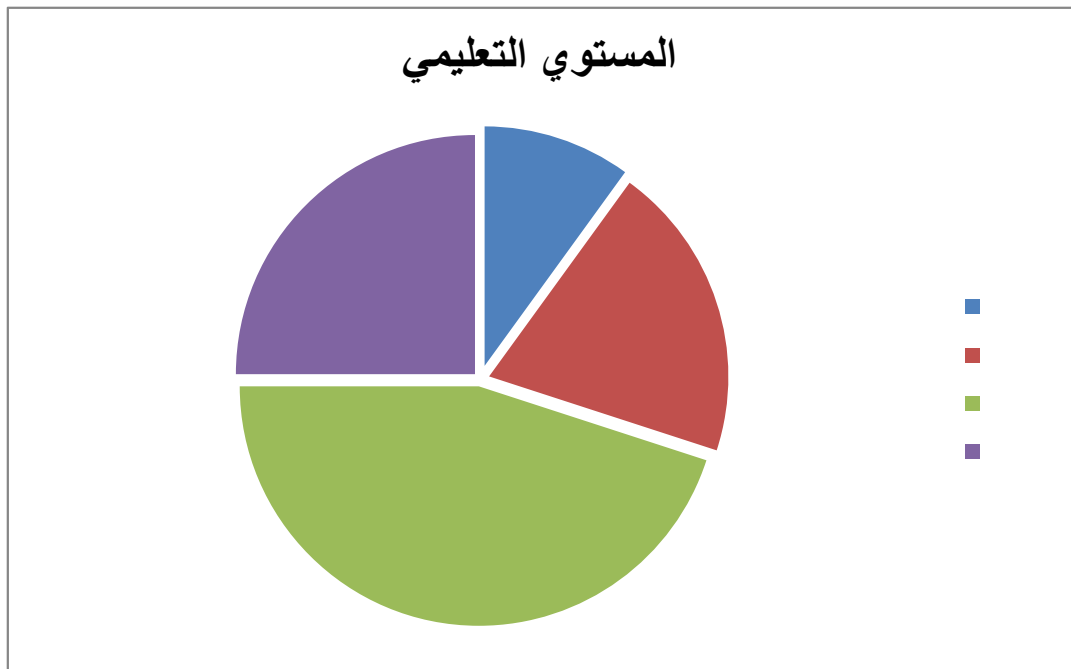


جدول رقم (7) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوي التعليمي
%10	10	ابتدائي
%20	20	متوسط
%45	45	ثانوي
%25	25	جامعي
%100	100	المجموع

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال لديهم مستوى ثانوي و التي تقدر نسبتهم بـ %45 و هذا يعود الي عدم تطلب بعض المراكز الي مستوى تعليمي عالي تم تليها فئة العمال ذو مستوى جامعي الذي تقدر بـ %25 و بعدها فئة العمال ذو المستوى الدراسي متوسط بنسبة تقدر بـ %20 و تليها اصغر نسبة بـ %10 و هي فئة العمال الذي لديهم مستوى ابتدائي .

الشكل رقم (7) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:



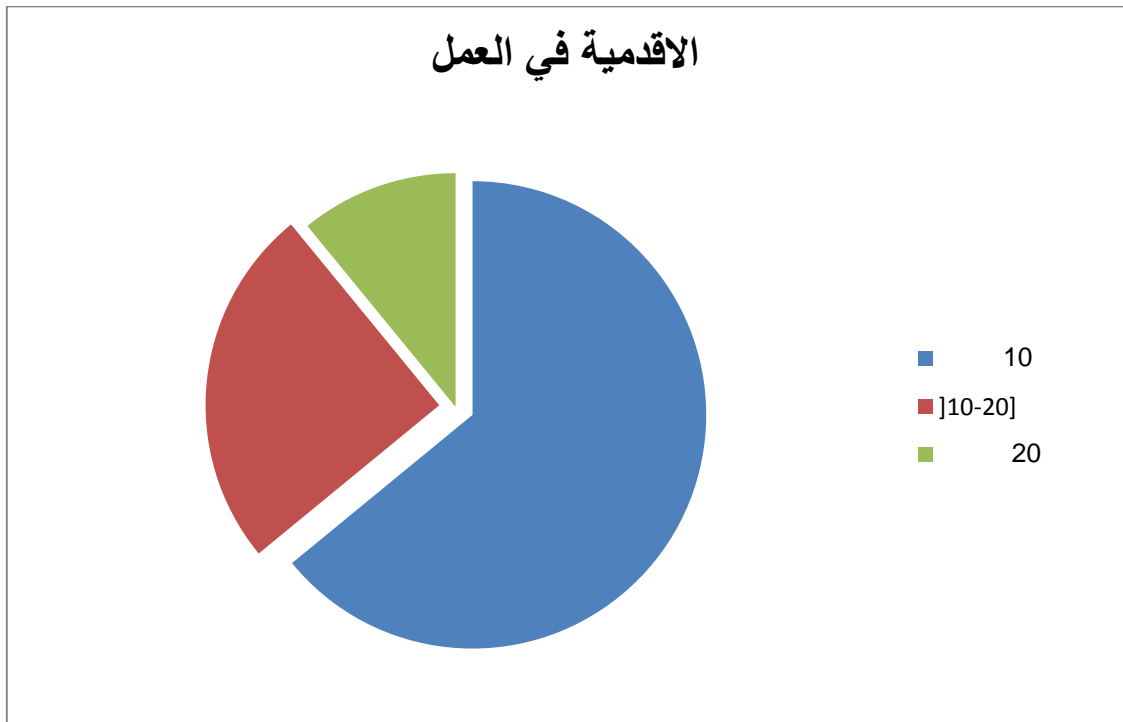
الأقدمية في العمل:

جدول رقم (8) خصائص العينة حسب الأقدمية في العمل .

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 10 سنوات	26	26%
]10-20]	45	45%
من 20 فما فوق	29	29%
المجموع	100	100

نلاحظ من خلال جدول رقم(8) أن العمال ذوي اقدميه من ]20-10] هم أغلبية بنسبة 45% تم العمال من 20 فما فوق بنسبة 29% تم تليها فئة العمال اقل من 10 سنوات و هم بنسبة 26%.

الشكل رقم (8) يوضح خصائص العينة حسب الأقدمية في العمل :



### 3-4 أدوات الدراسة :

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها و على المنهج المتبع في البحث اعتمدنا على الأدوات الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث و هو استبيان التغيير التنظيمي و مقياس دافعية الإنجاز (عبد الرحمن صالح الأزرق 2000)

حيث أن استبيان التغيير التنظيمي يحتوي على (33) بند و مقياس دافعية الإنجاز يحتوي على (31) بنداً.

### 3-5 الخصائص السيكومترية للاستبيان :

#### 3-5-1 صدق الاستبيان :

للتحقق من صدق الاستبيان حيث تم تطبيق للمحكمين للتأكد من صدق و ثبات الاستبيان تم الاعتماد على حساب نسب موافقتهم على البنود كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (9) صدق المحكمين:

النسب المئوية	عدد البنود الغير موافق عليها	عدد البنود الموافق عليها	المحكم
75.75%	4	29	الأستاذ الأول
93.93%	1	32	الأستاذ الثاني
69.69%	5	28	الأستاذ الرابع
87.87%	2	31	الأستاذ الخامس

100%	0	33	الأستاذ السادس
81.81%	3	30	الأستاذ السابع

$$100 * \frac{\text{عدد البنود الموافق عليها} - \text{عدد البنود موافق عليها}}{33} =$$

(عن صالح بن عبد العزيز. 2007. ص 57)

يتضح من خلال الجدول أن نسبة المواقف تتراوح بين 69.69% و 100%.

تم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات في ما يخص صياغة بعض العبارات وتم استبعاد و تعديل وتبديل على بعض البنود و ذلك قبل عرضها على عينة الدراسة الاستطلاعية لحساب صدق وثبات المقياس.

**صدق و ثبات المقياس:**

قمنا بتوزيع الصورة الأولية للاستبيان على أفراد العينة الاستطلاعية المقدر ب (29) من 30 عامل بغرض التأكد من مدى ارتباط عبارات بنود المقياس بالموضوع المدروس و ذلك من خلال حساب صدق و ثبات المقياس وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات العمال على كل بند من بنود المقياس و درجاتهم الكلية على كل بنود المقياس و لحساب ثبات كل الاختبار استعملنا معادلة سبيرمان-براون.

$$R = \frac{N \sum(x.y) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N(\sum X^2)]}}$$

$$R = \frac{2R\frac{1}{2}}{1+R\frac{1}{2}}$$

و كانت النتائج كما يلي: 0.86 مما يدل على وجود ثبات مرتفع.

### طريقة تصحيح الاستبيان:

يتكون هذا الاستبيان من (33) بند صمم لقياس التغيير التنظيمي عرض لمجموعة من الأساتذة المحكمين و لتبيان بديلين و هي "نعم" و "لا" و يجيب المجيب بوضع علامة (X) في الخانة التي تنطبق عليه من يحصل على درجة 2 في نعم و درجة 1 في لا.

### 3-5-2 مقياس دافعية الإنجاز :

وضع من طرف " عبد الرحمن صالح الأزرق 2000 " و صممه في إطار المواقف التعليمية التي يقوم بها المعلم أو المتوقعة منه.

لقد تم اقتباس هذا المقياس عن عفاف وسطاني 2010 و يمكن تطبيقه على العمال في ميادين أخرى غير التدريس.

### وصف المقياس:

يتضمن هذا المقياس (31) عبارة تقيس 5 أبعاد (مؤشرات) لدافعية إنجاز المدرس في المجال التربوي و المدرسي و التي حددها على النحو التالي:

### - مستوى الطموح:

الذي يرغب المدرس في بلوغه أو يشعر بأنه قادر على بلوغه و يبذل جهدا متواصلا في الحصول على تقديرات عالية في أداء عمله و يسعى جاهدا لتحقيق أهداف مرتقبة.

### - مستوى الأداء:

يقصد به المستوى الذي يستطيع المدرس إنجازه في عمله أو يشعر بأنه قادر على بلوغه و يسعى جاهدا لتحسين أداءه بدرجة مرتفعة.

(عفاف وسطاني. 2010. ص116)

**- مستوى إدراك أهمية الزمن:**

يقصد به شعور المدرس بقيمة الوقت في أداء العمل و الرغبة في الاستفادة في تخطيط و تنفيذ أهدافه و حصره على مواعيد العمل بدون تهاون أو تأخر.

**- مستوى التنافس:**

يقصد به الشعور بالرغبة في التفوق على الآخرين في العمل و مشاركته الفعالة في المسابقات ذات الصلة باهتمامه و إحساسه بجو التنافس و التحدي و الصمود أمام الحضور مهما كانت العقبات أو الجهد المبذول .

و العبارات التي تقيس هذه المؤشرات يوضحها الجدول التالي:

**الجدول رقم (10) البنود التي تقيس أبعاد دافعية الإنجاز**

رقم العبارات	مؤشرات دافعية الإنجاز
1- 6 -11 - 23	1- مستوى الطموح
31-30-2-10-12-19-24-26	2- المثابرة
25\3-7-13-16-21-27-28	3- الأداء
4-8-14-17-22-29	4- إدراك أهمية الزمن
5-9-15-18-20	5- التنافس

(عفاف وسطاني. 2010. ص116)

و يتكون من 31 بند 15 إيجابية و 16 سلبية على النحو التالي:

**الجدول رقم(11) البنود الإيجابية و السلبية للمقياس**

1-3-5-8-10-12-16-17-18-20-21-23-26-28	العبارات الموجبة
2-4-6-7-9-13-14-15-19-22-24-25-27-31-30-29	العبارات السالبة

الجدول رقم (12) تصنيف عبارات مقياس دافعية الإنجاز:

تنطبق إلا حد ما لا تنطبق .

البنود	تنطبق	تنطبق إلى حد ما	لا تنطبق
البنود الإيجابية	1	2	3
البنود السلبية	3	2	1

(عفاف وسطاني. 2010. 117)

### صدق المقياس:

يعد الصدق من أهم شروط المقياس و فقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس و عدم دلالة نتائجه، و بالتالي يحتاج الباحث في دراسته إلى التحقق من صدق مقياسه و لقد اعتمدت الباحثة في حساب صدق مقياسه و لقد اعتمدت الباحثة في حساب الصدق على ما يلي:

### صدق المحتوى:

هي من أكثر الطرق استخداما 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 و بلغ عددهم 5 أساتذة العبارات التي هي بحاجة إلى التعديل أو إلى الخبرة أو إلى التغيير، ذلك حسب ما يروونه مناسباً.

و لقد تراوحت درجات العبارات المتعلقة بمقياس دافعية الإنجاز بين (0.60 – 0.80)

و بالتالي لم يتم حذف أي عبارة .

## الصدق الذاتي:

يمكن استخدام الصدق و الثبات لوجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار و ثباته، إذ أن الاختبار الصادق يكون ثابت دائماً.

و اعتمدت الباحثة في دراستها على الصدق الذاتي الذي يشير إلى صدق الدرجات التجريبية بالنسبة لدرجات الحقيقة التي خلصت من شوائب و أخطار القياس فالصلة و وثيقة بين الثبات و الصدق الذاتي و يقاس هذا الأخير بحساب الجذر التربيعي بمعامل ثبات الاختبار و بالتالي الصدق الذاتي لمقياس دافعية الإنجاز

$$=0.90 \sqrt{0.80}$$

$$=0.89\sqrt{0.80}$$

و تشير هذه النتائج إلى أن معامل الصدق مرتفع بالنسبة لمقياس دافعية الإنتاج.

( عن عفاف وسطاني. 2010. ص 117-118 )

## الثبات:

للتأكد من ثبات القياس تم قياس ثباته بالاعتماد على طريقة الاتساق الداخلي :

يعتمد هذا الأسلوب على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، و هو يشير إلى قوة معامل الارتباطات بين الفقرات في الأداء، إضافة الى ذلك فإن معامل ألفا كرومباخ يزود بتقدير جيد للثبات في أغلب المواقف و للتأكد من ثبات الأدوات بهذا الأسلوب طبقت معادلة ألفا كرومباخ.

الجدول رقم (13): قيم معاملات الارتباط لقيم الثبات بالنسبة لقياس دافعية الإنجاز.

الأساتذة			العينة	المجال	المتغير
معامل الاستقرار	معامل الارتباط الداخلي	عدد العبارات			
0.81	0.84	6		الطموح	
0.76	0.79	7		المثابرة	
0.75	0.73	7		الأداء	
0.76	0.79	6		إدراك أهمية الزمن	
0.83	0.82	6		التنافس	
0.80	0.82	32		المجموع	

(عفاف وسطاني ص 117-118)

### 3-6 الأساليب الإحصائية المستعملة :

تعتبر الأساليب الإحصائية ذات أهمية بالغة، إذ أن الهدف من استخدامها هو التوصل إلى مؤشرات كمية تساعدنا على التحليل و التفسير و الحكم، لذا اعتمدنا في هذا البحث على أدوات الإحصاء الوصفي المتمثل في النسب المئوية و اختبار بيرسون و سبيرمان استعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.v20).

- النسبة المئوية:

يلجأ الباحث أحيانا إلى استخراج النسبة المئوية لمتغيرات سؤال معين في عينة واحدة مقارنة بين هذه المتغيرات بحيث تصبح عملية المقارنة سهلة بدلا من تحليل المعطيات معتمدا على التوزيعات التكرارية فقط.

و لحساب النسب المئوية لتكرار معين يقسم هذا التكرار على المجموع الكلي و يضرب في مئة فنستنتج النسب المئوية.

$$\text{عدد التكرارات} \\ \text{عدد افراد العينة} * 100 = \text{النسبة المئوية}$$

(غريب سيد احمد. 1997. ص 47)

- معامل ارتباط بيرسون:

يستخدم معامل الارتباط "بيرسون" الذي يرمز له بالحرف (r) في حالة البيانات الكمية التي تستخدم أما بمقياس المسافات المتساوية أو بمقياس مستوي النسبي . يشترط في تطبيق معامل الارتباط البسيط بين متغيرين أن تكون العلاقة بين المتغيرين أن (x) و (y) تتراوح قيمة معامل الارتباط بين -1 و 1 مرورا بالصفر. إذ كان معامل الارتباط يساوي 0 صفر فالعلاقة منعدمة . (عبد الكريم بوحفص، 2006، ص 211)

و معادلته كما يلي :

$$R = \frac{n(\sum x.y) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n(\sum x^2) - (\sum x)^2][n(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

-سبرمان براون:

و يعتمد هذه الطريقة على تجزئته الاختبار المطلوب تعيين معامل ثباته إلى نصفين (متكاملين) وذلك بعد تطبيق على مجموعة واحدة, و هناك عدة طرق لتجزئة الاختيار فقد يستخدم النصف الأول من الاختبار في مقابل الأسئلة ذات الأرقام الزوجية.

و هذا يعني انه بعد انتهاء تطبيق الاختبار في مقابل الأسئلة ذات الأرقام الزوجية.

يتم بعد ذلك حساب معامل الارتباط بين المجموعتين باستخدام معامل بيرسون و في هذه الحالة تحصل على معامل ثبات نصف الاختيار و عليه بتعيين تعديل هذا المعامل النتائج أو تصحيحه حتى نحصل على معامل الاختبار ككل .

و هناك عدة طرق أو قوانين نستخدم لتصحيح معامل ثبات نصف الاختبار منها معادلة سبيرمان براون:

$$R = \frac{2R_{\frac{1}{2}}}{1 + R_{\frac{1}{2}}}$$

(سعد عبد الرحمن. 1983.ص203 )

### خلاصة البحث:

بعد التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية و التطبيقية للبحث من دراسة استطلاعية التي تناولنا فيها كل من أهدافها ومبادئها، نتائجها و كذلك الدراسة و خصائصها، أدوات جمع البيانات و تحليلها تأتي في الفصل الموالي إلى عرض و تحليل ومناقشة نتائج البحث .

## الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج

عرض و تحليل و مناقشة و تفسير نتائج الدراسة الميدانية.

1- عرض و تحليل و تفسير النتائج.

2- مناقشة الفرضيات.

الاستنتاج العام.

**تمهيد:**

بعد تطبيق أدوات الدراسة ميدانيا و التي تضمنها العرض في الفصل السابق للدراسة،  
إذ قمنا بتوزيع استبيان التغيير التنظيمي و مقياس الدافعية للانجاز على عينة قوامها 100  
عامل في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM).

و بعد الرد على محتوى المقاييس حصلنا على كم من المعطيات و البيانات عن واقع  
التغيير التنظيمي و الدافعية للانجاز. و عليه يتضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي أفرزتها  
تطبيق الدراسة الأساسية، كما يتضمن أيضا مناقشة و تحليل لهذه النتائج.

## عرض و تحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية:

بعد تطبيق مقاييس الدراسة و جمع البيانات تم تفريغها في البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل حساب متغيرات البحث. تم الحصول على نتائج تم تبويبها في جداول و هي على النحو التالي:

### 1- عرض وتحليل النتائج:

#### 1-1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الاجرائية الاولى:

تنص الفرضية علي وجود علاقة بين التغيير التنظيمي و مستوى الطموح لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) هذا من خلال الجدول رقم (14):

المتغيرات	الافراد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة	الدلالة
التغيير التنظيمي	100	-0.229	0.023	0.05	دالة
مستوى الطموح					احصائيا

نلاحظ من الجدول (14) أن قيمة معامل ارتباط "Pearson" (r) ابلغت -0.229 و إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0.023 اصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 اي أن  $p < 0.05$  وهذا يعني وجود علاقة ارتباطيه ، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

وبالتالي الفرضية التي مفادها "توجد علاقة دال إحصائيا بين التغيير التنظيمي و مستوى الطموح لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) تحققت.

## 1-2 عرض و تحليل نتائج الفرضية الاجرائية الثانية:

تنص الفرضية على وجود علاقة بين التغيير التنظيمي و المثابرة لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) كما يمثل الجدول رقم (15):

المتغيرات	الأفراد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة	الدلالة
التغيير التنظيمي	100	- 0.254	0.012	0.05	دالة
المثابرة					احصائيا

نلاحظ من الجدول (15) أن قيمة معامل ارتباط "Pearson" (r) بلغت -0.254 و إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0.012 اصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 اي أن  $p < 0.05$  وهذا يعني وجود علاقة ارتباطيه ، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05). وبالتالي الفرضية التي مفادها "توجد علاقة دال إحصائيا بين التغيير التنظيمي المثابرة لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) تحققت.

### 1-3 عرض و تحليل نتائج الفرضية الاجرائية الثالثة:

تنص الفرضية على وجود علاقة بين التغيير التنظيمي ومستوى الأداء لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) كما يوضح في الجدول (16):

المتغيرات	الأفراد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة	الدلالة
التغيير التنظيمي	100	0.217	0.032	0.05	دالة
مستوى الأداء					إحصائيا

نلاحظ من الجدول (16) أن قيمة معامل ارتباط "Pearson" (r) بلغت 0.217 و إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0.032 اصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 أي أن  $p < 0.05$  وهذا يعني وجود علاقة ارتباطيه ، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05). وبالتالي الفرضية التي مفادها "توجد علاقة دال إحصائيا بين التغيير التنظيمي و مستوى الأداء لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) تحققت.

#### 4-1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الاجرائية الرابعة:

تنص الفرضية على وجود علاقة بين التغيير التنظيمي و إدراك أهمية الزمن لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) كما يوضحه الجدول (17):

المتغيرات	الأفراد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة	الدلالة
التغيير التنظيمي	100	- 0.244	0.016	0.05	دالة
إدراك أهمية الزمن					إحصائيا

نلاحظ من الجدول (17) أن قيمة معامل ارتباط "Pearson" (r) بلغت 0.244 - و إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0.016 اصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 أي أن  $p < 0.05$  وهذا يعني وجود علاقة ارتباطيه ، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05). وبالتالي الفرضية التي مفادها "توجد علاقة دال إحصائيا بين التغيير التنظيمي و إدراك أهمية الزمن لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) تحققت.

#### 5-1 عرض و تحليل نتائج الفرضية الاجرائية الخامسة:

تنص الفرضية على وجود علاقة بين التغيير التنظيمي التنافس لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) كما يوضحه الجدول (18):

المتغيرات	الأفراد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة	الدلالة
التغيير التنظيمي	100	0.232	0.021	0.05	دالة
التنافس					إحصائيا

نلاحظ من الجدول (18) أن قيمة معامل ارتباط "Pearson" (r) بلغت 0.232 و إن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0.021 اصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 اي أن  $p < 0.05$  وهذا يعني وجود علاقة ارتباطيه ، و هي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05). وبالتالي الفرضية التي مفادها "توجد علاقة دال إحصائيا بين التغيير التنظيمي ومستوى التنافس لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) تحققت.

## 2- مناقشة وتفسير النتائج:

بعدها تعرضنا في الفصل السادس إلى عرض النتائج حسب كل فرضية سنحاول في هذا

الفصل مناقشة نتائج الدراسة :

### 1-2 الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية علي وجود علاقة دالة إحصائيا بين التغيير التنظيمي و مستوى الطموح لدى عمال التغيير التنظيمي و مستوى الطموح لدى عمال المؤسسة الوطنية (ENIEM).

بناءً على نتائج هذه الفرضية التي بينت أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و مستوى الطموح لدى عمال التغيير التنظيمي و مستوى الطموح لدى عمال المؤسسة الوطنية (ENIEM) حيث بلغ معامل pearson (-0.229) عند مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني انه توجد علاقة و بالتالي فان الفرضية التي مفادها "توجد علاقة دالة إحصائية في التغيير التنظيمي و مستوى الطموح لدى عمال المؤسسة الوطنية (ENIEM) قد تحققت.

هذه الدراسة تتفق مع دراسة عماد لعلاوي 2012 التي تمحورت حول مفهوم العمل عند العمال و علاقتهم بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية في مصالح الضرائب بقسنطينة و كان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة الوصول إلى تفسير العلاقة بين مفهوم العمال و دافعيتهم من خلال إشباع الحوافز المادية. اعتمدت على عينة مكونة من 137 عامل، حيث استعمل الاستبيان كأداة، حيث توصل إلى أن العمل مهم للعمال و إشباع الحوافز المادية يؤثر فعلا على دافعيتهم.

هذه النتائج تشير أن طبيعة التغييرات التي يتعرض لها العامل لها علاقة بطموحه، حيث يمكن أن نفسر ذلك أن طموحه يتعلق بالتغيير.

## 2-3 مناقشة الفرضية الإجرائية الثانية:

تنص الفرضية على: وجود علاقة بين التغيير التنظيمي و المثابرة لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM).

و بناء على نتائج هذه الفرضية التي بينت انه توجد علاقة دالة إحصائيا في التغيير التنظيمي و المثابرة لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM).

حيث بلغ معامل الارتباط " Pearson " (-0.254) عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني انه توجد علاقة و بالتالي فان الفرضية التي مفادها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي و المثابرة لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) تحققت.

يتضح من النتائج أن العمال يتمتعون بمثابرة حيث التغيير يولد عنده مستوى من المثابرة و الجد.

#### 2-4 مناقشة الفرضية الاجرائية الثالثة:

تنص الفرضية على وجود علاقة بين التغيير التنظيمي ومستوى الأداء لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM).

بناء على نتائج هذه الفرضية التي بينت أنه توجد علاقة دالة إحصائيا بين التغيير التنظيمي و مستوى الأداء لدى عمال التغيير التنظيمي و مستوى الأداء لدى عمال المؤسسة الوطنية (ENIEM) حيث بلغ معامل Pearson (-0.217) عند مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني انه توجد علاقة و بالتالي فان الفرضية التي مفادها "توجد علاقة دالة إحصائيا في التغيير التنظيمي و مستوى الأداء لدى عمال المؤسسة الوطنية (ENIEM) قد تحققت.

و هذه الدراسة تتفق مع (دراسة النابلسي 1982) المذكورة في الفصل الاول لحاصل داخل المؤسسة و هذا ما يؤكد وجود علاقة بين الأداء و التغيير.

## 2-5 مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص على وجود علاقة دالة إحصائياً بين التغيير التنظيمي و إدراك أهمية الزمن لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM).

بناءً على نتائج هذه الفرضية التي بينت أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين التغيير التنظيمي و إدراك أهمية الزمن لدى عمال المؤسسة الوطنية (ENIEM) حيث بلغ معامل Pearson (-0.244) عند مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني انه توجد علاقة و بالتالي فان الفرضية التي مفادها "توجد علاقة دالة إحصائياً في التغيير التنظيمي و مستوى إدراك أهمية الزمن لدى عمال المؤسسة الوطنية (ENIEM) قد تحققت.

هذه الدراسة تتفق مع دراسة الأستاذ عثمان مريم 2010 من حيث الضغوط المهنية و علاقتها بدافعية الانجاز حيث تكمن أهميتها في أنها تحاول دراسة الدافعية للانجاز لأعوان الحماية المدنية بالوحدة المركزية ببسكرة و كذلك مساعدة المسؤولين في مؤسسة الحماية المدنية حيث أجريت على عينة قوامها 100 عامل للأخذ بالأسباب الناجعة التي تؤدي إلى تنمية دافع الانجاز لدى موظفيها و ذلك لضمان نتائج متوقعة من الأداء، استعمل الباحث مقياسين حيث كان

الأول لقياس الضغوط أما الثاني لقياس دافع الانجاز توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة ارتباطيه بين الضغوط المهنية و دافع الانجاز.

هذه النتيجة تدل على أن العمال يتكيفون مع البيئة العملية المألوفة. تتفق هذه النتيجة مع التوجهات النظرية التي تشير إلى أن الدافعية للانجاز أحد آثار التغيير و هي تتفاوت من شخص لأخر و من خلال التجارب التي تحدث للفرد في حياته تعرضه إلى مواقف، و من بينها التغييرات الحاصلة في عمله ، حيث أن غرض العامل هو تحقيق النجاح و تحصيل الشهادة التي لا تأتي إلا بالجد و الاجتهاد ما يشكل دافع كبير عنده ، كما أن نتائج الدراسة سواء من خلال استبيان التغيير التنظيمي أو مقياس الدافعية للانجاز تظهر تحقيق الأهداف و النجاح لمعظم العمال.

و تتعارض نتائج دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة منصور بن زاهي 2006 التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي و الدافعية للانجاز، و قد تكونت العينة من (231) إطار عامل بقطاع المحروقات الجزائرية (سونطراك) ،وقد استخدم الباحث مقياس الدافعية للانجاز حيث أسفرت النتائج عن عدم وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدافعية للانجاز و الشعور بالاغتراب الوظيفي.

أظهرت نتائج الدراسة أن عامل الزمن يلعب دور مهم في عملية التغيير حيث أن زمن التغيير يؤثر بشكل كبير على العامل و قدراته.

## 1-2-6 مناقشة الفرضية الجزئية الخامسة:

تنص الفرضية على وجود علاقة دال إحصائياً بين التغيير التنظيمي ومستوى التنافس لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تحققت.

بناءً على نتائج هذه الفرضية التي بينت أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين التغيير التنظيمي و مستوى التنافس لدى عمال المؤسسة الوطنية (MEINE) حيث بلغ معامل Pearson (-0.232) عند مستوى الدلالة (0.05) هذا يعني انه توجد علاقة و بالتالي فان الفرضية التي مفادها "توجد علاقة دالة إحصائياً في التغيير التنظيمي و مستوى التنافس لدى عمال المؤسسة الوطنية (ENIEM) قد تحققت.

من خلال النتائج المتوصل إليها تبين لنا ان البيئة التنافسية داخل المؤسسة تعتبر الاساس في نجاح قيادة التغيير في المؤسسة.

بما انه تحققت كل الفرضيات هذا يدل على تحقق الفرضية العامة للبحث التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و دافعية الانجاز لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

## الاستنتاج:

بعد توظيفنا لاستبيان التغيير التنظيمي و مقياس دافعية الانجاز "عبد الرحمان صالح الازرق" الذي طبق على عينة مكونة من 100 عامل في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM).

وبعد جمع البيانات و معالجتها إحصائيا في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية و بعد (ENIEM) عرضها و تحليلها و مناقشتها توصلنا إلى تحقق الفرضية الإحصائية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي في مستوى الطموح عمال (ENIEM), و تحقق الفرضية الإجرائية الثانية التي تنص على وجود علاقة دالة إحصائية في التغيير التنظيمي في مستوى المثابرة عمال (ENIEM), و أيضا تحقق الفرضية الإجرائية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي في مستوى الأداء عمال (ENIEM), و تحقق الفرضية الإجرائية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي في مستوى إدراك أهمية الزمن عمال (ENIEM), و تحقق الفرضية الإجرائية الخامسة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في التغيير التنظيمي في مستوى التنافس عمال (ENIEM) .

و بما انه تحققت كل الفرضيات هذا يدل على تحقق الفرضية العامة للبحث التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و دافعية الانجاز لدي عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

## خلاصة البحث :

تناول هذا البحث علاقة التغيير التنظيمي و دافعية الانجاز , وقد تم إجرائه في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) حيث تم طرح التساؤل التالي هل هناك علاقة بين التغيير التنظيمي و دافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM).

و للإجابة المؤقتة للبحث تم طرح الفرضيات الإجرائية الممثلة في:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و مستوى طموح عمال (ENIEM).

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي مستوى مثابرة عمال (ENIEM).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و مستوى أداء عمال (ENIEM).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي مستوى إدراك عمال (ENIEM) أهمية الزمن .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و مستوى تنافس عمال (ENIEM).

و للتحقق من هذه الفرضيات قمنا بإجراء دراسة استطلاعية و أساسية في المؤسسة على عينة بحث مكونة من 100 عامل من المجتمع الأصلي 204 عامل في وحدة التجارية .

و قد اعتمدنا على استبيان التغيير التنظيمي و مقياس دافعية الانجاز للدكتور " لعبد الرحمان صالح الأزرق" كأدوات للدراسة , و من خلال تحليل ما سبق توصلنا إلى النتائج التالية :

تحقق كل الفرضيات الإجرائية فإذن تحقق الفرضية العامة التي تنص أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي و دافعية الانجاز لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (EMEIN).

## اقتراحات البحث:

- ضرورة إشراك العاملين في عملية التغيير و جعلهم جزء لا يتجزأ منه.
- إشعار العاملين بالتغيير، و التمهيد به و إعلامهم بأن عملية التغيير تتم لمصلحة الشركة و العاملين على حد سواء.
- ضرورة تقديم جميع المعلومات عن طريق فتح باب النقاش بإعطاء شرح مفصل عن التغيير و ما سوف يتم انجازه.
- مناقشة جميع الأفكار و المخاوف الخاصة بالتغيير.
- ضرورة تخصيص جزء من أموال الشركة لإحداث التغيير من خلال تحديد احتياجات الموظفين للقيام بإعمال التغيير بتحديد الموارد المتاحة المساعدة في ذلك مثل ( التدريب، الأدوات، الخبراء)
- رفع دافعية أداء الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية و المعنوية و توفير كافة الإمكانيات التي تساعدهم على انجاز مهامهم الوظيفية الموكلة إليها و تكريم المتميزين منهم و منحهم ما يستحقونهم من مكافآت تشجيعية كانت مادية أو معنوية .
- إجراء المزيد من الدراسات و البحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على رفع مستوى دافعية الانجاز .
- محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات نحو المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين و محاولة مواجهتها و التغلب عليها.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

1. إبراهيم فشقوش و طلعت منصور. (1979). دافعية الانجاز و قياسها. ط1. مكتبة انجلو المصرية. مصر.
2. احمد ماهر. (2007). تطوير المنظمات. الدار الجامعة الإسكندرية. مصر.
3. احمد محمد الزغبى. (2001). مدخل إلى علم النفس. ط1. دار الفكر للنشر و التوزيع. عمان.
4. إخلص محمد عبد الحفظ. (2004). علم النفس الرياضي (مبادئه و تطبيقاته) العالمية للنشر و التوزيع.
5. أديب محمد الخالدين (2008). السلوكية و الإدارية. المؤسسة الجامعية. لبنان. بيروت.
6. الدهان أميمة. (1992). نظريات منظمات الأعمال. الطبعة الأولى. مطبعة الصفدي. عمان.
7. الماضي. (2000). محمد المحمدي. إستراتيجية التغيير التنظيمي مدخل إسلامي مقارنة. الطبعة 1. دار النشر للجامعات. مصر.
8. أمال صادق. (2000). فؤاد أبو حطب. علم النفس التربوي مكتبة عبد الفتاح. عنان. مصطفى حسين باي. مقدمة في علم النفس الرياضة مركز الكتاب للنشر. القاهرة. مصر.
9. انور محمد الشرقاوي. (1982). استلذ علم النفس التربوي. كلية التربية. جامعة عين شمس. الجزء الاول.
10. اياد حماد. (2011). اثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية. المجلد 27. العدد الرابع.

11. بلال خلف السكرانة. (2009). التطوير التنظيمي و الإداري. دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى- عمان.
12. بوفلجة غياث. (1992) مقدمة في علم النفس التنظيمي. ديوان المطبوعات الجامعية. بدون طبعة. الجزائر (بن عكنون).
13. ثابت عبد الرحمان إدريس. (2007). إدارة الأعمال نظريات و نماذج وتطبيقات . دار الجامعة الاسكندرية. مصر.
14. ثروت مشهور (2010). استراتيجيات التطور الإداري. دار أسامة للنشر و التوزيع. عمان الأردن.
15. ثروت مشهور. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري. دار أسامة للنشر و التوزيع. عمان الاردن.
16. جمال الدين لعويسات. (2003). السلوك التنظيم و التطور الإداري. دار هومة. الجزائر.
17. خضير كاظم حمود. (2007). ياسين كاسب الخرشة. إدارة الموارد البشرية دار المسيرة. الطبعة الأولى. عمان.
18. راوية حسن. (2004). السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية. مصر.
19. رحيم حسين. (12-13 ماي 2010). التغيير في منظمات الأعمال. الملتقي الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. كلية العلوم و الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سعد حلب. البليدة.
20. رواية محمد حسن. (1999). السلوك في المنظمات. الدار الجامعية للنشر و التوزيع الاسكندرية.
21. زيد منير عبوي. (2007). إدارة التغيير و التطوير. دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع الطبعة الأولى. الأردن (عمان).

22. سامي محمد ملحم. (2000). القياس و التقويم في التربية و علم النفس. دار النهضة العربية. القاهرة. بدون طبعة.
23. سمير كامل أحمد. (2004). التوجيه و الإرشاد النفسي. ط2 مركز الإسكندرية للكتاب الأزرابطية.
24. سهير كامل أحمد (2004). التوجيه و الإرشاد النفسي. ط2. مركز الإسكندرية للكتاب الأزرابطية.
25. شفيق رضوان. (1994). السلوكية و الإدارة. ط2. المؤسسة الجامعية لبنان. بيروت.
26. صلاح عبد الباقي. (2000). علم النفس الصناعي. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية مصر.
27. طارق كمال. (2006). علم النفس الصناعي. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية مصر.
28. طارق كمال. (2006). علم النفس الصناعي. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية. مصر.
29. طاهر محمود. (2008). كلالدة تنمية و إدارة الموارد البشرية. دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع. الطبعة الأولى نعمان. الأردن..
30. عبد الكريم بوحفص. (2005). الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية و الإنسانية. ديوان المطبوعات الجامعية. ط2. بن عكنون الجزائر.
31. عبد اللطيف محمد خليفة(2000). مفهوم الدافع للإنجاز. قياسها بدون طبعة. دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع. القاهرة.
32. عبد اللطيف محمد خليفة. (2000). الدافعية للإنجاز. دار غريب. القاهرة مصر.

33. عدس عبد الرحمان. (1999). علم النفس التربوي نظرة معاصرة. دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ط1. عمان. الأردن.
34. عصام على الطيب. (2006). ببح عبده رشوان. علم النفس المعرفي. عالم الكتب ط1 القاهرة.
35. فاروق عبده فليه و محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسير للنشر و التوزيع. عمان. الأردن.
36. فنوش نصير. (2011-2012). دافعية الإنجاز و علاقتها ببعض سمات الشخصية لدى التلاميذ الممارسين الرياضي اللاصفي الخارجي(دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة). أطروحة دكتوراه (غير منشورة) جامعة الجزائر .
37. كامل محمد محمد عويضة. (1996). علم النفس الصناعي. دار الكتب العلمية بيروت. لبنان.
38. مجدي أحمد محمد عبد الله. (2004). علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق. ط1. دار المعرفة الجامعية. كلية الأدب الإسكندرية.
39. محمد بن يونس التمران العطيات. (2006). إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير. رؤية معاصرة لمدير القرن 21\_ دار حامد للنشر عمان. الأردن.
40. محمد خليفة عبد اللطيف (2000). الدافعية للإنجاز. بدون طبعه. دار غرب للطباعة و النشر و التوزيع. عمان.
41. محمد عبد الفتاح عدس. (1999). تدني الإنتاج المدرسي أسبابه و علاجه. ط1. دار النشر للطباعة و النشر و التوزيع. عمان.
42. محمد عزيز إبراهيم (1984). مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية و النفسية. مكتبة ابجو المصرية. مصر.
43. محمد قاسم القريوتي. (2009). السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الاعمال ط5. دار وائل للنشر و التوزيع. عمان. الاردن.

44. محمد محمود بني يونس. (2007). سيكولوجية الدافعية و الانفعالات ط2. دراسة السيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان، الأردن.
45. محمد محمود بني يونس. (2009). سيكولوجية الدافعية و الانفعالات ط2. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة. عمان. الاردن.
46. محمود سلمان العميان. (2008) السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال. ط 4. دار وائل للنشر و التوزيع، عمان. الأردن .
47. محمود عبد الفتاح. عنان مصطفى حسن باي. مقدمة في علم النفس الرياضي. مركز الكتاب للنشر. القاهرة. مصر.
48. محي الدين أحمد حسين. (1998) دراسات في الدوافع و الدافعية. دار المعارف. القاهرة.
49. مصطفى حسين باهي وأمينة إبراهيم شبلي. (1998). الدافعية النظريات و التطبيقات الطبعة الأولى. القاهرة. مصر.
50. مصطفى حسين باهي. (1998). أمينة إبراهيم سبلن الدافعية نظريات و تطبيقات. مركز الكتاب للنشر. القاهرة.
51. مصطفى عشوي. (1992). أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي. المؤسسة الوطنية للكتاب الجرائر.
52. معيزي قويدر. يومي 12-13 ماي (2010). مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي. إدارة التغيير. مقاومة التغيير. الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم التسيير. جامعة سعد دحلب. البليدة.
53. ملحم، يحيى سليم الابراهيم. (2008). محمد شاکر استراتيجيات و أسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية : حالة تطبيقية على الشركات الأردنية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد (4).

54. موسي اللوزي. (1999). التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة. دار وائل للطبعة و النشر عمان. الأردن. الطبعة الأولى.
55. موسي اللوزي. (2002). التنمية الإدارية ط2. دار وائل للنشر و التوزيع. عمان الأردن.
56. وائل مختار إسماعيل. (2009). إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات. دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ط1\_ عمان. الأردن.
57. طاهر محمود كلادة. (2008). تنمية و إدارة الموارد البشرية. دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع. الطبعة الأولى نعمان. الأردن.

#### رسائل ماجستير:

58. المدهون محمد رفيق. (1999). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية. دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية. جامعة آل البيت. الأردن.
59. صوشي كمال. (2007). اثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسات الصناعية. رسالة ماجستير تخصص علم النفس عمل و تنظيم. جامعة قسنطينة.
60. عباس سمير. (2008). الثقافة التنظيمية و علاقتها باستراتيجيات التغيير. رسالة ماجستير. في علم النفس الاجتماعي للتنظيم و التسيير في جامعة الجزائر.
61. عثمان مريم. (2010). الضغوط المهنية و علاقتها بدافعية الانجاز. رسالة ماجستير. تخصص علم النفس عمل و التنظيم. جامعة قسنطينة .

62. عفاف وسطاني (2010). دافعية الانجاز لدى فريق العمل و علاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية. رسالة ماجستير. تخصص إدارة تربية. جامعة سطيف.
63. قريد صلاح الدين. (2007-2008). التغيير التنظيمي و أثره على المعاش النفسي عند العمال. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. جامعة الجزائر.
64. مبارك بنية ضامن العنزي. (2004). التغيير التنظيمي و علاقه بأداء العاملين. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. الرياض.
65. حداد نسيمة. (2001). علاقة الدافعية للانجاز و القلق في البكلوريا. رسالة الماجستير في علم الاجتماع. جامعة الجزائر.

#### قائمة القواميس:

66. الموسوعة العربية العالمية 10، 1999، ط2، مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر و التوزيع.

#### رسائل الدكتوراة:

67. عماد لعلاوي. (2010). مفهوم العمل لدى العمال و علاقه بدافعية في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية. رسالة دكتوراة. تخصص علم النفس عمل و تنظيم. جامعة قسنطينة.
68. منصور بن زاهي. (2006). الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقه بالدافعية للانجاز. أطروحة دكتوراة منشورة. جامعة منتوري. قسنطينة.

#### -قائمة المراجع باللغة الفرنسية: i.

69. Jean Brillman. (2003). Des meilleur pratique de management 4 éme édition d'organisation. Paris. France.

70. Pierre Marin et Eric Debavaller. (2002) Manager l'écoute de sociologie. d'organisation. Paris-France.
71. McKenna E. 2000. Business psychology and organizational behavior. A student's handbook 3.ed Philadelphia : psychology. Press.