

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولوجاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

عنوان المذكرة:

## التغير التنظيمي وعلاقته بالدافعية "دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-البويرة-"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ(ة):

د - عي علي صبرينة

إعداد الطالبتين:

ك. ابراهيمي ملاك اية

ك. نايلي لينة

السنة الجامعية: 2025/2024

## شكر وعرفان

"جاء في التنزيل الحكيم "لئن شكرتم لأزيدنكم "

ومنه بداية بحمد الله حمدا كثيرا مباركا ونشكر جزيل الشكر على نعمه وتوفيقه لنا في انجاز هذا العمل فله الحمد والشكر.

نتقدم بجزيل الشكر وفائق التقدير والاحترام وأسمى عبارات العرفان إلى الأستاذة المشرفة الفاضلة "عمي علي صبرينة" التي كانت لنا خير موجه و مرشد ولم تبخل علينا بكل ما تملك من جهد و صبر و وقت لإتمام هذا العمل.

فليبارك الله لها هذا الجهد

كما ننثي بجزيل الشكر إلى اللجنة المناقشة التي تبنت مناقشة هذا العمل.  
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين مدوا لنا العون أدامهم منبعا ومنهلا

للعلم إن شاء الله.

نتشكر كذلك زملائنا وأصدقائنا طلبة قسم علم النفس عمل وتنظيم كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في انجاز هذا سواء كان من قريب أو من بعيد.

فجزيل الشكر إلى كل هؤلاء.

## الإهداء

قال تعالى: (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك..

ولا تطيب اللحظات الا بذكرك.. ولا تطيب الاخرة الا بعفوك..

ولا تطيب الجنة الا برؤيتك

الله جل جلاله

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. الى النبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الى من وهبني الحياة والامل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، ومن علموني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، برا، واحسانا، ووفاء لهما والذي العزيز ووالدتي العزيزة.

الى أختاي زينب وصبرينة انار الله دربهما.

الى العائلة الكبيرة، الاعمام والاقوال حفظهم الله.

الى كل اساتذتي الافاضل الذين كانوا شموعا تنير الطريق امامي.

الى رفاق الخطوة الأولى والخطوة ما قبل الأخيرة، الى من كانوا خلال السنين العجاف سحابا ممطرا، انا ممتن.

واخيرا، الى نفسي لمقاومتي كل يوم، شكرا لنفسي التي صبرت واجتهدت الى ان حققت.

ملاك أية

## الإهداء

الحمد لله على لذة الإنجاز و الحمد لله عند البدء والختام  
واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين  
وبكل حب اهدي ثمرة تخرجي ونجاحي:  
الى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلا حدود واعطاني بلا مقابل من علمني ان النجاح كفاح  
وسلاحها العلم والمعرفة داعمي وسندي بعد الله فخري واعتزازي: والدي.  
الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها واحتضنني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها الى القلب  
الحنون الى سر قوتي وسمائي جنتي: والدتي.  
الى ضلعي الثابت الى من شددت عضدي الى خيرة ايامي وصفوتها الى قرة عيني اخي ولید.  
الى من ساندني بكل حب وأزاح عن طريقي المتاعب ممهدا لي الطريق زارعا في الثقة والإصرار  
واضاء دربي وطريقي في كل خطوة اخطوها، كنتم لي الحب والسند اخوتي.  
الى رفقاء السنين وأصحاب الشدائد الى رفيقاتي في المشوار الى كل من راهن دائما على نجاحي.  
الى جميع من علموني وأرشدوني ووجهوني اساتذتي الأعزاء.  
الى تلك الروح التي لم تتوقف يوما عن الحلم، الى نفسي التي امنت، وسعت، وثابرت حتى وصلت  
اهدي هذا التخرج لا بوصفه نهاية، بل باعتباره بداية لحلم أكبر.

نايلي لبنة



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الثقافة التنظيمية والتغيير في الموارد البشرية) بمستوى الدافعية لدى عينة من العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية قوامها (149) عامل، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيان أعد من طرف الطالبتين وقد استعمل في المعالجة الإحصائية معامل الارتباط "بيرسون" وتم التوصل الى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة ومتوسطة بين التغيير في الهيكل التنظيمي ومستوى الدافعية لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة وقوية بين التغيير التكنولوجي ومستوى الدافعية لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة ومتوسطة بين التغيير في الثقافة التنظيمية ومستوى الدافعية لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية بين التغيير في الموارد البشرية ومستوى الدافعية لدى العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة.

**Abstract of study:**

This study aimed to examine the nature of the relationship between the dimensions of organizational change (structural change, technological change, cultural change, and human resource change) and the level of motivation among a sample of 149 employees at the SONELGAZ branch in Bouira, chosen with a stratified random method. The study employed a descriptive research methodology, and data were collected using a questionnaire made by the two students. For statistical analysis, Pearson's correlation coefficient was used. The findings revealed the following :

- A statistically significant, positive, and moderate correlation exists between structural change and employee motivation.
- A statistically significant, positive, and strong correlation exists between technological change and employee motivation.
- A statistically significant, positive, and moderate correlation exists between organizational cultural change and employee motivation.
- A statistically significant, positive, and strong correlation exists between human resource change and employee motivation.

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	اهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
	ملخص بالعربية
	ملخص بالإنجليزية
أ-ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	
07	1- إشكالية الدراسة
09	2- فرضيات الدراسة
10	3- أسباب اختيار الموضوع
10	4- أهمية الدراسة
11	5- أهداف الدراسة
12	6- تحديد مفاهيم الدراسة
14	7- استعراض الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التغيير التنظيمي	
	تمهيد
24	1- تعريف التغيير التنظيمي
26	2- أهمية التغيير التنظيمي

27	أهداف التغيير التنظيمي	-3
30	أنواع التغيير التنظيمي	-4
33	خصائص التغيير التنظيمي	-5
34	أسباب التغيير التنظيمي	-6
36	أبعاد التغيير التنظيمي	-7
37	مراحل التغيير التنظيمي	-8
39	عوامل نجاح التغيير التنظيمي	-9
39	عوامل فشل التغيير التنظيمي	-10
40	مجالات التغيير التنظيمي	-11
41	نماذج التغيير التنظيمي	-12
43	مقاومة التغيير التنظيمي	-13
46	قياس التغيير التنظيمي	-14
48	خلاصة	
الفصل الثالث: الدافعية		
51	تمهيد	
51	تعريف الدافعية	-1
53	المفاهيم المتعلقة بالدافعية	-2
56	أنواع الدافعية	-3
58	نماذج الدافعية	-4
60	خصائص الدافعية	-5
61	أهمية الدافعية	-6
63	مصادر الدافعية	-7
65	وظائف الدافعية	-8

66	9- دورة دافعية العمل
68	10- ابعاد الدافعية
70	11- مكونات الدافعية
70	12- العوامل المؤثرة في زيادة الدافعية
75	13- العوامل المعيقة للدافعية في المنظمات
76	14- قياس الدافعية
78	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
82	تمهيد
82	1- الدراسة الاستطلاعية
82	2- منهج الدراسة
82	3- مجالات الدراسة
83	4- مجتمع الدراسة
83	5- عينة الدراسة
87	6- أدوات جمع البيانات
93	7- الأساليب الإحصائية
93	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
96	تمهيد
96	1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى
97	2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
98	3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

99	4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
103	5- تحليل ومناقشة عامة للنتائج
104	توصيات
106	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مراحل التغيير التنظيمي.	38
2	مجالات التغيير التنظيمي.	40
3	خصائص العينة وفق متغير الجنس.	84
4	يوضح توزيع الإطارات حسب متغير الاقدمية.	85
5	توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية.	86
6	وصف محاور بنود استبيان التغيير التنظيمي.	88
7	يوضح مقياس ليكرت الخماسي.	88
8	معامل الارتباط بين كل بند من بنود بعد التغيير في الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للبعد.	89
9	معامل الارتباط بين كل بند من بنود بعد التغيير في التكنولوجيا والدرجة الكلية للبعد.	89
10	معامل الارتباط بين كل بند من بنود بعد التغيير في الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للبعد.	90
11	معامل الارتباط بين كل بند من بنود بعد التغيير في الفرد والدرجة الكلية للبعد.	90
12	يوضح تشبع كل بند من بنود الدافعية بالدرجة الكلية للمحور.	91
13	يوضح معاملات الارتباط باستخدام معادلة الفا كرونباخ لأبعاد استبيان التغيير التنظيمي والدافعية.	92
14	يوضح العلاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي ومستوى الدافعية.	96
15	يوضح العلاقة بين التغيير التكنولوجي ومستوى الدافعية.	97
16	يوضح العلاقة بين التغيير في الثقافة التنظيمية ومستوى الدافعية.	98
17	يوضح العلاقة بين التغيير في الموارد البشرية ومستوى الدافعية.	99
18	العلاقة بين التغيير التنظيمي ككل ومستوى الدافعية	104

## قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح أهمية التغيير التنظيمي.	26
2	يوضح اهداف التغيير التنظيمي.	29
3	يوضح أنواع التغيير التنظيمي.	32
4	يمثل مصادر الدافعية.	64
5	يمثل النموذج الأساسي للدافعية.	68
6	يوضح دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس	85
7	يوضح مدرج تكراري يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس.	85
8	يوضح دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب متغير الاقدمية.	86
9	يوضح مدرج تكراري يمثل توزيع العينة حسب متغير الاقدمية.	86
10	يوضح دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية.	87
11	يوضح مدرج تكراري يمثل توزيع العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية.	87



# مقدمة

أضحت المنظمات في العصر الراهن كيانات ديناميكية تتفاعل بشكل مستمر مع محيط خارجي، يتسم بالتسارع والتعقيد وعدم الاستقرار، فقد بات التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، لكونه يمثل استجابة حتمية لمتطلبات التكيف مع المستجدات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، ولم يعد الحديث عن التغيير خيارا إداريا يمكن تأجيله أو تجاهله، بل غدا ضرورة استراتيجية تفرضها البيئة التنافسية والضغوط المتزايدة نحو الجودة والكفاءة والاستدامة.

وفي خضم هذه التحولات تبرز أهمية البعد الإنساني في عملية التغيير، باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح أو فشل أي مبادرة تنظيمية. فالعامل البشري لم يعد ينظر اليه كعنصر منفذ فحسب، بل كمشارك فعال ومؤثر في صياغة وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن هنا تكتسب الدافعية مكانة جوهرية في فهم سلوك العاملين أثناء فترات التغيير، حيث أن مستوى تحفيز الأفراد واستعدادهم للانخراط الإيجابي في مسار التغيير يحدد إلى حد بعيد مدى فعالية هذا الأخير ونجاعته.

في هذا السياق جاءت هذه الدراسة التي تتناول موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالدافعية لدى عينة من العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، حيث تسعى إلى استكشاف العلاقة القائمة بين أبعاد التغيير التنظيمي كالتغيير في الهيكل والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية والأفراد بالدافعية. إذ أن فهم هذه العلاقة بين هذين المتغيرين يعد أمرا بالغ الأهمية بالنظر إلى ما ينجم عن التغيير من تبعات قد تتفاوت بين تعزيز الأداء التنظيمي أو العكس إثارة مشاعر الغموض والقلق وفقدان الانتماء.

كما قد تم اختيار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز كإطار تطبيقي للدراسة، باعتبارها مؤسسة حيوية تمثل نموذجا للمؤسسات الاقتصادية التي تشهد تحولات تنظيمية مستمرة، تتقاطع فيها متطلبات الخدمة العمومية مع ضرورات الإصلاح الإداري وتحديث أنماط التسيير. وهو ما يطرح تساؤلات عديدة وعميقة حول كيفية استقبال العاملين لهذه التحولات، ومدى انعكاسها على دافعتهم للعمل. وبذلك تهدف هذه الدراسة إلى تقسيم مساهمات علمية جادة في ميدان علم النفس التنظيمي من خلال معرفة العلاقة القائمة بين التغيير والدافعية لتقديم توصيات تطبيقية قابلة للتفعيل من قبل القائمين على تسيير الموارد البشرية بغرض تحقيق توازن فعال بين الأهداف التنظيمية والرفاه النفسي المهني للعاملين. وللقيام بهذه الدراسة قسمناها إلى جانبين:

## ١- الجانب النظري: يضم ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** خصصناه لعرض الإطار العام للإشكالية، تناولنا فيه إشكالية الدراسة تساؤلاتها وفرضياتها، بالإضافة الى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة، كما قمنا بتحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة، في الأخير قمنا بعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة لموضوع دراستنا.

**الفصل الثاني:** خصصناه لعرض التراث النظري لمتغير التغيير التنظيمي، تناولنا فيه عدة عناصر حيث تطرقنا فيه الى مفهوم التغيير التنظيمي، خصائصه انواعه بالإضافة الى أهميته وأهدافه وابعاده، وأيضا التطرق الى أسبابه وعوامله ومجالاته ونماذجه ومقاومته وقياسه.

**الفصل الثالث:** خصصناه لعرض التراث النظري لمتغير الدافعية ابتداء من مفهوم الدافعية، والمفاهيم المرتبطة بها، أنواعها، خصائصها، وظائفها، ابعادها بالإضافة الى عرض مكوناتها وأهميتها ومصادرها وأيضا دورة دافعية العمل، وكذا توضيح العوامل المؤثرة والمعيقة لدافعية العاملين وختمنا الفصل بطرق قياسها

## ب - الجانب الميداني: يضم فصلين:

**الفصل الرابع:** المعني بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تضمن الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وكيفية اختيارها، الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والإشارة الى اهم خصائصها السيوكومترية، كما تم التطرق أيضا للأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة.

**الفصل الخامس:** خصصناه لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

في الأخير تم التطرق الى الاستنتاج العام للدراسة، وضع المقترحات وصولا للخاتمة

# الجانب النظري



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

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

## 1- إشكالية الدراسة :

في ظل اشتداد المنافسة وتزايد متطلبات الزبائن أصبحت مؤسسات الخدمة العمومية، ومن بينها مؤسسات توزيع الكهرباء والغاز مجبرة على تبني برامج تغيير تنظيمي شاملة، تلمس مختلف مكوناتها الداخلية بهدف تعزيز الأداء وضمان الاستجابة الفعالة للضغوط الخارجية. وهذا التغيير لم يعد خيارا بل أصبح ضرورة حتمية للبقاء (kotter, 1996)

ويكتسب التغيير التنظيمي أهميته من كونه عملية متعددة الأبعاد أبرزها التغيير في الهيكل التنظيمي الذي يعكس مرونة أكثر في توزيع الصلاحيات وتنظيم العلاقات الوظيفية، التغيير التكنولوجي الذي يحدث تغيرات جوهرية على مستوى الوسائل والآليات المعتمدة في أداء المهام ، بالإضافة الى التغيير في الثقافة التنظيمية التي تعد الاطار المرجعي للقيم والمعتقدات والسلوكيات المؤسسية، الى جانب البعد المتعلق بالأفراد من حيث تطوير قدراتهم وتكييف مهاراتهم مع متطلبات المرحلة الجديدة، ويؤكد كل من (cummings and worley, 2009) أن التغيير التنظيمي الفعال والناجح هو ذلك الذي يمس ويعالج جميع هذه الأبعاد بشكل شامل ومتوازن. في المقابل أظهرت العديد من الدراسات أن نجاح التغيير لا يرتبط فقط بجودة تصميمه، بل بمدى تقبل العاملين له واستعدادهم للانخراط فيه، مما يبرز أهمية الدافعية كعامل محوري في تحديد نجاح أو فشل مشاريع التغيير.

فالدافعية اذن تعتبر حجر الأساس في السلوك التنظيمي لما لها من دور في توجيه طاقات الأفراد نحو تحقيق الغايات التنظيمية، ويؤكد في هذا الصدد كل من (deci and ryan, 2000) أن تلبية الحاجات النفسية (كالاستقلالية والكفاءة والانتماء) تزيد من دافعية الافراد مما ينعكس إيجابا، على تقبل التغيير والانخراط فيه ومواجهة مقاومته او التعامل معه بسلبية.



من جهة أخرى تشير الأبحاث الى أن التغيير الذي يتم دون اشراك حقيقي للعاملين أو دون تحفيزهم الكافي غالبا ما يؤدي الى نتائج عكسية، من مقاومة صامته الى انخفاض الإنتاجية، فنوايا الأفراد اتجاه التغيير ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى دافعتهم، وأن غياب الرؤية الواضحة او ضعف قنوات التواصل الداخلي قد يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية حتى وان توفرت الإمكانيات التقنية والمادية للتغيير. ومن هذا المنطلق فان التفاعل بين أبعاد التغيير التنظيمي والدافعية لا يتم في فراغ بل في سياق مؤسسي معقد يتأثر بطبيعة القيادة ونمط الاتصال واستراتيجيات التحفيز المعتمدة (armenakis& bededian,1999).

بالإضافة الى كل ما ذكرناه يمكن أيضا القول ان مؤسسات الخدمة العمومية على غرار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تواجه تحديات مضاعفة في إدارة التغيير نظرا لخصوصية طبيعة مهامها واستقرار بنيتها البيروقراطية وتنوع القوى العاملة داخلها. وهو ما يستدعي صياغة استراتيجيات للتغيير تبنى على اشراك العاملين وتعزيز الثقة وتفعيل التحفيز، التي تدمج بين الأبعاد النفسية والمادية. كما أوضحت دراسة بن عيسى (2020) على مؤسسة سونلغاز أن غياب الدافعية في مراحل تنفيذ التغيير كان من بين الأسباب الرئيسية في تراجع مستويات الأداء وظهور مقاومة غير مباشرة لدى بعض العمال.

بناء على ما سبق وفي ضوء المعطيات التي ذكرناها، تبرز الحاجة الى الكشف عن العلاقة التفاعلية القائمة بين أبعاد التغيير التنظيمي كمتغير مستقل والدافعية كمتغير تابع، من أجل تحليلها وفهم كيفية تأثير كل بعد من أبعاد التغيير على دافعية العاملين وتحفيزهم، بالأخص في مؤسسة حيوية تواجه تحديات يومية مثل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

#### -التساؤل العام:

هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي ومستوى الدافعية لدى العاملين بمؤسسة الكهرباء والغاز بالبويرة؟

### -التساؤلات الجزئية:

1-هل توجد علاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي ومستوى الدافعية لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة؟

2-هل توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي ومستوى الدافعية لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة؟

3-هل توجد علاقة بين التغيير في الثقافة التنظيمية ومستوى الدافعية لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة؟

4-هل توجد علاقة بين التغيير في الموارد البشرية ومستوى الدافعية لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة؟

### 2-فرضيات الدراسة:

#### الفرضية العامة:

-توجد علاقة بين التغيير التنظيمي ومستوى الدافعية لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة؟

#### الفرضيات الجزئية:

1-توجد علاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي ومستوى الدافعية لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة.

2-توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي ومستوى الدافعية لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة.

3-توجد علاقة بين التغيير في الثقافة التنظيمية ومستوى الدافعية لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة.

4-توجد علاقة بين التغيير في الموارد البشرية ومستوى الدافعية لدى عينة من العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

#### 3-1- أسباب ذاتية:

- اهتمام شخصي لفهم سلوك العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، وكيف تؤثر التغييرات التنظيمية على معنوياتهم ودافعيتهم.
- الرغبة في تقديم حلول واقتراحات يمكن أن تساعد مؤسسة سونلغاز البويرة وغيرها من المؤسسات في تحسين ادارتها لعمليات التغيير.
- يتوافق الموضوع مع تخصصي الأكاديمي واهتمامي البحثي في ميدان علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.
- المساهمة في اثراء المكتبة الجامعية بمثل هذا النوع من الدراسات نظرا لأهمية الموضوع.

#### 3-2- أسباب موضوعية:

- أهمية التغيير التنظيمي كونه أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات الحديثة لمواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.
- كون دافعية العاملين تعتبر من اهم العوامل المؤثرة على الإنتاجية، مما يجعل فهم علاقتها بالتغيير التنظيمي أمرا حيويا.
- ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت العلاقة بين التغيير التنظيمي والدافعية ضمن المؤسسات الجزائرية وخاصة في قطاع الطاقة مثل سونلغاز البويرة.
- تمكين الباحثين مستقبلا من تناول الموضوع برؤية مختلفة وزوايا مغيرة وبالتالي فتح افاق بحثية جديدة باعتبار الدراسة بمثابة مدخل عام للموضوع
- قابلية الموضوع للدراسة خاصة من الناحية الميدانية وكذا قابلية التطبيق المنهجي

### 4- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من مدى اهتمام الباحثين على مستوى الحقل المعرفي بمفهومي الدافعية والتغيير التنظيمي وكذا اعتبارهما ركيزة أساسية للمؤسسات كي تنمو وتتكيف في ظل التحديات المفروضة عليها:

### الأهمية العلمية:

- اثراء المكتبة الجامعية لجامعة اكلي محند اولحاج بالبويرة بهذا الموضوع، باعتباره إضافة تساعد الطلبة في بحوثهم في عدة ميادين.
- أيضا تحليل مفهوم الدافعية التنظيمية والتغيير التنظيمي وعرضهما بصورة مبسطة وسهلة الاستيعاب لكي يتسنى للباحث الاطلاع عليها وفهمها.
- وكنقطة أخرى الربط بين الدافعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسة من جهة والتغيير كأسلوب لتنمية وتطوير المورد البشري من جهة أخرى.
- اثراء الادبيات العلمية خاصة العربية حول موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بدافعية العاملين.
- تقديم إطار نظري وتحليلي لفهم تأثير التغيرات المؤسسة على العاملين في البيئة الجزائرية.

### الاهمية العملية:

- للموضوع أهمية بالغة لأنه يقوم بإضافة عملية للمؤسسة محل الدراسة الميدانية من خلال:
- إدراك المسؤولين أهمية وحتمية تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة لأثره البالغ على العامل والمورد البشري ككل وابرار دور الدافعية في تعزيز الميزة التنافسية ومدى تأثيرها على المؤسسة وهذا من خلال الظروف الراهنة التي تمر بها المؤسسات لاسيما التطور والابتكار في شتى المجالات وعلى جميع الأصعدة.
- مساعدة القائمين في المؤسسة سونلغاز البويرة في فهم كيف تؤثر قرارات التغيير على دافعية العمال.
- تقديم توصيات عملية لإدارة التغيير بطرق تقلل من المقاومة وتعزز من دافعية الافراد نحو تحقيق اهداف المؤسسة.
- دعم صانعي القرار بمؤشرات تساعد في التخطيط لتغيرات مستقبلية بطريقة أكثر فعالية إنسانية.

### 5-اهداف الدراسة : تهدف الدراسة الى ما يلي :

- معرفة العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي والدافعية لدى عمال مؤسسة سونلغاز .
- الكشف عن العلاقة القائمة بين التغيير في الهيكل التنظيمي ومستوى الدافعية لدى العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة.
- الكشف عن العلاقة القائمة بين التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل ومستوى الدافعية لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة.

- الكشف عن العلاقة القائمة التغيير في الثقافة التنظيمية ومستوى الدافعية لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة.
- الكشف عن العلاقة القائمة بين التغيير في الافراد ومستوى الدافعية لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة.

## 6- تحديد المفاهيم :

### 6-1- التغيير التنظيمي:

#### 6-1-1- التغيير التنظيمي لغة:

- أ- التغيير لغة: يأتي التغيير من الفعل (غير)، ويقال غير فلان عن بغيره أي حط عن رحله وأصلح حاله، ويقال أيضا: غير الشيء أي بدله وجعل فيه تعديلات ليصبح على غير ما كان عليه (المجالي، 2001، ص.24).
- ب- التنظيم لغة: هو مصدر (نظم) الذي يعني التآليف والربط بين الأشياء كما يقال نظم اللؤلؤ أي جمعه وترتيبه (أبادي، دس، ص.346).

#### 6-1-2- التغيير التنظيمي اصطلاحا:

يعرف التغيير التنظيمي على أنه "ظاهرة صحية وحتمية في المنظمات، حيث يعد ضروريا لتأقلم المنظمة مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وقد أطلق عليه أيضا اسم التطوير". (كرمي، 2010، ص.22)

ومن جهة أخرى يعرفه (French & Bell) بأنه "جهد طويل الأمد يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد نفسها من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة للمناخ التنظيمي مع التأكيد بشكل خاص على العمل الجماعي الشامل". (دودين، 2020، ص.18)

كما عرفه "أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس" ANDREW et MARK بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية".

### 6-1-3- التغيير التنظيمي اجرائيا:

هي مجموعة من العمليات التي تقوم بها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة وفقا لاستراتيجية مخططة مسبقا، كما أنه المتغير المركب الذي يقيس درجة ومدى تعديلات التي طرأت على الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية والأفراد داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة. ويقاس التغيير التنظيمي في دراستنا من خلال درجة استجابة أفراد العينة على استبيان أبعاد التغيير التنظيمي المعد من طرف الطالبتين سنة 2025.

### 6-2- الدافعية:

6-2-1- الدافعية لغة: جمعها دافع وهي تحمل معنى التحريك أو الدفع، وبمعنى كل ما يحمل الشيء على الحركة فيجعله يتحرك.

### 6-2-2 الدافعية اصطلاحا:

أما من الناحية الاصطلاحية فقد قدم العديد من الباحثين في مجال علم النفس والإدارة تعاريف للدافعية من بينها:

يرى تكنسون 1976 "أن الدافعية تعني استخدام الكائن الحي لبذل أقصى جهد لديه من أجل تحقيق هدف معين."

وقد عرف "هوي" و "ميسكل" (Hoy.& Miskel) "الدافعية بأنها قوة مركبة تدبر الحاجات، العمليات النفسية الداخلية، و التي تباشر بتحريك و توجيه نشاط الفرد نحو احراز غاية."

عرفها أيضا "سانج" (Singh , 2001) على أنها "رغبة او قوة داخل الشخص تحركه للقيام بتصرف او لأداء العمل المعين". (عمي علي. 2021. ص.68)

### 6-2-3- الدافعية اجرائيا:

هي الدرجة التي يعبر بها العاملون في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عن مستويات حماسهم، التزامهم ومثابرتهم في أداء مهامهم وسعيهم في تحقيق غايات المؤسسة، ويتم قياسها في دراستنا من خلال استجابات افراد العينة على استبيان الدافعية متعدد الأبعاد (الدافعية الداخلية \ الدافعية الخارجية) المعد من طرف الطالبتين سنة 2025.

## 7-استعراض الدراسات السابقة :

### 7-1 الدراسات التي ناولت محور التغيير التنظيمي :

7-1-1 - دراسة مبارك بنيه ضامن العنزي (2004): بعنوان التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض:

انحصرت مشكلة البحث في التعرف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي في إدارة مرور الرياض و بيان العلاقة القائمة بين التغيير التنظيمي ومستوى أداء العاملين بها و بيان أثر العوامل الشخصية و التنظيمية على موقف العاملين من التغيير التنظيمي ، وقد اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيان ، وطبقت الدراسة على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، اما فيما يخص أساليب المعالجة الإحصائية فقد تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية واختبار ت وتحليل التباين Anova ومعامل الارتباط بيرسون. بين أهم النتائج التي توصل إليها:

-توجد علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين.

- التغييرات المدروسة في الهيكل التنظيمي والإجراءات ساهمت في تحسين كفاءة وأداء الموظفين.

7-1-2 دراسة علاوي عبد الفتاح (2013): بعنوان أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الاغواط:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة لشركة سونلغاز وحدة الاغواط، تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولمعالجة البيانات تم استخدام اختبار ت والتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحدار المتعدد المعياري ومن بين نتائج هذه الدراسة نجد:

\_ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي المستخدمة، اتجاهات الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي إدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الوحدة موضع الدراسة.

\_ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الجانب البشري وبأبعاده التدريب، التحفيز، نمط القيادة، العلاقات الإنسانية) كالتعلم مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الوحدة موضع الدراسة.

### 7-1-3-دراسة أحمد مناهل أحمد يوسف (2015): بعنوان أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، وطبقت الدراسة على عينة من موظفين إداريين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي السودانية، بما في ذلك مديري الإدارات والموظفين التنفيذيين وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات كمت تم الاعتماد جزئياً على المقابلات ، ولتحليل البيانات تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت واختبار Anova ، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة بين تطبيق التغيير التنظيمي وتحسين الأداء الإداري.
  - التغيير في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والقيادة له تأثير مباشر وإيجابي على الأداء.
- ### 7-1-4-دراسة جيمس أوغبو، ي وكليفورد تيزيه أوايا وجوزيف ايكيشوكوو (2020) بعنوان تقييم فعالية التغيير التنظيمي على أداء موظفي الجامعات في نيجيريا:

هدفت هذه الدراسة الى تقييم تأثير التغيير التنظيمي بأبعاده التغيير في الهيكل، القيادة والتغيير في التكنولوجيا على أداء موظفي الجامعات في نيجيريا وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية قوامها 346 موظفا. كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات تم استخدام الاستبيان اما فيما يخص المعالجة الإحصائية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وانتهت الدراسة الى النتائج التالية:

- يوجد تأثير إيجابي بين التغيير بأبعاده المختلفة ومستوى الأداء الوظيفي.
- ### 7-1-5-دراسة حداد عفاف وججيق عبد المالك سنة (2020) بعنوان العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة – دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر قالمه:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف إذا ما كان هناك تأثير بين ابعاد التغيير التنظيمي التالية الهيكل التنظيمي الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا والتغيير في الموارد البشرية وتوفير بنية تحتية فاعلة لتوجيه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة. وتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة قصدية عددها 118 عامل، وجمع البيانات تم استخدام الاستبيان، اما في فيما يخص معالج البيانات تم استخدام المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط باستخدام برنامج spss.



-توصلت الدراسة الى وجود تأثير بين ابعاد التغيير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة.

#### 7-1-6- علي مفتاح محمد ومحمد سليمان السيوي والطيب محمد القبي (2022) أثر التغيير التنظيمي على الابداع الإداري دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية:

هدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة (التغيير في الأفراد، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في الثقافة التنظيمية) على الابداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة سرت، اتبع المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات ولتحليل البيانات تم استخدام وانتهت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

-هناك علاقة ارتباط طردي وتأثير بين أبعاد التغيير التنظيمي على الابداع الإداري، حيث أن التغيير في الثقافة التنظيمية والأفراد لهما تأثير كبير على الابداع الإداري.

#### 7-1-7- دراسة عزمي وديني كريشناوان هارتونو وماريزا ميرزا سنة (2023) بعنوان تأثير التغيير التنظيمي بأبعاده الثقافة التنظيمية والقيادة على أداء الموظفين:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر التغيير التنظيمي ببعديها على أداء الموظفين وتم اختيار عينة مكونة من 101 موظف من شركات تصنيع مكونات السيارات بإندونيسيا باستخدام تقنية العينة القصدية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لجمع البيانات تم استخدام الاستبيان. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- التغيير التنظيمي بأبعاده تؤثر إيجاباً على أداء الموظفين.

#### 7-2- الدراسات التي تناولت محور الدافعية:

7-2-1- دراسة جوما أي مويثا (Juma I. Mwita)، (2000): العلاقة بين الدافعية والأداء المهني، هدفت هذه الدراسة الى الكشف العلاقة القائمة بين الدافعية و الأداء المهني بمؤسسات حكومية وخاصة في جمهورية تنزانيا، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 120 موظف من قطاعات مختلفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مستويات مختلفة و تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبيان، واما فيما يخص أساليب المعالجة الإحصائية فقد تم الاعتماد على كل من معامل الارتباط بيرسون ، وتحليل التباين Anova و انتهت الدراسة بالنتائج التالية:

- توجد علاقة موجبة وقوية بين الدافعية الذاتية والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة موجبة ومتوسطة بين الدافعية الداخلية والأداء الوظيفي.

7-2-2- دراسة طويل (2008): بعنوان الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات، هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة التفاعلية بين أنماط الدافعية و مستوى الرضا الوظيفي، وكيف تأثر على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات بالروبية، ولقد حاولت الباحثة في دراستها هذه التأكد من مجموعة من الفرضيات، و في سبيل تحقيق ذلك استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي و الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، و بلغ عدد افراد العينة 189 اطار تم اخذهم بطريقة قصدية، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين (F) و اختبار كاي، و انتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

\_ يختلف الأداء باختلاف أنماط الدافعية.

\_ يختلف الأداء باختلاف الرضا الوظيفي.

\_ توجد علاقة بين أنماط الدافعية ومستوى الرضا الوظيفي، والتي تأثر على أداء الإطارات.

7-2-3- دراسة البشاشة، سامر عبد المجيد والحراشة، محمد احمد، (2011) بعنوان أثر ابعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر متغيرات الدافعية في سلوك المواطنة التنظيمية في بلديات محافظات جنوب الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان مطور لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتم اختيار عينة بلغ تعدادها الصافي (444) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

\_ أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن لأنواع الحاجات (حاجات البقاء، الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات)، جاءت بدرجة متوسطة، وبدرجة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية.

\_ أشارت النتائج إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لأبعاد الدافعية (الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات) في سلوك المواطنة التنظيمية بمختلف أبعادها (فضائل المواطنة العامة، الإيثار، الضمير الحي، الكياسة واللفظ، الروح الرياضية).

7-2-4- دراسة كريمي (karimi, 2014): بعنوان التنبؤ بدافعية العمل من خلال خصائص العمل، دور الدافعية الداخلية والنمو وزيادة الرضا: هدفت الدراسة إلى التنبؤ بدافعية العمل من خلال خصائص العمل لموظفي وزارة التربية والتعليم الإيرانية، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع المنهج الوصفي التحليل واستخدم الاستبانة كأداة بحثية، وبلغت عينة الدراسة 200 موظف، منهم 100 رجل و100 امرأة. تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وانتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

- توجد علاقة موجبة بين خصائص العمل والدافعية للعمل.

- خصائص العمل (تنوع المهارات، هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة، الاستقلالية، التغذية الراجعة) لها علاقة بالدافعية للعمل والدافعية الداخلية والرضا العام وتنمية الشعور بالرضا.
- خاصية تنوع المهارات هي الأكثر تأثيراً على الدافعية بينما خاصية الاستقلالية هي الأقل تأثيراً على دافعية الموظفين. (ضاهر، 2016، ص 61)

7-2-5-دراسة أبو عيشة، (2019): بعنوان درجة الدافعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم، هدفت هذه الدراسة الى محاولة التعرف عن مستوى الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم في العاصمة عمان، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وطبقت على عينة عشوائية قوامها 407 معلم ومعلمة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وجرى تحليل البيانات بالاعتماد على اختبار T-test اختبار Anova اختبار شفيع، وانتهت الدراسة بنتائج أهمها:

- درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم متوسط
- لا توجد فروق في درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي).

#### 7-2-6-دراسة عمي علي صبرينة (2021):عنوان الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي وعلاقتها بمستوى

الدافعية: هدفت هذه الدراسة الى دراسة علاقة الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي بمستوى الولاء التنظيمي وفق نموذج ماير وألن لدى العاملين بمؤسسة كوندور برج بوعريج، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليل و الارتباطي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتم اختيار العينة وفق الطريقة الطبقية العشوائية وقد بلغ عدد العينة 640 عامل، وجرى تحليل هذه البيانات بالاعتماد على التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، اختبارات (T-Test)، معامل الارتباط بيرسون، معامل الالتواء والتفرطح، معادلة سيرمان براون، معادلة الفا كرونباخ و انتهت الدراسة بمجموعة من النتائج:

-توجد علاقة بين الدافعية بأبعادها المختلفة ومستوى الولاء التنظيمي.

7-2-7-دراسة كل من محمد بوبس، نور وقبلان سمر، (2023): بعنوان دوافع العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، هدفت الدراسة الى دراسة الاثار الذي تحدثه دوافع العمل بنوعها الدوافع الداخلية و الدوافع الخارجية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، و تطبيق دراسة على عينة عشوائية مكونة من 370 عاملا و عاملة في الجهاز الإداري وأعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة، من العاملين في الجهاز الإداري و أعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة وطبقت على عينة عشوائية، وتمثلت أدوات البحث في استخدام استبيان، وجرى تحليل هذه الاستبيانات

وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss بالاعتماد على المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، و انتهت الدراسة بنتائج من أهمها:

ـ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدوافع العمل على الرضا الوظيفي، وكانت الدوافع الداخلية أكثر تأثيرا على المتغير التابع من الدوافع الخارجية.

-التعقيب على الدراسات السابقة:

## 1- من حيث الموضوع

تختلف هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة كونها تناولت التغيير التنظيمي وعلاقته بالدافعية اما الدراسات السابقة تناولت المتغيرات الدراسة من خلال ربطها مع متغيرات مختلفة كالرضا الوظيفي والأداء والجودة مثل دراسة محمد بوبس (2023) طويل (2008) حداد وججيق (2020).

## 2 من حيث المنهج

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في انتهاجها للمنهج الوصفي.

## 3-من حيث البيئة

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تطبيقها في البيئة الجزائرية كدراسة "علاوي" (2013) ودراسة "حداد وججيق" (2022) وغيرها. في حين تختلف مع دراسات أخرى في تطبيقها في بعض الدول العربية مثل دراسة "القي: (2022) بـ ليبيا والبعض الآخر منها أجريت في الدول الأجنبية كدراسة "جيمس أوغبو" -بنيجيريا (2020).

## 1- من حيث المجتمع:

تختلف مؤسسة إجراء الدراسة الحالية عن أغلبية المؤسسات التي أجريت فيها الدراسات المذكورة، ما عدا دراسة "علاوي" (2013) التي تشابه مع الدراسة الحالية كونها طبقت على موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط.

## 2- من حيث اختيار العينة:

الدراسة الحالية اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في استخدام العينة العشوائية الطبقية مثل دراسة مناهل أحمد يوسف (2015) ودراسة جيمس أوغبو (2020)، بينما اختلفت مع باقي الدراسات الأخرى التي اعتمدت على الطريقة القصدية والعشوائية البسيطة

### 3- من حيث أداة جمع البيانات:

الدراسة الحالية اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات كدراسة "البشاشة" (2011) عزمي (2023) عمي علي (2021) وغيرها.

### 3- من حيث الأساليب الإحصائية:

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المعامل الارتباط بيرسون لتحليل البيانات كدراسة "عمي علي (2021) في حين اختلفت مع بعض الدراسات لاستخدامها لأساليب مغايرة كدراسة "حسيني" (2016) حيث استعمل كل من الانحراف المعياري واختبار ت (T-test) وتحليل التباين الاحادي Anova. ودراسة "طويل" (2008) التي استعملت معامل الارتباط كاي تربيع.

### ثانيا: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

الصياغة الدقيقة لموضوع الدراسة المتمثل في التغيير التنظيمي وعلاقته بالدافعية "دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة".

- المساهمة في صياغة إشكالية البحث.

- المساهمة في صياغة فرضيات البحث

- المساهمة في بناء الأدوات المناسبة لجمع البيانات

تم الاعتماد على نتائج الدراسات السابقة في دراسة وتحليل نتائج الدراسة الحالية.

### ثالثا - ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- الدراسة الحالية تركز على قطاع الطاقة والمناجم وهو من اهم القطاعات الاستراتيجية.

- الجمع بين التغيير التنظيمي والدافعية، مما يوفر رؤية شاملة عن العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين.

- البيئة الاجتماعية والإنسانية للعمل في هذا القطاع تتطلب توافرا فعالا وقدرة على التعامل مع حالات إنسانية معقدة، مما يعطي الدراسة بعدا خاصا.

# الفصل الثاني

## التغير التنظيمي

## تمهيد

- 1- مفهوم التغيير التنظيمي
- 2- أهمية التغيير التنظيمي
- 3- أهداف التغيير التنظيمي
- 4- أنواع التغيير التنظيمي
- 5- خصائص التغيير التنظيمي
- 6- أسباب التغيير التنظيمي
- 7- أبعاد التغيير التنظيمي
- 8- مراحل التغيير التنظيمي
- 9- عوامل نجاح التغيير التنظيمي
- 10- عوامل فشل التغيير التنظيمي
- 11- مجالات التغيير التنظيمي
- 12- نماذج التغيير التنظيمي
- 13- مقاومة التغيير التنظيمي
- 14- قياس التغيير التنظيمي

## خلاصة

## تمهيد:

يُعد التغيير التنظيمي من القضايا البارزة التي تثير اهتمام المنظمات في الوقت الراهن، ويُعرف بأنه استراتيجية تهدف إلى تعديل المعتقدات والاتجاهات والقيم داخل المنظمة. يركز هذا التغيير على بناء هيكل تنظيمي مرّن يقل فيه عدد المستويات الإدارية العليا ويُقلص من البيروقراطية، ما يسهم في تعزيز فعالية المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء المتميز وتحقيق التفوق. جوهر عملية التغيير التنظيمي مرتبط بتعديل سلوك الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة، وتُعد هذه العملية ضرورية لجميع المنظمات لكي تتمكن من التكيف مع التطورات والمتغيرات التي تفرضها البيئة المحيطة. من هنا يجب أن يكون التغيير المطبق ذا قيم علمية وتربوية وإنسانية، بهدف رفع جودة المخرجات التعليمية وتحقيق أهداف المنظمة. وستتطرق في هذا الفصل إلى عرض التراث النظري الخاص بالتغيير التنظيمي ابتداءً من مفهومه وصولاً إلى أسباب مقاومته وطرق قياسه.

## 1- مفهوم التغيير التنظيمي

يندرج التغيير التنظيمي تحت خانة إدارة التغيير، ويعرف بأنه استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير المعتقدات، والقيم والاتجاهات وهيكل المنظمة، لتستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، أي أنّ التغيير التنظيمي هو التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة والعمليات والأهداف والعاملين استجابةً لقوى ضاغطة، غالباً ما تكون خارجية، وبالتالي فإنّ مدخل التغيير التنظيمي هو الذي يقوم على أساس دفع العاملين لتنفيذ الاستراتيجية من خلال تقبلهم لبعض التغييرات، سواء على صعيد المنظمة أو على صعيد بعض السلوكيات للعاملين، وذلك لتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

كما يُعرف التغيير التنظيمي بأنه "أحد الأنماط والسلوكيات الإدارية التنظيمية التي تتبع لنقل العاملين، والمنظمات والأقسام المختلفة من وضع إلى آخر بصورة تضمن إرضاء كافة أطراف المصلحة، وتُجري التغييرات الإيجابية على بيئات الأعمال المختلفة، ويأتي ذلك على شكل هياكل تنظيمية، منها ما هو هرمي، ومتسلسل بشكل منتظم، ابتداءً من الإدارات العليا إلى الأدنى منها، ومنها ما ينقسم إلى مجموعة أقسام، حيث يعمل كل قسم بشكل مستقل لتحقيق الهدف العام للمنظمة". (الحسبان، 2023، ص.471)



ويُعرف التغيير التنظيمي أيضاً على أنه "تطبيق استراتيجيات مستمدة من العلوم السلوكية تهدف إلى تعديل العمل التنظيمي بهدف تحسين الأداء العام للمنظمة، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد". (شوابي، 2018، ص. 27)

كذلك هناك من عرفه على أنه "إدخال التجديد والتكيف مع التطورات الحديثة، مما يمكن المنظمة من حل مشكلاتها ومواجهة تحدياتها عبر تطبيق النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة. ويشمل ذلك تحفيز الجهود الجماعية وتعزيز المشاركة الفعّالة، إلى جانب استيعاب الثقافة التنظيمية وإعادة تشكيلها. كما يعتمد التغيير على الاستفادة من البحوث الميدانية ودراسات العمل، والاستعانة بخبراء التغيير والتطوير سواء من داخل المنظمة أو خارجها، للمساهمة في وضع خطط استراتيجية ومتابعة تنفيذها". (شهاب، 2014، ص. 17)

في حين يعرفه "أحمد ماهر" بأنه خطة طويلة المدى لتحسن أداء المنظمة من خلال أحداث تغييرات في السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات بما يتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية. (ماهر، 2002)

بينما "شنان عبد الحميد" يعرفه على أنه عملية مستمرة تهدف إلى تعديل أهداف المنظمة وتغييرها لتحسين الأداء التنظيمي واستغلال الموارد بفعالية (شنان، 2020)

كما يشير لتغيير التنظيمي إلى إحداث تحول سواء كان كمياً أو نوعياً في المنظمة من خلال تعديل عناصرها المادية والسلوكية، مثل المهام والهيكل التنظيمي، بهدف رفع مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة والفعالية. ويتم ذلك من خلال الاستفادة من تقنيات ومعارف العلوم السلوكية.

إضافة إلى ذلك يُعتبر التغيير التنظيمي "مجموعة من الجهود المدروسة والمخططة التي تهدف إلى التدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات جوهرية في المجالات السلوكية والتنظيمية. يهدف هذا التغيير إلى تحسين الأداء في بيئة العمل، وتعزيز قدرات العاملين، وتطوير الهياكل التنظيمية من خلال إنشاء إدارات مؤهلة تستطيع التكيف مع المستجدات. وينفذ هذا التغيير بالاستفادة من المعارف المتعلقة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، والاتصالات، والعلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من الجوانب السلوكية التي تعد من العوامل الأساسية التي يعتمد عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة". (المغربي، 2016، ص. 354)

كما يعرفه "الفتاح" على أنه "إدخال تغييرات على أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي، بهدف تعديل أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها لتناسب مع التغييرات

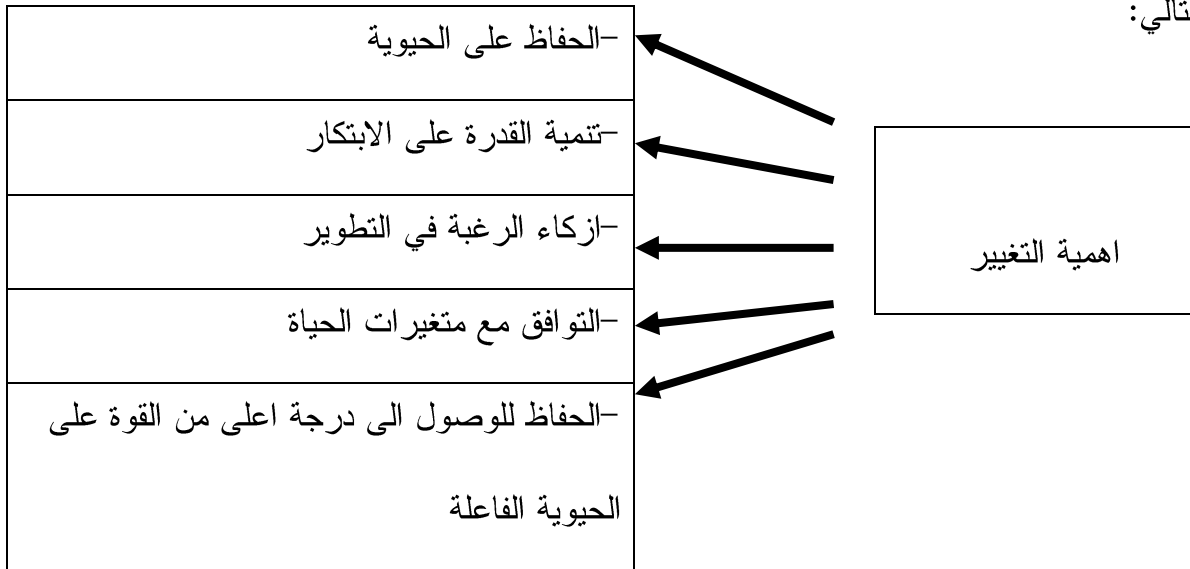
الجديدة في البيئة المحيطة، أو لاستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأنشطة جديدة تتيح للتنظيم التفوق على التنظيمات الأخرى". (الفتاح، 2013، ص. 17)

بناء على التعريفات السابقة نستنتج ان التغيير التنظيمي عملية استراتيجية مخططة تهدف الى احداث تعديلات هيكلية أو سلوكية داخل المنظمة من أجل التكيف مع التغيرات البيئية تحسين الأداء، وذلك من خلال تطوير الافراد وتحديث الإجراءات وتعديل السياسات التنظيمية بما يضمن تحقيق الغايات بكفاءة وفعالية.

## 2- أهمية التغيير التنظيمي:

تعد مواكبة التغيرات البيئية أمراً بالغ الأهمية لبقاء المنظمات، سواء من وجهة نظر المنظمة نفسها أو من وجهة نظر العاملين والمتعاملين معها. تتجلى هذه الأهمية بشكل واضح عندما يسهم التغيير في تحسين الأنشطة التي تلبي احتياجات الأفراد الاقتصادية، وتعزيز رفاههم الاجتماعي. تؤكد النظريات الإدارية المعاصرة على أن كلاً من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات تواجه تغيرات سريعة ومستمرة. ففي البيئة الخارجية للمنظمة، تتسم الظروف البيئية بعدم الاستقرار، حيث تتأثر الأوضاع الاقتصادية والإمكانات المادية وتذبذب أسعار العملات، والتطور التكنولوجي وتطور المعرفة ونظم الاتصالات الحديثة والأنظمة المعلوماتية. جميع هذه العوامل تُعد مؤشرات تتطلب من إدارات المنظمات إجراء التغيرات اللازمة. كما أن العوامل الداخلية الخاصة بالمنظمة تشكل بدورها مؤشرات تحفزها على إحداث التغيرات المطلوبة. (Henriegle,1991)

ويعتبر التغيير ذا أهمية كبيرة، حيث يمكن تحديد خمسة جوانب أساسية تعتبر من أهميته، كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (01): يوضح أهمية التغيير التنظيمي

المصدر: (اموج، 2015، ص. 13)

وأيضاً يمكن ان تكون أهمية التغيير التنظيمي فيما يلي:

#### أ-أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعمال:

-تشجيع فرق العمل وتحسين التعاون بين العاملين عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

-التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل والمهارات.

-تقليل معدل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين ومنحهم المكافآت.

-ايجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العمال من معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمة.

(سماتي، 2018، ص-ص. 44-45)

- ايجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وكجماعات، وتشجيع روح ضمن روح المنافسة الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.

-زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها.

-مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب والمساهمة في انجازه.

### ب- أهمية التغيير بالنسبة للمنظمة:

- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.

- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها.

- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه.

- التوقيع وسط المؤسسات المنافسة لها وفرض مكانتها.

-زيادة ثقة الزبائن والعملاء في المنظمة. (سماتي، 2018، ص-ص. 44-45)

### 3- أهداف التغيير التنظيمي:

يسعى التغيير المخطط والمدرّس إلى تحقيق عدة أهداف محددة، منها:

-تعزيز الاتجاهات الإيجابية تجاه الوظائف، وخاصة الوظائف العامة، وتنمية الولاء لدى العاملين.

-يجب أن يعتمد البرنامج على فرضية مفادها أن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يتحسن عندما يتم تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

-رفع مستوى الأداء وتحقيق دافعية عالية، وتعزيز التعاون، وتحسين أساليب الاتصال، بالإضافة إلى تقليل معدلات الغياب ودوران العمل، والحد من الصراعات، وتحقيق تكاليف منخفضة.

-إحياء النشاط التنظيمي وتجنب تدهور الأداء، وتحسين الفعالية عبر تعديل الهيكل التنظيمي.

-القضاء على البيروقراطية والفساد الإداري.

-تعزيز الاتجاهات الإيجابية تجاه الوظيفة العامة وزيادة الولاء لدى العاملين.

-خفض التكاليف من خلال تحسين الكفاءة وفعالية الأداء، وكذلك الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والآلات المتاحة، والطاقة، ورأس المال.

-زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم المستمر.

-بناء بيئة تدعم التغيير والتطوير والإبداع.

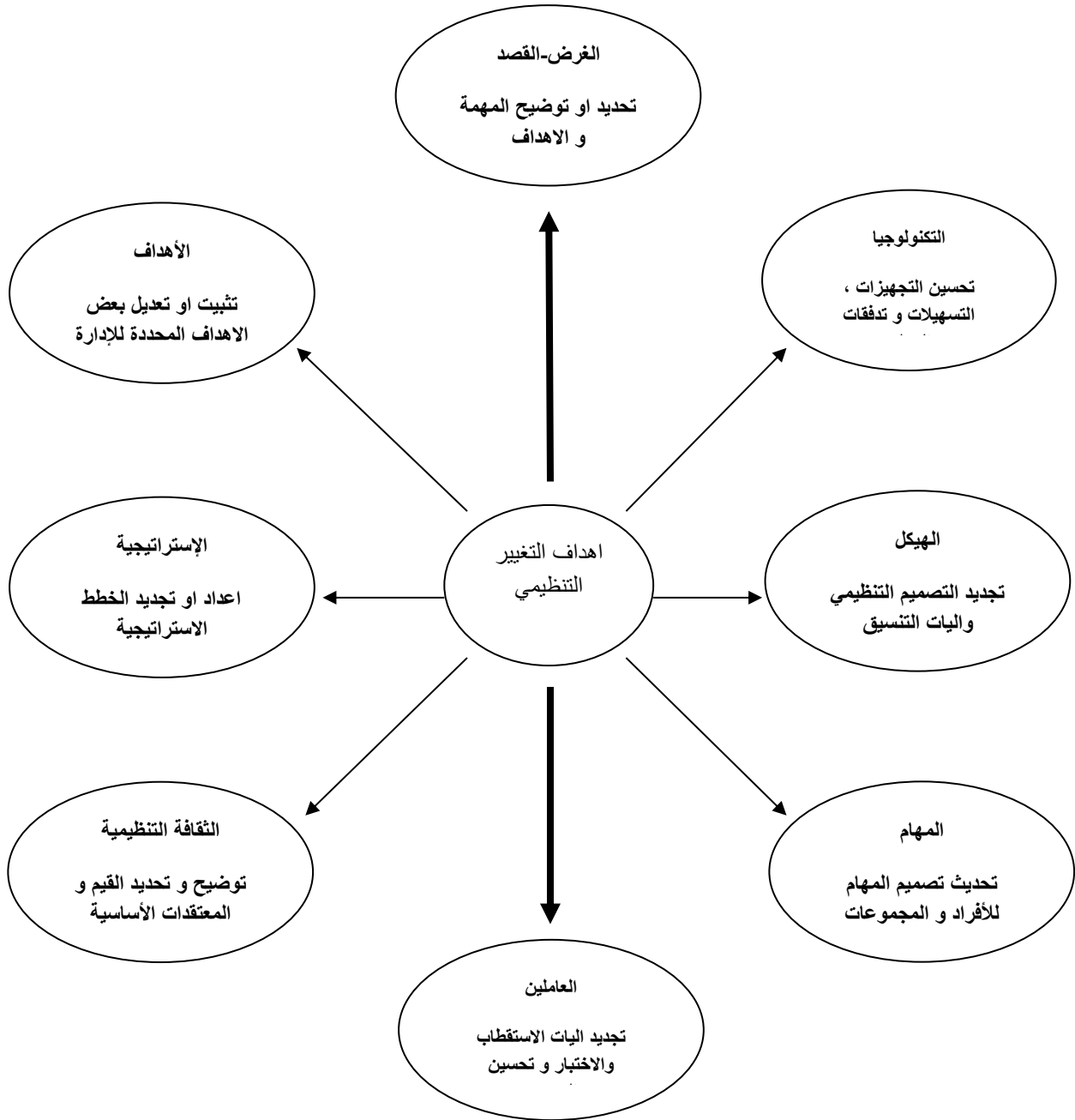
-تطوير قيادات قادرة على الإبداع ولديها الرغبة في تحقيقه.

-تحسين الصورة الذهنية لدى الرأي العام عن المنظمة.

-تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدراتها على الاستمرار والنمو.

في هذا السياق يمكن القول إنه من الضروري أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بهدف التعامل معها بشكل فعال. وهذا يتطلب إدارة مخصصة داخل المنظمة تعمل على تطوير وتنمية حوافز العاملين، وبالتالي تحسين كفاءتها الإجمالية. ويُعرف هذا "بالمنظمة المتفاعلة". (محمد، 2014، ص-ص. 61-62).

يمكن تلخيص أهداف التغيير التنظيمي بشكل واضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (02): يبين أهداف التغيير التنظيمي

المصدر: (المجالي، 2011، ص. 16)

#### 4- أنواع التغيير التنظيمي

يتنوع التغيير التنظيمي ليأخذ عدة أشكال وأنماط يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

##### 4-1: أنواع التغيير التنظيمي حسب الأسباب:

**أ-تغيير استجابة للضغوط الخارجية:** في هذه الحالة، يصبح التغيير أمراً حتمياً للمنظمة، حيث لا يمكنها الاستمرار والنمو دون تحديث وتجديد في ظل وجود منظمات منافسة تتمتع بأساليب إدارية وإمكانات حديثة ومتطورة.

**ب-تغيير هادف لحل مشاكل داخلية:** تواجه بعض المنظمات مشاكل داخلية تؤثر على أدائها، مما يستدعي إجراء تغييرات داخلية لتحسين الوضع وحل هذه المشاكل.

**ج-تغيير بهدف السيطرة على المحيط:** يحدث هذا التغيير بشكل اختياري من قبل المنظمة، حيث تسعى لإحداث تغيير في بيئتها المحيطة لصالحها دون ضغوط خارجية أو داخلية.

##### 4-2- أنواع التغيير التنظيمي حسب أسلوب مواجهة تغييرات المحيط:

وفقاً لهذا المعيار، يمكن أن يأخذ التغيير التنظيمي ثلاثة أشكال:

**أ-تغيير مخطط:** تقوم المنظمة بتخطيط التغيير عندما تتنبأ بتغيرات محتملة في بيئتها تؤثر على نشاطاتها، فتستعد لمواجهتها بشكل مدروس.

**ب-تغيير دفاعي:** يحدث هذا النوع من التغيير عندما تتكيف المنظمة مع التغيرات في بيئتها لضمان استمرارها والمحافظة على مكانتها. يعد هذا النوع من التغيير تقليدياً ويعد رد فعل طبيعي للمنظمات. (الزبياري، 2020، ص-ص. 47-49)

**ج-تغيير هجومي:** يحدث هذا التغيير دون وجود تغيرات واضحة في البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث تسعى المنظمة لفرض تغييرات وفرض أوضاع جديدة في بيئتها من خلال التحكم والسيطرة على المحيط.

#### 4-3- أنواع التغيير التنظيمي حسب مدة إحداث التغيير:

أ-التغيير التدريجي: يتم بشكل تدريجي وعلى مدى فترة معينة، وفق وتيرة منتظمة. يركز هذا النوع على الجوانب الإنسانية في المنظمة ويعتبر عملية مستمرة تشمل المنظمة بالكامل.

ب-التغيير الجذري: يتميز بالتغيير المفاجئ والجوهرى، الذي يحدث بسرعة ويترك آثاراً ظاهرة، وعادة ما يتم في المجالات التجارية أو عند حدوث تغييرات هيكلية.

#### 4-4- أنواع التغيير التنظيمي حسب موضوع التغيير التنظيمي:

أ-التغيير المادي: يشمل التغيير والتطوير في التكنولوجيا، المعدات، والأجهزة.

ب-التغيير المعنوي: يتعلق بالتغيير النفسي والاجتماعي للعاملين وأنماط سلوكهم.

#### 4-5- أنواع التغيير التنظيمي حسب سرعة التغيير والتطوير:

أ-التغيير السريع: يعتمد على طبيعة الظروف التي تمر بها المنظمة.

ب-التغيير البطيء: يعتبر أكثر رسوخاً ويدوم لفترة أطول مقارنة بالتغيير السريع.

(الزبياري، 2020، ص-ص. 47-49)



تتعدد أنواع التغيير وتنقسم وفقاً لآراء الكتاب، ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:



الشكل رقم (03): يبين أنواع التغيير التنظيمي

المصدر: (هبال، 2016، ص. 84)

## 5- خصائص التغيير التنظيمي:

من أبرز خصائص التغيير التنظيمي نذكر ما يلي:

5-1- الإستهدافية: التغيير ليس عشوائياً، بل هو حركة منظمة تهدف إلى تحقيق غايات ومواقف محددة ومقبولة من جميع القوى المعنية بالتغيير.

5-2- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي للمنظمة، بحيث يتم التغيير في إطار الإمكانيات والموارد المتاحة وظروف المنظمة الحالية.

5-3- التوافقية: من الضروري أن يكون هناك توافق بين عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة المشاركة في العملية.

5-4- الفاعلية: يجب أن تتمتع إدارة التغيير بالقدرة على التحرك بحرية وتوجيه القوى المؤثرة في الأنظمة والوحدات الإدارية التي ستخضع للتغيير.

5-5- المشاركة: تتطلب إدارة التغيير التفاعل الإيجابي، ويعد السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الفعالة من القوى والأطراف المتأثرة بالتغيير.

5-6- الشرعية: يجب أن يتم التغيير ضمن إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ذات الوقت.

5-7- الإصلاح: لكي تنجح إدارة التغيير، يجب أن تهدف إلى إصلاح العيوب ومعالجة الاختلالات القائمة في المنظمة.

5-8- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على تحسين القدرات الحالية أو تقديم بدائل أفضل، حيث يجب أن يهدف إلى التطوير والارتقاء المستمر.

5-9- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إدارة التغيير لا تقتصر على التفاعل مع الأحداث، بل يجب أن تتكيف معها بسرعة ومرونة.

(عباس، 2008، ص. 181)

5-10-الرشد: الرشد هو خاصية أساسية في أي عمل إداري، وخاصة في إدارة التغيير. يجب أن تخضع جميع القرارات والتصرفات لاعتبارات التكلفة والعائد، فلا يمكن قبول حدوث تغييرات تؤدي إلى خسائر ضخمة يصعب تعويضها بعوائد أعلى من تلك الخسائر. (عباس، 2008، ص. 181)

إضافة الى الخصائص المذكورة سابقا هناك خصائص أخرى للتغيير التنظيمي نذكرها فيما يلي:

-يتطلب التغيير التنظيمي التخطيط والإدارة، حيث لا يحدث بشكل عشوائي أو بمعزل عن الأفراد. كما أن دور المديرين في عملية التغيير لا يقتصر على التخطيط والتنفيذ فقط، بل يشمل أيضاً توفير بيئة مناسبة للتغيير والتعلم والمخاطرة، بالإضافة إلى تطوير العاملين لتمكينهم من تحديد الحاجة للتغيير وتنفيذه.

-يتكون التغيير من عدة مراحل تشمل مرحلة الاستكشاف، ثم التخطيط، فالتنفيذ، وأخيراً مرحلة التكامل التي تبدأ بعد نجاح التغيير من أجل تثبيته.

-يُعتبر التغيير التنظيمي عملية مستمرة ومخطط لها ومسؤولية إدارية، حيث يعتمد على مفهوم النظم المفتوحة ويتطلب مشاركة العاملين مع الإدارة.

(أبو نوار، 2022، ص. 115)

## 6-أسباب التغيير التنظيمي:

أشار "جرينير" (greenier) إلى أنه ينبغي على المعنيين بالتغيير توضيح أسباب التغيير بدلاً من التركيز على التغيير نفسه، والعمل على إقناع العاملين بصحة هذا التغيير ونزاهة القائمين عليه. ولهذا، تعددت التصنيفات التي تناولت أسباب ودوافع التغيير التنظيمي، ومن أبرز هذه التصنيفات ما يقسمها إلى قسمين رئيسيين: القوى الداخلية والقوى الخارجية، كما يلي:

6-1-القوى الداخلية: تتعدد الأسباب التي تجبر المنظمة على إجراء التغيير، حيث تتبع بعض هذه الأسباب من داخل المنظمة نفسها. (سماتي، 2018، ص. 43)

وقد صنف كينيكي وكريتتر (keneki & kreitner) القوى الداخلية إلى نوعين:

أ-مشاكل تتعلق بالقوى العاملة: وهي مشكلات تنشأ بسبب إدراك العاملين لكيفية تعامل المنظمة معهم.

ب-سلوك وقرارات المديرين :حيث أن الصراع والاحتكاك المستمر بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تطوير مهارات التعامل بين الجميع.

كما أشار "القيوتي" إلى بعض هذه القوى الداخلية:

أ-تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.

ب-زيادة إدراك العاملين للعلاقة بين البيئة الإدارية ورغبتهم في تسخير كافة قدراتهم للعمل.

ج-إدراك العاملين لصلة أسلوب التعامل معهم وإعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ

القرارات، مما ينعكس على إنتاجيتهم.

د-التحول في أساليب القيادة من القيادة التقليدية إلى القيادة بالأهداف، مما يجعل القائد يتبنى التغييرات التي تساهم في تحسين ظروف العمل والإنتاج.

6-2-القوى الخارجية: تعتبر القوى الخارجية من العوامل الأكثر تأثيراً في عملية التغيير، إذ يصعب على المنظمة التحكم بها. وهذه القوى تتطلب من المنظمة التكيف والتغيير لمواكبة البيئة المحيطة. وأبرز هذه القوى هي:

أ-المنافسة: فتح الأسواق العالمية للتجارة يزيد من دخول المنافسين للمنظمة، مما يفرض عليها مواكبة التغييرات لتحسين منتجاتها وخدماتها وضمان استقرارها.

ب-الأسباب التكنولوجية: تؤثر ثورة المعلومات والتكنولوجيا بشكل كبير على أساليب الإدارة، تقديم الخدمات، وعمليات البيع والشراء. وتستلزم هذه التطورات من المنظمة تحديث آلياتها لتواكب هذه التغييرات التكنولوجية المتسارعة. (سماتي، 2018، ص- ص. 43-44)

ج-الأسباب الاقتصادية: يمكن أن تؤثر العوامل الاقتصادية مثل التضخم، ارتفاع أو انخفاض معدلات البطالة، على تركيبة القوى العاملة في المؤسسة.

د-الأسباب التشريعية: تتعلق هذه الأسباب بالتغييرات في التشريعات والقوانين السائدة أو ظهور قوانين جديدة تؤثر على سياسات المنظمة، مثل قوانين جديدة للتصدير والاستيراد.

و- الأسباب السياسية: الحروب والنزاعات الإقليمية بين الدول قد تؤثر على المنظمة، مثل تأثير الحرب في دولة معينة على استيراد المواد الخام، مما قد يدفع المنظمة للبحث عن مصادر بديلة أو تعديل نشاطها.

ه- الأسباب الاجتماعية: تزايد الاهتمام بالقضايا الاجتماعية وارتفاع إدراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية يعزز الحاجة إلى التغيير والتكيف مع المتطلبات المجتمعية. (سماتي، 2018، ص. 43-44)

## 7- أبعاد التغيير التنظيمي :

عند قيامنا بالبحث عن أبعاد التغيير التنظيمي وجدنا اختلاف طفيف بين أغلب البحوث والدراسات حول هذه الأبعاد، إلا أن أغلبها اتفق على الأبعاد الأربعة التي تطرقنا إليها في خضم هذه الدراسة والتي تعرف بأبعاد التغيير التنظيمي المتمثلة في كل من التغيير في الهيكل التنظيمي من مسؤوليات وعلاقات وانسياب للسلطات والمسؤوليات وتحديد مراكز القرار والحقوق والواجبات وغيرها، إضافة إلى بعد التغيير في الأفراد من خلال نقل و تحويل المورد البشري من قسم إلى آخر ومن وظيفة إلى وظيفة، أو من مكان إلى مكان وتغيير الكفاءات والقدرات من فرد لآخر إضافة إلى بعد التغيير في التكنولوجيات المستخدمة بمختلف أنواعها ومصادرها وأهدافها. وأخيراً لدينا بعد التغيير في الثقافة اتجاه مفهوم التغيير ومدى تقبله والحد من مقاومته. فالأبعاد الأربعة المذكورة هي ما يمثل الركيزة الأساسية لهذه الدراسة، أين نحاول معرفة مدى تبني العينة المدروسة لهذه الأبعاد ومدى تحقيقها واحداثها للتغيير التنظيمي وفي هذا الصدد سنقدم بعض المفاهيم لكل بعد من الأبعاد المذكورة.

**7-1 بعد التغيير في الهيكل التنظيمي:** يعرف التغيير التنظيمي بأنه: هو الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كأحداث تغييرات في الخريطة التنظيمية أو في خطوط السلطة أو في الإجراءات المتبعة أو في السياسات والقواعد والترتيبات وفي التخصصات والعلاقات والأدوار. وتتم من خلال توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى.

**7-2 بعد التغيير في الأفراد:** إن أي تغيير في الهياكل التنظيمية سيكون له جانب تقني وبشري ويجب إدارته وهناك ثلاث مجموعات رئيسية يجب مراعاتها عند التخطيط لمجموعة لتصميم وتنفيذ التغيير ومجموعة تستلم التغيير وفي الأخير قادة التغيير.

هنا التغيير يجب أن يكون عن طريق تعلم الموظفين لمهارات جديدة أو اكتشاف فرص جديدة أو ممارسة ابتداعاتهم وأفكارهم بطرق جديدة والتي تفيد في نهاية المطاف وجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية.

7-3 بعد التغيير في الثقافة: تدرك المؤسسات الناجحة أثر الثقافة التنظيمية على نجاح التغيير وقد وصفها أحد المديرين بأنها الأشياء الموجودة داخل مكيفات الهواء لا يمكنك رؤيتها لكنك تعلم أنها منتشرة، حيث تأتي الثقافة التنظيمية في عدة أشكال بالتالي يكون لها تأثيرات متنوعة على الجهود المبذولة لأحداث التغيير، و تعرف بأنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم، وحل مشاكلهم وقد تلجأ المؤسسة من حين لآخر الى ادخال تعديلات وتغييرات على ثقافتها تماشياً مع مستجدات البيئة.

7-4 بعد التغيير في التكنولوجيا: ان التطورات الحاصلة في التكنولوجيا يشكل عاملاً لها آثار طويلة المدى على إدارة التغيير التنظيمي حيث يوفر للمؤسسة قدرة تنافسية، بوصفه أحد الأنواع الاستراتيجية الأربعة للتغيير في المؤسسة. وتعرف بأنها تلك التغييرات المتضمنة التقنيات والعمليات المستخدمة في المؤسسة التي تسعى من خلالها لتحويل المدخلات الى مخرجات.

حيث لا يقتصر التغيير في التكنولوجيا على تكنولوجيا الإنتاج فحسب، بل يمتد الى تكنولوجيا المؤسسة بأكملها سواء تكنولوجيا المعلومات الإدارية التسويقية المالية والبشرية.

(دحية، 2022، ص-ص. 28-29)

## 8-مراحل التغيير التنظيمي :

يقترح "كورت لوين" (Kurt Lewin) أن التغيير التنظيمي هو عملية مخططة ومدروسة، تمر بعدة مراحل رئيسية تشمل ما يلي:

8-1-مرحلة الأولى: إذابة الجليد (التفكيك) تُعرف هذه المرحلة أيضاً بمرحلة تفكيك عوامل الجمود، حيث يتم التركيز على خلق وعي لدى الأفراد والجماعات في المنظمة حول ضرورة التغيير. يهدف هذا إلى لفت انتباههم إلى المشاكل التي تعيق التقدم وتحفيزهم على البحث عن حلول مبتكرة. هذه المرحلة تتضمن إزالة العوائق التي تحول دون التغيير من خلال انتقاد التصرفات والسياسات الحالية التي تؤدي إلى المشكلات. كما يتم تحفيز العاملين على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيير، مع توفير بيئة آمنة لدعم التغييرات. يمكن أن يشمل هذا تغيير بيئة العمل أو تنظيم الدورات التدريبية المتعلقة بالقضايا التي تحتاج إلى معالجة. (العطوي، 2012، ص. 35)

8-2- المرحلة الثانية: مرحلة التغيير (الانتقال) في هذه المرحلة، يتم تنفيذ التغيير الفعلي في المنظمة من خلال تعديل مكونات التنظيم مثل العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا. يبدأ الخبراء في تطبيق التغيير بعد تحليل عميق للمشاكل وتحديد الحلول الممكنة. ومع ذلك، قد يعاني بعض التغييرات من مقاومة إذا لم يشعر الأفراد بالحاجة إليها، لذا فإن خبراء التغيير يجب أن يتجنبوا السرعة المفرطة في التطبيق دون استراتيجيات واضحة لتوجيه الأفراد ودعمهم خلال عملية الانتقال. (الطجم، 2019، ص. 32) (النعمي، 2014، ص. 6)

8-3- المرحلة الثالثة: إعادة التجميد (التثبيت) في هذه المرحلة، يتم التأكد من أن التغييرات التي تم تنفيذها قد تم تثبيتها وتثبيتها في الممارسات اليومية للمنظمة. يتم دمج المهارات والأفكار الجديدة التي اكتسبها العاملون في طريقة عملهم المعتادة. تهدف هذه المرحلة إلى تحقيق الاستقرار واستمرارية التغيير، حيث يحتاج الأفراد إلى وقت للتكيف مع السلوكيات الجديدة وتطبيقها باستمرار. تركز الإدارة في هذه المرحلة على متابعة النتائج، وتشجيع السلوكيات الإيجابية، وتوفير حوافز للمشاركة الفعالة في عملية التغيير. (الصيفي، 2016، ص. 52)

لضمان نجاح التغييرات، يتم تطبيق الخطوات التالية:

- متابعة التقدم بشكل مستمر ومقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المخطط لها.

- توفير قنوات اتصال مفتوحة بين المشاركين في عملية التغيير.

- إنشاء أنظمة حوافز تشجع الأفراد على الاستمرار في تطبيق التغييرات.

- تقديم الدعم المستمر من خلال الاجتماعات والمناقشات لتحديد وحل المشكلات التي قد تظهر.

(الصيفي، 2016، ص. 52-53)

الجدول رقم (01): يوضح مراحل التغيير التنظيمي

مرحلة 1	مرحلة 2	مرحلة 3
اذابة الجليد.	التغيير	إعادة التجميد
- ايجاد الشعور بالحاجة للتغيير. - تقليص المقاومة للتغيير.	- تغيير الناس. - تغيير الاعمال. - تغيير البناء التنظيمي. - تغيير التقنيات.	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج. - إجراء تعديلات بناءة.

المصدر: (حريم، 2013، ص. 377)

إجمالاً، تمر عملية التغيير التنظيمي عبر مراحل متعددة تتطلب التخطيط الدقيق والإدارة الفعالة لضمان تحقيق نتائج مستدامة ونجاح التغييرات.

## 9-عوامل نجاح التغيير التنظيمي

- 1-تحديد مصادر التغيير وتشخيص المشكلات التنظيمية بطريقة علمية ودقيقة.
  - 2-إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في تحديد أهداف التغيير والتخطيط له وتنفيذه.
  - 3-توفير الموارد البشرية، المادية، والفنية اللازمة التي تهيئ البيئة المناسبة للتغيير وتساعد في تطبيقه بنجاح.
  - 4-تشخيص ومعالجة مقاومة التغيير، وتحديد مصادر هذه المقاومة.
  - 5-توضيح الفوائد المادية والمعنوية التي ستعود على الأفراد نتيجة للتغيير.
  - 6-تحديد سلوكيات الأفراد المتوافقة مع التغيير المطلوب، والعمل على تعزيز التجانس والانسجام بين جميع العاملين لتسهيل تنفيذه بسرعة.
  - 7-أن يكون المديرون قدوة في تبني التغيير وتطبيقه في جميع جوانب سلوكهم الإداري.
- (نوار، 2020)



## 10-عوامل فشل التغيير التنظيمي:

من أبرز العوامل التي تؤدي إلى فشل التغيير التنظيمي:

- 1-التأثير السلبي الذي يحدثه التغيير على الأساليب الأساسية للتفكير داخل المنظمة.
- 2-عجز القيادة عن مواجهة تحديات التغيير وما يصاحبه من ضغوط وإجهاد.
- 3-عدم وضوح أهداف التغيير، غياب التخطيط السليم، والنظرة الضيقة للتغيير كعملية قصيرة المدى فقط.
- 4-الاعتقاد بأن تنفيذ التغيير في المنظمات القائمة أصعب مقارنة بالمنظمات التي لا تزال في مراحل التأسيس.
- 5-البدء بشكل غير صحيح، مثل نقص الالتزام الكافي أو تنفيذ برامج التغيير بسرعة غير مدروسة.
- 6-اعتبار التغيير خياراً لا ضرورة له، مما يضعف من جدية تنفيذه. (نوار، 2022)

## 11-مجالات التغيير التنظيمي:

قد يشمل التغيير التنظيمي مجالاً واحداً أو أكثر من المجالات التالية: هيكل وتصميم المنظمة، التقنيات والأفراد. والشكل التالي يوضح بعض العناصر الرئيسية التي يمكن أن تخضع للتغيير المخطط أو المفاجئ ضمن هذه المجالات الثلاثة.

الجدول رقم (02): يوضح مجالات التغيير التنظيمي

مجالات التغيير	أمثلة للأساليب في كل مجال	النتائج المتوقعة
<div>هيكل المنظمة والتصميم</div>	<div>التخصص في العمل. . المركزية.</div> <div>تصميم الوظائف. . الرسمية</div> <div>توزيع السلطة. . اثراء الوظيفة.</div> <div>نطاق الإشراف. . إدارة الموارد البشرية</div>	<div>تحسين في:</div> <div>الإشباع الوظيفي.</div> <div>-معدلات الغياب ودوران العمل.</div> <div>الاداء.</div>
<div>التقنيات</div>	<div>التشغيل.</div> <div>العمليات الإنتاجية.</div> <div>أساليب العمل.</div> <div>الأجهزة.</div>	<div>الإنتاج.</div> <div>الجودة.</div> <div>التكاليف.</div> <div>تشغيل الوقت.</div>
<div>الأفراد</div>	<div>السلوكيات. . المهارات</div> <div>الاتجاهات. . القيم.</div> <div>الشخصية. . الإدراك.</div> <div>الأداء. .</div>	<div>. الاتجاهات .</div> <div>. الإدراك الذاتي .</div> <div>. حل المشكلات .</div> <div>. الاتصال.</div>

المصدر: (بوديب، 2014، ص. 6)

## 12- نماذج التغيير التنظيمي

تعد نماذج التغيير التنظيمي من الأدوات الهامة التي تستخدمها المؤسسات، لفهم كيفية إدارة التغيير بفعالية. هناك العديد من النماذج التي تم تطويرها عبر السنوات لتوجيه المنظمات في عملية التغيير. فيما يلي استعراض لأبرز هذه النماذج:

**12-1- نموذج كورت لوين (Kurt Lewin) :** يُعد نموذج كورت لوين أحد أكثر النماذج شهرة وبساطة في مجال التغيير التنظيمي. ينقسم إلى ثلاث مراحل أساسية:

-إذابة الجليد (Unfreezing) تبدأ هذه المرحلة بتحضير الأفراد والمجموعة لتقبل التغيير، ويشمل ذلك خلق الوعي بأهمية التغيير وحل المشكلات التي قد تعيق تقدمه.

-التغيير (Change) المرحلة التي يتم فيها تنفيذ التغيير الفعلي داخل المنظمة. يتضمن ذلك تطبيق السياسات والإجراءات الجديدة في المؤسسة.

-إعادة التجميد (Refreezing) الهدف من هذه المرحلة هو تثبيت التغييرات وجعلها جزءاً من ثقافة المنظمة من خلال التدريبات والدعم المستمر (Lewin, K. 1951) **12-2- نموذج جونسون وهاي (Johnson & Hays)**

يركز هذا النموذج على تحديد مشاكل التغيير بشكل منهجي ويشمل أربع مراحل:

-التقييم (Assessment) : تحديد الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة التغيير وتحليل الوضع الحالي.

-التخطيط (Planning) وضع خطة استراتيجية مدروسة لتحقيق التغيير.

-التنفيذ (Implementation) تطبيق التغييرات على أرض الواقع مع توفير الدعم المطلوب.

-التثبيت (Consolidation) التأكد من دمج التغيير بشكل كامل في النظام المؤسسي.

(Johnson, R. B., & Hays, M. A, 2008)

## 12-3- نموذج ديوك (Duke Model)

هذا النموذج يعتمد على عملية مستمرة من التغيير عبر خمس مراحل:

-التحليل (Analysis) دراسة الوضع الحالي لتحديد الحاجة للتغيير.

- التخطيط:(Planning) تطوير خطة استراتيجية شاملة.
  - التنفيذ:(Execution) بدء عملية التنفيذ الفعلي.
  - المراجعة:(Review) تقييم نتائج التغيير بشكل دوري.
  - التثبيت:(Institutionalization) ضمان استدامة التغييرات المتخذة.
- (Duke, C.,2005)

## 12-4- نموذج بالمر (Palmer Model)

- يعتمد هذا النموذج على تحفيز التغيير من خلال القيادة والإدارة، ويركز على أربع مراحل رئيسية:
- التحفيز:(Stimulating) زيادة الوعي بضرورة التغيير وتحفيز الأفراد.
  - التخطيط:(Planning) وضع استراتيجية واضحة للتغيير تشمل المشاركة الفاعلة من جميع الأطراف.
  - التنفيذ:(Implementation) تطبيق التغيير مع تدريب الموظفين وتوفير الدعم اللازم.
  - المتابعة:(Monitoring) متابعة التغيير وتقييم النتائج لضمان استمراريته.
- (Palmer, I,2010)

## 12-5- نموذج كوتتر (Kotter's 8-Step Model)

يُعد نموذج كوتتر من أشهر النماذج في التغيير التنظيمي، ويتضمن ثمانية خطوات حيوية:

- إيجاد شعور بالاستعجال(Establishing a sense of urgency)
- تشكيل قيادة قوية(Forming a powerful guiding coalition)
- تحديد الرؤية والأهداف(Creating a vision for change)
- التواصل مع الجميع(Communicating the vision)
- تمكين الآخرين من العمل(Empowering others to act on the vision)
- تحقيق نجاحات قصيرة الأجل(Generating short-term wins)

-إدامة الزخم (Consolidating gains and producing more change)

-إدخال التغيير في الثقافة (Anchoring new approaches in the culture)

(Kotter, J. P, 1996)

## 12-6- نموذج التغيير التحويلي (Transformational Change Model)

يعتمد هذا النموذج على فكرة أن التغيير يجب أن يكون عميقاً ويشمل جميع جوانب المنظمة. ينطوي على أربع مراحل:

-الاستشعار والتقييم (Sensing and Assessment)

-إعادة التصميم (Redesign)

-التنفيذ والتكيف (Implementation and Adaptation)

-التثبيت والتحقيق (Consolidation and Realization)

(Anderson, D., & Ackerman, L, 2001)

بناء على النماذج التي ذكرناها نجد أن نماذج التغيير التنظيمي تختلف في طرقها ومراحلها، ولكن جميعها تشترك في أهمية التخطيط الجيد، إشراك الأفراد في العملية، وتوفير الدعم الكافي لضمان نجاح التغيير في المنظمة.

## 13- مقاومة التغيير التنظيمي:

تواجه العديد من المؤسسات صعوبة في تنفيذ التغيير لأنه غالباً ما يقابل بمقاومة من بعض الأفراد أو الجماعات، أو على مستوى المؤسسة بشكل عام. تُعتبر هذه المقاومة ظاهرة طبيعية تعكس ردود الأفعال الراضية للتغيير. (الكبير، 2019، ص.74)

## 13-1- مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

يعد التغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون انبثاقاً من البعد الحركي والزمني الذي يشكلها في تلك الحالة فكل شيء يتحرك ليتحول الى شيء جديد بعد ان تتفاعل مجموعة العناصر المختلفة في أجواء و ظروف متعددة لخلق وجودا اخر لم يكن من قبل و الهدف من التغيير عامة هو الوصول

بالمنظمة الى حالة افضل و تحسين ظروف العمل الا ان ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة لدى كل الافراد و المستويات الإدارية لاعتقادهم ان التغيير يهدد أنماط حياتهم الوظيفية و مصالحهم القائمة وهذا ما يضعف جهود و برامج التغيير و يجعل منها امرا صعبا يؤدي الى خلل وانقسامات بين مؤيد و مقاوم داخل وحداتها التنظيمية.

من يقول التغيير يقول مقاومة التغيير هذا ما عنونت به جريدة العمال مقالها حول التغيير بحيث ان ردود فعل الراي العام التقليدية حول التغيير التنظيمي تستند أساس على مقاومة التغيير لذلك فهي تعتبر مفهوم مركزي و أساسي في التغيير التنظيمي و يعود هذا المصطلح مقاومة التغيير الى الكاتبين coch et french الذين نشر ا كتابا في 1947 في مجلة العلاقات الإنسانية كان بعنوان التغلب على مقاومة التغيير وطرحا سؤالين مهمين ومحوريين لماذا يقاوم الناس التغيير بشدة و ما الذي يمكن عمله للتغلب على هذه المقاومة بحيث اوضحا ان مقاومة التغيير هي ردة فعل من طرف الفرد نتيجة شعوره بالتهميش و الحرمان او رد فعل جماعي ناتج عن قوة تلك الجماعة و تأثيرها على المؤسسة لتأتي فيما بعد العديد من الكتابات و التأليفات حول مقاومة التغيير التنظيمي لذلك هناك العديد من التعريفات سنذكر بعضها فيما يلي:

مقاومة التغيير هي ردود فعل متفاوتة تسيرها العواطف وذلك بسبب تصور المستقبل غير الامن وعدم توفر ظروف العمل المناسبة الى جانب تصورات الناس والتجارب السابقة الفاشلة للتغيير ويشير هذا التعريف ام مقاومة التغيير التنظيمي تعتبر رد فعل عادي يقوم به العمال وذلك من خلال عواطفهم ومشاعرهم، بحيث قد يسجون بالتهديد من طرف هذا التغيير لمستقبلهم المهني أو نتيجة تجارب فاشلة للتغيير مروا بها في نفس المؤسسة.

وعرفها ( piderit ) بأنها حالة ادراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير

من خلال مجمل التعريفات التي تم طرحها يظهر أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي ولا بد منه بحيث تعتبر هذه العملية رد فعل عادي يقوم به فرد او جماعة وذلك بعدم تقبل التغيير ورفضه نتيجة لتجارب تغيير فاشلة قامت بها المؤسسة او الشعور بان التغيير قد يمس بعض صلاحياتهم التي يضمنها لهم الوضع الحالي. (سماتي، 2018، ص. ص. 72- 73)

13-2- أسباب مقاومة التغيير التنظيمي: من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي نذكر ما يلي:

13-2-1- الخوف من الخسارة المادية أو توقع مكاسب مادية: قد يتولد لدى العاملين اعتقاد بأن التغيير سيرتب عليهم أعباء إضافية، خاصة على الإداريين في المستويات الوسطى، ما يؤدي إلى شعور بالخوف من تأثير ذلك على أجورهم أو مزاياهم المالية.

13-2-2- الثقافة الفردية: قد يتعارض بعض جوانب التغيير مع ثقافة الأفراد، مما يخلق لديهم مقاومة تجاه الانخراط في العملية. يتطلب الأمر أن يراعي القائمون على التغيير هذا البعد الثقافي ويديرُوا التنوع الثقافي بعناية.

13-2-3- الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يتسبب التغيير في فصل الأفراد عن فرق العمل التي تربطهم بها علاقات إنسانية قوية، مما يثير لديهم مقاومة للحفاظ على الوضع الحالي. لذا، يجب على المديرين إقناع الأفراد بأن التغيير سيسهم في تعزيز فرص التواصل والانتماء الاجتماعي.

13-2-4- عدم التأكد: من أكبر أسباب مقاومة التغيير هي حالة عدم التأكد، حيث يشعر العاملون بالقلق والتوتر لأنهم غير قادرين على تحديد مدى توافق قدراتهم مع متطلبات العمل الجديد، مما قد يهدد أمنهم الوظيفي.

13-2-5- تهديد المصالح الشخصية: قد يهدد التغيير بعض المصالح الشخصية للمديرين، مثل تقلص سلطاتهم أو نفوذهم داخل المنظمة، مما يدفعهم لمعارضة التغيير.

13-2-6- اختلاف الإدراك: تنتج مقاومة التغيير عن اختلافات في الإدراك بين الأفراد. فمثلاً، قد يرى المدير ذو الخلفية التسويقية أن التغيير يتطلب زيادة في الجهود الترويجية، بينما قد يراه المدير ذو الخلفية الإنتاجية على أنه ضرورة لرفع مستوى الجودة وزيادة الإنتاجية.

13-2-7- الاستياء من الأوامر الجديدة وزيادة السيطرة: قد يؤدي التغيير في الإدارة إلى زيادة الأوامر والتوجيهات الصادرة للمرؤوسين، مما يثير لديهم مقاومة، إذ يشعرون أن ذلك يقلل من شعورهم بالحرية والاستقلالية.

13-2-8-عدم قبول التغيير وعدم السماح بحدوثه: قد يعجز العاملون عن قبول التغيير نفسياً، خصوصاً إذا كانوا يفتقرون إلى المهارات المطلوبة لذلك التغيير أو إذا كانوا يعتقدون أن قبول التغيير يعني أن تصرفاتهم السابقة كانت خاطئة. (الطاهر، 2018، ص.436)

13-3-علاج مقاومة التغيير التنظيمي إن قدرة الإدارة على التعامل المبكر مع مقاومة التغيير تساهم بشكل كبير في تقليل الخوف والقلق المصاحبين له. من الضروري أن تقوم المؤسسة بتوقع المقاومة وتحديد الأسباب التي تؤدي إليها، ثم اتباع الاستراتيجيات المناسبة للتغلب عليها. ومن بين هذه الاستراتيجيات: -إشراك الأفراد في عملية التغيير.

-بناء نظام اتصالات فعال يتيح للعاملين الحصول على معلومات دقيقة بشكل مستمر.

-عدم تجاهل العادات والقيم الراسخة لدى العاملين.

-تعزيز الروح المعنوية وتحفيز الحماس نحو التغيير.

-الاهتمام بالتنظيمات النقابية وغير الرسمية وكسب دعمها.

-تنفيذ برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين.

-اعتماد أسلوب حل المشكلات وتعزيز الابتكار والإبداع. (بن عبد العزيز ومعزوز، 2011، ص.12)

## 14-قياس التغيير التنظيمي:

قياس التغيير التنظيمي يعد جزءاً أساسياً من عملية إدارة التغيير، حيث يمكن من تحديد مدى نجاح التغييرات التي تم تطبيقها في المنظمة وتقديم مؤشرات تساعد في التحسين المستمر. يعتمد قياس التغيير التنظيمي على عدة معايير وأدوات تستخدم لتقييم تأثير التغيير على مختلف جوانب المنظمة. فيما يلي بعض الطرق والمعايير المستخدمة في قياس التغيير التنظيمي:

### 14-1- المؤشرات الكمية:

هذه المؤشرات تعتمد على البيانات والأرقام لقياس نتائج التغيير. تشمل:

-معدلات الإنتاجية: قياس التغيرات في مستوى الإنتاجية بعد تطبيق التغيير في المنظمة.

-معدلات التكاليف: تقييم كيفية تأثير التغيير على تقليل التكاليف التشغيلية أو تحسين إدارة الموارد.



- مؤشرات الأداء المالي: مثل زيادة الإيرادات أو تقليص الخسائر بعد التغيير.

- مؤشرات الربحية: مثل الربح الصافي أو العائد على الاستثمار (ROI).

- معدلات النمو: قياس مدى نمو الأعمال أو الأسواق المستهدفة بعد تنفيذ التغيير.

(Kotter, J. P, 1996)

#### 14-2- المؤشرات النوعية:

هذه المؤشرات تركز على القياس غير الكمي للجوانب السلوكية والثقافية للمنظمة بعد التغيير:

- الرضا الوظيفي: يمكن قياس مدى رضا الموظفين عن التغيير في بيئة العمل من خلال الاستبيانات أو المقابلات.

- التحسن في الثقافة التنظيمية: قياس تغيرات في قيم المنظمة، سلوكيات الموظفين، وعلاقاتهم مع الإدارة.

- مستوى التعاون: كيف يؤثر التغيير في التعاون بين الفرق المختلفة في المنظمة.

(Beer, M., & Nohria, N, 2000)

#### 14-3- مؤشرات التفاعل مع التغيير:

- مستوى المقاومة للتغيير: يتم قياسه من خلال متابعة ردود أفعال الموظفين ومدى قبولهم أو مقاومتهم للتغييرات.

- مشاركة الموظفين: قياس درجة مشاركة الموظفين في أنشطة التغيير مثل التدريب أو اقتراحات التحسين.

- التفاعل مع القيادة: قياس مدى استجابة الموظفين لتوجيهات القيادة وكيفية تأثير هذه التوجيهات في تعزيز التغيير

(Kotter, J. P, 1996)

#### 14-4- المراجعة والتقييم المستمر:

- التقييم الدوري: إجراء مراجعات منتظمة لتحديد ما إذا كانت الأهداف المحددة للتغيير قد تم تحقيقها.

-التغذية الراجعة : (Feedback) جمع آراء الموظفين والعملاء والمستفيدين من التغيير لمعرفة مدى فعالية التغييرات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

(Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G, 1999)

#### 14-5- التأثير على الأداء الوظيفي:

-تحليل الأداء الفردي والجماعي : قياس تأثير التغيير على الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة من خلال تقييمات الأداء.

-القياس بناءً على الأهداف المحددة مسبقاً : إذا كانت المنظمة قد حددت أهدافاً محددة مسبقاً للتغيير، يتم قياس ما إذا كانت هذه الأهداف قد تم الوصول إليها أم لا.

(Nadler, D. A., & Tushman, M. L, 1990)

#### 14-6- المؤشرات المتعلقة بالعملاء والمستفيدين:

-رضا العملاء : قياس مدى تأثير التغيير على رضا العملاء باستخدام استطلاعات الرأي أو ملاحظات العملاء.

-حصة السوق : قياس مدى قدرة المنظمة على تحسين مكانتها في السوق بعد التغيير

-جودة الخدمة : يمكن قياس مدى تحسين جودة الخدمة أو المنتج بعد التغيير.

(Kotter, J. P, 1996)

#### 14-7- التقييم بواسطة ملاحظات القيادة:

يمكن للقيادات العليا في المنظمة إجراء تقييمات لنجاح التغيير من خلال تقييم السياسات والإجراءات التي تم تطبيقها بعد التغيير، وكذلك من خلال متابعة تطوير استراتيجيات التنظيم

(Cameron, E., & Green, M, 2015)

## خلاصة:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يتضح أن التغيير التنظيمي له تأثير بالغ على الأفراد، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجيات، والأنظمة الداخلية ل لمنظمات. يعد التغيير التنظيمي عملية أساسية لنجاح المنظمات في الوقت الراهن، حيث يُعتبر تحولاً مدروساً يهدف إلى التكيف داخل المنظمة. إنه بمثابة خطة استراتيجية تضعها المنظمة لتحسين أدائها وضمان استمراريتها. لفهم التغيير التنظيمي بشكل كامل، يجب الاطلاع على طبيعة هذه الظاهرة وما تترتب عليها من آثار. وبالتالي، من الضروري اتباع أفضل الأساليب والوسائل لتنفيذ عملية التغيير، مما يسهم في تعزيز استقرار المنظمة واستمرارها في بيئة العمل المتغيرة.

# الفصل الثالث

## الدافعية

## تمهيد

- 1-تعريف الدافعية
- 2-المفاهيم المتعلقة بالدافعية
- 3-انواع الدافعية
- 4-نماذج لدوافع العمل
- 5-خصائص الدافعية
- 6-أهمية الدافعية
- 7-مصادر الدافعية للسلوك والأداء
- 8-وظائف الدافعية
- 9-دورة دافعية العمل
- 10-ابعاد الدافعية
- 11-مكونات الدافعية
- 12-العوامل المؤثرة في زيادة الدافعية
- 13-العوامل المعيقة للدافعية داخل المنظمات
- 14-قياس الدافعية

## خلاصة

### تمهيد:

بدأ الاهتمام بموضوع الدافعية منذ فترة طويلة، وذلك نظراً لأهميته الكبيرة وتأثيره على مختلف جوانب السلوك الإنساني. عند التأمل في هذا السلوك، نجد أنه مدفوع بمجموعة واسعة من الدوافع، التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة، تسهم في بقاء الفرد والحفاظ على النوع. هذه الدوافع وغيرها هي ما يُطلق عليها الدافعية. لذا، ترتبط الدافعية ارتباطاً وثيقاً بسلوك الفرد، مما منحها أهمية كبيرة في العلوم السلوكية. يمكن فهم وتفسير العديد من السلوكيات الإنسانية في ضوء دافعية الفرد، التي تتأثر بالمحفزات الخارجية، وهذا التأثير يُسمى قابلية الفرد للاستثارة. لا شك أن دراسة هذه القابلية تمكنا من فهم عالمها الداخلي، وتحديد المحفزات التي تؤدي إلى استجابته.

بالإضافة إلى ذلك، يعتمد أداء الفرد وإقباله على العمل على نوع الدافعية لديه. لهذا السبب، مثلت الدافعية محور اهتمام جميع الباحثين في مجال دراسة السلوك. وفي هذا الفصل سنتطرق إلى عرض التراث النظري للدافعية.

### 1- مفهوم الدافعية:

اختلف الباحثون حول تحديد مفهوم دقيق للدافعية ولم يصل الباحثون إلى الآن إلى تقديم تعريف دقيق للدافعية لا شيء، إلا لكون الدافع أوسع المحركات الداخلية للسلوك مفهوماً، فهو يشمل في مفهومه الواسع جميع أسباب السلوك وبواعثه ومحركاته الداخلية التي تدفع الإنسان إلى عمل أو سلوك معين والاستحواذ في هذا العمل أو السلوك مدة من الزمن، حتى يتحقق السلوك المقصود من طرف الشخص، وبذلك يشيع الحافز ويزول ويتحقق الاستقرار. (ميراث، 2017، ص 329)

ويحاول بعض الباحثين مثل "اتكنسون" (Atkinson 1964) التمييز بين مفهوم الدافع Motive ومفهوم الدافعية Motivation على أساس أن الدافع هو استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين. أما في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فإن ذلك يعني الدافعية بوصفها عملية نشطة. حيث لا يمكن الفصل بين المفهومين، ويستخدم مفهوم الدافع ليكون مرادفاً لمفهوم الدافعية، بحيث يعبر كلاهما عن الملامح الأساسية للسلوك المدفوع، وإن كانت الدافعية هي المفهوم الأكثر عمومية. (بوس وقلان، 2023، ص 8).

بينما يعود مصطلح الدافعية إلى الأصل اللاتيني لكلمة (Movere) والتي تعني "تحرك". (باشري وفوزي، 2017، ص 73)

أما قاموس علم النفس فيعرف الدافعية على أنها: "سيرورة فسيولوجية ونفسية مسؤولة عن تحرير، وصيانة وتوقف سلوك ما إضافة الى قيمة الاشباع او النفور المكتسب الى مكونات الوسط الذي يمارس عليه السلوك". (لعلوي، 2012، ص. 47)

كما يعرف "غباري" (2008) الدافعية على أنها "حالة استثارة وتوتر داخلي، تنير السلوك وتدفعه الى تحقيق هدف معين. كما يعرفها "قطامي" (2002) على أنها مصطلح يشير الى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من اجل إعادة التوازن الذي اختل، فالدافع بهذا المفهوم يشير الى نزعة الوصول لهدف معين، وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية، او رغبات داخلية. (عبد الحميد، ب دس، ص. 277)

بينما يرى جون كومبول "John compull" بأن الدافعية تتعلق "أولا باستجابة السلوك، وثانيا قوة الاستجابة (المجهود) إذا ما قرر الفرد اختيار سلوك معين وثالثا السلوك او طول المدة التي يستمر فيها الفرد بالتصرف على نحو معين." (صوشي، 2007، ص. 7)

أما "بايندر" (pinder, 1998) يعرف دافعية العمل بأنها مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تنير السلوك المرتبط بالعمل وتحدد شكله واتجاهه وشدته ومدته. (بحري، 2019، ص. 175)

في حين يرى "روسال" (rousseau, 2000) الدافعية على أنها تلك الآلية، التي تنشط وتحرك وتحافظ على استمرار سلوكيات الافراد المتعلقة بالعمل باتجاه احرار الغايات.

بينما يعرفها كل من "شك وبينتريتش وميتس" (Schunk, Pintrich & Meece, 2008) أن الدافعية عملية موجهة نحو الهدف، تقوم بتحريك الأنشطة وتوجيهها واستئنافها، بمعنى آخر هي المحرك لاي عمل معين. (عمي علي، 2021، ص. 68)

ولقد عرف "بيرلسون وستاينر" (Berelson & Steiner) الدافعية بأنها تشمل كل الحالات الضاغطة داخل الفرد، والتي يمكن وضعها كـ رغبات أو تمنيات أو قوى داخلية تنشط وتحرك وبشكل أكثر تحديدا فقد وصفت الدافعية، بأنها متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكن استنتاجه من السلوك، فعن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل". (عباس، 2010، ص. 170)

كما تعرف الدافعية أيضا على أنها " تلك القوى المعقدة والميول والحاجات وحالات التوتر والآليات التي تحرك وتحافظ على السلوكيات، المتعلقة بالعمل باتجاه تحقيق الأهداف الشخصية." (عبد الحميد، ب دس، ص. 277)

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول إن الدافعية مصطلح شامل يعبر عن العلاقة الديناميكية بين الكائن الحي ومحيطه، ويشمل عوامل متعددة مثل الفطرية والمكتسبة، الشعورية واللاشعورية، الداخلية والخارجية. وهي القوة التي تحفز السلوك الذهني أو الحركي، وتعمل على توجيهه نحو تحقيق الأهداف وإشباع الحاجات، مما يؤدي إلى استعادة التوازن المفقود نتيجة عدم إشباع بعض الرغبات. ومع أن الدافعية لا تشير إلى حالة معينة، إلا أنها تُستنتج من سلوك الكائن الحي في مواقف مختلفة؛ حيث تتباين استجاباته بناءً على طبيعة الدوافع التي تحركه. وبهذا، تكون الدافعية هي النزعة التي تدفع الفرد لتحقيق أهداف محددة، سواء كانت نفسية داخلية أو بيولوجية جسدية.

## 2- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الدافعية:

قد تتداخل بعض المفاهيم بمفهوم الدافعية وذلك لأنها تعبر عن السلوك الإنساني بأشكال مختلفة نوعاً ما وهي:

### 2-1- الحاجة Need : يعرفها ماسلو (Maslow) «أنها عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل

ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية." (الهادي، 2024، ص. 75)

كما يعرف مورفي (Murphy) 1947 "الحاجة بأنها الشعور بنقص معين، إذا ما وجد تحقق الإشباع، فهذا الحرمان يحدث توتراً وقد يكون الحرمان أما لحاجة بيولوجية أو نفسية".

وتشير كذلك "الحاجة هي الشعور بنقص شيء معين إذا ما وجد تحقق الإشباع فالحاجة هي نقطة البداية لأثارة دافعية الكائن الحي، والتي تحفز طاقته وتدفعه في الاتجاه الذي يحقق إشباعها". (بحري، 2019، ص. 177)

### 2-2- الحافز Drive : الحوافز عبارة عن دوافع تنشط السلوك بهدف إشباع الحاجات ذات الأصول

الفيزيولوجية المرتبطة بالبقاء على قيد الحياة. ويشير الحافز إلى العمليات الداخلية الدافعة التي تصحب بعض المعالجات الخاصة بمنبه معين، وتؤدي بالتالي إلى إصدار السلوك (Marx 1976)، ويرادف البعض بين مفهوم الحافز ومفهوم الدافعية على أساس أن كل منهما يعبر عن حالة التوتر العامة نتيجة لشعور الكائن الحي بحاجة معينة. وفي مقابل ذلك فإن هناك من يميز بين هذين المفهومين على أساس أن مفهوم الحافز أقل عمومية من مفهوم الدافع، حيث يستخدم مفهوم الدوافع للتعبير عن الحاجات البيولوجية والاجتماعية، في حين يقتصر مفهوم الحوافز للتعبير عن الحاجات البيولوجية فقط. وبوجه عام فإن الحافز والدافع يشيران إلى الحاجة بعد أن ترجمت في شكل حالة سيكولوجية تدفع الفرد إلى السلوك في اتجاه



إشباعها. (جديدي، 2014، ص. 231) والحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير المكافآت التي يتوعد بها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها. (حسونة، 2007، ص. 79)

**2-3-الهدف:** هو ما يرغب الفرد في الحصول عليه ويشبع الدافع بالوقت بنفسه بمعنى الموضوع الذي يسعى الفرد لبلوغه لإزالة التوتر، ويكون في العادة شيئاً خارجياً. (معوض، 2006، ص. 69) ويوجد في نهاية دورة الدافعية، وهو أي شيء يعمل على تخفيف الحاجة والتقليل من الحافز، فعند تحقيق الأهداف يتم إعادة التوازن النفسي والجسدي ويقلل من الحوافز. فمثلاً عندما يكسب الفرد أصدقاء فإن ذلك سيؤدي إلى إعادة ميزان التعادل، ويعمل على التقليل من الحوافز المتماثلة كالانتماء. فالهدف عبارة عن النتيجة المدركة المباشرة لأداء هادف لإشباع تحقيق الذات. أما الهدف من الناحية السيكلوجية هو عبارة عن المضمون الدافعي التحفيزي للوعي، والذي يدركه الانسان كنتيجة مباشرة وقريبة التوقع لأدائه. (عمي علي، 2021، ص. 71)

**2-4-الباعث: Incentive** ويشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية على أبعاد فسيولوجية أو اجتماعية وتقف الحوافز والمكافآت المالية. (معوض، 2006، ص. 69). كما يشير الباعث الى موضوع الهدف الفعلي الموجود في البيئة الخارجية والذي يسعى الكائن الحي بحافز قوي الوصول اليه، فهو الطعام في حالة دافع الجوع، والماء في حالة العطش. (بحري، 2019، ص. 178) ويعرف فيناك Vinacke.E. W الباعث بأنه يشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية على أبعاد فيزيولوجية أو اجتماعية. وتقف الجوائز والمكافآت المالية والترقيات كأمثلة لهذه البواعث، فيعد النجاح والشهرة مثال من بواعث الدافع للإنجاز.

**2-5-القيم values :** مفهوم القيمة من المفاهيم التي اهتم بها الكثير من الباحثين في مجالات مختلفة كالفلسفة والتربية والاقتصاد وعلم الاجتماعي وعلم النفس وغير ذلك من المجالات، وقد ترتب على ذلك نوع من الخلط والغموض في استخدام المفهوم من تخصص آخر. وتختلف نظرة علماء علم النفس الاجتماعي مفهوم القيمة عن علماء الاقتصاد والاجتماع، فعلماء الاجتماع مثال يوجهون عنايتهم ببناء النظم الاجتماعية ووظيفتها، ويهتمون بأنواع السلوك التي تصدر عن جماعات أو فئات من الأشخاص في علاقتها فقط بنظم اجتماعية أخرى وتحلل مختلف الأحداث السلوكية (مثل الشراء والبيع، والانتخاب، والتردد على دور

العبادة)، التي تصنف أنواع معينة من النشاط لدى الأفراد. فالقيم عبارة عن تنظيمات عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، ومن أمثلة القيم: القوة، الثروة، النظافة، العلم، الإيمان وهي تقترب من المثل. ويمكن أن ننظر إلى القيمة على أنها اهتمام أو اختيار أو تفضيل أو حكم يصدره الإنسان على شيء ما مهتدياً بمجموعة المبادئ أو المعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه والذي يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه. والقيم نتاج اجتماعي يتعلمها الفرد ويكتسبها، وعن طريق التفاعل الاجتماعي يتعلم الفرد أن بعض الدوافع والأهداف تفضيها على أنها أحسن من غيرها أو أكثر أهمية. ويرى بنجستون Bengston أنه عندما تؤثر القيم في سلوك الفرد وتؤدي به إلى اختيار بديل دون آخر فهي تعتبر كدافع. كما يتعامل فيذر Feather مع القيم على أنها مرادفة أو مكافئة للدوافع، فهو يعرف القيم بأنها بناء مترابط يتضمن الوجدان والموقف الحالي الذي يوجد فيه الفرد، وأنها تتكون مما يراه الفرد حسناً

أو سيئاً، إيجاباً أو سلباً، ويرى أن ذلك يتسق مع النظرية المعرفية-الدافعية-Theory Motivational-Cognitive التي تدعم الافتراض بأن دوافع الأفراد نحو الموضوعات أو الأنشطة في موقف معين تكون مختارة حسب رغبتهم لما هو مفضل أو غير مفضل من هذه الموضوعات أو الأنشطة، لما هو إيجابي ويحاولون الوصول إليه وما هو سلبي ويحاولون الابتعاد عنه. وبوجه عام فإن القيم ليست كالبواعث أو الدوافع مجرد ضغوط تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين، بل تعني القيم نظاماً من الضغوط لتوجيه السلوك، ومن الأفكار والتصورات لتأويل هذا السلوك بإعطائه معنى وتبريراً معيناً، (Rokeach، 1976). (جديدي، 2014، ص-ص. 225-226)

**2-6- الميل Interest:** هو "استعداد لدى الفرد يدعوه إلى الانتباه والاستمرار في نشاط ما يثير شيئاً في نفسه، أو هو القوة التي يشعر بها الفرد وتدفعه إلى الاهتمام بشيء ما والانتباه له، أو هو القوة التي تدفعه إلى التفضيل بين أوجه النشاط المختلفة." وقد تعرضت نظريات متعددة لتفسير أصل وطبيعة الميل، فنظرية كارتر التي تقوم على التفسير البيئي للميل ترى أن الفرد في محاولاته للتكيف لتحقيق ذاته مع بيئته الثقافية يكتسب خبرات الزمة لتكامل شخصيته وبذلك يتكون الميل بحيث يكون محققاً لذات الفرد في بيئة معينة. ويرى دارلي أن الميل تتكون نتيجة لنمو الشخصية، أما بوردن وسترونج وبردي وسوبر فهم يرون أن الميل تتكون نتيجة تفاعل العوامل الوراثية (الاستعدادات الموروثة) مع العوامل البيئية (الفرص المتاحة للفرد وتعليمه وتقييمه الاجتماعي). (جديدي، 2014، ص. 224)

**2-7- الاتجاهات Tendencies:** الاتجاه يعبر عن شعور الشخص نحو أشخاص آخرين ونحو ظروف ومواقف وأشياء مختلفة. ويعرفه ألبورت Allport.G بأنه حالة من الاستعداد أو التهيؤ النفسي، تنتظم من خلال خبرة الشخص، وتمارس تأثيراً توجيهياً ودينامياً على استجابته لكل الموضوعات والمواقف المرتبطة بهذه الاستجابة. ويقترب تعريف وارن Warren.H من ذلك، حيث يرى أن الاتجاه استعداد نفسي يتكون بناء على ما يمر به الشخص من خبرات يمكن أن تؤدي في نهاية الأمر إلى إحداث تغييرات في مجال الاتجاه. والاتجاه من وجهة نظر رايتسمان ودوكس Deaux.K & Wrightsman.L هو "توجه ثابت أو تنظيم مستقر للعمليات المعرفية والانفعالية والسلوكية. (جديدي، 2014، ص. 227)

**8- الطموح Aspiration:** يعرف "دريفر" (Driver 1952) الطموح على أنه الإطار المرجعي الذي يتضمن اعتبار الذات، أو مستوى الذي على أساسه يشعر الفرد بالنجاح والفشل". ويعرف أيضاً مستوى الطموح هو الهدف الذي يضعه الشخص في سياق السلوك المحفز ويطمح لتحقيقه، مع مراعاة توجهاته وشروطه الموضوعية، وهو يلائم المعايير التي يضعها الشخص. ويمكن القول إن مستوى الطموح هو المستوى الذي يحدده الشخص لنفسه للوصول إليه في المستقبل في وظيفة معينة، لأن النجاح يمكن تأويله على أنه أداء مساو أو أعلى من المستوى الذي يسعى إليه الشخص. بينما الفشل يجسد دون المستوى الذي كان الشخص يسعى للوصول إليه. كما أن تحديد مستويات الطموح، تظهر الأهداف التي يجب تحقيقها. وهذه المستويات الموضوعية المطلوبة التي يصبو الشخص لإحرازها، تحفز الشخص إلى استخدام كل طاقاته وقدراته للوصول لهذه المستويات. فالشخص الطموح هو الشخص الذي لا يكتفي بمجرد التوفيق والنجاح في وظيفة أو عمل ما. ولكنه يحاول تحقيق التفوق فيه. (عمي علي، 2021، ص.

(74)

### 3 - أنواع الدافعية:

نوضح فيما يلي بعض أنواع الدوافع الأكثر شيوعاً:

**3-1 الدوافع الأولية:** تتحدد هذه الدوافع عن طريق الوراثة وتتصل اتصالاً مباشراً بحياة الإنسان وحاجاته الفسيولوجية الأساسية وقد يبدو للبعض أن الدوافع الأولية أقل تأثيراً في حياتنا من الدوافع الثانوية، وذلك يتوقف إلى حد كبير على درجة إشباع هذه الدوافع. فدافع الجوع مثلاً لا يظهر له أثر كبير في حياتنا لأننا نعمل على إشباعه باستمرار. أما في الحالات التي يصعب فيها العثور على الطعام تبدو الأهمية الكبرى

لهذا الدافع وأثره في توجيه سلوك الإنسان. ومن الدوافع الأولية الهامة دافع الجوع، العطش الأمومة والجنس. ويقصد بالدوافع الأولية تلك الدوافع التي لم يكتسبها الفرد من بيئته عن طريق الخبرة والميران والتعليم، وإنما هي عبارة عن استعدادات يولد الفرد مزودا بها.

"ويلاحظ أنه لا بد من توفر معيارين في الدافع، حتى يندرج ضمن مجموعة الدوافع الأولية: أولاً لا بد أن يكون غير متعلم، ثانياً يجب أن يكون ذو أساس فيزيولوجي. ووفقاً لهذا فإن أكثر الدوافع الأولية شيوعا الجوع، العطش، النوم، الألم والأمومة...الخ".

**3-2 الدوافع الثانوية:** تنشأ هذه الدوافع نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة، ونتيجة للتنشئة الاجتماعية وعمليات التطبيع الاجتماعي. "ولذلك فإن أساليب التعبير عنها واشباعها تختلف باختلاف الإطار الثقافي والنسب القيمي للفرد ومستوى تعليمه وذكائه وثقافته". ومن الدوافع الثانوية دافع النجاح، دافع الشغف والرغبة في الوصول إلى وضع اجتماعي معين.

**3-3 الدوافع المركبة:** "الدوافع المركبة هي تلك التي تشترك في خصائص متعلمة وغير متعلمة، أي في خصائص أولية وفي خصائص ثانوية ويتباين العلماء على لائحة الدوافع المتعلمة والمركبة وما هو متعلم أو مركب، لذلك سنتعامل معها هنا كمجموعة واحدة".

**3-4 دوافع خارجية اجتماعية:** "هي عبارة عن كل مثير بيئي أو اجتماعي من شأنه أن يحفز الفرد إلى القيام واستثمار الجهد والاستمرار في حقه قصد تحقيق هدف معين. وبالتالي الدوافع الخارجية تأتي من الحوافز البيئية ونتائجها، فعندما يعمل الموظفون ساعة بعد لأخذ العمولة، فإن سلوكهم محفز خارجياً".

**3-5 دوافع داخلية فردية:** "تمثل أهم الأسس الدافعية للنشاط الذاتي التلقائي للفرد، وتقف خلف إنجازاته الأكاديمية أو المهنية العامة. فالفرد الذي يهوى القراءة من أجل متعة شخصية ذاتية تقوم على الدافع للمعرفة والفهم، يكون مدفوعاً بدافع داخلي أكثر ثباتاً وقوة. لأنه يحقق لنفسه اشباعاً ذاتياً، ومن ثم فإن تأثير الدوافع الداخلية الفردية على الأداء والانجاز الفردي، يفوق تأثير الدوافع الخارجية الاجتماعية. (عمي علي، 2021، ص-ص.

**3-6-دوافع شعورية:** هي تلك الدوافع التي يعيها ويدركها الشخص ويتصرف وفقاً لهذا الوعي والإدراك. كما تعرف على أنها "دوافع تؤدي إلى تصرفات يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك، ويكون قادراً على معرفتها والتحكم بها وتوجيهها، فالشعور بالنعاس مثلاً يمكن التحكم به والسيطرة عليه وتعديله."

**3-7-دوافع اللاشعورية:** هي تلك الدوافع التي لا يدرك الفرد بوجودها ولا يستطيع تحديدها ولا يعترف طبيعتها، وقد يكون هذا الدافع مما يؤدي شعور الإنسان في حالة الاعتراف بوجوده، وقد يتضمن أموراً تعافها النفس الشاعرة، كما قد يكون هذا الدافع منسياً من عهد الطفولة المبكرة. فقد يدفع الإنسان شعوره الدفين بالنقص والضعف إلى العدوان وإظهار القوة، كما قد يدفع ميل الفرد البخل إلى الاستحواذ على المال إلى التظاهر العلني بالسخاء والعطاء، وقد يدفع الفرد شعوره بالكراهية نحو زملائه في العمل بسوء النية منهم. كل هذه الدوافع اللاشعورية تكمن في الجانب المظلم من التكوين النفسي للفرد. الذي يحتوي على الغرائز الفطرية وعلى الميول والذكريات المنسية. (عمي علي، 2021، ص.ص. 76-77)

**3-8-الدوافع الرشيدة والدوافع العاطفية:** الدوافع الرشيدة هي دوافع عقلية يعتمد الفرد على العقل والمنطق في إشباعها، أما الدوافع العاطفية فهي دوافع تصدر عفوية من الفرد ولا تعتمد على العقل والمنطق في إشباعها. (باشري وفوزي، 2017، ص. 81)

#### 4- نماذج لدوافع العمل:

يهتم علماء النفس بكامل دوافع الإنسان، أما علماء النفس المهتمين بالإدارة، فيهتمون بالدوافع ذات الصلة بالعمل وفيما يلي الدوافع الأهم التي يحصرونها حالياً:

**4-1 الدافع لتحقيق الذات:** هو الدافع السيكولوجي الرئيسي ويعتبر "أبرهام ماسلو" أشهر علماء النفس الذين جاءوا بنظرية هامة للدوافع المهنية، فهو يرى بأن للشخص دافع أساسي يحدد نضجه ونموه، فإن لم يتم تلبيته وارضائه بمظهر سديد، قد يبقى الفرد حياً لكنه لا ينمو ويتطور ككائن اجتماعي. هذا الدافع هو مبدأ للنمو السليم لشخصية الإنسان ولصحته النفسية. كما يراه منبع كل الدوافع الاجتماعية

الأخرى ويلزم اضافته إلى لائحة الدوافع الأولية. كما أن هذا الدافع يسعى لإشباع وارضاء الحاجات التالية: الحاجة إلى الأمن والتحرر من الخوف، الحاجة إلى التقدير الاجتماعي، الحاجة للانتماء، الحاج إلى التعبير عن الذات وتوكيدها والحاجة إلى احترام الآخرين.

**4-2 الحاجة للسيطرة والقوة:** يعتبر العلماء والباحثين بأن للفرد أيضا حاجة للتحكم في تصرف الغير وممارسة السيطرة والسلطة عليهم وتوجيههم لوجهة محددة، ويمكن أن يحرز الفرد هذا التحكم بأية طريقة، مثل الالتجاء الى الاقناع أو الإيحاء أو إطلاق وفرض الأوامر وغيرها. وحتمًا يستطيع الفرد أن يزاوّل هذه الحاجة بأسلوب سليم أو غير سليم ووفق ما يتعلمه وما يؤدّيه. لكن في هذه الحالة يجدر التنويه إلى أن الفرد الذي يسعى للتحكم بطريقة ضارة هو فرد مريض نفسيًا. وهناك من يبدو له أن هذه الحاجة غير مهمة في الإدارة، لكن حاليًا توصل مجموعة من علماء النفس والإدارة إلى أن الأفراد الذين يبلغون مواقع ومناصب عليا في مؤسساتهم هم أفراد يمتلكون حاجة قوية للسيطرة والتحكم، وهذه الحاجة هي التي تدفعهم لبلوغ هذه المواقع والمناصب. (عمي علي، 2021، ص-ص. 78 - 80)

وأشار الكاتب بني يونس إلى أن هذا النوع من الدافع منبعث من مفهوم يلقب بـ "شهوة السلطة"، وهذه الدوافع تتباين في درجة ظهورها وبروزها من فرد إلى آخر، بحيث يلمح من خلال درجتها وجود أفراد قياديين بدرجات متفاوتة وبأنماط متنوعة، كذلك يلمح وجود أفراد يكونون دائما في الظل أو ما يدعى بـ "حكومة الظل"، فالرغبة في الاستقلالية وتقدير الذات والتمتع بحرية الإرادة والانتقاء وعدم البقاء تحت رحمة القوى الخارجية من الدوافع الأكثر أهمية في حياة البشر.

**4-3 دافع التمكن:** للفرد حاجات ثانية هامة جدا، قد تطرق إليها العلماء لكن يتباينون في الاسم الذي يطلقونه عليها، فالبعض يلقبها "دافع اللعب" والبعض الآخر "دافع التعلم" وآخرون "حب الاستطلاع"، وحاضرا تلقب بـ "دافع التمكن". ويعنون بذلك حاجة الفرد لإجادة التحكم في وهو ما يدفعه ويحثه على الاستطلاع والاستكشاف والتعلم... الخ.

**4-4 دافع التعرض للإثارة الحسية:** يرى علماء النفس أن هناك حاجة أخرى بالغلة الأهمية بالنسبة للفرد وبالنسبة للإدارة، ألا وهي الحاجة للتعرض للمثيرات والمنبهات الحسية، فلكي يحافظ الفرد على اتزانه الذهني يتطلب أن يكون في محيط فيسه تبذل في المنبهات الحسية سواء السمعية منها أو البصرية أو غيرها. أما إذا كان المحيط الذي يتواجد فيه الفرد خالي من المثيرات، فهذا قد يؤدي به لحالات سيكولوجية خطيرة ومخوفة. فالفرد لا يقدر أن يتواجد في وسط يفتقر للمثيرات الحسية لمدة تزيد من 10 الى 15 دقيقة، لأنه قد يتعرض لحالة هلوسة وهذيان وفقدان للاتزان الذهني. وقد تتراءى هذه الحاجّة غير هامة في المؤسسات إلا أنها في الحقيقة مهمة وقيمة، فحين تحيط المؤسسة عامل ما في عمل ممل جدا، فهي بذلك تضعه في وسط يفتقر للمثيرات. (عمي علي، 2021، ص-ص. 78 - 80)

**4-5 دافع الارتياح من الخوف والقلق:** يظهر هذا الدافع حاجة الفرد للفكر الكافي من بعض أنماط القلق سيما تلك التي تحصل حين يجد الشخص نفسه في مواقف حديثة، فهذا النوع من الدوافع ضروري للحوافز السلبية، فلما يقدم مثلا المسؤول عقوبة على العامل فهو يقدم بذلك حافز لتفادي التصرف الذي سيتم عقابه.

**4-6 دافع الانجاز:** ظهرت في علم النفس المعاصر دراسات. من دافع الإنجاز أو الحاجة للإنجاز، وقد قاد هذه الدراسات عالمان كيبينان هم "ماك ليلاند (Mc Ielland) وزميله "اتكنسون" (Atkinson) وتشير دراستهما إلى أن الدافع للإنجاز يرتبط بالعمل، ودافع الإنجاز يؤثر على العديد من سلوكيات الفرد فيضجها في وضع الجاهزية النفسية، ومن مظاهر دافع الإنجاز وفق هاذين العالمان نجد الأداء الممتاز العمل، المثابرة والالتزام والتكامل ويعرف الدافع للإنجاز على أنه رغبة الأفراد في الاجادة والامتياز في تحقيق نتائج المهام التي يقومون بها".

هذه هي الدوافع السيكولوجية التي حددها علماء النفس والإدارة، وقد أكدنا على ما يهم الفرد العامل والمؤسسات. (عمي علي، 2021، ص-ص. 78 - 80)

## 5- خصائص الدافعية:

تتميز الدافعية كمفهوم سيكولوجي بمجموعة من الخصائص، يمكن تلخيصها في مجموعة من النقاط:

- أ- لا يمكن رؤية الدافع للعمل بل يمكن استنباطه استنباطاً.
- ب - للإنسان حاجات أو توقعات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب معاً.
- ج - يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة، مما يزيد العملية تعقيداً.
- د- إن إشباع حاجة ما لإنسان ما قد يؤدي إلى ازدياد في قوة تلك الحاجة وليس إلى إطفائها.
- هـ - الدافعية ظاهرة متميزة، مادامت تمثل قوة داخلية تحرك السلوك وتوجهه، وما دام كل إنسان يمتلك خصائص تميزه عن غيره فإن الدافعية تغدو متميزة.
- و - الدافعية ذات توجه قصدي أي أن كل إنسان أو عامل في مؤسسة عندما يقوم بعمل ما، فإن يقوم بذلك باختياره.
- ي - لا يختلف الأفراد في قدراتهم الفردية على القيام بالأعمال فحسب بل وكذلك في رغبتهم في أداء الأعمال أي في دافعتهم، وتختلف تلك الدافعية بدرجة قوة تلك العوامل الدافعية. (بلهوارى، 2019، ص-ص. 29 - 31)

كما أضاف بني يونس (2007) مجموعة من الخصائص للدافعية تتمثل فيما يلي:

- 1 - عملية عقلية عليا غير معرفية.
- 2 - عملية افتراضية وليست فرضية (أو) تخمينية).
- 3 - عملية إجرائية، أي أنها قابلة للقياس والتجريب بأساليب وأدوات مختلفة.
- 4 - فطرية ومتعلمة، شعورية ولا شعورية.
- 5 - ثنائية العوامل، أي ناتجة عن التفاعل بين العوامل الداخلية والخارجية.
- 6 - واحدة من حيث نوعها عند كافة أبناء الجنس البشري، ولكنها تختلف من شخص لآخر من حيث شدتها أو درجتها.
- 7 - تقوم بتفسير السلوك وليس بوصفه.
- 8 - يؤدي الدافع الواحد إلى مجموعة من السلوكيات تختلف باختلاف الأفراد. (عمي علي، 2021، ص. 81)



وهناك خصائص أخرى للدافعية نذكرها فيما يلي:

- تتميز الدوافع بالتنوع، لاختلاف دوافع الأفراد نتيجة الخبرة الفردية.
- وتنفرد الدافعية الإنسانية لما تتميز به من تعقيد وتنوع عن باقي دوافع الكائنات الحية الأخرى لاعتمادها على تنظيمين الوجداني كمحرك، والإدراكي كموجه للسلوك.
- ويضيف الباحث مجموعة أخرى من الخصائص:
- إن الدوافع ظاهرة مميزة وفريدة يتميز بها الأشخاص عن بعضهم البعض لأن الفرد يمتلك صفات تميزه عن غيره.
- إن الدوافع ذات توجه مقصود بمعنى أن دوافع الفرد تمثل خياره للسلوك الذي سيسلكه من بين عدد من الخيارات السلوكية المتاحة وبالتالي فإن الدوافع لا تكون عن قصد مسبق.
- إنها متعددة الأبعاد فهناك عاملان أساسيان لأي دافع هما مثيرات السلوك التي تنشط السلوك أو تثبته والقوى الموجهة الداخلية التي تجعل الفرد يختار ذلك السلوك الذي يرغب فيه.
- تعتبر الدوافع عملية معقدة الترتيب وذلك بسبب إن دوافع العمل لا يمكن رؤيتها بل يمكن استنتاجها وللإنسان حاجات متعددة ومتغيرة باستمرار.
- إن الدوافع ليست سلوكاً ولا أداء بحد ذاته، فهي تتعلق بالعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في اختيار الفرد لسلوك معين، وإنها مسببات السلوك وليست السلوك. (بلهاري، 2019، ص-ص. 29 - 31)

## 6- أهمية الدافعية:

لاقي موضوع الدافعية بصفة عامة اهتماماً من قبل الباحثين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية على اختلاف توجهاتهم الفكرية والنظرية، نظراً لما لها من أهمية في عملية إنشاء وتنشيط وإثارة السلوك وتوجيهه واستمراره لتحقيق الأهداف، أو إعاقته إن لم تستثر بشكل مناسب وكاف، كما وأن لها أهمية في تكامل الشخصية وهي من أهم أسباب وجود فروق فردية بين سلوكيات البشر. فالدافعية وثيقة الصلة بعملية الإدراك والتذكر والتخيل والتفكير والتعلم وأساس لدراسة الشخصية والصحة النفسية وتكمن أهمية الدوافع فيما يلي:

- تساعد الفرد على زيادة معرفته بنفسه وبغيره.
- تدفعه إلى التصرف بما تقتضيه الظروف والمواقف المختلفة.
- تساعد على فهم وتفسير السلوك الإنساني فـ "دوافع السلوك تفسره".

- تجعل الفرد أكثر قدرة على تفسير تصرفات الآخرين.
- تساعد على التنبؤ بالسلوك الإنساني، وبالتالي يمكن توجيهه إلى وجهات معينة تدور في إطار مصلحة الفرد والمجتمع.
- تلعب الدوافع دوراً تحفيزياً مهماً في بعض المجالات مثل مجال التربية والتعليم والصناعة والقانون.
- تلعب الدوافع دوراً مهماً في مجال العلاج النفسي لما لها من أهمية في تفسير استجابات الأفراد وأنماط سلوكهم.
- في مجال العمل تؤثر دوافع العاملين على إنتاجيتهم بشكل مباشر وعلى مدى ارتباطهم بالمنظمة ومدى رغبتهم في الاستمرار فيها من عدمه. (باشري وفوزي، 2017، ص-ص. 75-76)
- تساعد الدوافع الفعالة في خفض النزاعات والصراعات بين الأشخاص والجماعات داخل المؤسسة.
- تشكل الدوافع العنصر الأساسي المؤثر في أداء الأشخاص، لذلك فإن تشخيص هذه الدوافع يعاون المؤسسة على اشباعها وارضائها بالحوافز الملائمة، سواء الملموسة منها او الغير ملموسة.
- الدوافع تؤدي الى زيادة ابداع الافراد في الشغل، حيث ان توظيف القدرات الكامنة سيرتفع بظهور الدوافع الفعالة والهادفة.
- تشخيص الدافع يساعد بصفة كبيرة المؤسسة في اعداد وتصميم البرامج التدريبية، التي تؤثر على الدوافع وانمائها.
- تمكن الإدارة من معرفة اهداف العاملين والعمل على تقريب بين أهدافهم واهداف المنظمة.
- تحقيق التفاهم بين العاملين والإدارة. (عمي علي، 2021، ص-ص. 82-83)
- تقليل التغيب والدوران في العمل حيث عندما يكون الموظف مدفوعاً، يصبح اقل عرضه للغياب او ترك العمل.

ويرى جاكسون (Jackson, 2009) أن للدافعية أهمية في تفسير أهمية السلوك الإنساني بصفة عامة من خلال مناقشة الجوانب التالية:

- 1- الدافعية تحرك السلوك: أي أن دوافع الفرد المختلفة تمثل القوة لسلوكه وهي أيضاً الموجهة لهذا السلوك.
- 2- الدافعية تحدد شدة السلوك: فدوافع الفرد تتحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة مثل: (الدافع لتقدير الذات والاحترام)، فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.

3- الدافعية توجه السلوك: تستمد الدافعية أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك الفرد فكل سلوك له هدف وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه فلا يمكن أن نتصور أن أحد الأفراد لديه الدافع القوي للشرب ثم يتجه سلوكه نحو النوم، أو لديه دافع قوي للانتماء لوطنه ثم يحاول الهجرة من وطنه... وهكذا.

3- تأكيد ودعم السلوك من الملاحظ في الحياة أن هناك أنواعاً معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة، وقد يعتمد إلى السلوك نفسه إذا واجهته مواقف معينة سبق له أن سلك حيالها سلوكاً ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه.

4- ضعف وتخاذل السلوك يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الضعيف والمتخاذل والذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد واستثارة هذا الدافع وتنشيطه يؤدي إلى دفع السلوك وشدته وفاعليته.

(مساعده، 2016، ص- ص. 201- 202)

## 7- مصادر الدافعية للسلوك والأداء:

قام هويت Huit " (2001) بتحديد أهم مصادر الدفع المعبرة عن حاجات صنفها في أبعاد:

7-1- المصادر السلوكية الخارجية- استثرات (تستدعي بواسطة مسببات فطرية) - رغبة (متتاليات سارة أو مرضية-جوائز- أو هروب من مطالب غير مرغوب فيها، ومتتاليات غير سارة)

7-2- المصادر الاجتماعية: نماذج إيجابية تستدعي تقليدها. وكون الانسان فردا في جماعة أو عضوا ذا قيمة.

7-3- المصادر البيولوجية: زيادة الاستثارة / التنشيط أو نقصانه- عمل الحواس- خفض الشعور بالجوع والعطش وعدم الراحة وغيرها- الحصول على التوازن الحيوي.

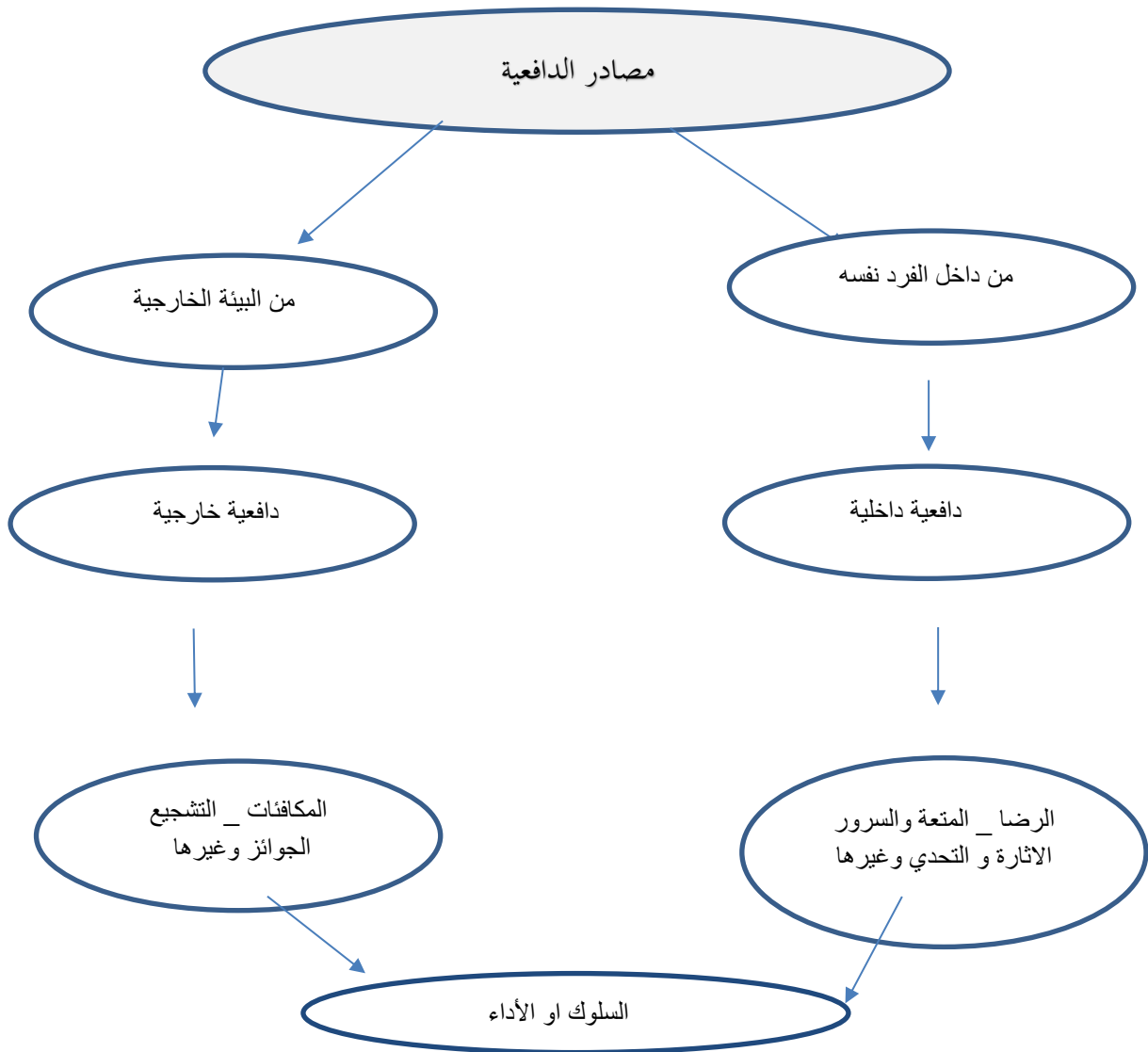
7-4- المصادر المعرفية: محولة الانتباه إلى شيء مهم أو ممتع أو متحدي- الحصول على معنى لشيء ما أو فهمه- زيادة عدم التوازن المعرفي/ الغموض أو نقصانه- حل مشكل معين لشيء ما- استبعاد تهديد أو خطر ما.

7-5- المصادر الوجدانية: زيادة التنافر الوجداني أو نقصانه- زيادة الشعور بالأفضل أو الأحسن- نقص الشعور بالسيء أو الشيء غير المرغوب فيه- زيادة الإحساس بالأمان محصلة لنقص ما يهدد تأكيد الذات- الوصول إلى مستوى مناسب من التفاؤل. (عمي علي، 2022، ص ص. 83- 85)

7-6- المصادر النزوية: - المواجهة الفردية أو الجماعية للهدف- احراز حلم شخصي- الحصول على مستوى من فعالية الذات أو تنميتها- الأخذ بأسلوب ما للتحكم في مناحي الحياة- استبعاد ما يهدد مواجهة الهدف أو احراز الحلم.

7-7- المصادر الروحية: فهم معنى أو الهدف في الحياة- تعلق الذات بالغيبيات. (عمي علي، 2022، ص -ص. 83- 85)

علاوة على هذا هناك من أشار الى ان الدافعية ناتجة عن مصدرين فقط، كما يوضحها الشكل التالي:



الشكل رقم (04) يمثل مصادر الدافعية المصدر: (عياد، 2017، ص. 98)

## 8. وظائف الدافعية:

يجمع علماء النفس أن للدافعية وظائف محددة هي:

**1.8 تحريك وتنشيط السلوك:** حيث أن الدوافع تطلق الطاقة وتستثير النشاط، تتعاون المثيرات والحوافز الخارجية (كالثناء واللوم والتهديد والجوائز ...) مع الدوافع الداخلية (كالرغبات والاهتمامات والأهداف...) في تحريك السلوك ودفعه نحو تحقيق أهداف معينة، وتختلف الحوافز والدوافع في قدرتها على تحريك السلوك وتوجيهه باختلاف طبيعة الفرد المدفوع وطبيعة الدافع أو الحافز ومدى ارتباطه بطبيعة وحاجات الفرد.

**2.8 توجيه السلوك نحو وجهة معينة دون أخرى:** فالدوافع تملي على الفرد أن يستجيب لموقف معين ويهمل بعض المواقف الأخرى، كما تملي عليه طريقة التصرف في موقف معين، ويتأثر اختيار الفرد للنشاط بالدوافع التي تملئها عليه ميوله واهتماماته وحاجاته. فعند قراءة جريدة ما مثلاً فإن كل شخص يركز اهتمامه على مجال النشاط الذي يمارسه فالمدرس يولي الأهمية للمواضيع المتعلقة بالتربية والتعليم، والطبيب بالمسائل الطبية، والرياضي بالأخبار والمستجدات الرياضية.

**3.8 المحافظة على دوام واستمرارية السلوك:** يعني ذلك استدامة تنشيط السلوك طالما بقيت الحاجة قائمة فالدوافع تعمل على المحافظة على السلوك نشيطاً حتى يتم إشباع الحاجة. والدافعية تؤثر في توجيه سلوكنا نحو المعلومات المهمة التي يتوجب علينا الاهتمام بها لمعالجتها، وتدُلنا على الطريقة المناسبة لفعل ذلك. (خضير واللوزي والشهابي، 2009، ص. 103)

**4.8 وظيفة إنشائية:** فالدوافع هي المحركات التي تقف وراء السلوك أو تنشئه لدى الكائن الحي، فهناك سبب أو عدة أسباب وراء كل سلوك يقوم به الكائن الحي وهذه الأسباب ترتبط بحالته الداخلية من جهة والمؤثرات البيئية الخارجية من جهة أخرى. أي أنه لا يمكن التنبؤ بما يمكن أن يقوم به الفرد في كل موقف من المواقف إذا عرفنا فقط منبهات (مثيرات) البيئة، إذ أنه لابد من التعرف على حالته الداخلية كالحاجات والميول والاتجاهات وعلاقتها بالموقف.

## 5.8 وظيفة تنشيطية

حيث تُنشِط الدافعية الفرد ليسلك سلوكاً معيناً بحثاً عما يشبع حاجاته، ويخفض حالة عدم الاتزان أو التوتر لديه، والوصول إلى حالة الاتزان يتم عن طريق قيام الفرد بسلوك نحو الهدف، هنا ينتهي هذا التوتر. ولذلك

فالدافع يُحرِّك السلوك لتحديد الوسائل المناسبة لإشباعه بطرق مشروعة وفقاً لقواعد يرتضيها المجتمع، وفي هذا تحفيز للسلوك.

### 6.8 وظيفة توجيهية

تُوجِّه الدافعية سلوك الفرد باتجاه معين لتحقيق الهدف وتحديد مساره بين البدائل السلوكية المختلفة. وهذا التوجيه يُسهم في اختيار سلوك الفرد وفقاً لميوله واتجاهاته. فالدافع بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه سير الفرد في مسار سلوكي معين، وتُحدِّد قوته وشِدته؛ فكلما كان الدافع قوياً كلما اشتد السلوك وزاد إصرار الفرد على القيام به والاستمرار فيه. فمثلاً دافع الجوع الشديد يُوجِّه الفرد بإلحاح نحو مصدر الطعام، وليس الماء مثلاً، ودافع العطش يُوجِّهه نحو مصدر الماء، وليس الطعام. كذلك فالفرد الذي يريد أن يتعلم الهندسة يتوجه إلى كتب الهندسة وإلى مصادر المعرفة التي تشبع هذا الدافع وليس أي علم آخر.

### 7.8 وظيفة تعزيزية أو تدعيمية:

تعمل الدوافع على تدعيم الاستجابة الصحيحة السلوك المناسب التي نتج عنه الأثر الطيب الذي أدى إلى إشباع حاجة الفرد، وهذا السلوك يميل إلى التكرار، حيث أظهرت النظريات أهمية التعزيز عن طريق الثواب، أو الأثر الطيب في تدعيم السلوك المرغوب. ولذلك بعد إشباع الدافع بطريقة صحيحة عن طريق القيام بسلوك معين أدى إلى أثر طيب في حياة الفرد فإن هذا السلوك يتم تعزيزه أي تدعيمه وتثبيته في النظام السلوكي للفرد. ولذلك فعندما يتعرض الفرد لنفس الدافع مرة أخرى فإنه سيكرر نفس التصرف (السلوك).

### 8.8 وظيفة توازنه:

حيث تعتبر الدوافع أساسية لتوازن الإنسان لحفظ كيانه واستقراره وهدوءه النفسي، فهي تعمل على احتفاظ الفرد باهتماماته، وزيادة جهده، وهذا يؤدي إلى تركيز الانتباه، وتأخير ظهور التعب وهي تعمل على محاولة تكيف الإنسان أو الكائن الحي عموماً مع البيئة الخارجية المحيطة به من أجل إيجاد توافق بين البيئة الخارجية وظروفه الداخلية.

### 9.8- وظيفة إنهاء السلوك: عندما يصل الفرد إلى مستوى الإشباع المطلوب.

(باشري وفوزي، 2017، ص-ص. 82-83)

## 9- دورة دافعية العمل:

يمكن الإبصار لدافعية العاملين (الموظفين) في الشغل على مبدأ أنها عملية متعددة المراحل، تمر بعدة تغيرات قبل أن تلحق إلى عملية الإشباع والرضا حيث:

**9-1- المرحلة الأولى:** تباشر بـ بروز الحاجات والرغبات ومدى الحاجة الداخلي، والمتجسد بـ بروز التوتر وعدم التوازن السيكولوجي.

**9-2- المرحلة الثانية:** تتمثل في مرحلة البحث والانتقاء لإشباع وارضاء هذه الحاجات.

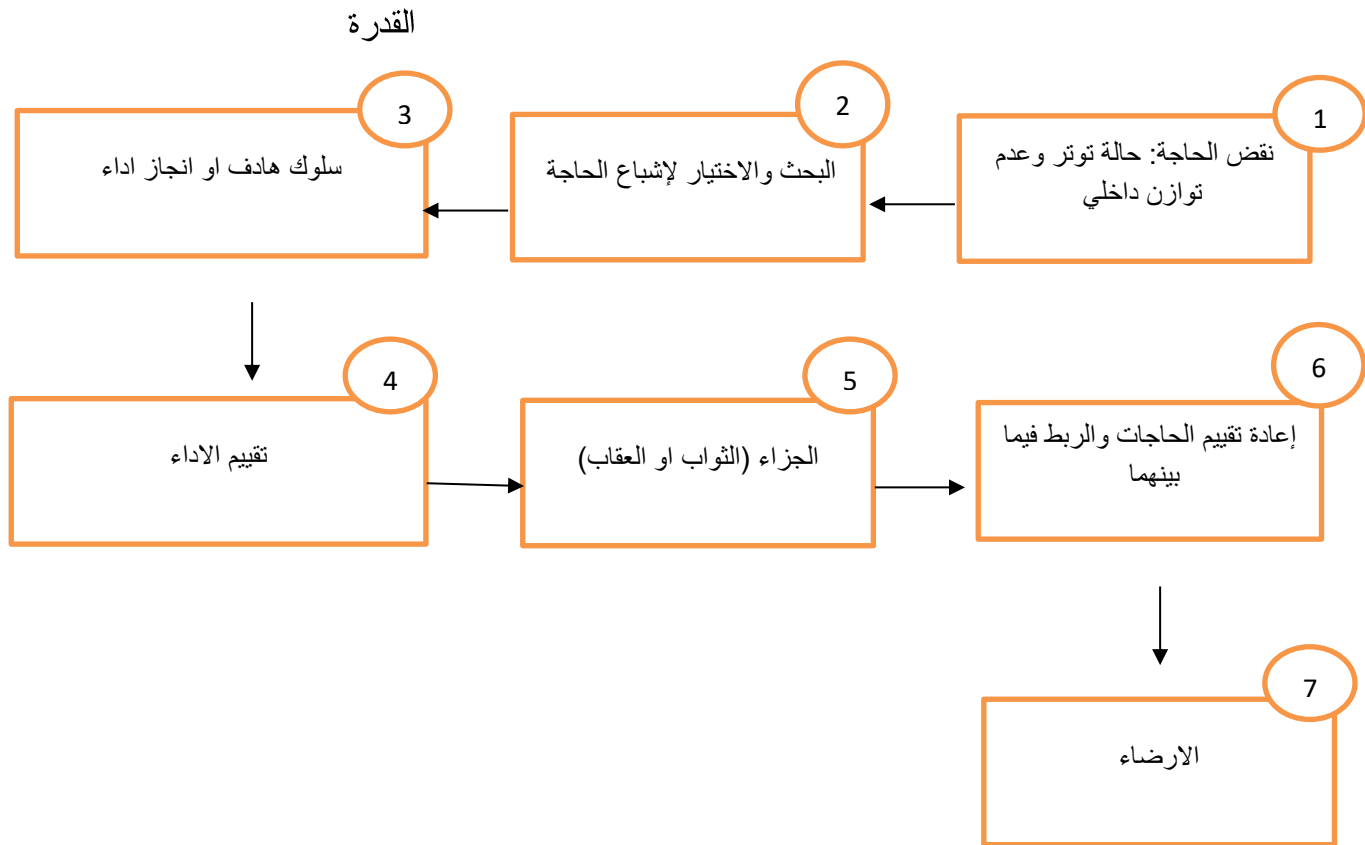
**9-3- المرحلة الثالثة:** هي مرحلة الهدف والتصرف (الأداء المستعمل).

**9-4- المرحلة الرابعة:** تتمثل في مرحلة الفحص والتقويم والوصل بين هذه الحاجات.

**9-5- المرحلة الخامسة:** تعرف بمرحلة العقاب أو الثواب (تقديم الحافز)، الذي تحصل عليه لإشباع وارضاء الحاجة الحقيقية. فالمحصلة تكون اتزاناً وارضاء وظيفياً مع تقدير تلك الحاجة الخاصة والمتاحة.

لكن إذا بقيت الحاجات غير مشبعة فإن دورة الدافعية تعيد ذاتها مع إمكانية انتقاء تصرف متباين ولا بد أن هناك عوامل ثانية تلعب دوراً حيوياً في عملية الدافعية، مثل المجهود الذي يبذله الفرد في الشغل والاقتدار على أداء واستحواذ المهارات والطاقات الذي يبذلها الشخص خلال أداء العمل، كما أن ثمة عوامل تنظيمية تؤثر على دورة الدافعية كـ تصميم العمل ونوعيته مدى الرقابة المستعملة، الأسلوب والنمط المتبع من طرف المدير أو المشرف، نوعية التدابير والأنظمة المستعملة ونوعية التقنية والهيكل التنظيمي للمؤسسة. كل هذه العوامل تؤثر على دورة الدافعية إما بطريقة سلبية إما بطريقة إيجابية، وتتعاكس على تصرف الفرد العامل وإرادته.

(عمي علي، 2021، ص. 87)



الشكل رقم (05) يمثل النموذج الأساسي للدافعية (عملية مراحل الدافعية)

المصدر (عمي علي، 2021، ص. 88)

## 10- أبعاد الدافعية:

الدافعية هي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف معينة، ويمكن تقسيم أبعاد الدافعية إلى:

**10-1- البعد المعرفي:** ساد اتجاه دراسة الدافعية على أساس مفهوم الغريزة ، واللذة - الألم ، وغيرها من النظريات الكلاسيكية، فترة امتدت إلى منتصف القرن العشرين ، ثم ظهرت عدة اتجاهات تمحورت حول ما أطلق عليه المنحنى المعرفي في دراسة الدافعية ، ذلك يرى أن الإنسان ليس كائنًا تحركه مثيرات خارجية أو داخلية على نحو آلي، وإنما هو كائن نشط فعال يقيم نشاطه وقيمه، يبدأ فيه ويتوقع نتائجه ، إضافة إلى وعيه بالانفعال المصاحب لسلوكه ونادى أصحاب هذا الاتجاه بدراسة السلوك في الموقف الذي يحدث فيه ، وحيث تلعب العمليات العقلية دورها في التوقع والمساواة وتحديد الهدف ، في الوقت الذي يستطيع الإنسان إرجاء إشباعه حسب متطلبات الموقف وقد رأى كل من "هيلجارد" و "أتكينسون" أن المعادلة التي سار عليها أصحاب هذا المنحنى في تفسير الدافعية هي : (الدافع المثار) -



وظيفة (الاستعداد الدافعية × الباعث × التوقع) في الوقت الذي يقرر فيه الباحثان أن الاستعداد الدافعي هو دالة لكثير من المتغيرات الوجدانية والانفعالية والاجتماعية.

وهكذا خرجت نظريات كثيرة وفق هذا المنحنى تفسر السلوك بصفة عامة وتحدد الدافعية ودورها بصفة خاصة، ومن هذه النظريات: نظرية موضع الضبط - ونظرية الغزو - ونظرية الإنجاز - ونظرية التناظر المعرفي... إلخ.

**10-2- البعد الاجتماعي :** تطرقت البحوث في مجال الاجتماعي في تفسير السلوك من قبيل الفرض القائل "بأن وجود الآخرين في الموقف الاجتماعي ملئ بعدة عوامل قد تؤدي بالإنسان إلى تشتيت انتباهه، أو الشك في فهم الآخرين له، وهذه العوامل قد تدفع بالإنسان إلى القلق، ذلك لأن الإنسان يتطلع دائما إلى استحسان الآخرين له، ومن هنا أمكن القول أن الموقف الاجتماعي والتوجه الاجتماعي للإنسان يعكسان حاجاته إلى تقديم صورة مرغوب فيها لدى الآخرين ويؤكد "راسل" "russell" (1991) على أن رغبة الإنسان في تكوين انطباع جيد لدى الآخرين يعد دافعا أساسيا، وأن خوف الإنسان من عدم حدوث ذلك ينشأ عنه قلق بمستوى ما ، أو أن القلق قد ينشأ نتيجة خوف الإنسان بشأن قدرته على ذاته للآخرين بطريقة مناسبة. ويحدد "راسل" متغيرات ثلاثة يعتبرها دالة لدافع الإنسان نحو تكوين انطباع جيد عن نفسه، وهذه المتغيرات هي:

- درجة تحكم الإنسان في هذا الانطباع.

- القيمة التي يراها الإنسان في الهدف الذي يسعى إليه.

- درجة التباين بين الانطباع الذي يعطيه الفرد عن نفسه وما يجب أن يكون عليه.

**10-3- البعد الوجداني:** ظل الجانب الوجداني في الإنسان بعيدا عن اهتمام الدراسات النفسية فترة طويلة، في الوقت الذي اتجهت فيه هذه الدراسات، إلى دور الجانب العملي المعرفي في دراسة السلوك ثم توجه الفكر السيكولوجي الإجابة على أسئلة شغلت بال الكثيرين من الباحثين منها: ما الذي يدفع الإنسان إلى فهم عالمه وكشف الغموض المحيط به، وما الذي يجعل الإنسان متمركزا حول موضوع محدد أو نشاط بعينه ومثابرا فيه.

ومن هنا بزغ دور الجانب الوجداني في تفسير السلوك للإنسان، ثم اتجهت البحوث إلى البعد الوجداني في الدافعية، لتجيب على الأسئلة المهمة التي تتعلق بهذا المجال، تلك التي كشفت إجاباتها عن أنواع الحاجات

الوجدانية ومصادرها، ودور الانفعال الدافعي في السلوك والعوامل الوجدانية، التي تتسبب في نجاح السلوك أو فشله. (القني، 2020، ص- ص. 199- 200)

## 11- مكونات الدافعية:

يذكر "ديمبو" (1994) Dembo ان النموذج الذي تتبناه لفهم العوامل الشخصية التي تؤثر في الدافعية يستند الى اعمال بنترش وديغروت (1940) Pintrich et Degroot التي حددت ثلاث مكونات للدافعية:

11-1- **مكون التوقع:** تمثل في مدى اعتقاد الفرد بأنه قادر على النجاح في المهمة او تحقيق الهدف او القيام بالعمل المطلوب منه.

11-2- **مكون القيمة:** يشمل هذا المكون على مدى أهمية المهمة بالنسبة للفرد او الفائدة التي يعتقد انه سيحصل عليها من العمل الذين يقوم به.

11-3- **المكون الانفعالي:** الذي يتضمن ردود الفعل الانفعالية نحو المهمة (كيف اشعر حيال هذه المهمة؟). (أبو جادو، 2008، ص. 295)

## 12- العوامل المؤثرة في زيادة الدافعية:

هناك العديد من العوامل التي يمكن من خلالها التأثير في دافعية الأفراد العاملين، وإن اختلفت الأهمية النسبية لكل منها ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

### 12-1 العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين:

هناك العديد من الأسباب الشخصية، تتعلق بالسمات الفردية للأفراد العاملين أنفسهم ولها تأثير على درجة دافعتهم للعمل، يمكن أن نوجزها في العناصر التالية:

12-1-1 **الجنس:** إن العلاقة بين جنس الفرد كونه رجل أو امرأة وبين دافعيته العمل ليست علاقة ثابتة يمكن التطرق إلى هذه العلاقة من حيث طبيعة المرأة ونظرتها للعمل، أو من حيث تعامل إدارة المؤسسة مع خصوصية المرأة، خاصة في ظل عوامل قد تحيط ببيئة المؤسسة والمتمثلة في قيم وعادات المجتمع. حيث وجد في بعض الدراسات التي تطرقت إلى المقارنة ما بين دافعية الرجل والمرأة في مجال العمل، أن المرأة عادة ما تفصل بين أهدافها الشخصية وأهداف العمل، وبالتالي فإن دافعيته تنخفض حينما يحدث تعارض بين النجاح في العمل والمسؤوليات الأسرية. كما أن التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة في العمل على أساس الجنس، وليس الأداء يكون لها أثر جد كبير على دافعية الأفراد العاملين.

**12-1-2 العمر:** أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الدافعية حيث توصل "تيرنر" إلى أن الدافعية للعمل تزداد في مرحلة السن ما بين 29 إلى 49 سنة، ثم تبدأ في الانحدار في سن 60. بمعنى أن مستوى الدافعية يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل إلى سن الـ 60 حيث يبدأ في الانحدار إلى غاية بلوغ مرحلة التقاعد، ويرجع انحدار مستوى الدافعية في الخمس سنوات الأخيرة إلى جمود فرص تحقيق الذات في هذا السن. كما أثبتت دراسات أخرى أن الأفراد العاملين الأكبر سناً أكثر إلماماً بالعمل من الأصغر سناً، ولكن الأصغر سناً أسرع في الأداء من الأكبر سناً خاصة في الأعمال الروتينية المتكررة. ومن حيث الشخصية وجد أن صغار السن أكثر إخلاصاً وتفانياً في العمل، بينما كبار السن أكثر قدرة على التعامل مع البشر في بيئة العمل، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها على أن الأفراد الأكبر سناً أصبحوا أكثر تكيفاً لعملهم من الأفراد الأصغر سناً.

**12-1-3 عنصر الأقدمية في العمل والخبرة العملية:** إن طول فترة الخدمة تسمح للفرد العامل باكتساب جملة من المهارات والخبرات تسهم في جعله أكثر مرونة وتكيفاً مع ظروف العمل المختلفة، وبالتالي إعطائه دافعاً أكبر للعمل، إلا أن هذه المواهب والخبرات إذا لم تكافأ فإن ذلك من شأنه أن يكون له أثراً عكسياً على دافعية الأفراد.

**12-1-4 عنصر التعليم أو التأهيل العلمي:** يعتبر المستوى التعليمي عامل مؤثر وهام في الرفع من دافعية الأفراد العاملين، إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد ضمانهم في العمل والاستقرار فيه، ومن ثم تزداد دافعيتهم، إلا أن هذه الحالة مرهونة بعوامل عديدة منها عدالة العائد، والظروف البيئية للمؤسسة... إلخ. وتشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي تكون نسب دافعيتهم منخفضة نتيجة عدم رضاهم عن مرتباتهم من الذين لم يدرسوا إطلاقاً. وهذا راجع لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين من غير الجامعيين ونتيجة تباين بين الحقيقة وما يطمحون إليه ينتج عنه عدم الرضا. (بوتيفار، 2008، ص-ص. 33-34)

**12-2 عوامل بيئة العمل الداخلية:** وهي العوامل التي تكون مرتبطة بالعمل الذي يقوم به الفرد وبالظروف الداخلية للمؤسسة، ويمكن تلخيص هذه العوامل في:

**12-2-1 الحوافز المادية:** على الرغم من أن البحوث الحديثة أثبتت أن المال ليس هو الدافع الوحيد للعمل، إلا أنه لا يمكن إنكار أن المال يعتبر من أكثر الحوافز اجتذاباً، حيث أنه توجد علاقة طردية بين مستوى الدخل والدافعية للعمل.

يأتي الراتب أو الأجر في طليعة الاعتبارات التي توجه الفرد لاختيار الوظيفة، الاستقرار فيها، ورضاه عنها ومن تم التفاني في أدائها، ذلك أن الراتب يعتبر المورد الرئيسي للموظفين في تلبية حاجياتهم المعيشية ومتطلباتهم الاجتماعية، فمن خلال قيمة الأجر يتحدد:

- مستواهم ومستوى من هم في نفقتهم من حيث مختلف متطلبات الحياة الأخرى.
- قدرتهم الشرائية.
- مدى تقديهم بقواعد الالتزام بأخلاقيات الوظيفة؛ حيث أكدت الدراسات أن الرشوة والفساد واستغلال الوظيفة وغيرها من مظاهر الانحراف الوظيفي تنفشي بصورة ملحوظة بين صفوف الموظفين الذين يتقاضون رواتب ضعيفة لا تكفيهم لتلبية حاجياتهم.
- مدى ولائهم للمؤسسة أو الدولة التي يعملون فيها؛ ذلك أن الولاء لمؤسسة يتطلب تلبية الحاجات الأساسية كحد أدنى.
- مدى ونسبة إنتاجهم في العمل لأن المرتب من أهم الحوافز الوظيفية، حيث كلما كان المرتب عادلا، كافيا، زادت جهود الموظف وارتفعت نسبة إنتاجيته.
- مدى ونسبة ارتباطهم بالمؤسسة التي يعملون فيها، حيث أثبتت الدراسات العديدة التي قام بها مكتب العمل الدولي بأن التسرب الوظيفي، يعود في معظمه إلى هروب الموظفين من الرواتب القليلة التي يتقاضونها. وكذلك فإن هجرة العمال بصورة عامة من وطنهم الأم إلى دول أخرى تعود أسبابها إلى قلة في الأجور التي يتقاضونها في أوطانهم، وبالتالي فإنهم في هجرتهم يسعون إلى كسب المزيد من الدخل. " فأنظمة الأجور التشجيعية التي تربط الأجور بطريقة مباشرة مع الإنتاج تعتبر فعالة في الحث على الإنتاج إذا ما تم وضع معايير ملائمة مع وجود أنظمة جيدة لإدارتها ". وخطط المشاركة في الربح وما شابه ذلك، تعتبر فعالة كحافز لمزيد من الإنتاج وذات تأثير إيجابي على دافعية الأفراد العاملين.

12-2-2 الأمن والاستقرار في العمل: إن إحساس الأفراد العاملين بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل بالتالي الدخول المتولدة عنها واطمئنانهم إلى مستقبلهم عند بلوغ سن المعاش، يجعلهم يشعرون بنوع من المتعة والحرية والاستقلالية، مما يحفزهم على تخصيص المزيد من الجهد للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة بدل تخصيصه لتحقيق الأمن الشخصي. (بوتيقار، 2008، ص- ص. 34-38)

12-2-3 فرص الترقية النمو الوظيفي: إن استناد نظم الترقية إلى أسس موضوعية يساعد في تهيئة بيئة صالحة للأداء وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن الترقية المبنية على أسس، وضمانات واضحة تؤدي زيادة دافعية العمال، وإحساسهم بالعدالة في المعاملة، مما تزيد من تماسك جماعة العمل.

فالترقية فرصة ينتظرها الفرد العامل لما تقدمه له من امتيازات مادية ومعنوية. فكلما وفرت الإدارة لعمالها فرصا للترقية والنمو الوظيفي كلما حققت لهم عاملا لزيادة دافعتهم للعمل.

12-2-4 نمط الإشراف: من الأمور المساعدة على دعم معنويات الأفراد العاملين وبالتالي الرفع من دافعتهم، الأفراد الذين يشغلون المراكز الرئيسية بالمؤسسة، فاتجاهات وسلوك مديرو القمة له تأثير على النماذج الدافعة للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية. ونتيجة لذلك، فإن أي محاولة لتحسين أداء العاملين يتطلب البدء بدراسة طبيعة التنظيم ذاته، ومن خلاله أولئك الذين يمارسون الإشراف على التنظيم ككل. فالعوامل التي لها تأثير مباشر على دافعية الأفراد تتضمن فاعلية التنظيم وكفاءة عملياته، تفويض السلطة، والطريقة التي تمارس بها الرقابة على الأنشطة. (بوتقار، 2008، ص-ص. 33-38)

فالمشرف الذي يجعل من مرؤوسيه محور اهتمامه وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، وسعة صدره عن وقوع أخطاء من جانبهم، يسهم بذلك في زيادة دافعية العمال اتجاه عملهم. بينما المشرف الذي يركز اهتمامه على الإنتاج ويعتبر المرؤوسين مجرد آلات لتحقيق الإنتاج، ولا يحاول تفهم مشاعر مرؤوسيه ولا يشعرهم بالاحترام والتقدير، فإن ذلك يخلق لديهم مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

12-2-5 جماعة العمل: تلعب جماعة العمل دورا بارزا في تأثيرها سلبا أو إيجابا على دافعية العامل لعمله. حيث أنه للعوامل النفسية والعلائقية التي تظهر من خلال العلاقات المتبادلة بين الفرد العامل، وزملائه أو تلك التفاعلات التي تظهر من خلال عملية العمل أو بمناسبة العمل يعتبر عاملا هاما في تحديد سلوكه اتجاه المواظبة أو عدم المواظبة في الحضور للعمل. إلا أن تأثير الجماعة على دافعية الفرد العامل تتوقف على مدى حاجته لها، فدافعية الفرد للعمل تزداد كلما كان تفاعله مع الآخرين كبيرا، بحيث يكون ملازما لهم وفي حاجة دائمة لهم، وبالمقابل ينقص تأثير الجماعة، إذا لم تكن حاجته إليها قوية.

12-2-6 جاذبية العمل: يتعلق الأمر بدرجة الرضا عن العمل، فبدلا من تقييد الفرد في أعمال روتينية متكررة، يتم تصميم العمل بالطريقة التي تعطي للفرد حرية أكثر من حيث المسؤولية والصلاحيات في إنجاز الأعمال مما يسمح له بإبراز مختلف قدراته ومعارفه ومهاراته وهذا ما يؤثر على درجة دافعيته للعمل. كما أنه بقدر ما تزيد الفوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من الوظيفة بقدر ما يزداد حماسه لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل، مع ضرورة توافر ظروف وبيئة عمل مناسبة.

**12-2-7 ظروف العمل الفيزيائية:** وهي كل ما يحيط بالفرد من عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله اتجاه عمله واتجاه المجموعة التي يعمل معها، والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه.

فالعوامل الفيزيائية هي الظروف الفيزيائية التي يعمل في ظلها الفرد وتؤثر عليه سلباً أو إيجاباً وينعكس ذلك على سلوكه وأدائه وعلى دافعيته أثناء أدائه عمله ويمكن للعوامل الفيزيائية إذا لم يتحكم فيها بشكل جيد أن تؤثر على الحالة الجسدية والنفسية للفرد العامل وتعيقه عن أداء مهامه، بل قد تؤدي به إلى حالة من المرض أو الإعاقة.

**12-2-8 المعرفة بالنتائج وعدالة العائد:** إن المعرفة بالنتائج المترتبة عن الأداء، ووجود العدالة في توزيع الأجور والمكافآت والترقية بين الأفراد العاملين، تساهم بشكل كبير في زيادة دافعية الأفراد اتجاه العمل.

### 12-3 عوامل أخرى مؤثرة في الدافعية:

هناك العديد من الظروف البيئية المؤثرة على ممارسات الأفراد العاملين في بيئة العمل تبعاً لنتائج خلفيات وتجارب الأفراد بالحياة ومن أهم هذه العوامل نجد:

**12-3-1 الأسرة:** يصعب قياس أثر أسرة العامل على اتجاهاته إزاء العمل الذي يقوم به ومستوى أدائه ... إلا أنه يجب أن يسترعي التأثير الأسري اهتمام الإدارة، فعلى الرغم من صعوبة تغيير الاتجاهات والأفكار، إلا أنه يجب اتخاذ إجراء مناسب لتحسين أو الحفاظ على نظرة الأسرة اتجاه المؤسسة عن وظيفة الفرد وضرورة وجود اتصال بالأسرة من خلال المشاركة في المناسبات.

**12-3-2 تأثير النقابات والاتحادات:** حقق العمال الكثير من المنافع من خلال الانتماء للاتحادات والنقابات كالحصول على أجور مرتفعة، تحسين ظروف وشروط العمل والشعور بالتقدير والاحترام. كما أن المنافسة بين كل من الإدارة والنقابات من أجل كسب إخلاص العامل من عدة جهات يترتب عليه استفادة العمال، وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي ومن ثم تزداد دافعتهم. (بوتيقار، 2008، ص-ص. 33-38)

**12-3-3 المؤثرات الناتجة عن تدخل الحكومة على وظيفة الأفراد :** تخضع معظم المؤسسات المجموعة التشريعات والقوانين التي تؤثر على ممارسات إدارة الأفراد والتي من أهمها التشريعات المتعلقة بالعمل والتوظيف، والتشريعات المتعلقة بالأمن والسلامة في بيئة العمل والتعويضات في حالة العجز أو الوفاة بسبب الإصابة الناتجة عن العمل أو بسببه المعاشات ومكافآت نهاية الخدمة وتضع الدولة مجموعة من التشريعات لتنظيم وضبط المنافسة وللمنع الاحتكارات، مثل هذه المسائل لها تأثير على الظروف الاقتصادية المؤثرة على تشغيل المؤسسة وممارسات الأفراد ودافعتهم.

12-3-4 الظروف الاقتصادية: الظروف الاقتصادية لها تأثير على دافعية الأفراد وممارساتهم بإحدى الطريقتين

- مستوى الرخاء في المنطقة المعنية: وليس لهذا علاقة بالحالة الاقتصادية العامة. فإن كانت الحالة سيئة في منطقة معينة، فإن العمال لديهم الرغبة في الهجرة والبحث عن عمل ويحتمل أيضا قبول أجر منخفض.
- العامل الاقتصادي الآخر المؤثر على إدارة الأفراد وسلوك البشر في بيئة العمل هو درجة المنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة مع زيادة الضغوط تضعف قدرة المؤسسات على عرض المحفزات لاستقطاب الأفراد ويمكن للمؤسسات ذات الكفاءة العالية أن تستميل العامل مع عرض محفزات غير اقتصادية كالعمل الملائم الذي يحقق لصاحبه نوع من الرضا والشعور بالذات ووضعه في العمل الذي يتلاءم مع قدراته بما يساعده على تحقيق ذاته. (بوتيقار، 2008، ص-ص. 33-38)

### 13- العوامل المعيقة للدافعية في المنظمات:

- فيما يلي قائمة بالممارسات التي تثبط من عزيمة ودافعية الموظفين، هذه الأمور تشكل قوى مثبطة في العمل يجب تفاديها:
- ملء جو المنظمات بالسياسات.
  - تكون توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين.
  - وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين اتباعها.
  - تحديد اجتماعات غير مفيدة على الموظفين حضورها.
  - تشجيع المنافسة الداخلية والتي قد تكون سلبية بين الموظفين -حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بأمس الحاجة إليها لأداء أعمالهم.
  - تقديم النقد بدلا من التعليقات البناءة.
  - قبول مستوى الأداء المنخفض، بالتالي سيشعر الموظفون ذو الأداء العالي بأنهم قد استغلوا.
  - معاملة الموظفين بشكل غير عادل.

كل هذه الأمور يمكن أن تثبط عزيمة العاملين والتي تؤدي بدورها إلى انخفاض مستوى دافعتهم للعمل.

(عمي علي، 2021، ص-ص. 99-100)

## 14- قياس الدافعية:

تعد دراسة الدافعية شيئاً عسيراً للغاية، بسبب صعوبة ملاحظتها، أو قياسها بصورة مباشرة، فتكون إما بقياس بعض الظروف الخارجية المعينة التي تظن أنها تولد الدافعية، أو أن نقيس بعض جوانب السلوك عند الشخص، تلك الجوانب التي تعكس ما لديه من دافعية، ولكن الاستدلال على الدافعية من السلوك أمر صعب، وقد يكون مضللاً في بعض الأحيان، وذلك لأن السلوك لا تحدده الدافعية فقط، وإنما تشترك في تحديده أيضاً عوامل أخرى مثل الموقف الراهن والخبرات السابقة.

قد تكون الوسائل المستخدمة لقياس الدافعية إما موضوعية أو إسقاطية، وسنتطرق لكل واحدة منها:

### 14-1 الطرق الإسقاطية:

افترض "موراي" MURRAY أن الحاجات الاجتماعية قد تنعكس بدقة في تفكير الأفراد، حين لا يكونون مضطرين إلى التفكير في شيء بوجه الخصوص، ولكن كيف يتم تحديد تلك الأفكار العادية التي تردد كل يوم؟

لقد أعد "موراي" MURRAY سلسلة من صور، ويقوم الأفراد بقص بعض القصص عن صور المواقف التي يمكن تفسيرها بطرق مختلفة، واعتقد أن الأفراد وهم ينسجون القصص يسقطون حاجاتهم، مخاوفهم، آمالهم وصراعاتهم على صفات شخصيات المعروضة عليهم. وبناء على ذلك يعتبر اختبار تفهم الموضوع لموراي MURRAY طريقة إسقاطية لقياس الدوافع الاجتماعية.

بعدها قام "ماك" كلياند MC CLELLAND وزملاءه بإعداد اختبار لقياس الدافعية للإنجاز مكون من أربع (04) صور تم اشتقاق بعضها من اختبار تفهم الموضوع (Theatre Apperception Test T.A.T) الذي أعده "موراي" عام 1938 MURRAY، أما البعض الآخر فقام "ماك" كلياند MC CLELLAND بتصميمه لقياس الدافعية للإنجاز (طويل، 2008، ص. 87)

يتم عرض كل صورة من الصور لمدة عشرون (20) ثانية أمام المبحوث، ثم يطلب منه كتابة قصة تشمل الإجابة على الأسئلة التالية.

1- ماذا يجري في هذا الموقف (الصورة)؟

2- من هم الأشخاص الموجودين فيها؟

3- ما هي الظروف التي أدت إلى هذا الموقف؟

4- فيما يفكرون؟ ماذا يريدون؟



5- ما هي النتيجة المتوقعة لهذا الموقف؟ ما هو الشيء الذي ينبغي عمله؟

بعدها يقوم المبحوث بالإجابة على الأسئلة السابقة الذكر بالنسبة لكل صورة، ويستكمل عناصر القصة الواحدة في مدة لا تزيد عن خمسة (05) دقائق.

يرتبط هذا الاختبار أساسا بالتخيل الإبداعي، ويتم تحليل القصص أو نواتج الخيال لنوع معين من المحتوى، في ضوء ما يمكن أن يشير إلى الدافعية.

لقد وجهت انتقادات عديدة للطرق الإسقاطية، لهذا حاول بعض الباحثين إدخال بعض التعديلات، من بينهم "فرنش" FRENCH الذي وضع مقياس الاستبصار (جمل مفيدة تصف أنماط سلوكية يستجيب لها المفحوص باستجابة لفظية)، وقام أرونزن ARONSON بوضع اختبار التعبير عن طريق رسم خاص بالأطفال، ولكن رغم هذه التعديلات فقد انتقدت هذه المقاييس، واعتبرت أنها تصف انفعالات المفحوصين، لذا بدأ الابتعاد عن الطرق الإسقاطية أمراً ضرورياً، وبدأ الباحثون التفكير في مقاييس أكثر موضوعية، يمكن قياس ثباتها وصدقها، حتى يستطيع الباحثين استخدامها عند الحاجة. (طويل، 2008، ص-ص. 87 - 90)

#### 14-2 المقاييس الموضوعية:

طور الباحثون في السنوات الأخيرة العديد من الاستبيانات والمقاييس التي تسمح بقياس مفهوم الدافعية في العديد من المجالات، بالإضافة إلى وسائل تم تطويرها باللغة الفرنسية للسماح بقياس الدافعية الداخلية والخارجية والدافعية في مجالات مختلفة مثل: التربية العلاقات الفردية، الزوجية، الترفيه الرياضية، والعمل توجد عدة مقاييس موضوعية لقياس الدافعية، بعضها صمم لقياس الدافعية فال مثل مقياس "وينر" (1970) WEINER ومقياس "روبنسن" (1968) ROBINSON، وبعضها صمم لقياس الدافعية للكبار، مثل مقياس مهريان" (1968) MAHRABIAN، ومقياس "سميث" (1973) SMITH ومقياس "لين" (1969) LYNN، واستخبار "هيرمانس" (1970) HERMANS.

والمقياس أو الاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي تدور حول الدافعية، ويجب عنها الشخص بطريقة معينة من خلال الاختبار بين البدائل وعادة ما تكون في سلم متدرج من موافق تماماً إلى غير موافق تماماً، أو من صحيح إلى غير صحيح تماماً أو العكس، أو الإجابة بنعم أو لا.

بعد استخدام هذا النوع من أكثر الطرق شيوعاً في قياس الدافعية، وسميت بالاختبارات الموضوعية، لأنها تسمح للقائم بالدراسة أن يتدخل ذاتياً في تصحيح الإجابات.

تتراوح درجات الثبات والصدق لهذه الاختبارات ما بين المنخفضة نسبياً والمرتفعة. ويتوقف الأمر على مدى تمتع هذه الاختبارات بمقتضيات الصلاحية السيوكومترية. لكن هذا لا يعني غياب مثل هذه الاختبارات، بل يوجد عدد كبير يتمتع بصلاحية سيوكومترية تسمح بإمكانية استخدامها على نحو مرض إلى حد كبير.

### 14-3 تقييم الآخرين:

هو اللجوء إلى من لهم خبرة واحتكاك بالشخص المراد دراسة الأداء عنده ومطالبتهم بإعطاء تقييم حوله، وهذا على مجموعة من الخصائص التي تتضمن الدافعية، كمطالبة المعلم بتقييم أحد تلاميذه أو مطالبة المشرف بتقييم أحد عماله.

### 14-5 ملاحظة السلوك:

يتضمن تحديد قائمة لأنواع السلوك التي تتضمن الدافعية، ثم قيام الباحث بملاحظة سلوك الشخص الذي يريد دراسة الدافعية عنده، وهذا بحساب تكرار أنواع السلوك المحدد في القائمة ضمن فترة زمنية محددة. (طويل، 2008، ص-ص. 87 - 90)

### خلاصة:

تؤكد هذه العناصر التي تطرقنا إليها في هذا الفصل، على الأهمية الكبيرة للدافعية، حيث باتت تحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والممارسين الإداريين. هذا الاهتمام يعود إلى الحاجة الملحة لتعزيز الإنتاجية ومواكبة التطورات المتسارعة في بيئات العمل. ولذلك، أصبح من الضروري إعادة النظر في الأساليب والإجراءات المستخدمة لدراسة السلوك المهني. تعتبر الدافعية من الموضوعات المحورية التي تركز على تفسير السلوك في مكان العمل، ومن الواضح أن العوامل المؤثرة عليها تتسم بالتنوع والتغير المستمر. هذه العوامل ترتبط بشكل وثيق بسمات الفرد، البيئة المحيطة به، والمجتمع الذي ينتمي إليه. بناءً على ذلك، لا ينبغي الاعتماد على نماذج جاهزة أو حلول ثابتة مستمدة من تطبيق نموذج واحد وبسيط. بدلاً من ذلك، يجب اعتماد مقاربات متنوعة ومتكاملة لتحليل كل حالة على حدة، بما يتيح الوصول إلى فهم أعمق وأكثر شمولية للدافعية في سياقات مختلفة.

الجانب الميداني

# الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

للدراسة الميدانية

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- المنهج المتبع

3- مجالات الدراسة

4- مجتمع الدراسة

5- عينة الدراسة

6- أدوات جمع البيانات

7- أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية المعتمدة في تنفيذ الدراسة الميدانية، من حيث الدراسة الاستطلاعية واختيار المنهج المناسب وتحديد العينة وأدوات جمع البيانات، ويهدف هذا الفصل الى توضيح المراحل التي اتبعتها لضمان دقة النتائج ومصادقيتها مما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة والاجابة عن أسئلته.

### 1-الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى في أي بحث علمي، لأن من خلالها يتمكن الباحث من المعرفة الأولية لميدان البحث واختبار فعالية أدوات جمع البيانات ومدى وضوحها. وفي هذا الإطار تم اجراء دراسة استطلاعية على عينة محدودة من العاملين بمؤسسة سونلغاز البويرة قوامها (20) عامل وذلك خلال الفترة الممتدة من 6 مارس 2025 الى 25 مارس 2025 أي دامت 20 يوم، قصد الكشف عن النقائص المحتملة وتعديلها قبل الشروع في الدراسة وأيضا من اجل التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات القياس.

### 2-منهج الدراسة :

باعتبار أننا نقوم بدراسة العلاقة القائمة بين التغيير التنظيمي بمستوى الدافعية فان المنهج الوصفي هو الأنسب لدراستنا، كونه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته عن طريق منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل اليها عن طريق أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

### 3-مجالات الدراسة

**3-1- المجال المكاني:** ينحصر مكان اجراء الدراسة الميدانية للدراسة الحالية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، مقرها بمدينة البويرة بالتحديد في شارع 16 مارس 1963.

أ-التعريف بالمؤسسة: يعتبر مجمع سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر. تم إنشاء الشركة عام 1969، وهي تعمل منذ نصف قرن في تزويد الجزائريين بالطاقة، بعد صدور قانون الكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، أصبحت سونلغاز شركة قابضة تتكفل بإدارة مجمع متعدد الشركات والمهن، وقد لعب مجمع سونلغاز دوراً رئيسياً في مسار التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد، تتوافق سياسته مع السياسة الطاقوية الوطنية خاصة فيما يتعلق بمجال كهربة الأرياف وتوزيع

الغاز، حيث بلغت نسبة التغطية بالكهرباء إلى غاية سنة 2022، 99 بالمائة بما يعادل تغطية 12.297.856 زبون بالكهرباء، فيما بلغت نسبة التغطية بالغاز 67 بالمائة حيث يستفيد 8.132.420 زبون من التغطية بالغاز.

ب- مصالح المؤسسة: تتكون مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية البويرة، التابعة لمجمع سونلغاز، من عدة وحدات تنظيمية تُعنى بتسيير وتطوير خدمات الطاقة في المنطقة. تُقسم هذه المؤسسة إلى أقسام ومصالح مختلفة، لكل منها مهام محددة تساهم في ضمان جودة واستمرارية الخدمات المقدمة للمواطنين وهي كالتالي.

• **مصلحة الاستغلال:** تُعنى بتسيير وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز، وضمان استمرارية الخدمة.

• **مصلحة الدراسات:** تُشرف على إعداد الدراسات التقنية لمشاريع التوسعة والتطوير.

• **مصلحة المالية:** تُعنى بتسيير الميزانية والمراقبة المالية للمؤسسة.

• **مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:** تُراقب تنفيذ الميزانية وتقييم الأداء المالي.

• **مصلحة التسويق وخدمة الزبائن:** تُعنى بتسويق خدمات المؤسسة والتواصل مع الزبائن.

• **مصلحة الموارد البشرية:** تُشرف على تسيير شؤون الموظفين والتكوين.

• **مصلحة الصيانة:** تُعنى بصيانة المعدات والمنشآت لضمان جاهزيتها.

• **مصلحة الأمن الصناعي:** تُراقب تطبيق معايير السلامة في مواقع العمل.

• **مصلحة الإعلام الآلي:** تُدير نظم المعلومات والدعم التقني.

3-2- المجال البشري : طبقت الدراسة على عينة من العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة البالغ عدد 165 عامل

3-3- المجال الزمني : امتد المجال الزمني للدراسة الميدانية من شهر مارس الى غاية منتصف شهر ماي سنة 2025.

#### 4-مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة سونلغاز البويرة البالغ عددهم (844) عامل. مقسمين الى 65 إطار و 94 متحكم و 685 منفذ.

## 5- عينة الدراسة :

### 1-5- وصف العينة:

نظرا لصعوبة تطبيق الدراسة على جميع العاملين بمؤسسة سونلغاز البويرة بسبب كبر حجم المجتمع، فإن الطالبين قامتا باختيار عينة الدراسة الحالية وفق الطريقة الاحتمالية الطبقية وبناء على نوع المنصب من المجتمع الأصلي، لضمان تمثيل جميع الفئات العاملة في مؤسسة سونلغاز بشكل مناسب، اذ يتكون مجتمع الدراسة من (844) عامل موزعين على ثلاث طبقات رئيسية، وتم تحديد حجم العينة بنسبة (20%) من كل طبقة لتحقيق تمثيل نسبي دقيق وبذلك بلغ حجم العينة الإجمالي 169 عامل موزعين كما يلي

عدد أفراد عينة كل طبقة = عدد افراد الطبقة / عدد افراد المجتمع X حجم العينة

ومنه: عدد افراد الطبقة الأولى = 13 إطار.

عدد افراد الطبقة الثانية = 19 متحكم.

عدد افراد الطبقة الثالثة = 137 منفذ.

وبعد ذلك تم اقتطاع 20 فرد من العينة بسبب استخدامها في الدراسة الاستطلاعية لضمان عدم تكرار المشاركين وتقليل التحيز، مما قلص الحجم النهائي للعينة الأساسية الى 149 فرد موزعة كالتالية: 11 إطار، 17 متحكم، 121 منفذ. (تجدر الإشارة الى اننا قمنا بتوثيق الأسماء لضمان عدم ادراج أي مشارك مرتين)

### 2-5- خصائص العينة

#### أ- خصائص العينة وفق متغير الجنس:

جدول رقم (03): خصائص العينة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
الذكور	89	59.7%
الإناث	60	40.3%
المجموع	149	100%

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (03) الى أن أغلبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم حوالي 59.7% ، بينما كانت نسبة الاناث 40.3%. قد يعود هذا التفاوت الى طبيعة الوظائف داخل



المؤسسة محل الدراسة، والتي تتميز بكونها بيئة عمل يطغى عليها الطابع الذكوري، خاصة في المواقع التقنية أو العملية التي يميل الرجال الى احتلالها بنسبة كبيرة. مع ذلك، فإن مشاركة النساء بنسبة ملحوظة في العينة تتيح فرصة مناسبة لإجراء تحليل مبني على المتغير الجنسي، مما يثرى عملية التحليل ويساعد على تحديد أي اختلافات قد تظهر بين الجنسين. وهذا ما توضحه الأشكال التالية:



الشكل رقم (07): مدرج تكراري يمثل توزيع

العينة حسب الجنس.

الشكل رقم (06) دائرة نسبية تمثل توزيع

العينة حسب الجنس.

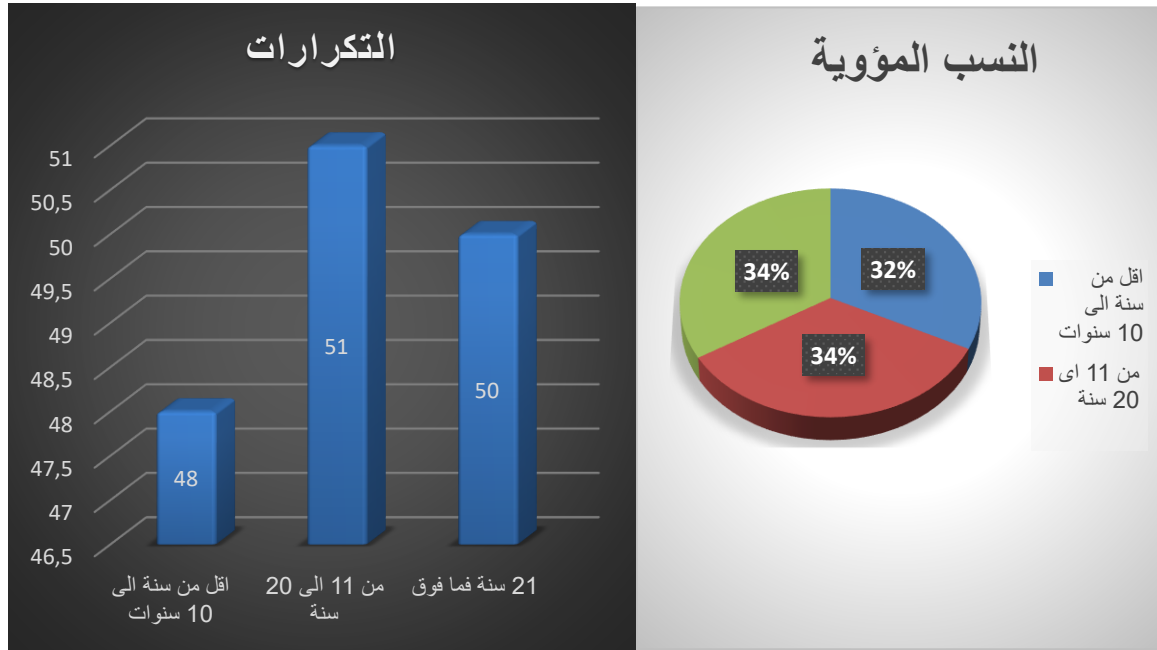
#### ب-خصائص العينة وفق متغير الأقدمية

جدول رقم (04): يوضح توزيع الإطارات حسب متغير الأقدمية

فئة الأقدمية	التكرارات	النسب المئوية
أقل من سنة الى 10 سنوات	48	32.21%
من 11 الى 20 سنة	51	34.23%
21 سنة فما فوق	50	33.56%
المجموع	149	100%

يظهر من خلال الجدول رقم (04) المتعلق بتوزيع افراد العينة بالنسبة لأقدميتهم الوظيفية الى وجود توازن نسبي واضح بين الفئات الثلاث، حيث تقارب النسب بشكل ملحوظ، مما يعزز من قدره اجراء مقارنات ذات دلالة بين هذه الفئات. فالفئة التي تمثل الأغلبية هي تلك التي تتراوح اقدميتها بين 11 و 20

سنة بنسبة 34.23%، تليها فئة الاقدمية التي تزيد عن 21 سنة بنسبة 33.56%، ثم فئة اقل من 10 سنوات بنسبة 32.21%. هذا التوزيع المتوازن يحمل أهمية منهجية كبيرة، اذ يتيح فرصة دراسة تأثير مدة الخدمة المهنية على متغيرات البحث مثل الرضا الوظيفي، الأداء والالتزام التنظيمي، بطريقة وقائمة على أسس ذات دلالة إحصائية. وهذا ما توضحه الاشكال التالية:



الشكل رقم (08): دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب متغير الاقدمية

الشكل رقم (09): مدرج تكراري يمثل توزيع العينة حسب متغير الاقدمية

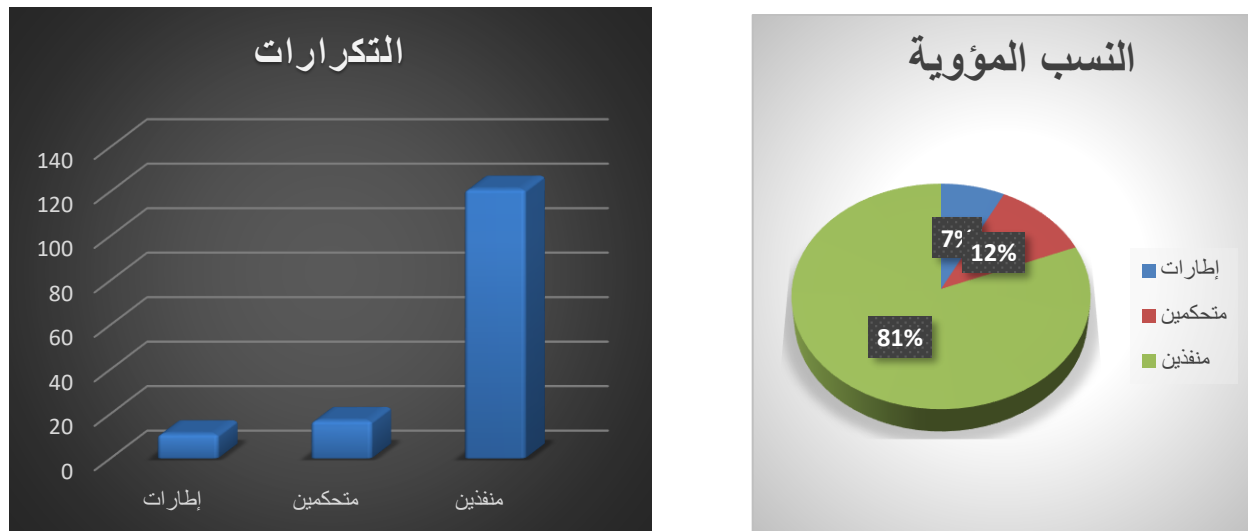
ج-توزيع أفراد العينة وفق متغير الرتبة الوظيفية

جدول رقم (05): توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرارات	النسب المئوية
إطارات	11	7.38%
متحكمين	17	11.41%
منفذين	121	81.21%
المجموع	149	100%

يشير توزيع العينة الى هيمنة واضحة لفئة المنفذين، حيث بلغ عددهم 121 عاملا، أي ما يمثل نسبة 81.21% من اجمالي أفراد العينة. هذه النسبة تعكس بدقة التواجد الكمي الكبير لهذه الفئة داخل المجتمع الأصلي. على الجانب الآخر، جاءت فئة المتحكمين بنسبة 11.41%، أي ما يعادل 17 عاملا، بينما كانت فئة الإطارات الأقل تمثيلا في العينة، حيث بلغ عدد افرادها 11 عاملا فقط، أي ما يعادل 7.88%. يمكن

تفسير هذا التفاوت في النسب نتيجة لاعتماد أسلوب العينة الطبقية المتناسبة، التي تراعي فيها النسب المئوية لكل فئة كما هي موجودة في المجتمع الأصلي البالغ قوامه 844 عاملاً. وهذا ما توضحه الاشكال التالية:



الشكل رقم (10): دائرة نسبية تمثل توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية  
الشكل رقم (11): مدرج تكراري يمثل توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية

وبذلك يعد توزيع العينة انعكاساً دقيقاً للتركيب الهيكلي للمؤسسة المدروسة، مما يزيد من موثوقية النتائج ويدعم إمكانية تعميمها ضمن حدود هذا السياق التنظيمي.

## 6- أدوات جمع البيانات:

بما أن بحثنا يدخل ضمن البحوث الوصفية، تطلب منا الأمر تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات وهذا من خلال الاستفادة من التراث العلمي والدراسات السابقة التي تطرقت لنفس متغيرات بحثنا هذا المتعلق بالتغيير التنظيمي وعلاقتها بالدافعية.

### 6-1- وصف الاستمارة: وقد تكونت الاستمارة من ثلاثة أجزاء كالتالي:

-الجزء الأول: يضم المعلومات الشخصية المتعلقة بالمستجيب على الاستمارة وتشمل الجنس، الرتبة الوظيفية، الفئة العمرية، المستوى التعليمي.

-الجزء الثاني: يتعلق باستبيان التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة ويتكون من (24) بند موزعة على 4 أبعاد فرعية كما هي موضحة في الملحق رقم (04).

الجدول رقم (06): وصف محاور بنود استبيان التغيير التنظيمي

الابعاد	العنوان	البنود
البعد الأول	التغيير في الهيكل التنظيمي	1-5-9-13-17-21
البعد الثاني	التغيير في التكنولوجيا	2-6-10-14-18-22
البعد الثالث	التغيير في الثقافة التنظيمية	23-19-15-3-7-11
البعد الرابع	التغيير في الموارد البشرية	4-8-12-16-20-24

- الجزء الثالث: يضم باستبيان الدافعية ويتكون من 20 بند كما هي موضحة في الملحق رقم 4.

وفيما يلي طريقة تصحيح الاستبيان: لتصحيح الاستبيان تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): يوضح مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	الدرجة في حالة البنود السلبية	الدرجة في حالة البنود الايجابية
موافق بشدة	1	5
موافق	2	4
محايد	3	3
غير موافق	4	2
غير موافق بشدة	5	1

6-2- الخصائص السيوكومترية لأدوات القياس:

6-2-1- الصدق:

أ- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد التغيير التنظيمي: قمنا بحساب الاتساق الداخلي لاستبيان التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة، من خلال حساب معاملات الارتباط، بين كل بند من بنود أبعاد التغيير التنظيمي والدرجة الكلية للبند الذي ينتمي اليه، على عينة حجمها (20) عامل، وذلك باستعمال برنامج الرزمة الإحصائية spss 24 وسيتم عرض كل بعد على حدا فيما يلي:

-نتائج الاتساق الداخلي لبعد التغيير في الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (08): معامل الارتباط بين كل بند من بنود بعد التغيير في الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للبعد.

البعد الأول التغيير في الهيكل التنظيمي				مستوى الدلالة	sig
عدد البنود	رقم البند	معامل الارتباط			
1	1	0.67	0.01	0.01	0.01
2	5	0.56	0.01	0.01	0.01
3	9	0.69	0.01	0.01	0.01
4	13	0.84	0.01	0.01	0.00
5	17	0.88	0.01	0.01	0.00
6	21	0.76	0.01	0.01	0.00

يوضح الجدول (08) معامل الارتباط بين كل بند من بنود بعد التغيير في الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.01. ولذلك يعتبر البعد صادقاً ويقاس فعلاً لما وضع لقياسه.

-نتائج الاتساق الداخلي لبعد التغيير التكنولوجي:

الجدول رقم (09) معامل الارتباط بين كل بند من بنود بعد التغيير التكنولوجي بالدرجة الكلية للبعد.

البعد الثاني التغيير التكنولوجي				مستوى الدلالة	Sig
عدد البنود	رقم البند	معامل الارتباط			
1	2	0.73	0.01	0.01	0.00
2	6	0.81	0.01	0.01	0.00
3	10	0.72	0.01	0.01	0.00
4	14	0.59	0.01	0.01	0.00
5	18	0.78	0.01	0.01	0.00
6	22	0.74	0.01	0.01	0.00

يوضح الجدول (09) معامل الارتباط بين كل بند من بنود بعد التغيير في التكنولوجيا والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.01. ولذلك يعتبر البعد صادقاً ويقاس لما وضع لقياسه.

-نتائج الاتساق الداخلي لبعد التغيير في الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل بند من بنود بعد التغيير الثقافية التنظيمية والدرجة الكلية للبعد.

البعد الثالث		التغيير في الثقافة التنظيمية		رقم البند	معامل الارتباط
عدد البنود					
1	0.00	0.01	0.81	3	
2	0.00	0.01	0.88	7	
3	0.00	0.01	0.71	11	
4	0.00	0.01	0.63	15	
5	0.00	0.01	0.68	19	
6	0.00	0.01	0.84	23	

يوضح الجدول (10) معامل الارتباط بين كل بند من بنود بعد التغيير في الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ولذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

-نتائج الاتساق الداخلي لبعد التغيير في الموارد البشرية

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين كل بند من بنود بعد التغيير في الموارد البشرية والدرجة الكلية للبعد.

البعد الثالث		التغيير في الموارد البشرية		رقم البند	معامل الارتباط
عدد البنود					
1	0.00	0.01	0.88	4	
2	0.00	0.01	0.75	8	
3	0.00	0.01	0.87	12	
4	0.00	0.01	0.79	16	
5	0.00	0.01	0.82	19	
6	0.00	0.01	0.91	24	

يوضح الجدول (11) معامل الارتباط بين كل بند من بنود بعد التغيير في الموارد البشرية والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ولذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

ب- نتائج الاتساق الداخلي لاستبيان الدافعية: قمنا بحساب الاتساق الداخلي لاستبيان الدافعية، من خلال حساب معاملات الارتباط، بين كل بند من بنود الدافعية والدرجة الكلية للاستبيان على عينة حجمها (20) عامل، وذلك باستعمال برنامج الرزمة الإحصائية **spss 24** وسيتم عرض كل بعد على حدا فيما يلي:

الجدول (12): يوضح تشبع كل بند من بنود الدافعية بالدرجة الكلية للمحور.

عدد البنود	رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	Sig
1	1	0.51	0.01	0.00
2	2	0.68	0.01	0.00
3	3	0.56	0.01	0.01
4	4	0.65	0.01	0.02
5	5	0.86	0.01	0.00
6	6	0.57	0.01	0.01
7	7	0.59	0.01	0.00
8	8	0.78	0.01	0.00
9	9	0.66	0.01	0.00
10	10	0.56	0.01	0.01
11	11	0.70	0.01	0.00
12	12	0.74	0.01	0.01
13	13	0.63	0.01	0.00
14	14	0.72	0.01	0.00
15	15	0.74	0.01	0.00
16	16	0.55	0.01	0.01
17	17	0.59	0.01	0.00
18	18	0.78	0.01	0.00
19	19	0.75	0.01	0.00
20	20	0.68	0.01	0.01

يبين الجدول (12) معامل الارتباط بين كل بند من بنود محور الدافعية والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة 0.01 . ولذلك يعتبر محور الدافعية صادقاً لما وضع لقياسه.

## 6-2-أثبات الاستبانة:

### أ- ثبات ألفا كرونباخ:

للتأكد من ثبات درجات استبيان التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة والدافعية، قمنا بحساب معاملات الارتباط باستعمال معادلة ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان التغيير

### التنظيمي والدافعية

الرقم	البعد	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
1	التغيير في الهيكل التنظيمي	6	0.80
2	التغيير في التكنولوجيا	6	0.82
3	التغيير في الثقافة التنظيمية	6	0.85
4	التغيير في الموارد البشرية	6	0.91
5	التغيير التنظيمي ككل	24	0.92
6	الدافعية	20	0.93

يتضح من خلال الجدول (13): أن قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ المرتبط بالبعد الأول التغيير في الهيكل التنظيمي هو 0.80 ومعامل الثبات المرتبط بالبعد الثاني المتعلق بالتغيير في التكنولوجيا هو 0.82، ومعامل الثبات المرتبط بالبعد الثالث التغيير في الثقافة التنظيمية هو 0.85، ومعامل الثبات المرتبط بالبعد الرابع التغيير في الأفراد هو 0.91 أما معامل ثبات ألفا كرونباخ المتعلق بالتغيير التنظيمي ككل هو 0.92 ومعامل الثبات المرتبط باستبيان بالدافعية هو 0.93. وهي كلها قيم دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا ما يدل على أن درجة ابعاد التغيير التنظيمي والدافعية، تمتاز بدرجة عالية من الثبات فالأداة موثوقة ويمكن الاعتماد على نتائجها.



## 7-أساليب المعالجة الإحصائية:

بخصوص أساليب المعالجة الإحصائية تم الاعتماد على عدة أساليب وهي كالاتي:

## 7-1-الأساليب الوصفية:

النسب المئوية والتكرارات: لتمثيل خصائص العينة

## 7-2-الأساليب الاستدلالية:

-معادلة ألفا كرونباخ: لحساب الثبات.

-معامل ارتباط بيرسون: لحساب صدق الاتساق الداخلي ولإيجاد العلاقة بين المتغيرات.

## خلاصة:

تضمن هذا الفصل وصف جميع الخطوات التي تم إتباعها في الجانب التطبيقي وجميع الإجراءات المنهجية المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة التي ستمكننا من تأكيد أو نفي الفرضيات التي صغناها في بداية البحث.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل ومناقشة

### نتائج الفرضيات

تمهيد:

1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

5- تحليل ومناقشة عامة للنتائج

خاتمة:

### تمهيد:

تعد مرحلة تفريغ البيانات ومعالجتها من المراحل الأساسية في البحث العلمي، حيث تمكن الباحث من الانتقال من المعطيات الخام الى نتائج منظمة قابلة للفهم والتحليل. وفي هذا الفصل، سيتم عرض النتائج المتوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية ومقارنتها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف تفسيرها واستخلاص دلالتها.

**1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:** تنص الفرضية الأولى على أنه توجد علاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي ومستوى الدافعية لدى عينة من العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغز - البويرة-

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية تم حساب العلاقة بين بعد التغيير في الهيكل التنظيمي ومستوى الدافعية باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتوصنا الى النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (14) يوضح العلاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي ومستوى الدافعية

القيم المتغيرات	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	Sig	عدد افراد العينة
التغيير في الهيكل التنظيمي	0.42	0.01	0.00	149
الدافعية				

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ومتوسط بين بعد التغيير في الهيكل التنظيمي والدافعية حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.42) وهو يشير الى وجود ارتباط مباشر بين المتغيرين، أي انه كلما زاد إدراك العاملين لحدوث التغيير الهيكلي داخل المؤسسة زاد مستوى دافعيتهم وان كان ذلك بمستوى ارتباط متوسط كما ان القيمة الاحتمالية  $\text{sig} = 0.00$  وهي اقل من 0.05 ما يدل على ان العلاقة دالة احصائيا وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية وعليه الفرضية الجزئية الأولى تحققت.

وعليه يمكن تفسير نتائج بحثنا هذا من خلال القول ان التغيير في الهيكل التنظيمي له تأثير ذو دلالة معنوية على دافعية العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، وان لم يكن قويا جدا. ويعزى ذلك الى ان التغيير في الهيكل التنظيمي في ذاته لا يكفي لتحفيز العاملين ما لم يزود بسياسات اتصال فعالة وضمانات حول الاستقرار المهني واليات اشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار. وعليه فان دور الهيكل التنظيمي لا يختزل في الجوانب الإدارية فقط بل يمتد ليشكل أحد المحفزات النفسية والتنظيمية الأساسية

التي تؤثر في شعور العامل بالاستقرار والانتماء وفرص الترقية كلها عناصر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الدافعية.

ودعمت نتائج دراسات سابقة نتائج هذه الدراسة مثل دراسة علاوي (2013) التي توصل الى وجود علاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي والأداء، وكذا دراسة مناهل (2015) الذي توصل الى ان الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء بالإضافة الى دراسة حداد (2022) الذي توصل الى ان التغيير في الهيكل التنظيمي يؤثر على إدارة الجودة الشاملة، و نفس النتيجة توصلت اليها دراسة السيوي والقبلي (2022) حيث توصل الى انه هناك ارتباط موجب بين الهيكل التنظيمي و الابداع الإداري ، كما تتشابه نتائج هذه الدراسة مع دراسة طويل (2008) حيث توصلت الى وجود علاقة بين خصائص العمل والدافعية.

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: تنص الفرضية الثانية على أنه توجد علاقة بين التغيير التكنولوجي ومستوى الدافعية لدى عينة من العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغز -البويرة-

لاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب العلاقة بين بعد التغيير في التكنولوجيا ومستوى الدافعية باستخدام معامل الارتباط بيرسون وتوصنا الى النتائج الموضحة في الجدول أدناه

الجدول رقم (15) يوضح العلاقة بين التغيير التكنولوجي ومستوى الدافعية

القيم المتغيرات	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	Sig	عدد افراد العينة
التغيير التكنولوجي	0.66	0.01	0.00	149
الدافعية				

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين بعد التغيير التكنولوجي والدافعية حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.66)، وهو يشير الى وجود ارتباط مباشر بين المتغيرين، أي انه كلما زاد إدراك العاملين لحدوث التغيير التكنولوجي داخل المؤسسة زاد مستوى دافعتهم وذلك بمستوى قوي أو مرتفع. كما ن القيمة الاحتمالية  $\text{sig} = 0.00$  وهي اقل من 0.05 ما يدل على ان العلاقة دالة احصائيا وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية وعليه الفرضية الجزئية الثانية تحققت.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال القول إن ادخال التكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل مثل رقمنة العمليات اعتماد الأنظمة المعلوماتية وتحديث التجهيزات التقنية له تأثير مباشر على دافعية العاملين بمؤسسة

توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، حيث يشعر العاملين ان المؤسسة تتطور وتواكب العصر مما يعزز لديهم الإحساس بالانتماء ويعيد تحفيزهم لاكتساب مهارات جديدة وتحسين الأداء.

ودعمت نتائج دراسات سابقة نتائج هذه الدراسة مثل دراسة علاوي (2013) التي توصل الى وجود علاقة بين التغيير في التكنولوجيا والأداء، بالإضافة الى دراسة حداد (2022) الذي توصل الى ان التغيير في التكنولوجيا يؤثر على إدارة الجودة الشاملة، ونفس النتيجة توصلت اليها دراسة السيوي والقبلي (2022) حيث توصل الى انه هناك ارتباط موجب بين التغيير في التكنولوجيا والابداع الإداري، كما تتشابه نتائج هذه الدراسة مع دراسة طويل (2008) حيث توصلت الى وجود علاقة بين خصائص العمل والدافعية.

3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد علاقة بين التغيير في الثقافة التنظيمية ومستوى الدافعية لدى عينة من العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - البويرة-

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية تم حساب العلاقة بين بعد التغيير في الثقافة التنظيمية ومستوى الدافعية بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون وتوصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول أدناه

الجدول رقم (16) يوضح العلاقة بين التغيير في الثقافة التنظيمية ومستوى الدافعية

عدد افراد العينة	Sig	مستوى الدلالة	قيمة معامل بيرسون	القيم المتغيرات
149		0.01	0.52	التغيير في الثقافة التنظيمية
	0.00			الدافعية

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نتائج الدراسة أظهرت وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين بعد التغيير في الثقافة التنظيمية ومستوى الدافعية لدى العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.52). وتشير هذه النتيجة الى أن التغيير الثقافي الذي يطرأ داخل المؤسسة لها علاقة وأثر إيجابي على الدافعية، فهذه النتيجة تدل أيضا ان العاملين يدركون وجود تحول إيجابي في القيم والمعايير داخل المؤسسة ويظهرون مستويات أعلى من الدافعية كما أن كما ن القيمة الاحتمالية  $\text{sig} = 0.00$  وهي اقل من 0.05 ما يدل على ان العلاقة دالة احصائيا وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية وعليه الفرضية الجزئية الثالثة تحققت

تعكس هذه النتيجة أن الثقافة التنظيمية تمثل بيئة نفسية اجتماعية تؤثر بعمق على سلوكيات العاملين ودوافعهم. فحين تميل المؤسسة الى تعزيز ثقافة قائمة على العمل الجماعي والعدالة التنظيمية والتقدير فانها تؤسس بذلك المناخ المشجع على الانتماء وتحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم

تتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت اليه دراسة مناهل (2015) الذي توصل الى ان التغيير في الثقافة التنظيمية تأثر بشكل إيجابي على الأداء. بالإضافة الى دراسة حداد (2022) الذي توصل الى ان التغيير في الثقافة التنظيمية تأثر على إدارة الجودة الشاملة، ونفس النتيجة توصلت اليها دراسة السيوي والقبلي (2022) حيث توصل الى انه هناك ارتباط موجب بين التغيير في الثقافة التنظيمية والابداع الإداري، كما تتشابه نتائج هذه الدراسة مع دراسة طويل (2008) حيث توصلت الى وجود علاقة بين خصائص العمل والدافعية.

4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: تنص الفرضية الرابعة على أنه توجد علاقة بين التغيير في الموارد البشرية ومستوى الدافعية لدى عينة من العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغز - البويرة-

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية تم حساب العلاقة بين بعد التغيير في الموارد البشرية ومستوى الدافعية بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون وتوصنا الى النتائج الموضحة في الجدول أدناه

الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين التغيير في الموارد البشرية ومستوى الدافعية

القيم المتغيرات	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	Sig	عدد افراد العينة
التغيير في الموارد البشرية	0.69	0.01	0.00	149
الدافعية				

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين بعد التغيير في الموارد البشرية والدافعية حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.69)، وهو يشير الى وجود ارتباط مباشر بين المتغيرين، أي أن تحسين إدارة الافراد داخل المؤسسة ينعكس إيجابا على مستوى. كما ن القيمة الاحتمالية  $\text{sig} = 0.00$  وهي اقل من 0.05 ما يدل على ان العلاقة دالة احصائيا وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية وعليه الفرضية الجزئية الرابعة تحققت.

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال القول ان تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة يعتبر من أكثر العوامل تأثير في تحفيز العاملين ويشمل ذلك تطوير أنظمة التدريب وإعادة التأهيل وتحسين

اليات تقييم الأداء وتوفير فرص للترقية والتطور المهني بالإضافة الى خلق بيئة عمل تدعم المشاركة. كما تفسر هذه العلاقة القوية على أساس أن العاملين حينما يلاحظون ان المؤسسة تهتم بتنمية مهاراتهم وتنصفهم في المكافآت يزداد لديهم الشعور بالانتماء والتقدير وبالتالي ترتفع دافعيتهم للعمل فالدافعية هنا ترتبط بالشعور بالثقة والامن الوظيفي والعدالة وكلها محاور ترتبط بشكل مباشر بالموارد البشرية.

ودعمت نتائج دراسات سابقة نتائج هذه الدراسة مثل دراسة علاوي (2013) التي توصل الى وجود علاقة بين التغيير في الموارد البشرية والأداء، بالإضافة الى دراسة حداد (2022) الذي توصل الى ان التغيير في الموارد البشرية يؤثر على إدارة الجودة الشاملة، ونفس النتيجة توصلت اليها دراسة السيوي والقبلي (2022) حيث توصل الى انه هناك ارتباط موجب بين التغيير في الافراد والابداع الإداري، كما تتشابه نتائج هذه الدراسة مع دراسة طويل (2008) حيث توصلت الى وجود علاقة بين خصائص العمل والدافعية.

## 6-تحليل ومناقشة عامة للنتائج:

أظهرت نتائج الدراسة دعماً للفرضية العامة التي تنص على وجود علاقة بين التغيير التنظيمي ومستوى الدافعية لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز البويرة، وقد تمثل ذلك من خلال تحقق الفرضيات الفرعية المرتبطة بأبعاد التغيير التنظيمي حيث كانت هناك علاقات دالة معنوية بين معظم الأبعاد مثل (التغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية والموارد البشرية) ومستوى الدافعية كما بينت نتائج التحليل الإحصائي.

وبناء على ما تقدم يمكن القول ان الفرضية العامة تحققت وقد تم دعمها من خلال تحقق الفرضيات الفرعية وهو ما يتماشى مع ما أشار اليه عبد الباسط محمد حسن (2012) بأن صدق الفرضية العامة يستدل عليه من خلال تحقق الفرضيات الجزئية التي تمثل أبعاد الظاهرة

ولكن تبعا لذلك لا يمكن الاكتفاء فقط بالاستنتاج من خلال الفرضيات الجزئية خاصة اذ لم تتحقق بعض الفرضيات الجزئية، اذ ان الاعتماد الحصري على الفرضيات الجزئية قد يؤدي الى استنتاج غير مكتمل او منحاز حول طبيعة العلاقة العامة بين المتغيرين وشدها.



وبناء على ما سبق تم احتساب الفرضية العامة وقد أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة متوسطة تميل الى قوة بين التغيير التنظيمي ومستوى الدافعية لدى العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة قدرت ب 0.59. مما يعزز مصداقية العلاقة العامة بين المتغيرين ويدعم نتائج الفرضيات الجزئية. وهذا ما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح العلاقة بين التغيير التنظيمي ومستوى الدافعية

القيم المتغيرات	قيمة معامل بيرسون	مستوى الدلالة	Sig	عدد افراد العينة
التغيير التنظيمي	0.59	0.01	0.00	149
الدافعية				

وعليه تشير هذه النتيجة الى أن التغيير عندما يكون مدروسا ويأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين واشراكهم في مراحل تنفيذه، فانه غالبا يسهم في تحفيزهم سواء من خلال شعورهم بالتجديد والتطور او عبر ادراكهم لفرص الترقية وتحقيق الذات .

#### -توصيات:

في ضوء النتائج التي توصلنا اليها والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين أبعاد التغيير التنظيمي والدافعية لدى العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة يمكن تقديم التوصيات التالية:

1- باعتبار أن التغيير في الموارد البشرية أظهر أقوى علاقة بالدافعية نوصي المؤسسة بإعادة هيكلة سياستها المتعلقة بالتوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء بما يضمن دعم النمو المهني للعاملين وتعزيز احساسهم بالعدالة التنظيمية

2-نوصي بمرافقة التغيير التكنولوجي بتكوينات ودعم مستمر لتقليل مقاومة العاملين

3-إعادة هيكلة التنظيم الإداري لتبسيط الإجراءات وتحسين وضوح الأدوار بما يرفع مستوى الأداء

4-ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على المشاركة والعدالة.

خاتمة

## خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع أبعاد التغيير التنظيمي وعلاقتها بالدافعية لدى عينة من العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز البويرة يمكن القول ان التغيير التنظيمي أصبح ضرورة تفرضها الظروف الداخلية والخارجية التي تمر بها المؤسسات الحديثة خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والمنافسة المتزايدة.

وقد تم التطرق في هذه الدراسة الى أربعة أنواع من التغيير وهي التغيير التكنولوجي والتغيير في الهيكل والتغيير في الثقافة والتغيير في الأفراد حيث تم تحليل العلاقة القائمة بين كل بعد ودافعية العاملين داخل المؤسسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين هذه الأبعاد مستوى الدافعية، إذ أن التغيير المدروس والمبني على أسس واضحة يؤدي في أغلب الأحيان الى رفع دافعية العاملين، بينما التغيير المفاجئ قد يثير مقاومة ويؤثر سلباً على الروح المعنوية والأداء.

من خلال هذه الدراسة الميدانية تم التوصل الى أن نجاح التغيير التنظيمي داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز يتوقف الى حد كبير على مدى مراعاة احتياجات العاملين وتوفير بيئة داعمة. بناء على ما سبق نأمل أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام المزيد من الأبحاث المستقبلية التي تتناول موضوع التغيير التنظيمي من زوايا أخرى وفي قطاعات مختلفة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم محمد شهاب، فادية. (2014). التطوير التنظيمي (القواعد النظرية والممارسات التطبيقية). ط1. الأكاديميون للنشر والتوزيع: عمان.
- 2- أبو النوار، حمزة عواد. (2022). مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي. المجلة العربية للنشر والتوزيع، العدد 50.
- 3- ابو جادو، صالح ومحمد، علي. (2008). علم النفس التربوي. ط6. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان.
- 4- اموج، حنان. (2015). دور التغيير التنظيمي في تحسين دافعية الإنجاز لدى الأطباء دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية عين فكرون. شهادة ماستر. جامعة العربي بن المهيدي: ام البواقي.
- 5- بالكبير، بومدين. (2019). دراسات ميدانية في إدارة الاعمال. ب د ط. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 6- بحيري، صابر. (2019). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال القيادية، الدافعية التغيير التنظيمي. ط1. دار الأيام للنشر والتوزيع: عمان.
- 7- بلهوارى، فاطمة. (2019). الدافعية والولاء التنظيمي لدى الأساتذة وعلاقتها بترتيب المؤسسة. أطروحة دكتورة في علم النفس تنظيم وعمل. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة وهران 2: وهران.
- 8- بن عبد العزيز، فطيمة ومعزوز، رشيدة. (2011). التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارات الجودة الشاملة في المنظمات الصحية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. دار المنظومة، العدد 04.
- 9- بني يونس، محمد محمود. (2009). سيكولوجية الدافعية والانفعالات. ط2. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.

- 10- بوبس، نور وقلان، سمر. (2023). دوافع العمل وأثرها على الرضا الوظيفي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية. العدد 1، المجلد 39.
- 11- بوتيقيار، هاجر. (2008). الدافعية لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. المركز الجامعي العربي بن مهيدي: ام البواقي.
- 12- بوديب، دنيا. (2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير.
- 13- بن عيسى، س. (2020). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز. مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3.
- 14- جديدي، عفيفة. (2014). الدافعية: أهميتها ودورها في عملية التعلم. معارف مجلة علمية محكمة، العدد 17.
- 15- جمال، عبد الله محمد. (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط1. دار المعتر للنشر والتوزيع. عمان.
- 16- حريم، حسين. (2013). السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال. ط4. دار حامد للنشر والتوزيع: عمان.
- 17- حسونة، فيصل. (2007). إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، الاردن.
- 18- خالد خلف الحسبان، لانا. (2023). التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 52.
- 19- دحية، محمد ولمين حساب ، محمد. (2022). قياس مدى تبني ابعاد التغيير التنظيمي في وجهة نظر أساتذة الجامعة دراسة ميدانية بكلية الاقتصاد بجامعة لغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي. العدد 02، المجلد 13.

- 20- دخيل الله المجالي، مرام. (2011). أنماط القيادة وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي. دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة. رسالة ماجستير، في الإدارة العامة: الأردن.
- 21- الزبياري، جعفر. (2020). سلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. ط1. دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان.
- 22- السماتي، حاتم. (2018). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام Lmd من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. أطروحة دكتوراة في علم النفس عمل وتنظيم. جامعة محمد خيضر: بسكرة.
- 23- عباس، سمير. (2008). الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام lmd. رسالة ماجستير في كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة باجي مختار: عنابة.
- 24- شوابي، سارة. (2018). التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات. دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص. أطروحة الدكتوراة. جامعة مصطفى اسطنبولي: معسكر.
- 25- شنان، عبد الحميد. (2020). التغيير التنظيمي في المنظمات الاعمال: المفهوم، الأسباب، المراحل والمداخل. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا.
- 26- صوشي، كمال. (2007). مساهمة في دراسة أثر نظام العمل بالعقود على دافعية العمال في المؤسسة الصناعية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة منتوري: قسنطينة.
- 27- الصيفي، وليد عبد اللطيف نوفل. (2016). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي. دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة. رسالة الماجستير في إدارة الاعمال: فلسطين.

- 28- الطجم، عبد الله بن عبد الغني. (2009). التطوير التنظيمي مفاهيم النماذج الاستراتيجية. ط5. دار حافظ للنشر والتوزيع: جدة.
- 29- طويل، كريمة. (2008). الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بربوينة. رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الجزائر 2.
- 30- عباس، انس عبد الباسط. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال العلوم السلوكية. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- 31- عبد الحميد، عبد الله صابر. (ب د س). الدافعية المهنية لممارسة الخدمة الاجتماعية الاكلينيكية للممارسين المهنيين. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. العدد 48، المجلد 1. كلية الخدمة الاجتماعية: جامعة اسوان.
- 32- عبد الهادي، شرين. (2025). كتاب السلوك التنظيمي. المعهد التكنولوجي العالي.
- 33- العطوي، عبد الرحمان علي. (2012). واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره في التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية. رسالة ماجستير في الإدارة العامة. جامعة مؤتة.
- 34- العلاوي، عبد الفتاح. (2013). اثار التغير التنظيمي على أداء الموارد البشرية. جامعة الجزائر 3.
- 35- عمي علي، صبرينة. (2021). الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي. أطروحة دكتوراة في علم النفس تنظيم وعمل. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة محمد بوضياف: المسيلة.
- 36- غباري، نائر أحمد. (2008). الدافعية النظرية والتطبيقية. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع: الأردن.



- 37- الفريجات، خيضر كاظم حمود واللوزي، موسى سلامة والشهابي، انعام. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. ط1. دار اثراء للنشر والتوزيع: عمان.
- 38- القني، عبد الباسط. (2020). دافعية التعلم ودافعية الإنجاز مفهوم واساسيات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة عمار ثلجي. الاغواط: الجزائر.
- 39- لعلاوي، عماد. (2012). مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال اشباع الحوافز المادية. أطروحة دكتوراة في علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الاخوة منتوري: قسنطينة.
- 40- مبراك، موسى. (2017). الدافعية، تعاريفها أنواعها أهميتها وظائفها نظرياتها وعلاقتها بالتعلم المدرسي. جامعة الجزائر 2.
- 41- مجاهدي، الطاهر. (2018). مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم. دار الباحث: الجزائر.
- 42- محمد باشرى، نفيسة وشعبان مذكور، فوزي وفهمي، رباب. (2017). السلوك التنظيمي. جامعة القاهرة: كلية التجارة.
- 43- مساعده، ماجد عبد المهدي. (2018). السلوك التنظيمي. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- 44- معوض، خليل مخايل. (2006). علم النفس العام. ط1. مركز الإسكندرية: مصر.
- 45- المغربي، محمد الفاتح محمد. (2016). سلوك التنظيمي. دار الجنان للنشر والتوزيع: مكان النشر.
- 46- النعيمي، سمراء عبد الجبار وشكر، لؤي لطيف. (2014). أثر مجالات التغيير التنظيمي في التخطيط التسويقي الاستراتيجي. دراسة ميدانية لعينة من فنادق الدرجة الأولى.
- 47- هبال، عبد المالك. (2018). دور القيادة الإدارية في انجاز التغيير التنظيمي. دراسة ميدانية عن تطبيق نظام lmd في جامعات الشرق الجزائري. أطروحة دكتوراة.

48- حداد، عفاف وججيق، عبد المالك. (2020). العلاقة التأثيرية بين ابعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. قالمة: الجزائر.

49- محمد، علي مفتاح ومحمد، السيوي سليمان محمد والقيبي، الطيب محمد. (2022). أثر التغيير التنظيمي على الابداع الإداري: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية. مجلة الدراسات الاقتصادية.

50- ماهر، احمد (2002). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الاسكندرية: الدار الجامعية.

المراجع الأجنبية:

51-Ackerman Anderson, I., & Anderson, D (2001). The change leaders read map, how to navigate your organizations transformation. San Francisco.

52-Armenakis, A. A& Bedeian, A.G. (1999), organizational change, A rewiew of theory and research in the 1990s. journal of management,25.

53- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change : A review of theory and research in the 1990s. Journal of management,25(3),293-315.

54- Azmi, A, Hartono, D.K, &Mirza, M. (2023) The effect of organizational transformation, organizational cultur, and transformational leadership on employee performance through job satisfaction : Evidance from automotive component manufacturing companies. Management,27(1), 45-58. Retieved from.

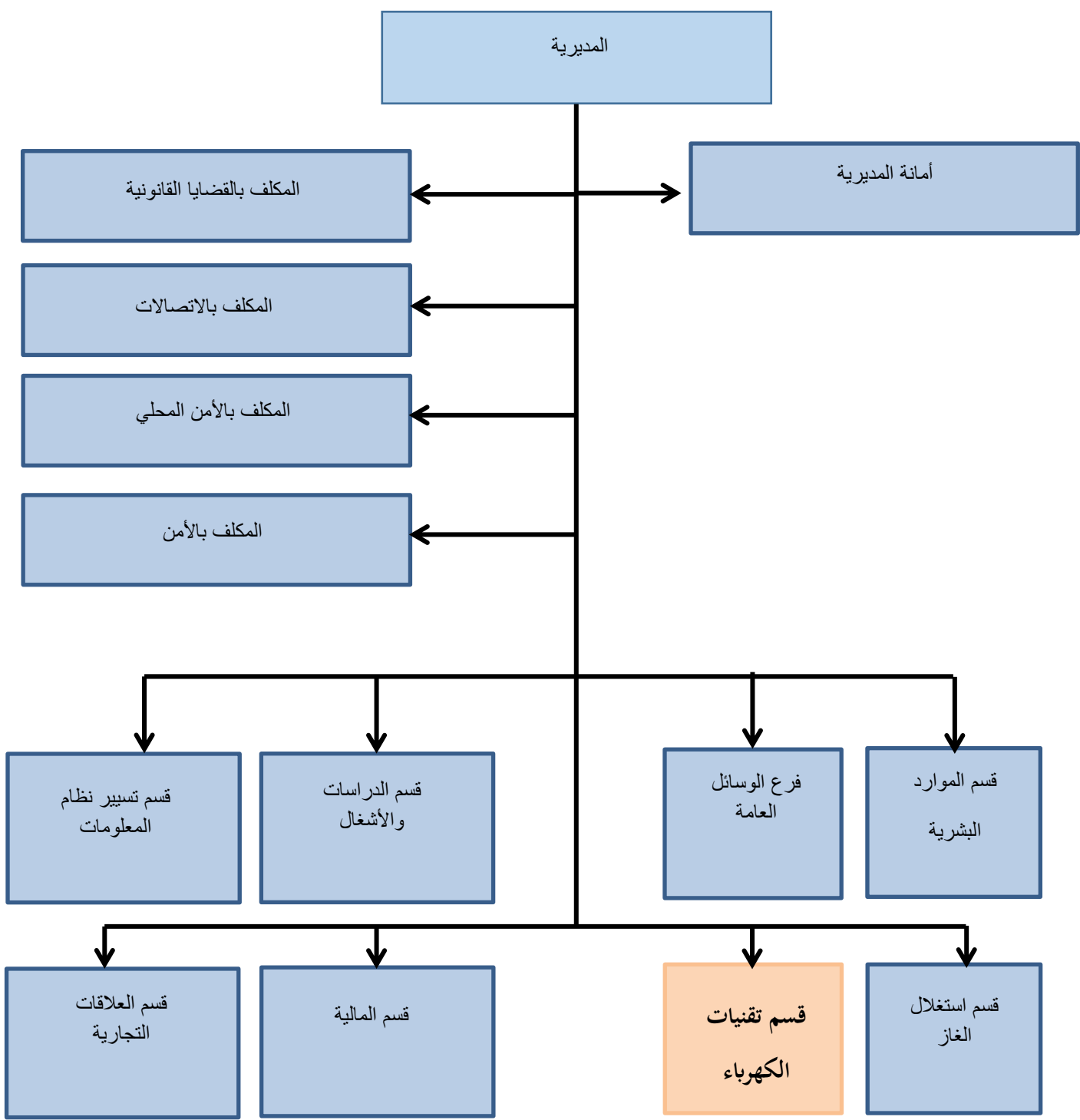
55- Cameron, E& Green, M. (2015), Making sense of change management, A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change.

56-Colin c. Duke (2005), effect of ginkgo and ginger on the pharmacokinetics and pharmacodynamics of warfarin in healthy subjects.

- 57\_ Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). Organization development and change (9th ed) . south-western cengage learning.
- 58\_ David A, Nadler, (1990), leadership and organizational change.
- 59- Deci, T. G., & Ryan, R. M. (2000). The "what " and why of goal pursuits : human needs and the self- determination of behavior. Psychological inquiry, 11(4), 227-268.
- 60-Johnson, B., & Christensen, R. (2008). Educational Research, Quantitative, Qualitative and Mixed Approaches (3rd ed.). Sage Publications, Inc.
- 61- Kotter, J.P. (1996), leading change, Bostin, Harvard Business school press, find it at Harvard.
- 62- Kurt lewin, (1951), field theory in social science.
- 63- Michael Beer and Nitin Nohria, (2000), Cracking the Code of Change Harvard Business Review.
- 64- Mwita,J.I.(2000). The relationship between motivation and job performance. Journal of Human Resourcee Mangement,5(1), 1-10.
- 65- Ogbu, J, Oaya, C.T., & Ikechukwa, J. (2020). Evaluation of the efficacy organizational change effects on university employees' performance in Nigeria. International journal of research and review, 7(1), 218-228. Retrieved from.
- 66- Palmer &al, (2010), overview of analysis steps undertaken based.

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالبويرة



المصدر: وثائق المؤسسة

الملحق رقم (02): الاستبيان الاول

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

شعبة علوم اجتماعية - علم النفس -

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

طلب تحكيم /استبيان

الأستاذ:

الدرجة العلمية:

التخصص:

الأساتذة الفاضلون تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز دراسة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان "التغيير التنظيمي وعلاقته بالدافعية " حيث كانت تساؤلات الدراسة كالتالي:

التساؤل العام:

ومستوى الدافعية لدى عاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي بالبويرة؟

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي ومستوى الدافعية لدى العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة؟

- هل توجد علاقة بين التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل ومستوى الدافعية لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة؟

- هل توجد علاقة بين التغيير في الثقافة التنظيمية ومستوى الدافعية لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة؟

- هل توجد علاقة بين التغيير في الفرد ومستوى الدافعية لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإعداد الاستبيان التالي علما أن بدائل الإجابة هي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة. وتقديرا لخبرتكم العلمية والعملية، نرجو منكم الاطلاع على العبارات وإبداء آرائكم حولها من حيث:

✓ مدى ملائمة الاستبيان للبيئة الجزائرية.

✓ مدى وضوح العبارات.

✓ مدى انتماء العبارة للبعد الذي تقيسه.

✓ أي ملاحظات يمكن إضافتها.

تقبلوا مني فائق عبارات الاحترام والتقدير.

الطالبات:

• ابراهيمي ملاك اية

• نايلي لينة

الأستاذة المشرفة:

عمي علي صبرينة

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

الاقدمية المهنية:

21 فما فوق ☐

من 11 الى 20 سنة ☐

أقل من سنة الى 10 سنوات ☐

الرتبة الوظيفية:

☐

اطارات

☐

منفذين

☐

متحكمين

## مقياس التغيير التنظيمي

البعد	الرقم	العبارات	تقيس	لا تقيس	الملاحظة
التغيير في الهيكل التنظيمي	1	تم تعديل الهيكل الإداري ليتناسب مع اهداف المؤسسة الحديثة.			
	2	التغييرات الهيكلية ساعدت على تحسين سير العمل.			
	3	توزيع المسؤوليات في الهيكل الجديد واضح وفعال.			
	4	تم تقليص مستويات الاشراف لتحسين الكفاءة.			
	5	الهيكل الجديد يعزز التنسيق بين الأقسام.			
	6	تم تقليص التكرار في الأدوار والمسؤوليات.			
التغيير في التكنولوجيا المستخدمة	7	تم ادخال أدوات تكنولوجية حديثة لتحسين العمل.			
	8	يتم تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الجديدة.			
	9	التغيير التكنولوجي سهل انجاز المهام اليومية.			
	10	الأنظمة الرقمية ساعدت في تحسين جودة الخدمات.			
	11	المؤسسة تعتمد على بيانات رقمية دقيقة لاتخاذ القرارات.			



			12	التكنولوجيا حسنت من التواصل الداخلي والخارجي.
			13	ثقافة المنظمة تشجع على الابداع والابتكار.
			14	يتم دعم القيم الإيجابية مثل التعاون والثقة.
			15	الإدارة تشجع على الحوار المفتوح والمشاركة.
			16	التغيير الثقافي شجع على تحميل المسؤولية.
			17	العاملون يشعرون بالانتماء للمؤسسة.
			18	يتم الاحتفال بالنجاحات وتحفيز الفرق الناجحة.
			19	المنظمة تستثمر في تدريب الموظفين لتحسين مهاراتهم.
			20	يتم اشراك الموظفين في قرارات التغيير.
			21	توجد فرص واضحة للتطوير المهني داخل المنظمة.
			22	تراعى احتياجات الافراد عند تطبيق التغييرات.
			23	يتم دعم الموظفين نفسيا خلال مراحل التغيير.
			24	تسعى الإدارة لتقوية روح الفريق بين العاملين.

## مقياس الدافعية

الرقم	العبارات	تقيس	لا تقيس	الملاحظة
25	اشعر بالرضا عندما أتمكن من حل مشكلة في العمل دون مساعدة.			
26	استمتع بأداء مهامي اليومية في العمل حتى دون حوافز.			
27	أجد في عملي تحديا يحفوني على تقديم أفضل ما لدي.			
28	أحرص على تطوير مهاراتي المهنية بشكل مستمر.			
29	أتحمس لإنجاز العمل بشكل جيد حتى إذا لم يلاحظ أحد ذلك.			
30	اشعر بالفخر عندما أنجز مهمة صعبة.			
31	أفضل العمل الذي يمنحني فرصة للتعلم والنمو.			
32	اشعر بالسعادة عندما استخدم قدراتي في العمل.			
33	أقوم بعملتي بدافع الاهتمام بالجودة والالتقان.			
34	أحب إنجاز المهام لأن ذلك يمنحني شعورا بالإنجاز الذاتي.			
35	أحرص على القيام بمهامي للحصول على الحوافز المادية.			
36	أعمل بجد للحصول على ترقية أو مكافأة.			
37	أسعى للقيام بعملتي بشكل جيد لأن رؤسائي يتوقعون ذلك.			

38	انجز المهام لتفادي اللوم او العقوبة.		
39	احرص على الحضور والانضباط حتى لا تعرض للخصم.		
40	اهتم برأي الزملاء في ادائي المهني.		
41	احرص على كسب رضا المديرين عن عملي.		
42	اؤدي مهامي لأني ملزم بذلك وليس لرغبتني الشخصية.		
43	أركز على انجاز المهام التي تؤثر في تقييمي السنوي.		
44	اعمل بشكل جيد إذا كان هناك نظام مكافئات واضح.		

**الملحق رقم (03): القائمة الاسمية للمحكمين**

اسم الاستاذ	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
سلام يونس	أستاذ محاضر (ب)	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البويرة
لحميدي عادل	أستاذ محاضر (أ)	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البويرة
بلحاج صديق	أستاذ محاضر (أ)	علم النفس الاجتماعي	جامعة البويرة
بولبداوي علي	أستاذ محاضر (أ)	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البويرة
طيباوي سعدية	أستاذ محاضر (ب)	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة المسيلة
عمي علي صبرينة	أستاذ محاضر (ب)	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البويرة

الملحق رقم (04): يبين الاستبيان النهائي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -  
Faculté des Sciences Sociales et Humaines

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان التغيير التنظيمي والدافعية

سيدي (ة) المحترم (ة):

في إطار اعداد لمذكرة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية حول موضوع التغيير التنظيمي وعلاقته بالدافعية دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية البويرة، نضع امامكم مجموعة من العبارات التي تحتوي على متغيرات الدراسة، وفي هذا الإطار نلتمس منكم الاجابة على هذا الاستبيان. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

اشراف الاستاذة

د. عمي علي صبرينة

من اعداد الطالبتين

ابراهيمى ملاك اية

نايلي لينة

البيانات الشخصية

الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

الاقدمية المهنية:

أقل من سنة الى 10 سنوات ☐ من 11 الى 20 سنة ☐ 21 فما فوق ☐

الرتبة الوظيفية:

منفذ

متحكم

اطارات

## استبيان أبعاد التغيير التنظيمي

رقم البند	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تم تعديل الهيكل الإداري ليتناسب مع اهداف المؤسسة الحديثة.					
02	تم ادخال أدوات تكنولوجية حديثة لتحسين العمل.					
03	ثقافة المنظمة تشجع على الابداع والابتكار.					
04	المنظمة تستثمر في تدريب الموظفين لتحسين مهاراتهم.					
05	التغييرات الهيكلية ساعدت على تحسين سير العمل.					
06	يتم تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الجديدة.					
07	يتم دعم القيم الإيجابية مثل التعاون والثقة.					
08	يتم اشراك الموظفين في قرارات التغيير.					
09	توزيع المسؤوليات في الهيكل الجديد واضح وفعال.					

					10	التغيير التكنولوجي سهل انجاز المهام اليومية.
					11	الإدارة تشجع على الحوار المفتوح والمشاركة.
					12	توجد فرص واضحة للتطوير المهني داخل المنظمة.
					13	تم تقليص مستويات الاشراف لتحسين الكفاءة.
					14	الأنظمة الرقمية ساعدت في تحسين جودة الخدمات.
					15	التغيير الثقافي شجع على تحميل المسؤولية.
					16	تراعى احتياجات الافراد عند تطبيق التغييرات.
					17	الهيكل الجديد يعزز التنسيق بين الأقسام.
					18	المؤسسة تعتمد على بيانات رقمية دقيقة لاتخاذ القرارات.
					19	العاملون يشعرون بالانتماء للمؤسسة.
					20	يتم دعم الموظفين نفسيا خلال مراحل التغيير.
					21	تم تقليص التكرار في الأدوار والمسؤوليات.
					22	التكنولوجيا حسنت من التواصل الداخلي والخارجي.
					23	يتم الاحتفال بالنجاحات وتحفيز الفرق الناجحة.

					تسعى الإدارة لتقوية روح الفريق بين العاملين.	24
--	--	--	--	--	--	----

### استبيان الدافعية

رقم البند	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	اشعر بالرضا عندما أتمكن من حل مشكلة في العمل دون مساعدة.					
02	استمتع بأداء مهامي اليومية في العمل حتى دون حوافز.					
03	أجد في عملي تحديا يحفوني على تقديم أفضل ما لدي.					
04	أحرص على تطوير مهاراتي المهنية بشكل مستمر.					
05	أتحمس لإنجاز العمل بشكل جيد حتى إذا لم يلاحظ أحد ذلك.					
06	اشعر بالفخر عندما انجز مهمة صعبة.					
07	أفضل العمل الذي يمنحني فرصة للتعلم والنمو.					
08	اشعر بالسعادة عندما استخدم قدراتي في العمل.					
09	أقوم بعملي بدافع الاهتمام بالجودة والالتقان.					
10	أحب انجاز المهام لان ذلك يمنحني شعورا بالإنجاز الذاتي.					

					11	احرص على القيام بمهامي للحصول على الحوافز المادية.
					12	اعمل بجد للحصول على ترقية او مكافأة.
					13	اسعى للقيام بعملتي بشكل جيد لان رؤسائي يتوقعون ذلك.
					14	انجز المهام لتفادي اللوم او العقوبة.
					15	احرص على الحضور والانضباط حتى لا اتعرض للخصم.
					16	اهتم براي الزملاء في ادائي المهني.
					17	احرص على كسب رضا المديرين عن عملي.
					18	اؤدي مهامي لأنني ملزم بذلك وليس لرغبتني الشخصية.
					19	أركز على انجاز المهام التي تؤثر في تقييمي السنوي.
					20	اعمل بشكل جيد إذا كان هناك نظام مكافآت واضح.

### الملحق رقم (05): نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج SPSS

-صدق وثبات أدوات الدراسة

أولا نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول:

Corrélations			
		البند 1	الدرجة الكلية للبعد 1
البند 1	Corrélation de Pearson	1	,676**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	20	20
الدرجة الكلية للبعد 1	Corrélation de Pearson	,676**	1



	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	20	20
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		البند 5	الدرجة الكلية للبند 1
البند 5	Corrélation de Pearson	1	,569**
	Sig. (bilatérale)		,009
	N	20	20
الدرجة الكلية للبند 1	Corrélation de Pearson	,569**	1
	Sig. (bilatérale)	,009	
	N	20	20
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		البند 9	الدرجة الكلية للبند 1
البند 9	Corrélation de Pearson	1	,697**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	20	20
الدرجة الكلية للبند 1	Corrélation de Pearson	,697**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	20	20
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		البند 13	الدرجة الكلية للبند 1
البند 13	Corrélation de Pearson	1	,840**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
الدرجة الكلية للبند 1	Corrélation de Pearson	,840**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		البند 17	الدرجة الكلية للبند 1
البند 17	Corrélation de Pearson	1	,882**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
الدرجة الكلية للبند 1	Corrélation de Pearson	,882**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		البند 21	الدرجة الكلية للبند 1
البند 21	Corrélation de Pearson	1	,763**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
الدرجة الكلية للبند 1	Corrélation de Pearson	,763**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

## ثانيا نتائج صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني

Corrélations			
		البند 2	الدرجة الكلية لبعد التغيير في التكنولوجيا
البند 2	Corrélation de Pearson	1	,735**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
الدرجة الكلية لبعد التغيير في التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	,735**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		البند6	الدرجة الكلية للبعد2
البند6	Corrélation de Pearson	1	,815**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
الدرجة الكلية للبعد2	Corrélation de Pearson	,815**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		البند10	الدرجة الكلية للبعد2
البند10	Corrélation de Pearson	1	,721**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
الدرجة الكلية للبعد2	Corrélation de Pearson	,721**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		البند14	الدرجة الكلية للبعد2
البند14	Corrélation de Pearson	1	,596**
	Sig. (bilatérale)		,006
	N	20	20
الدرجة الكلية للبعد2	Corrélation de Pearson	,596**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	
	N	20	20
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		البند 18	الدرجة الكلية للبند 2
البند 18	Corrélation de Pearson	1	,799**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
الدرجة الكلية للبند 2	Corrélation de Pearson	,799**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		البند 22	الدرجة الكلية للبند 2
البند 22	Corrélation de Pearson	1	,747**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
الدرجة الكلية للبند 2	Corrélation de Pearson	,747**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### نتائج الاتساق الداخلي للبند الثالث:

Corrélations			
		البند 3	التغيير في الثقافة التنظيمية
البند 3	Corrélation de Pearson	1	,810**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
التغيير في الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,810**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		البند 7	الدرجة الكلية لبعء التغيير في الثقافة التنظيمية
البند 7	Corrélation de Pearson	1	,883**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
الدرجة الكلية لبعء التغيير في الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,883**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		البند 11	التغيير في الثقافة التنظيمية
البند 11	Corrélation de Pearson	1	,711**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
التغيير في الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,711**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		البند 15	التغيير في الثقافة التنظيمية
البند 15	Corrélation de Pearson	1	,632**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	20	20
التغيير في الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,632**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	20	20
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		البند 19	التغيير في الثقافة التنظيمية
البند 19	Corrélation de Pearson	1	,679**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	20	20
التغيير في الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,679**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		البند 23	التغيير في الثقافة التنظيمية
البند 23	Corrélation de Pearson	1	,844**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
التغيير في الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,844**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### نتائج الاتساق الداخلي للبعد الرابع

Corrélations			
		البند 4	التغيير في الافراد
البند 4	Corrélation de Pearson	1	,882**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
التغيير في الافراد	Corrélation de Pearson	,882**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		البند8	التغيير في الافراد
البند8	Corrélation de Pearson	1	,757**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
التغيير في الافراد	Corrélation de Pearson	,757**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		البند12	التغيير في الافراد
البند12	Corrélation de Pearson	1	,871**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
التغيير في الافراد	Corrélation de Pearson	,871**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		البند16	التغيير في الافراد
البند16	Corrélation de Pearson	1	,797**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
التغيير في الافراد	Corrélation de Pearson	,797**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		البند20	التغيير في الافراد
البند20	Corrélation de Pearson	1	,827**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
التغيير في الافراد	Corrélation de Pearson	,827**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Corrélations			
		البند24	التغيير في الافراد
البند24	Corrélation de Pearson	1	,910**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
التغيير في الافراد	Corrélation de Pearson	,910**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			



نتائج الاتساق الداخلي لبنود الدافعية والدرجة الكلية للاستبيان

Corrélations

		البند1	البند2	البند3	البند4	البند5	البند6	الدافعية
البند1	Corrélation de Pearson	1	,529*	,528*	,535*	,648**	,397	,751**
	Sig. (bilatérale)		,017	,017	,015	,002	,083	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
البند2	Corrélation de Pearson	,529*	1	,535*	,417	,572**	,460*	,688**
	Sig. (bilatérale)	,017		,015	,067	,008	,041	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20
البند3	Corrélation de Pearson	,528*	,535*	1	,428	,428	,266	,568**
	Sig. (bilatérale)	,017	,015		,060	,060	,258	,009
	N	20	20	20	20	20	20	20
البند4	Corrélation de Pearson	,535*	,417	,428	1	,831**	,661**	,651**
	Sig. (bilatérale)	,015	,067	,060		,000	,002	,002
	N	20	20	20	20	20	20	20
البند5	Corrélation de Pearson	,648**	,572**	,428	,831**	1	,661**	,863**
	Sig. (bilatérale)	,002	,008	,060	,000		,002	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
البند6	Corrélation de Pearson	,397	,460*	,266	,661**	,661**	1	,575**
	Sig. (bilatérale)	,083	,041	,258	,002	,002		,008
	N	20	20	20	20	20	20	20
الدافعية	Corrélation de Pearson	,751**	,688**	,568**	,651**	,863**	,575**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,009	,002	,000	,008	
	N	20	20	20	20	20	20	20

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		البند7	البند8	البند9	البند10	البند11	البند12	الدافعية
البند7	Corrélation de Pearson	1	,505*	,486*	,266	,184	,576**	,591**
	Sig. (bilatérale)		,023	,030	,258	,438	,008	,006
	N	20	20	20	20	20	20	20
البند8	Corrélation de Pearson	,505*	1	,540*	,131	,650**	,480*	,780**
	Sig. (bilatérale)	,023		,014	,582	,002	,032	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
البند9	Corrélation de Pearson	,486*	,540*	1	,336	,360	,469*	,662**
	Sig. (bilatérale)	,030	,014		,147	,119	,037	,001
	N	20	20	20	20	20	20	20
البند10	Corrélation de Pearson	,266	,131	,336	1	,286	,341	,562**

	Sig. (bilatérale)	,258	,582	,147		,222	,141	,010
	N	20	20	20	20	20	20	20
البند 11	Corrélation de Pearson	,184	,650**	,360	,286	1	,398	,707**
	Sig. (bilatérale)	,438	,002	,119	,222		,082	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
البند 12	Corrélation de Pearson	,576**	,480*	,469*	,341	,398	1	,742**
	Sig. (bilatérale)	,008	,032	,037	,141	,082		,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
الدافعية	Corrélation de Pearson	,591**	,780**	,662**	,562**	,707**	,742**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,001	,010	,000	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20

## Corrélations

البند 19	Corrélation de Pearson	,372	,313	,612**	,327	,162	,468*	1	,529*	,751**
	Sig. (bilatérale)	,106	,179	,004	,159	,494	,038		,017	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
البند 20	Corrélation de Pearson	,104	,284	,512*	,354	,305	,502*	,529*	1	,688**
	Sig. (bilatérale)	,662	,225	,021	,126	,191	,024	,017		,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
الدافعية	Corrélation de Pearson	,638**	,723**	,741**	,549*	,594**	,787**	,751**	,688**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,012	,006	,000	,000	,001	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ثبات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي:

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,806	,840	6

ثبات بعد التغيير في التكنولوجيا:

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,827	,837	6

ثبات بعد التغيير في الثقافة التنظيمية:

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,853	,855	6

ثبات بعد التغيير في الأفراد:

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,916	,917	6

معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان التغيير التنظيمي ككل

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,928	,934	24

معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان الدافعية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	20

نتائج الدراسة الأساسية

Corrélations						
		الهيكل	التكنولوجيا	الثقافة	الافراد	الدافعية
الهيكل	Corrélation de Pearson	1	,607**	,819**	,585**	,423**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	149	149	149	149	149
التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	,607**	1	,750**	,965**	,660**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	149	149	149	149	149
الثقافة	Corrélation de Pearson	,819**	,750**	1	,711**	,528**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	149	149	149	149	149
الافراد	Corrélation de Pearson	,585**	,965**	,711**	1	,698**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	149	149	149	149	149
الدافعية	Corrélation de Pearson	,423**	,660**	,528**	,698**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	149	149	149	149	149

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



قسم علم النفس وعلوم التربية  
مصلحة البحث العلمي للقسم

السنة الجامعية: 2024/2025

## إذن بإيداع مذكرة التخرج بعد التصحيح

نحن الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة عن المذكرة :

الأستاذ المشرف (ة): .....  
الأستاذ المناقش (ة) : .....  
الأستاذ الرئيس (ة) : .....

نأذن بإيداع مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعد تصحيحها

بعنوان: .....  
والتي أعدها الطالب (ة): .....

والطالب (ة): .....

والطالب (ة): .....

المسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ميدان : .....

تخصص : .....

الموسم الجامعي: 2024 / 2025 .....

إمضاء المشرف

إمضاء المناقش

إمضاء رئيس اللجنة