



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلعاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

بعنوان

## دور الحوافز في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية في شركة القفلات (Top gloves latex industries)

-عين تموشنت-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت اشراف الأستاذة:

لواتي خاتمة

من إعداد الطالبة:

عطا الله عويلات فاطيمة

السنة الجامعية: 2024/ 2023





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلعاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## دور الحوافز في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية في شركة القفزات (Top gloves latex industries)

-عين تموشنت-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت اشراف الأستاذة:

لواتي خاتمة

من إعداد الطالبة:

عطالله عويلات فاطيمة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
نايت إبراهيم بوسعد	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا
لواتي خاتمة	أستاذة محاضرة (أ)	مشرفا
مناد بولنوار زكرياء	أستاذ مساعد	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023 / 2024

# الإهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طيلتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب،ها انا اليوم اقف على عتبة تخرجي  
اقطف ثمار تعبتي و ارفع قبعتي بكل فخر،فاللهم لك الحمد قبل ان ترضى و لك الحمد اذا رضيت و لك الحمد بعد  
الرضا،لانك وفققتني على إتمام هذا العمل و تحقيق حلمي....اهدي هذا النجاح

الى الذي زين اسمي باجمل الألقاب،من دعمني بلا حدود و اعطاني بلا مقابل

الى من علمني ان الدنيا كفاح و سلاحها العلم و المعرفة،الى من غرس في روحي مكارم الاخلاق داعمي الأول في مسيرتي و  
سندي و قوتي و ملاذي بعد الله ...

الى فخري و اعتزازي اي العزيز

الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها و احتضني قلبها قبل يدها و سهلت لي الشدائد بدعائها الى القلب الحنون و الشمعة التي  
كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي و نجاحي الى وهج حياتي امي العزيزة

الى ضلعي الثابت و امان ايامي الى ملهمي نجاحي الى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينايع ارتوي منها

الى خيرة ايامي و صفوتها الى قررة عيني اخي فتحي و اختي أحلام

لكل من كان عوننا و سندنا في هذا الطريق...اهديكم هذا الإنجاز و ثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيتنه

عطا الله عويلات فاطيمة

# الشكر والتقدير

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين.

ومن منطلق الحديث رسول الله صلى عليه وسلم عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى عليه وسلم: "مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ، لَا يَشْكُرُ اللَّهَ".

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تَكْفِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنْكُمْ قَدْ كَفَأْتُمُوهُ" رواه أبو داود وصححه الألباني.

وأيضاً وفاء وتقديراً واعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، ونخص بالذكر الأستاذة الفاضلة "لواتي خاتمة" على هذه الدراسة وصاحبة الفضل في توجيهنا ومساعدتها لنا في تجميع المادة البحثية، فجزاها الله كل الخير.

كما تشكر مدير وكافة موظفي وعمال مصنع القفازات SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES لولاية عين تموشنت

ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر الذين قاموا بتوجيهنا طيلة مشوارنا الدراسي.

وأخيراً أتقدم بجزيل شكري إلى كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه المذكرة على أكمل وجه.



### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز بأبعادها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) ، في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت، و من أجل الوصول إلى الهدف تم استخدام المنهجين الوصفي و التحليلي، و الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، بحيث بلغ عدد أفراد العينة المدروسة 45 مفردة موزعين بين الموظفين، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS v26) ، وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛، و يتبين لنا ان الحوافز هي الدافع و المحرك الأساسي للمورد البشري في الشركة نحو تحقيق أهدافه و اهداف النسق ، كما أوصت الدراسة بالزيادات في الرواتب و المكافآت و العلاوات، انشاء برامج للموظفين الجدد لتعريفهم بثقافة المنظمة و تعزيز شعورهم بالانتماء .  
الكلمات المفتاحية : حوافز مادية، حوافز معنوية، قيم الثقافة التنظيمية.

### Abstract:

This study aimed to identify the role of incentives, in their dimensions (material incentives, moral incentives), in enhancing the values of organizational culture in the gloves company Top Gloves Latex Industries in Ain Temouchent. In order to reach the goal, the descriptive and analytical approaches were used, and the questionnaire was relied upon. As a tool for collecting information, the number of members of the studied sample was 45 individuals distributed among the employees, and the data contained in the questionnaire was analyzed using the statistical program (26SPSS v), A number of results were reached, the most important of which is that there is a statistically significant effect of incentives on the values of the organizational culture in the gloves company in Ain Temouchent at a significance level of 5%. It becomes clear to us that incentives are the primary motivation and driver of the human resource in the company towards achieving its goals and the objectives of the system. The study also recommended increases in salaries, bonuses and bonuses, and the creation of programs for new employees to introduce them to the organization's culture and enhance their sense of belonging.

**Keywords:** Material incentives, moral incentives, organizational culture values.

قائمة المحتويات	
IV	الإهداء.....
VII	الشكر والتقدير .....
VII	الملخص.....
VIII	قائمة المحتويات.....
X	قائمة الجداول.....
XII	قائمة الأشكال.....
XIV	قائمة الملاحق.....
أ-ج	مقدمة.....
الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للحوافز و الثقافة التنظيمية	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول الأدبيات النظرية للحوافز و الثقافة التنظيمية.....
03	المطلب الأول : الإطار النظري للحوافز.....
10	المطلب الثاني : الإطار النظري للثقافة التنظيمية.....
17	المطلب الثالث:العلاقة بين الحوافز و قيم الثقافة التنظيمية.....
21	المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية .....
21	المطلب الأول : الدراسات السابقة.....
27	المطلب الثاني :مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
28	المطلب الثالث:مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....
30	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور الحوافز في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات Top gloves latex industries بعين تموشنت

32	تمهيد .....
33	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة .....
33	المطلب الأول : منهج الدراسة.....
35	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
37	المطلب الثالث: دراسة صدق و ثبات أداة الدراسة.....
41	المبحث الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
41	المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج عينة الدراسة .....
43	المطلب الثاني : عرض و تحليل محاور نتائج الدراسة.....
50	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج.....
61	خلاصة الفصل الثاني.....
62	الخاتمة.....
65	المراجع.....
70	الملاحق.....
102	الفهرس.....

قائمة الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	أوجه الاختلاف بين قيم الثقافة التنظيمية القوية و قيم الثقافة التنظيمية الضعيفة	الجدول رقم (01-01)
27	مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	الجدول رقم (01-02)
33	متغيرات الدراسة	الجدول رقم (02-01)
34	الاحصائيات للاستبيانات الموزعة و المسترجعة على العينة	الجدول رقم (02-02)
35	سلم ليكرت الخماسي	الجدول رقم (02-03)
36	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت likert الخماسي	الجدول رقم (02-04)
37	معامل الثبات الفاكرونباخ لاداة الدراسة	الجدول رقم (02-05)
38	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول للمحور الأول الحوافز المادية	الجدول رقم (02-06)
38	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني للمحور الأول الحوافز المعنوية	الجدول رقم (02-07)
39	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	الجدول رقم (02-08)
40	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	الجدول رقم (02-09)
41	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم (02-10)
41	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	الجدول رقم (02-11)
42	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (02-12)
42	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الجدول رقم (02-13)
43	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الاداري	الجدول رقم (02-14)
43	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الحوافز المادية	الجدول رقم (02-15)
46	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الحوافز المعنوية	الجدول رقم (02-16)
48	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور قيم الثقافة التنظيمية	الجدول رقم (02-17)
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الحوافز	الجدول رقم (02-18)
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور قيم الثقافة التنظيمية	الجدول رقم (02-19)
51	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز و قيم الثقافة التنظيمية	الجدول رقم (02-20)
52	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	الجدول رقم (02-21)
53	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	الجدول رقم (02-22)
54	قيم معاملات خط الانحدار للحوافز	الجدول رقم (02-23)
56	نموذج الانحدار المتعدد	الجدول رقم (02-24)
56	معامل الارتباط الخطي للمتغيرين المستقلين و المتغير التابع لنموذج الدراسة	الجدول رقم (02-25)
57	تحليل تباين خط الانحدار المتعدد بطريقة ENTRE	الجدول رقم (02-26)
57	قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة ENTRE المعاملات	الجدول رقم (02-27)
59	نتائج اختبار TEST(T) للفروق في الجنس الافراد عينة الدراسة	الجدول رقم (02-28)
59	نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق حول قيم الثقافة التنظيمية ( الفئة العمرية،المستوى التعليمي،الخبرة،المستوى الإداري)	الجدول رقم (02-29)

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	الشكل رقم 01
11	دور الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (01-01)
12	أهمية الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (02-01)
41	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (02-02)
41	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	الشكل رقم (02-03)
42	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل رقم (02-04)
42	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الشكل رقم (02-05)
43	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	الشكل رقم (02-06)
54	منحنى الانحدار الخطي للحوافز و قيم الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (02-06)
55	مدى ملائمة خط الانحدار	الشكل رقم (02-07)

قائمة الملاحق		
الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
71	أداة الدراسة (الاستبيان)	ملحق رقم 01
74	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان	ملحق رقم 02
75	مخرجات نظام SPSS	ملحق رقم 03



مقدمة

## توطئة :

تسعى الادارة المعاصرة إلى ايجاد الوسائل المناسبة لدمج الأفراد العاملين في المنظمة وديمومة وتطوير أدائهم، فمن بين أهم الوسائل التي تحقق هذه الاهداف الحافز الذي يمثل وسيلة خارجية لإشباع الحاجات أو الدوافع، أن تصميم نظام فاعل للحوافز له متطلباته الأساسية المتمثلة بضرورة التوازن بين الجهود المبذولة من قبل الافراد العاملين والعوائد المستلمة أو التوازن بين الاداء وفق المقاييس العلمية والموضوعية وبين ما يستلمه الأفراد العاملين من عوائد، فالحوافز عالم واسع من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل، فهي تغيرات لاحتياجات الفرد، لذا فهي تمثل بالنسبة له دوافع شخصية داخلية ، لذا يمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق الأهداف المشتركة.

حيث يتأثر سلوك العاملين في معظم دول العالم بالقيم والعادات الاجتماعية السائدة، إذ يصعب فصل سلوك العامل عن المؤثرات الاجتماعية المحيطة به، وتعمل القيم كضابط لسلوك العاملين فهي التي توجه سلوكهم، كما تعمل كدليل ومرشد للأفراد في تصرفاتهم، وتؤثر في الأحكام التي يطلقونها على المواقف والأحداث والأشياء. وتهتم المنظمات الحديثة بشكل عام بمحاربة القيم السلبية وغرس القيم الإيجابية في نفوس العاملين لديها، الأمر الذي يساعد على تعزيز الشعور بالولاء والانتماء، والعمل بروح الفريق الواحد، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، ولمحاربة القيم السلبية، وللحد من الانحرافات والتجاوزات السلوكية التي تحدث لدى العاملين في المنظمات كعدم الاهتمام بأوقات العمل، والتسيب الإداري والتزوير والمحسوبية والرشوة والوساطة واختلاس المال العام وغيرها، كان لابد من تعزيز الالتزام بالقيم الثقافية التنظيمية والفردية وقيم العدالة التنظيمية لدى العاملين لديها للحد من تلك التجاوزات التي تحد من مستوى أداء المنظمات. فالمنظمات التي لديها منظومة قيم إيجابية وواضحة هي التي تمتلك مقومات التقدم والازدهار، والقدرة على مواجهة التحديات والتغيرات في عصر مليء بالتحديات، إذ أصبحت ثقافة التجديد فيه هي الثقافة السائدة.

لهذا فإن الحوافز ما هي إلا وسيلة لإشباع حاجات الأفراد داخل المؤسسة، فالحوافز متعددة ومتنوعة منها الحوافز المادية وهي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات ومنها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات الغير مباشرة فهي تتعلق بالأمن والرضى الوظيفي مثل استقرار العمل المشاركة في صنع القرار الالتزام والانتماء والترفيه وتقدير جهود العاملين وهذا ما يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية و قيمها في المؤسسة.

## - الإشكالية الرئيسية:

إن الاهتمام بالحوافز أدى إلى خلق ثقافة تنظيمية معينة للأفراد، لأنها تلعب دورا هاما في صياغة استراتيجيات المنظمات وأشكالها المختلفة، وفي بناء الهياكل التنظيمية وفي تشكل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم

وموافقهم، زيادة في كونها تعطي المنظمة ميزة خاصة بها تساهم في تحقيق أهدافها، كما شكل إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة، وتعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، و من أجل الإحاطة بالموضوع أكثر و إزالة الغموض عنه، نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير الحوافز في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت؟

#### - الأسئلة الفرعية:

- للإجابة على الإشكالية الرئيسية بشيء من الدقة والموضوعية استعنا بالأسئلة الفرعية التالية :
- ما مدى اعتماد شركة القفازات بعين تموشنت على الحوافز المادية والمعنوية؟
  - ما هو مستوى توافر قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت؟
  - هل هناك علاقة ارتباط بين الحوافز وقيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت؟
  - هل يوجد أثر بين الحوافز وقيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت؟
  - هل توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول قيم الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية في شركة القفازات بعين تموشنت؟

#### - فرضيات الدراسة:

- للإجابة على مختلف التساؤلات المتعلقة بموضوع البحث نعتمد على الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية: تؤثر الحوافز في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت.
- الفرضية الأولى: تعتمد شركة القفازات بعين تموشنت على الحوافز المادية و المعنوية بمستوى متوسط؛
  - الفرضية الثانية: تتوافر قيم الثقافة التنظيمية بمستوى متوسط في شركة القفازات بعين تموشنت؛
  - الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط قوية بين الحوافز و قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت؛
  - الفرضية الرابعة: يوجد أثر للحوافز على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت:
  - 1-4: يوجد أثر للحوافز المادية على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت؛
  - 2-4: يوجد اثر للحوافز المعنوية على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت.
  - الفرضية الخامسة: توجد فروق لإجابات أفراد عينة الدراسة حول قيم الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية.

## - مبررات اختيار الموضوع :

### 1- المبررات الذاتية:

- أهمية هذا الموضوع بالنسبة للباحث و إلى مجال التخصص؛
- لزيادة فهم هذا موضوع البحث والتعمق والتحكم أكثر فيه .

### 2- المبررات الموضوعية:

- الأهمية التي يحظى بها موضوعي الحوافز والثقافة التنظيمية في المؤسسات وخاصة في المجالين الاجتماعي والمهني في تحقيق أهداف المنظمة؛
- ضرورة فهم الواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية وما تعانيه من أزمة تصادم بين القيم التنظيمية.

### - أهداف الدراسة :

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقاً سعينا إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- التعرف على واقع الحوافز في القطاع الاقتصادي الخاص، والتعرف على مدى تبني مؤسسة القفازات لسياسة الحوافز؛
- الوقوف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لنظام الحوافز واعتمادها عليه لتعزيز وتنمية قيم الثقافة التنظيمية؛
- يمكن ان ترود الدراسة متخذي القرار في الشركة عينة البحث بمعلومات عن نوعية الحوافز المتبعة في الشركة والتي يمكن ان تساهم في ارتقاء اداء موظفيها؛
- إبراز دور الحوافز في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية، ومعرفة أكثر الأبعاد تأثيرا في المؤسسة محل الدراسة؛
- أهمية الدراسة :

ان موضوع الحوافز من أهم الأنظمة التي تساهم في رقي المؤسسة وزيادة فعالية عمالها وبقاءها، إضافة الى أن الحوافز أصبحت تمثل أولوية أي مؤسسة، وهذا في ظل الدور الهام الذي تلعبه، سواء بالنسبة للعامل وحقوقه أو بالنسبة للمؤسسة. وتعد هذه الدراسة محاولة للوقوف على مدى أهمية ودور وفعالية الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية، تكمن أهمية الدراسة في أنها من الدراسات القليلة التي تجمع بين نظام الحوافز وتأثيره الإيجابي في قيم الثقافة التنظيمية في المؤسسة المدروسة.

### - حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في

- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على الحوافز كمتغير مستقل بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) ، أما المتغير التابع هو قيم الثقافة التنظيمية؛
- الحدود المكانية: شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت ؛

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء التبرص في المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الزمنية من 16-05 مارس 2024، أما الدراسة ككل كانت خلال السداسي الثاني من سنة 2024؛
- **الحدود البشرية:** موظفي شركة القفازات Top gloves latex industries بعين تموشنت.
- **منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:**

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال استخدام دراسة الحالة و الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 26 .

#### - **مرجعية الدراسة:**

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات العلمية المحكمة وكذا المقالات والملتقيات ، ومذكرات الدكتوراه والماجستير ، هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة في شركة القفازات Top gloves latex industries بعين تموشنت.

#### - **صعوبات الدراسة :**

من بين الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة نذكر ما يلي:

- عدم توفر الوقت الكافي لإجراء الدراسة؛
- امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم؛
- صعوبة استعادة كل استمارات الاستبيان الموزعة.

#### - **هيكل الدراسة :**

تم تقسيم البحث وفق منهجية IMRAD إلى فصلين :

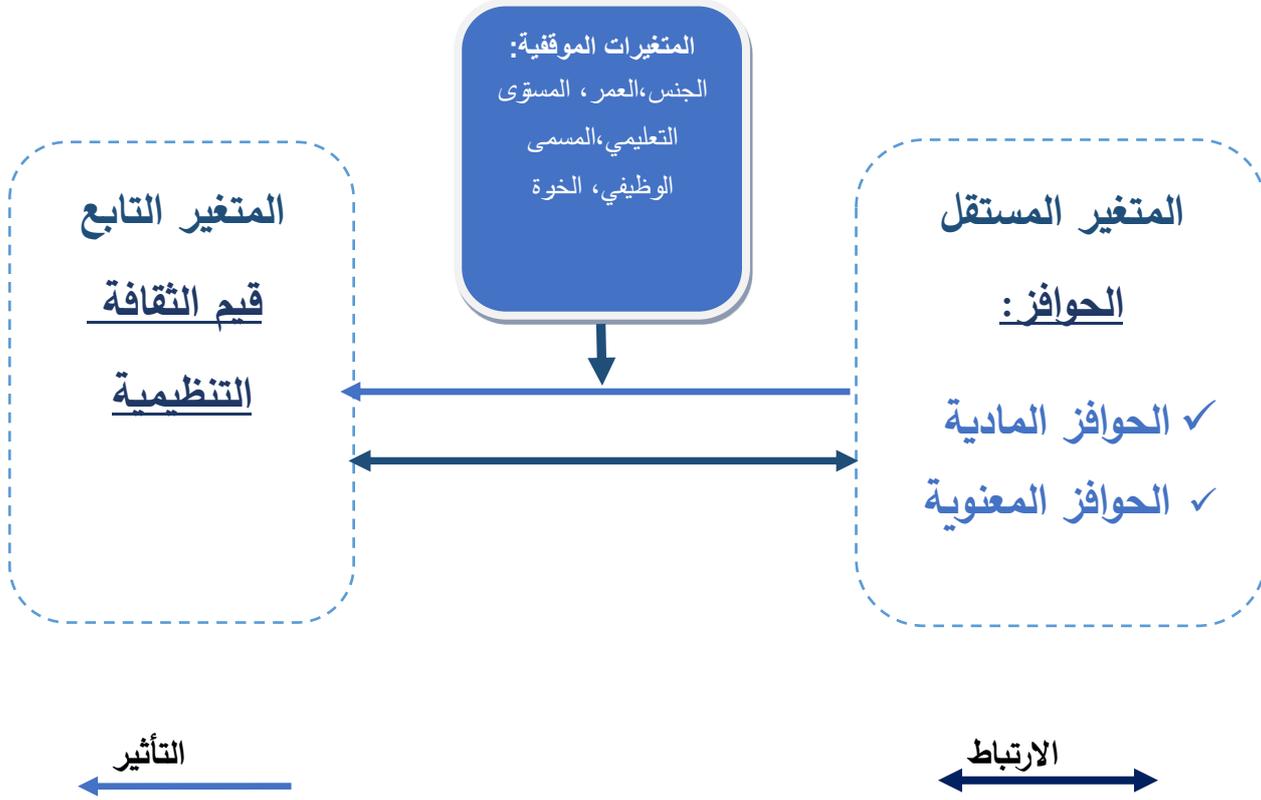
**الفصل الأول :** الأدبيات النظرية للحوافز و الثقافة التنظيمية،حاولنا في هذا الفصل التعرف على مفهوم الحوافز و الثقافة التنظيمية وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين أساسيين نظريين حيث تضمن المبحث الأول الإطار النظري للدراسة والذي تكون من الإطار المفاهيمي للحوافز ،وكذا الثقافة التنظيمية، و العلاقة بين قيم الثقافة التنظيمية و الحوافز ، كما تضمن المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية وإجراء مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة. لدراسة والذي تم فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

**الفصل الثاني :** تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت، وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول منهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.و المبحث الثاني فكان تحليل و مناقشة النتائج الدراسة.

#### - **نموذج الدراسة :**

- من أجل تحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتد على نموذج خاص بنا، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:
- المتغير المستقل: الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)؛
  - المتغير التابع: قيم الثقافة التنظيمية.

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول  
الأدبيات النظرية  
والتطبيقية للحوافز و  
الثقافة التنظيمية

## تمهيد :

بعد إدراك كبير لأهمية العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية، ومع ظهور النظريات التي أولت وقدمت اهتمام كبيراً للعامل، أصبحت الإدارة تسعى جاهدة من أجل تحقيق رضا العمال وشعورهم بالولاء والانتماء اتجاه عملهم، ولكي تحقق المؤسسة هدفها بزيادة الإنتاج وتحسين العملية الإنتاجية، أصبح لابد من تشجيع العمال على تحسين أدائهم، حيث أنها اتبعت نظاماً وعملية التحفيز، وذلك لإثارة الدافع الداخلي من أجل تقديم جهد أكثر اتجاه عملهم، كما يعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي نالت الاهتمام من قبل العديد من علماء الإدارة، نظراً لأهميتها في البناء التنظيمي والسلوكي لأي منظمة، إذ إن لكل منظمة أهداف تسعى لتحقيقها من خلال مجموعة من النشاطات والفعاليات التي يقوم بها الأفراد لغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، كما إن هذه النشاطات تتأثر بسلوكيات الأفراد الناجمة من طبيعة الثقافة التي يمتلكونها.

وللتعمق بشكل مفصل في الموضوع سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف أكثر على مفهومي الحوافز والثقافة التنظيمية وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين أساسيين بالشكل الآتي:

**المبحث الأول:** الأدبيات النظرية (يتضمن الإطار النظري للحوافز والثقافة التنظيمية)؛

**المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية (يتضمن الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي) .

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للحوافز والثقافة التنظيمية

ان التحفيز هو المحرك الاساسي التي تعتمد عليه المؤسسات الاقتصادية اليوم، كونه عملية ديناميكية تؤثر على العامل والمؤسسة في آن واحد، وهذا ما يزيد من دافعية العمال وشعورهم بالانتماء والولاء، مما يخلق لديهم ثقافة تنظيمية تتلاءم مع القيم والعادات الموجودة داخل المؤسسة، وتوفر لهم مناخا تنظيميا جيدا. لهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى بعض الجوانب المتعلقة بنظام الحوافز، والثقافة التنظيمية والعلاقة الموجودة بينهم.

### المطلب الأول: الإطار النظري للحوافز

#### الفرع الأول: تعريف الحوافز

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن ما يجدر بنا التنويه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون، وقد أشار البعض إلى أن هناك اختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الحوافز، وسنعرض في ما يلي بعض التعاريف التي وردت حول مفهوم الحوافز: عرفها فيصل حسونة على أنها: عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها، وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته. (حسونة، 2008، صفحة 200)

كما عرفها محمد قاسم القريوتي على أنها مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل، تشبع رغبات الأفراد عن طريق قيامهم بالعمل. (القريوتي، 2009، صفحة 275)

و عرف أحمد طرطار الحوافز على أنها: وضع تسهيلات وتشجيعات معينة في شكل إمكانات متاحة في محيط العامل لغرض تحريك دوافعه نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكلا وأسلوبا. (طرطار، 1993، صفحة 90)

و عرفت الحوافز بأنها مجموع المثيرات الخارجية المادية منها والمعنوية التي تؤدي الى اشباع حاجات ورغبات العمال من جهة وتحقيق الأهداف والأداء المتميز للمنظمة من جهة أخرى. (الازهر، 2020، صفحة 192)

مما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها مجموع العوامل المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة للعاملين، والتي تعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخلهم والسعي لإشباعها، عن طريق تحسين مستوى أدائهم واستقامة سلوكهم وتنمية ولائهم اتجاه المؤسسة.

## الفرع الثاني: أهمية وأهداف الحوافز

### أولاً: أهمية الحوافز

- تعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها. ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز نذكر ما يلي: (Safi, 2020, p. 510)
1. المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفاً إنسانياً في حد ذاته، وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم؛
  2. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم؛
  3. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه ... الخ؛
  4. تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين؛
  5. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها، وتعزيز قدراتهم وميولاتهم التكيفية معهم، لأن العاملين كثيراً ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيراً ما تكون خاطئة، مما يولد مناخاً ملبداً بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلباً على المنظمة والعاملين معاً، وقد تكون مدمرة أحياناً؛
  6. تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة وتوقها؛
  7. المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

### ثانياً: أهداف الحوافز

- للحوافز أهداف تسعى إلى تحقيقها في المؤسسة، وأهمها مايلي: (حسان، 2022، الصفحات 557-558)
- ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه، وهذا تؤدي إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، وبالتالي ينعكس على سمعة المؤسسة في المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفرادها للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها؛
  - زيادة الإنجاز عند الأفراد، يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز وقدرات الفرد؛
  - رفع الروح المعنوية للعاملين، على اعتبار أن الروح المعنوية العالية تتطلب أساساً لأغراض تفعيل دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات الإدارية؛
  - التسيير الأمثل لسلوك الأداء، وتحسين الخدمات و شحن طاقات الابتكار، وتحسين مستوى الخدمات، والاستمرار في تطوير المؤسسة لبلوغ أهدافها.

### الفرع الثالث: أنواع الحوافز

هناك العديد من التصنيفات والتقسيمات الخاصة بالحوافز، فمنهم من يصنفها على أساس طبيعتها (حوافز مادية ومعنوية) ، و منهم من يصنفها على أساس أثرها (حوافز إيجابية وسلبية)، ومنهم من يصنفها حسب المستفيدين منها (حوافز فردية وجماعية) وغيرها من التصنيفات، ولكننا سنقتصر على التصنيف وفق طبيعتها على اعتبار أنه التصنيف الأكثر استخداماً، و تتمثل في ما يلي:

#### 1- الحوافز المادية:

يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الافراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية (نوري، 2014، صفحة 285) ، وتتمثل هذه الحوافز في ما يلي:

- **الأجر:** فالأجر والراتب كُلهما تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد من المؤسسة لقاء مساهمته التي يقدمها لها، ولكن يظهر الاختلاف بالمضمون بحيث يطلق مصطلح الأجر على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية والإنتاجية(العمال) ويكون هذا الجهد على أساس الجهد وكم الإنتاج، أما مصطلح الراتب فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال والمناصب الإدارية والمكتبية والموظفين، ويكون على أساس الوقت بغض النظر عما أنجزوا خلال ذلك الوقت (نايف، 2001، صفحة 206)؛
- **المكافآت :** يقصد بها ما زاد عن أجر العامل " ، أي تشجيع للعامل ومساعدته على مواجهة تكاليف الحياة التي تتزايد بنقدمه في السن، وتمنح عادة بموجب النظام المطبق عليهم، ويكون على شكل مبلغ مقطوع وبدفعة واحدة، والمنظمة ليست ملزمة بدفعها في حالة الأزمات، وبالإمكان تقديمها للعاملين الذين ينجزون إنجازات غير اعتيادية وخارجة عن مسؤولياتهم المحددة، ويعرف عن أسلوب منح العلاوات أنها غير مرتبطة بالإنتاجية ونورد أهم هذه العلاوات فيما يلي : علاوة الكفاءة، علاوة الأقدمية، العلاوة الاستثنائية (منيف، 2018، صفحة 22)؛
- **ظروف وإمكانيات العمل المادية:** تتمثل في الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلات والمعدات، مكان العمل، الإنارة، نظام المكان ونظافته...وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل) ، و تعتبر عاملاً مؤثراً على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهياً لعمل أحسن (شنيق، 2008، صفحة 17)؛
- **الخدمات الاجتماعية:** تختلف الخدمات التي تقدمها المنظمة من حيث النوع والمستوى، ولكنها تشترك جميعاً في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءتهم الإنتاجية. وتمثل هذه الخدمات كل المزايا والخدمات التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة، وتقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين

بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم، ويهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية، وتسهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات العمل ومن صور هذه الخدمات خدمة الإسكان، الإطعام، النقل والخدمات الصحية (الوافي، 2012، الصفحات 33-34).

## 2- الحوافز المعنوية:

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم، حيث تعتبر الحوافز المعنوية غير المادية مكمل ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ، (حسونة، 2008، صفحة 88)، ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي :

- **الأمن والاستقرار في العمل:** هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات وتتبع من الإحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به، ونعني به بقاء العامل في منصب عمله وثباته في العمل الذي يقوم به، وعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها ومن ثم يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه (السلمي، 1985، صفحة 28) ؛
- **فرص الترقية والتقدم:** تعتبر فعالية الترقية حافزا على العمل إذا ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية، وذلك بغية تحقيق حاجة أو رغبة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفر بها ،أما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية، فإنها في هذه الحالة ستفقد أثرها في التحفيز، بسبب المساواة بين العامل المنتج والعامل العادي (الباقي، 1996، الصفحات 211-212)؛
- **الاعتراف بأهمية العامل:** وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله في إثبات كفاءته حيث ينبغي إعطاء الفرد الإحساس بأهميته للعمل وتقدير ما يبذله من جهد أثناء عمله وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك على توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين، ومن صور الاعتراف بأهمية العامل في المؤسسة المدح والثناء أمام زملاء العمل، تسليم ميداليات ودرع عند القيام بمهام تستحق ذلك بالإضافة إلى جعل لوحة تعلق فيها أسماء العاملين المجددين في عملهم... الخ (الوافي، 2012، صفحة 37)؛
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** من الملاحظ بأن كثير من العاملين ينظر إلى أهمية الدور الذي تعطيه الإدارة لهم بإشراكهم في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج المراد تنفيذها، لذا يتوجب على المسؤولين إدراك أهمية

هذا الشعور لدى العاملين والنظر إلى الطرق الممكنة اتباعها لإشباع هذه الرغبة (القيوتي، 2009، صفحة 292)؛

▪ **التدريب:** يلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد من أجل رفع الأداء وتحسينه لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى أنه يقلل من حوادث العمل ويجعل العامل لديه نوع من الاستقرار النفسي والثقة بالنفس من خلال ما تعلمه من مهارات خلال فترة التدريب كما أن التدريب يمثل فرصة للعامل لكسر الروتين القاتل الذي يعتبر السمة المميزة للمؤسسة الجزائرية على الخصوص (الوافي، 2012، صفحة 35)؛

#### الفرع الرابع: أسس و مقومات نظام الحوافز

##### أولا : أسس منح الحوافز في المؤسسة:

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي: (مرمط، 2016، الصفحات 84-85)

- ✚ **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز في كمية المنتج او وقت العمل في بعض المؤسسات، ويمكن ان نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها؛
- ✚ **الجهود:** تلجأ المؤسسة لهاذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والاعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود؛
- ✚ **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير الى الحد ما الى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز؛
- ✚ **المهارة:** هي معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعويض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا او اجازات أو دورات تدريبية.

##### ثانيا: خصائص نظام الحوافز الفعال:

يجب على نظام الحوافز أن يتسم ببعض الخصائص من أهمها: (حسونة، 2008، صفحة 92)

- 1 - القابلية للقياس: يجب ان نترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده؛
- 2 - إمكانية التطبيق: ويشير هذا الى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات او الأوقات أو الأرقام؛
- 3 - الوضوح والبساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب الأسلوب والاستفادة منه وذلك من خلال إجراءات تطبيقه وحسابه؛

- 4- التحفيز: يجب ان يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الافراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة اقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود؛
- 5 - المشاركة: يفضل ان يشارك العاملين في نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لنتيحتهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه؛
- 6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة بموضوعية للأداء، ويجب ان يشعر الافراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات؛
- 7 - القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الافراد المستفيدين منه، والا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة؛
- 8 - الملاءمة: تقعد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، اذ يجب ان تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والاعمال والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز؛ المرونة يجب ان يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، الا ان ذلك لا ينفى إمكانية تطويره او تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك؛
- 10- الجدوى التنظيمية: يجب ان يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وارباحتها أو نتائج اعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام؛
- 11- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.
- ثالثاً: المقومات الأساسية لكفاءة التحفيز**
- تعمل المنظمة عند تصميم وتنفيذ أنظمة التحفيز على الاعتماد على مجموعة من المقومات والمبادئ الأساسية التي تمثل شروط نجاح عملية التحفيز، وتتمثل هذه المقومات فيما يلي: (مرمط، 2016، الصفحات 117-119)
- ✓ ارتباط نظام الحوافز بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاية إنتاجية؛
  - ✓ دراسة الاحتياجات ودوافع الأفراد يتطلب التحفيز الفعال فهم دوافع الفرد المختلفة، من أجل تحديد واختيار أنواع الحوافز المتوافقة مع هذه الدوافع والتي تجعلهم يتميزون في عملهم؛
  - ✓ وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل أن ترتبط هذه الحوافز بأهداف الأفراد والمنظمة معاً؛
  - ✓ بساطة ووضوح نظام التحفيز تعمل المنظمة على إعلام أفرادها بالسياسة التي تنظم الحوافز وكذلك إيضاح مواصفات الأداء أو السلوك الذي تمنح الحوافز بسببه؛ بالإضافة إلى اتصاف معايير وشروط منح الحوافز أي النظام بالبساطة والوضوح لضمان نجاح عملية التحفيز في المنظمة؛

- ✓ **تباعية وتناسب الحوافز للأداء:** يجب أن تتناسب الحوافز مع قدرات الأفراد وجهودهم، فالتوافق بين الحافز والأداء يعني ضرورة تفاوت العاملين في حوافزهم وذلك حسب مقدار أداء كل فرد لكي لا تفقد الحوافز صفتها التحفيزية؛ لأن كل تحسين؛ مهما قل؛ يعتبر تقدم في الاتجاه الصحيح؛
- ✓ **شمولية التحفيز:** لكي يحقق نظام الحوافز أهدافه يجب أن يغطي كافة الجهود التي يبذلها الأفراد، مع الأخذ بعين الاعتبار الجهود الإضافية وعدم اعتبارها جزء من الوظيفة، وكذا تقدير الإنجازات مهما صغر شأنها؛
- ✓ **استخدام الكلمة الطيبة:** إن استخدام الكلمة الطيبة تشيع روح التفاؤل التي تنعكس إيجاباً على العمل والأداء ويكون من خلال علاقة إنسانية ومهنية جيدة؛
- ✓ **بعد نظام الحوافز عن العلاقات والنوازع الشخصية** بالإضافة إلى تكيفه مع رغبات وتوقعات العاملين؛
- ✓ **وعي الأفراد بنظام الحوافز:** وإمكانية تحقيقه يتم توعية الأفراد بالسلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها وإدراكهم لسبب حفزهم، بالإضافة لتيقنهم بارتفاع احتمال التوصل إليها وتحقيقها، هذا ما يساعد على نجاح نظام الحوافز وتوجيه سلوك هؤلاء الأفراد بما يحقق أهداف المنظمة؛
- ✓ **تقوية نسيج العلاقات بين فريق العمل:** تسمح تقوية العلاقات من تحقيق الانسجام بين الأفراد والتشجيع على الأداء المتميز؛
- ✓ **التوقيت الملائم:** تزداد فعالية الحافز عندما يتبع الأداء بسرعة دون تأجيل أو تعطيل؛ مع ضرورة اختيار الوقت المناسب والشخص المناسب الذي سيقدم هذا الحافز؛
- ✓ **الثبات والاستمرار والاستقرار:** على نظام التحفيز أن يتسم بثبات الأسلوب المتبع من الإدارة أي تقديم الحوافز نفسها على نفس التصرفات، وبالتالي ضمان ثبات واستمرار الحوافز يخلق الشعور بالطمأنينة لدى الأفراد؛
- ✓ **إنصاف النظام:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، لأن عدم تحقيق هذا الإنصاف يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء؛
- ✓ **تميز النظام:** إن نظام التحفيز ليس نمطياً، فلا يمكن تطبيقه على منظمة أخرى نظراً لاختلاف طبيعة الأفراد واحتياجاتهم الحقيقية، بالإضافة لتباين قيم وثقافة المنظمين وأفراد كل منهما، وغيرها من أسباب التميز؛
- ✓ **التنوع في الحوافز** تستعمل المنظمة نظم حوافز متنوعة منها المادية ومنها المعنوية نظراً لتنوع حاجات أفراد التنظيم، ففعالية الحوافز المادية تزداد إذا أتبعته بالحوافز المعنوية اللازمة؛ بالإضافة إلى التنوع بين الحوافز سواء كانت فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، حسب الظروف وحسب السلوك المتبع من الفرد؛
- ✓ **الاستخدام المتقطع للحوافز** يفقد الحافز المستمر جاذبيته لأنه يصبح كنوع من الحقوق الواجب منحها لهم، لذلك يعتبر التحفيز المتقطع أكثر فعالية للحفاظ على السلوك الإيجابي؛
- ✓ **كفاءة الرئيس:** تمثل كفاءة الرئيس سبباً لتحفيز المرؤوسين إذ تدفعهم إلى العمل بجدية أكبر؛

- ✓ استمرارية المعلومات المرتدة تسمح المعلومات المرتدة عن الأداء من رفع معنويات العاملين في حال ارتفاع أدائهم وبالتالي توقع المكافآت، كما أنها تفيد في تعديل سلوك البعض الآخر، حتى يتوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع والذي يسمح بالحصول على الحوافز؛
- ✓ **المرونة:** يتسم نظام التحفيز بالمرونة أي يتغير حسب تطور أوضاع العاملين ويتغير وتتطور حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم، وحسب تغير ظروف المنظمة والظروف المحيطة بها كذلك؛
- ✓ **الاهتمام بالفرد:** حتى تتحقق فعالية نظام الحوافز لابد من تنمية أهمية دور الفرد داخل الجماعة، بالإضافة إلى مراعاة الجوانب الاجتماعية للأفراد العاملين لتقييم جميع الخدمات المقدمة لهم، وكذا توفير التدريبات و الدورات اللازمة لرفع كفاءة الأفراد.

#### المطلب الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

##### الفرع الأول: تعريف وأهمية الثقافة التنظيمية

##### أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية:

إن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا عام 1979م مع بيتيجرو (Pettigrew) في مقالة بعنوان: (Studding on organizational Cultures) الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي ، ومنذ ذلك التاريخ دخلت الثقافة التنظيمية إلى نظرية التنظيم ، وأصبح موضوع الثقافة التنظيمية واحداً من أهم المواضيع في علم التنظيم، وتعتبر مرحلة الثمانينيات المرحلة التي وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية، وذلك بفضل كل من ديل وكينيدي Deal and Kennedy بإصدارهم كتاب بعنوان (Corporate Culture)، وصدر الكتاب عام 1982م، كما يعد من الإضافات العلمية المهمة في هذا المجال كتاب البحث عن الامتياز للكاتبين بترز و ووترمان . (صالح، 2009، الصفحات 45-46)

حيث تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية مما يعكس بدرجة كبيرة مدى اتساع هذا المفهوم وتنوع دلالاته وتعقيده في نفس الوقت، فقد أشار المرسي إلى وجود (162) تعريفاً للثقافة التنظيمية، وأشار Sharma (2002) إلى وجود أكثر من (250) تعريفاً للثقافة المنظمة .

عرف **Schein** الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات الأساسية التي ابتكرتها و اكتشفتها أو طورته مجموعة معينة أو تعلمتها أثناء حل المشكلات للتكيف مع البيئة الخارجية و التكامل مع البيئة الداخلية للمنظمة، والتي جربت بشكل جيد بما فيه الكفاية و اعتبرت صالحة، و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأفضل طريقة لتصور، إدراك و الشعور بالمشكلات وفهمها. (Schein, 2004, p. 111)

عرفت كذلك على أنها الافتراضات والقيم الأساسية التي طورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية. (القيوتي، السلوك التنظيمي، 2009، صفحة 172)

عرفت كذلك بأنها "هي مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والفرضيات والمبادئ التي تعكس الصورة الشخصية للمنظمة". (Limited, 2009, p. 102)

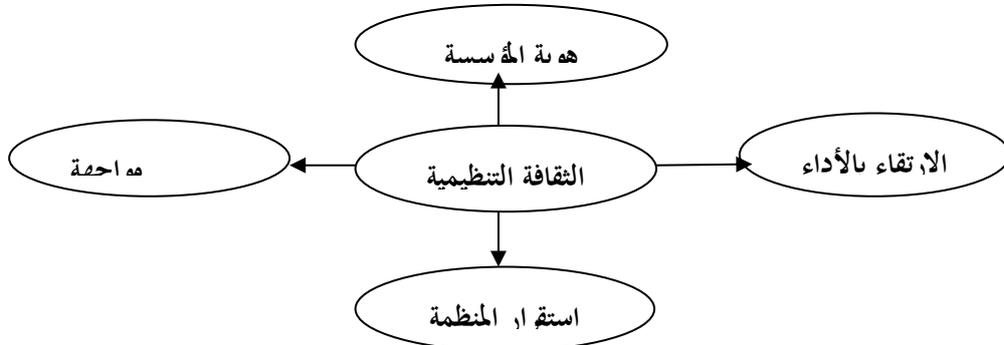
كما عرفت على أنها القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات التي اتفق عليها العاملون في الشركة فأصبحت موجهة رئيسا لسلوكهم داخل الشركة، ومنظما لعلاقاتهم الداخلية والخارجية. (كنيعان، 2017، صفحة 117)

من هذا المنطلق وبناء على ما ذكر من تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الاستنتاج بان الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولا إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم.

#### ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية

لا وجود لمؤسسة بدون ثقافة تنظيمية تميزها عن نظيرتها في بيئة العمل التي تنشط بها، هذه الثقافة التي تتشكل بدون وعي أو إدراك مسبق بحسب طبيعة نشاط أو أسلوب إدارة المؤسسات و الإجراءات و السياسات السائدة بها، فهي تعد بمثابة الإطار الفكري و المرجعي الذي يؤثر على العاملين و على تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة، الأمر الذي يخلق نوع من الانسجام و التناسق و الوحدة في حركات و أفعال الأفراد و الجماعات، ما يساعد المؤسسات على الارتقاء بمستويات أدائها لمواجهة التحديات الخارجية في ظل المنافسة الشديدة (حتاملة، 2013، صفحة 117)، و يمكن توضيح دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم (1-1): دور الثقافة التنظيمية



المصدر: (كيسرى و دايرة، 2017، صفحة 261)

و تكمن أهمية ثقافة المنظمة في ما يلي: (الدريس، 2007، صفحة 296)

- بناء إحساس بالتاريخ: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المؤسسة، وحكايات الأبطال والقصص؛
- إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم و المعايير؛
- تطوير الإحساس بالانتماء: من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي ، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير؛
- تفعيل التبادلية بين الأعضاء: عن طريق عقود العمل، و المشاركة في صنع القرارات والتنسيق مع الجماعات.
- من خلال هذه العناصر نرى أنه إذا أخذنا الحرف الأول من كل أسلوب تكونت كلمة (Home) ، على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة البيت الواحد. و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل (1-2): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر : (الدريس، 2007، صفحة 296)

الفرع الثاني: خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية

تتمثل خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي: (حريم، 2010، صفحة 259)

1. نظام مركب: حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) وجانب سلوكي (العادات والتقاليد والممارسات العملية والمراسيم) بالإضافة الى جانب مادي ( تشمل المباني والأدوات والمعدات)؛
2. نظام متكامل: فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي؛

3. **نظام تراكمي** : مستمر ومتصل حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة و يتم تعليمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل في هذه الأخيرة؛
4. **نظام مكتسب متغير ومتطور**: فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
5. **لها خاصية التكيف** : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان وحاجته ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.

و هناك من يرى ان الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية: (خيري، 2014، صفحة 73)

- **الانتظام في السلوك و التقيد به**: افراد المؤسسة يستخدمون لغة و مصطلحات و عبارات و طقوسا مشتركة نتيجة التفاعل بينهم و ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام و التصرف؛
- **المعايير**: هناك معايير سلوكية تتعلق بحجم العمل الواجب انجازه؛
- **القيم**: يوجد قيم أساسية تتبناها المؤسسة و يتوقع من كل فرد فيها الالتزام بها؛
- **الفلسفة**: حيث لكل مؤسسة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء؛
- **القواعد**: تتمثل في تعليمات تصدر من المؤسسة و تختلف في شدتها من مؤسسة لأخرى ؛
- **المناخ التنظيمي**: هو عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة فتؤثر على قيم الأفراد و اتجاهاتهم و ادراكاتهم ، ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النسبي .

### مكونات الثقافة التنظيمية

بعد الاطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات النظرية والعملية يمكن النظر إلى مكونات الثقافة التنظيمية من خلال التقسيم التالي ، والذي يعطي صورة شمولية لجوهر ومظاهر الثقافة التنظيمية :

أولاً - المكونات ( المظاهر ) الرمزية : وتقسم إلى : (جلاب، 2011، الصفحات 615-616)

أ- **المكونات ( المظاهر ) الرمزية المادية** : تعرف على انها الأشياء المادية المحيطة بالأفراد والتي تشكل مصدراً للتحفيز المحسوس أثناء ممارستهم للفاعليات ذات الطابع الثقافي ، وتشمل هذه المكونات أسلوب تصميم بناية المنظمة ، ترتيب المكاتب فيها ، عناوين الأقسام المختلفة ، التكنولوجيا المستخدمة فيها ، شعاراتها المعلنة.

ب - **المكونات ( المظاهر ) الرمزية السلوكية** : ارتبطت هذه المكونات بإسهامات كل من Trice&Beyer عندما درسا الثقافة التنظيمية من خلال دراسة الطقوس والشعائر التي تمارس في مناسبات خاصة وعلى النحو الذي يعزز

من توافر قيم معينة أو علاقات معينة داخل المنظمة كحفلات التعارف والوداع. ومن أبرز مظاهر المكونات الرمزية السلوكية الآتي:

(1)-**الطقوس** : وهي مجموعة من الأنشطة الشائعة التي تمثل ضرورة اجتماعية في ظل ثقافة معينة ، ويتم ممارستها كضرورة في حد ذاتها مثل طقوس تحية العلم في المؤسسات العسكرية. والطقوس إذا اقترنت بمناسبة معينة أو حدث معين تعتبر من الشعائر ، و لذلك يتضح عمومية الشعائر وشموليتها إذا ما قورنت بالطقوس التنظيمية.

(2)-**الاحتفالات** : وهي مناسبات مخططة تنظمها الإدارة للاحتفاء بالعاملين في مناسبات خاصة توزع فيها الجوائز والهدايا مما يساعد على ترسيخ وتقوية قيم معينة.

(3)-**العادات التنظيمية** : يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة ، والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وتعتبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة ، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية.

ج - **المكونات ( المظاهر ) الرمزية اللفظية** : وهي أشكال صوتية تعتبر اللغة وسيلة تداولها والتعبير عنها ، ومن أهم هذه المكونات الرمزية في الثقافة التنظيمية ما يلي :

(1) -**القصص**: تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة ، وتتناول هذه الروايات حالات التمييز والمنافسة وحالات النجاح والفشل.

(2) -**الأساطير والخرافات** : قصص لبعض الأحداث التاريخية المثيرة المزينة بالتفاصيل الخيالية، والهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى أفراد المنظمة ، فهي تحمل تعليماً لأفراد المنظمة في شكل صورة مثالية عن أشخاص غير محددين سبق أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة.

(3) - **النكتة** : وهي تعابير لفظية خاصة تقدم في صورة طريفة ، وتداولها داخل المنظمة يحمل رسائل مهمة عن ثقافتها ، وقد تعكس جو الارتياح أو الامتعاض داخل المنظمة .

ثانياً - **المكونات الإدراكية ( جوهر الثقافة التنظيمية )** :

يتمثل جوهر الثقافة التنظيمية في الآتي:

**أولاً: القيم التنظيمية:**

القيم عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيدة أو غير جيدة، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه

سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالإداء واحترام الآخرين. (وافية، 2013، صفحة 40)

أي هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، وبينما يجب ان يكون وما هو كائن وهي مرشد ومراقب للسلوك الإنساني ومنها العدالة التنظيمية والنزاهة. (وليد، 2017، صفحة 34)

ثانياً: **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي واثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (العيان، 2004، صفحة 312)

ثالثاً: **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، من منطلق أنها مفيدة لهم وللمنظمة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها معروفة وواجبة الإلتباع، ومن الأمثلة على تلك الأعراف التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، أو ضرورة استئذان الموظف من رئيسه قبل الخروج من مكانه لأي سبب. (الدليمي، 2018، صفحة 54)

رابعاً: **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. (زيد، 2020، صفحة 28)

### الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

يشير الكثير من الكتاب والباحثين إلى العديد من وجهات النظر حول تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية، وذلك لوجود العديد من الاعتبارات والعوامل الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية ومستويات التطور الحضاري التي تختلف من مجتمع لآخر، وكذلك لاختلاف المعايير التي يبنى عليها التصنيف ويمكن استعراض أهم الأنواع وفق معايير محده كالتالي:

#### أ - من حيث القوة:

برز هذا التصنيف نتيجة للدراسات التي أجراها كل من ديل وكينيدي (Deal & Kenndey, 1982) حول الشركات الأمريكية الأكثر نجاحاً، وقد صنفت الثقافة التنظيمية كما يشير لذلك إلى الأنواع التالية: (بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، 2008، صفحة 83)

#### 1- الثقافة القوية:

و هي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها و مطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض و عدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها .

## 2- الثقافة الضعيفة :

لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم و تفنقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات، و هنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

ب - حسب الأنماط: قسم هاندي Handy الثقافة التنظيمية إلى أربعة أقسام و هي كما يلي: (الشهابي، 2009، الصفحات 169-170)

1-ثقافة القوة: وتتمثل في قوة اتخاذ القرارات المتمركزة في يد عدد محدد من الأفراد، حيث وصف هذه القيم بأنها تبدو وكأنها نسيج عنكبوت بسبب تركز القوة والنفوذ في يد الأسرة المالكة للتنظيم، والتي قد تكون قادرة على التغيير والتكيف السريع مع البيئة. وفي ظل هذه الثقافة والقيم، فإن الأفراد المتواجدين خارج شبكة العائلة لا يستطيعون التأثير في قرارات الأفراد المالكين لهذا التنظيم.

2-ثقافة الفرد: وهذه ميزة للإدارات الواعية، حيث يحدد الأفراد وبشكل جماعي الطريق التي سوف تسير عليه المنظمة وهذا النوع من التنظيمات يميل إلى استخدام الأساليب الحديثة لإنجاز الأعمال وليس عن الهرمية الرسمية.

3-ثقافة الدور: قوة هذه الثقافة وما تتضمنه من قيم تكون في الوحدات الوظيفية للتنظيم، والمنفذة للقرارات التي يتم اتخاذها في قمة الهرم الإداري، أما السلطة فلا تبنى على المبادرات الفردية ولكنها تبنى عن طريق الوصف الوظيفي. وتعتبر السلطة الخاصة بقوة الموقع الوظيفي أمراً شرعياً، أما قوة الشخصية، فهي مرفوضة وتتلاءم هذه الثقافة وقيمها مع التنظيمات الإدارية المستقرة.

4-ثقافة الوظيفة: وهي واحدة من الخصائص التي تتميز بها المنظمات ذات الاهتمام بالتطوير والبحوث، حيث يؤخذ على هذه التنظيمات أنها أكثر حيوية وهي دائمة التغيير، لذلك فإن المهارات والخبرات في هذه التنظيمات تعتبر أمراً ضرورياً.

## الفرع الرابع: اليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها بصورة عامة للرياديين و المؤسسين لهذه المنظمة، فبحكم دورهم القيادي في مرحلة حساسة في حياة المنظمة فإنهم عادة يحملون رسالة ورؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وكيفية تحقيق هذه الرسالة. لذلك يقومون باستقطاب مجموعة من المديرين العاملين والمؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم ومعتقدات المؤسسين والمديرين، لهذا أكد الكاتبان شكمان وقرووس ( Shichman& Gross ) على الدور البارز والحيوي الذي يمكن للإدارة القيام به للتأثير على تطوير وتشكيل أو

تكوين ثقافة المنظمة، أما فيما يتعلق بكيفية نقل وتوصيل الثقافة للعاملين؛ فبالإضافة للتدريب والتطوير؛ فإن هناك طرقاً أخرى لتوصيل الثقافة ومنها: المراسم والاحتفالات والمناسبات، والقصص والحكايات والرموز واللغة وغيرها من عناصر الثقافة. (حريم، 2010، صفحة 335)

و تتمثل آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية في ما يلي: (لواتي، 2021، الصفحات 28-29)

1- **عملية الاختيار والتعيين:** حيث أن عملية اختيار العاملين وتعيينهم تلعب دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد الأفراد الذين لديهم القدرة والمعرفة والخبرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها. بمعنى آخر ألا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة مختلفة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة وأفرادها الحاليين.

2- **ممارسات الإدارة العليا:** كما يمكن ترسيخ ثقافة المنظمة عن طريق التصرفات الإدارية خاصة تصرفات الإدارة العليا. فالإدارة العليا تمتلك تأثيراً قوياً على ثقافة التنظيم سواء بالأقوال أو الأفعال، حيث أن ردود فعل الإدارة العليا و القرارات التي تتخذها تعتبر مؤثراً فعالاً على ثقافة المنظمة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

**التطبيع الاجتماعي:** ويمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية عن طريق عملية التطبيع أو التأقلم الاجتماعي للأفراد الجدد. وتتم هذه العملية بعدة مراحل: مرحلة ما قبل الالتحاق - المواجهة - التوافق أو التحول، والتي تحقق الإنتاجية والالتزام بالإضافة للاستقرار، حيث أنه عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري وحتمي حتى يتغير أداء المنظمة.

**المطلب الثالث: العلاقة بين الحوافز وقيم الثقافة التنظيمية**

**الفرع الأول: قيم الثقافة التنظيمية**

تعد القيم الثقافية للمنظمات بمجموعها قلب الثقافة التنظيمية لأنها تعد معياراً ملائماً لتوجيه السلوك نحو أو ضد أمر ما، وهناك تصنيفات مختلفة لها تختلف باختلاف طبيعة المناخ التنظيمي وحجم المنظمة وطبيعة النشاطات التي تقوم بها، فهناك التصنيف الذي يصنفها إلى خمس أنظمة قيمية هي: القيم التنظيمية، والقيم الإنسانية، وقيم أخلاقيات العمل، وقيم الراحة، كما صنف إلى قيم الهدف الرشيد، وقيم العلاقات الإنسانية، وقيم النظام المفتوح، وقيم العمليات

الداخلية، كما ان هناك تصنيف روكيش العالمي الذي يصنفها إلى قيم وسائلية (وسطية) وقيم غائية . (الزعيبي، 2008، صفحة 24)

#### الفرع الثاني: أنواع و تصنيفات القيم

كما صنفت قيم الثقافة التنظيمية الجوهرية إلى ما يلي: (العبدالات، 2011)

- ❖ الشفافية: الوضوح في الإجراءات والمعاملات؛
- ❖ العدالة: المساواة في التعامل مع الموظفين أو المساواة في التعامل مع متلقي الخدمة (استقلالية وموضوعية) دون محاباة؛
- ❖ النزاهة والأمانة: الثقة والاعتماد على موظفو المنظمة.
- ❖ العمل بروح الفريق: تكاتف الجهود نحو تحقيق الهدف، احترام آراء الآخرين، التعاون والاحترام المتبادل؛
- ❖ المبادرة: تقديم أفكار استباقية (الإبداع والابتكار)، انجاز المهام قبل وقتها؛
- ❖ الانضباط: على موظفو المنظمة الالتزام بالتشريعات والقوانين، والتعليمات وبتنفيذها.

كما صنفت إلى ما يلي: (البنوي، 2005، صفحة 15)

1 - **قيم التعاون:** حيث يمثل اتحاد الأفراد وانسجامهم داخل العمل مصدر قوة، فالتعاون هو عبارة عن تفاعل الفرد مع زملاءه ومشاركته لهم من اجل القيام بنشاط او عمل مشترك موجه نحو تحقيق هدف مشترك ويساعد الالتزام بهذه القيم على إنجاز النشاطات والمهام المراد إنجازها بكفاءة وسرعة، حيث تتغلب على الصعوبات المصاحبة لأداء الفرد.

2- **قيم العدالة:** إذ تعد هذه القيمة متطلب أساسي لتحقيق أهداف المنظمة، فعندما يشعر الموظف بالعدالة يتولد لديه إحساس بالرضى، مما يشجعه على الإخلاص في العمل، ويزيد من ثقة المرؤوسين بالرؤساء، ويقلل من حالات التوتر. وعند رسوخها لدى العاملين تصبح مرشدًا ودليلاً في سلوكياتهم مما ينعكس إيجاباً على عمليات اختيار الموظفين، وتوزيع الأعمال عليهم، وعلى عمليات تحديد الاجور والمكافآت، فيشعر الموظفون بالامن الوظيفي، مما ينعكس على مستوى أدائهم الوظيفي.

3- **قيم الانتماء:** إذ أن اقتران الفرد بالمنظمة يجعل الفرد مؤمناً بأهدافها، ويرغب في تحقيقها، كما يشعر بانه جزء لا يتجزأ منها، ويعمل على إقامة علاقات جيدة مع الزملاء، الأمر الذي يقلل من حالات الصراع والشعور بالاغتراب.

4- **قيم الشفافية:** حيث تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها، وأن تكون مستقرة ومنسجمة مع بعضها وموضوعية، كما تعني وضوح لغتها ومرونتها، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات، والإفصاح عنها، وأن تكون متاحة للجميع يسهل الوصول إليها.

5 - **قيم الثقة التنظيمية:** فإذا كان المدير يتق بنفسه، وبأهداف التنظيم، وبمن حوله، فإن ذلك يجعله يسهم في خلق جو بناء، وبالمقابل إذا شعر العاملون بثقة المدير، فإن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالارتياح، وارتفاع الروح المعنوية لديهم، ويزيد من رضاهم عن العمل مما ينعكس إيجابياً على أدائهم.

6- قيم المشاركة في اتخاذ القرارات: وهو أن يساهم عدد كبير من أعضاء المنظمة في صنع القرارات مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المطلوب والمشاركة تنمي القيادات الإدارية وتزيد من إحساس العاملين بالمسؤولية، وتنمي قدرات العاملين على الخلق والإبداع. ومن الجدير بالذكر ان القيم تؤثر على جميع مراحل اتخاذ القرارات خصوصا عند تحديد الأهداف، وتطوير البدائل، واختيار الأنسب منها.

#### الفرع الثالث: دور الحوافز في دعم قيم الثقافة التنظيمية

العلاقة بين الحوافز والثقافة التنظيمية تعتبر أمرا مهما في سياق بناء بيئة عمل إيجابية وتحفيزية. الحوافز المعنوية تلعب دورا حيويا في تعزيز الثقافة التنظيمية، حيث تساهم في تشجيع الموظفين على تبني قيم وسلوكيات مرغوبة داخل المؤسسة. يُظهر البحث أن الحوافز المعنوية، مثل الاعتراف بالإنجازات، وتقدير الجهود، وتشجيع التفاعل الإيجابي بين الفرق العاملة، يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والإبداع، بالإضافة إلى ذلك، يُشير البحث إلى أهمية فهم دور الحوافز في تحفيز الموظفين لتبني قيم وسلوكيات متوافقة مع رؤية وأهداف المؤسسة. من خلال توفير حوافز ملائمة ومحفزة، يُمكن للمؤسسات بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التفاعل الإيجابي، والابتكار، والأداء المتميز، والجدول الموالي يوضح الفرق بين قيم الثقافة التنظيمية القوية وقيم الثقافة التنظيمية الضعيفة، فمن خلال الحوافز تتمكن المنظمة من تعزيز القيم الإيجابية، و التأثير بشكل إيجابي على القيم السلبية لتصبح إيجابية.

#### الجدول رقم: (1-1) أوجه الاختلاف بين قيم الثقافة التنظيمية القوية وقيم الثقافة التنظيمية الضعيفة

أوجه الاختلاف	قيم الثقافة التنظيمية القوية	قيم الثقافة التنظيمية الضعيفة
- محور الاهتمام	- العاملين	- العمل والمستندات
- تركيز الإدارة	- البيئة الداخلية والخارجية	- البيئة الداخلية فقط
- الاهتمام بالعملاء	- التركيز على العملاء	- عدم الاهتمام بالعملاء
- المركزية	- زيادة اللامركزية	- زيادة المركزية
- الاهتمام بالنجاح	- النجاح دون الغرور بالإنجازات	- اهتمام عالي وتفاخر بالإنجازات
- إظهار المخاطر	- عدم إخفاء المخاطر	- إخفاء المخاطر
- الشفافية	- الصراحة في العمل	- عدم الصراحة في العمل
- أسلوب الإدارة	- الإدارة على المكشوف	- الإدارة بالأسرار
- الجماعات غير الرسمية	- الاهتمام والاعتراف	- عدم الاهتمام

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للحوافز وقيم الثقافة التنظيمية

- الابتكار	- التشجيع على الابتكار والابداع	- التركيز على العمل الفردي
- فرق العمل	- التركيز على العمل الجماعي	- التركيز على العمل الفردي
- الاهتمام بالمستقبل	- اهتمام كبير بالمستقبل	- اهتمام محدود بالمستقبل

المصدر: (لواتي، 2021، صفحة 26)

كما أن انسجام القيم في ثقافة التنظيم، لا شك أن يساهم ايجابيا في تحقيق فعالية السلوك التنظيمي لهذا لابد من تعزيز هذه القيم بعدو طرق، من أهمها الحوافز بنوعها المادي و المعنوي، حيث أكد بيترز ووترمان في دراسة لهما لأكثر التنظيمات نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، إن سيطرة وسيادة وترابط ثقافات تلك التنظيمات كان العنصر الأساسي في الجودة التي أدت إلى نجاحها ، ولا شك أن تماسك ثقافة التنظيم ينتج عن تماسك و انسجام قيمها التنظيمية، لان القيم إذا كانت هي المحدد لأنماط السلوك المقبول والمرفوض، وتحدد توقعات وأهداف الأعضاء، فان انسجامها يوحد بين أهدافهم وتطلعاتهم، لكن يبقى ذلك مرتبطا بنوع النسق القيمي الذي يوحدهم، إن كان إيجابي الفعالية ويدفع نحو بذل الجهد والانجاز لتحقيق الأهداف، وإن كان يتفق مع أهداف التنظيم، أم أنه نسق قيمي منسجم، لكنه إيجابي أهداف الأعضاء على أهداف التنظيم ككل، وعموما يمكن القول إن الانسجام القيمي لثقافة التنظيم والذي ينعكس ايجابيا على فعالية التنظيم، هو الذي يقلل من التناقضات القيمية بين الأعضاء، أفراد أو جماعات، ويقرب تصوراتها، ويقلل من ناحية أخرى التناقض بين أهداف التنظيم، وأهداف أعضائه أفراد وجماعات، ويدعم قيم التعاون والتكامل بينهم. (بوفلجة، 1998، الصفحات 51-53)

### الفرع الرابع: الثقافة التنظيمية وقيم العمل وأداء العاملين بالمنظمة

تحدد قدرة المنظمة على زيادة فعاليتها بدرجة كبيرة بمدى قدرة ثقافة المنظمة على تشكيل قيم أعضاء المنظمة، وتحفيزهم من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات والممارسات الإدارية منها مايلي: (بكر، 2005، الصفحات 413-414)

**التفاعل والانصهار داخل مجموعة العمل:** ويتم ذلك من خلال تعريف أعضاء المنظمة الجدد بالقيم والمعايير السائدة المرشدة للسلوك الوظيفي والقرارات داخل المنظمة، ويفضل أن يتم هذا التعريف والتعليم بصورة مباشرة معلنة، وذلك تجنباً لاكتساب الأفراد الجدد لقيم غير مقبولة؛

**الإلتزام بمراسيم وتعاليم محددة:** من الطرق التي من خلالها يمكن تشكيل ثقافة أعضاء المنظمة أن يتم الإلتزام بمراسيم وتعاليم تمثل سلوكيات رسمية ينتج عنها تعلم الأفراد للقواعد والأعراف والقيم والعادات التي تشكل ثقافة المنظمة؛

**الوقائع والأحداث الحقيقية الهامة:** يمكن من خلال إعلان مواقف محددة أو عرض وقائع وأحداث حقيقية ذات تأثير هام على تطور نمو المنظمة أن يتم نقل ثقافة المنظمة إلى الأفراد الجدد، وكذلك تدعيم التزام الموظفين القدامى بقيم وأعراف ومعتقدات المنظمة؛

**اللغة:** يقصد باللغة هنا، بجانب لغة التحدث، لغة الاتصال والتفاهم وما يتم الاتفاق عليه والالتزام به من شعارات ورموز وتصرفات تدل على أعضاء المنظمة يتحدثون لغة واحدة، ومثال على ذلك لغة الجندية التي يتحدث بها أفراد المؤسسة العسكرية، ولغة المريض التي يتحدث بها أفراد مؤسسة طبية.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للحوافز والثقافة التنظيمية

يستهدف هذا المبحث استعراض أهم الدراسات السابقة المجراة باللغات العربية في مجال الحوافز والثقافة التنظيمية ، وبيان الاختلافات بين هذه الدراسات والدراسة التي نحن بصدد إعدادها، إضافة إلى إبراز مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة.

### المطلب الأول : الدراسات السابقة

#### الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل:

1. دراسة محمود بوطي، ضيف الازهر (2020) بعنوان : حوافز العمل و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية

بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة الوادي ( مجلة مجلة الباحث

في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 12، العدد 7، جامعة ورقلة)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع الحوافز في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و باعتماد على استمارة الاستبانة كأداة أساسية للقياس ،حيث تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج spss الطبعة 26 v ، توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج من أهمها على أن لحوافز بنوعها ( المادية والمعنوية) تساهم بشكل كبير وملحوظ في زيادة الفعالية التنظيمية، توفر المؤسسة على حوافز مادية ومعنوية كلها تؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بالرضا تارة و شعوره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى. كما اوصت الدراسة على محاولة استنباط مجموعة من الاجراءات العملية في كيفية التحفيز وشروط نجاحه واسقاطها على واقع المؤسسة الجزائرية والتي تعيد القائمين على هذه العملية في أداء مهامهم. لجندية في تأليف مؤلفات عن الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من الناحية السوسولوجية وتنظيم ملتقيات خاصة في ذات الشأن لأنه وبكل صراحة المراجع شحيحة جدا في هذا المجال.

2. دراسة ميادة كاظم نتوش(2020)، بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب

الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة، مجلة الاقتصادي

الخليجي، العدد 43.

هدف البحث إلى بيان اثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي ، ولتحقيق هذا الهدف اجرت الباحثة دراسة استطلاعية في احدى مستشفيات محافظة البصرة، وتكونت عينة الدراسة من 55 موظف .. في ضوء ذلك اجرت الباحثة عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية كاستخدام البرنامج

الاحصائي SPSS لتحليل البيانات واستخدمت الأساليب الاحصائية لمعرفة تصورات أفراد العينة طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية و بين التسرب الوظيفي في ضوء نتائج التحليل توصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها انه لا توجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز ، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد العاملين على منع تسربهم الوظيفي . وفيما يتعلق بالتوصيات فقد ركز البحث ضرورة العمل على تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها، وأن تكون أداة لرفع مستوى الأداء العاملين وتمنع تسربهم من العمل ، ولزيادة التنافس البناء بين الموظفين للحصول على المكافآت.

**3. دراسة معاذ عبدالله هادي، عادل محمد عبدالله (2022)، بعنوان: أثر تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة مقارنة للنوع الاجتماعي في كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14 ، العدد 4.**

هدف البحث إلى تسليط الضوء على أثر تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية وبيان الاثر الكامن للتحفيز في العمل التطوعي الذي قد يبديه العاملين والممثل بسلوك المواطنة التنظيمية للذكور مقارنة بالإناث العاملين في المنظمة التعليمية الخدمية في كلية الادارة والاقتصاد ، فقد تمثل مجتمع البحث العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد وتم استطلاع آراء (195) من الموظفين العاملين في الكلية ، حيث استخدم الباحث اسلوب نمذجة المعادلات البنائية SEM من اجل اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية وتحديد تحليل AMOS ، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات، إن الحوافز تؤثر في زيادة الإيثار بدرجة أكبر لدى الذكور بسبب العلاقات غير الرسمية والصدقة والتكتلات، فالحوافز المستخدمة في المنظمة المبحوثة تدفع الموظفين نحو الإيثار وادخال أكبر عدد ممكن من الزملاء في تلك الحوافز، وتوصل البحث الى تطبيق نظام حوافز عادل بين جميع الفئات العاملة في جميع المستويات المنظمة يعمل على تحسين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين ويساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

**4. دراسة دراجي سلام ، عمر جنيبة (2022)، بعنوان: أهمية الحوافز في المحافظة على رأس المال البشري في منظمات الأعمال - دراسة حالة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16 ، العدد 01 .**

تناولت هذه الدراسة موضوع الحوافز وعلاقتها باستبقاء رأس المال البشري في منظمات الأعمال، وهدفت إلى إبراز أهمية استخدام الحوافز بنوعها المادية والمعنوية في المحافظة على رأس المال البشري، من خلال عرض حالة شركة المراعي. حيث استعرضت الدراسة الإطار النظري المتعلق بالمتغيرات المدروسة، ثم تطرقت إلى واقع تبني الحوافز في المنظمة محل دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركة المراعي تدرك مدى أهمية الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، وتلتزم بتطبيقها على أرض الواقع.

5. دراسة زيد يوسف كتاب (2023)، بعنوان: دور نظام الحوافز في أداء الموظفين وانعكاسهما على تحسين الإنتاجية دراسة تطبيقه على عينة من الموظفين في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز في بابل، مجلة نسق، مجلد 38، العدد 7.

تتناول هذا البحث أحد الموضوعات الهامة في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز في بابل ، وهو موضوع القيم الجوهرية في الشركة ، فمن خلال المقابلات التي اجراها الباحث وتوزيع وتحليل استمارة الاستبيان على المستجيبين توصل الباحث الى مجموعة استنتاجات حول نظام الحوافز المعمول به في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز فرع بابل ،أهمها أن نظام الحوافز في الشركة يركز على الحوافز المادية ولا تعير اهتمام للحوافز المعنوية الذي تشكل اهمية كبيرة للموظفين نظام الحوافز المستعمل نظام جامد وعديم المرونة بحيث لا يعطي حريه للسؤال بزيادة او نقصان الحافز يمنح صاحب الشهادة حافزا اكثر من صاحب الخدمة الطويلة على الرغم من الخدمة الطويلة تعطي للموظف خبرة اكثر ، كما أن هنالك علاقة ارتباط بين نظام الحوافز الفعال وتحسين الأداء الوظيفي وهذا يتعكس بشكل ايجابي على تحسين انتاجية العمل، كما أوصى الباحث بضرورة توجيه المؤسسات المختلفة الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز في بابل بشكل خاص بتفعيل نظم الحوافز المعنوية على اختلاف انواعها، فذلك سينعكس على الاداء الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسة .

6. دراسة نبيلة ساسان ،رقية بوشويشة (2023)، بعنوان: أثر الحوافز المعنوية والمادية على الرضا الوظيفي في المؤسسات المعاصرة - سونلغاز بولاية سوق أهراس نموذجا، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد: 05، العدد : 03

سعت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز فرع سوق أهراس من خلال توزيع 40 استمارة بطريقة عشوائية استرجعت منها 34 استمارة، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS . وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها قبول الفرضية الرئيسية وجود اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 .  
الفرع الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع:

1. دراسة ياسر محمد صديق أبو القاسم (2017) ، بعنوان : الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة

بين تطبيق الادارة الالكترونية و أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة السودان

هدفت الدراسة بشكل أساسي الى التعرف على مستوى الاهتمام بأداء الموارد البشرية في قطاع الخدمات بالسودان و قياس مستوى الاهتمام بالثقافة التنظيمية بها كذلك و اختبار اثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الالكترونية و أداء الموارد البشرية بقطاع الخدمات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و قد طبقت الدراسة على

عينة من 200 فرد تم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS V2) و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها ان هناك علاقة إيجابية بين المتطلبات الإدارية و أداء الموارد البشرية ( الكفاءة)، هناك علاقة إيجابية بين المتطلبات التقنية و أداء الموارد البشرية ( الفاعلية)، هناك علاقة إيجابية بين المتطلبات المادية و الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الالكترونية و أداء الموارد البشرية، و اوصت الدراسة بالاهتمام بالإدارة الالكترونية في قطاع الخدمات و ضرورة توفير المتطلبات التقنية الحديثة في المؤسسات الخدمية، و الاهتمام بمفاهيم الثقافة في هذه المؤسسات، و الاهتمام بالقيم التنظيمية، و توضيح مدى تأثيرها على كفاءة الموارد البشرية.

2. دراسة علاء حاكم الناصر، زينة حمودي حسين(2018) ، بعنوان: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الاداري لدى عمداء الكليات و معاونيهم في جامعة بغداد،مجلة البحوث التربوية والنفسية، المجلد 8، العدد 56 ،جامعة بغداد.

تمثلت مشكلة البحث في حاجة المؤسسات التربوية إلى وجود القائد الإداري المبدع و كذلك توافر الأجواء الإيجابية التي تسودها الثقافة التنظيمية في هذه المنظمات فضلا عما تشكله هذه المتغيرات للبحث من أهمية لتحسين الأداء و سير العمل الإداري و التربوي و تحقيق الأهداف ، إذ هدف البحث إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائد في كليات جامعة بغداد و كذلك مستوى الابداع الإداري لدى القيادات الإدارية العليا المتمثلة في العمداء و معاونين ، و لهذا تم الاعتماد على الاستبيان الموزع على 70 فرد، و توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية السائدة مرضية و جيدة كلما اثرت على العطاء و الابداع في العمل و العكس ، بالعكس ، كما قدمت الدراسة توصيات تمثلت في ضرورة المحافظة على الثقافة التنظيمية الجيدة من طرف القيادات الإدارية العليا و العمل عل تكريسها و تعزيزها لديمومة العطاء الأفضل ، إعادة النظر بالبنية و الهيكل التنظيمي للمؤسسات، بما يتماشى مع الثقافة التنظيمية الملائمة و الجيدة لهذه الكليات.

3. دراسة النور قدفانوجي طوفا (2018) بعنوان: الدور المعدل للثقافة التنظيمية بين العوامل البيئية الخارجية و أداء المؤسسات العامة، دراسة على عينة من المؤسسات الحكومية بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة السودان.

هدفت الدراسة الى اختبار اثر عوامل البيئة الخارجية على المؤسسات العامة بصورة مباشرة و غير مباشرة عبر الثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة السودانية. شملت عينة الدراسة 300 موظف من الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية، و

تم استخدام برنامج AMOS و نموذج المعادلة البنائية SEM لتحليل النتائج و توصلت الدراسة الى: وجود اثر إيجابي للعوامل الخارجية للتخطيط الاستراتيجي (العوامل الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية) في أداء المؤسسات العامة عنصر الفعالية و الكفاءة، هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و أداء المؤسسات، و الثقافة التنظيمية يعدل العلاقة بين عوامل البيئة للتخطيط الاستراتيجي و أداء المؤسسات، وخلصت الدراسة الى عدد من التوصيات تشير الى تحقيق و تشخيص البيئة الخارجية و المحيط للمؤسسات العامة و التنبؤ بما يدور ذلك في ظل المتغيرات التكنولوجية المتسارعة و المنافسة، و كذلك إقامة مراكز بحثية تحلل البيئة الخارجية مع الاعتماد على القيادات التحولية.

#### 4. دراسة احمد فرحان احمد، قادية سعيد جبر، بسام علي خالد (2021)، بعنوان: **توظيف الثقافة التنظيمية**

في تطبيق خلايا التصنيع-دراسة ميدانية في معمل ادوية سامراء. (مجلة الكتاب، المجلد 4 العدد 6)

هدفت الدراسة الى توظيف الثقافة التنظيمية في تطبيق خلايا التصنيع و العمل على استخراج عصاره الفلسفة الفكرية و العلمية لمتغيرات البحث، و من اجل الوصول الى الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و باعتماد على استمارة الاستبانة كأداة أساسية للقياس، و تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج spss الطبعة 26 cv و توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج من أهمها هناك ترابط وثيق بين تبني أفكار جديدة في مجال التصنيع و امتلاك العاملين في المعمل لثقافة التغير، الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم و المعتقدات المشتركة التي تشكل و توجه مواقف الأعضاء و سلوكهم في الشركة. كما اوصت الدراسة "ضرورة التركيز على الأساليب، الحديثة والمعاصرة، المستخدمة في التصنيع في المعمل قيد البحث" بهدف الحد من التعقيد والروتين في العمليات الإنتاجية. العمل على نشر مفهوم الثقافة التنظيمية في معمل ادوية سامراء لدى كافة الاطراف ذات العالقة والجمهور من خلال توظيف أبعادها بشكل الأمثل.

#### 5. دراسة رؤوف محمد عماد. (2020)، بعنوان: **تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي للمؤسسات**

التعليمية (الجامعة التكنولوجية نموذجاً). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 125، (27).

أجريت هذه الدراسة بالجامعة التكنولوجية بالعراق كنموذج، وهدفت إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي في ذلك. وخلصت إلى أنه ينبغي على الجامعة أن تعزز أداءها التنظيمي من خلال تبني ثقافة تنظيمية خاصة بها للوصول إلى أداء متميز بغرض تحقيق أهدافها، كما خلصت إلى أن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في تطوير الأداء التنظيمي.

6. دراسة راشدي نعيمة و تي احمد ( 2023 ) بعنوان : اثر الثقافة التنظيمية على الاندماج الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي ، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 6 ، العدد1، جامعة الوادي.

هدفت الدراسة الى ابراز اثر الثقافة التنظيمية بأبعادها على الاندماج الوظيفي ، و لتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و كذا استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، حيث تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS 25 حيث توصلت الدراسة الى وجود مستويات لابعاد الثقافة التنظيمية الثلاث . ووجود اثر بين الثقافة التنظيمية و الاندماج الوظيفي. و قد خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز نقاط القوة في الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة و خاصة المتعلقة ببعدي القيم و المعتقدات التنظيمية و التوجه نحو العمل الفرقي ، من المهم بناء ثقافة تنظيمية لدى المؤسسة تساعد العاملين على تحقيق طموحاتهم و أهدافهم .

الفرع الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين معا

1. دراسة دريد عمر امين (2020-2021) بعنوان : دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية - دراسة

ميدانية ببنك التنمية المحلية بورقلة ( مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة ورقلة)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، و لتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و كذا استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، حيث تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن للحوافز دور في تعزيز الثقافة التنظيمية في بنك التنمية المحلية بورقلة وبالخصوص الحوافز المادية عمى حساب الحوافز المعنوية ، روح الانتماء والولاء والشعور بالراحة والطمأنينة و هو بدوره يؤدي الى خلق الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

2. دراسة فار خديجة ، قرزیز محمود ، مسعودان أحمد (202)، بعنوان: نظام الحوافز وتعزيز قيم العمل

بالقطاع الصحي الجزائري في ظل إدارة الأزمات (كوفيد 19 أنموذجا)، مجلة المحترف لعلوم الرياضة و

العلوم الانسانية و الاجتماعية المجلد (09) العدد (05)

هدف هذا البحث إلى التعرف على نظام الحوافز في القطاع الصحي الجزائري وكيف تعزز الحوافز المادية والمعنوية قيم العمل لدى العاملين في القطاع الصحي عامة وبصفة خاصة في حالات وجود أزمات صحية كخطر أزمة كوفيد 19 الذي ظهر مؤخرا و انتشر بشكل رهيب ، و تتأسس هذه الدراسة على دراسة ميدانية شملت على عينة عشوائية بسيطة من عمال القطاع الصحي في الجزائر بالاعتماد على الاستبيان، و تم مناقشة نتائج الدراسة والوصول إلى استنتاج عام يقر بأن فعالية تحسين نظام الحوافز يعزز ويدعم قيم العمل لدى العاملين في القطاع الصحي في الجزائر.

3. دراسة صمباوي عبد المجيد و حمو عبدو نور الدين (2022-2023) بعنوان: دور الحوافز في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية- دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الاجتماعية سونطراك ناحية ادرار ، مذكرة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة أدرار

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور الحوافز في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية خاصة ذات الطابع الاقتصادي تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و باعتماد على استمارة الاستبانة كأداة أساسية للقياس ,حيث تم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج spss الطبعة 26 , توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج من أهمها تغلب الحوافز بنوعها مادية ومعنوية دور مهم في تحقيق قيم الثقافة التنظيمية في المؤسسة. السعي إلى زيادة الحوافز أكثر للمحافظة على بقاء المؤسسة في القمة، وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها. كما اوصت الدراسة على ضرورة إشراك العمال في إتخاذ الق ار ارت وإعطاء فرص من أجل تقديم رؤى وطرح أفكار جديدة. اطلاع العمال على آلية وطريقة التحفيز.

**المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة**

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استقدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

**الجدول رقم(01-02): مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية**

الدراسات الحالية	الدراسات السابقة	
أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023. بالنسبة للحدود المكانية تمت في شركة القفازات <b>Top gloves latex industries</b> بولاية عين تموشنت.	أنجزت الدراسات في بيئة عربية وكانت من (2013، 2023) بالنسبة للاطار المكاني الجزائر ، الوادي، ورقلة ، أدرار ، برج بوعريريج ، بسكرة ،المسيلة، فلسطين ، الأردن ،العراق، عمان، السعودية، السودان،	من حيث الزمان والمكان
ركزت دراستنا على عينة عشوائية للموظفين و المدراء في شركة القفازات <b>Top gloves latex industries</b> بولاية عين تموشنت.	ركزت الدراسات السابقة على عينات عشوائية و قصدية من موظفي المؤسسات بين القطاع الخاص والعام	عينة الدراسة

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للحوافز وقيم الثقافة التنظيمية

<p>استهدفت الدراسة القطاع الاقتصادي الخاص، حيث كانت في شركة القفازات <b>Top gloves latex industries</b> بولاية عين تموشنت.</p>	<p>تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمانية، صناعية، علمية)</p>	<p>من حيث نوع القطاع</p>
<p>اعتمدت دراستنا على متغيرين هما :الحوافز كمتغير مستقل (الحافز المادية، الحوافز المعنوية) ، و المتغير التابع قيم الثقافة التنظيمية.</p>	<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الحوافز؛</li> <li>✓ الثقافة التنظيمية؛</li> <li>✓ البيئة الخارجية؛</li> <li>✓ سلوك الواطنة التنظيمية؛</li> <li>✓ الأداء التنظيمي؛</li> <li>✓ الالتزام التنظيمي؛</li> <li>✓ الأداء الوظيفي؛</li> <li>✓ الرضا الوظيفي؛</li> <li>✓ رأس المال البشري.</li> </ul>	<p>متغيرات الدراسة</p>
<p>استخدمنا في دراستنا الاستبيان كأداة للدراسة وتدعيمها.</p>	<p>استخدمت كل الدراسات الاستبيان ، و بعض الدراسات أضافت المقابلة لتدعيم دراستهم.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>استخدمنا البرنامج الإحصائي spss 26 كأداة لتحليل المعلومات</p>	<p>تم استخدام البرنامج الإحصائي spss ، و AMOS كأدوات لتحليل المعلومات</p>	<p>أداة تحليل المعلومات</p>

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

**المطلب الثالث :** مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

- ساهمت الدراسات السابقة في ضبط و اختيار المتغيرات التي كان من اللازم أن تتبناها الدراسة الحالية ، و بالتالي تعد المنطلق والمدخل الأولي لدراستنا؛
- تعتبر الدراسات السابقة قاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة لإعداد الدراسة الحالية حيث مكنت الباحثين من إعطاء فكرة أولية وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- تحديد أبعاد الدراسة لإعداد الجانب التطبيقي؛
- تساعد في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة؛
- ساهمت في التعمق في موضوع الدراسة من خلال فتح مجال الاطلاع عليه من عدة اتجاهات وجوانب مختلفة؛
- تساهم في تحديد المنهجية الدراسة ؛
- ساعدت في صياغة فرضيات الدراسة وتحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة هذه الفرضيات.

### خلاصة الفصل الأول :

في هذا الفصل حاولنا الإلمام بجوانب متغيرات موضوع الدراسة والمتمثلة في الحوافز والثقافة التنظيمية كما تمكنا من معرفة أساسيات كل منهما ، فمن خلال ما سبق نستنتج أن الحوافز لها أهمية بالغة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فهي وسيلة أساسية لرفع الكفاءة الإنتاجية كما تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة فعملية التحفيز تسمح بتحقيق التقدم والنجاح للفرد والمنظمة معا في سبيل الاستجابة التنافسية في ظل التغيرات الحاصلة اليوم، وذلك من خلال التسيير الفعال والاستثمار الدائم في رأس المال البشري، و تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، فهي تعزز الولاء اتجاه فلسفة المنظمة وقيمتها وهذا ما يؤدي إلى تطوير أحاسيس يشترك فيها الموظفين ومن ثم العمل اتجاه الأهداف العامة، أي أنه بإمكان المنظمات تحقيق فعالية أكثر عندما يكون الموظفين الذين يعملون بداخلها يتشاركون في نفس الأهداف والقيم وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من الكل.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور  
الحوافز في تعزيز قيم الثقافة  
التنظيمية في شركة القفلات

SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES

لولاية عين تموشنت

## تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالحوافز و قيم الثقافة التنظيمية والدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم ،لتكملة الجانب النظري قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ، فمن خلال هذا الفصل نسعى إلى تحقيق الهدف من الدراسة وهو التعرف على أثر الحوافز في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية ،وسنتطرق إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة ،نموذج وأداة الدراسة بالإضافة إلى طرق تصميم وإعداد الاستبيان ،و دراسة حالة شركة القفازات Top gloves latex industries بعين تموشنت وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين بالشكل الآتي :  
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة (وسنتطرق فيه إلى منهج الدراسة ،متغيرات الدراسة ،وكذا الأدوات المستعملة) .

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سننطلق في هذا المبحث إلى توضيح طريقة إنجاز الدراسة الميدانية، و تقديم كيفية اختيار مجتمع الدراسة والعينة، وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في الجمع، ووصف كيفية تلخيص المعطيات والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة

بغية التعرف على دور الحوافز في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت ، سيتم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة وتحليل البيانات بواسطة برنامج الإحصائي SPSS النسخة 26.

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة في بحثنا سوف نستخدم المناهج التالية:

**المنهج الوصفي و التحليلي:** يمكننا المنهجين الوصفي و التحليلي من جمع البيانات عن الظاهرة المدروسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

**المنهج الاستقصائي:**ومن أجل جمع البيانات الميدانية تم تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالموضوع ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

**المنهج الإحصائي:** والذي تتم بواسطته اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لإيجاد دور الحوافز في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت ، وذلك باختيارنا لعينة عشوائية من الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

#### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

##### الجدول رقم (02-01): متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	الحوافز
المتغير التابع	قيم الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.

➤ تعريف المؤسسة محل الدراسة:

SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES هي مؤسسة صيدلانية متخصصة في تصميم وتصنيع وتسويق الأجهزة الطبية، وتقع في المنطقة الغربية من الجزائر، وبالتحديد في ولاية عين تموشنت. منذ دخولها حيز التشغيل في عام 2016، قامت Sarl Top Gloves Latex Industries بتصميم وإنتاج وتسويق قفازات للاستخدام الطبي والجراحي. إن هدف Sarl Top Gloves Latex Industries هو إرضاء الأطراف المهمة، وخاصة

العاملين في مجال الصحة، اليوم، الشركة هي المورد الرئيسي للقفازات الطبية والقفازات الجراحية في الجزائر. بالإضافة إلى تغطية جميع احتياجات السوق الجزائرية، فإن الشركة متواجدة أيضا في المنطقة الاقتصادية الأوروبية. يتم تسويق منتجاتها في: إسبانيا؛ فرنسا؛ ألمانيا؛ لوكسمبورغ؛ هولندا من خلال وكيلنا Confort Medical Gloves, SL (إسبانيا). و هي مسجلة في المنصة الأوروبية EUDAMED (بيانات الأجهزة الطبية الأوروبية) تحت رقم: DZ- MF-000019176. منتجاتها مسجلة أيضا على نفس المنصة الأوروبية تحت رقم Basic UDI .

### ➤ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت .

### ➤ عينة الدراسة:

قد تم اخذ عينة عشوائية لإجراء هذه الدراسة من المجموع الكلي لعدد الموظفين حيث قدر حجم هذه العينة ب45 مفردة، مأخوذة من موظفي شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت ، والجدول التالي يبين عينة الدراسة.

جدول رقم (02-02) : الإحصائيات للاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد
الاستبيانات الموزعة	45
الاستبيانات المسترجعة	40
الاستبيانات المرفوضة	05
الاستبيانات المعتمدة(الصالحة للتحليل)	40

المصدر: من إعداد الطالبة

➤ مصادر بيانات الدراسة: لأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدمنا مصادر أولية ومصادر

ثانوية للحصول على البيانات والمعلومات كالاتي:

1. مصادر أولية: تم الاعتماد على الاستبيان والوثائق والسجلات الرسمية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة،

والتي مكنتنا من الاطلاع والتعرف على مؤشرات أدائها؛

2. مصادر ثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب و الدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية

والرسائل الجامعية و الملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث.

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

### الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

-الاستبيان: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وصعوبة الحصول على المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة عن طريق المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظات الشخصية، تم اللجوء إلى أداة أكثر دقة في تحقيق أهداف هذه الدراسة وهي الاستبيان (الملحق رقم 01)، وقد تمت الاستعانة في إعداد الاستبيان بمجموعة من البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع بالإضافة إلى توجيهات الأستاذة المشرفة و التعديلات قصد ملامسة العلاقة للموضوع محل الدراسة بالإضافة للأستاذة المحكمين، حيث تم تصميم هذا الاستبيان وتقسيمه إلى جزئين كما يلي:

**الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة للموظفين في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت ( الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) .

**الجزء الثاني:** يتعلق بمحاور الدراسة:

▪ **المحور الأول:** يتعلق بأبعاد الحوافز (الحوافز المادي، الحوافز المعنوية) في شركة القفازات Top gloves latex industries بعين تموشنت يحتوي على 26 عبارة ؛

▪ **المحور الثاني:** يتعلق بقيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات Top gloves latex industries في عين تموشنت يحتوي على 18 عبارة.

تكون سلم الاستجابة على فقرات الاستبيان من (05) استجابات حسب تدرج سلم ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) كما هو موضح في الجدول الموالي :

**الجدول (02-03): سلم ليكارت الخماسي**

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

**المصدر: من إعداد الطالبة**

بعد اختيار عينة الدراسة سلمت ووزعت الأداة على أفراد عينة الدراسة، تم تبويب البيانات وترميزها ومعالجتها إحصائياً؛ ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها؛
- والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها؛
- المدى لتحديد طول الفئة - أعلى درجة اتفق بشدة - أدنى درجة لا اتفق بشدة / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاهاتهم نحو كل عبارة هل هو : (مرتفع، منخفض، متوسط)؛
- تحديد طول الفئة باستخدام المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة = 5 - 1 = 4

- ثم قسم المدى على عدد الفئات  $0,8 = 4/5$  ، وبعد ذلك يضاف إليها (0.8) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالآتي :

الجدول رقم (02-04) : مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت Likert الخماسي

المستوى	الوزن	البديل	مجال المتوسط الحسابي المرجح	الفئة
مرتفع جدا	5	موافق بشدة	من (4,2 إلى 5)	الفئة الخامسة
مرتفع	4	موافق	من (3,4 إلى 4,2)	الفئة الرابعة
متوسط	3	محايد	من (2,6 إلى 3,4)	الفئة الثالثة
منخفض	2	غير موافق	من (1,8 إلى 2,6)	الفئة الثانية
منخفض جدا	1	غير موافق بشدة	من (1 إلى 1,8)	الفئة الأولى

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (عز عبد الفتاح، 2008، صفحة 538)

- الوثائق: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول عدد الموظفين بمختلف الرتب موزعين على المؤسسة، الهيكل التنظيمي.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى جهاز الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة (26) بعد تفريغ الاستبيانات في برنامج Excel ، و تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. معامل ألفا كرومباخ لتحديد معامل ثبات الأداة؛
2. معامل سبيرمان لدراسة الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة؛
3. إختبار كولومجروف سميرنوف: Smirnov – Kolmogorov لمعرفة إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛
4. مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب تمثلت في: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري واستخدمت للإجابة على أسئلة ترتيب العبارات لكل محور من محاور الاستبيان تنازليا؛
5. مصفوفة الارتباطات لمعامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
6. تحليل الانحدار الخطي البسيط؛
7. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على التابع؛
8. اختبار T – test لاختبار تأثير المتغير المستقل الجنس على المتغير التابع ؛

9. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة (السن، المستوى

التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) على المتغير التابع.

**المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة:**

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته و ثباته ، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان .  
**أولاً: صدق أداة الدراسة:** ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة للتعرف على توجيهاتها وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال من أجل تحكيمها و البالغ عددهم 4 أساتذة في مجال تخصصنا، وقد تم أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار للحصول على الشكل النهائي للاستبيان والذي وزع على أفراد العينة محل الدراسة.

**ثانياً: ثبات أداة الدراسة:** سيتم من خلال هذه النقطة التأكد من مدى موثوقية أداة القياس المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة الدراسة والتي يقصد بها مدى استقرارها وعدم تناقصها مع نفسها، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة وتحت نفس الظروف، وقد تم استخدام في ذلك احد معاملات الثبات و هو معامل ألفا كرونباخ وذلك باستخدام برنامج SPSS v26 وقد تم التوصل للنتائج التالية :

**الجدول رقم (02-05): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة**

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha Cronbach
البعد الأول : الحوافز المادية	13	0,884
البعد الثاني: الحوافز المعنوية	13	0,849
المحور الأول: الحوافز	26	0,924
المحور الثاني: قيم الثقافة التنظيمية	18	0,896
جميع عبارات الاستبيان	44	0,949

**المصدر:** من اعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

ونلاحظ من خلال الجدول (5-2) أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 وأقرب الى 01 حيث تقدر قيمتها ب 0,949 ، مما يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات عال جدا وهي نسبة قابلة للتحليل الإحصائي ويمكن الاعتماد عليها، حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما قد يعني الحصول على نفس الإجابات في حالة استجواب أفراد عينة الدراسة في نفس الظروف فإن 94,9% منهم سيعيدون نفس الإجابة وهي تعرب عن نسبة ثبات عالية من شأنها أن تعطي مصداقية للنتائج التي يمكن استخراجها.

**ثالثاً: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:**

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 5%.

الجدول(02-06):الاتساق الداخلي لعبارات البعد الاول للمحور الأول الحوافز المادية

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية sig
01	0.589	0.000
02	0.564	0,000
03	0.684	0.000
04	0.651	0.000
05	0.695	0.000
06	0.803	0.000
07	0.728	0.000
08	0.778	0.000
09	0.729	0.000
10	0.673	0.000
11	0.510	0.001
12	0.626	0.000
13	0.575	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات البعد الأول للمحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الأول دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig مستوى المعنوية للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه عبارات البعد الأول صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

الجدول(02-07):الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني للمحور الأول الحوافز المعنوية

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
14	0.681	0,000
15	0.724	0,000
16	0.540	0.001

0,000	0.700	17
0,000	0.700	18
0.000	0.609	19
0.001	0.522	20
0.000	0.597	21
0,000	0.608	22
0,000	0.562	23
0,000	0.540	24
0,000	0.546	25
0,000	0.686	26

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الأول دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig مستوى المعنوية للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى الدلالة 0,05 ومنه عبارات البعد الثاني الحوافز المعنوية صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

الجدول (02-08):الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

العبارة	معامل Pearson	القيمة الاحتمالية sig
27	0.561	0,001
28	0.508	0.002
29	0.560	0,000
30	0.565	0.001
31	0.603	0.000
32	0.685	0.000
33	0.575	0,000
34	0.547	0,000
35	0.789	0,000
36	0.804	0,000
37	0.497	0.001
38	0.662	0,000

0.001	0.518	39
0.000	0.559	40
0.000	0.641	41
0.000	0.705	42
0.000	0.577	43
0.001	0.509	44

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig مستوى المعنوية للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى الدلالة 0,05، ومنه عبارات المحور الثاني قيم الثقافة التنظيمية صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

رابعاً: إختبار التوزيع الطبيعي:

قصد إختبار إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه تم استخدام إختبار كولمجوروف سمرنوف، والجدول التالي يوضح النتائج كما يلي :

الجدول رقم (9-2): إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
الحوافز	,181	40	,070
الحوافز المادية	,160	40	,082
الحوافز المعنوية	,159	40	,053
قيم الثقافة التنظيمية	,113	40	,200*

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية Sig لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يعني أن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي، و عليه فسيتم استخدام الإختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة والوظيفية لعينة الدراسة من حيث العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي بالإضافة إلى عرض وتحليل محاور الدراسة، و مناقشة النتائج بعد اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول : عرض و تحليل الجزء الأول من الاستبيان

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي:  
أولاً: الخصائص العامة لعينة الدراسة:

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، الفئة العمرية، والمستوى التعليمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:  
أ- الجنس:

يبين الجدول رقم (10-02) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث أظهرت النتائج أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة إناث حيث بلغت نسبتهم 52,5 %، في حين بلغت نسبة فئة الإناث 47,5%. وهذا يعكس تمثيلاً جيداً لكلا الجنسين في عينة الدراسة.

الشكل رقم(02-02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (10-02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	21	52.5
أنثى	19	47,5
المجموع	40	%100

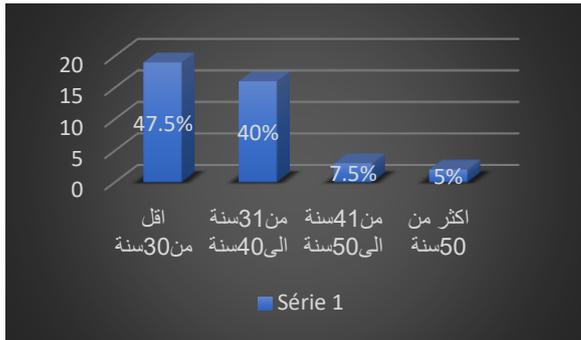
المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

ب- الفئة العمرية: نلاحظ من نتائج الجدول رقم(11-02) أن أغلبية الفئات العمرية التي تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئتين العمريتين أقل من 30 سنة بعدد 19 ونسبة 47,5 %، و الفئة من 31 إلى 40 سنة بعدد 16 ونسبة 40,0 %، حيث يعتبر أنها الفئة الشابة التي تستطيع القيام بالأعمال والقدرة على التعلم والبحث كما أنها تستطيع القيام بالأعمال الموكلة إليها بالشكل المطلوب، تليها الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة بعدد 03 ونسبة 7,5 %، ثم الفئة أقل من 50 سنة بنسبة 5 %، و بالتالي جميع الفئات العمرية الموضوعه كانت محققة وهو ما يمكن أن يقدم بالإضافة المناسبة للدراسة.

الشكل رقم(03-02): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الجدول رقم (11-02): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
اقل من 30	19	47.5



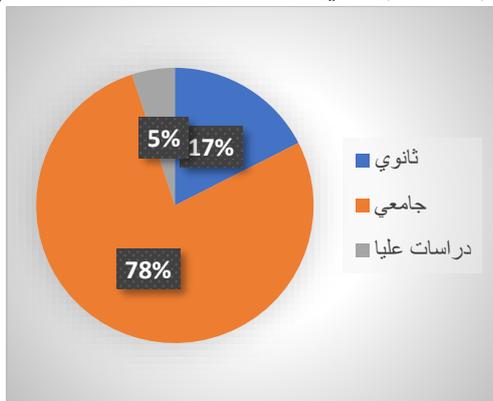
40.0	16	31-40 سنة
7.5	3	41-50 سنة
5.0	2	أكثر من 50 سنة
100%	40	المجموع

#### المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

**ج-المستوى التعليمي :** تشير معطيات الجدول (02-12) أن أغلبية عينة الدراسة بمستوى تعليمي جامعي بعدد 31 ونسبة 77,5%، ثم تليها كل من فئة الثانوي بنسبة 17,5%، بعدها الدراسات العليا بنسبة 5%، و يمكن تفسير هذه النتائج أن العينة المدروسة تتميز بتوزيع متوازن للمستويات التعليمية المختلفة، حيث تشير النسب المتقاربة للأشخاص الذين حصلوا على المؤهلات الثلاثة المختلفة (الثانوي والجامعي والدارسات العليا) إلى توزيع متوازن بين هذه الفئات التعليمية، مما يشير إلى وجود اهتمام بالتعليم العالي في هذه العينة، و هذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتوظيف و بنسبة عالية خريجي الجامعات و ذوي الكفاءات العلمية.

الشكل (02-04) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول (02-12) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
17.5	7	ثانوي
77.5	31	جامعي
5.0	2	دراسات عليا
100%	40	المجموع

#### المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

#### ثانيا: الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة:

**أ- الخبرة :** نلاحظ من الجدول (02-13) أن أغلبية عينة الدراسة ذات خبرة مهنية فئة من 05 إلى 10 سنوات بعدد 21 ونسبة 52,5%، ثم فئة أقل من 5 سنوات بعدد 16، و بنسبة 40,0%، وهذا لحدائثة المؤسسة، و بسبب قيام الشركة بالتوظيف كل سنة، ثم تليها كل من أكثر من 20 سنة كانت بنسبة 5%، و 11 إلى 20 سنة بنسبة 2,5%، حيث اكتسبوا هذه الخبرة من مؤسسات أخرى قبل الالتحاق بالمؤسسة المدروسة.

الشكل (02-05):توزيع العينة حسب متغير الخبرة

الجدول (02-13):توزيع العينة حسب متغير الخبرة



عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	16	40.00
من 05 إلى 10 سنوات	21	52.5
من 11 إلى 20 سنة	1	2.5
أكثر من 20 سنة	2	5.0
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

ب-المسمى الوظيفي: يتضح من الجدول (02-14) أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي تنوعا في أفرادها من حيث الوضعية الوظيفية ، بحيث تمثل فئة متصرف فاكتر النسبة الأكثر اعتمادا في المؤسسة وتقدر ب 60% و تليها فئة عون تحكم بنسبة 22.5%، في حين قدرت نسبة عون تنفيذي 10 % ، تليها ملحق رئيسي للإدارة بنسبة 7.5% ، و يمكن تفسير هذه النتائج أن العينة المدروسة تتميز بتوزيع في مختلف المستويات الوظيفية، مما يدعم نتائج الدراسة.

الشكل (02-06): توزيع العينة حسب المستوى الإداري



الجدول (02-14): توزيع العينة حسب المستوى الإداري

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
عون تنفيذي	4	10.0
عون تحكم	9	22.5
ملحق رئيسي للإدارة	3	7.5
متصرف فاكتر	24	60.0
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

المطلب الثاني: عرض و تحليل الجزء الثاني من الاستبيان

أولاً: قياس متغير الحوافز:

لقياس مستوى الحوافز في مؤسسة الدراسة نتطرق فيما يلي الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول.

✓ البعد الأول: الحوافز المادية:

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الحوافز المادية ثم تحليلها.

الجدول رقم (02 -15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز المادية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
1	5	7	2	23	3	3.30	1.224	4	متوسط
2	7	10	3	20	0	2.90	1.215	6	متوسط
3	6	9	17	8	0	2.68	0.971	10	متوسط
4	9	13	13	6	0	2.42	0.984	13	منخفض
5	5	10	15	8	2	2.80	1.067	7	متوسط
6	9	12	9	10	0	2.50	1.109	12	منخفض
7	4	11	15	9	1	2.80	0.993	8	متوسط
8	4	12	12	12	0	2.80	0.992	9	متوسط
9	4	6	10	16	4	3.25	1.149	5	متوسط
10	4	7	7	15	7	3.40	1.252	3	مرتفع
11	9	10	10	9	2	2.63	1.213	11	متوسط
12	3	3	7	17	10	3.70	1.159	2	مرتفع
13	2	7	6	10	15	3.73	1.281	1	مرتفع
<b>مجموع عبارات البعد الأول</b>						2.98	0.728	/	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS V26

يظهر الجدول أن اتجاهات عينة الدراسة كانت متوسطة نحو العبارات المتعلقة ببعد الحوافز المادية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.98 والذي يقع بين (2,60) وأقل من (3.40)، أي في الفئة الثالثة من فئات ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد والتي تؤكد حيادية أغلبية أفراد العينة حول استخدام الحوافز المادية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الإنحراف المعياري العام 0,728، و حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا

بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة والاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- المرتبة الأولى بلغ فيها المتوسط الحسابي أعلى قيمة له و هي 3,73، بانحراف معياري بلغ 1,281 للعبارة رقم (13) مما يدل على قيام المؤسسة بدورات تكوين وتدريب يقوي يزيد من دافعية البقاء في المؤسسة؛
- المرتبة الثانية بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,70، بانحراف معياري بلغ 1.159 للعبارة رقم (12) مما يدل على توفير المواصلات للعاملين من طرف المؤسسة يشجعهم على احترام أوقات العمل؛
- المرتبة الثالثة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,40، بانحراف معياري بلغ 1.252 للعبارة رقم (10) مما يدل على أنه للمكافأة المادية تأثير على عدم تغيب الموظفين عن العمل ؛
- المرتبة الرابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,30، بانحراف معياري بلغ 1.224 للعبارة رقم (1) مما يعني أن توفير المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على انجاز الأعمال بكفاءة و لكن بشكل غير كافي؛
- المرتبة الخامسة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,25، بانحراف معياري بلغ 1.149 للعبارة رقم (9) مما يدل المكافآت المادية في المؤسسة تشجع على بذل المزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها بدرجة متوسطة ؛
- المرتبة السادسة بلغ فيها المتوسط الحسابي 2,90، بانحراف معياري بلغ 1.215 للعبارة رقم (2) مما يدل على أن شعور الموظفين بالرضا من خلال ما يتقاضونهم من رواتب وعلاوات كان بدرجة متوسطة؛
- المرتبة السابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي أقل قيمة له و هي 2,80، بانحراف معياري بلغ 1.067 للعبارة رقم (5) مما يدل على أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة تعمل على تحسين الأداء بدرجة متوسطة؛
- المرتبة الثامنة بلغ فيها المتوسط الحسابي 2,80، بانحراف معياري بلغ 0.993 للعبارة رقم (7) مما يدل على حيادية أفراد العينة حول تميز نظام توزيع المردودية بالعدالة؛
- المرتبة التاسعة بلغ فيها المتوسط الحسابي 2,80، بانحراف معياري بلغ 0.992 للعبارة رقم (8) مما يدل على على أن المؤسسة تسعى إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدنى للعاملين ،و لكن بدرجة متوسطة؛
- المرتبة العاشرة بلغ فيها المتوسط الحسابي 2,68، بانحراف معياري بلغ 0.971 للعبارة رقم (3) مما يعني أن نظام الحوافز المادية عادل بين جميع العاملين بدرجة متوسطة؛
- المرتبة رقم 11 بلغ فيها المتوسط الحسابي 2,63، بانحراف معياري بلغ 1.213 للعبارة رقم (11) مما يدل أن المؤسسة أن المؤسسة لا تمنح كل الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري؛
- المرتبة رقم 12 بلغ فيها المتوسط الحسابي 2,50، بانحراف معياري بلغ 1.109 للعبارة رقم (6) مما يدل على أن المؤسسة لا تمنح تعويضات مالية إضافية مقابل العمل الإضافي خارج الدوام؛

- المرتبة رقم 13 بلغ فيها المتوسط الحسابي أقل قيمة له و هي 2.42، بانحراف معياري بلغ 0.984 للعبارة رقم (4) مما يدل على أن المؤسسة لا توفر نظاما للعلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على انجاز الأعمال بكفاءة.

#### ✓ البعد الثاني: الحوافز المعنوية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الحوافز المعنوية ثم تحليلها

الجدول رقم (02- 16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحوافز المعنوية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب حسب	درجة الاستجابة
14	2	6	9	17	7	3.53	1.109	3	مرتفع	مرتفع
15	2	5	12	18	3	3.40	0.979	4	مرتفع	مرتفع
16	7	16	10	7	0	2.42	0.984	13	منخفض	منخفض
17	2	8	8	21	1	3.28	0.987	8	متوسط	متوسط
18	2	10	11	9	8	3.28	1.198	6	متوسط	متوسط
19	8	11	17	3	1	2.45	0.986	12	منخفض	منخفض
20	1	11	8	16	4	3.28	1.062	7	متوسط	متوسط
21	8	6	14	10	2	2.80	1.181	11	متوسط	متوسط
22	2	7	15	12	4	3.23	1.025	9	متوسط	متوسط
23	2	5	14	16	3	3.33	0.971	5	متوسط	متوسط
24	1	7	8	17	7	3.55	1.061	2	مرتفع	مرتفع
25	3	3	6	20	8	3.68	1.118	1	مرتفع	مرتفع
26	2	9	13	13	3	3.15	1.027	10	متوسط	متوسط
						3,1788	6,2913		متوسط	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يظهر الجدول أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية بدرجة متوسطة نحو جميع العبارات المتعلقة بالحوافز المعنوية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,178 يظهر الجدول أن اتجاهات عينة الدراسة كانت متوسطة نحو العبارات المتعلقة ببعد الحوافز المادية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.98 والذي يقع بين (2,60) وأقل من (3.40)، أي في الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد والتي تؤكد حيادية أغلبية أفراد العينة حول استخدام الحوافز المعنوية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام 0,629، و حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة والاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- المرتبة الأولى بلغ فيها المتوسط الحسابي أعلى قيمة له و هي 3.68، بانحراف معياري بلغ 1.118 للعبارة رقم (25) مما يدل على تفاعل العامل في المؤسسة يساهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية بينه وبين العمال.
- المرتبة الثانية بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.55، بانحراف معياري بلغ 1.061 للعبارة رقم (24) مما يدل على أن المؤسسة تهتم كثيرا بتكوين العمال و تطوير قدراتهم ؛
- المرتبة الثالثة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.53، بانحراف معياري بلغ 1.109 للعبارة رقم (14) مما يدل على أنه مشاركة العامل في تسيير شؤون المؤسسة يخلق لديه شعور بالانتماء إلى المؤسسة ؛
- المرتبة الرابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي 403.، بانحراف معياري بلغ 0.979 للعبارة رقم (15) مما يعني اهتمام العاملون في المؤسسة بالحصول على الحوافز المعنوية مثل: الشكر، الثناء، التقدير و الاحترام؛
- المرتبة الخامسة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.33، بانحراف معياري بلغ 0.971 للعبارة رقم (23) مما يدل أنه تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحقيق المردود الأدائي بدرجة متوسطة ؛
- المرتبة السادسة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.28، بانحراف معياري بلغ 1.198 للعبارة رقم (18) مما يدل فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة في الوظيفة بدرجة متوسطة؛
- المرتبة السابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي أقل قيمة له و هي 3.28، بانحراف معياري بلغ 1.062 للعبارة رقم (20) مما يدل على أن الاعتراف بالإنجاز من طرف الرئيس إذا أنجزت الأعمال في وقتها يتم بدرجة متوسطة؛
- المرتبة الثامنة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.28، بانحراف معياري بلغ 0.987 للعبارة رقم (17) مما يدل على أن الشعور بالاحترام والتقدير في المؤسسة متوسط ؛
- المرتبة التاسعة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.23، بانحراف معياري بلغ 1.025 للعبارة رقم (22) مما يدل على الرؤساء يقومون بتفويض السلطة للعاملين بدرجة معتدلة مما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم؛
- المرتبة العاشرة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.15، بانحراف معياري بلغ 1.027 للعبارة رقم (3) مما يعني أن اهتمام المؤسسة بمنح الشهادات التقديرية للعمال يزيد من كفاءتهم بدرجة متوسطة؛

- المرتبة رقم 11 بلغ فيها المتوسط الحسابي 2.80، بانحراف معياري بلغ 1.181 للعبارة رقم (21) مما يدل على أن المؤسسة تأخذ بأراء العمال واقتراحاتهم ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة ؛
- المرتبة رقم 12 بلغ فيها المتوسط الحسابي 2.45، بانحراف معياري بلغ 0.986 للعبارة رقم (19) مما يدل على أن العمال غير راضين عن كيفية تطبيق نظام الترقية في المؤسسة ؛
- المرتبة رقم 13 بلغ فيها المتوسط الحسابي أقل قيمة له و هي 2.42، بانحراف معياري بلغ 0.984 للعبارة رقم (16) مما يدل على أن المؤسسة لا تقدم شهادات الشكر والتقدير للعامل المتميز .

#### ثانيا: قياس متغير قيم الثقافة التنظيمية:

لقياس مستوى قيم الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة نتطرق فيما يلي الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني .

الجدول رقم (02-17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور قيم الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الترتيب حسب	درجة الاستجابة
27	4	9	8	15	4	3.15	1.189	9	متوسط	متوسط
28	5	7	10	15	3	3.10	1.172	12	متوسط	متوسط
29	2	10	12	15	1	3.08	0.971	14	متوسط	متوسط
30	2	5	7	22	4	3.53	1.012	3	مرتفع	مرتفع
31	4	4	13	17	2	3.23	1.050	7	متوسط	متوسط
32	3	9	13	14	1	3.03	1.000	16	متوسط	متوسط
33	3	4	11	22	0	3.30	0.939	6	متوسط	متوسط
34	3	7	18	12	0	2.98	0.891	18	متوسط	متوسط
35	4	7	15	14	0	2.98	0.974	17	متوسط	متوسط
36	3	9	6	22	0	3.18	1.035	8	متوسط	متوسط
37	4	8	12	15	1	3.03	1.050	15	متوسط	متوسط
38	5	5	10	19	1	3.15	1.099	10	متوسط	متوسط

مرتفع	4	0.987	3.53	7	13	15	4	1	39
مرتفع	1	1.056	3.75	10	17	7	5	1	40
متوسط	13	1.023	3.08	3	10	17	7	3	41
مرتفع	2	0.958	3.58	5	20	9	5	1	42
متوسط	5	1.102	3.38	7	11	14	6	2	43
متوسط	11	1.017	3.13	3	11	17	6	3	44
متوسط	/	,6198	3,229	مجموع عبارات المحور الثاني					

#### المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية

أفراد العينة والاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- المرتبة الأولى بلغ فيها المتوسط الحسابي أعلى قيمة له و هي **3.75**، بانحراف معياري بلغ **1.056** للعبارة رقم (40) مما يدل على اهتمام المؤسسة بمبدأ احترام الوقت ؛
- المرتبة الثانية بلغ فيها المتوسط الحسابي **3.58**، بانحراف معياري بلغ **0.958** للعبارة رقم (42) مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تطوير مهارات العاملين ؛
- المرتبة الثالثة بلغ فيها المتوسط الحسابي **3.53**، بانحراف معياري بلغ **1.012** للعبارة رقم (30) مما يدل على أنه الثقة المتبادلة بين العاملين توفر فرصة للتعاون و العمل كفريق ؛
- المرتبة الرابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي **3.53**، بانحراف معياري بلغ **0.987** للعبارة رقم (39) مما يعني أن نظام الرقابة في المؤسسة صارم ؛
- المرتبة الخامسة بلغ فيها المتوسط الحسابي **3.38**، بانحراف معياري بلغ **1.102** للعبارة رقم (43) مما يدل أنه المؤسسة تعمل على تعزيز السلوكيات الايجابية بين العاملين بدرجة متوسطة ؛
- المرتبة السادسة بلغ فيها المتوسط الحسابي **3.30**، بانحراف معياري بلغ **0.939** للعبارة رقم (33) مما يدل أن المدير يقوم بإصدار التعليمات إلى مرؤوسيه بشكل سلس ومرن أحيانا؛
- المرتبة السابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي أقل قيمة له و هي **3.23**، بانحراف معياري بلغ **1.050** للعبارة رقم (31) مما يدل على أن الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين بيس فعال بدرجة عالية؛
- المرتبة الثامنة بلغ فيها المتوسط الحسابي **3.18**، بانحراف معياري بلغ **1.035** للعبارة رقم (36) مما يدل على أن المدراء يستمعون لمرؤوسيهم ويشجعونهم على إيجاد الحلول بدرجة متوسطة ؛

- المرتبة التاسعة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.15، بانحراف معياري بلغ 1.189 للعبارة رقم (27) مما يدل على أن القيم السائدة في المؤسسة تزيد في الروابط بين العمال بدرجة متوسطة؛
- المرتبة العاشرة بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.15، بانحراف معياري بلغ 1.099 للعبارة رقم (38) مما يعني أن هناك التزام جزئي من قبل العمال على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة ؛
- المرتبة رقم 11 بلغ فيها المتوسط الحسابي 3,405، بانحراف معياري بلغ 1,012 للعبارة رقم (44) مما يدل أن المؤسسة تساهم في تحقيق الشعور بالهوية المهنية لدى العاملين بدرجة متوسطة ؛
- المرتبة رقم 12 بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.10، بانحراف معياري بلغ 1.172 للعبارة رقم (28) مما يدل على أن تناسب قيم ومعتقدات العاملين مع قيم ومعتقدات المؤسسة متوسط؛
- المرتبة رقم 13 بلغ فيها المتوسط الحسابي أقل قيمة له و هي 3.08، بانحراف معياري بلغ 1.023 للعبارة رقم (41) مما يدل على أنه يتم اتخاذ القرارات بشكل شفاف في المؤسسة بدرجة متوسطة؛
- المرتبة 14 بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.08، بانحراف معياري بلغ 0.971 للعبارة رقم (29) مما يدل على مناخ العمل يتسم نوعا ما بالثقة المتبادلة بين جميع الأفراد ؛
- المرتبة 15 بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.03، بانحراف معياري بلغ 1.050 للعبارة رقم (37) مما يعني أن المؤسسة تتيح الفرصة من أجل تقديم رؤى وطرح أفكار جديدة بدرجة متوسطة؛
- المرتبة رقم 16 بلغ فيها المتوسط الحسابي 3.03 ، بانحراف معياري بلغ 1.000 للعبارة رقم (32) مما يدل على أن درجة تحكم و سيطرة المسؤولين متوسطة ؛
- المرتبة رقم 17 بلغ فيها المتوسط الحسابي 2.98، بانحراف معياري بلغ 0.974 للعبارة رقم (35) مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تنمية مبدأ التعاون والعمل الجماعي بدرجة متوسطة ؛
- المرتبة رقم 18 بلغ فيها المتوسط الحسابي 2.98، بانحراف معياري بلغ 0.891 للعبارة رقم (34) مما يدل على أن الإدارة العليا تدعم استقلالية الأفراد في إبداء آرائهم بحرية لحل المشكلات المتوقعة بدرجة متوسطة.

#### المطلب الثالث: مناقشة واختبار صحة الفرضيات

أولا : اختبار صحة الفرضية الأولى: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الأولى والتي كانت كالتالي :

" تعتمد شركة القفازات بعين تموشنت على الحوافز المادية و المعنوية بمستوى متوسط"

باستخدام برنامج spss تمكنا من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوافز

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الأول
متوسط	,7282	2,982	

متوسط	,6291	3,178	البعد الثاني
متوسط	,6414	3,083	الحوافز

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

ومن الجدول رقم (02-18) نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية بدرجة متوسطة نحو فقرات متغير الحوافز (المادية و المعنوية) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي نحو جميع العبارات المتعلقة بمحور الحوافز ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,083 ، والذي يقع بين (2,60) وأقل من (3.40)، أي في الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد والتي تؤكد حيادية أغلبية أفراد العينة حول استخدام الحوافز المادية و المعنوية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الإنحراف المعياري العام 0,6414، والذي يدل على عدم وجود تباين او تشتت في اراء العينة اتجاه المحور وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى ويفرض علينا قبولها بمعنى:

" تعتمد شركة القفازات بعين تموشنت على الحوافز المادية و المعنوية بمستوى متوسط "

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية: سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الثانية والتي كانت كالتالي:

" تتوافر قيم الثقافة التنظيمية بمستوى متوسط في شركة القفازات عين تموشنت "

باستخدام برنامج SPSS تمكنا من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور قيم الثقافة التنظيمية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
قيم الثقافة التنظيمية	3,229	,6198	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS v26

يظهر الجدول (2-19) أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية بدرجة متوسطة نحو فقرات متغير قيم الثقافة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,229، والذي يقع بين (2,60) وأقل من (3.40)، أي في الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد والتي تؤكد حيادية أغلبية أفراد العينة حول استخدام مستوى توافر القيم التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الذي يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الإنحراف المعياري العام 0,6198، والذي يدل على عدم وجود تباين او تشتت في اراء العينة اتجاه المحور، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية ويفرض علينا قبولها أي أنه:

" تتوافر قيم الثقافة التنظيمية بمستوى متوسط في شركة القفازات عين تموشنت "

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة : و التي تنص على أنه :

➤ توجد علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز و قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت ؛

ومن أجل التحقق من الفرضية سيتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات محور الحوافز ومحور قيم الثقافة التنظيمية لأفراد عينة الدراسة، والنتائج المتحصل عليها مدونة في الجدول التالي:

**الجدول (2-20): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز و قيم الثقافة التنظيمية**

Correlations			
		الحوافز	قيم_الثقافة_التنظيمية
الحوافز	Pearson Correlation	1	,790**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
قيم_الثقافة_التنظيمية	Pearson Correlation	,790**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**المصدر:** من اعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات SPSS v26

يتضح من خلال جدول الارتباط بين المتغير المستقل **الحوافز** و المتغير التابع **قيم الثقافة التنظيمية** في مصنع القفازات بعين تموشنت، وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين لأن مستوى الدلالة (sig)  $0.000 < 0.01$ ، حيث أن معامل ارتباط بيرسون قدر ب 0,790 وهو قريب من 1 ، مما يعني أن المتغيرين مرتبطين بدرجة مرتفعة و بنسبة **79%** ، هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة ، و يفرض علينا قبولها ، أي أنه:

" توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين الحوافز و قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت " رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة: و التي تنص على أنه:

يوجد أثر للحوافز بأبعادها على تعزيز قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت؛

أولا: تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الحوافز على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت  
 ➤ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

➤ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

▪ تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل **الحوافز** و المتغير التابع **قيم الثقافة التنظيمية:**

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل اختبار العلاقة الارتباطية واستخدام المربعات الصغرى (Entry) عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث المتغير المستقل هو الحوافز و المتغير التابع هو قيم الثقافة التنظيمية ، و الجدول الموالي يبين نوع العلاقة الارتباطية بين محور الحوافز ومحور قيم الثقافة التنظيمية:

### جدول رقم (02- 21) : الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

نموذج	الارتباط R معامل	معامل التحديد R-deux	معدلة R-deux	الخطأ المعياري للتقدير
1	,790 <sup>a</sup>	,624	,614	,38516

a. Predictors: (Constant), الحوافز

b. Dependent Variable: التنظيمية\_الثقافة\_قيم

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من الجدول (02-21) أن معامل الارتباط الخطي بين الحوافز و قيم الثقافة التنظيمية ذو مستويات ايجابية حيث بلغت القيمة الإجمالية لمعامل الارتباط بين المتغيرين باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى معنوية 0,01 % بـ (79%) وهي قيمة ايجابية تثبت وتؤكد على الدور المهم للحوافز في التأثير الإيجابي على قيم الثقافة التنظيمية ، وبلغت نسبة اختبار R-deux (62,4 %) والتي تبين مدى دقة الحوافز في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية ، أي أن (62,4 %) من تعزيز قيم الثقافة التنظيمية يعود للحوافز ، والنسبة المتبقية (37,6 %) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية.

#### ▪ تحليل تباين خط الانحدار ANOVA:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات"

#### الجدول رقم (02- 22) تحليل تباين خط الانحدار ANOVA

نموذج	مجموع مربعات	درجة حرية Ddl	معدل مربعات	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار Sig
الانحدار	9,345	1	9,345	62,995	,000 <sup>b</sup>
البواقي	5,637	38	,148		
المجموع	14,983	39			

a. Dependent Variable: التنظيمية\_الثقافة\_قيم

b. Predictors: (Constant), الحوافز

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات SPSS v26

من الجدول السابق نجد ما يلي :

- ✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 9,345 ومجموع مربعات البواقي هو 5,637 ، ومجموع المربعات الكلي يساوي 14,983 ؛
- ✓ درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 38؛
- ✓ معدل مربعات الانحدار هو 9,345 ومعدل مربعات البواقي 0,148؛
- ✓ قيمة اختبار تحليل التباين F لخط الانحدار هو 62,995؛

✓ مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 ، مما يعني أن النموذج معنوي و يمكن الاعتماد على نتائجه ، وبالتالي خط الانحدار يلانم المعطيات.

▪ دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار:

جدول رقم (02-23): قيم معاملات خط الانحدار للحوافز

المعاملات<sup>a</sup>

نموذج	معامل B الانحدار	خطاً معياري	معامل Bêta	قيمة T	Sig قيمة الدلالة
الثابت	,876	,303		2,894	,006
الحوافز	,763	,096	,790	7,937	,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع قيم الثقافة التنظيمية :

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

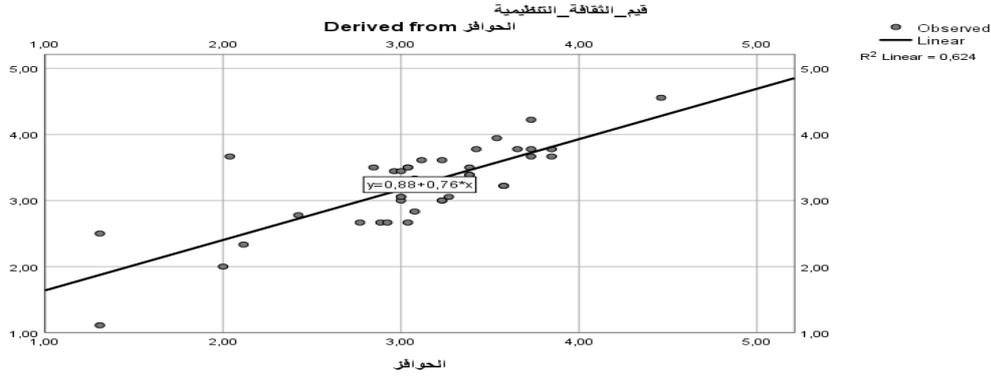
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

- ✓ مقطع خط الانحدار يساوي 0,876 الذي يمثل a من معادلة المستقيم  $Y=a+ Bx$  ، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0,763 بحيث Y متغير تابع و X متغير مستقل؛
  - ✓ نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 7,937 ، ومقطع خط الانحدار 2,894 ؛
  - ✓ كما نلاحظ أن إشارة معامل Bêta هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين الحوافز وقيم الثقافة التنظيمية ، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة للحوافز كلما زادت قوة قيم الثقافة التنظيمية؛
  - ✓ أما مستوى الدلالة بلغ  $0,05 < 0,000$  ، و هو أصغر من مستوى المعنوية 0,05 وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، و عليه نثبت صحة الفرضية الرابعة أي أنه:
- " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5% "

فتصبح معادلة خط الانحدار:

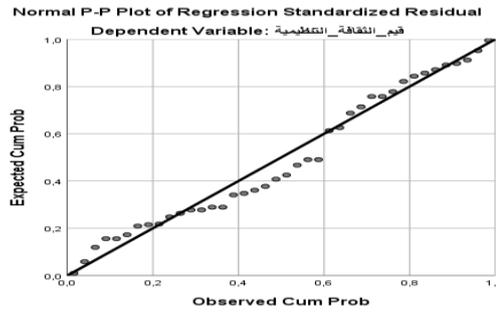
$$Y = 0,876 + 0,763X \quad (\text{الحوافز})$$

الشكل (02-06): منحنى الانحدار الخطي للحوافز و قيم الثقافة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

الشكل (02-07): مدى ملاءمة خط الانحدار



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

من خلال الرسم يتضح أن لا وجود لمشكلة فالنتائج تتوزع وفقا للتوزيع الطبيعي.

ثانيا : تحليل النتائج باستخدام الانحدار المتعدد

سنستخدم الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد الحوافز على تعزيز قيم الثقافة التنظيمية، الهدف من هذا التحليل هو معرفة تأثير كل بعد من أبعاد الحوافز وأهميته للمتغير التابع قيم الثقافة التنظيمية، ومعرفة أكثر الأبعاد(الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) تأثيرا على المتغير التابع.

لهذا تم صياغة فرضيتين فرعيتين لدراسة هذا الموضوع :

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت:

➤ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛

➤ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر للحوافز المعنوية على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت :

➤ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛

➤ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

### 1. نموذج الدراسة:

سيتم توضيح في هذا النموذج علاقة المتغيرات المستقلة الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، مع المتغير التابع (قيم الثقافة التنظيمية).

الجدول (2-24): نموذج الانحدار المتعدد

إدخال المتغيرات / إزالتها			
النموذج	إدخال المتغيرات	المتغيرات المستبعدة	الطريقة
1	الحوافز_المعنوية , الحوافز_المادية <sup>b</sup>		Enter
a. Dependent Variable: التنظيمية_الثقافة_قيم			
b. All requested variables entered.			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من الجدول أن نموذج الدراسة لم يستبعد أي متغير مستقل.

### 2. معامل الارتباط الخطي:

والجدول الموالي يبين نوع معامل الارتباط لمتغيري في النموذج و المتغير التابع

الجدول رقم (02-25) : معامل الارتباط الخطي للمتغيرين المستقلين والمتغير التابع لنموذج الدراسة

نموذج	معامل R الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
1	,804 <sup>a</sup>	,646	,627	,37843

a. Predictors: (Constant), المعنوية\_الحوافز , المادية\_الحوافز

b. Dependent Variable: التنظيمية\_الثقافة\_قيم

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من خلال الجدول (2-25) أنه من خلال استخدام طريقة الانحدار الخطي ، بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين المستقلين الحوافز المادية، و الحوافز المعنوية والمتغير التابع (قيم الثقافة التنظيمية) نسبة 80,4% وهو ما يدل على ارتباط قوي بينهما، وبلغت نسبة اختبار (R-deux (% 64,6) ، أي أن 64,6 % من التغيرات الحاصلة في قيم الثقافة التنظيمية تعود لأبعاد الحوافز (الحوافز المادية، و الحوافز المعنوية) ، والنسبة المتبقية 35.4% ترجع لعوامل أخرى.

### 3. تحليل تباين خط الانحدار المتعدد بطريقة Enter:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار المتعدد والذي يدرس "مدى ملائمة خط الانحدار للمعطيات"

#### الجدول رقم (02- 26) تحليل تباين خط الانحدار المتعدد بطريقة Enter

ANOVA<sup>a</sup>

نموذج	مجموع المربعات	درجة حرية Ddl	معدل مربعات	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار Sig
1	الانحدار	2	4,842	33,809	,000 <sup>b</sup>
	البواقي	37	,143		
	المجموع	39	14,983		

a. Dependent Variable: التنظيمية\_الثقافة\_قيم

b. Predictors: (Constant), المادية\_الحوافز, المعنوية\_الحوافز, (Constant)

#### المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج معطيات SPSS v26

من الجدول السابق نجد ما يلي :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 9,684 ومجموع مربعات البواقي هو 5,299 ، ومجموع المربعات الكلي يساوي 14,983 ؛
- درجة حرية الانحدار هي 2 ودرجة حرية البواقي 37؛
- معدل مربعات الانحدار هو 4,842 ومعدل مربعات البواقي 0,143؛
- قيمة اختبار تحليل التباين F لخط الانحدار هو 33,809؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 ، مما يعني أن النموذج معنوي و يمكن الاعتماد على نتائجه ، أي يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع ، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

#### 4- معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة Enter:

سيتم عرض النتائج الخاصة بدرجة معاملات خط الانحدار، والجدول التالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Enter :

**جدول رقم (27-02): قيم معاملات خط الانحدار المتعدد بطريقة Enter**

المعاملات <sup>a</sup>

النموذج	معامل الانحدار B	خطأ معياري	معامل Beta	قيمة T	Sig قيمة الدلالة	Tolerance	VIF
1	,740	,312		2,370	,023		
	,205	,136	,241	1,509	,140	,374	2,675
	,590	,158	,599	3,748	,001	,374	2,675

a. Dependent Variable: التنظيمية\_ الثقافة\_ قيم

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

✓ من الجدول نلاحظ أن معاملات التضخم vif أقل من 3 ، و بالتالي لا وجود لمشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات ، كما أن معاملات التسامح tolerance أقل من 1.

تم إجراء وتحليل الانحدار المتعدد لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدى ويتضح من الجدول أعلاه الذي يبين أثر المتغيرات المستقلة للحوافز في معادلة الانحدار:

- قيمة Beta لبعد الحوافز المادية قد بلغت (0,241) هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية، وقيمة (1,509)  $T =$  فهو يمثل أقل قيمة إحصائية له ، وغير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) ، حيث مستوى الدلالة  $sig=0,140$  و هو أكبر من 0,05.

لهذا نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، و عليه ننفي صحة الفرضية الفرعية الأولى و التي تنص على وجود أثر للحوافز على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت.

- قيمة Beta لبعد الحوافز المعنوية قد بلغت (0,599) هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية ، و ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فهو يمثل أكبر قيمة إحصائية (T= 3,748)، حيث مستوى الدلالة  $sig=0,001$  و هو أقل من 0,05؛

لهذا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%، و عليه نثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية و التي تنص على وجود أثر للحوافز المعنوية على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت.

ومنه يمكن تحديد خط الانحدار  $a$  ميل خط الانحدار وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + b2x2$$

$$Y = 0,740 + 0,590 X2$$

Y: المتغير التابع (قيم الثقافة التنظيمية)

X1: المتغير المستقل الحوافز المادية ، تم إخراجها من المعادلة لأنه غير دال إحصائياً

X2: المتغير المستقل الحوافز المعنوية

خامساً: اختبار صحة الفرضية الخامسة: و التي تنص على أنه:

➤ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول قيم الثقافة

التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي ، المسمى الوظيفي).

ولاختبار هذه الفرضية قمنا بتطبيق اختبار (T) Test في حالة المتغير يحتمل إجابتين، وكذا اختبار ANOVA

في حالة المتغير يحتمل أكثر من إجابتين.

1. متغير الجنس (T) Test: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية

التي لا تحمل إلا إجابتين، والهدف منه بيان هل العلاقة بين كل من الجنس والمتغير التابع (قيم الثقافة التنظيمية)

ذات دلالة إحصائية.

الجدول (2-28) نتائج اختبار (T) Test للفروق في الجنس الأفراد عينة الدراسة

مستوى دلالة الاختبار Sig	درجة الحرية df	اختبار T	اختبار فيشر F	N	الجنس	استراتيجيات نظام الحوافز على تعزيز قيم الثقافة التنظيمية
0,011	38	2,667	1,643	21	ذكور	
				19	إناث	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

من الجدول و الذي يمثل اختبار test-T لعينتين مستقلتين للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات

محور قيم الثقافة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس نلاحظ ان مستوى الدلالة 0,011 و هي أقل من 0,05 ، مما

يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول قيم الثقافة

التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

2. متغيرات (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الإداري) اختبار Anova: يقوم هذا الاختبار على

أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي تحمل أكثر من إجابتين، والهدف منه بيان هل

العلاقة بين كل من (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الإداري) والمتغير التابع (قيم الثقافة التنظيمية) ذات دلالة إحصائية.

الجدول (2-29) نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA للفروق حول قيم الثقافة التنظيمية (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الإداري)

ANOVA

		المؤشرات الإحصائية	درجة الحرية Df	متوسط مربعات الاحدار	اختبار F	Sig.
الفئة_العمرية	بين المجموعات	16,233	20	,812	1,517	,184
	داخل المجموعات	10,167	19	,535		
	المجموع	26,400	39			
المستوى_التعليمي	بين المجموعات	6,375	20	,319	3,028	,010
	داخل المجموعات	2,000	19	,105		
	المجموع	8,375	39			
الخبرة	بين المجموعات	11,392	20	,570	1,023	,482
	داخل المجموعات	10,583	19	,557		
	المجموع	21,975	39			
المستوى_الوظيفي	بين المجموعات	34,608	20	1,730	2,497	,026
	داخل المجموعات	13,167	19	,693		
	المجموع	47,775	39			

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS v26

➤ يوضح الجدول (2-29) أن قيمة (F) لقيم الثقافة التنظيمية حسب متغير الفئة العمرية قدرت بـ (1,517) وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (19) وبين المجموعات (20) وعند مستوى دلالة (sig=0,184) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول قيم الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الفئة العمرية.

➤ يبين الجدول (2-29) أن قيمة (F) لقيم الثقافة التنظيمية حسب متغير المستوى التعليمي قدرت بـ (3,028) وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (19) وبين المجموعات (20) وعند مستوى دلالة (sig=0,010) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول قيم الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

➤ يبين الجدول (2-29) أن قيمة (F) لقيم الثقافة التنظيمية حسب متغير الخبرة قدرت بـ (1,065) وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (19) وبين المجموعات (20) وعند مستوى دلالة (sig=0,482) وهو

- أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وهذا ما يعني أنه مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول قيم الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة.
- يبين الجدول (29-2) أن قيمة (F) لقيم الثقافة التنظيمية حسب متغير المسمى الوظيفي قدرت ب(2,497) وهي دالة عند درجة الحرية داخل المجموعات (19) وبين المجموعات (20) ، و مستوى دلالة (sig=0,026) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05)، مما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول قيم الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- ✓ نستنتج من خلال المعالجة الإحصائية للفرضية الخامسة ومن خلال البيانات المدونة في الجدولين السابقين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول قيم الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الفئة العمرية، الخبرة).
- ✓ و توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول قيم الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) وهو ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

## خلاصة الفصل الثاني :

من خلال هذا الفصل التطبيقي حاولنا دور الحوافز في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES عين تموشنت ، وذلك بعد تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم التطرق على توضيح أدوات الدراسة، و أخير تحليل النتائج و اختبار الفرضيات، حيث تمت الدراسة الميدانية التي قمنا بها عن طريق توزيع استمارات الاستبيان وتحليل الإجابات المتوصل إليها واستخلاص النتائج المتعلقة بتحليل فقرات الاستبيان والمتمثلة في العلاقة بين الحوافز و قيم الثقافة التنظيمية، فقد تم التوصل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و قيم الثقافة التنظيمية وأن معظم أفراد العينة يرون أن الحوافز لها اثر في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية خاصة الحوافز المعنوية.

خاتمة

سعيًا من خلال هذه الدراسة للتعرف على دور الحوافز في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث ، و منه قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين رئيسين يتمثل في القسم الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية للحوافز و قيم الثقافة التنظيمية ، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث والتعمق في إشكالية وذلك من خلال الدراسة الميدانية لشركة القفازات Top gloves latex industries بعين تموشنت، ومن خلال إجرائنا للدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

### 1. نتائج الدراسة:

#### نتائج نظرية:

- يتبين لنا ان الحوافز هي الدافع و المحرك الأساسي للمورد البشري في المؤسسة،نحو تحقيق أهدافه و اهداف النسق،لهذا العامل يولي اهتمام كبير لهذا الجانب لانها تلبي دوافعه الداخلية؛
- السعي الى زيادة الحوافز اكثر للمحافظة على بقاء المؤسسة في القمة،و بالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها؛
- تلعب الحوافز بنوعها المادية و المعنوية دور مهم في تحقيق قيم الثقافة التنظيمية في الشركة؛
- الولاء و روح الانتماء و الاستقرار،و هذا ما يؤدي الى ترسيخ الثقافة التنظيمية؛
- الاعتماد على أسلوب التحفيز الذي يعد احد اهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسات لما له من دور في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية؛
- ادراك العمال على ما يجب القيام به سواء وجد التحفيز او لا؛
- التطبيق الصارم لقيم ثقافة الشركة نابع من قناعات شخصية تشبع بها العمال من قيم و معتقدات البيئة الخارجية قبل دخولهم للشركة؛
- كسب رضا العمال و رفع من مستوى الإنتاجية،و هذا ما يتجسد في نظرية العلاقات الإنسانية التون مايو التي أعطت مكان للعامل داخل التنظيم؛
- زيادة الحوافز للعمال يعني التطبيق الصارم لقيم الثقافة التنظيمية للشركة؛
- ضرورة إعطاء فرص للعمال من اجل التكيف مع متطلبات التنظيم و اقناعهم بضرورة ما تمليه اللوائح و القوانين التنظيمية المعمول بها.

### نتائج تطبيقية:

- تعتمد شركة القفازات بعين تموشنت على الحوافز المادية و المعنوية بمستوى متوسط؛
- تتوافر قيم الثقافة التنظيمية بمستوى متوسط في شركة القفازات عين تموشنت؛
- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين الحوافز و قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%؛
- لا يوجد أثر للحوافز المادية على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت؛
- وجود أثر للحوافز المعنوية على قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات بعين تموشنت؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول قيم الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الفئة العمرية، الخبرة)؛
- و توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في شركة القفازات بعين تموشنت حول قيم الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)؛

### 2. توصيات الدراسة :

نستنتج من فحوى دراستنا جملة من التوصيات من اجل تحسين صورة الشركة على المستوى الداخلي و الخارجي مقدمة لمسؤولي شركة القفازات SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES عين تموشنت و من بينها:

- الزيادات في الرواتب، والمكافآت، والعلاوات؛
- التأكد من أن الحوافز تُمنح على أساس معايير موضوعية وواضحة للجميع لضمان العدالة والمساواة؛
- إجراء استبيانات دورية للتعرف على احتياجات وتطلعات الموظفين فيما يتعلق بالحوافز؛
- دعم الموظفين في الحصول على شهادات مهنية معترف بها؛
- تنظيم فعاليات اجتماعية وترفيهية لتعزيز روح الفريق والانتماء إلى المنظمة؛
- إنشاء برامج للموظفين الجدد لتعريفهم بثقافة المنظمة وتعزيز شعورهم بالانتماء؛
- نشر إنجازات الموظفين على المنصات الداخلية للمنظمة؛
- إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم؛
- إنشاء لجان أو فرق عمل تتضمن موظفين من مختلف المستويات للمساهمة في تحسين العمليات والسياسات؛
- التأكد من أن الحوافز لا تُفقد بريقها مع مرور الوقت، من خلال تجديدها وتحديثها بانتظام.

باستخدام هذه التوصيات والمقترحات، يمكن للشركة تحسين نظام الحوافز لديها، مما يساهم في زيادة رضا الموظفين وتحسين أدائهم وولائهم للمنظمة.

### 3. آفاق الدراسة :

في ضوء أهداف بحثنا والنتائج المتوصل إليها استكمالاً لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

1. "الحوافز والتقدير كعوامل لتعزيز الثقافة التنظيمية: دراسة حالة لشركة كبرى؛
2. "دور الحوافز في تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية"؛
3. "تحليل دور الحوافز في تحسين التفاعل الوظيفي وتعزيز الثقافة التنظيمية؛
4. "الحوافز المستدامة ودورها في تعزيز الابتكار والثقافة التنظيمية"؛
5. "دور الحوافز في تعزيز القيم المؤسسية والثقافة التنظيمية: منظور إداري؛
6. تصميم نظام حوافز فعال لتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسات الناشئة .

المراجع

## قائمة المراجع

### Références

1. Limited, V. P. (2009). *Organizations and Behavior*. New Delhi, India:: Vendor Vasishtha.
2. Safi, D. &. (2020). .The role of the incentive system in achieving job satisfaction for human resources inthe Algerian public economic institution. *Journal of North African Economics* , 16 (23) , 507–522.
3. Schein, E. H. ( 2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Ed. . USA:: John Wiley & Sons.
4. ادريس, ط. م . (2007). *الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل*. الأردن :دار وائل.
5. الازهر, ب. م . (2020). *حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية* . مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 04.
6. الباقي, ع. ع . (1996). *إدارة الأفراد* . القاهرة، مصر : مكتبة عين شمس.
7. البنوي, ن . (2005). *اتجاهات المديرين في الوزارات الأردنية نحو الالتزام بالقيم الثقافية* .مذكرة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة.
8. الدليمي, س. ا . (2018). *اثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي في الجامعات الرسمية الاردنية لإقليم الشمال* . مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 10، العدد 21.
9. الزعبي, خ. ي . (2008). *أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك* .، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة، م 22 ع 01.
10. الزهراني, ح. ب . (2011). *الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول لدى معلمي المرحلة الابتدائية* .المجلد د.ط ) . السعودية جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.
11. السلمي, ع . (1985). *إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية* . القاهرة، مصر :مكتبة غريب.
12. الشهابي, خ. ك . (2009). *السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى* ، الأردن: دار اثناء.

13. العبدالات, ه. ا. (2011). *أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية* . Récupéré sur <https://kenanaonline.com/>.
14. العميان, م. م. س. (2004). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الأردن: ط1 دار وائل للنشر و التوزيع.
15. القريوتي, م. ق. (2009). *السلوك التنظيمي*. الطبعة الخامسة. عمان، الأردن: دار وائل،.
16. القريوتي, م. ق. (2009). *مبادئ الادارة النظرية والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة*. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
17. الوافي, ا. (2012). *التحفيز وأداء الممرضين*. منكرة ماجستير. الجزائر: جامعة قسنطينة2 .
18. بكر, م. م. م. (2005). *التنظيم الإداري للمنشأة*. الإسكندرية، مصر: لدار الجامعية للنشر والتوزيع.
19. بكر, م. م. م. (2008). *إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. مصر: الدار الجامعية،الإسكندرية.
20. بوفلجة, غ. (1998). *لقيم الثقافية والتسيير*. دار العرب للطباعة والنشر، الجزائر، ط1.
21. جلاب, إ. د. (2011). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. عمان: الطبعة الاولى، دار صفاء.
22. حتاملة, ع. ر. (2013). *دور الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن -محافظة اربد، المجلة الأردنية للأعمال، المجلد 9، العدد 4*.
23. حريم, ح. (2010). *مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات .العمليات الإدارية .وظائف المنظمة*. عمان،الأردن: ، الطبعة الثانية،دار حامد.
24. حسان, ل. ق. (2022). *الحوافز ودورها في تنمية الانتماء الوظيفي للعاملين*. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية مجلد (08)، عدد.(01)
25. حسونة, ف. (2008). *إدارة الموارد البشرية* ، ط 1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
26. خيرى, ا. (2014). *التميز التنظيمي*. عمان، الاردن: دار الراهية.
27. زيد, ع. ا. (2020). *الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري- دراسة استطلاعية الرأء عينة من موظفي مديرية تربية صلاح الدين، مجلة جامعة النبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد،12، العدد 2*.

28. شنيق, ع. ا. (2008). لحوافز والفعالية التنظيمية. *مذكرة ماجستير*. سكيكدة، الجزائر: جامعة 20 أوت 55 سكيكدة.
29. صالح, س. ز. (2009). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية . *مذكرة ماجستير ( غير منشورة )* . جامعة حلوان، مصر .
30. طرطار, أ. (1993). *الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة* . الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية.
31. كنيغان, ا. ،. (2017). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين . *مذكرة ماجستير* . كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
32. كيسرى و دايرة, م. ع. (2017). الثقافة التنظيمية و أثرها على تمكين العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة ارسلور متال الجزائر . *مجلة المؤسسة، العدد 06*.
33. لواتي, خ : . (2021). أثر الثقافة التنظيمية على التوافق الاستراتيجي لاستخدامات نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP دراسة عينة من مؤسسات العاملة في قطاع النفط . *أطروحة دكتوراه علوم، في علوم التسيير* . جامعة ورقلة.
34. ماهر, أ. (s.d.) .
35. مرماط, ن. (2016). دور الثقافة التنظيمية في فعالية نظام الحوافز في المنظمة دراسة حالة جامعة العقيد أكلي محند أولحاج - البويرة . *أطروحة دكتوراه في علوم التسيير* . الجزائر : جامعة الجزائر (03).
36. منيف, ل. (2018). *تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي* . بجاية، الجزائر: دار المتقف للنشر والتوزيع.
37. نايف, ب. س . . (2001). *إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد* . عمان : دار وائل للنشر .
38. نوري, م . (2014). *تسيير الموارد البشرية، الطعة الرابعة* . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
39. وافية, ص. (2013). لثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا . *أطروحة دكتوراه غير منشورة* . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر .

40. وليد, ق. ع. (2017). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لعاملين في المؤسسات الخاصة - دراسة ميدانية بمجمع الورود للروائح والعطور بكوينين الوادي، منكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جمعة الوادي.

الملاحق

الملحق رقم (01) : أداة الدراسة (الاستبيان)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الموارد البشرية

استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان - دور الخوافر في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية - دراسة حالة مصنع القفازات **TOP GLOVES** بعين تموشنت - ، ونحيطكم علماً أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط ، نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ولكم منا فائق الشكر والتقدير

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

		أنثى	ذكر	الجنس
أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
دراسات عليا	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي
أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة
متصرف فأكثر	ملحق رئيسي للإدارة	عون تحكم	عون تنفيذي	المسمى الوظيفي

سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					<b>البعد الأول: الحوافز المادية</b>	
					تشعر بالرضا من خلال ما تتقاضاه من رواتب وعلاوات .	01
					هل الأجر الذي تتقاضاه مناسب للمجهود الذي تبذله .	02
					نظام الحوافز المادية عادل بين جميع العاملين.	03
					توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على إنجاز الأعمال بكفاءة.	04
					الحوافز التي تقدمها لك مؤسستك تعمل على تحسين أداءك.	05
					تقدم مؤسستك تعويضات مالية إضافية مقابل العمل الإضافي خارج الدوام .	06
					يمتاز نظام توزيع المردودية بالعدالة .	07
					تسعى المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الأدنى للعاملين.	08
					المكافآت المادية في المؤسسة تشجع على بذل المزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها.	09
					للمكافأة المادية تأثير على عدم تغييبك عن العمل .	10
					تمنح المؤسسة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري.	11
					توفير المواصلات لك من طرف المؤسسة يشجعك على احترام أوقات العمل.	12
					قيام المؤسسة بدورات تكوين وتدريب يقوي لديك الدافع في البقاء في المؤسسة.	13
					<b>البعد الثاني: الحوافز المعنوية</b>	
					مشاركتك في تسيير شؤون المؤسسة تخلق لديك شعور بالانتماء إلى المؤسسة	14
					يهتم العاملون في المؤسسة بالحصول على الحوافز المعنوية مثل: الشكر، الثناء، التقدير و الاحترام	15
					تقدم المؤسسة شهادات الشكر والتقدير للعامل المتميز .	16
					تشعر بالاحترام والتقدير في مؤسستك	17
					فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتك.	18
					أنت راض عن كيفية تطبيق نظام الترقية في مؤسستك .	19
					إذا أنجزت عملك في وقته فهل تتلقى اعترافا بالإنجاز من طرف رئيسك .	20
					تأخذ المؤسسة بآراء العمال واقتراحاتهم ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات.	21

					22	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للعاملين مما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.
					23	تعمل الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحقيق المردود الأدائي.
					24	تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال و تطوير قدراتهم.
					25	تفاعلك في المؤسسة يساهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية بينك وبين العمال.
					26	اهتمام المؤسسة بمنح الشهادات التقديرية للعمال يزيد من كفاءتهم.

المحور الثاني: قيم الثقافة التنظيمية

سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					القيم السائدة في المؤسسة تزيد في الروابط بين العمال .	27
					تناسب قيمك ومعتقداتك مع قيم ومعتقدات المؤسسة.	28
					يسود مناخ العمل الثقة المتبادلة بين جميع الأفراد	29
					الثقة المتبادلة بين العاملين توفر فرصة للتعاون و العمل كفريق .	30
					يتم الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين دون قيود أو حواجز.	31
					درجة تحكم و سيطرة المسؤولين ضئيلة وهامش الحرية معتبر.	32
					يقوم المدير بإصدار التعليمات إلى مرؤوسيه بشكل سلس ومرن .	33
					تدعم الإدارة العليا استقلالية الأفراد في إبداء آرائهم بحرية لحل المشكلات المتوقعة .	34
					تعمل مؤسستك على تنمية مبدأ التعاون والعمل الجماعي	35
					يستمتع المدراء بعناية لمرؤوسيهم و يشجعونهم على إيجاد الحلول.	36
					تتيح لك مؤسستك الفرصة من أجل تقديم رؤى وطرح أفكار جديدة.	37
					يوجد التزام واضح من قبل العمال على تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة .	38
					نظام الرقابة في مؤسستك صارم	39
					تهتم مؤسستك بمبدأ احترام الوقت .	40
					يتم اتخاذ القرارات بشكل شفاف في مؤسستك.	41
					تعمل مؤسستك على تطوير مهارات العاملين.	42
					تعمل مؤسستك على تعزيز السلوكيات الايجابية بين العاملين.	43
					تساهم المؤسسة في تحقيق الشعور بالهوية المهنية لدى العاملين .	44

الملحق رقم (02) قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم / الكلية / الجامعة
01	رجم خالد	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 1
02	منقوري منال	محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
03	عمير فضيلة	محاضرة أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

## الملحق رقم (03) مخرجات برنامج spss

```
GET
  FILE='C:\Users\dell\Downloads\فاطمة.sav'.
DATASET NAME DataSet10 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=ع1 ع2 ع3 ع4 ع5 ع6 ع7 ع8 ع9 ع10 ع11 ع12 ع13 ع14 ع15 ع16 ع17 ع18
ع19 ع20 ع21 ع22 ع23 ع24
ع25 ع26 ع27 ع28 ع29 ع30 ع31 ع32 ع33 ع34 ع35 ع36 ع37 ع38 ع39 ع40 ع41 ع42
ع43 ع44
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

### معامل الارتباط الفا كرونباخ لاداة الدراسة

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,949	44

### الفا كرونباخ للبعد الأول من المحور الاول

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	13

### الفا كرونباخ للبعد الثاني من المحور الاول

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	13

### الفا كرونباخ المحور الاول

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,924	26

### الفا كرونباخ المحور الثاني

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	18

### Correlations

		المادية الحوافز	المعنوية الحوافز	التنظيمية الثقافة قيم
المادية الحوافز	Pearson Correlation	1	,791**	,716**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	40	40	40
المعنوية الحوافز	Pearson Correlation	,791**	1	,790**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	40	40	40
التنظيمية الثقافة قيم	Pearson Correlation	,716**	,790**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

NONPAR CORR

/VARIABLES=المادية\_الحوافز\_المعنوية\_الحوافز\_التنظيمية\_الثقافة\_قيم  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE .

### Correlations

		المادية الحوافز	المعنوية الحوافز	التنظيمية الثقافة قيم	
Spearman's rho	المادية الحوافز	Correlation Coefficient	1,000	,611**	,634**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	40	40	40
	المعنوية الحوافز	Correlation Coefficient	,611**	1,000	,679**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	40	40	40
	التنظيمية الثقافة قيم	Correlation Coefficient	,634**	,679**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=الحوافز\_التنظيمية\_الثقافة\_قيم

/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

### Correlations

		التنظيمية الثقافية قيم	الحوافز
التنظيمية الثقافية قيم	Pearson Correlation	1	,790**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
الحوافز	Pearson Correlation	,790**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

NONPAR CORR  
/VARIABLES=الحوافز\_التنظيمية\_الثقافة\_قيم  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

### Frequency Table

#### المتغيرات الشخصية

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	52,5	52,5	52,5
	أنثى	19	47,5	47,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

		عمرية فئة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة_30_من_أقل	19	47,5	47,5	47,5
	سنة_40_إلى_31_من	16	40,0	40,0	87,5
	سنة_50_إلى_41_من	3	7,5	7,5	95,0
	سنة_50_من_أكثر	2	5,0	5,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

		تعليمي مستوى			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	ثانوي	7	17,5	17,5	17,5
	جامعي	31	77,5	77,5	95,0
	عليا دراسات	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

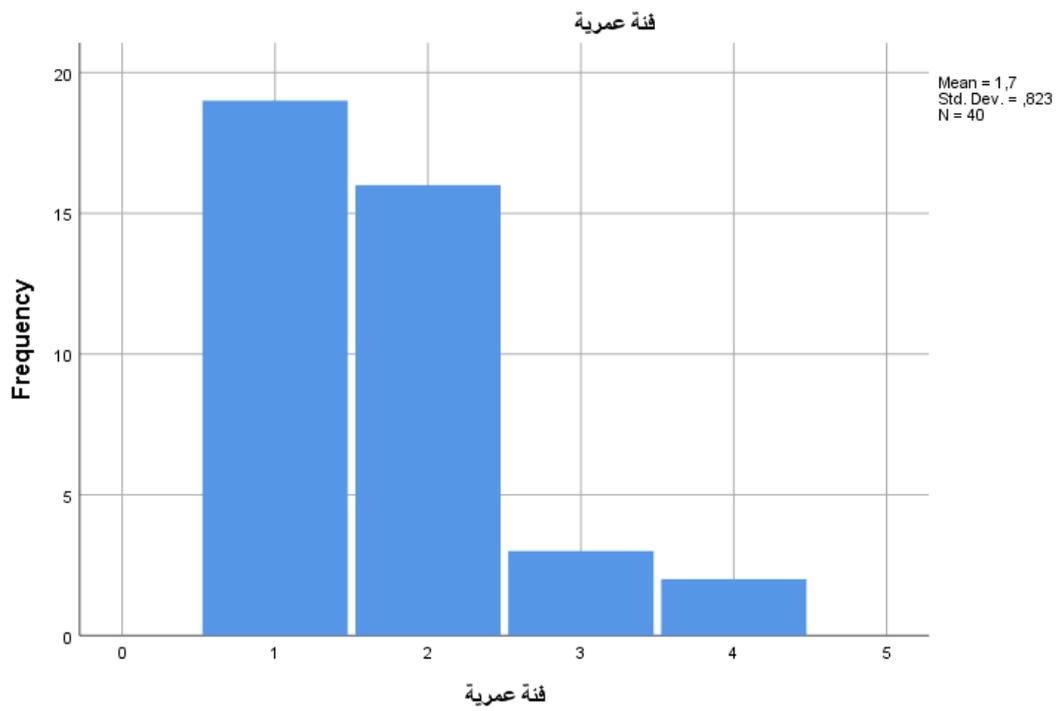
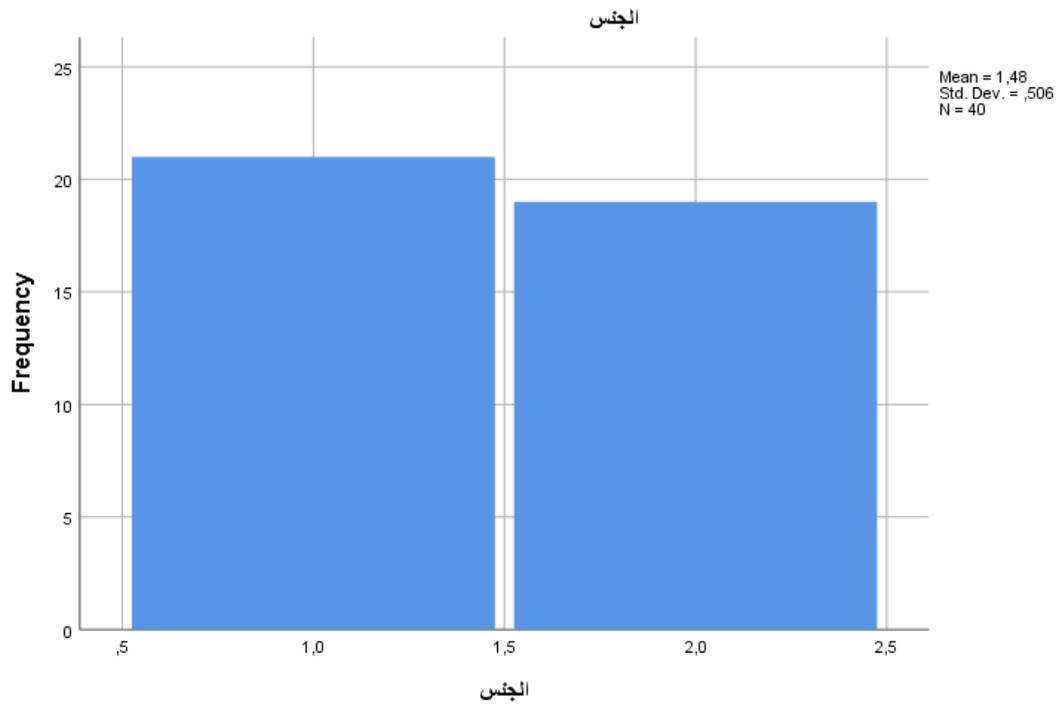
### الخبرة

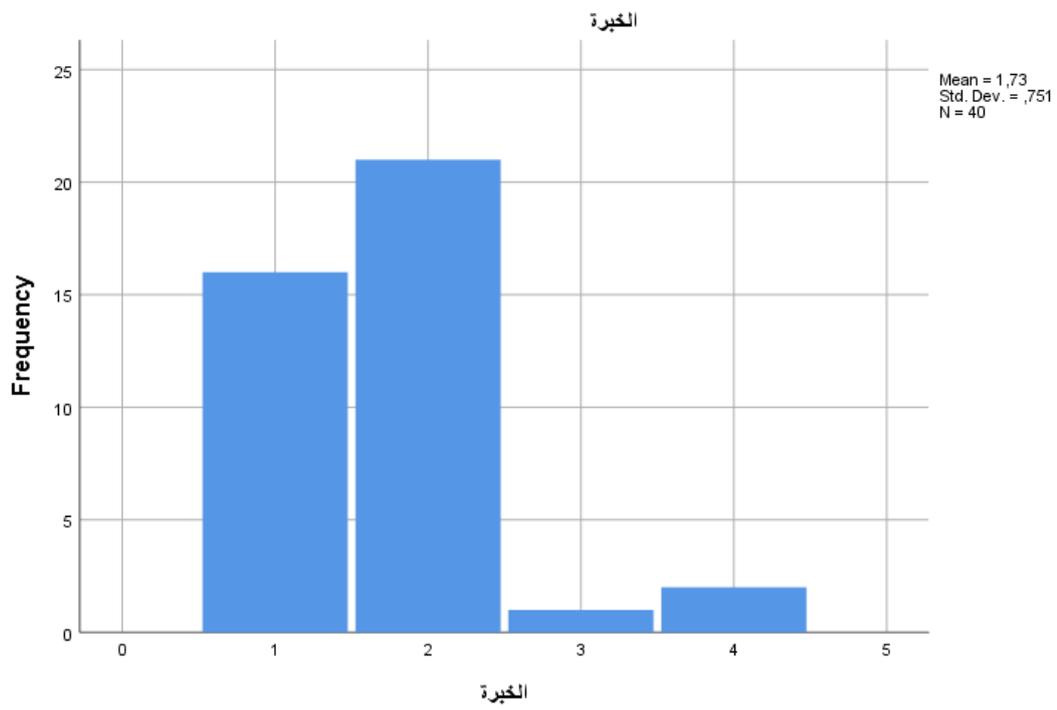
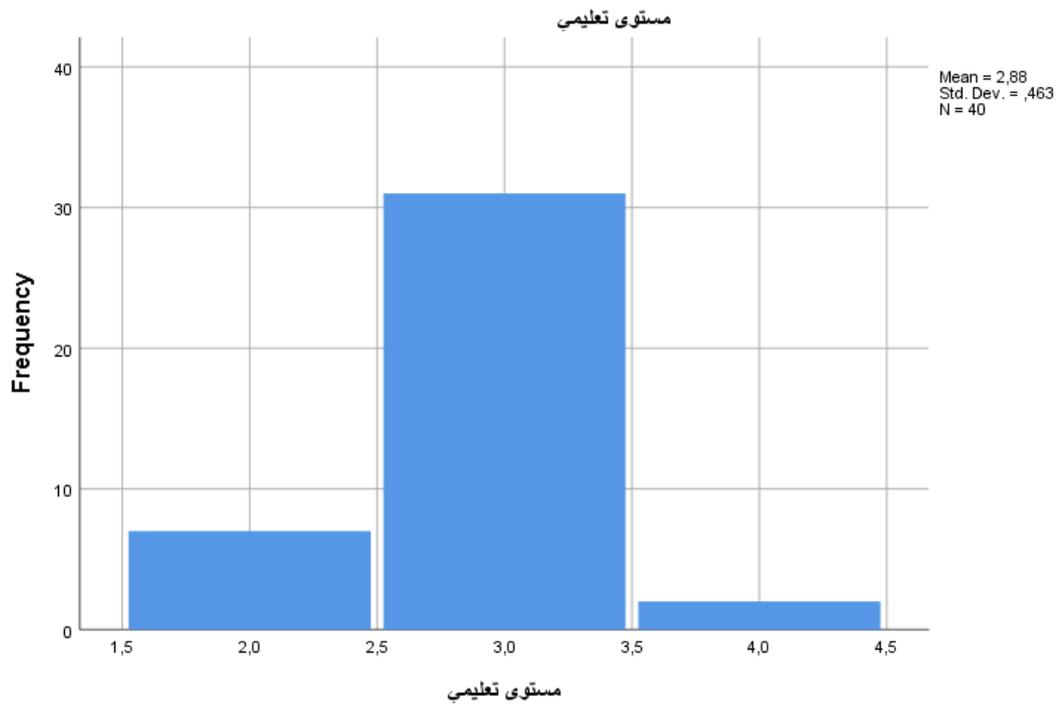
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	16	40,0	40,0	40,0
	سنوات 10 إلى 5 من	21	52,5	52,5	92,5
	سنة 20 إلى 11 من	1	2,5	2,5	95,0
	سنة 20 من أكثر	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

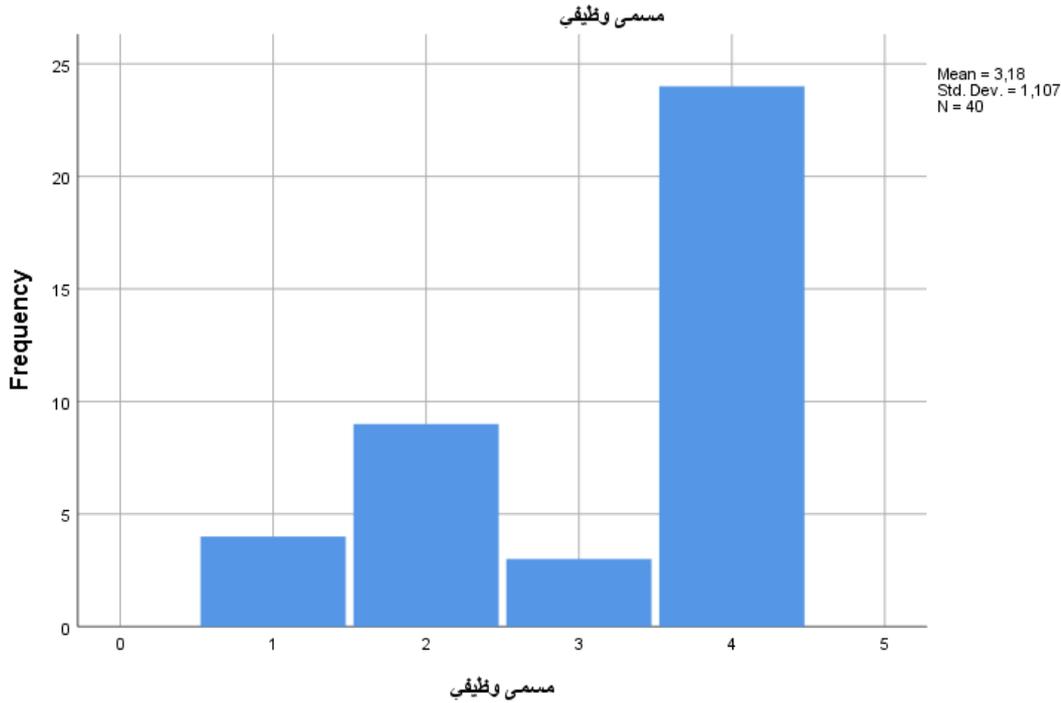
### وظيفي مسمى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تنفيذي عون	4	10,0	10,0	10,0
	تحكم عون	9	22,5	22,5	32,5
	للإدارة رئيسي ملحق	3	7,5	7,5	40,0
	فأكثر متصرف	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## Histogram







FREQUENCIES VARIABLES=ع1 ع2 ع3 ع4 ع5 ع6 ع7 ع8 ع9 ع10 ع11 ع12 ع13  
المادية\_الحوافز  
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN MEDIAN  
/ORDER=ANALYSIS.

المتوسطات و الانحرافات المعيارية  
mean متوسطات  
std deviation الانحرافات المعيارية

## الحوافز المادية

### Frequency Table

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المادية_الحوافز	40	1,00	4,00	2,9821	,72821
من تتقاضاه ما خلال من بالرضا تشعر .وعلاوات رواتب	40	1	5	3,30	1,224
للمجهود مناسب تتقاضاه الذي الأجر هل . تبذله الذي	40	1	4	2,90	1,215

جميع بين عادل المادية الحوافز نظام العاملين.	40	1	4	2,68	,971
الاستثنائية للعلاوات نظاما المؤسسة توفر الأعمال انجاز على الموظفين لتشجيع بكفاءة.	40	1	4	2,43	,984
تعمل مؤسستك لك تقدمها التي الحوافز أداءك تحسين على.	40	1	5	2,80	1,067
إضافية مالية تعويضات مؤسستك تقدم . الدوام خارج الإضافي العمل مقابل.	40	1	4	2,50	1,109
. بالعدالة المردودية توزيع نظام يمتاز.	40	1	5	2,80	,992
المكافآت زيادة إلى المؤسسة تسعى للعاملين الأدنى المردود لتحسين المادية.	40	1	4	2,80	,992
على تشجع المؤسسة في المادية المكافآت للحصول المتابعة و الجهد من المزيد بذل عليها.	40	1	5	3,25	1,149
عن تغييرك عدم على تأثير المادية للمكافأة العمل .	40	1	5	3,35	1,252
المتميزين الموظفين بعض المؤسسة تمنح دوري بشكل تشجيعية علاوة.	40	1	5	2,62	1,213
المؤسسة طرف من لك المواصلات توفير العمل أوقات احترام على يشجعك.	40	1	5	3,70	1,159
وتدريب تكوين بدورات المؤسسة قيام المؤسسة في البقاء في الدافع لديك يقوي.	40	1	5	3,73	1,281
Valid N (listwise)	40				

FREQUENCIES VARIABLES=ع14 ع15 ع16 ع17 ع18 ع19 ع20 ع21 ع22 ع23 ع24 ع25 ع26  
المعنوية\_ الحوافز  
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN  
/ORDER=ANALYSIS.

## الحوافز المعنوية

### Descriptive Statistics

N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
---	---------	---------	------	----------------

المؤسسة شؤون تسيير في مشاركتك	40	1	5	3,53	1,109
المؤسسة إلى بالانتماء شعور لديك تخلق					
بالحصول المؤسسة في العاملون يهتم الثناء، الشكر، مثل المعنوية الحوافز على الاحترام و التقدير	40	1	5	3,38	,979
والتقدير الشكر شهادات المؤسسة تقدم . المتميز للعامل	40	1	4	2,43	,984
مؤسستك في والتقدير بالاحترام تشعر	40	1	5	3,27	,987
الوظيفي والتقدم المهني النمو فرص وظيفة في متوفرة	40	1	5	3,28	1,198
الترقية نظام تطبيق كيفية عن راض أنت . مؤسستك في	40	1	5	2,45	,986
تتلقى فهل وقته في عملك أنجزت إذا . رئيسك طرف من بالإنجاز اعترافا	40	1	5	3,28	1,062
واقترحاتهم العمال بأراء المؤسسة تأخذ القرارات اتخاذ في إشرافهم ويتم	40	1	5	2,80	1,181
للعاملين السلطة بتفويض الرؤساء يقوم الموكلة بالأعمال القيام على يساعدهم مما إلهم.	40	1	5	3,22	1,025
أنواعها بمختلف المعنوية الحوافز تعمل الأدائي المردود تحقيق على	40	1	5	3,33	,971
و العمال بتكوين كثيرا المؤسسة تهتم قدراتهم تطوير	40	1	5	3,55	1,061
تدعيم في يساهم المؤسسة في تفاعلك العمال وبين بينك الاجتماعية العلاقات	40	1	5	3,67	1,118
التقديرية الشهادات بمنح المؤسسة اهتمام كفاءتهم من يزيد للعمال	40	1	5	3,15	1,027
Valid N (listwise)	40				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الحوافز	40	1,31	4,46	3,0837	,64145
المادية الحوافز	40	1,00	4,00	2,9821	,72821
المعنوية الحوافز	40	1,62	4,92	3,1788	,62913
Valid N (listwise)	40				

FREQUENCIES VARIABLES=ع27 ع28 ع29 ع30 ع31 ع32 ع33 ع34 ع35 ع36 ع37 ع38 ع39 ع40  
ع41 ع42 ع43 ع44

التنظيمية الثقافة قيم  
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN  
/ORDER=ANALYSIS.

## قيم الثقافة التنظيمية

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
في تزيد المؤسسة في السائدة القيم العمال بين الروابط .	40	1	5	3,15	1,189
ومعتقدات قيم مع ومعتقداتك قيمك تتناسب المؤسسة .	40	1	5	3,10	1,172
جميع بين المتبادلة الثقة العمل مناخ يسود الأفراد	40	1	5	3,08	,971
فرصة توفر العاملين بين المتبادلة الثقة كفريق العمل و للتعاون	40	1	5	3,53	1,012
المرؤوسين و الرؤساء بين الاتصال يتم حواجز أو قيود دون	40	1	5	3,23	1,050
ضئيلة المسؤولين سيطرة و تحكم درجة معتبر الحرية و هامش	40	1	5	3,02	1,000
إلى التعليمات بإصدار المدير يقوم ومرن سلس بشكل مرؤوسيه	40	1	4	3,30	,939
في الأفراد استقلالية العليا الإدارة تدعم المشكلات لحل بحرية آرائهم إبداء المتوقعة .	40	1	4	2,98	,891
التعاون مبدأ تنمية على مؤسستك تعمل الجماعي والعمل	40	1	4	2,97	,974
و لمرؤوسيهم بعناية المدراء يستمع الحلول إيجاد على يشجعونهم	40	1	4	3,18	1,035
تقديم أجل من الفرصة مؤسستك لك نتيج جديدة أفكار وطرح رؤى	40	1	5	3,03	1,050
على العمال قبل من واضح التزام يوجد والقوانين الأنظمة عليه تنص ما تطبيق المعتمدة .	40	1	5	3,15	1,099
صارم مؤسستك في الرقابة نظام	40	1	5	3,53	,987
. الوقت احترام بمبدأ مؤسستك تهتم	40	1	5	3,75	1,056
في شفاف بشكل القرارات اتخاذ يتم مؤسستك	40	1	5	3,08	1,023
مهارات تطوير على مؤسستك تعمل العاملين	40	1	5	3,58	,958

السلوكيات تعزز على مؤسستك تعمل العاملين بين الايجابية	40	1	5	3,38	1,102
بالهوية الشعور تحقيق في المؤسسة تساهم العاملين لدى المهنية	40	1	5	3,13	1,017
Valid N (listwise)	40				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التنظيمية_الثقافة_قيم	40	1,11	4,56	3,2292	,61981
Valid N (listwise)	40				

### Correlations

		الحوافز	التنظيمية_الثقافة_قيم
الحوافز	Pearson Correlation	1	,790**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
التنظيمية_الثقافة_قيم	Pearson Correlation	,790**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: التنظيمية\_الثقافة\_قيم

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,790 <sup>a</sup>	,624	,614	,38516

a. Predictors: (Constant), الحوافز

b. Dependent Variable: التنظيمية\_الثقافة\_قيم

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,345	1	9,345	62,995	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,637	38	,148		
	Total	14,983	39			

a. Dependent Variable: التنظيمية\_الثقافة\_قيم

b. Predictors: (Constant), الحوافز

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	,876	,303		2,894	,006
	الحوافز	,763	,096	,790	7,937	,000

a. Dependent Variable: التنظيمية\_الثقافة\_قيم

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT التنظيمية_الثقافة_قيم
/METHOD=ENTER المعنوية_الحوافز_المادية_الحوافز
/PARTIALPLOT ALL
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) .

```

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعنوية_الحوافز, المادية_الحوافز <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: التنظيمية\_الثقافة\_قيم

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change
1	,804 <sup>a</sup>	,646	,627	,37843	,646

a. Predictors: (Constant), المعنوية\_الحوافز, المادية\_الحوافز

b. Dependent Variable: التنظيمية\_الثقافة\_قيم

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,684	2	4,842	33,809	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,299	37	,143		
	Total	14,983	39			

a. Dependent Variable: التنظيمية\_الثقافة\_قيم

b. Predictors: (Constant), المعنوية\_الحوافز, المادية\_الحوافز

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

	B	Std. Error	Coefficients Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,740	,312		2,370	,023		
المادية_الحوافز	,205	,136	,241	1,509	,140	,374	2,675
المعنوية_الحوافز	,590	,158	,599	3,748	,001	,374	2,675

a. Dependent Variable: التنظيمية\_الثقافة\_قيم

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F
العمرية_الفئة	Between Groups	16,233	20	,812	1,517
	Within Groups	10,167	19	,535	
	Total	26,400	39		
التعليمي_المستوى	Between Groups	6,375	20	,319	3,028
	Within Groups	2,000	19	,105	
	Total	8,375	39		
الخبرة	Between Groups	11,392	20	,570	1,023
	Within Groups	10,583	19	,557	
	Total	21,975	39		
الوظيفي_المسمى	Between Groups	34,608	20	1,730	2,497
	Within Groups	13,167	19	,693	
	Total	47,775	39		

# الفهرس

خطة البحث

IV	الإهداء.....
V	الشكر.....
VI	الملخص.....
VIII	قائمة المحتويات.....
X	قائمة الجداول.....
XII	قائمة الأشكال.....
XIV	قائمة الملاحق.....
أ-ج	مقدمة.....

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للحوافز و الثقافة التنظيمية

02	تمهيد.....
03	المبحث الأول الأدبيات النظرية للحوافز و الثقافة التنظيمية.....
03	المطلب الأول الاطار النظري للحوافز.....
03	الفرع الأول تعريف الحوافز.....
04	الفرع الثاني أهمية و اهداف الحوافز.....
05	الفرع الثالث أنواع الحوافز.....
07	الفرع الرابع أسس و مقومات نظام الحوافز.....
10	المطلب الثاني الاطار النظري للثقافة التنظيمية.....
10	الفرع الأول تعريف و أهمية الثقافة التنظيمية.....

12	..... الفرع الثاني خصائص و مكونات الثقافة التنظيمية
15	..... الفرع الثالث أنواع الثقافة التنظيمية
16	..... الفرع الرابع اليات بناء الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها
17	..... المطالب الثالث العلاقة بين الحوافز و قيم الثقافة التنظيمية
17	..... الفرع الأول قيم الثقافة التنظيمية
18	..... الفرع الثاني أنواع و تصنيفات القيم
19	..... الفرع الثالث دور الحوافز في دعم قيم الثقافة التنظيمية
20	..... الفرع الرابع الثقافة التنظيمية و قيم العمل و أداء العاملين بالمنظمة
21	..... <b>المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للحوافز و الثقافة التنظيمية</b>
21	..... المطالب الأول الدراسات السابقة
21	..... الفرع الأول الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل
23	..... الفرع الثاني الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع
26	..... الفرع الثالث الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين معا
27	..... المطالب الثاني مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
28	..... المطالب الثالث مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
30	..... <b>خلاصة الفصل الأول</b>

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لدور الحوافز في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية في شركة القفازات SARL  
TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES لولاية عين تموشنت

32	تمهيد .....
33	المبحث الأول الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة .....
33	المطلب الأول الطريقة المعتمدة في الدراسة .....
33	الفرع الأول منهج الدراسة .....
33	الفرع الثاني متغيرات الدراسة .....
33	الفرع الثالث مجتمع و عينة الدراسة .....
35	المطلب الثاني الأدوات المستخدمة في الدراسة .....
35	الفرع الأول الأدوات المستخدمة في جمع البيانات .....
36	الفرع الثاني الأدوات الإحصائية المستخدمة .....
37	المطلب الثالث صدق و ثبات أداة الدراسة .....
41	المبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج الدراسة.....
41	المطلب الأول عرض و تحليل الجزء الأول من الاستبيان.....
41	الفرع الأول الخصائص العامة لعينة الدراسة.....
42	الفرع الثاني الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة.....
43	المطلب الثاني عرض و تحليل الجزء الثاني من الاستبيان.....
43	الفرع الأول قياس متغير الحوافز .....
48	الفرع الثاني قياس متغير قيم الثقافة التنظيمية.....
50	المطلب الثالث مناقشة و اختبار صحة الفرضيات.....

61	..... خلاصة الفصل الثاني
62	..... خاتمة
65	..... المراجع
70	..... الملاحق
89	..... الفهرس

