

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

دور التحفيز في إحداث التغيير الثقافي
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الأغواط

من إعداد الطالبة:
- أم الخير قمو

الأستاذ المشرف
- عبد القادر بن برطال

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
- د. الهاشمي بجاج	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
- د. عبد القادر بن برطال	أستاذ	مقررا
- د. يوسف خنيش	أستاذ	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

قال تعالى ((ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه)) لقمان ١٢

عندما يكون العمل رائعا والعطاء مميزا وحين يكون الإبداع منهجا سيصبح الشكر واجبا والثناء لازما.

أستاذي الفاضل عبد القادر بن برطال، أتقدم إليك بخالص الشكر والامتنان على دعمك وتوجيهاتك القيمة التي كانت لبنة أساسية في بناء هذا الإنجاز، أسأل الله أن يجزيك كل خير وينير دربك بالنجاح والسعادة.

أستاذي الهاشمي بعاج، أشكرك كل الشكر عما قدمته من عطاء وفناء، شكرا لجهودك على مساعدتي في إظهار أفضل أداء، لك مني صادق الدعاء وعظيم الامتنان.

مع كل الشكر والتقدير لجميع من ساعدوني في الحصول على البيانات اللازمة لإتمام هذا العمل شكرا لكل الأساتذة المحترمين.

شكرا لكل من كان له الفضل في تعليمي منذ بداية مسيرتي إلى النهاية.

الإهداء

﴿وآخر دعوانهم ان الحمد لله رب العالمين﴾

أهدي مذكرة تخرجي، للذين تكبدوا عناء مجيئي إلى هذا العالم، وعرفوني عندما لم أعرف نفسي، وأحبوني عندما كنت مجرد كتلة غير فائدة من العظام واللحم حبا سرمديا حانيا غير مشروط... إلى أمي وأبي

إلى أعمدتي الثابتة في الحياة، الداعمين الساندين أرضي الصلبة وجداري المتين، إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين (أختي نور الهدى وأخي عبد الله)

إلى من كان لي يد العون والسند، وكان شريكا في رحلة إعداد مذكرة تخرجي، أتمنى لك دوام النجاح والتوفيق في كل مساعيك وأعمالك القادمة، إلى خطيبي وزوجي بإذن الله تعالى أمين.

إلى من عرفتنني بهم الحياة، إلى من شاركوني حزني وفرحي، إلى من ساندين يوما، إلى كل الصديقات الغاليات، أتمنى لكن دوام النجاح والتوفيق في كل مساعيكن.

وأخيرا من قال أنا لها " نالها " وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها، ما كنت لأفعل دون توفيق من الله، ها هو اليوم العظيم هنا اليوم الذي أجريت سنوات دراستي شاقة حاملة بها حتى تواليت بمنه وكرمه لفرحة التمام، فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا وأملا إلا وأغرقني سرورا وفرحا ينسيني مشقتي.



الشكر	V
الإهداء	V
الملخص	V
فهرس المحتويات	V
مقدمة عامة	أ-ط
الفصل الأول: الجانب النظري للدراسية	
تمهيد	11
المبحث الأول: التحفيز	12
أولاً. تعريف التحفيز	12
ثانياً. أهمية الحافز	13
ثالثاً. أهداف التحفيز	16
رابعاً. أنواع الحوافز	17
خامساً. خصائص نظام الحوافز الفعال	23
سادساً. نظريات التحفيز	24
المبحث الثاني: التغيير الثقافي داخل المنظمة	35
المطلب الأول: مفهوم التغيير الثقافي	35
أولاً. مفهوم الثقافة التنظيمية	35
ثانياً. مكونات الثقافة التنظيمية	36
المطلب الثاني: التغيير الثقافي	38
أولاً. تعريف التغيير الثقافي	38
ثانياً. عوامل التغيير الثقافي	41
ثالثاً. أسباب التغيير الثقافي	43
رابعاً. أهداف التغيير الثقافي	45
المطلب الثالث: بناء وإدارة الثقافة التنظيمية	46
أولاً. دواعي إدارة الثقافة التنظيمية	46
ثانياً. بناء ثقافة المنظمة	47
المطلب الثالث: استراتيجيات البناء والمحافظة على الثقافة التنظيمية	49
ثالثاً. استراتيجيات بناء ثقافة المنظمة	49
رابعاً. المحافظة على ثقافة المنظمة وعلاقتها بالتغيير	51
خلاصة الفصل	53

الفصل الثاني: تأثير التحفيز على التغيير الثقافي في مؤسسة إتصالات الجزائر	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
56	أولا. نشأة مؤسسة " اتصالات الجزائر "
57	ثانيا. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط
57	ثالثا. المهام الموكلة لمركز الاغواط
58	رابعا. الخريطة التنظيمية للمديرية
59	خامسا. أهدافها
59	سادسا. نشاطاتها
59	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس
59	المطلب الأول: خطوات تقييم وتنفيذ أداة الدراسة
60	أولا. منهج الدراسة
60	ثانيا. خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة
61	ثالثا. صدق الدراسة
62	المطلب الثاني: عرض خصائص مجتمع الدراسة
62	أولا. التعريف بعينة الدراسة
63	ثانيا. العينة الميدانية للدراسة
64	ثالثا. الدراسة الوصفية
69	المطلب الثالث: دراسة اتجاه العام لعبارات المحاور
70	أولا. تحليل اتجاهات عبارات المتغير المستقل التحفيز
73	ثانيا. تحليل اتجاهات عبارات المتغير التابع التغيير الثقافي
77	المبحث الثالث: تقييم جودة النموذج واختبار الفرضيات
77	المطلب الأول: اختبار جودة النموذج القياسي
77	أولا. صدق التقارب
79	ثانيا. الصدق التمايزي
81	المطلب الثاني: تقييم صلاحية النموذج البنائي
83	أولا. معامل التحديد R^2
85	ثانيا. مؤشر حجم التأثير $F2$
85	ثالثا. مؤشر القدرة التنبؤية $Q2$
85	رابعا. مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF
86	خامسا. اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط H_{mt}

فهرس المحتويات

87	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
87	اولا. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
87	ثانيا. اختبار الفرضيات الفرعية
89	المبحث الرابع: دراسة الفروق المعنوية
89	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
91	المطلب الثاني: اختبار T-test
92	المطلب الثالث: اختبار Anova
92	اولا. بالنسبة للوظيفية
93	ثانيا. بالنسبة للأفدية
94	ثالثا. بالنسبة المستوى التعليمي
95	رابعا. بالنسبة للعمر
97	خلاصة الفصل
99	الخاتمة
	قائمة المراجع باللغة العربي
	قائمة المراجع باللغة الأجنبية
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	استراتيجيات التطبيع الاجتماعي	49
2	استراتيجيات دمج الاختلاف	51
3	الاستمارات المعتمدة في الدراسة	64
4	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	64
5	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	65
6	توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى التعليمي	66
7	توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	67
8	توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	68
9	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	70
10	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (التحفيز المادي)	70
11	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول مع العبارات (التحفيز المادي)	71
12	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (التحفيز المعنوي)	73
13	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني مع العبارات (التحفيز المعنوي)	74
14	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث (التغيير الثقافي)	75
15	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات مع العبارات المحور الثالث (التغيير الثقافي)	76
16	قيمة الموثوقية وصحة التقارب	77
17	مؤشر ارتباط المتغير VC	80
18	مؤشر التحويلات المتقاطع CL	80
19	مؤشرات معامل التحديد R^2	83
20	مؤشر حجم F^2	85
21	مؤشر القدرة التنبئية Q^2	85
22	اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Htmt	86
23	Bootstrap	87
24	اختبار الفرضيات الفرعية	88
25	اختبار الفرضيات	89
26	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	90
27	T-test بالنسبة للجنس	92
28	اختبار (ANOVA) بالنسبة للوظيفة	93
29	اختبار (ANOVA) بالنسبة للأقدمية	94

فهرس المحتويات

95	اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي	30
96	اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر	31

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان	الصفحة
1	الأنواع المختلفة الحوافز	17
2	هرم الحاجات لماسلو	28
3	نموذج مبسط لنظرية التوقع	32
4	سلم الحاجات عند الدفلى	34
5	أهم عناصر الثقافة التنظيمية	36
6	تكوين الثقافة الإيجابية	48
7	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية بالأغواط-	58
8	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس	65
9	تركيبة مجتمع الدراسة حسب العمر	66
10	تركيبة مجتمع الدراسة حسب مستوى التعليم	67
11	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	68
12	تركيبة مجتمع الدراسة حسب الأقدمية	69
13	قيمة الموثوقية المركبة	79
14	النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	82
15	النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	83
16	مؤشرات معامل التحديد R^2	84
17	نموذج الدراسة من الدرجة الثانية	88
18	منحنى التوزيع الطبيعي	90
19	مخطط الانتشار	91

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التحفيز المادي والمعنوي، بما في ذلك جوانبه السلبية والإيجابية، سواء كان فردياً أو جماعياً، على التغيير الثقافي داخل المنظمة. تم إجراء الدراسة من خلال استبيان وزع على عينة تتكون من خمسين موظفاً في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط. وقد استخدمنا في هذه الدراسة النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام برنامج Smrat PLS وأظهرت النتائج أن نظام التحفيز في المؤسسة محدود، حيث لا يشمل جميع الموظفين من الناحية المعنوية ولا يلبي احتياجاتهم المادية بالكامل. ومع ذلك، أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي للتحفيز في إحداث التغيير الثقافي. كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في استجابات الموظفين حول دور التحفيز في إحداث التغيير الثقافي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الكلمات المفتاحية: تحفيز مادي، تحفيز معنوي، تحفيز إيجابي، تحفيز سلبي، تغيير ثقافة تنظيمية، تغيير ثقافي، اتصالات الجزائر.

Abstract:

This study aimed to explore the impact of material and moral motivation, including its negative and positive aspects, whether individual or collective, on cultural change within the organization. The study was conducted through a questionnaire distributed to a sample of fifty employees in the Algerian Telecommunications Corporation in Laghouat. The results showed that the motivation system in the organization is limited, as it does not include all employees morally and does not fully meet their material needs. However, the study proved the existence of a statistical impact of motivation in bringing about cultural change. It also showed that there were no statistically significant differences at the significance level of 0.05 in employees' responses about the role of motivation in bringing about cultural change.

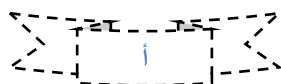
Keywords: Material motivation, moral motivation, positive motivation, negative motivation, organizational culture change, cultural change, Algeria Telecom.

مقدمة

يمثل التغيير الثقافي في أي مؤسسة عملية تحول شاملة تهدف إلى إعادة تشكيل القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة لتحقيق تحسينات في الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. يشمل ذلك تغيير كيفية تعامل الأفراد والفرق مع بعضهم البعض ومع مهامهم اليومية، وتبني قيم جديدة مثل الابتكار والتعاون والنزاهة. يبدأ التغيير الثقافي بتقييم الثقافة الحالية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تعديل، ثم وضع خطة شاملة للتغيير، وتنفيذ هذه الخطة من خلال التدريبات والتواصل المستمر والدعم القيادي. الهدف النهائي هو خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وفعالية، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل وزيادة رضا الموظف.

ومن أهمية العنصر البشري تنبع أهمية عملية التحفيز في توجيه السلوك الإنساني لذلك قام العديد من الباحثين والمفكرين بعدة دراسات وأبحاث لدراسة العوامل المحفزة التي تؤثر على سلوك الفرد وكيفية استخدام هذه العوامل لإطلاق روح الإبداع والابتكار الكامنة فيهم، وكلما كانت هذه الحوافز مدروسة بعلمية وواقعية وتوافقت مع أهداف المنظمة والأفراد، عززت الثقافة التنظيمية داخل الفرق وساهمت في تحقيق التكامل والتناسق بينهم وتأقلمهم مع البيئة الخارجية. يلعب التحفيز دورًا حيويًا في تغيير الثقافة على المستويات الفردية والجماعية والمؤسسية، إذ يوفر الدوافع لتبني سلوكيات وقيم جديدة، مما يؤدي إلى تحول تدريجي أو جذري في الثقافة السائدة نحو مزيد من الإبداع والتعاون والتطور. فهم دور التحفيز في تغيير الثقافة داخل المؤسسة ضروري لتأثيره الكبير على سلوك الموظفين واتجاهاتهم، خاصة في ظل التقدم التكنولوجي والضغط الاجتماعي. التحفيز يلهم الأفراد لاتخاذ إجراءات جريئة والخروج من مناطق راحتهم، ويخلق شعورًا بالإلحاح والحاجة إلى التحسين، ويدفعهم للتغلب على العقبات من خلال الاعتراف بالتقدم والاحتفال به. كما يضمن التحفيز التقييم المستمر للنتائج وإجراء التعديلات الضرورية في الاستراتيجية عبر جمع التغذية الراجعة، مما يضمن أن تكون عملية التغيير الثقافي مستدامة وقابلة للتكيف على المدى الطويل.

فقد أصبح التحفيز اليوم يشكل أحد الوسائل الهامة في استراتيجية تسيير المنظمات ، فهو أداة فعالة لها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها، والعمل على بقاءها بنفس مستويات الأداء المطلوبة ، بالإضافة إلى الاحتفاظ بها و كسب ثقتها لضمان استمراره و ولاءه لها و لذلك لا بد أن تدرك أن نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المناط إليهم ، و هذا من خلال اهتمامها بالعامل و إشعاره بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة ، مما يعني أن نجاحه نجاح لها و فشله فشل لها و بأنه عضو مهم فيها ، و هذا ما يعطيه دافعا كبيرا لتحسين أدائه بل سيزيده إصرارا على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل ،



فإذا استطاعت الإدارة أن توصل تلك المفاهيم إلى العاملين ، فأنها تكون قد وضعت يدها على أكبر ضمان لتحقيق أهدافها.

1 الإشكالية:

وضمن هذا الإطار الفكري والعلمي تظهر أهمية هذا الموضوع الذي أردناه أن يكون بعنوان دور التحفيز في إحداث التغيير الثقافي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط مع دراسة تطبيقية للتعرف على واقع التحفيز في المنظمات الجزائرية. ومن خلال هذا العرض تظهر ملامح إشكالية هذا البحث والتي يمكن صياغتها كما يلي:

هل هناك أثر دال إحصائيا للتحفيز على إحداث التغيير الثقافي داخل المنظمات؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية، وتتمثل في:

- هل هناك أثر دال إحصائيا للتحفيز المادي على إحداث التغيير الثقافي داخل المنظمات؟
- هل هناك أثر دال إحصائيا للتحفيز المعنوي على إحداث التغيير الثقافي داخل المنظمات؟
- هل هناك فروقات في إجابات المبحوثين حول التحفيز تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة)؟

2 فرضيات البحث:

- هناك أثر دال إحصائيا للتحفيز على إحداث التغيير الثقافي داخل المنظمات.
- هناك أثر دال إحصائيا للتحفيز المادي على إحداث التغيير الثقافي داخل المنظمات.
- هناك أثر دال إحصائيا للتحفيز المعنوي على إحداث التغيير الثقافي داخل المنظمات.
- هناك فروقات في إجابات المبحوثين حول التحفيز تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الوظيفة).

3 أهمية البحث:

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حضت باهتمام العديد من المفكرين ولا يزال يحتاج إلى دراسات جديدة لأنه مرتبط بدوافع الأفراد التي تتغير من وقت لآخر.

- يتسم موضوع التحفيز بأهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة باعتباره الرئة التي يتنفس بها المورد البشري والعصب الذي يزوده بالحيوية ويبعث فيه روح الإبداع والابتكار وحب العمل في كل المنظمات، فبتأثير التحفيز على سلوك الأفراد والجماعات، يمكن هذا الأخير من تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز التغيير الثقافي.

- عملية التحفيز تساعد صانعي القرار في المؤسسات والمجتمعات على تصميم سياسات وبرامج تحفيزية تعزز من قبول التغيير وتطبيقه بنجاح. يعمل على تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية، مما يساهم في تعزيز ثقافة مؤسسية إيجابية ومبتكرة.

- فهم العلاقة بين التحفيز والتغيير الثقافي يمكن أن يساعد في خلق بيئة تشجع على الابتكار والإبداع، مما يعود بالنفع على المجتمع والمؤسسات بشكل عام.

- تقديم استراتيجيات لتقليل المقاومة الطبيعية التي قد يواجهها أي تغيير ثقافي، من خلال توضيح الفوائد واستخدام التحفيز كوسيلة لتغيير المواقف والسلوكيات. وهذا يأتي بوعي المسؤولين لأهمية التحفيز كعامل رئيسي في عملية التغيير الثقافي، مما يعزز من فهم أعمق لأدوات ووسائل التحفيز المختلفة.

- رسم مسارات واضحة لتحقيق الأهداف التنموية للمجتمعات والمؤسسات، من خلال تفعيل دور التحفيز في تعزيز التغيير الإيجابي.

4 أهداف البحث:

- دراسة كيفية تأثير التحفيز على تغيير سلوك الأفراد والجماعات في مختلف البيئات الثقافية.
- التعرف على الأدوات والوسائل التحفيزية التي يمكن أن تُستخدم بشكل فعال لتعزيز التغيير الثقافي.
- تحليل وتقييم استراتيجيات التحفيز المستخدمة حالياً في المؤسسات والمجتمعات لتحديد مدى فعاليتها في إحداث التغيير الثقافي. مع اقتراح استراتيجيات وأساليب جديدة لتحفيز الأفراد والمجتمعات على تبني التغيير الثقافي بشكل إيجابي ومستدام.

- تحديد العوامل والظروف التي تزيد من فعالية التحفيز في تحقيق التغيير الثقافي، بما في ذلك العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية.
- تقديم استراتيجيات لتقليل المقاومة الطبيعية التي قد يواجهها التغيير الثقافي، باستخدام التحفيز كوسيلة لتغيير المواقف والسلوكيات.
- اقتراح أساليب تحفيزية لتعزيز التماسك الاجتماعي والمؤسسي، مما يساهم في تحقيق ثقافة متجانسة ومنسجمة.
- ربط دور التحفيز في التغيير الثقافي بأهداف التنمية المستدامة، مما يساعد في تحقيق تقدم مجتمعي واقتصادي طويل الأمد.

5 أسباب اختيار الموضوع:

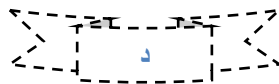
يرجع اختيار هذا الموضوع لأسباب ذاتية وموضوعية كما يلي:

5-1 الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الحوافز والتغيير الثقافي في المؤسسة الجزائرية الخاصة.
- أهمية التحفيز بالنسبة لموضوع التغيير الثقافي.
- الاهتمام بأساليب تطوير الإبداع في المؤسسة الجزائرية.
- أهمية الموضوع في تحسين الفهم والتطبيق الفعال للتحفيز كأداة لتحقيق التغيير الثقافي الإيجابي المستدام.

5-2 الأسباب الموضوعية:

- التحفيز يعتبر نقطة ارتكاز لتوجيه الفرد في المؤسسة والأساس الذي يستند عليه لتحقيق الأهداف.
- معاناة المؤسسة الجزائرية من تدهور مستويات الأداء نظرا لوجود فجوات بين أهدافها وطموحات العاملين فيها.
- توعية مسيري المؤسسات الجزائرية بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها وأنه مفتاح نجاحها وبالتالي رد الاعتبار له والعمل على إرضاءه.



-نقص الأبحاث الموجودة التي تركز على العلاقة بين التحفيز والتغيير الثقافي.

6 منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في كل من الجانب النظري والتطبيقي هذا المنهج يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، كما استخدمنا منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي، حيث استخدم المنهج الأول لأجل التعمق والوصول إلى تعميمات متعلقة بالحالة المدروسة، وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة أما المنهج الثاني فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا.

7 أدوات الدراسة:

بالنسبة للجانب النظري اعتمدنا في إعداد دراستنا على مجموعة من الأدوات للحصول على المعلومات، أهمها الكتب والمذكرات والمقالات، أما فيما يخص الجانب التطبيقي، فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "spss"

8 حدود الدراسة:

دراستنا هذه تحكمها مجموعة من الحدود نبرزها فيما يلي:

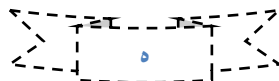
-الحدود الموضوعية: سنحاول دراسة دور التحفيز في إحداث التغيير الثقافي.

-الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024\2025

-الحدود المكانية: تمس الدراسة الميدانية إحدى مؤسسات الاتصال الجزائرية وهي اتصالات الجزائر بولاية الأغواط.

9 الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية موضوع التحفيز وكذا التغيير الثقافي فقد تعرض له العديد من الباحثين وهذا ما وجهنا للبحث عن الجوانب التي لم يتعرض لها ونذكر من بينهم:



الدراسة الأولى: عبد المالك البيهي، فتحي ستسته، هشام عيشوش، " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية-دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب" فرع الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد حمزة لخضر-الوادي- 2018/2017.

تري الدراسة أن أهمية التحفيز تكمن في تأثيرها على السلوك الإنساني، حيث يعتبر عاملا مهما في تحسين أداء العاملين، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز التي تؤثر في تحسين أداء العاملين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، فرع الوادي، حيث قامو بتصميم استبيان الذي اشتمل على العديد من الأسئلة المتعلقة بالتحفيز الإيجابي والتحفيز السلبي والأداء التي لها علاقة بموضوع الدراسة في الجانب التطبيقي، بينما اعتمدو على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري.

الدراسة الثانية: جيجل حمزة بو لشعب، زين الدين بومزريعة، " أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2014/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التحفيز في على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد قام الباحثان باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وكانت مكونة من ثلاثة محاور، المحور الأول يهدف لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة، أما المحور الثاني فيهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في التحفيز، ويقيس المحور الثالث المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الدراسة الثالثة: رويشد براهيم، بن سليمان براهيم، " دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين-دراسة حالة وكالة موبيليس بالأغواط"، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع الموسومة ب، جامعة عمال ثليجي الأغواط، 2021/2020.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين بوكالة موبيليس الأغواط، ودورها الفعال والايجابي في تحسين الأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث عملت الوكالة بتشجيع العمال وتحفيزهم ماديا ومعنويا والعمل بروح الجماعة بهدف تحسين الأداء والرضا والتحفيز.

الدراسة الرابعة: سويسبي عيسى عبد الله، عزوزي مُجّد " دور الرقابة التنظيمية في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمديرية الصيانة DML الأغواط"،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علم إجتماع

جامعة عمار ثليجي – الأغواط، 2023/2022.

كان الهدف من هذه الدراسة الوصول لمعرفة دور الرقابة التنظيمية في تحفيز العمال داخل المؤسسة الاقتصادية، وتم ذلك بتجسيدها على أرض الواقع من خلال دراسة حالة بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة DML الأغواط بالاعتماد على المنهج الوصفي واتخاذ عينة الغير عشوائية (الحصصية) من العمال بالمؤسسة قصد الوصول إلى استنتاجات سليمة و معرفة دور الرقابة التنظيمية في تحفيز العمال داخل المؤسسة وبالإضافة إلى ذلك قد اعتمدنا على أداء الاستبيان، وذلك بطرح عدد من الأسئلة على 30 من الحالات التي اختاروها للبحث وتمثل مجتمع البحث على حسب تقديرهم للعمال في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة DML الأغواط".

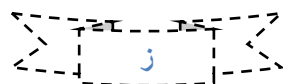
الدراسة الخامسة: فريدة نوادري، " ثقافة التغيير في المؤسسة الجزائرية التصور والواقع المأمول"، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)،

جامعة مُجّد بوضياف، المسيلة (الجزائر)،2022.

إن ثقافة التغيير تهدف إلى حل مشاكل المؤسسة من خلال توفير المعلومات اللازمة لذلك، وكذا تحقيق نظام حيوي في اتخاذ القرارات وتبادل الاتصالات في مختلف الاتجاهات والمجالات، وكذا تشجيع الرقابة والدفع نحو الارتقاء والتوافق مع المتغيرات العالمية الحاصلة.

الدراسة السادسة: جعلاب الزهرة، هزرشي طارق سعيد على النعاس، نحو التغيير الثقافي كمدخل حديث لتعزيز سلوكيات القيادة التحويلية في مديريات توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،2020.

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير التغيير الثقافي على سلوكيات القيادة التحويلية من خلال دراسة حالة بمديريات توزيع الكهرباء والغاز ببعض ولايات الجزائر، وقد تم الاعتماد على المقاربة الكمية من خلال تحديد حجم العينة والمقدرة ب (426) فردا، وتم الاستعانة بأداة الاستبانة وتم توزيعها على موظفي المديريات، وقد



خلصت الدراسة من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط أن هنالك علاقة تأثير للتغيير الثقافي على كل من أبعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي (السلوك) التأثير المثالي (الخصائص)، الدافعية الإلهامية التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي، لدى الأفراد العاملين في مديريات توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر.

10 صعوبات البحث:

لا يتجرد أي عمل نقوم به من صعوبات وعوائق، ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة هذا البحث ما يلي:

- اعتبار التحفيز جانب سيكولوجي يصعب فهمه لارتباطه بحاجات ورغبات ودوافع الفرد.

- صعوبة موضوع الدراسة كونه يتناول مدخلا إنسانيا.

- قلة المراجع الجزائرية التي تسمح لنا بمعرفة وضعية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمومية والخاصة وواقع التحفيز فيها.

- نقص المؤشرين في المؤسسات الجزائرية خاصة فيما يخص المناجمت الحديث وهذا ما عسر علينا الحصول على المعلومات التي تصب في فائدة هذا الموضوع.

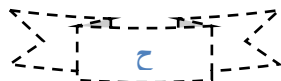
هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين جانب النظري والجانب التطبيقي كما يلي:

الفصل الأول:

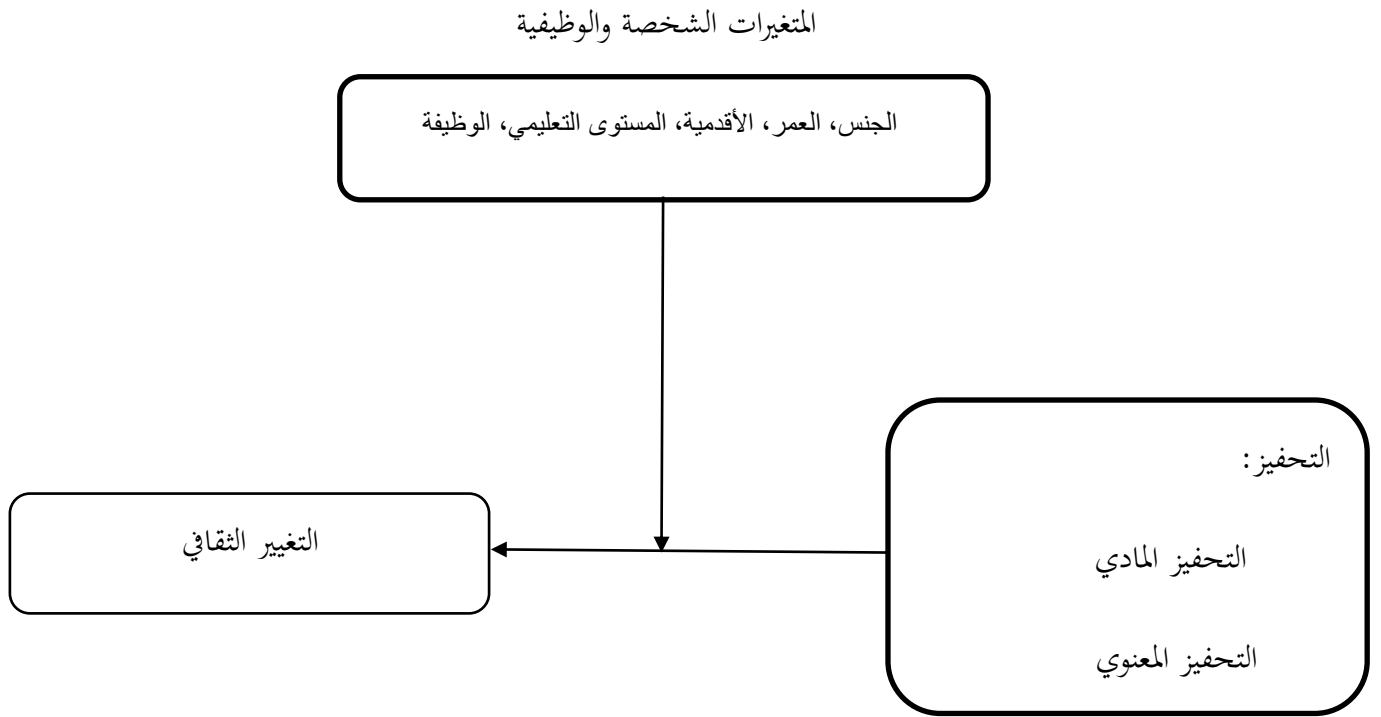
الذي تطرقنا فيه للدراسة النظرية حيث ينقسم الفصل إلى مبحثين المبحث الأول خاص بالتحفيز، ذكرنا مفاهيم عامة حوله وأهميته والأهداف الخاصة به مع ذكر الخصائص والأنواع والنظريات التي تخص الفرد والجماع ثم تطرقنا إلى المبحث الثاني بذكر المفاهيم العامة حول التغيير الثقافي والأسباب المؤدية لعملية التغيير والأهداف الأساسية لهذه العملية أيضا كيفية بناء وإدارة الثقافة التنظيمية والاستراتيجية التي يجب تطبيقها حتى تحقق المؤسسة أهداف الموظف وأهدافها.

الفصل الثاني:



يخص الدراسة الميدانية والتطبيقية لدور التحفيز في إحداث التغيير الثقافي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط في محاولة لإسقاط الجانب النظري على المؤسسة حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث المتمثلة في تقديم نظرة شاملة للمؤسسة محل الدراسة واختبار أداة القياس بها وتقييم جودة النموذج مع اختبار الفرضيات وأخيرا دراسة الفروق المعنوية الخاصة بالمتغير التابع (التغيير الثقافي).

نموذج الدراسة:



الفصل الأول

الإطار النظري لدور التحفيز في إحداث التغيير الثقافي

المبحث الأول: التحفيز

المبحث الثاني: التغيير الثقافي داخل المنظمة

تمهيد

التحفيز عنصر أساسي تعتمد عليه المؤسسة المبتكرة لتحسين أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها. يتم ذلك من خلال إشباع رغبات العاملين وتوفير جميع وسائل الراحة. لكن التحفيز وحده لا يكفي. إذا لم تتغير ثقافة المؤسسة لتواكب العصر الحديث، فلن يكون للنظام التحفيزي أي تأثير حقيقي. تحتاج المؤسسات إلى تبني ثقافة مؤسسية مرنة ومبتكرة لتتمكن من مواكبة التغيرات السريعة وضمان تأثير فعال لنظم التحفيز.

في هذا الفصل، سنتناول التعريف بعملية التحفيز وأهم عناصره الأساسية. سنستعرض كيف يمكن للتحفيز أن يلعب دورًا حيويًا في تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال تلبية احتياجات العاملين وتوفير بيئة مريحة ومحفزة. علاوةً على ذلك، سنتطرق إلى أهمية التحفيز الثقافي داخل المؤسسة، ونحدد العناصر التي يجب تضمينها لضمان أن الثقافة المؤسسية تستحدث وتدعم نظام التحفيز بشكل فعال.

المبحث الأول: التحفيز

تلعب الحوافز دوراً جوهرياً في تحقيق نجاح المؤسسة، إذ يرتبط الأداء والفعالية بمدى تحفيز الموظفين. لذا، يتعين على المديرين فهم نظام التحفيز بدقة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. من خلال تنفيذ استراتيجيات تحفيزية فعّالة، يمكن تعزيز الإنتاجية والابتكار، مما يساهم في نمو المؤسسة واستدامتها.

أولاً: تعريف التحفيز

تختلف التعاريف المتعلقة بالتحفيز باختلاف وجهات نظر الدارسين له، ويتضح ذلك من خلال التعاريف التالية:

الحافز هو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها، فالعامل الذي يشعر بالحاجة إلى المال يدفعه ذلك الشعور إلى البحث عن عمل يوفر له المال ويكون تفضيله لعمل آخر بقدر زيادة الأجر في حالة عن أخرى إذ يتجه العامل إلى الحافز الذي يحقق أقصى إشباع يمكن لحاجته¹.

كما يعرف التحفيز بأنه وسيلة لإثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفرادها، حيث يعد آلية لتنمية روح المشاركة والتعاون أين تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم².

وهي أيضاً وسيلة تعتمد المنظمة للتأثير على سلوك العمال من أجل حثهم على تسخير كل طاقتهم لتحقيق أهدافها كما أنها الطريقة التي من خلالها تعبر المنظمة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن. ويعبر التحفيز عن العملية التي توظف تنظيم ومنح الحوافز كوسيلة لتوجيه سلوك الأفراد³.

إذ يعرف بأنه: العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب في بذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، ولإشباع حاجاته الذاتية¹.

1- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان، عمان، 2016، ص 209.

2- بوالشرش وآخرون، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار، العدد 29، عنابة (الجزائر)، 2017، ص 24.

3- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل- مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2006، ص 404.

هي أسلوب خاص هدفه زيادة طاقات وقدرات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية ويكون كميًا أو نوعيًا، وفي أبسط معانيها هي تمثل تلك القيمة سواء المادية أو المعنوية التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة مقابل أدائه لعمل معين مسبقاً ومبين في توصيف المهام.²

فالحوافز هي فرص توفرها المنظمة للموظفين أو العاملين بها، لتثير رغبتهم وتخلق لديهم الدفع من أجل الحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم المحدد عن طريق توصيف المهام والقوانين الداخلية للمنظمة، وخلق شيء مهم داخل نفسية هذه الموارد وهو الإبداع أي تقديم الشيء الجديد الذي يفيد تلك المنظمة التي ينتمي إليها.³

تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف.⁴

ثانياً: أهمية الحافز:

تعد الحوافز من أبرز الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتعزيز كفاءة الموارد البشرية في المنظمة. وتكمن أهمية الحوافز في الدور الحيوي للعنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج، حيث يساهم الاستخدام الفعال لها في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة على حد سواء. كما أن للتحفيز أهمية كبيرة وتأثيراً فعالاً على الموارد البشرية، مما يجعله محورياً في تطوير العملية الإنتاجية. إذا تم تطبيق التحفيز بشكل عقلائي، فإنه لا يحسن الأداء ويرفع الكفاءة الإنتاجية فقط، بل يلبي أيضاً احتياجات العاملين المتنوعة والمتجددة.

قد تناولت العديد من الدراسات أسباب زيادة الاهتمام بالحوافز، وفيما يأتي تلخيص لبعض نتائجها حيث يرى فاروق نور أن هناك خمسة أسباب وراء أهمية الحوافز يمكن إبرازها في⁵:

- التكنولوجيا الحديثة المتطورة التي يتم استخدامها حالياً في المنظمات لها أثر كبير على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين؛

¹ - يوسف مسعود غنيم، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، دراسة في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص46،

- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص285.²

³ - مجّد منادلي، ترمول مجّد لطفي، الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع، مجلة حقائق للدراسة النفسية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، العدد التاسع (ج1)، الجزائر، ص 294.

⁴ - زاهية توام، لطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2021، ص648.

⁵ - قلال حمزة، أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة-"I'AMC"-، العلةمة، الجزائر، 2012، ص

-زيادة المنافسة بين المنظمات على استقطاب الموارد البشرية الفعالة؛

-زيادة القيود على الموارد المالية والفنية بالمنظمات؛

-تغيير شكل الهيكل التنظيمي لمعظم المنظمات، حيث أصبح يتسم بالبساطة بدلا من التعقيد، مما يؤدي إلى تراجع سلطة المديرين والمشرفين؛

-ارتباط مفهوم الخوافز بمجموعة كبيرة من العناصر النفسية والاجتماعية والتنظيمية المتشابكة أدى إلى اهتمام الباحثين بدراسة الخوافز .

استنادا إلى هذه الدراسات يمكن القول إن الخوافز لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والفرد معا، ويمكن إبراز هذه الأهمية¹:

بالنسبة للمنظمة: وتتمثل في النقاط التالية:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات: يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي. إذ يؤدي إلى زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الخوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجيع الخوافز الجماعية وذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.
- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية تسهم الخوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكائتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، مصر، 2000، ص358-359.

- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات و... وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.
- **هيئة المناخ التنظيمي المناسب:** تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.
- **زيادة الإنتاجية¹:** حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة الحصة السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة.
- **الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء:** وذلك من خلال تخفيض تكاليف العمل، بزيادة الاهتمام بالتنوع والحرص على تقليل هدر الوقت والمواد المستخدمة.
- **ازدياد حدة التنافس بين المؤسسات:** على استقطاب الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية، فالتحفيز يلعب دورا مهما في انتقاء وجذب العناصر الصالحة للعمل ووضعتهم في المكان المناسب والحفاظ عليهم ودفعهم إلى أدوارهم بدقة.
- **انخفاض معدل دوران العمل بين المؤسسات:** أي ضمان عدم تسرب المورد البشري من المؤسسة لجوئه إلى مؤسسات أخرى تنبع نظام تحفيز أكثر إغراء.
- **تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.**

بالنسبة للفرد:

- **الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير:** يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
- **أداء للتغذية المرتدة:** يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها، استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- **الدعم المالي:** يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

¹ - شرياف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادي، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للألبان الحديدية والشركة ذات المسؤولية المحدودة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، بومرداس، الجزائر، 2012، ص 20-21.

- **تحمل المسؤولية:** يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والاحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.
- **زيادة الرضا الوظيفي¹:** حيث عندما يتم التحفيز الفعال للعمال يساعدهم هذا على الاستجابة في أعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا.
- **التقليل من مقاومة التغيير:** إذ عندما يملك العمال كل المعلومات في المؤسسة فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة لإقناع الأفراد بأهمية التغيير.

ثالثا: أهداف التحفيز:

إن دراسة السلوك الإنساني في العمل الإداري تستهدف البحث عن أسباب قيام الأفراد بعمل ما بحماس، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والرغبة عند شخص أو أفراد آخرين، أو حتى للشخص نفسه في مراحل زمنية متفاوتة، هذا الاختلاف في السلوك الإنساني يمكن تفسيره جزئيا عن طريق معرفة الحافز الإنساني.

فالهدف الأساسي للحفز هو زيادة إنتاجية الأفراد، وهذا الهدف يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز وقدرات الأفراد.

وإجمالاً يحقق التحفيز إذا ما طبق في المنظمات نتائج وأهداف مختلفة وعديدة تتمثل في ما يلي²:

- رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل.
- إشعار العمال بالعدالة حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا لت ميزهم في الأداء.
- زيادة نواتج العمل من جودة إنتاج، وأرباح ومبيعات
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع بسبب تحملها لمسؤوليتها الاجتماعية أمام العاملين.

¹ - شريفات وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² - الطيب حسن تيجاني، أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية، مجلة طنبه للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 2044-2045.

- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح الفريق.

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين.

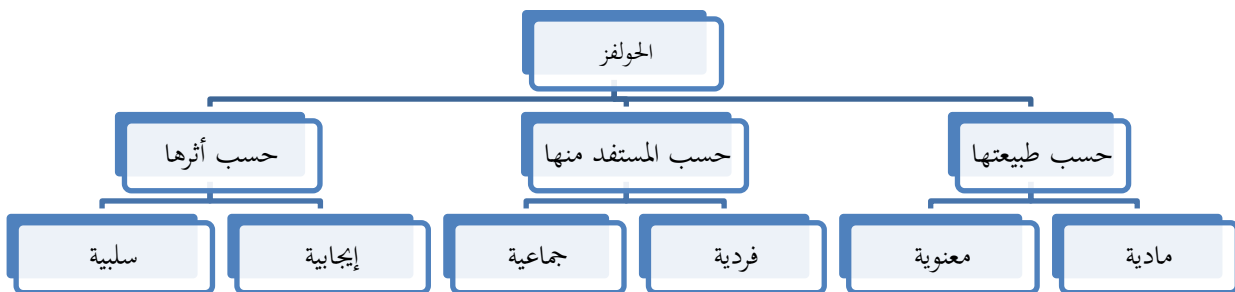
- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع.

رابعاً: أنواع الحوافز:

تنوعت الحوافز وخاصتها في الفترة الأخيرة من هذا العصر وأصبح أمام المؤسسة أن تقدم العديد من الحوافز التي تناسب طبيعتها وإمكانيتها بحيث تشكل مزيجاً يعزز بعضه بعضاً، ويعمل بصورة متكاملة من أجل دفع العمال نحو بذل المزيد من الجهد.

هناك عدة تقسيمات للحوافز، وكل تقسيم يستند إلى أساس معين أو يهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة للحوافز، حيث تحددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين والشكل التالي يوضح أهم تقسيمات الحوافز:

الشكل رقم(01):الأنواع المختلفة للحوافز



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء الدراسات السابقة.

1 تقسم الحوافز حسب طبيعتها إلى:

1.1 الحوافز المادية:

وهي تلبي الحاجات الأساسية للعاملين وتشجعهم على بذل أقصى جهد ممكن في العمل، وتسخير كل قدراتهم لرفع مستوى كفاءتهم.

وتشير الحوافز المادية إلى كل ما تمنحه المؤسسة للعاملين بها من أجر أساسي مكافآت تشجيعية، علاوات دورية أو استثنائية، عملات، ترقية أو مشاركة في الأرباح، بما يضمن للعاملين مستوى مناسب للمعيشة، ومقابلة الأعباء للحياة.

بصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً على اندفاع الأفراد برغبة وإخلاص في العمل، حيث يجب أن تكون تلك الحوافز مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد وعلى العكس من ذلك فإن الحوافز المتدنية والغير كفئة للجهود المبذولة للعمل والتي لا تلبي مطالب العامل وحاجاته قد يقود العامل إلى إهمال عمله وبالتالي إلى تدني كفاءته الإنتاج¹.

وتأخذ الحوافز المادية أشكال مختلفة منها².

1.1.1 الأجور: يعرف الأجر بأنه: "عبارة عن المقابل المادي للزمن الذي يكون فيه الفرد تحت تصرف المؤسسة، ويعكس مجهود العامل خلال العملية الإنتاجية". كما يشير إلى: "المكافأة التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة، والتي تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد مبلغ التعويضات، خصائص الفرد، الأداء، القدرة المثبتة أو المتوقعة أو مجموع كل هذه المتغيرات". أي أن الأجور هي ما يدفع للفرد مقابل قيامه بالعمل. وهي تتكون من جزء ثابت يرتبط بموقع المنصب في التسلسل الهرمي، وجزء متغير يرتبط لتحقيق الأهداف، حيث تستهدف ضمان حصول العاملين على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم. وسياسة الأجور هي نتيجة مجيز يعكس ثقافة المؤسسة التي تشجع وتكافئ السلوكيات المرغوبة خاصتها الأداء الفردي، النتائج الجماعية المحققة، العمل الفردي أو الجماعي، تهمين الجهود والنتائج.

¹ - حمزة بولعشب، زين الدين بومزيرة، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2013\2014، ص 12.

² - فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-، العدد 14، الجزائر، 2019، ص 36.

2.1.1. العلاوات: تعتبر العلاوات بالمقام الأول بمثابة تشجيع للعامل وتشكل المكافآت لعادلة والمشجعة جزء من سياسة إدارة المؤسسة، وهي تقوم على أساس الأهداف التنفيذية وتتضمن المادية منها مثل: الأجر، المكملات المدفوعة للأجر، وغير المادية مثل الشكر والتقدير وهي ترتبط عموماً بتلقي التغذية العكسية عن العمل المنتج. وفي هذا الإطار يجب التفرقة بين عدة أنواع من العلاوات، من أهمها ما يلي

- علاوة الكفاءة: وهي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة سنة تقريباً، وحيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.
 - علاوة الأقدمية: وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبر عن إخلاص لمدة سنة.
 - علاوة استثنائية: وتمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.
- وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حيث يحصل عليها العامل تصبح حقاً مكتسباً له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل، ونشير إلى أن استخدام نظام العلاوات خاصة علاوة الكفاءة يفترض أن يتم على أساس قياس كفاءة أداء العامل بصورة صادقة وسليمة، إلا أن لها الافتراض لا يتحقق دائماً نظراً لأن تقييم الأداء الذي يشكل المصدر الأساسي لمنح المكافأة يتأثر باعتبارات شخصية وإنسانية عديدة.

2.1. الحوافز المعنوية: هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعمالها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية¹.

وضعت فلسفة الحوافز المعنوية على أساس أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج بحكم أن العنصر القادر على العطاء باستمرار وعلى التطور والإبداع أيضاً، لذلك يجب معاملة هذا العنصر معاملة إنسانية وإشعار العاملين أنهم جزء من المنظمة التي يعملون بها، ففي نجاحها وتطورها نجاح لهم وتحقيق لأهدافهم.

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون معنوية إيجابية ويقصد بها كل ما ترتب عليه من وقع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل الإجازات الوظيفية المناسبة المشاركة في اتخاذ القرارات الترقية الإعلام في لوحة الشرف.

ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من روع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك، ولا بد أن يتم النوعين معاً بشكل متوازن¹. ومن أهم أنواع الحوافز المعنوية ما يلي:

¹ - أحمد صالح، كنز كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013، ص 07.

1.2.1 الشكر والتقدير: ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على الموظفين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريميات وشهادات شرفية وتقديرية، وتجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاها الحقيقي².

2.2.1 الوظيفة الملائمة: يقصد بذلك ملائمة الوظيفة وطبيعتها وأعبائها لقدرات وإمكانات ومهارات ورغبات الفرد.

3.2.1 المشاركة في اتخاذ القرارات: وهو أسلوب من أساليب التحفيز والذي اعتمدته نظريات التحفيز الحديثة والتي ركزت على مشاركة الرؤوسين لرؤسائهم في سلطة القرار، وميزة هذا الأسلوب هي استناده إلى مبدأ اللامركزية أي توزيع السلطة وليس حصرها.

4.2.1 الأمن والاستقرار في العمل: فالعاملين في حاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنين من مخاطر فقدان العمل والمداخيل الناتجة عنه.

5.2.1 غط الإشراف: الواجب الأساسي للمشرف هو التأكد من أن جميع العاملين في المنظمة يقدمون أحسن ما يمكنهم تقديمه من الجهد والعمل وذلك من خلال الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة وترغيبهم ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها .

6.2.1 التدريب: ويعد التدريب ذا فاعلية للعاملين بالمنظمة وأداة للتحفيز لأنه يزيد من كفاءتهم ويفتح أمامهم فرص الترقية ويرفع معنوياتهم متى أحسنوا وإتقنهم لعملهم

7.2.1 بيئة العمل المناسبة: يقصد ببيئة العمل الظروف الفيزيائية (الطبيعية) المحيطة بالعامل أثناء تأدية مهام وظيفته، وتشمل نواح متعددة مثل: الإضاءة، الضوضاء، الأتربة، درجة الحرارة، توفر المرافق العامة واتخاذ الاحتياطات لحماية العاملين من الأخطاء.

¹ - إسماعيل علي محمد، التحفيز الوظيفي، الطبعة الأولى، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018، ص32.

² - رويشد إبراهيم، بن سليمان إبراهيم، دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الموسومة ب، قسم علوم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2021/2020، ص45.

2 الحوافز حسب المستفيد منها: وفقا لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى حوافز فردية وحوافز جماعية

1.2 الحوافز الفردية: الحوافز الفردية هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل. ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين سعيا لتحقيق إنتاج أكبر والوصول إلى أداء أفضل، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبا على روح الفريق التي تمثل جوهر عملية الإدارة، كما قد تؤدي المنافسة بينهم إلى توتر العلاقات في كافة المستويات مما قد يضر بالعملية الإنتاجية، ولذلك يجب مراقبة العمل والعمال بالإشراف الدقيق لتجنب هذه الآثار السلبية للحوافز. تمنح الحوافز الفردية على أساس فردي وهي ترتبط بأداء الفرد، ومن حيث أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلتمس العلاقة بين الأداء والمكافآت على مستوى المؤسسة ولهذا نجد أن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداما وقبولا¹.

2.2 الحوافز الجماعية: إن الحوافز الجماعية تكون مقابل عمل جماعي، فهي تنمي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم. إذ أن روح العمل كفريق عنصر أساسي، حيث يبذل فيه الجميع جهودهم لتعود الفائدة على الجميع، فالعمل يكون معا وبذلك تكون النتائج مشتركة، ويحرص كل منهم على ألا يتعارض مع عمل زملائه، لأن في ذلك

إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، كما أن العامل لا يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج العمل، وبالمقابل فعدم وجود روح العمل كفريق يشكل سببا للتنافس والنزاعات والتأخر في الإنجاز وانشغال الرئيس باستمرار بمعالجة النزاعات والصراعات الناشئة بين العاملين.

3 الحوافز حسب أثرها: ففي هذا التقسيم ينظر إلى الحوافز باعتبارها حوافز ايجابية أو حوافز سلبية

1.3 الحوافز الإيجابية: هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير ايجابي إذا أشبعت حاجات معينة لدى العامل، ومن ثم تؤدي إلى الشعور بالرضا، فالعاملون ينجذبون إلى نوع النشاط الذي يرضي لديهم بعض الدوافع، لذلك فهم يتجهون نحو الحوافز الايجابية ويتعدون عن السلبية منها. وهم في التمتع بالحوافز الايجابية التي تجعلهم في مستوى أعلى من زملائهم. يقومون بعمل ما لكي يحصلوا على الجزاء

¹ - بعطيش أنور، شلال أم، دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش، 2021/2022، ص 24-25.

والمكافأة، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم، لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم في مستوى أعلى من زملائهم. وهذه الحوافز هي من يحتاجها الآن المورد البشري، لأنه لحد اليوم في الإدارة الجزائية لم يحقق نظام الحوافز من الجهة الإيجابية أهداف ورضا الموظفين والسبب لأنها لم تلي رغبتهم واحتياجاتهم وبالتالي ليس هناك دافع نحو العمل وتحقيق الإبداع، فهذه الحوافز هي التي يجب أن يعاد دراستها بلغة العلم أي بلغة النظريات وإصلاح نظام الحوافز القائم¹.

يطلق على الحوافز الإيجابية أحيانا حوافز تخفيض القلق.

2.3 الحوافز السلبية: تستخدم لمن يقع عليه نوعا من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل، وتتضمن هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب، ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال وسائل التأنيب والتوبيخ والتنبيه والإنذار وخفض الأجر وحجب الحوافز والترقية أو تخفيض الرتبة. ولكن نقول والواقع كشف لنا أن الحوافز السلبية هي مكمل للحوافز الإيجابية ومعنى هذا حتى تنجح ويكون للحوافز السلبية أثر إيجابي على الموارد البشرية لابد أن تكون الحوافز الإيجابية مدروسة وتتماشى مع أهداف وحاجات هذه الموارد لخلق الولاء والالتزام والمواطنة التنظيمية ويتكون لدى المورد البشري الشعور بالمسؤولية وتنمي فيه معنى صحوة الضمير، وبعدها ننتقل إلى تطبيق الحوافز السلبية وبصرامة لزيادة الالتزام التنظيمي².

*الحوافز السلبية يجب أن تسير جنبا إلى جنب مع الحوافز الإيجابية في توازن مثمر بحيث يثاب المجد ويؤخذ المقصر بتقصيره. وكما تمثلت الحوافز الإيجابية في حوافز مادية ومعنوية، فإن الحوافز السلبية يجب أن تتمثل أيضا في هاتين الصورتين، ويجب أن ترتبط الحوافز بكل صورها بإجراء تقييم شامل لكفاية الإدارة ونتائج أعمالها حتى تكون الحوافز مبنية على أساس سليم³.

يجب على الإدارة أن تهتم بتنوع الحوافز وتكاملها واتساقها (عدم تناقضها) -وانسجامها لأن الحوافز المعنوية لا تفيد إذا كان الحافز المادي ضعيف وفي نفس الوقت الحافز المادي لا يحدث أثراً طيباً إذا كان الحافز المعنوي

¹ - محمد منادلي، ترمول محمد لطفي، الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع، مجلة حقائق لدراسات النفسية والاجتماعية، العدد التاسع (ج 1)، ص 399.

² - محمد منادلي، ترمول محمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص 399.

³ - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز-أساليب التحفيز الوظيفي الفعال-، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 158.

ضعيف أو منعدم والتكامل والاتساق والانسجام بين الحوافز يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الأداء وإنتاج سلع أو خدمات وتحقيق مستوى عالي بين العاملين بالمنظمة من الرضا والانسجام¹.

خامسا: خصائص نظام الحوافز الفعال:

يجب أن يتصف نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها²:

القابلية للقياس: معناه أن تترجم التصرفات الناتجة عن عملية التحفيز في شكل يمكن قياسه.

إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

الوضوح والبساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

التحفيز: أي أن يتسم نظام الحوافز بإثارة الأفراد وحثهم على العمل، والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتحمسهم وزيادة إقناعهم به والدافع عنه.

تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصفة جوهرية على وجود معدلات محددة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.

¹ - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، ص 66، انظر رابط <https://www.noor-book.com>

² - حمزة بولعشب، زين الدين بومزيرة، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، الأعمار الحاجات الإنسانية، الكميات والجودة وغيرها من المعايير التي تحدد مقدار الحوافز.

المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر ذلك.

الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمؤسسة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائجها وذلك بمقارنة نتائج أعمال المؤسسة قبل وبعد النظام.

التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف، وكذلك الحال بالنسبة للعقاب.

سادسا: نظريات التحفيز:

تسعى نظريات الحوافز إلى فهم الدوافع التي تحفز الأفراد للعمل بفعالية وكفاءة. وتهدف هذه النظريات إلى تحسين أداء العاملين من خلال تحديد العوامل المحفزة وتعزيزها بما يتماشى مع احتياجاتهم وتطلعاتهم، مع وجود العديد من النظريات يطرح السؤال:

لماذا توجد العديد من نظريات التحفيز المختلفة؟ ويجب على هذا السؤال عالم النفس في الإدارة ماكس إيه بالاتي¹:

- التحفيز هو بناء صناعي، لذا ليست هنالك طريقة شاملة لفحصه.

- الهدف المنفرد يمكن تحقيقه عن طريق عدد من الطرق المختلفة أو المحفزات.

- هدف منفرد يمكن أن يشبع مجموعة كبيرة كاملة من الاحتياجات والمحفزات.

- الناس يختلفون في احتياجاتهم وبالتالي تختلف محفزاتهم.

¹ - محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، بحث أطروحة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية الدولية الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 33-34. انظر الرابط <https://books-library.website/free-388629789-download&apk=android&apk=iphone>

-الناس كثيراً ما يغيرون طموحاتهم واحتياجاتهم. وهكذا تختلف طرق تحفيزهم في كل موقف. ومن ثم تم وضع العديد من نظريات التحفيز لتفسير جوانب مختلفة من مفهوم التحفيز

-ونظراً لأهمية هذه النظريات وفائدة الدراسة سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات.

1 النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور: وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها¹:

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

-إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أجر أعلى وهكذا،

ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديراً دقيقاً بواسطة الكرونومتر، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن".

وتفترض النظرية أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية. كما أن الفرد ينقصه الذكاء ومن ثم

¹ - وفيق جابر النخلة، القيادة والإدارة وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 87-91.

فإنه لا يجب تحمل المسؤولية ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة ولذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة. بل يرى أن مصالحها مشتركة وذلك بإعطاء أجور عالية للعمال والتي تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال. وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة.

والذين افترضوا بأن الإنسان أي إنسان يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفيما يلي الافتراضات الضمنية التالية:

- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة، فالإنسان قد يملك حاجات متعددة إلا أنه يعمل فقط من أجل المال وطريقة استخدامه للمال هي ليست من شؤون الإدارة.
- الإنسان هو كائن عقلائي أي أنه يسعى لتعظيم مدخولاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.
- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا، وعليه فإن قوة الاندفاع للعمل ترتبط بمبلغ الحافز الذي يعطى للفرد وكلما عرضنا على فرد ما مبلغ أكبر كلما كان اندفاعه للعمل أكبر.

هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائما لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة. ولكن رغم كل هذه الدراسة لم يمنع من أن توجه للنظرية عدة انتقادات منها:

-لقد حدد تايلور الأداء النمطي على أساس أكفاً عامل وفرض على باقي العمال بأن يصلوا إليه على ما بينهم من فروق في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال وإلا كان مصيرهم الطرد في حين أنه كان من المفروض أن يقاس هذا

الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط وبذلك يكون تايلور قد استخدم في سبيل وصوله إلى الأداء النمطي الضغط والرقابة الصارمة مما خلق جوا من التناقض بين العمال وهذا ما أدى إلى توتر علاقات العمل.

- لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كآلات بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة.

- تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر ما دام العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية كما اتخذ قادة الإدارة العلمية متجها نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال إلى دراسات أخرى.

2 نظرية إشباع الحاجات (ماسلو) :

قدم العالم (ماسلو) نظريته في إشباع الحاجات الذي استند فيها على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد تعمل على تحريك ودفع السلوك. وقدم العالم (ماسلو) شكل هرمي سمي فيما بعد بـ (سلم الحاجات لماسلو) لتفسير نظريته¹.

وتتلخص فرضيات هذه النظرية فيما يلي:

- الإنسان هو كائن يشعر باحتياجاته لأشياء معينة، وهذه الاحتياجات الغير مشبعة تؤثر في سلوكه فهي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين.

- تندرج الحاجات في الهرم حسب أهمية ومرحلة الحاجة بالنسبة للإنسان.

- يقوم الفرد بالانتقال إلى الحاجة التي تلي في الأهمية الحاجة التي أشبعها.

- إن الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة تؤدي إلى إحباط الفرد وسلوك وتصرفات غير مرضية.

والشكل التالي رقم يوضح تدرج الحاجات عند ماسلو (هرم الحاجات أو سلم الحاجات):

¹ - عبد الرزاق رمضان شبشابة، إدارة الأعمال "المبادئ، المفاهيم الوظائف، الاتجاهات الحديثة" الطبعة الأولى، دار جيثرا للنشر، مصر، 2022، ص 182-183-184.

الشكل رقم (02) هرم الحاجات لماسلو



المصدر: عبد الرزاق رمضان شبشابة، مرجع سابق، ص 183

يمكن شرح الهرم كما يلي:

1- الحاجات الفسيولوجية:

تعتبر الحاجات الأساسية والتي تكون الدافع الأول لسلوك الفرد وتحركاته وتعتبر من الحاجات التي تحافظ على وجود الفرد، ولا بد من توفيرها بشكل رئيسي وتلقائي، وعدم توفرها يؤدي إلى سلوك غير حسن ومن الحاجات الفسيولوجية: (الطعام، الشراب النوم، السكن، الملبس.... إلخ).

2- الحاجة إلى الأمان:

بعد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية بدرجة مرضية، فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان والتي تتمثل في محاولة الفرد تأمين حياته وحمايتها من تقلبات الحوادث العارضة والمتكررة وما يخفيه المستقبل. ومن أمثلتها: (الضمان الاجتماعي، الأمان الاجتماعي، الأمان المالي الأمان الصحي، الأمان والسلامة في العمل.... إلخ).

3-الحاجات الاجتماعية:

الإنسان اجتماعي بطبعه وتختلف درجة ونوعية التجمع الذي يسعى الإنسان لتحقيقه، فرغبة الفرد في وجوده بين أصدقاء ورغبته في علاقات طيبة يحيطها الود والاحترام هي من الحاجات الاجتماعية، كذلك الحاجة لكسب مكانة مرموقة اجتماعيا والشعور بالفخر.

4-الحاجة إلى التقدير:

هنا يتم تركيز الفرد على نيل احترام وتقدير الآخرين بالإضافة إلى مكانة مرموقة تلقى قبول كل الأفراد لكي يحس بنوع من ثقة النفس وقوة الشخصية وغيرها.

5-الحاجة إلى تحقيق الذات:

تعتبر من الحاجات العليا للإنسان وهي تحقيق الذات من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات والتي عادة تكون قياسية أو جديدة مثل: حل المشاكل الكبيرة، التصورات المستقبلية، تأليف الموسوعات والكتب...الخ.

لا شك أن نظرية الحاجات تعد مرتكز أساسي في فهم دافعية الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ولقد وضع "ماسلو" في نظريته أن درجات الحاجات الإنسانية وأولوية إشباعها تتسم بطابع العمومية والشمول حيث افترض وجودها لدى أي فرد كما أن عدم إشباع الحاجة يلعب دورا في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإلحاحها على الفرد¹.

3 نظرية العاملين: يطلق عليها أيضا النظرية ذات المتغيرين وتنسب للكاتب فردريك هيرزبرج الذي أجرى دراسة على مائتي مهندس ومحاسب سنة 1959 وتمكن من خلالها أن يتوصل إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى الرضا والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا²

وصنفت العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في العمل إلى مجموعتين³:

- إسماعيل على محمود، التحفيز الوظيفي، الطبعة الأولى، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018، ص 45.¹

- فيروز بوزورين، مرجع سبق ذكره، ص 40.²

- إسماعيل على محمود، مرجع سبق ذكره، ص 46.³

العوامل الحافزة: هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة.

العوامل الوقائية: هي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وأن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضى، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضى وإنما يمنع حالات عدم الرضى. بمعنى إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضى العاملين. ولكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز الأفراد وزيادة الانتاجية، لأن عملية الرضى والانتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية. لذلك نجد تأثيراً محدوداً للعوامل الخارجية على دفع الأفراد العاملين لتحسين جهودهم¹.

4 نظرية مكليلاند:

وتعرف أيضاً بنظرية ثلاثية الحاجات وهي نظرية وضعها دافيد ماكليلاند David Mclelland لفهم التحفيز الإنساني والتأثير على دوافعه، كما تشير إلى أن الحاجات الإنسانية تنمو وتتطور وتكتسب مع الوقت، وقد اقترح ماكليلاند على أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية في المواقف المختلفة داخل المؤسسة² هي:³

الحاجة للقوة: يري مكليلاند أن شعور الفرد بالحاجة إلى القوة يجعله يسعى جاهداً للتأثير في الآخرين وتجده يبحث الخطة للحصول على مناصب قيادية في المجتمع.

الحاجة للانتماء: ويسعى هذا النوع من الأفراد إلى كسب حب الآخرين وتجنب رفضهم لهم، وبالتالي يسعون إلى خلق علاقة حميدة وصداقة مع الآخرين ويبدون أكثر مودة وحباً لمساعدة الآخرين.

الحاجة للإنجاز: إن الذين يشعرون دائما بالحاجة للإنجاز نجدهم يتميزون بالآتي: يخافون من الفشل، ويواجهون التحديات ويحددون الأهداف الصعبة (ولكن ليست الأهداف المستحيلة) والواقعية وإن كانت صعبة المنال،

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 233.

² - كامل برير، إدارة الموارد البشرية "اتجاهات وممارسات"، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2012، ص 171.

³ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016، ص 197-198.

ويرغبون في تحمل المسؤولية والعمل المضني للساعات الطوال، ويقبلون التحدي والمخاطرة في سبيل الوصول إلى طموحهم وأهدافهم...¹

خلاصة هذه النظرية أنه كلما كان حافز الحاجة للإنجاز قويا لدي الموظف أياً كان نوعه مديراً أو مرؤوساً فسوف يدفعه لبذل أقصى طاقته في العمل وتحقيق النجاح فيه، وبالتالي تحقيق الأهداف.

5 نظرية التوقع ليفكتور فروم:

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فيكتور فروم (Victor room) من أحدث نظريات الدافعية، وأكثرها قبولاً من الناحية العلمية، حيث تشير إلى الدور الذي تلعبه الدافعية في بيئة العمل، حيث تركز هذه النظرية على أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، وعلى هذا فإن نظرية التوقع تتضمن ثلاث متغيرات هي²:

التوقع: وهو تقدير الفرد لقوة العلاقة بين الجهد الذي سيبدله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، لأن الفرد إذا كان بصدد القيام بعمل معين وكان اعتقاده بأنه غير قادر على إنجازه فستتخفف دافعيته، أما إذا كان اعتقاده أنه قادر على القيام بهذا العمل، فسترتفع دافعيته للعمل، وأدائه بالشكل المرغوب.

الوسيلة: تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عوائد معينة نتيجة هذا الأداء، أي أن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد، ومن الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق وقيمة العائد هي ربط الأجر بالإنتاج.

منفعة العوائد: تمثل مدى أهمية أو منفعة هذه العوائد بالنسبة للفرد، بعبارة أخرى تشير جاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه، فقيم العوائد تختلف من فرد إلى الآخر فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة لدى البعض الآخر، وعلى هذا فإن دافعية الفرد تزيد عندما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته.

وقد توصل فروم إلى أن التحفيز هو محصلة لثلاثة عوامل كما يلي:

¹ - مرجع نفسه، ص 199.

² - حمزة بولعشب، زين الدين بومزيرة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الدافعية = التوقع × الوسيلة × منفعة العوائد

وتتوقف قوة دافعية الفرد للعمل على مدى قوة اعتقاده بإمكانية تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، فإذا حقق الفرد هذا الهدف فهل ستم مكافأته بطريقة مناسبة، وإذا قامت المنظمة بمكافأته، فهل هذه المكافأة ستشبع أهدافه واحتياجاته، ويمكننا تتبع خطوات نظرية التوقع كالآتي:

الشكل رقم (03) نموذج مبسط لنظرية التوقع



المصدر: حمزة بولعشب، زين الدين بومزيرة، مرجع سابق، ص 23

6 نظرية X و Y ل دوغلاس ماك غريغور:

قام ماك غريغور بانتقاد شديد لطرق الإدارة الناتجة عن التصميم الكلاسيكي للتنظيم والذي يطلق عليه اسم النظرية X، وقام باقتراح فلسفة جديدة تحمل أفكار معاكسة ويراها ايجابية مقارنة بالنظرية الأولى السابقة الذكر والتي سماها النظرية¹ Y.

وفيما يلي سنحاول تقديم أهم الأفكار الأساسية الخاصة بكل نظرية من النظريتين المقدمتين من طرف دوغلاس ماك غريغور:

النظرية X: يتضح من خلال أبحاث ماك غريغور العناصر التالية المكونة لنظرية X:

- العامل أو الإنسان سلمي بطبيعته ولا يحب العمل.
- العامل لا يحب تحمل المسؤولية.
- الفرد العامل يحب أن يعمل بجانب شخص آخر يقوده ويوجهه.
- الفرد العامل أناني ولا يلبي احتياجات المنظمة.
- ركز على الرقابة الشديدة لاستمرار النشاط.

¹ - مقراني الهاشمي، بن اعراب مروان، آليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 12، 2018، ص 73.

- ركز على الأجر والخوافز المادية.

النظرية Y: قدم دوغلاس نظرية أخرى معاكسة لنظرية X سماها نظرية Y، حيث أن تطبيقها يؤدي إلى حرية الحركة وهو ما يترجم الاهتمام بالعمل مما يؤدي إلى التركيز على المبادرة والمسؤولية، لهذا يمكن إيجاز العناصر المكونة لهذه النظرية كالآتي:

- الفرد ليس كسولا، إنما أصبح كذلك بسبب نقص التجربة.
- الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية.
- التركيز على أهمية جماعة العمل.
- الفرد يتمتع بضمير حي ويسعى لتحقيق الأهداف المنشودة.

7 نظرية الدفر Alderfer Theory :

قام الدفر (Alderfer) بتقليص الحاجات الى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلو كما يظهر في الشكل رقم (02). وهذه الحاجات هي¹:

حاجة الوجود Existence :

وهي الحاجات التي يتم اشباعها بوساطة الماء، الغذاء، الأجور، ظروف العمل. وتماثل الحاجات الفسيولوجية والأمن عند ماسلو.

حاجة الارتباط Related Needs

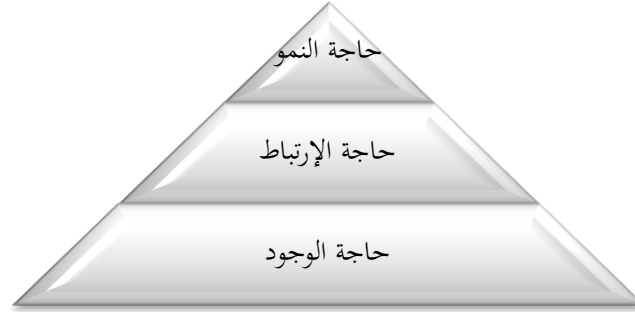
ويتم اشباعها بوساطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

حاجة النمو Growth

تركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي. ويتم اشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي، وهذه تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 240-241-242.

الشكل رقم(04) سلم الحاجات عند الدفـلر



المصدر: محمود سلمان العميان، ص241.

القد اتفق الدفـلر وماسلو على وجود سلم للحاجات، وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجيا من أسفل إلى أعلى. كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية، ولكن تختلف نظرية الدفـلر عن ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى، إذ يرى الدفـلر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات، أي أنه

في حالة اخفاق الفرد في محاولته لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوه دافعيه رئيسه تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا.

8 نظرية العدالة (Equity Theory)¹:

نظرية العدالة تختلف عن النظريات السابقة، فهي لا تنظر إلى الفرد بصفته عنصرا مستقلا عن الآخرين، مثلما هو الحال بالنسبة للنظريات الأخرى، وإنما تنظر إليه كجزء من النظام الاجتماعي السائد بكل منظمة. وقد قام بتطوير هذه النظرية في منتصف سنوات 1960 الكاتب ستايسي أدامز (J.Stacy Adams) وجوهرها هو أن الفرد في المنظمة يقارن نسبة جهده إلى العوائد التي يحققها مع نسبة أفراد آخرين يمارسون نشاطاتهم في نفس المنظمة (وحتى في منظمات أخرى). إن دوافع الفرد تتأثر بمدى

¹ - فيروز بوزورين، مرجع سبق ذكره، ص45.

الإحساس بالعدالة في موقع عمله، وإحساسه بالعدالة هي نسبة مخرجاته إلى مدخلاته، والمخرجات هي أي شيء يدرك كعائد معين من العمل وتشمل الأجور والمركز الوظيفي وظروف العمل. أما المدخلات فهي كل شيء يعتبره الفرد استثماراً في وظيفته مثل القدرة الجسمانية والمهارات والجهود المبذولة وما إلى ذلك.

المبحث الثاني: التغيير الثقافي داخل المنظمة

المطلب الأول: مفهوم التغيير الثقافي

قبل التطرق لمفهوم التغيير الثقافي يجب فهم عنصر الثقافة التنظيمية، فهي تؤثر على جميع جوانب العمل من إنتاجية إلى الابتكار والعلاقات بين الموظفين.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية، فلم يعرف هذا الأخير شهرة في المنظمات إلا بعد الانتشار الحالي للثقافة التنظيمية، فالثقافة كمصطلح يمكن أن يفسر بعدة طرق مختلفة ولا يثير الدهشة إذا قلنا أن هناك تعريفات عديدة، حيث وجد في إحدى الدراسات التي أجراها krober et (Kluckhon) سنة 1952 بأن مصطلح الثقافة يحمل أكثر من 164 تعريفاً، وفيما يلي سنقوم بعرض عدد منها لتوضيح هذا المفهوم¹.

فمثال (Geert Hofstede) في تعريفه للثقافة التنظيمية يرى بأنها محصلة برمجة فكرية جماعية خاصة بمجموعة معينة، اتجاه بيئة معينة تبحث من خلالها عن التلاؤم أو التكيف معها، حيث تميز هذه الحصيللة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى². ويعرفها (Thévenet.M) الثقافة التنظيمية بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المرجعيات (Références) المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل. وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل³. كما يرى

¹ - علي عباس، إدارة الأعمال الدولية - الإطار العام، ط 1، دار الحامد، عمان، 2003 ص 365.

² - Hofstede.G, **Cultures conséquences : International difference in Workrelated values**, sage publications. Inc, Beverly Hills, 1980. p 31.

³ - Maurice Thévenet, **La culture d'entreprise**, 6^{ème} Ed, Presses universitaires de france, paris, 2014, p-p 45-50

(Uttal Bro) أن الثقافة التنظيمية هي نسق القيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة في البيئة التنظيمية واشكال الرقابة الداخلية والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من اجل انتاج المعايير السلوكية¹.....

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن الباحثون في هذا المجال انقسموا بين من يعرفها من خلال مكوناتها، ومن يضيف صفة المشاركة والتقاسم بين أفراد المنظمة، ومن يؤكد تأثيرها على السلوك التنظيمي كمحدد رئيسي لتوقع سلوك الأفراد في المستقبل.

ثانيا: مكونات الثقافة التنظيمية:

تظهر الثقافة التنظيمية وكأنها جبل جليدي iceberg الذي لا يظهر منه إلا الجزء القليل بينما الجزء الأكبر منه لا يظهر للعيان، والشكل التالي يوضح لنا ذلك:

الشكل رقم (05): أهم عناصر الثقافة التنظيمية



Sources: Steven L. M, Mary A.V, Organizational Behavior: Essentials, 2eme Ed, McGraw-HillIrwin, Boston, p45.

1- المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية : هي الجزء الكبير من الثقافة التنظيمية أو غير المدرك بالحواس، الجزء المغمور تحت الماء من الجبل الجليدي، وهي تتكون من:

¹ - Bro Uttal, The corporate culture in fortune , October N°17 , 1983 , PP 60-71

- **القيم التنظيمية:** ويمكن تعريف القيم على أنها مجموعة الأفكار والمعتقدات المشتركة للأفراد داخل المنظمة، والتي تؤثر على سلوكياتهم¹، والقيم عبارة عن تلك المفاهيم الإنسانية عما هو صحيح أو خاطئ، سيئ أو حسن، وما هو مهم وغير مهم². ويؤكد بيترز و وترمان (Peters.T , Waterman.R) على أن مصدر النجاح الدائم لأي منظمة يكمن في قدرتها على انتاج قيم محورية أساسية تشكل مصدر للتعبئة لكل المجهودات على كافة المستويات³، تلك القيم المحورية يعود الفضل في تعزيزها إلى القيادة الإدارية للمنظمة لتوحيد السلوكيات، تعزز القيم المشتركة من طرفها يوضح ما هو مهم من خلال قيادة التفاعلية مع أعضاء التنظيم، تعطي قواعد عامة للسلوك. وقد قدم الباحثون في هذا المجال عدة تصنيفات للقيم فهناك من يرى أنها تنقسم إلى⁴:
- **القيم النظرية:** يعطي الفرد الأهمية الكبيرة في هذه القيم للبحث عن الحقيقة، فهو يهتم بكشف القوانين التي تحكم الظواهر والأشياء، ويعزل حكمه الشخصي عن المعلومات الموضوعية (لا ينظر إلى القيمة العلمية).
- **القيم الاقتصادية:** وتتمثل في اهتمام الفرد بكل ما هو نافع محققا للكسب المادي لزيادة الثروة وتنميتها. والنظر إلى العالم باعتباره مصدرا لزيادة الثروة وتنميتها.
- **القيم الجمالية:** ينظر الفرد تبعا لهذه القيم إلى الجوانب الفنية للحياة، فهو يرى قيمة الشكل والبعد والحجم والنسجام الشكلي واللوني.
- **القيم الاجتماعية:** وتتمثل في اهتمام الفرد بالآخرين، وتقديم العون والمساعدة لهم، والنظر إليهم باعتبارهم غايات والسعي لخدمتهم.
- **القيم السياسية:** وتتمثل في اهتمام الفرد بالسيطرة على الآخرين، وقيادتهم والتحكم فيهم، وينجح الفرد الذي يعطي القيم السياسية وزنا كبيرا في المناصب التي يتمتع فيها بالنفوذ على الآخرين.
- **القيم الدينية:** وتتمثل في اهتمام الفرد بعلاقة الإنسان بربه، والسعي لإتباع التعاليم الدينية، وتأمل غايات خلقه

¹-Thevenet.M, opcit, p72

²- ديف فرانسيس ومايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن هيجان، مكتبة الملك فهد، السعودية، 1995 ص 18.

³-Peters.T&Waterman.R, **Le prix de l'excellence**, Inter édition, Paris, 1983, P40

⁴- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، ط 2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات

والتطوير الإداري، مصر، 1998

2- المكونات المادية للثقافة التنظيمية:

- **الطقوس والعادات التنظيمية:** يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة¹. والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية، حيث نجد مثال أن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي توفر للمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال².
- **الرموز:** تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة، وتكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها والتي تتجاوز الرمز في حد ذاته³.
- **القصص والأساطير التنظيمية:** وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى الاستفسار بل تدور كما هي، وهي تعمل على المحافظة على القيم وترسيخها في المنظمة كما تتميز الأسطورة أو الخرافة بفردية المنشأ أي أن منشأها يكون فردا واحدا ثم تسري وتنتشر مثل الحجر الذي يلقي في وسط ماء ساكن فتبدأ بنقطة وتبدأ الدوائر في الانتشار⁴.

المطلب الثاني: التغيير الثقافي

أولا: تعريفه التغيير الثقافي:

عند البحث والتنقيب في أدبيات الموضوع نجد ونلاحظ التباين الواضح بين التعريفات التي قدمها كتاب الأنثروبولوجيا والتعريفات التي قدمها كتاب الإدارة، وسنحاول من خلال هذا المطلب تقديمها فيما يلي:

1- مدخل الأنثروبولوجيا:

يرى (Korskovits) بأن التغيير الثقافي عبارة عن التحول الذي يحدث في أي فرع من فروع الثقافة، بما في ذلك الفنون والعلوم والفلسفة والتقنية وحتى القواعد الاجتماعية⁵، ويرى هولترانكس أن التغيير الثقافي عبارة عن التحول الذي يحدث في أي موضوع من فروع الثقافة بما في ذلك الفنون والتغيير الثقافي يعبر عن التغيير الذي يحدث في إجراء الثقافة أي في بناءها أو في عناصرها أو في مضمونها⁶. أما (حسين عبد الحميد رشوان) فيرى أن

¹ - عمر محمود عبد الله، مرجع سابق، ص 64.

² - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 267.

³ - السيد علي الشتا، البناء الثقافي للمجتمع، الجزء الخامس، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1995، ص 43.

⁴ - عبد السلام أبو قحف، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، الدار الجامعية بدون سنة نشر، الإسكندرية، ص 41.

⁵ - Herskovits.M, Culture anthropology. Indian press, Bombay, 1969, p255.

⁶ - فردريك هولترانكس، قاموس الأنثروبولوجيا، الهيئة المصرية العامة، القاهرة، 1981، ص 82.

التغيير الثقافي هو كل التغييرات والتحويلات التي تحدث في كل عنصر من عناصر الثقافة سواء كانت مادية أو غير مادية، بما في ذلك الفن والتكنولوجيا والفلسفة والأدب والعلم واللغة والأذواق الخاصة بالأكل والمشرب أو وسائل المواصلات والنقل والصناعة¹. ويعرف درسler (Dressler) التغيير الثقافي بأنه تحول أو انقطاع عن الإجراءات المجربة والمختبرة والمنقولة عن الثقافة الماضية مع إدخال الاجراءات الجديدة².

والواقع يوضح الحاجة لتغيير العادات المتأصلة بعمق في عدد كبير من المنظمات مما يتطلب تغييرا في السلوك وذلك في ظل الثقافة الحالية، وبرز مثال على التغيير الثقافي ما نلاحظ في اليابان اليوم مما لا يدع مجالا للشك في الثقافة اليابانية في الوقت الراهن، فبغض النظر عن اختلاف السلوك فان الواقع يبرز أن تغيير السلوك لا يؤدي المهمة إلا إذا أمكن أن يقوم على الثقافة الحالية، فاليابان حققت ذلك وأصبحت مجتمعاً حديثاً لان مصلحيها أقاموا منذ مئة سنة مضت ثقافة جديدة تحمل في طياتها خليط من الثقافة الغربية مع قيم وثقافة يابانية تقليدية، فاستطاعت وبذكاء الاستفادة من مزايا الثقافة الغربية من جهة والحفاظ على الموروث الثقافي التقليدي الياباني واستطاعت بهذا التغيير وتحقيق النجاح المرغوب فيه³. ويرتبط مفهوم التغيير الثقافي بمفهوم آخر هو (التعجيل الثقافي) CULTUREL ACCELERATION، وهو يعني زيادة معدل التغيير الثقافي، (orgburn) يفترض أن التراكم يرجع إلى صفتين في العملية الثقافية إحداها ثبات الأشكال الثقافية والأخرى إضافة أشكال جديدة وبذلك ظهرت بعض المشكلات نتيجة تباين نسبة التغيير في الثقافة المادية واللامادية ونصبح فيما يطلق عليه اسم الهوية الثقافية⁴.

2- المدخل الإداري:

يعتبر البقاء والاستمرار من الاهداف الاساسية التي تركز عليها المنظمات، وهذا من خلال بناء ثقافة تركز على قاعدة متينة من القيم والمبادئ والعمل على تغييرها وفقا للظروف والتغيرات الموجودة في البيئة، فرغم أن التغيير الثقافي يصطدم بالثبات الظاهري إلا أن الثقافة تتأثر بالتغيير الحاصل في المنظمة، ويظهر ذلك من خلال تغيير الأفراد لبعض الأفكار والسلوكيات التي يحملونها طوال فترة تواجدهم داخل المنظمة⁵. التغيير الثقافي هو عملية

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، تطور النظم الاجتماعية وأثرها في الفرد، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982، ص 42.

² - عبد الله الخريجي، التغير الاجتماعي والثقافي، مؤسسة زامتان للتوزيع، جدة، 1983، ص 265.

³ - بيتر دراكر الإدارة للمستقبل، ترجمة صليب بطرس، ط2، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة، 1998، ص 294.

⁴ - عبد الله الخريجي، مرجع سابق، ص 262

⁵ - André Garcia, Mondialisation et alture. Revue française de Marketing, Edition adetem, N°164, paris, 1997, p60.

داخلية تهدف من خلالها المنظمة للتكيف مع عمليات التغيير الداخلية والاندماج مع التغيرات الخارجية من اجل التكيف، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد السلوك ودفعها وتعزيزها داخل ارجاء المنظمة بناء على

تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي¹، إن تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق البشرية يساعد في تحديد وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة وإحلال نسق ثقافي يتلاءم مع التحولات المستمر يركز على التمييز والإنجاز والنتائج والتجانس والجماعية والتفتح على الخارج والداخل والتركيز على الأهداف القصيرة والطويلة والمشاركة والابتكار والاهتمام بالعاملين كآدميين وتنمية معارفهم ومهاراتهم وترسيخ صفات شخصية مدعمة للتغيير، هذه السمات الأساسية التي تتشكل منها الثقافة، تعبر عن التغيير الثقافي المرغوب الذي يضفي روح التجديد والمبادرة على الثقافة التنظيمية ويكسبها نضجا هي بأمس الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء والنمو والتميز². لا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المنظمة، وذلك لدورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة، ونشاطها فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فلقد أصبح شعار غير الثقافة حلا لمعظم المشاكل التنظيمية محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة لاعتقادهم بل وجزمهم في قدرته التغيير الثقافي على تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي³. فقد ظهر التغيير الثقافي على شكل مناهج جديدة في الإدارة تقوم على قيم ومبادئ خاصة بها كحلقات الجودة الإدارة بالمشاركة فرق العمل الاجتماعات... إلخ، كل هذا يأتي معه بثقافة جديدة تستطيع المنظمة دمجها داخلها من خلال إعداد خطة واضحة لتجسيد إجراءات التغيير على أرض الواقع⁴. إن القدرة على تغيير الثقافة أمر معقد خاصة وأنا نعلم أن ثقافة المنظمة عامل رئيسي في تشكيل السلوك التي ينتهجها الأفراد داخل منظماتهم ويميزهم عن غيرهم من المنظمات فلا غرابة إذا قلنا أنه من الصعوبة حملهم على التغيير ما يدفعنا إلى التساؤل عن كيف تتغير الثقافة؟⁵

لا تتغير الثقافة بين ليلة وضحاها كما لا تتشكل بنفس السرعة. لذلك نقول أن الثقافة تتغير ببطء لكنها لا تتحول بمرسوم -ويكون هذا التغيير تحت تأثير الأفعال أكثر منه تحت تأثير مجهود تكويني أو قرارات المسيرين⁶.

¹ - على عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة -20-21/05/2002، البليدة، ص 286.

² - محمد الصيرفي التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 262.

³ - دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، ط2، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2001، ص121.

⁴ - Kourilsky. F. Du désir au plaisir de changer, 3m Edition, DUNOD, paris, 2005, p 122

⁵ - إيان ميتروف وآخرون، كسر الإطار، ترجمة فايزة حكيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 71.

⁶ - Grouard.B&Meston. F. L'entreprise ou mouvement, Dunod, paris, 1993.p 394

من خلال التعاريف السابقة للتغيير الثقافي نستنتج أن هذه العملية معقدة وصعبة نظراً لعدة اعتبارات، من بينها صعوبة تحديد مفهوم واضح للثقافة التنظيمية في حد ذاتها، وخاصة فيما يتعلق بتحديد المكونات الأساسية لها، فإذا أخذنا تعريف كيرت لوين مثلاً الذي يقول فيه أن الثقافة التنظيمية تمثل البيئة التي يؤدي فيها الموظف عمله، وهي شيء لا يمكن مشاهدته ولا الاحساس به لكنه موجود في كل مكان، وهي تشبه الهواء الذي يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه، فهذا التعريف يجعل من تحديد معالم ومكونات وحدود الثقافة أمراً صعباً إن لم نقل مستحيلاً، ومن أجل تسهيل الأمور وعدم الدخول في متاهات وجب علينا التركيز على الفعل لا على المكونات، وهذا ما يجعلنا نقول أن التغيير الثقافي هي العملية المقصودة والهادفة لتعديل أو تغيير أو استبدال شيء داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة

ثانياً: عوامل التغيير الثقافي:

من خلال اهتمام علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا بدراسة التغيير الثقافي ومعرفة مصادره، حظيت عملية التراكم الثقافي (Cultural Accumulation) وكيفية حدوثها باهتمام خاص، إذ افترضوا أن عملية التغيير الثقافي تتم عن طريق عوامل

داخلية كالاكتشافات والاختراع والتجديد، وعمليات خارجية كالانتشار الثقافي والاستعارة ولا تحدث العوامل الخارجية إلا من خلال الاحتكاك الثقافي بين الثقافات وهذه العوامل هي¹:

1- الاكتشاف Discoveries:

يعبر عن الاكتشافات بمحصلة الجهد البشري المشترك في الإعلان عن جانب من جوانب الحقيقة القائمة بالفعل، ومن محصلات الجهد البشري المبدع كالاكتشاف الرافعة مثلاً، والدورة الدموية، ويعتبر الاكتشاف إضافة جديدة لمخزون المعرفة الحية للبشرية عبر تاريخها الطويل، ولا يصبح الاكتشاف عاملاً محدثاً للتغيير الثقافي إلا بعد استخدامه من قبل المجتمع، وقد يصبح الاكتشاف جزءاً من القاعدة الثقافية التي يستخدمها أفراد المجتمع عند إصدار حكمهم أو تقييمهم للممارسات الجارية.

¹ - دلال ملحق استثنائية، التغيير الاجتماعي والثقافي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 85.

2- الاختراع Invention:

تتعدد تعريفات الاختراع في تراث علم الاجتماع الذين يرون أن الاختراع لا يقتصر على الجانب المادي من الثقافة بل يتجاوزها للجانب غير المادي منها، ويرى وليم أوجبرن أن الاختراع مفتاح التغيير الثقافي، وأن الثقافة ككل وليدة الاختراع، ويعرف (Merrill) الاختراع بأنه توليف جديد لسمتين ثقافيتين أو أكثر من استخدامهما في زيادة محصلة المعرفة الموجودة بالفعل. وعندما نصف الاختراع بأنه وليد أفكار تربط بين عنصرين أو أكثر من عناصر الثقافة فأن ما يسفر عن عملية الارتباط يكون مستحدثا لم يسبق معرفته قبل اختراعه.

ويمكن أن نقسم الاختراعات إلى اختراعات مادية كالقوس والرمح، والهاتف، والطائرة واختراعات اجتماعية كالمؤسسات والحروف الأبجدية، والحكومة الدستورية، وفي كل حالة من الاختراعات يتم الاستفادة من العناصر القديمة والارتباط بها وتحديدتها بحيث تصبح صالحة لاستخدامات جديدة. ويتصف الاختراع بالاستمرارية كعملية تعتمد على خبرات ومعرفة متراكمة وعلى اختراعات سابقة وفي هذا الصدد، قام (Burlingame) بتحليل عدد من الاختراعات المألوفة وفق فترات متعاقبة بدءا من مئات أو آلاف السنين، وكيف مرت الاختراعات خلالها بتطور وتحديد من حيث المستوى والنوعية، وهذا يتفق مع ما ذكره (Burnett) من أن الاختراع أو التجديد لا يأتي من فراغ، بل لابد لحدوثهما من خلفيات معرفية واختراعات سابقة ومقدمات، بمعنى أنه كلما ازدادت عناصر الثقافة (من خلال عملية التراكم الثقافي) ازدادت الاختراعات، كما أن هذا التزايد يعبر في الوقت ذاته عن عملية التراكم الثقافي، وكلما زادت الاختراعات زادت المادة المتاحة للاختراع¹.

3- الانتشار Diffusion :

يشير تعريف الانتشار للعمليات التي تنتج تماثلا ثقافيا بين مجتمعات متباينة، كما أن معظم التغيرات الثقافية التي تحدث في جميع المجتمعات الانسانية المعروفة، تتطور من خلال الانتشار. ولا تتم عملية الانتشار بين مجتمع وآخر فقط، وإنما قد تحدث داخل المجتمع الواحد بانتشار الخصائص الثقافية من جماعة لأخرى. فعلى سبيل المثال نجد أن السود في الولايات المتحدة الأمريكية هم أول من اشتهروا بموسيقى الجاز (jazz)، وما لبثت أن انتقلت لمجموعات أمريكية أخرى ثم انتشرت أخيرا في مجتمعات غير أمريكية.

¹ - مُجد فؤاد حجازي، التغير الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، 1978، ص 173.

ويعتبر الانتشار عملية انتقائية، إذ تقبل جماعة انسانية بعض الخصائص الثقافية لجماعة أخرى مجاورة لها بينما ترفض البعض الآخر. تقبل مثلا بعض الأطعمة الهندية بينما ترفض عقائدهم. كذلك يشتمل الانتشار على بعض عمليات التطور أو التعديلات للعناصر الثقافية التي تتم استعارتها، علما بأن التعديلات قد تحدث خلال عملية الانتشار، إما في عنصر أو في العناصر الثلاثة (الشكل، والوظيفة، والمعنى) لكل سمة ثقافية. ويميز معظم علماء الاجتماع والانثروبولوجيا بين ثلاث عمليات منفصلة للانتشار هي:

-**الانتشار الأولي:** يحدث من خلال الهجرة وأوضح مثال على هذه العملية التغييرات التي حدثت في الثقافة الأمريكية جراء هجرة أعداد كبيرة من الأفراد إلى الولايات المتحدة الأمريكية مع بداية القرن العشرين.

-**الانتشار الثانوي:** تشتمل هذه العملية على النقل المباشر لعنصر أو لأكثر من عناصر الثقافة المادية كنقل التكنولوجيا من العالم المتقدم إلى العالم النامي.

-**انتشار الأفكار:** قد تحدث هذه العملية دون هجرة مباشرة أو نقل لعناصر تقنية، إلا أنها تحدث تغييرات ثقافية كبيرة. ومن أمثلة انتشار الأفكار، الدعوة إلى الحرية، المساواة وحقوق الإنسان، وما تنادي به الثورات الاجتماعية والسياسية من آراء وفلسفات تأثرت بها مجتمعات كثيرة¹.

ثالثا: أسباب التغيير الثقافي

يرى (Reitter, et al) أن التغيير الثقافي يكون إنطلاق من ثلاث أسباب رئيسة هي²:

1- الضغوط الخارجية: تكلمت أدبيات سنوات 1980م عن التغيير الثقافي نتيجة أو كردة فعل على الضغوط الخارجية التي رأت بأنها فعل للتكيف الاستراتيجي للمنظمة، ومن دون وجود ضغوطات خارجية فإن التغيير في الثقافة أمر غير وارد، وهذا راجع إلى أن المنظمة لها علاقة مع بيئتها خارجيا ولها ثقافة داخلية، وهي تعمل على التكيف مع بيئتها أو التأثير على البيئة من خلال استراتيجياتها، وهذا التكيف تتبعه نتائج على مستوى الموارد الهياكل العمليات الادارية التي وجدت من أجل أفراد وثقافة معينة، فأني تغير على مستوى البيئة قد يضع المنظمة في وضع متناقض مع بيئتها. والضغوط البيئة أصبحت اليوم معروفة، لأن الأدبيات الأمريكية تعود دائما لنفس المواضيع والأمثلة.

¹ - دلال ملحق استيعابية، مرجع سابق، ص 86.

² - Reitter.R et al, Culture d'entreprise, Vuibert gestion, Paris, 1991, p 33.

2- التوجه نحو التطور: يقصد بها أن الثقافة التنظيمية تتغير عندما تكون المنظمة في مراحل نمو وتطور وهذا ناتج عن المشاكل التي يمكن أن تواجهها المنظمة أثناء هذا التحول، ففي سنوات 70 من القرن الماضي ومن خلال أعمال (AD Chandler) في جامعة (HARVARD) تبين أن لكل منظمة بعد تاريخي تغيرت من خلاله وذلك عن طريق مرورها بعدة مراحل، تتميز كل بهيكل مميز واستراتيجية خاصة أنظمة الرقابة، أنظمة التصميم. أما (Scott) و (Salteer) فيريا أن الخصوصيات التنظيمية تعني طريقة عيش خاصة، وفي هذا الوقت لم يكونوا قد تكلموا على الثقافة التنظيمية.

3- القيادة الإدارية: إن مشكلة التغيير تقع دائما على عاتق القيادة وهذا يعتبر كتقليد في الفكر الإداري الأمريكي وحتى الأوروبي، لأن القيادة تعتبر حسب رأيهم شيء أساسي وقاعدي في عملية التغيير وخاصة الثقافي سواء في الجانب النظري أو الميداني، وأن التغيير الثقافي سواء كان جراء ضغوط خارجية أو من أجل التطور فإنه يتطلب قراءة جيدة للأحداث واتخاذ قرارات صائبة، وهذا كله يحتاج إلى قائد جيد قادر على وضع الخطط وتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف، وقد أثبتت الدراسات أنه في قلب أي تغيير استراتيجي هناك قائد، ففي سنوات 50م من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية ذاع سيط القائد الإداري (Chrysler) بعد التغييرات التي قام بها في مؤسسة (Lee Lacocca).

وهناك من يرى أن الأسباب التي تدفع لإحداث تغيير ثقافي هي:

- **العولمة الاقتصادية:** وما نتج عنها من تسارع ملحوظ في التقدم التكنولوجي والاتجاه نحو توحيد الأسواق العالمية يوجب التغيير في الاستراتيجية بالتالي في الثقافة.
- **التطور التكنولوجي المتسارع:** وهو ما يظهر في رقمية التجهيزات والآلات.
- **ثورة المعلومات:** والتطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى درجة وصف العصر الذي نعيش فيه بعصر المعلومات، وما نتج عنه في تطور أنظمة المعلومات (الأنظمة الخبيرة وتغير في نمط التبادل التجارية الالكترونية).
- **اقتصاد قائم على المعارف والكفاءات:** بالتالي تحول واضح في مدلول الميزة التنافسية التغيرات القانونية والاجتماعية والسياسية.

ويعتقد (Delavallée) أنه يجب توفر مجموعة من الشروط حتى يتاح التغيير الثقافي وهي¹:

- أن المنظمة تمر بوضع صعب، أو أن يكون بقائها في السوق صعبا.
 - اقتناع كل العاملين بضرورة التغيير الثقافي وبصعوبة المرحلة.
 - أن تلعب الإدارة دورها عن طريق إيصال رسالة للجمهور الداخلي للمنظمة تشرح الوضعية الحقيقية للمنظمة، وضرورة هذا التغيير.
- رابعاً: أهداف التغيير الثقافي:

تهدف منظمات الأعمال من خلال التغيير الثقافي إلى تحقيق الأهداف التالية²:

- 1- دعم كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها ورفع الإنتاجية كما ونوعاً، وتقليل هدر الموارد، أي تحقيق عقلانية معينة في تسيير المنظمة.
- 2- تنمية القوى البشرية، وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها، وإرساء الابداع على الابتكار ومجاعة قدرات المتفوقين.
- 3- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجال لحل المشاكل ومواجهة نقاط الضعف في المنظمة.
- 4- العمل على تكامل اهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.
- 5- زيادة القدرة على التكيف الخارجي و الاندماج الداخلي.
- 6- تنمية وتعزيز العمل الجماعي ودمج الاستراتيجيات الفردية وجعل السلوكات فعل اجتماعي.
- 7- تنمية روح التعاون والمشاركة في حل المشاكل التي تواجه أعضاء التنظيم في تحقيق الأهداف.
- 8- زيادة الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي في تحقيق الهدف.
- 9- خلق مجموعة اجتماعية قادرة على الفعل والتغيير والنمو.

¹ - E, op cit, p 78..Delavallée.

² - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي مرجع سابق، ص 31-43.

10- إيجاد نظام فعال للاتصالات الافقية والرأسية واتصال الأفراد بالانفتاح التنظيمي والقدرة على مواجهة المشكلات والتحديات.

11- تعزيز فاعلية التفاعلات الاجتماعية بين افراد المنظمة مما يزيد في مرونتها ويجفز الافراد على العمل بصفة جماعية.

وعند التمعن في الأهداف السابقة نجد أنها تنحصر في هدف واحد أساسي تدخل تحته كل الأهداف الأخرى، ألا وهو الاندماج والتكامل الداخلي والتكيف الخارجي، وتسعى المنظمة من خلال كل الأهداف الأخرى إلى تحقيق هذا الهدف.

المطلب الثالث: بناء وإدارة الثقافة التنظيمية

أولاً: دواعي إدارة الثقافة التنظيمية:

تتألف الثقافة التنظيمية من أفكار تقليدية أي أفكار متسقة ومختارة تاريخياً فالملاحظ لهذا النسق لا يرى أفكاراً وقيماً ومعتقدات، وإنما يرى كيف يعيش افراد المنظمة وكيف يتعاونون وكيف يتصلون وما هو أسلوب العمل الذي يحدد كيفية التعامل مع بعضهم بعضاً، وكيف يحكمون علاقاتهم وفعالهم الاجتماعية، وما هي أنماط التفاعل بينهم التي تم من خلالها بناء أنماط للسلوك الاجتماعي داخل المنظمة¹، حيث يقسم "كوترويهسكيت" الثقافة التنظيمية إلى مجموعتين تختلفان عن بعضهما في وضوح الرؤية وفي مقاومتها للتغيير والتغيير.

ففي مستوى أعمق وأقل ظهوراً للرؤية، توجد القيم التي يشترك في الإيمان بها أفراد ضمن جماعة واحدة، وتميل القيم إلى الترسخ أكثر فأكثر مع مرور الزمن، حتى لو ظهر تغيير في عضوية الجماعة، أما في مستوى آخر أكثر ظهوراً للرؤية تمثل الثقافة أنماط السلوك الذي يحدد أسلوب عمل المنظمة، وهذه الجوانب تبدو أكثر سهولة من القيم الخاصة بالعمل، هذا السلوك يتحرك ويتغير ضمن نسق تفاعلي يتكون من مسارات وعلاقات اجتماعية، فهو يتغير ويتطور وفقاً لدخوله في علاقات اجتماعية مع الآخرين ومشاركة تفاعلاتهم².

¹ - سكينر ب ف، تكنولوجيا السلوك الإنساني، ترجمة عبد القادر يوسف ومحمد رجا الدربي، مجلة المعرفة، العدد 32، الكويت، 1990، ص 116-122.

² - احمد صفر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص 10.

كما تلعب درجة التماسك الثقافية السائدة وقوتها دورا كبيرا في القدرة على تغييرها فكلما كانت الثقافة قوية وكان هناك اجماع حولها كلما تطلب تغييرها وقتا أطول والعملية أصعب والعكس صحيح كما أنه تتعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل امر تغييرها أكثر صعوبة أيضا مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم¹. إن هذه العوامل توحى ان عملية تغيير وإدارة الثقافة التنظيمية هي عملية مستمرة ومتابعة ابتداء من تشكل المنظمة في دورة حياتها إلى الصعوبات والازمات التي تواجهها على نمط القيادة الإدارية الموجودة وحجم المنظمة ودرجة تماسك الثقافة التنظيمية، ووجود ثقافات فرعية بداخلها، كل هذه يجب مراعاتها داخل أي عملية تغيير ثقافي للنسق.

ثانيا: بناء ثقافة المنظمة:

باعتبار أن كل فرد في حياته يكون صورا عن ذاته، عن الآخرين، لكن تبقى هذه الصورة غامضة ومجزئة، ومع وصوله إلى النضج يحاول أن يوجد الانسجام في هذه الصورة قدر المستطاع، وذلك في إطار الجماعات التي ينتمي إليها، ويخوله في المنظمة يسمح له ذلك بتحقيق التوازن على اعتبار أن المنظمة ستعدل من الصورة التي كونها عن ذاته والآخرين فالعلاقة بين الفرد والمنظمة تتكون انطلاقا من ثلاثة صور رئيسية:

-صورة الفرد عن المنظمة

-الصورة التي يكونها عن الخصائص المكتسبة لأداء أدواره المهنية

-الصورة التي يكونها عن جماعة العمل التي ينتمي إليها.

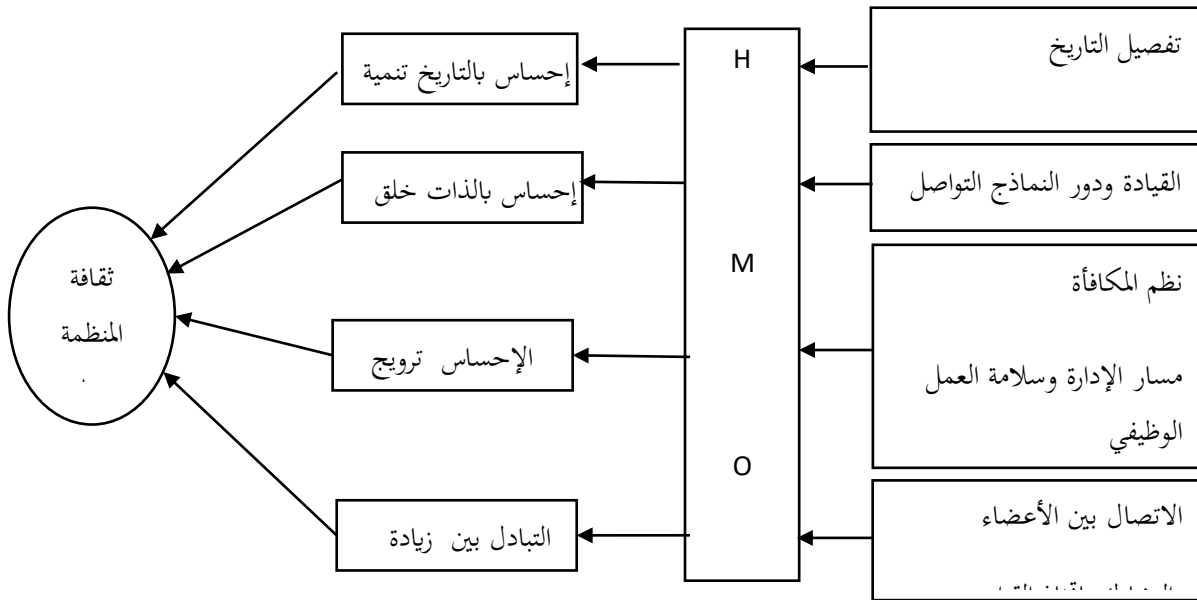
تنطلق فكرة بناء الثقافة المنظمة من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهم آلية نشوئها ليشكلان أساسا لخلقها، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع والترابط والتكامل في عمليتها ليكون نتاجها توريث ثقافة المنظمة وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية والمستقبلية، فهي تعلن عن قيمها ومعتقداتها وشعاراتها ورموزها وطقوسها ومختلف المنظومات الثقافية التجزئية والتكاملية، ويمكن معرفة فلسفة ذلك البناء وتوجهاته العملية. وتظهر الثقافة في التقاليد والعادات والطريقة العامة في فعل الأشياء في المنظمة، هذا ما يقودنا إلى المصدر الأساسي لهذه الثقافة أي إلى مؤسسيها، حيث أن مؤسسي المنظمة لهم تأثير كبيرا على ثقافة المنظمة في مراحلها الأولى من خلال الرؤية

¹ - حسين حرم مرجع سابق، ص 270-271.

التي لديهم حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، في هذه الحالة يكون المؤسس غير محدد بعادات وتقاليد سابقة مما يسهل عليه ترسيخ رؤيته على كل أعضاء المنظمة. ويتم عادة إنشاء ثقافة المنظمة وفق ثلاث طرق¹:

- على المسيرين أن يعملوا على توظيف واستخدام العاملين الذين يماثلونهم في طريقة التفكير وعليهما لاحتفاظ بهم في المنظمة
 - على المؤسسين تنشئة وتدريب العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقهم
 - تغيير السلوكات والأفعال بما يصدر عن المؤسسين
- تحاول إدارة المنظمة تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك يقود إلى نتائج تترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة، ويعتمد إنتاج ثقافة منظمة متماسكة على استخدام الإدارة للطرق والإجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي، وتداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصادر لبناء ثقافة منظمة متماسكة وقوية.

الشكل(06): تكوين الثقافة الإيجابية



S,How to grow an organizational. W&Shichman.Source: Gross culture, Personnel N°64, 1987, p 54.

¹ - المجادة العطية، سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة، الأردن، الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 3.

تنطلق فكرة إنشاء ثقافة تنظيمية ايجابية من خلال تامين دور القيادة والأبطال داخل المنظمة والاعتزاز بتاريخها، مع وضع نظام مكافآت عادل وجيد، والعمل على استقطاب أحسن الكفاءات التي تتوفر فيها جميع الخصائص الصفات فعلها بتطبيق برامج تدريبية متخصصة في هذا المجال، وما يزيد من الثقافية المرغوبة، وإن لم تتوفر هذه إيجابية الثقافة التنظيمية هو تشجيع الاتصال بين الأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: استراتيجيات البناء والحفاظة على الثقافة التنظيمية

أولاً: استراتيجيات بناء ثقافة المنظمة: عند البدء في بناء الثقافة التنظيمية تكون المنظمة أمام الاختيار بين الاستراتيجيات التالية:

1- استراتيجيات التطبيع الاجتماعي: يختار المديرون بين سلسلة من استراتيجيات التطبيع الاجتماعي لغرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية وممازجتها مع تجاربهم وخبراتهم المتجذرة، وقد عرض (Gordon) و (Vanmaanen) ستة أنواع لاستراتيجيات التطبيع الاجتماعي كمايلي:

الجدول (01) استراتيجيات التطبيع الاجتماعي

الاستراتيجية	التعريف والوصف	مثال
-الجمعي -الفردى	-وضع الاعضاء الجدد خلال مجموعة تمتلك خبرات كجزء من الجماعة -عمليات استقطاب الأفراد وعزلهم عن الافراد الآخرين	-توجيه العمل الجيد -التدريب على العمل
-رسمي -غير رسمي	-فصل وفرز الاعضاء الجدد عن الاعضاء المنتظمين العمل بالمنظمة. -معالجة والتعامل مع الاعضاء الجدد بنفس ما هو متبع مع الاعضاء الآخرين.	-التدريب العسكري الأساسي -نقل العاملين
خطوات متعاقبة	-يتطلب تحريك الداخلين خلال سلسلة من الخطوات المتجذرة والمحددة لإنجاز الدور المطلوب -إنجاز الدور المحدد في خطوة تحويلية واحدة	-تدريب خاص -الترقية

		خطوات غير متعاقبة
-مباراة	-فصل المجاميع المستفيضة داخل برامج مختلفة على اساس الاختلافات المفترضة	-برامج الرصد
-منافسة	-تجنب الحد المميز بين مجاميع مستفيضة	-الأكاديمي
-مسابقة		-قانون المدرسة
-ثابت	-تزويد بأعضاء معرفة كاملة للمستقطب ضمن وقت مطلوب لإتمام الرسالة	-برامج تدريب ستة أسابيع
-متغير	-عروض وفق جداول زمنية غير ثابتة طيلة مدة التطبيع الاجتماعي	-برامج الدكتوراه
-مسلسل	-تزويج اعضاء ذوي خبرة كأدوار نموذجية للقادمين الجدد	-برامج التلميذ الصناعية
-غير متفرق	-لا توجد ادوار نموذجية متاحة للقادمين الجدد	-صاحب الوظيفة الجديدة
-منفصل		
-تنصيب	-الصدق والوثائق للاستفادة من الخصائص الشخصية للمستقطبين الجدد	-توجهه المقدمة الجديدة
-لتصفية	-البحث عن الممنوعات (المحرمات) ويتجرد بعيدا عن الفرد المستقطب	-تدريب الكهنة

Source: Gordon.G, Industrydeterminantsoforganizational culture, Academy of Management Review, Vol 16, N°6,USA, 1991, p 396-415.

2- استراتيجيات دمج الاختلاف في ثقافة المنظمة:

تطور هذه الاستراتيجيات عندما تكشف المراجعة الثقافية وجود اختلافات بالتكوين الثقافي وتنوع في أبعادها وخصائصها، فالغاية هنا التفكير باستراتيجيات تسهل عملية الدمج بينها أو تقليل الفروق بين مستواها. تقدم

بمذه الأفكار الباحثان (Malekazedech&Nahavandi) وعرضها الكاتبان (Meshane& Von Glinow) في الجدول التالي:

جدول(02) استراتيجيات دمج الاختلاف

استراتيجية الدمج	الوصف	تعمل بصورة أفضل عندما
- التماثل - للإندماج - التشاقف	- تكسب المنظمة وتختص المنظمة ثقافة المكتسبة - اكتساب المنظمة المفروضة ثقافتها على الغياب ارادة المنظمة في اكتسابها	- تكتسب المنظمة التي تكون ثقافتها ضعيفة - نادرة العمل - فقط تكون ضرورية فقد عندما تكتسب المنظمة ثقافة لا تعمل لكن العاملين لا يحققونها
- التكامل - التعريف (الفصل)	- ربط ثقافتين أو أكثر داخل ثقافة مركبة. - دمج المنظمات للتمايزات الباقية مع حد ادنى من تبادل الثقافة او ممارسة منظمة	- وجود ثقافات يمكن تحسينها - المنظمات تعمل بنجاح في ظل اختلاف الاعمال المكتسبة لثقافات مختلفة

behavior, Source: Nahavandi.A & Malekzadeh. A.R, **Organizational** the personorganization fit, Prentice Hal, USA, 1999, p133.

ثانيا: المحافظة على ثقافة المنظمة:

بعد أن يتم اكتساب ثقافة المنظمة هناك ثلاثة عوامل رئيسية للمحافظة والإبقاء عليها¹:

الإدارة العليا تعتبر تصرفات الإدارة العليا عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، والمدي الذي تلتزم فيه الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة والتوجهات حول العمل، وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجهود الغياب، تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات... إلخ، وكل هذا سينعكس على ثقافة المنظمة.

¹ - الماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 03.

اختيار العاملين تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة فالهدف من الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات، والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، بمعنى أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافتها فقد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثر الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة الأفراد المنظمة الحاليين.

المخالطة الاجتماعية عند القيام باختيار عناصر جديدة في المنظمة من الطبيعي أن تحمل هذه العناصر الثقافة التي تقوم عليها هذه المنظمة، مما يجب على الإدارة تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى الثقافة المنظمة وهذا الأمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة، وعادة يطلق مصطلح المحافظة الاجتماعية التنشئة الاجتماعية وهما بنفس المعنى السابق.

خلاصة الفصل:

التحفيز هو الأساس في فرض الالتزام وتحقيق الأهداف وتشجيع الأفراد على بذل الجهود داخل المؤسسات، حيث يتم تقسيمه إلى نوعين رئيسيين معنوي ومادي. ويمكن أن يكون فرديا او جماعيا، إيجابيا لتحفيز الأداء الجيد أو سلبيا لمعالجة الأداء غير المرضي. يتميز التحفيز بقدرته على تلبية احتياجات الموظفين وتعزيز رضاهم. فالتحفيز الفعال يعتمد على فهم متطلبات الأفراد وتقديم الحوافز المناسبة لهم مما يعود بالنفع على المؤسسة من خلال استدامة في التطوير المستمر. كما أن المؤسسة ليست كيان ثابت بل تتأثر بالتغيير الثقافي الذي ينعكس على سلوكيات الأفراد وتوقعاتهم. وبالتالي يتعين على القادة استغلال التحفيز الإيجابي والسلبي بشكل متوازن مع تبني استراتيجيات مرنة تتكيف مع التغيرات الثقافية لضمان بيئة عمل محفزة وناجحة.

الفصل الثاني

المبحث الأول: تقديم نظرة شاملة عن المؤسسة المدروسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

المبحث الثالث: تقييم جودة النموذج واختبار الفرضيات

المبحث الرابع: دراسة الفروق المعنوية

تمهيد:

تشير الدراسة النظرية إلى أن عمليتي التحفيز والتغيير الثقافي هما عمليتان معقدتان تتطلبان فهماً عميقاً لحاجات ورغبات الأفراد. لتحقيق ذلك، يجب على المؤسسات تقديم مزيج مناسب من الحوافز المادية والمعنوية لتوجيه سلوك الأفراد. لذا، ينبغي على المؤسسات البحث عن أفضل الأساليب لتحفيز موظفيها لتحقيق أهدافها، خاصة في ظل المنافسة الشديدة على المستويين المحلي والدولي، وللحفاظ على مكانة مرموقة بين المنافسين.

لفهم دور التحفيز في إحداث تغيير ثقافي داخل أي مؤسسة، قمنا بدراسة مدى اهتمام مديري المؤسسات ودرجة رضا الأفراد عن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم، بالإضافة إلى مدى تقبلهم للتغيير في المؤسسة. استندت دراستنا الميدانية إلى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط، حيث قمنا بعرض وتحليل البيانات المقدمة من المؤسسة، بهدف تطبيق النتائج النظرية على الواقع العملي. ولتحقيق ذلك، قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية.

* 1. المبحث الأول*: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

* 2. المبحث الثاني*: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

* 3. المبحث الثالث*: تقييم جودة النموذج واختبار الفرضيات

* 4. المبحث الرابع*: دراسة الفروق المعنوية

بهذا التقسيم، نهدف إلى تقديم تحليل شامل ومتكامل لدور التحفيز في تحقيق التغيير الثقافي داخل المؤسسة، وذلك من خلال الجمع بين النظري والتطبيقي العملي.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك من خلال التعرض من الناحية التاريخية والتعريف بمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية اتصالات الجزائر، بالإضافة الى هذا سنلقي نظرة على مهامها وأهدافها. كما سنتناول هيكلها التنظيمي.

أولاً: نشأة مؤسسة "اتصالات الجزائر"

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01- جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغيرة

تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الإتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

وبدأت نشاطها الفعلي تحت شعار :

- مردودية Rentabilité

- فعالية Efficacité

- جودة الخدمة Qualité de service

ثانيا: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط :

1- التعريف بالمديرية العملية بالأغواط: هي إحدى المصالح ذات اختصاص محلي تتولى عملية الإشراف والتسيير الإداري، والتجاري، والتقني بالولاية، بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بمراكز للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا:

-مركز صيانة أجهزة التراسلات.

- مركز صيانة الشبكات.

-المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي.

2- المهام الموكلة لمركز الاغواط:

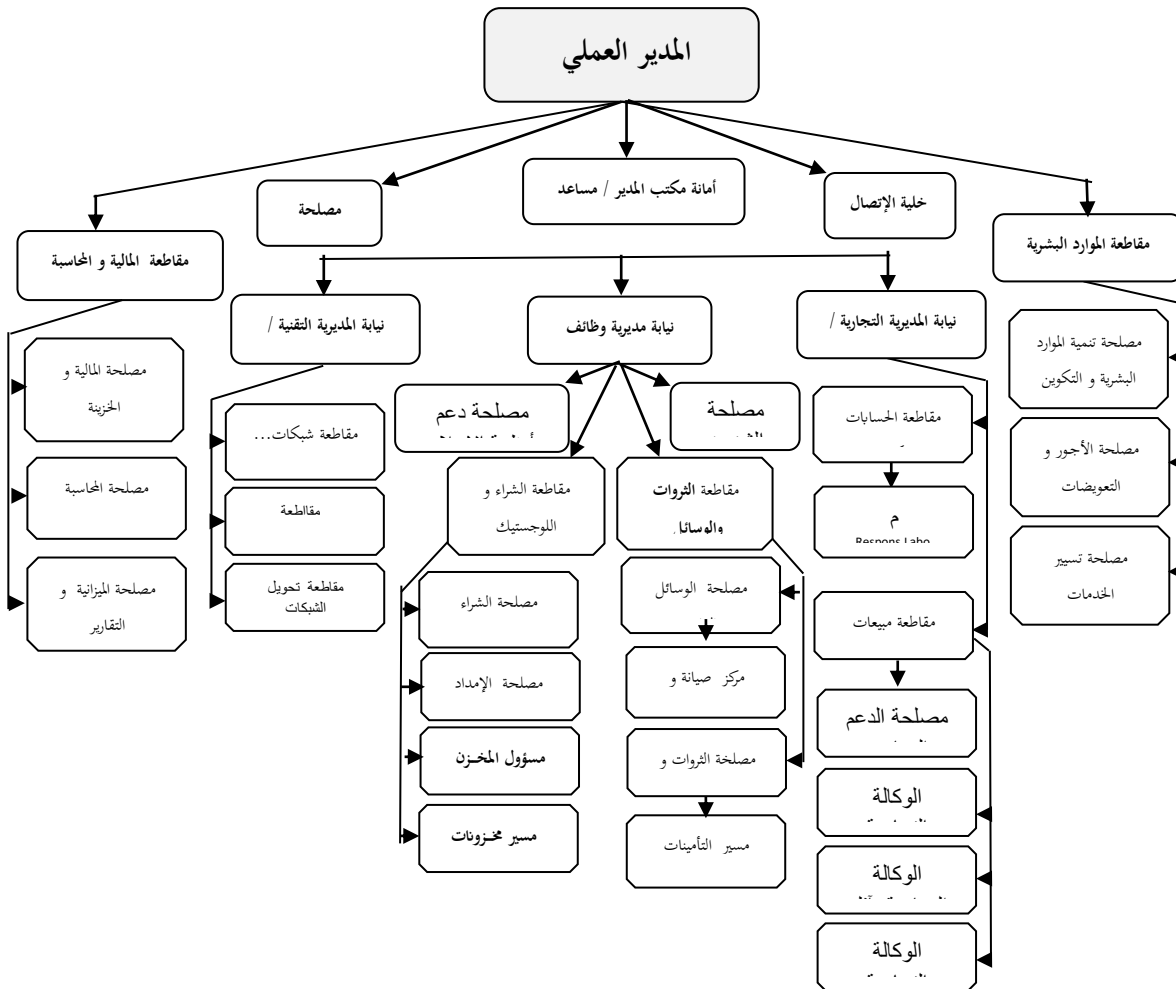
- تطبيق السياسة التجارية المتبعة التي تخص الزبائن الدائمين أي تلبية حاجات الزبائن باستمرار وبنوعية رفيعة وبعقلانية.
- تسيير الوسائل المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- تقديم خدمات للزبائن عن طريق الأشغال.
- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي.
- صيانة المنشآت لضمان نوعية الخدمات.
- المشاركة في التنمية المحلية.

- خلق مناصب شغل متخصصة ومميزة.
- متابعة ملف الزبائن.
- معاينة العداد.
- متابعة فواتير الدفع.

3- الخريطة التنظيمية للمديرية:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (07) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالأغواط -



المصدر: مديرية الأغواط لإتصالات الجزائر

- أهدافها

الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات، ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر عليه سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

5- نشاطاتها

وتتمحور نشاطات المجمع حول:

-تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

-تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس:

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقد تم تفرغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي وقد تم استخدام EXCEL 2016 و smart plus الأدوات الإحصائية التالية:

المطلب الأول: خطوات تقييم وتنفيذ أداة الدراسة

نهدف من خلال هذا المطلب وبناءا على المعلومات التي تتعلق بدور التحفيز في إحداث التغيير الثقافي، وجدنا ان الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق اهداف الدراسة هي الاستبيان، هذا الأخير تم تصميمه بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة واستخدام الأدوات الإحصائية التالية.

النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار شايبرو ويلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. جذر ألفا لحساب صدق الدراسة وكذا اختبار **T** في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

أولاً: منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات"⁷⁴ وقد استخدمت مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصاً لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي **spss** وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة.

⁷⁴ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008/2009، ص: 96.

ثانيا: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

- قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "دور التحفيز في إحداث التغيير الثقافي- دراسة ميدانية باتصالات الجزائر - الأغواط-" وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:
- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.
- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية وفي تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- تصميم الاستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق رقم (01).
- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (03) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.

ثالثا: صدق الدراسة:

عرف العتيبي صدق أداة الدراسة بأنه مدى تمكن أداة جمع البيانات، او إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه. ويعني ذلك انه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، وذلك تكون الأداة صادقة.

ولذا قمنا باستخدام بعض الاختبارات لتقييم صدق فقرات الاستبيان وذلك لتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

❖ الصدق الظاهري (صدق اراء المحكمين):

عرفه بوحوش عمار بانه "البحث عما يبدو ان الاختبار يقيسه ويتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار.

وهو ان يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة او المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من أربعة أساتذة الكلية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (03) بهدف ابداء الراي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيان وصلاحياتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين القيام بما يلزم من حذف وتعديل على الاقتراحات المقدمة، بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. انظر الملحق رقم(02).

المطلب الثاني: عرض خصائص مجتمع الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر-الأغواط-بمختلف مستوياتهم الوظيفية حيث يتكون من 241 موظفا.

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

أولاً: التعريف بعينة الدراسة: وهي سحب جزء من مجتمع الدراسة يعرف باسم العينة، والعملية التي تتم هنا يطلق عليها اسم المعاينة ويتم تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على باقي مفردات المجتمع.

وفي دراستنا تم اختيار العينة القصدية، عوض العينة العشوائية التي تعتبر أفضل أنواع العينات وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع الإحصائي غير المتجانس، حيث أنه في كثير من الأحيان تكون مفردات المجتمع الإحصائي غير متجانسة من حيث الصفة أو الصفات المدروسة، لأنه في حالة كون المجتمع الإحصائي ذا مفردات غير متجانسة، ونظرا لصعوبة الحصول على هذا النوع من العينات اكتفينا بالعينة القصدية لتسهيل الدراسة.

يضم مجتمع الدراسة جميع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط والبالغ عددهم 241 عامل، ونظرا لصعوبة الوصول إلى كل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تم حصر في 50 مفردة، تم اختيارها قصديا من كل الأصناف الوظيفية، وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية وأكثر تعبيرا عن مدى شعور العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بالتحفيز وقد استرجعت 50 استمارة صالحة للتحليل.

ثانيا: العينة الميدانية للدراسة:

لحساب حجم العينة المناسب والممثل لمجتمع الدراسة ارتأينا أن نعتمد على أشهر موقع لحساب العينات The Survey System، مع إعطائه مجال الثقة 95 % ودرجة الخطأ (5%) 2.5 وحجم المجتمع الذي يستعمل المعادلة التالية:

$$n = \frac{tp^2 \times P(1 - P) \times N}{tp^2 \times P(1 - P) + (N-1) \times y^2} \text{ ، حيث :}$$

N : حجم المجتمع والمقدر بأكثر من 1400

N : حجم العينة وهو المطلوب

p : نسبة تواجد الظاهرة المراد دراستها في المجتمع، ويقترح كل من Morgan & Mercie⁷⁵ قيمة لها

تساوي 0.50

Y : درجة الدقة المطلوبة أو أكبر خطأ في تقدير النسبة، يسمح به عند حدوث الظاهرة ويقترحها

Morgan & Mercie بـ 0.05

TP² : قيمة جدولية في جدول t² عند درجة حرية واحد وعند مستوى الثقة المرغوبة التي

اعتبرها Morgan & Mercie 0.05، وبالتالي فإن قيمة t² = 3.841

وباستخدام المعادلة أعلاه، وبنفس القيم سيكون الحد الأدنى لحجم العينة هو 40، وفي بداية أفريل

2024 وزعت 50 استبيان، تم استرجاع نفس العدد، والذي قدر بنسبة مقبولة قدرت بـ 20,7 % من حجم

المجتمع الكلي.

الجدول رقم (03): الاستثمارات المعتمدة في الدراسة

K.Sharma, nursing research & statistics, 2 edition, all india institute of medical science india, 2014, p229-⁷⁵

عدد الاستمارات المقبولة	عدد الاستمارات المرفوضة	عدد الاستمارات المعاداة	عدد الاستمارات الموزعة	التوزيع على العمال
50	00	50	50	اتصالات الجزائر
50	00	50	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

من أجل تحديد عينة الدراسة قمت بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

ثالثا: الدراسة الوصفية

1- الجنس: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

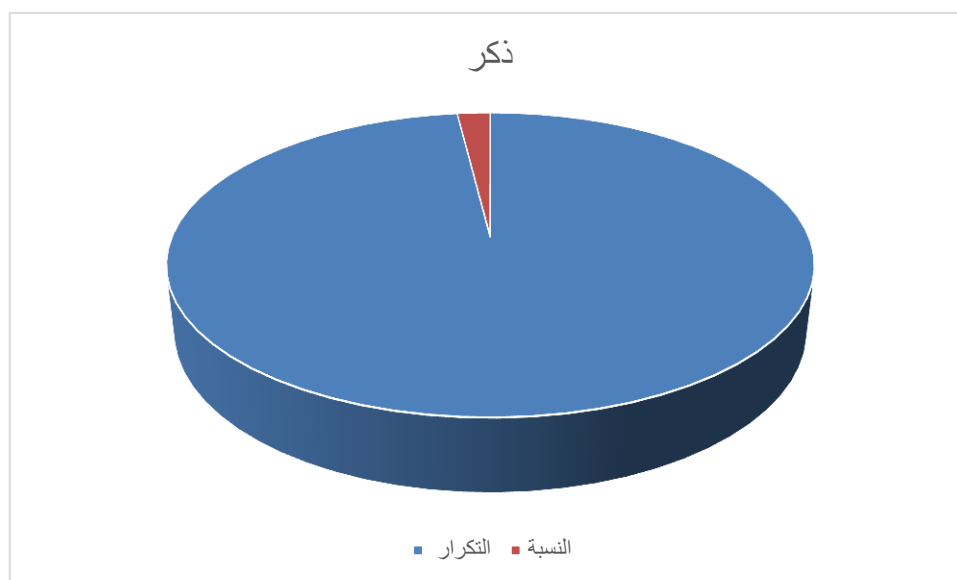
الجدول رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
72%	36	ذكر
28%	14	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح النتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات EXCEL 2013 على ضوء نتائج الاستبيان

يبين الجدول رقم (10) والشكل أعلاه أن ما نسبته (72%) من مجتمع الدراسة من الذكور و (28%) من الإناث ومنه نلاحظ أن هناك اختلاف كبير بين النسبتين، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة واحتياجاتها في توظيف العمال، وتعتبر هذه العينة ممثلة للمجتمع.

2- العمر: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

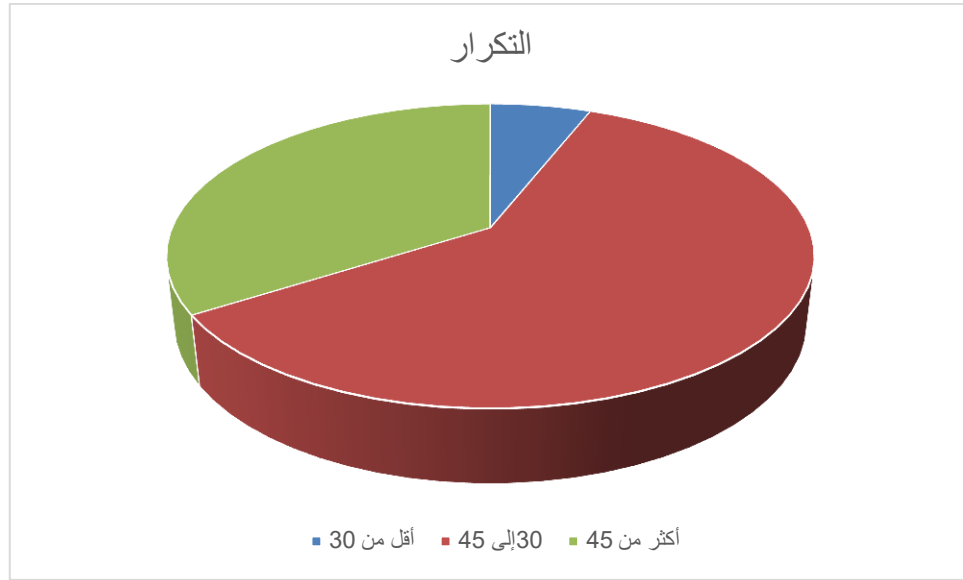
الجدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر.

النسبة	التكرار	الفئة
6%	3	أقل من 30
60%	30	30 إلى 45
34%	17	أكثر من 45
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): تركيبة مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من مخرجات EXCEL2013 على ضوء نتائج الاستبيان

من الشكل أعلاه يتضح أن الأغلبية في العينة هي فئة العمرية بين (30 و 45) سنة بنسبة 60% أما أكثر من (45) تقدر ب 34% حيث تقدر نسبة العمال الذين أعمارهم أقل من (30) بنسبة 06%، أي أن 94% من أفراد العينة يفوق سنهم 30 سنة أي لديهم القدرة على فهم عبارات الاستبيان والاجابة عليها بكل مصداقية

3- مستوى التعليم: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

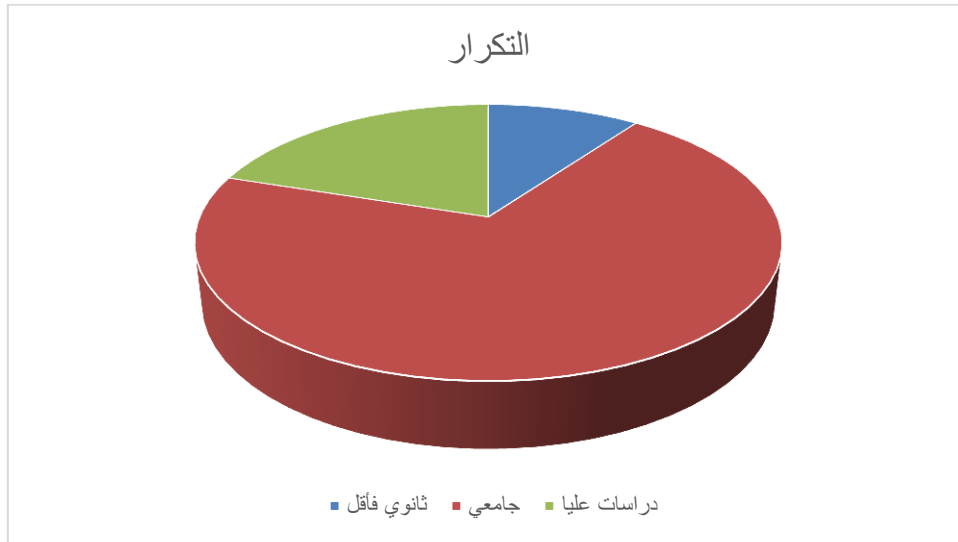
الجدول رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب مستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الفئة
10%	5	ثانوي فأقل
70%	35	جامعي
20%	10	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): تركيبة مجتمع الدراسة حسب مستوى التعليم:



المصدر: من مخرجات EXCEL2013 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق أن أفراد العينة أغلبها أصحاب شهادات جامعية فهي تتراوح نسبتهم ب 70% وهي النسبة الأكبر من بين النسب الأخرى، في حين نجد نسبة الموظفين الحاصلين على دراسات عليا تتراوح نسبتهم ب 20%، أما بالنسبة لمستوى ثانوي فأقل تتراوح نسبتهم ب 10%، أي أن 90% من أفراد العينة (جامعي دراسات عليا) لديهم من المعرفة ما يمكنهم من مساعدتي على فهم عبارات الاستبيان والإجابة عليها.

4- الوظيفة: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

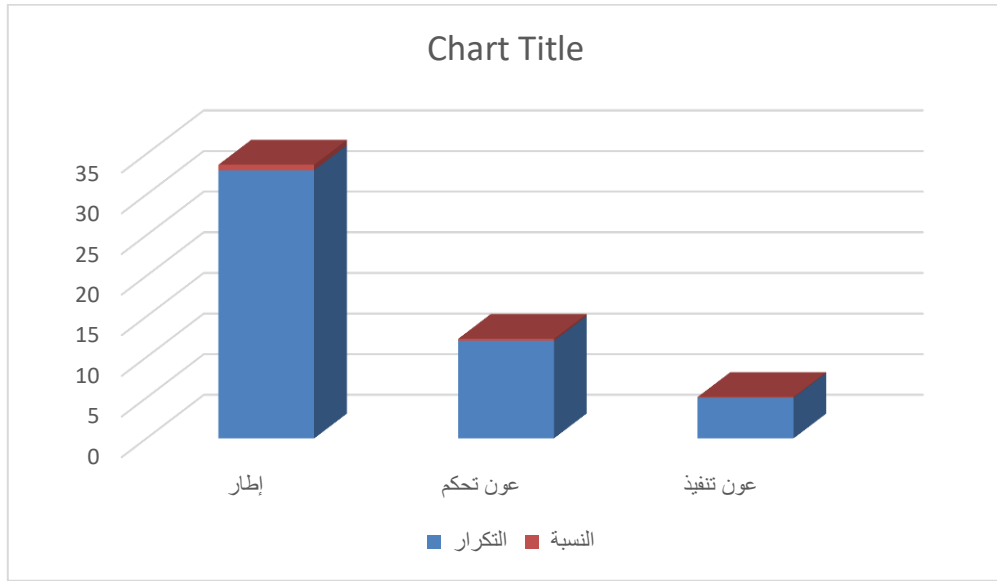
الجدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	الفئة
66%	33	إطار
24%	12	عون تحكم
10%	5	عون تنفيذ
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(11): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الوظيفة:



المصدر: من مخرجات EXCEL2013 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، وجود نسبة 66% إطار ثم يليها فئة عون تحكم بنسبة 24% وفي الأخير فئة التنفيذيين بنسبة 10% ويمكن الملاحظة أن هذا يتماشى مع المستوى الدراسي وسياسات الاستقطاب الخاصة بالمؤسسة، أي أن فئة إطار (66%) يمكنها فهم عبارات الاستبيان والإجابة عليها بمصادقية.

5- سنوات الخدمة: من مجموع 50 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

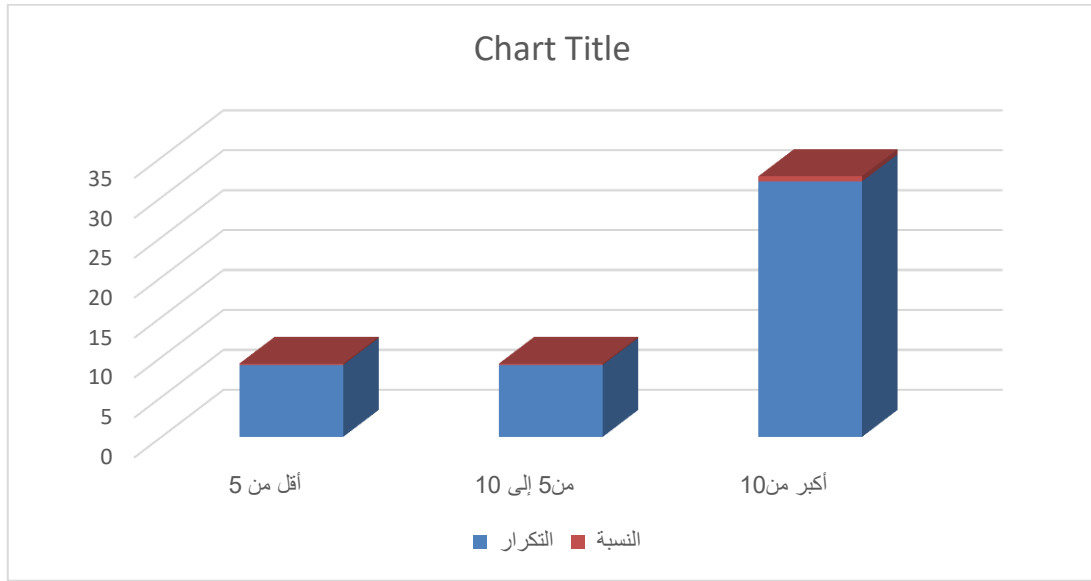
الجدول رقم(08): توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5	9	18%
من 5 إلى 10	9	18%
أكبر من 10	32	64%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(12): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الاستبيان

والملاحظ من الجدول والشكل السابق أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تفوق سنوات خدمتهم الـ 10 سنوات حيث تشكل ما نسبته 64% من أفراد العينة، في حين نجد أن الفئتين من تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات متساوي بنسبة 18%، وذلك يدل على نقص البدائل في التوظيف وكذا للسياسات التي تتبعها المؤسسة للمحافظة على موظفيها خاصة الإطارات، ومنه نجد 64% من أفراد العينة لديهم القدرة على فهم عبارات الاستبيان والإجابة عليها بمصادقية.

المطلب الثالث: دراسة الاتجاه العام لعبارات المحاور

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	أبدا
أكبر من 1.81 إلى 2.60	نادرا
أكبر من 2.61 إلى 3.40	أحيانا
أكبر من 3.41 إلى 4.20	غالبا
أكبر من 4.21 إلى 5	دائما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج ليكارث الخماسي

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة. وتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

أولاً: تحليل اتجاهات عبارات المتغير المستقل التحفيز:

1- تحليل اتجاهات عبارات محور التحفيز المادي:

جدول رقم (10): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول (التحفيز المادي)

العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	2	4	1	2	22	11	1.06	غالبا
2	16	32	11	22	26	13	1.34	نادرا
3	15	30	9	18	22	11	7.40	غالبا
4	10	20	8	16	28	14	1.35	أحيانا

أحيانا	1.47	2.86	20	10	16	8	18	9	22	11	24	12	5
نادرا	1.19	2.50	2	1	22	11	30	15	16	8	30	15	6
أحيانا	1.44	2.68	12	6	24	12	16	8	16	8	32	16	7
أحيانا	1.47	3.02	متوسط عبارات المحور الأول										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spsas 24.0

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي للمحور الأول (التحفيز المادي) هو 3,02 والذي يتجه إلى درجة أحيانا، حيث اتخذت العبارات اتجاهات متباينة بين (أحيانا، غالبا، نادرا)، وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارات ب 1,47 بمعنى إجابات أفراد العينة متباينة وهذا يدل على قصور في التحفيز المادي.

جدول رقم (11): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول مع العبارات (التحفيز المادي)

الع بارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يتوافق الاجر الذي أتقاضاه مع المجهودات التي أبذل	4,08	1.06	غالبا
2	أحصل على ترقية عند الأداء الجيد المتواصل	2.46	1.34	نادرا
3	نحصل كفريق على زيادات جراء الأداء الجيد	3.66	7.40	غالبا
4	يخصم من راتبي عند عدم الانضباط	2.96	1.35	أحيانا
5	لا أحصل على أية علاوات عند الأداء الضعيف	2.86	1.47	أحيانا
6	نعاقب بشكل جماعي (كفريق) عند الأداء السيء	2.50	1.19	نادرا
7	نحرم كفريق من المكافآت نتيجة للأداء غير الكفئ	2.68	1.44	أحيانا
	متوسط عبارات المحور الأول	3.02	1.47	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spsas 24.0

جاءت العبارات 4،5،7 المعبرة عن التحفيز المادي السلبي والتي كان اتجاهها نحو أحيانا، فنلاحظ أنها تكونت جراء تشتت الاختيارات إلى الطرفين وهذا يدل على عدم وجود العدالة في تطبيق التحفيز المادي، وجاءت

العبارتين 1،3 المعبرة عن التحفيز المادي الإيجابي باتجاه غالبا والذي كان بالأمر الجيد دالا على رضى أغلب العينة لكن يجب العمل عليه أكثر. جاءت العبارتين 2و6 باتجاه نادرا، وهذا يدل على أن نظام الترقية في المؤسسة يخضع لنظام الأقدمية أكثر مما يخضع للأداء الجيد، وأن نظام التحفيز يطبق على الأفراد لا على الجماعات. كل هذا يدل على أن هناك مشكلة في التحفيز المادي بالمؤسسة. ومنه توصلت الدراسات الخاصة بنا أن أفراد العينة يتفقون في أن التحفيز المادي مقبول نوعا ما من حيث مجموعة من العبارات سابقة الذكر، كما تبين ارتفاع للأجر مع زيادة الأداء والذي يؤدي إلى رفع في مستوى العمل الجماعي والتعاون، هنا نلاحظ وجود تحفيز مادي إيجابي للفرد والجماعة. كما جاءت العبارة 4و5 و7 بنتائج متباينة والمتماثلة في ظهور نقص في الالتزام بالمعايير والأداء والانضباط باعتبار جزء من العينة لم يحدث معهم هذا الأمر قط، أيضا تدني في الأداء المطلوب وعدم التفاني في العمل، نستطيع القول أن هذه العبارات تمحورت حول التحفيز السلي للفرد والجماعة بنتائج مرضية نوعا ما فيجب مراعاتها أكثر فأكثر، وعلى حسب الاتجاه أيضا جاءت العبارة 2و6 بقصور المؤدي إلى خفض في إثبات الجدارة بالأداء ونقص المسؤولية الجماعية في الفريق. ومنه نستطيع القول بأن هناك حوافز مادية مختلفة ذات تأثير على مستوى أداء الأفراد

والجماعة العاملين بالمؤسسة. فالحوافز تختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر إلا أنها أظهرت عدم وجود العدالة في توزيعها، ومن المهم أيضا أن تعمل المؤسسة على تحسين نظام الحوافز المادية بأنواعها الناتج عنه زيادة الفائدة للموظفين والمؤسسة على حد سواء.

2- تحليل اتجاهات عبارات محور التحفيز المعنوي:

جدول رقم (12): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني (التحفيز المعنوي)

العبارة	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
8	5	10	7	14	21	42	6	12	11	22	3,22	1,23	أحيانا
9	7	14	4	8	16	32	5	10	18	36	3,46	1,41	غالبا
10	12	24	13	26	11	22	6	12	8	16	2,70	1,38	أحيانا
11	11	22	6	12	14	28	7	14	12	24	3,06	1,46	أحيانا
12	8	16	7	14	20	40	9	18	6	12	2,96	1,21	أحيانا
13	7	14	9	18	17	34	10	20	7	14	3,02	1,23	أحيانا
14	8	16	7	14	16	32	12	24	7	17	3,06	1,26	أحيانا
15	8	16	7	14	15	30	12	24	8	16	3,10	1,29	أحيانا
متوسط عبارات المحور الثاني													أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spsas 24.0

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني (التحفيز المعنوي) 3,07 والذي يتجه إلى درجة أحيانا، حيث أن الاتجاه العام للعبارات كان أحيانا ما عدى العبارة التاسعة التي جاءت بالانحراف غالبا، وقد قدر الانحراف المعياري لهذه العبارات ب 0,96 وهو أقل من 1 الذي يدل على وجود رضى اتجاه ردة فعل المسؤول الا أن التشتت الحاصل في إجابات المبحوثين اتجاه العبارات (8)، 10، 11، 12، 13، 14، 15) تدل على عدم وجود عدالة في تطبيق التحفيز المعنوي.

جدول رقم (13): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني مع العبارات (التحفيز المعنوي)

العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
8	أتلقي الكثير من المدح من مشرفي عند الأداء الجيد	3,22	1,23	أحيانا
9	أحس بشيء من الفخر عندما أرى الرضا لدى مشرفي	3,46	1,41	غالبا
10	نخطئ كفريق بتكريمات من طرف المسؤولين عند تحقيق الأهداف	2,70	1,38	أحيانا
11	نتلقى الكثير من المدح كفريق من طرف المسؤولين عند الأداء الجيد	3,06	1,46	أحيانا
12	اتلقى بعض التوبيخ من مسؤولي جراء الأداء السيء	2,96	1,21	أحيانا
13	يوضع لي الإنذار الشفوي عند عدم الجدوية في العمل	3,02	1,23	أحيانا
14	نتلقى كفريق الكثير من الانتقادات من طرف الإدارة جراء الأداء السيء	3,06	1,26	أحيانا
15	نتلقى كفريق توبيخ من طرف المسؤول بسبب الأداء السيء	3,10	1,29	أحيانا
	متوسط عبارات المحور الثاني	3,07	0,96	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

جاءت العبارات في المحور الثاني بالاتجاه أحيانا ما عدا العبارة (9) المتجهة نحو غالبا، وهذا يدل على وجود مشكلة بالنسبة لأفراد العينة في التحفيز المعنوي بالمؤسسة والمؤدي إلى ظهور نوع من اللامبالاة لديهم، فيجب أخذه بعين الاعتبار والعمل عليه أكثر، وبهذا توصلت الدراسة الخاصة بنا أن أفراد العينة موافقون على وجود تحفيز معنوي بالمؤسسة الموضح بالجدول أعلاه، مع الأخذ بعين الاعتبار أن البعض غير محفز معنويا، وهذا راجع لعدم وجود عدالة بالمؤسسة. يجب أخذ هذه الفئات بعين الاعتبار، فاستمرار المدح والاعتراف بالأداء المتميز يشجع على زيادة الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي. والتكريمات تدفع الأفراد لتحقيق الأهداف مما يؤدي إلى تعزيز الأداء وتحسين كفاءة العمل. بينما التوبيخات والانتقادات تشكل فرصا لتحسين وتطوير الأداء الشخصي والجماعي. في النهاية يتعين توجيه الجهود نحو تحفيز معنوي فعال يعزز الأداء والتفوق في بيئة العمل.

ثانيا: تحليل اتجاهات عبارات المتغير التابع التغيير الثقافي:

جدول رقم (14): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
---------	------	-------	--------	-------	-------	-----------------	-------------------	---------

التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أحيانا	1,27	3,12	18	9	20	10	30	15	20	10	12	6	16
أحيانا	1,28	3,34	22	11	28	14	22	11	18	9	10	5	17
أحيانا	1,23	3,12	16	8	22	11	32	16	18	9	12	6	18
غالبا	1,13	3,66	28	14	30	15	26	13	12	6	4	2	19
أحيانا	1,14	3,28	18	9	22	11	36	18	18	9	6	3	20
غالبا	0,90	4,04	36	18	38	19	20	10	6	3	0	0	21
غالبا	1,26	3,86	44	22	20	10	20	10	10	5	6	3	22
غالبا	1,25	3,78	36	18	30	15	18	9	8	4	8	4	23
نادرا	1,48	2,52	12	6	20	10	16	8	12	6	40	20	24
أحيانا	1,31	2,68	12	6	14	7	28	14	22	11	24	12	25
غالبا	1,19	3,82	38	19	24	12	26	13	6	3	6	3	26
غالبا	1,46	3,54	38	19	18	9	16	8	16	8	12	6	27
أحيانا	1,34	3,28	24	12	20	10	30	15	12	6	14	7	28
أحيانا	1,11	3,34	20	10	20	10	38	19	18	9	4	2	29
أحيانا	1,10	3,26	18	9	16	8	46	23	14	7	6	3	30
أحيانا	1,17	3,34	18	9	26	13	38	19	8	4	10	5	31
أحيانا	0,73	3,33	متوسط عبارات المحور الثاني										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي للمحور الثالث (التغيير الثقافي) 3,33 والذي يتجه إلى درجة أحيانا، حيث اتخذت العبارات اتجاهين (أحيانا، غالبا) وظهر الاتجاه نادرا مرة واحدة، وقدر الانحراف المعياري لهذه العبارات ب 0,73 والذي يدل على وجود تغيير ثقافي.

جدول رقم (15): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات مع العبارات المحور الثالث

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تسعى المؤسسة لتغيير الأدوار من أجل تحديد متخذي القرار	3,12	1,27	أحيانا

17	قامت المؤسسة باستحداث وظائف جديدة	3,34	1,28	أحيانا
18	قامت المؤسسة بالتخلي عن بعض الوظائف	3,12	1,23	أحيانا
19	قامت المؤسسة باستخدام وحدات جديدة	3,66	1,13	غالبا
20	قامت المؤسسة بالتخلي عن وحدات قديمة	3,28	1,14	أحيانا
21	قامت المؤسسة بإدخال قوانين جديدة للتحكم في الأوضاع الداخلية	4,04	0,90	غالبا
22	تعمل المؤسسة على تغيير طرق الاتصال الداخلي لكي يسهل علينا الاتصال بالإدارة	3,86	1,26	غالبا
23	قامت المؤسسة ببعض التغييرات على مستوى البنى التحتية لها	3,78	1,25	غالبا
24	قامت المؤسسة بتغيير الشعار	2,52	1,48	نادرا
25	قامت المؤسسة بتغيير اللباس الخاص لها لتكون أكثر وضوح	2,68	1,31	أحيانا
26	قامت المؤسسة بتغيير على مستوى التكنولوجيا المستعملة	3,82	1,19	غالبا
27	تشجعي الإدارة على كل السلوكات الايجابية	3,54	1,46	غالبا
28	تعاقبني المؤسسة على السلوكات السلبية	3,28	1,34	أحيانا
29	المؤسسة (استحدثت/تخلت) تقاليد تنظيمية	3,34	1,11	أحيانا
30	المؤسسة (استحدثت/تخلت) أعراف تنظيمية	3,26	1,10	أحيانا
31	المؤسسة (استحدثت/تخلت) طقوس تنظيمية	3,34	1,17	أحيانا
	متوسط عبارات المحور الثاني	3,33	0,73	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spsas 24.0

جاءت العبارات في المحور الثالث باتجاهين غالبا وأحيانا والذي يدل على وجود تغيير لكن ليس كلي، كما نلاحظ في العبارة 20 لم تتخلى المؤسسة على كل الوحدات القديمة، أيضا لم تستحدث كل الوحدات (قامت المؤسسة بتغيير الشعار) والتي تدل على أن هناك تغيير والموضح من طرف الأفراد الذين تفوق أقدميتهم 10 سنوات، ومنه نستنتج أن هناك تغيير ثقافي بالمؤسسة. فمن خلال الدراسة تبين أن المؤسسة تتبنى سياسة نشطة للتغيير والتجديد في مختلف جوانب عملها. توجد أمور تحدث بمسافات طويلة متعلقة بتغيير الأدوار والوظائف، وأمور سريعة التغيير متعلقة بالتكنولوجيا المستخدمة والسلوكيات. تتراوح الاتجاهات بين أحيانا وغالبا، مما يشير إلى تنوع في درجة استجابة المؤسسة للمتغيرات التي تقوم بها. تظهر نتائج أيضاً أن الإدارة تشجع السلوكيات الإيجابية بشكل أكبر من معاقبتها، مما يعكس بناء بيئة عمل إيجابية تحفز على الابتكار والتطور.

المبحث الثالث: تقييم جودة النموذج واختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي و الاتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات:

المطلب الاول: اختبار جودة النموذج القياسي:

لنأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفا كرو نباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

أولاً: صدق التقارب:

وهو يشير الى درجة التشابه بين مقاييس مختلفة تقاس نفس الظاهرة او السمة وهو يحتوي على ثلاثة مؤشرات:

1- معامل التشبع (FL (Factor Loadings): ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70 %.

2- الموثوقية المركبة المعبر عليها ب (CR (Composite Reliability: حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7 ، وهي تقيس المحور ككل ، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع. أي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات والمحور وهي شبيهها الفا كرونباخ بالإضافة انها مستحدثة.

3- متوسط التباين المستخرج (AVE (average variance extracted): وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون اكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

الجدول رقم (16) قيمة الموثوقية وصحة التقارب

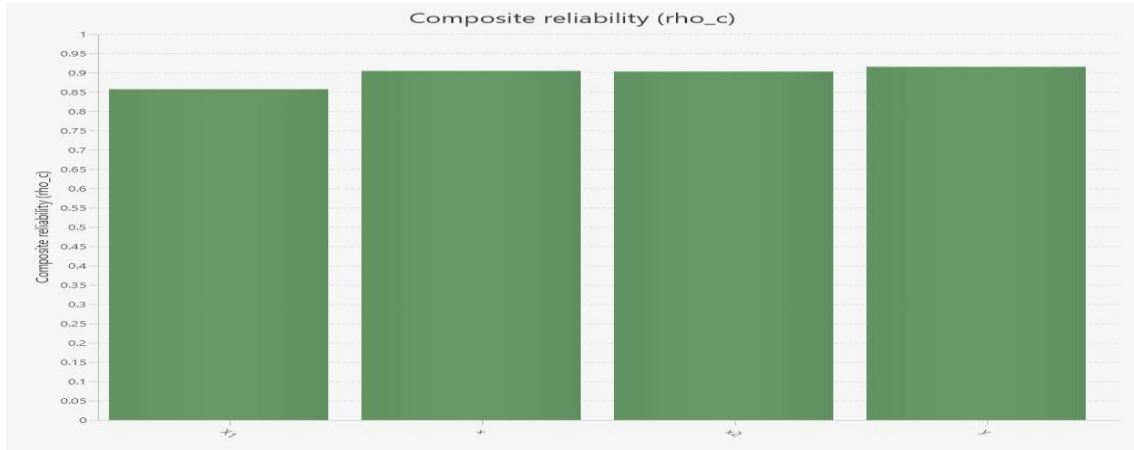
Construct Reliability and Validity					
	constructs	items	Factor loading	CR	AVE
التحفيز	التحفيز المادي	Q1	محذوف	0,85	0,51
		Q2	0,74		
		Q3	0,38		
		Q4	0,72		
		Q5	0,74		
		Q6	0,82		
		Q7	0,77		
	التحفيز المعنوي	Q8	0,58		
		Q9	0,58		

		Q10	0,80	0,90	0,54
		Q11	0,83		
		Q12	0,75		
		Q13	0,76		
		Q14	0,74		
		Q15	0,76		
التغيير الثقافي		Q16	0,69	0,91	0,52
		Q17	0,69		
		Q18	محذوف		
		Q19	محذوف		
		Q20	محذوف		
		Q21	0,59		
		Q22	0,79		
		Q23	0,60		
		Q24	محذوف		
		Q25	محذوف		
		Q26	0,59		
		Q27	0,80		
		Q28	محذوف		
		Q29	0,80		
		Q30	0,77		
		Q31	0,82		

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMART PLS نسخة 4,01

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسر AVE ، فوق قيمة العتبة المقترحة، لابد من حذف العبارات التي لها تشبع خارجي اقل من 0.7 والتي تمثلت في عبارات items وهي (Q1، Q18، Q19، Q20، Q22، Q24، Q25).

الشكل رقم(13): قيمة الموثوقية المركبة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 4.01

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7، لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بأنها ثابتة، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها.

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

ثانيا: الصدق التمايزي:

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى آخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

1- ارتباط المتغير (variable correlation) هو مؤشر قياس مدى تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي :

الجدول رقم(17) مؤشر ارتباط المتغير VC

التغيير الثقافي	التحفيز المعنوي	التحفيز المادي
-----------------	-----------------	----------------

التحفيز المادي	0,715		
التحفيز المعنوي	0,679	0,736	
التغيير الثقافي	0,433	0,555	0,619

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMART PLS نسخة 4,01

يقيس مؤشر VC مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض اي ان المحور يمثل نفسه ولا يرتبط بمحور آخر، وتمثل القيم بالخط العريض في الجدول أعلاه الجذر التربيعي ل AVE حيث إذا كان قيمة VC للمتغير مع نفسه أعلى من باقي المحاور، فإننا نقول أنه لا يوجد تداخل بين المحاور، وأن هذا المتغير مستقل بذاته، و من خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

1- التحويلات المتقاطعة Cross Loading ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض، في الجدول التالي:

جدول رقم (18): مؤشر التحويلات المتقاطع CL

	التحفيز المادي	التحفيز المعنوي	التغيير الثقافي
q10	0,753	0,809	0,558
q11	0,649	0,837	0,489
q12	0,421	0,753	0,303
q13	0,388	0,764	0,161
q14	0,427	0,749	0,149
q15	0,419	0,762	0,143
q16	0,255	0,365	0,690
q17	0,344	0,339	0,692
q2	0,744	0,613	0,554
q21	-0,002	0,242	0,590
q22	0,239	0,333	0,797
q23	0,262	0,317	0,609
q26	0,114	0,152	0,591
q27	0,438	0,552	0,800
q29	0,323	0,379	0,805

q3	0,383	0,185	0,156
q30	0,251	0,354	0,776
q31	0,338	0,468	0,828
q4	0,727	0,576	0,205
q5	0,748	0,453	0,330
q6	0,825	0,494	0,169
q7	0,772	0,474	0,228
q8	0,519	0,588	0,609
q9	0,292	0,585	0,618

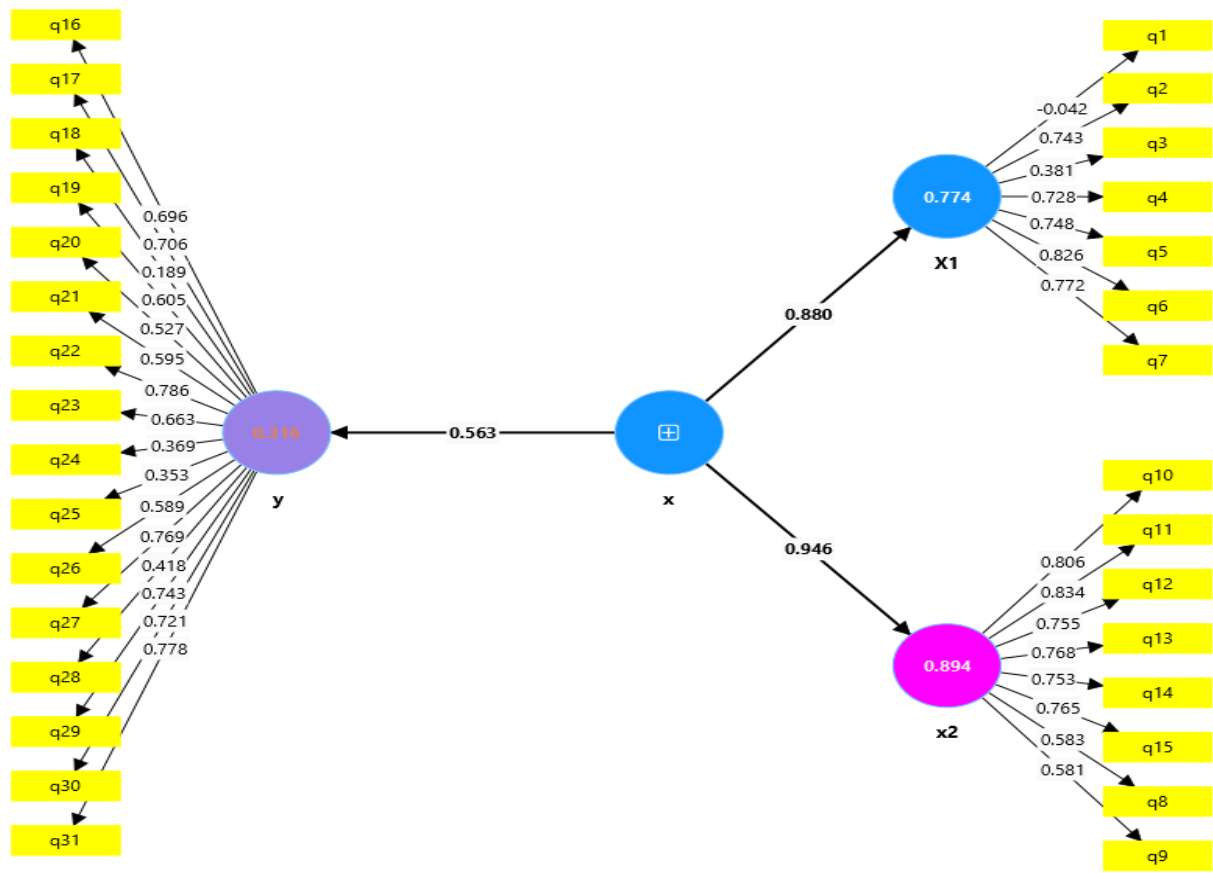
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMART PLS نسخة 4,01

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان هناك تمايز لأسئلة الدراسة حيث قيمة Cross لكل سؤال تأخذ أكبر قيمة عند محورها كما هو موضح في باللون الداكن.

المطلب الثاني: تقييم صلاحية النموذج البنائي:

بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، نتقل الان الى اهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس ثلاث مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية، ثم أدلة صدق التقارب والتمايز كالتالي:

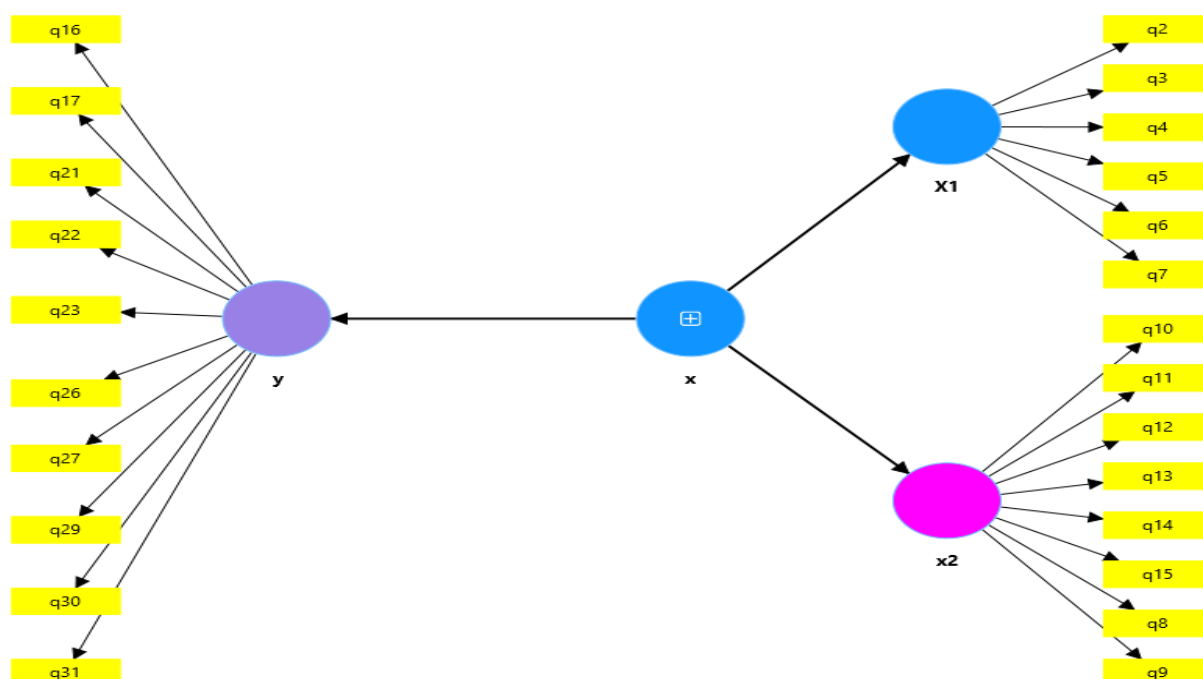
الشكل رقم(14) النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 4,01

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان هناك معاملات التشبع لبعض الأسئلة اقل من 70% وعليه لابد من حذفها حتى يكون هناك صدق تقاربي مقبول.

الشكل رقم(15) النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



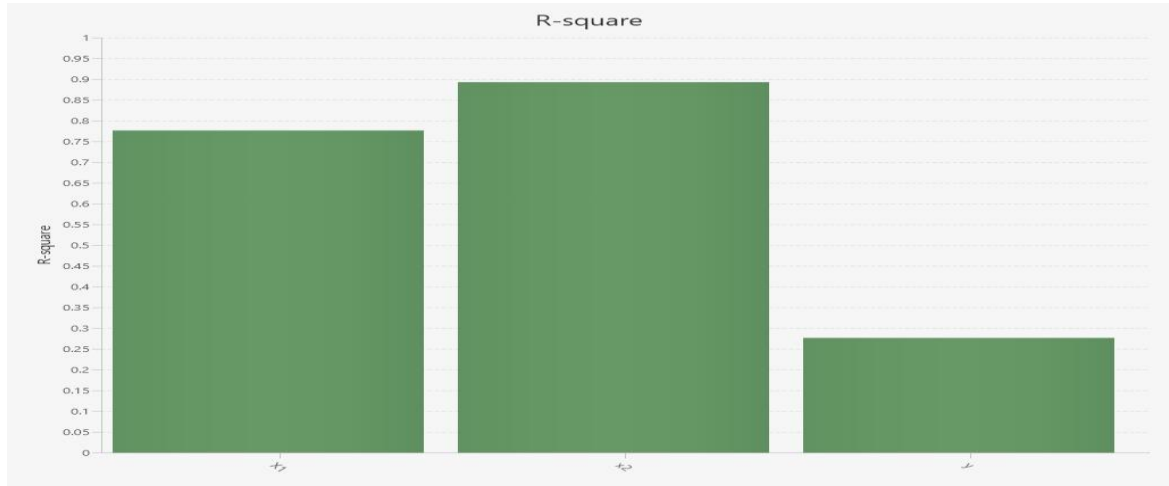
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 4,01
من خلال الشكل أعلاه يتضح حذف الأسئلة التالية: (Q1، Q18، Q19، Q20، Q22، Q24، Q25).

أولاً: معامل التحديد (**R Square**) وهو مقياساً لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استناداً إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحها النموذج ، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع
الجدول رقم(19): مؤشرات معامل التحديد R^2

	R Square	R Square Adjusted
التحفيز المادي	0,776	0,772
التحفيز المعنوي	0,893	0,890
التغيير الثقافي	0,277	0,261

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMART PLS نسخة 4,01

الشكل رقم(16): مؤشرات معامل التحديد R^2



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMART PLS نسخة 4.01

حسب (chin 1998)⁷⁶ فان قيمة معامل التحديد تكون:

- عالية إذا تخطت 67%.
- متوسط إذا كانت محصورة بين 33% و 67%.
- منخفضة فيما عدا ذلك.

من خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد للمتغير ما بين منخفضة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بها حسب chin، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (التحفيز المادي، التحفيز المعنوي) لها أثر مهم في تفسير المتغير التابع (التغيير الثقافي) وقدرة على شرحه. ثانيا: **مؤشر حجم التأثير F2**: وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلا على حدى أي تأثير كل بعد لوحده على عكس معامل التحديد الذي يقيس تأثير الأبعاد ككل على المتغير التابع، وقيمته حسب Cohen (1988) كالتالي:

- أكبر من 0.35 عالي
- من 0.15-0.35 متوسط
- من 0.02-0.35 ضعيف
- أقل من 0.02 لا يوجد

جدول رقم (20): مؤشر حجم F²

	X1	x	x2	y
--	----	---	----	---

⁷⁶ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية دراسة حالة سونلغاز التوزيع لاغواط، رسالة ماجستير، غير منشورة، 2007،

X1				
x	3,469		8,312	0,382
x2				
y				

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMART PLS نسخة 4.01

ومن الجدول أعلاه يتبين أنكل المتغيرات المستقلة تؤثر كلا على حدى على المتغير التابع التغيير الثقافي بنسبة عالية حيث كل النسب فوق 0.35.

ثالثا: مؤشر القدرة التنبؤية Q2: يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حي يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، إذا كانت أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس إذا كان اقل من الصفر فان النموذج يفتقر الى الأهمية التنبؤية.

الجدول رقم(21): مؤشر القدرة التنبؤية Q2

	Q ² (=1-SSE/SSO)
الوعي بالذات	0.281
الدافعية	0.400
المهارات الاجتماعية	0.437
اتخاذ القرار	0.429

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls.

ومن الجدول السابق يمكن القول ان قيم النموذج كلها أكبر من الصفر ومنه النموذج له القدرة على التنبؤ.

ملاحظة: بعد الأبحاث التي قام بها جوزيف مير وزملائه توصلوا الى عدم نجاح مؤشر Q2.

رابعا: مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF: وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج الدراسة

للووقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model)

دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج و ذلك حسب المعادلة التالية:

$$Gof = \sqrt{AVE} \times R^2$$

-إذا كانت اقل من 0.1 غير مقبول

-ما بين 0.25 و 0.1 ضعيف

- ما بين 0.36 و 0.25 متوسط

-أكبر من 0.36 عالي

للقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model) بعد حساب متوسط R2 من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عددها نجد:

$$\overline{R^2} = \frac{0.772+0.890+0.261}{3} = \mathbf{0.641}$$

ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة نجد:

$$\overline{AVE} = \frac{0.52+0.54+0.51}{3} = \mathbf{0.523}$$

تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج:

$$\mathbf{GOF} = \sqrt{0.641 \times 0.523} = \mathbf{0.579}$$

وهي قيمة عالية، ونقول ان جودة نموذج الدراسة جيدة.

بعد حساب متوسط R2 من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عددها، ثم حساب متوسط

AVE كذلك بنفس الطريقة تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج $\mathbf{GOF= 0.579}$ وهي قيمة

عالية، ونقول ان جودة نموذج الدراسة جيدة.

خامسا: اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط $\mathbf{H_{tmt}}$: من خلاله نسعى الى التحقق بأن وجود المصادقية التمايزية بين المتغيرات الكامنة أي متمايزين عن بعضهم البعض إذا كانت قيم $\mathbf{h_{tmt}}$ اقل من مستوى العتبة 0,9 فهذا يدل على صحة التمايز بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس.⁷⁷

جدول رقم (20-II): اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط $\mathbf{H_{tmt}}$

جدول رقم (22): اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط $\mathbf{H_{tmt}}$

التغيير الثقافي	التحفيز المعنوي	التحفيز	التحفيز المادي
التحفيز المادي			
التحفيز		0,032	
التحفيز المعنوي		0,057	0,786
التغيير الثقافي	0,555	0,558	0,444

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls. نسخة 4.01

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن جميع القيم $\mathbf{H_{TMT}}$ لأبعاد الدراسة كانت ما بين جيدة وممتازة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لاختبار الفرضية الرئيسية وتأثير كل من المتغير المستقل على التابع، نقوم باستعمال طريقة Bootstrap. لنموذج

الكلي بعد تحسين النموذجين القياسي والبنائي وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (23): Bootstrap

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
التحفيز المعنوي - < التغيير الثقافي	0,881	0.889	0.033	26.835	0.000
التحفيز المعنوي - < التغيير الثقافي	0,945	0.945	0.015	63.092	0.000
التحفيز - < التغيير الثقافي	0.526	0.567	0.105	4.990	0.000

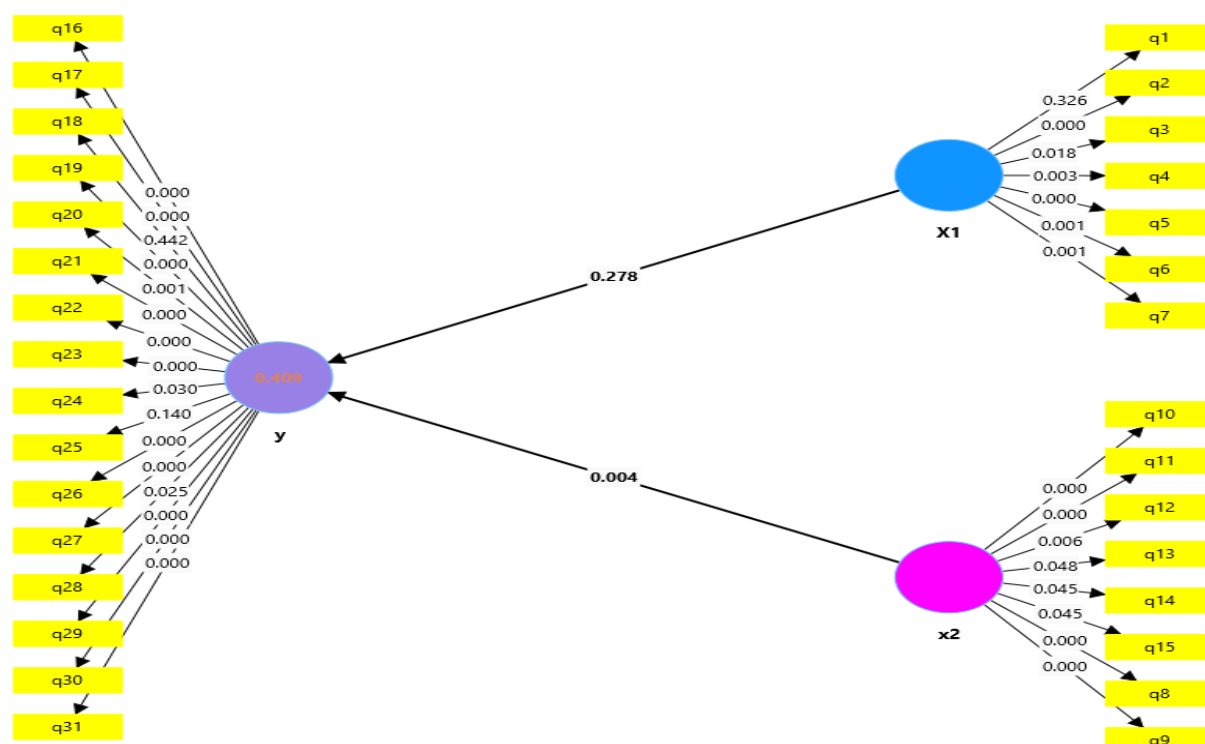
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls. نسخة 4.01

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة P Values جاءت اقل من مستوى المعنوية 0,05 وهذا يعني اننا نرفض الفرضية الصفرية (الفرضية الرئيسية الأولى) ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير X على Y.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

لمعرفة تأثير محاور الدراسة على متغير تابع نقوم بحذف المتغير المستقل - التحفيز - ونوصل مباشرة متغيرات الدراسة بمتغير تابع - التغيير الثقافي - على نحو تالي:

الشكل: (17) نموذج الدراسة من الدرجة الثانية



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 4.01

الجدول رقم (24): اختبار الفرضيات الفرعية

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 -> y	0.020	0.086	0.172	0.116	0.908
x2 -> y	0.620	0.608	0.151	4.100	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات EXCEL

من خلال الجدولين اعلاه يتبين لنا الفرضيات التالية.

-لا يوجد تأثير X1 "التحفيز المادي" على Y "التغيير الثقافي".

-يوجد تأثير X2 "التحفيز المعنوي" على Y "التغيير الثقافي".

الجدول رقم (25): اختبار الفرضيات

الرقم	الفرضية	P Values	الملاحظة
رئيسية	H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التحفيز و التغيير الثقافي عند مستوى الدلالة a 0.05 H1 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التحفيز و التغيير الثقافي عند مستوى الدلالة a 0.05	0.000	قبول H1
فرعية 1	H0 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التحفيز المادي و التغيير الثقافي عند مستوى الدلالة a 0.05 H1 لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التحفيز المادي و التغيير الثقافي عند مستوى الدلالة a 0.05	0.908	قبول 0H
فرعية 2	H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التحفيز المعنوي و التغيير الثقافي عند مستوى الدلالة 0.05 H1 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التحفيز المادي و التغيير الثقافي عند مستوى الدلالة a 0.05	0.000	قبول H1

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج الدراسة

المبحث الرابع: دراسة الفروق المعنوية

سنقوم بدراسة الفروقات الفردية نحو متغير Y التي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية لمعرفة ما إذا كانت معنوية.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

وحيث أن حجم العينة يفوق 50 مفرد، قمنا باستخدام اختبار كولمغروف-سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

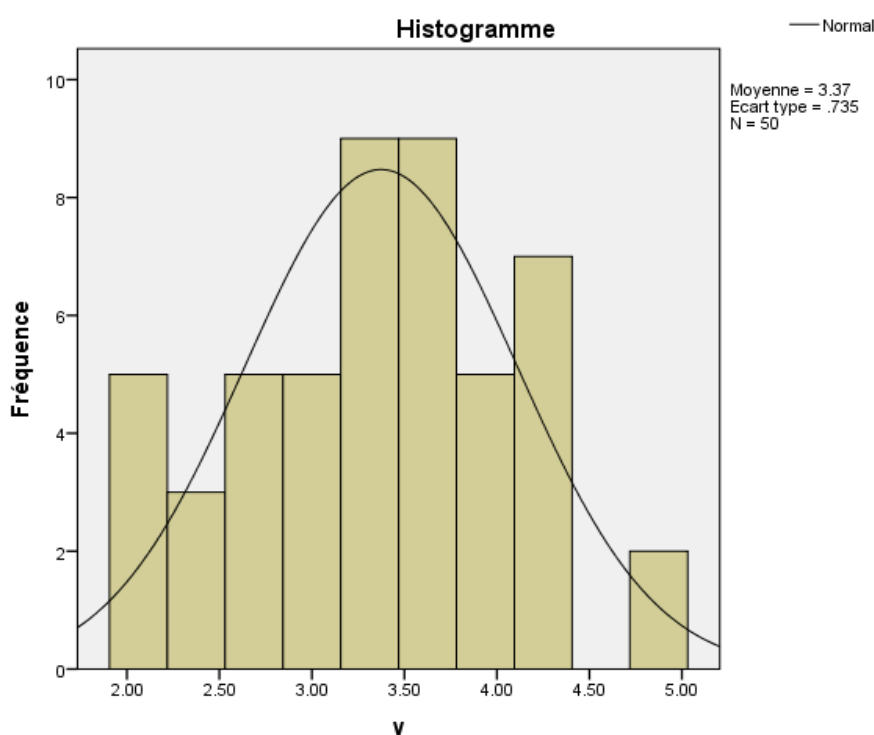
جدول رقم (26): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
التغيير الثقافي	50	0,30

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لمعظم محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطية النموذج حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

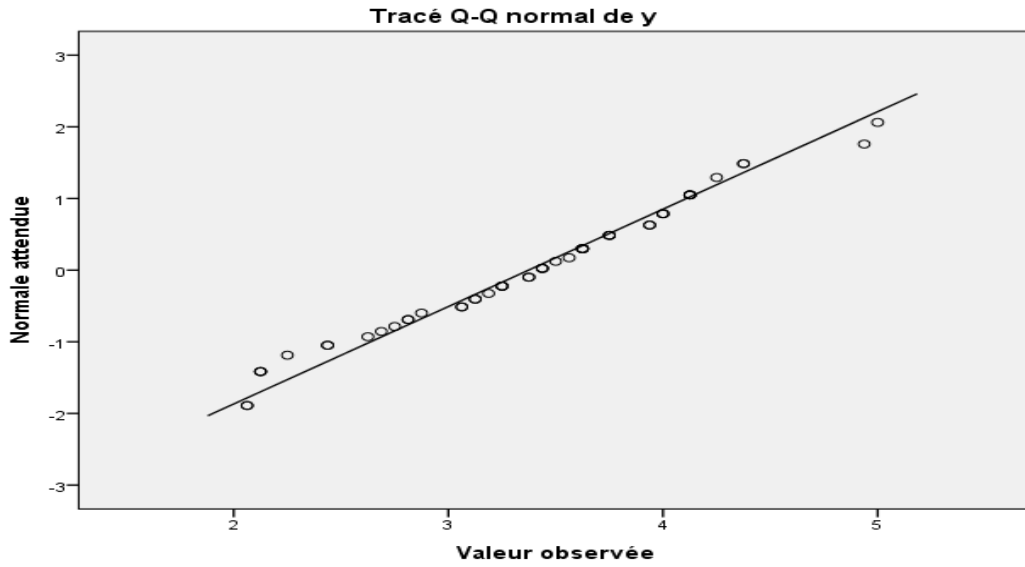
الشكل رقم (18): منحنى التوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير وهو يؤكد على استخدام الاختبارات المعملية

الشكل رقم (19): مخطط الإنتشار



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: اختبار T-test

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى دور التحفيز في إحداث التغيير الثقافي في مؤسسة اتصالات الجزائر-الأغواط- تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

✓ بالنسبة للجنس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير التحفيز في إحداث التغيير الثقافي، تعزى لمتغير الجنس.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التحفيز تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التحفيز تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (27): إختبار **T-test** بالنسبة للجنس

المحور	إختبار ليفين					إختبار (t)	
	F	القيمة الإحتمالية sig	T	درجة الحرية ddl	القيمة الإحتمالية الثنائية sig	متوسط الفرق	%95
							الدنيا القصى
y	0,236	0,629	0,955	48	0,334	0,22148	0,68765
			0,982	25,170	0,335	0,22148	-0,24264

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات إجابة الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن القيم الاحتمالية **sig** كانت أكبر من (0.05)، في المحور و هو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

المطلب الثالث: اختبار **Anova**

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور التحفيز في إحداث التغيير الثقافي في -مؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط- تعزى للمتغيرات الشخصية التالية :

1- بالنسبة للوظيفية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور التحفيز في إحداث التغيير الثقافي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تعزى لمتغير الوظيفة.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التحفيز تعزى للرتبة الوظيفية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التحفيز تعزى للرتبة الوظيفية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (28) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للوظيفة

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,990	0,010	0,006	2	0,012	بين المجموعات	المحور 01
		0,564	47	26,492	بين المجموعات	
			49	26,504	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو محور المستقل "التحفيز" تعزى للرتبة الوظيفية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

2- بالنسبة للأقدمية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور التحفيز على التغيير الثقافي تعزى لمتغير الأقدمية.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التحفيز تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

H_1 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التحفيز تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (29) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للأقدمية

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,328	1,141	0,641	2	1,227	بين المجموعات
		0,538	47	25,276	بين المجموعات
			49	26,504	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو التحفيز عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

3- بالنسبة المستوى التعليمي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور التحفيز في إحداث التغيير الثقافي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التحفيز تعزى للكلية الجامعة عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

H_1 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التحفيز تعزى للكلية الجامعة عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (30): اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,666	0,410	0,227	2	0,455	بين المجموعات	المحور 01
		0,554	47	26,049	بين المجموعات	
			47	26,504	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الإحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو التحفيز عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

4- بالنسبة للعمر:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور التحفيز في إحداث التغيير الثقافي تعزى لمتغير العمر.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التحفيز تعزى للكلليات الجامعة عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

H_1 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التحفيز تعزى للكلليات الجامعة عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (31): إختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,964	0,037	0,021	2	0,041	بين المجموعات	ا خ و ر 01
		0,563	47	26,463	بين المجموعات	
			49	26,504	المجموع	

الجدول رقم (37): إختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الإحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو التحفيز عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل استعرضنا دور التحفيز في إحداث التغيير الثقافي في مؤسسة اتصال الجزائر بولاية الأغواط. كان من المتوقع أن تعتمد المؤسسة على نظام حوافز شامل للجوانب المادية والمعنوية مع التركيز على عملية التغيير الثقافي لتحقيق فوائد متبادلة للموظفين والمؤسسة. ومن ضمنها زيادة الأجور والترقيات للأداء المتميز وتوجيه الانتقادات والتحديات للأداء الضعيف وتشجيع الموظفين على التطوير والابتكار. ومع ذلك لم نجد التطبيق العملي يتماشى مع التوقعات النظرية حيث كانت التحفيزات المادية غير متوفرة بشكل كبير والتحفيزات المعنوية ليست بمستوى تطلعاتنا وكان التغيير الثقافي متواجد لكن بدرجة أقل من المتوقع. بالرغم من وجود نظام تحفيز في المؤسسة وجهودها في تغيير الثقافة. إلا أنها بحاجة إلى المزيد من التطوير لتحقيق الأهداف المنشودة بفعالية وكفاءة أكبر.

الخاتمة

الخلاصة:

في ختام دراستنا حول دور التحفيز في إحداث التغيير الثقافي، نجد أن التحفيز يعد عنصراً أساسياً لنجاح أي مؤسسة، بغض النظر عن طبيعتها. لتحقيق ذلك، يجب أن يتنوع التحفيز بين المادي والمعنوي، ويتم تطبيقه بشكل سلمي أو إيجابي حسب الحالة. نظراً لأهمية التحفيز، تطرق العديد من العلماء على مر الزمن لهذه العملية، مما أدى إلى ظهور نظريات عديدة ركزت على الأفراد والجماعات لتحفيزهم نحو العمل وتحقيق أداء متميز. التحفيز يشجع الموظفين على تبني سلوكيات وقيم جديدة تتماشى مع الثقافة التنظيمية المطلوبة، مما يساهم في تحقيق التحولات المنشودة داخل المؤسسات. وعند إعداد الاستبيان وطرحه على موظفي اتصالات الجزائر بولاية الأغواط، تبين لنا وجود تأثير للتحفيز والتغيير الثقافي، لكن ليس بشكل كبير. بعض الموظفين لم يحفزوا بشكل كافٍ معنويًا، والبعض الآخر لم يحصل على تحفيز مادي كافٍ، مما يعكس النظام الحالي في المنظمة. رغم ذلك، هناك مؤشرات على حدوث تغيير ثقافي على المدى الطويل والقصير، لكن التحسينات المطلوبة لم تصل إلى المستوى المطلوب بعد. ومنه توصلنا إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

النتائج النظرية:

- يعتبر التحفيز عنصر حيوي للمؤسسة والعمال على حد سواء.
- التحفيز أداة استراتيجية لتحسين الأداء والإنتاجية .
- يمثل التحفيز الدافع الأساسي للإنجاز والتفوق في العمل .
- يشجع التحفيز على الابتكار والمبادر .
- يعتبر التحفيز المحرك الأساسي لأي مؤسسة.
- التحفيز بدوره ينقسم إلى قسمين مادي ومعنوي. المادي مرتبط بالتعويضات المالية. والمعنوي مرتبط بالتقدير والاحتراف. ونجد بهما السلمي والإيجابي.
- نظريات الحوافز تهدف إلى استكشاف الدوافع والعوامل التي تحفز الأفراد لتحقيق الأداء العالي والنجاح في العمل.

الخاتمة

- يحسن التغيير الثقافي من كفاءة المؤسسة ويجعلها أكثر تنافسية في سوق العمل .
- يشجع التغيير الثقافي على الابتكار والإبداع داخل المؤسسة.
- يعتبر التغيير الثقافي عاملاً مؤثراً في جذب المواهب والمحافظة عليها .
- يحسن التغيير الثقافي بيئة العمل ويساعد على زيادة رضا الموظفين.
- أخيراً عندما يكون العمال جزء من عملية التغيير، هذا يشعرهم بالانتماء وفي نفس الوقت تكون آراءهم محل الاهتمام.

النتائج التطبيقية:

- بالرغم من وجود تحفيز مادي في المؤسسة إلا أنه غير ملبي لاحتياجات جميع الموظفين.
- يوجد تحفيز معنوي في المؤسسة لكنه لا يشمل جميع الموظفين بشكل عادل.
- يعد التحفيز بجميع أنواعه عنصراً حيوياً لأي مؤسسة ومع ذلك فإن التحفيز السلبي في هذه المؤسسة غير كاف حيث يطبق بنسبة ضئيلة ولا يحقق التأثير المطلوب.
- مستوى التحفيز بالمؤسسة منخفض بشكل عام.
- تشهد المؤسسة تغيرات شاملة في الثقافة المؤسسية والتي تغطي جميع المجالات لكنها لم تصل بعد إلى مرحلة الاكتمال.
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز بصفة عامة على التغيير الثقافي، بالإضافة إلى ذلك تبين أن للتحفيز المعنوي تأثير قوي، ولم يظهر التحفيز المادي تأثيراً ذو دلالة إحصائية على التغيير الثقافي.
- رغم وجود تحفيز مادي إيجابي بالمؤسسة إلا أنه غير كاف ولا يشمل جميع العمال.
- التحفيز المادي من الناحية السلبية غير مطبق بالمؤسسة.
- التحفيز المعنوي سواء كان سلبياً أو إيجابياً موجود بالمؤسسة لكنه لا يزال محدوداً.

المقترحات:

- عند إجراء التغيير، يجب أن يكون هناك حافز قوي لتحفيز الفريق نحو تحقيق الأهداف بنجاح.
- على المؤسسة أن تعمل بجد لتحسين نظام الحوافز المادية بأنواعها الناتج عنه زيادة الفائدة للموظفين والمؤسسة على حد سواء.
- يجب أخذ الفئات غير المحفزة معنويا بعين الاعتبار، فاستمرار المدح والاعتراف بالأداء المتميز يشجع على زيادة الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي. والتكريمات تدفع الأفراد لتحقيق الأهداف مما يؤدي إلى تعزيز الأداء وتحسين كفاءة العمل. بينما التوبيخات والانتقادات تشكل فرصا لتحسين وتطوير الأداء الشخصي والجماعي. في النهاية يتعين توجيه الجهود نحو تحفيز معنوي فعال يعزز الأداء والتفوق في بيئة العمل.
- تطبيق الحوافز السلبية بشكل معتدل ودون مبالغة، وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء والتطوير الشخصي دون التسبب في الإحباط أو تقليل الحافز لدى الموظفين.
- تكوين والتدريب المستمر للمسيرين من أجل زيادة كفاءتهم المؤدي إلى تحسين الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية وكفاءة.
- إشراك العاملين في بعض القرارات وأخذ رأيهم فيها حتى ولو لم تكن مهمة لبث الشعور بالاهتمام بهم.

آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع التحفيز ودوره في إحداث تغيير ثقافي من أهم المجالات في الإدارة. ورغم الدراسة التي قمت بها حوله إلا أن الوقت لم يسعني للقيام بالكثير من الأمور من بينها:

1. دور التحفيز على استمرار القصص التنظيمية.

2. دور التحفيز في التغيير الهيكلي.

3. دور التحفيز على التطوير التنظيمي.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- مُجَّد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان، عمان، 2016.
- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي متكامل - مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2006.
- يوسف مسعود غنيم، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، دراسة في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب، مصر، 2000.
- إسماعيل علي مُجَّد، التحفيز الوظيفي، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018.
- مُجَّد منادلي، ترمول مُجَّد لطفي، الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع، مجلة حقائق لدراسات النفسية والاجتماعية، العدد التاسع (ج 1).
- مدحت مُجَّد أبو النصر، الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي الفعال -، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي. انظر رابط <https://www.noor-book.com>
- وفيق جابر النخلة، القيادة والإدارة وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- عبد الرزاق رمضان شبشابة، إدارة الأعمال "المبادئ، المفاهيم الوظائف، الاتجاهات الحديثة" الطبعة الأولى، دار حميثرا للنشر، مصر، 2022.

- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- كامل برير، إدارة الموارد البشرية "اتجاهات وممارسات"، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2012.

- مُجّد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2016.

- علي عباس، إدارة الأعمال الدولية - الإطار العام، ط 1، دار الحامد، عمان، 2003.

- ديف فرانسيس ومايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن هيجان، مكتبة الملك فهد، السعودية.

- سعيد يس عامر وعلي مُجّد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط 2، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.

- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

- عبد السلام أبو قحف، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، الدار الجامعية بدون سنة نشر، الإسكندرية.

- فردريك هولترانكس، قاموس الأنثروبولوجيا، الهيئة المصرية العامة، القاهرة، 1981.

- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، تطور النظم الاجتماعية وأثرها في الفرد، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982.

- عبد الله الخريجي، التغير الاجتماعي والثقافي، مؤسسة زامتان للتوزيع، جدة، 1983.

- بيتر دراكر الإدارة للمستقبل، ترجمة صليب بطرس، ط 2، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة، 1998.

- مُجّد الصيرفي التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

- دافيد ويلسون، إستراتيجية التغير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغير، ترجمة تحية عمارة، ط 2، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2001.

- إيان ميتروف وآخرون، كسر الإطار، ترجمة فائزة حكيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1999.

- دلال ملحس استيتية، التغيير الاجتماعي والثقافي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- مُجَدُّ فؤاد حجازي، التغيير الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، 1978.
- احمد صفر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- الماجدة العطية، سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة، الأردن، الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- الماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

المذكرات و الأطروحات

- قلال حمزة، أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة-"I'AMC"- العلةمة، الجزائر، 2012.
- شريف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادي، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنايب الحديدية والشركة ذات المسؤولية المحدودة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، بومرداس، الجزائر.
- حمزة بولعشب، زين الدين بومزيرة، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2013\2014.
- أحمد صالح، كنزة كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013.
- رويشد إبراهيم، بن سليمان إبراهيم، دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع الموسومة ب، قسم علوم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2020/2021.

- بعبطيش أنور، شمال أئمن، دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، 2022/2021.

- محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، بحث أطروحة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية الدولية الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. انظر الرابط

<https://books-library.website/free-388629789-download&apk=android&apk=iphone>

- على عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة -20-21/05/2002، البليدة.

- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008.

المجلات

- بو الشرش وآخرون، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، العدد 29، عنابة (الجزائر)، 2017.

- محمد منادلي، ترمول محمد لطفي، الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع، مجلة حقائق للدراسة النفسية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، العدد التاسع (ج1)، الجزائر.

- زاهية توام، لطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2021.

- الطيب حسن تيجاني، أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية، مجلة طنبه للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 05، العدد 01، 2022.

- فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-، العدد 14، الجزائر، 2019.

- مقراني الهاشمي، بن اعراب مروان، آليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 12، 2018.

-سكينر ب ف، تكنولوجيا السلوك الإنساني، ترجمة عبد القادر يوسف ومُحمَّد رجا الدريني، مجلة المعرفة، العدد 32، الكويت، 1990.

قائمة المراجع اللغة الأجنبية:

الكتب:

- Sources: Steven L. M, Mary A.V, Organizational Behavior: Essentials, 2eme Ed, McGraw-HillIrwin, Boston.
- Hofested.G, **Cultures conséquences : International différence in Workreloted values**, sage publications. Inc, Beverly Hills, 1980.
- Maurice Thévenet, **La culture d'entreprise**, 6^{eme} Ed, Presses universitaires de france, paris, 2014.
- Peters.T&Waterman.R, **Le prix de l'excellence**, Inter édition, Paris, 1983.
- Herskovits.M, Culture anthropology. Indian press, Bombay, 1969
- Kourilsky. F.Du désire au plaisir de changer, 3m Edition, DUNOD, paris, 2005.
- Grouard.B&Meston. F. L'entreprise ou mouvement, Dunod, paris, 1993.
- Reitter.R et al, Culture d'entreprise, Vuibert gestion, Paris, 1991.
- Source: Nahavandi.A & Malekzadeh. A.R, **Organizational behavior**, the personorganization fit, Prentice Hal, USA, 1999.

- Source: Nahavandi.A & Malekzadeh. A.R,**Organizational behavior**, the personorganization fit, Prentice Hal, USA, 199.
- K.Sharma, nursing research & statistics,2 edition, all india instute of midcal science india,2014,p229.

المجلات:

- S,How to grow an organizational. W&Shichman.Source: Gross culture, Personnel N°64, 1987
- Source: Gordon.G, Industrydeterminantsoforganizational culture, Academy of Management Review, Vol 16, N°6,USA, 1991
- Bro Uttal,**The corporate culture in fortune** , October N°17 , 1983.
- André Garcia, Mondialisation et alture. Revue française de Marketing, Edition adetem, N°164, paris, 1997.
- S,How to grow an organizational. W&Shichman.Source: Gross culture, Personnel N°64, 1987.
- Source: Gordon.G, Industrydeterminantsoforganizational culture, Academy of Management Review, Vol 16, N°6,USA, 1991.

الملاحق

الملحق رقم (01) الإشتبيان قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
الموضوع:

دور التحفيز في إحداث التغيير الثقافي

الدكتور:

بن برطال عبد القادر

من اعداد الطالبة:

قمو أم الخير

في إطار التحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير " تخصص إدارة اعمال"
نرجو منكم التعاون والإجابة على اسئلة الاستبيان، وذلك بوضع علامة X في الخانة التي تناسبكم، ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها تستعمل حصرا لغرض البحث العلمي.
كما نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتمكم.

السنة الجامعية: 2024-2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس	ذكر	انثى	العمر	مستوى التعليم	الاقدمية	الوظيفة
			أقل من 30	30 إلى 40	أكثر من 50	
			ثانوي فأقل	جامعي	دراسات عليا	
			أقل من 5 سنوات	من 5 إلى سنوات 10	أكثر من 10	
			إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	

الجزء الثاني: محاور الدراسة

2 الرقم	1 العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
3 المتغير المستقل: التحفيز						
4 التحفيز المادي						
01	يتوافق الاجر الذي أتقاضاه مع المجهودات التي أبذل					
02	أحصل على ترقية عند الأداء الجيد المتواصل					
03	نحصل كفريق على زيادات جراء الأداء الجيد					
04	نحصل كفريق على مكافآت نتيجتا لما حققناه					
05	يخصم من راتبي عند عدم الانضباط					
06	لا أحصل على أية علاوات عند الأداء الضعيف					

الملاحق

					07	نعاقب بشكل جماعي (كفريق) عند الأداء السيء
					08	نحرم كفريق من التعويضات نتيجة للأداء الغير كفئ
التحفيز المعنوي						
					09	أتلقي الكثير من المدح من مشرفي عند الأداء الجيد
					10	أحس بشيء من الفخر عندما أرى الرضا لدى مشرفي
					11	نخطي كفريق بتكررات من طرف المسؤولين عند تحقيق الأهداف
					12	نتلقى الكثير من المدح كفريق من طرف المسؤولين عند الأداء الجيد
					13	اتلقى بعض التوبيخ من مسؤولي جراء الأداء السيء
					14	يوضح لي الإنذار الشفوي جدية العمل
					15	نتلقى كفريق الكثير من الانتقادات من طرف الإدارة جراء الأداء السيء
					16	نتلقى كفريق توبيخ من طرف المسؤول بسبب تغيب البعض
المتغير التابع: التغير الثقافي						
					17	تسعى المؤسسة لتغيير الأدوار من اجل تشريع متخذي القرار
					18	قامت المؤسسة بإقامة وظائف جديدة
					19	قامت المؤسسة بالتخلي عن بعض الوظائف
					20	قامت المؤسسة باستخدام وحدات جديدة
					21	قامت المؤسسة بالتخلي عن وحدات قديمة
					22	قامت المؤسسة بإدخال قوانين جديدة للتحكم في الأوضاع الداخلية
					23	تعمل المؤسسة على تغيير طرق الاتصال الداخلي لكي يسهل علينا الاتصال بالإدارة
					24	قامت المؤسسة ببعض التغييرات على مستوى البنى التحتية لها

الملاحق

25	قامت المؤسسة بتغيير الشعار				
26	قامت المؤسسة بتغيير اللباس الخاص لها لتكون أكثر وضوح				
27	قائمة المؤسسة بتغيير على مستوى التكنولوجيا المستعملة				
28	تعمل المؤسسة على ترسيخ سلوك التعاون بين العمال				
29	تعمل المؤسسة على حذف سلوك التأخر وعدم الانضباط				

الملحق (02) الاستبيان بعد التحكيم

الجزء الثاني: محاور الدراسة

6 الر قم	5 العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
7	المتغير المستقل: التحفيز					
8	التحفيز المادي					
01	يتوافق الاجر الذي أتقاضاه مع المجهودات التي أبذل					
02	أحصل على ترقية عند الأداء الجيد المتواصل					
03	نحصل كفريق على زيادات جراء الأداء الجيد					
04	يخصم من راتبي عند عدم الانضباط					
05	لا أحصل على أية علاوات عند الأداء الضعيف					
06	نعاقب بشكل جماعي (كفريق) عند الأداء السيء					
07	نحرم كفريق من المكافآت نتيجة للأداء غير الكفئ					

التحفيز المعنوي					
08	أتلقي الكثير من المدح من مشرفي عند الأداء الجيد				
09	أحس بشيء من الفخر عندما أرى الرضا لدى مشرفي				
10	نخطى كفريق بتكريمات من طرف المسؤولين عند تحقيق الأهداف				
11	نتلقى الكثير من المدح كفريق من طرف المسؤولين عند الأداء الجيد				
12	اتلقى بعض التوبيخ من مسؤولي جراء الأداء السيء				
13	يوضع لي الإنذار الشفوي عند عدم الجدية في العمل				
14	نتلقى كفريق الكثير من الانتقادات من طرف الإدارة جراء الأداء السيء				
15	نتلقى كفريق توبيخ من طرف المسؤول بسبب الأداء السيء				
المتغير التابع: التغير الثقافي					
16	تسعى المؤسسة لتغيير الأدوار من أجل تجديد متخذي القرار				
17	قامت المؤسسة بإستحداث وظائف جديدة				
18	قامت المؤسسة بالتخلي عن بعض الوظائف				
19	قامت المؤسسة باستخدام وحدات جديدة				
20	قامت المؤسسة بالتخلي عن وحدات قديمة				
21	قامت المؤسسة بإدخال قوانين جديدة للتحكم في الأوضاع الداخلية				
22	تعمل المؤسسة على تغيير طرق الاتصال الداخلي لكي يسهل علينا الاتصال بالإدارة				
23	قامت المؤسسة ببعض التغييرات على مستوى البنى التحتية لها				
24	قامت المؤسسة بتغيير الشعار				
25	قامت المؤسسة بتغيير اللباس الخاص لها لتكون أكثر وضوح				

الملاحق

26	قائمة المؤسسة بتغيير على مستوى التكنولوجيا المستعملة				
27	تشجيعي الإدارة على كل السلوكيات الايجابية				
28	تعاقبي المؤسسة على السلوكيات السلبية				
29	المؤسسة (استحدثت/تخلت) تقاليد تنظيمية				
30	المؤسسة (استحدثت/تخلت) أعراف تنظيمية				
31	المؤسسة (استحدثت/تخلت) طقوس تنظيمية				

الملحق (03) قائمة محكمي الإستبيان

الرقم	اللقب العلمي	إسم المحكم	المكان الوظيفي
01	أستاذ محاضرة أ	بعاج الهاشمي	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - الأغواط
02	أستاذ مساعد أ	كريم بوعيسى	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - الأغواط
03	أستاذ التعليم العالي	خنيش يوسف	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - الأغواط
04	أستاذ التعليم العالي	أبو القاسم حمدي	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - الأغواط