

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص : الموارد البشرية



اثر تطبيق التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية

The impact of applying job motivation on the culture of health organizations in the
Western Region

خطة بحث مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة

إعداد الطالب/ علي سالم المالكي

إشراف/ د. أسماء أبو عنزه

العام الدراسي:

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أعزائي، الذين كانوا دائماً بجانبني يدعموني ويُلهموني.

شكراً لعائتي الغالية على الحب الذي أكنوه وعلى الدعم اللامتناهي.

وشكراً لأصدقائي الأوفياء على الوقوف بجانبني في كل المواقف.

كما أعرب عن شكري لأساتذتي الأعزاء على التوجيه القيم والإلهام الذين أضافوه إلى حياتي

الأكاديمية.

أمل أن يكون هذا العمل بمثابة خطوة نحو تحقيق الأهداف العلمية والمساهمة في تطوير

المعرفة والمجتمع".

الشكر والتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. أسماء أبو عنزة

على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

قائمة المحتويات

ب.....	البسمة
ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ح.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة:
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
4.....	4.1 أهداف الدراسة:
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
5.....	6.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
6.....	7.1 فروض الدراسة:
7.....	9.1 حدود الدراسة
8.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
8.....	1.2 المقدمة
8.....	2.2 التحفيز الوظيفي
9.....	1.2.2 التحفيز الوظيفي
10.....	2.2.2 تعريف الحوافز
11.....	3.2.2 أهمية الحوافز

13	4.2.2 أهداف الحوافز
14	5.2.2 أنواع الحوافز
17	3.2 الثقافة التنظيمية
18	1.3.2 تعريف الثقافة التنظيمية
19	2.3.2 أبعاد الثقافة التنظيمية
22	4.2 الدراسات السابقة:
30	1.4.2 التعليق على الدراسات السابقة
32	الفصل الثالث: المنهجية
32	1.3 المقدمة
32	2.3 المنهجية وطرق البحث:
33	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
33	4.3 مصادر البيانات :
33	5.3 أدوات الدراسة :
34	6.3 صدق أداة الدراسة
36	7.3 ثبات أداة الدراسة
37	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
38	الفصل الرابع: تحليل النتائج
38	1.4 المقدمة
38	2.4 تحليل خصائص العينة الديموغرافية
39	3.4 تحليل قائمة الاستبيان
39	1.3.4 الإحصاء الوصفي لعبارات التحفيز الوظيفي
43	2.3.4 الإحصاء الوصفي لعبارات ثقافة المنظمات
44	4.4 اختبار فرضيات الدراسة

1.4.4	معامل ارتباط بيرسون للتحقق من مستوى العلاقة الارتباطية بين التحفيز الوظيفي وثقافة المنظمات الصحية.....	45
2.4.4	تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات الصحية .	46
	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....	48
1.5	المقدمة.....	48
2.5	الاستنتاجات.....	48
3.5	التوصيات.....	49
4.5	المقترحات.....	49
	المراجع:.....	50
	الملاحق.....	53

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
(1-3)	درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات أداة الاستبيان	35
(2-3)	توزيع المتوسطات الحسابية إلى المستويات الثلاثة التالية	36
(3-3)	معاملات الارتباط لعبارات محور التحفيز الوظيفي	36
(4-3)	معاملات الارتباط لعبارات محور ثقافة المنظمات	37
(5-3)	معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	38
(1-4)	توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	40
(2-4)	الاحصاء الوصفي لعبارات محور الحوافز المادية	41
(3-4)	الاحصاء الوصفي لعبارات محور الاعتراف والاشادة بالإنجاز	42
(4-4)	الاحصاء الوصفي لعبارات محور التقدير	43
(5-4)	الاحصاء الوصفي لعبارات محور ثقافة المنظمات	44
(6-4)	مصفوفة الارتباطات بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين التحفيز الوظيفي وثقافة المنظمات	47
(7-4)	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات الصحية	48

قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
(1-1)	نموذج الدراسة	7
(1-4)	قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور الحوافز المادية	42
(2-4)	قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور الاعتراف والإشادة بالإنجاز	43
(3-4)	قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور التقدير	44
(4-4)	قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور ثقافة المنظمات	46

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

في الوقت الحالي تشهد منظمات الأعمال الكثير من التحولات والتغيرات السريعة نتيجة للتطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية الكبيرة التي حدثت في مجال الأعمال، حتى أصبحت جميع المنظمات تسعى إلى كيفية التأقلم ومواجهة هذه التحديات بكافة الطرق، ونتيجة لذلك اتجهت معظم منظمات الأعمال إلى التطوير والابتكار وإتباع طرق وإستراتيجيات جديدة وفعالة تمكنها من تحقيق اهدافها التي تسعى إليها، ومن اهم الطرق والإستراتيجيات الحديثة التي اتبعتها المنظمات هي استراتيجية " التحفيز " فالتحفيز يعتبر من اهم الاستراتيجيات التي تعمل على تطوير وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمات ومن ثم تحقيق الأهداف التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها. (جوديث، 2013)

وفي ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، اتجهت معظم المنظمات إلى الاهتمام بالموارد البشري، حيث يعتمد نجاح المنظمات بشكل أساسي على مهارات وقدرات المورد البشري، حيث يعتبر العاملون من أهم الثروات التي تساعد المنظمات على تحقيق المكانة التنافسية المتميزة في الأسواق المحلية والعالمية، كما أن المورد البشري بدونها لا تستطيع المنظمات تحقيق الأرباح، ولذلك فإن دراسة أداء العاملين تعتبر من اهم الإستراتيجيات التي تساعد المنظمات في تحقيق اهدافها، حيث تقوم بدراسة العوامل التي تؤثر على أداء العاملين ومعرفة الإستراتيجيات التي تزيد من انتاجية وكفاءة المورد البشري داخل المنظمة. (عبدالمطلب، 2020)

ويعتبر التحفيز هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تشجيع جميع العاملين في المنظمات وزيادة الحماس والرغبة لديهم في تقديم أفضل ما لديهم، فالتحفيز له دور كبير في خلق الولاء للمنظمة وتحقيق المصلحة العامة وزيادة المشاركة والفاعلية داخل المنظمات، كما يعتبر التحفيز من اهم الاستراتيجيات التي تزيد من ثقافة المنظمات وتجعلها قادرة على مواجهة التحديات في مجال الأعمال. (آدم، 2018)

ويعتبر موضوع التحفيز من الموضوعات التي بدأت تلفت أنظار المهتمين والباحثين في الأونة الأخيرة في مجال السلوك البشري لدراسة مدى تأثيره على ثقافة المنظمات في الوقت الحالي من أجل الوصول إلى ما تسعى إليه هذه

المؤسسات من أهداف ، وذلك من خلال إتباع الطرق والاستراتيجيات الحديثة للتحفيز التي تساعد في النهوض بأداء العاملين ورفع مستوى الثقافة التنظيمية داخل المنظمات. (المؤمن، 2018)

وتسعى المؤسسات على وجود أفراد يستطيعون الاتصال ببعضهم، ومستعدون للتعاون والمساهمة في إطار تشكيل تنظيمي رسمي معين لبلوغ هدف أو أهداف مشتركة بينهم، ويعتبر عنصر الأفراد العاملين في المؤسسات من أهم عناصر النجاح في منظومة العمل التنظيمي، ولقد أهتم الفكر الإداري والسلوكي المعاصر اهتماماً خاصاً بالعوامل المؤثرة في الارتقاء بمستوى أداء الموظفين لتأثير سلوك العاملين الإيجابي على تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها، وذلك لأهمية العنصر البشري في قيادة المنظمات نحو التميز. (بلخضر، 2015)

ويظهر دور الثقافة التنظيمية داخل المنظمات في كونها تساعد على تميز المنظمة، حيث تعتمد على الأبداع والإبتكار لتحقيق أداء مؤسسي مميز ، يعمل على تحقيق رغبات وتطلعات واحتياجات المنظمة، كما أن الثقافة التنظيمية تساعد في تحديد مكانة المنظمة ومعرفة مدى امكاناتها في تحقيق الكفاءة والفاعلية التي تسعى إليها. (بن جدو، 2019)

ويعد القطاع الصحي بشكل عام، أهم القطاعات التي تعنى بسلامة الفرد والمجتمع بشكل عام، وهذا القطاع يقدم كثيراً من الخدمات الصحية وهو من أكثر القطاعات حساسية، لأنه يقوم بتقديم خدمة فريدة ومهمة لراحة وحياة الإنسان، ، ولذلك يعتبر التحفيز من الضروريات التي يجب أن تتوفر في القطاع الصحي، كما أن إن المهن الصحية باختلاف أشكالها سواء أكانت مهنة الطب أو مهنة التمريض أو حتى المهن المساعدة مثل مهن المختبرات الطبية أو العلاج الطبيعي أو التصوير الإشعاعي الخ من المهن المساعدة جميعها تتعامل مع الإنسان الذي هو في وضع خاص "مريض"، لذلك لا بد من تطبيق التحفيز داخل المنظمات الصحية حيث يكون له أثر كبير في النهوض بثقافة المنظمات (طلحة، 2019)، ولذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى دراسة ومعرفة أثر تطبيق التحفيز على ثقافة المنظمات الصحية.

2.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر تطبيق التحفيز في بيئة العمل من أهم المحاور التي تؤثر على الأداء المؤسسي والإنتاجية الفاعلة ، فهناك الكثير من المنظمات الصحية التي تتعرض للكثير من التحديات في بيئة العمل، حيث أن هذه التحديات تؤثر على ثقافة

المنظمات والسبب في ذلك يرجع إلى كونها لا تعتمد على الطرق والإستراتيجيات العلمية والعملية والتي من أهمها التحفيز، فالتحفيز الوظيفي له دور كبير في الارتقاء بثقافة المنظمات. (سعيد، 2013)

ان هناك حاجة ماسة لتحديد الاولويات والممارسات التحفيزية والتي تؤثر بشكل مباشر على القيم والسلوكيات السائدة في بيئة العمل الصحية، حيث يلعب دور كبير في فهم ومعرفة دور التحفيز الوظيفي في تشكيل المنظمات الصحية، ونظراً لأهمية تطبيق التحفيز وضرورة رصده ومعرفة آثاره ودراستها لمعرفة التحديات التي تواجه المنظمات الصحية في تطبيق التحفيز الوظيفي والتغلب عليه، ومن ثم إيجاد الحلول الفعالة التي تساعد في تعزيز التحفيز الوظيفي لخلق بيئة عمل ملائمة للإنجاز المتميز، بالإضافة إلى ذلك فإن تعزيز التحفيز الوظيفي ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسات الصحية والأفراد العاملين بها على حد سواء. (هادي، 2022)

و تأتي فكرة هذه الدراسة كامتداد للأطر النظرية، فالتحفيز الوظيفي يعتبر المركز الرئيسي لتحسين أداء العاملين وتحسين سلوكهم وتكوين صورة جيدة عن الثقافة التنظيمية للمنظمات الصحية، كما يسهم في تحقيق النجاح لمختلف أنواع المنظمات، ومن ناحية أخرى فإن الثقافة التنظيمية للمنظمات الصحية غير مفهومة بشكل جيد ولم يتم التعرف عليها بدرجة كافية. (النعيمي، 2021)

وهناك الكبر من المنظمات الصحية التي تواجه بعض التحديات والصعوبات المتعلقة بكيفية تطبيق التحفيز الوظيفي بطريقة صحيحة، فقد تواجه المنظمات صعوبات خاصة في تصميم نظم التحفيز والتأكد من فاعليتها ومقارنتها بالقطاعات الأخرى، ومعرفة مدى احتياجات ورغبات العاملين والعمل على الاستجابة لتلك الاحتياجات حتى يكونوا قادرين على العمل والنهوض بمستوى الخدمات الصحية التي يقدموها للأشخاص مما ينعكس على السياق التنظيمي والثقافي في تحديد فاعلية نظم التحفيز قد تختلف التوقعات والمحفزات الفعالة بين المنظمات الصحية العامة والخاصة وبين المستويات الوظيفية الطبية والفنية والإدارية المختلفة (لحول، 2016)، ولهذا يرغب الباحث اجراء دراسة حول هذا الموضوع بحيث تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس الاتي:

ما أثر تطبيق التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية؟

3.1 أهمية الدراسة:

• الأهمية العلمية:

ستساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات البحثية حول إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية وقد تفتح المجال بدراسات مستقبلية أكثر تعمقا في هذا الموضوع علاوة على نتائج هذه الدراسة سوف نحصل على تصميم وتنفيذ برامج تحفيز وظيفي مناسبة ستمكن من تعزيز ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.

• الأهمية العملية:

1. تعزيز دور الموارد البشرية في المنظمات الصحية في الحفاظ على الأصول والموارد والتي تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة بالإضافة على أنها لها دور فعال في تحفيز وتطوير الموارد البشرية في القطاع الصحي بالمنطقة الغربية.
2. التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات الصحية قد يؤثر بشكل كبير على مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والانتاجية والابتكار وهذه العوامل هي جوهر ومضمون وأساس ثقافة المنظمة الصحية المتميزة.
3. فهم العلاقة بين التحفيز الوظيفي وثقافة المنظمة حيث لا يزال هناك قصور ونقص في الأبحاث والدراسات التي تكشف لنا صحة وقوة هذه العلاقة وحاجة المنظمات الصحية لها.
4. مساعدة الجهات المختصة في المنظمات الصحية على تطوير جميع الممارسات في التحفيز الوظيفي الفعال
5. من خلال نتائج الدراسة الميدانية مساعدة المختصين على تصميم البرامج المناسبة للتحفيز الوظيفي وسوف تمكن المنظمات من رفع ثقافتها وتعزيز قيمها التنظيمية بما يتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.

4.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية. وتتفرع منه عدة أهداف فرعية كما يلي :

ومن خلال هذا الهدف الرئيسي يمكن صياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية:

من الأهداف:

1. فهم العلاقة بين ممارسات التحفيز الوظيفي وثقافة المنظمة الصحية من خلال دراسة كيفية تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الموظف والقيم والسلوكيات السائدة في المنظمات الصحية. بالإضافة الى تحليل الإرتباط بين اساليب التحفيز ومستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين
2. تحديد العوامل المؤثرة على العلاقة بين التحفيز الوظيفي وثقافة المنظمة من خلال استكشاف الخصائص التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي والسياسات التي قد تؤثر على هذه العلاقة علاوة عليه فهم الخصائص الفردية للموظفين كالحاجات والتوقعات التي قد تؤثر على استجابتهم للتحفيز
3. في نهاية هذا البحث وضع توصيات لتطوير ممارسات التحفيز الفعالة واثرها على الانتاجية والفاعلية وجودة الاعمال والتي هي جزء اساسي من ثقافة المنظمة. علاوة عليه يتم تقديم مقترحات لتصميم برامج التحفيز المناسبة لبيئة المنظمات الصحية بالإضافة الى اقتراح ارشادات لدمج اساليب التحفيز الفعالة ضمن ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة:

يتمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة فيما يلي:

ما أثر تطبيق التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية على النحو التالي:

1. ما أثر تطبيق الحوافز المادية والمعنوية على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية؟
2. ما أثر تطبيق الاعتراف والإشادة بالإنجاز على ثقافة المنظمات الصحية في المنطقة الغربية؟
3. ما أثر التقدير على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية؟

6.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

• الأسباب الذاتية

— لدى الباحث اهتمام شخصي بموضوع تطبيق التحفيز الوظيفي، خاصةً في مجال الرعاية الصحية.

- لدي الباحث الاهتمام ناتجًا عن تجربة شخصية أو عن رغبة في تحسين جودة الخدمات الصحية والنهوض بمستوى ثقافة المنظمات الصحية.
- يرغب الباحث في إحداث تغيير إيجابي في مجال الرعاية الصحية من خلال تحسين أداء العاملين واتباع استراتيجيات التحفيز المختلفة التي تساعد في النهوض بالثقافة التنظيمية للمنظمات.
- يعتقد الباحث أن تطبيق التحفيز الوظيفي سيؤدي إلى تحسين الإنتاجية والفاعلية، مما يعزز من ثقافة المنظمات.

• الأسباب الموضوعية

- يُعد موضوع التحفيز الوظيفي في المؤسسات الصحية موضوعًا هامًا له تأثير كبير على جودة الخدمات الصحية وتحسين أداء العاملين ويساعد في النهوض بمستوى الثقافة التنظيمية للمنظمات الصحية.
- أن انخفاض التحفيز الوظيفي يُمكن أن يؤدي إلى العديد من المشاكل، مثل انخفاض الإنتاجية والفاعلية، وضعف جودة الخدمات الصحية، وانخفاض رضا المرضى.
- لم يتم بحث موضوع التحفيز الوظيفي واثره على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية بشكل كافٍ.
- هناك حاجة إلى المزيد من البحوث لفهم هذه المشكلة بشكل أفضل وتقديم حلول علمية لتحسينها.
- يمكن تطبيق نتائج البحث على أرض الواقع لتحسين الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصحية بالمنطقة الغربية.
- سيؤدي ذلك إلى تحسين الإنتاجية والفاعلية، وتعزيز جودة الخدمات الصحية.

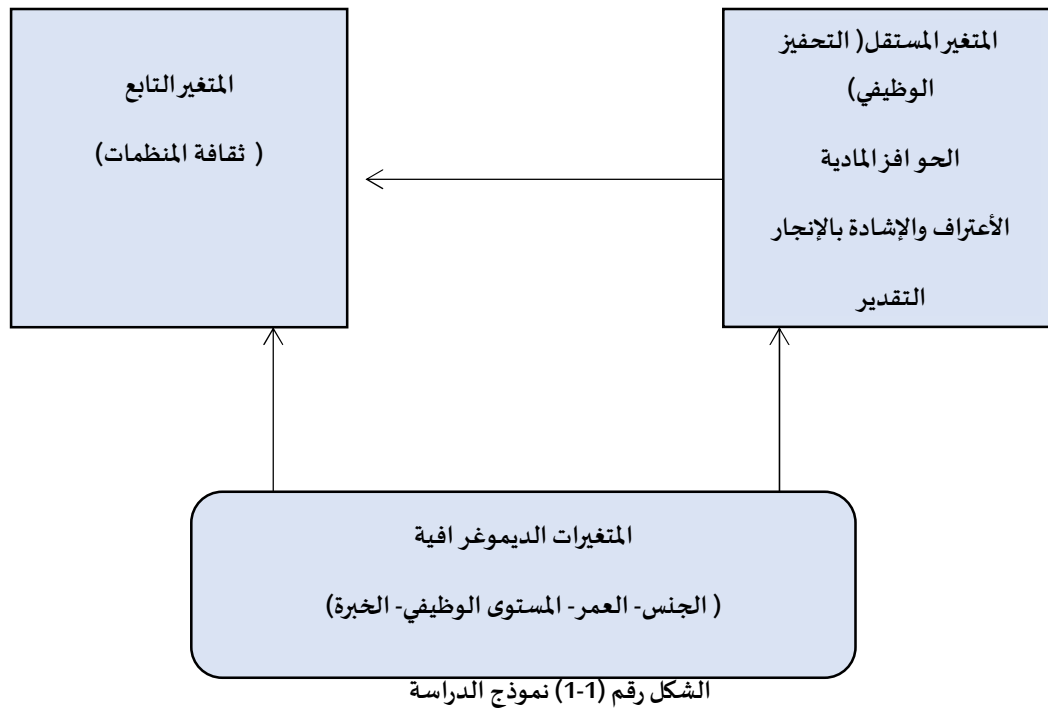
7.1 فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (الحوافز المادية والمعنوية، الاعتراف والإشادة بالإنجاز، التقدير) على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية، ويتفرع منه عدة أهداف فرعية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق الاعتراف والإشادة بالإنجاز على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق التقدير على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية.

8.1 نموذج الدراسة

من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والرجوع إلى كافة الأدبيات التي تهتم بدراسة أثر التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات، تم بناء نموذج الدراسة، ومن ثم وضع الشكل التوضيحي التالي لتوضيح نموذج الدراسة



9.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر تطبيق التحفيز الوظيفي وأثره على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية.
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على المؤسسات الصحية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية.

— حدود زمنية: اقتصرَت الدراسة على عام 2024.

— حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين في المؤسسات الصحية بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

يستعرض هذا الفصل المفاهيم والخلفية النظرية التي تناولتها الأدبيات المتعلقة بالتحفيز الوظيفي وثقافة المنظمات ، فضلاً عن مراجعة البحوث والدراسات السابقة التي أُجريت حول هذا الموضوع، بالإضافة إلى عدد من الدراسات السابقة على النحو المبين أدناه:

2.2 التحفيز الوظيفي

تسعى جميع المنظمات إلى التطور والتقدم حتي تحافظ على مكانتها التنافسية بين الآخرين، ولذلك فقد زاد اهتمام منظمات الأعمال بالموارد البشرية التي هي أساس النجاح والتقدم وتحقيق الإزدهار،

وبدأت المنظمات بتشجيع العاملين وتحفيزهم على أداء المهام الوظيفية، وخلق الولاء زيادة انتماء العاملين، وتحقيق المصلحة العامة وزيادة المشاركة والفاعلية داخل المنظمات، كما يعتبر التحفيز من أهم الاستراتيجيات التي تزيد من ثقافة المنظمات وتجعلها قادرة على مواجهة التحديات في مجال الأعمال. ونظراً لأهمية التحفيز الوظيفي ومدى تأثيره على ثقافة المنظمات فسيتم تقسيم هذا الإطار النظري على النحو التالي:

المبحث الأول: التحفيز الوظيفي.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية

1.2.2 التحفيز الوظيفي

تعتبر دراسة التحفيز الوظيفي الأساس الذي يستند عليه في معرفة وتفسير البواعث والأسباب التي تحفز الفرد للقيام بالعمل أو التصرف بسلوك معين، فالفرد إذا قام بتصرف معين أو بسلوك معين فيكون له سبب يدفعه للقيام به لتحقيق غاية أو هدف معين يسعى إليه، ومن أهم المدارس التي ركزت على معرفة الأسباب والدوافع التي تدفع بالفرد للقيام بالعمل هما رواد المدرسة السلوكية في فترة الثلاثينيات في القرن العشرين، وأوضح رواد المدرسة السلوكية أن من أهم المحددات التي تساعد المدير في اتمام مهام عمله بكفاءة وفاعلية فهم سلوك العاملين ومعرفة الأسباب التي تدفعهم للقيام بهذا العمل، فمعرفة الدوافع والأسباب تساعد أصحاب القرارات على اتخاذ القرارات الصحيحة، ومن ثم توحيد الجهود بغرض الوصول للأهداف المنشودة للمنظمة. (آدم، 2018)

2.2.2 تعريف الحوافز

تنوعت وتعددت المفاهيم والتعريفات المرتبطة بالتحفيز الوظيفي، ويرجع ذلك إلى تباين واختلاف وجهات وأراء نظر الباحثين والعلماء ومن اهم التعريفات التي تناولت التحفيز مايلي:

1. يعرف (جوديث، 2013) الحوافز بأنها عبارة مجموعة من المثيرات التي تحرك الإنسان نحو

سلوك معين، وتعمل على توجيه أداء الأفراد، فالحافز هو العائد الذي يمنح للعامل نتيجة تميزه وتفوقه في العمل واطمام مهامه الوظيفية بصورة جيدة.

2. ويعرف (عبدالمطلب، 2020) التحفيز الوظيفي بأنه مجموعة العوامل والمحددات التي تمنحها

الإدارة العليا للعاملين، بهدف تشجيعهم وتحفيز مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية والإنسانية لزيادة الكفاءة والفاعلية للعاملين بما يضمن لهم تحقيق الأهداف والحاجات الخاصة بهم، وأهداف المنظمة العامة.

3. وتعرف (آدم، 2018) الحوافز على أنها: العملية التي تهدف إلى تنشيط مهارات العاملين المهنية

والعقلية من خلال أسس وإستراتيجيات العمل الإيجابية والسلبية بهدف تحقيق الأداء المرتفع وتحسين وزيادة معدلات الإنتاج للعاملين وللمنظمة.

4. ويوضح (المؤمن، 2018) مفهوم الحوافز على اعتبار أنها عبارة عن مؤثر خارجي يقوم بخلق

الدوافع لدى العاملين وتوجيههم بطريقة إيجابية نحو الحصول على الحوافز التي تلي احتياجاتهم الفردية والتي تتوافق مع مستوى الأداء المطلوب منهم.

5. و عرفها (بلخضر، 2015) انها الطرق والأساليب المعنوية والمكافآت المادية التي تمنح للعاملين

في المنظمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم ورغباتهم المعنوية والمادية.

6. وتعرف بأنها عبارة عن المغريات والمؤثرات الخارجية التي يتم منحها للعاملين بهدف تشجيعهم

على تحسين وزيادة الأداء.(بن جدو، 2019)

ومن خلال التعريف السابق نجد أنه يوجد فرق بين الحوافز والدوافع، فالحوافز مؤثرات وعوامل خارجية يتم منحها للعاملين، أما الدوافع انها تكون عوامل ومؤثرات خارجية نابعة من داخل الفرد، فالحوافز هي التي تحرك الدوافع وتجعل الفرد قادر على اتمام مهام عمله بمهارة وإتقان.

ومما سبق يلاحظ أن جميع التعريفات السابقة التي وضحتها الباحثون والعلماء فيما يتعلق بالحوافز: أنها متقاربة ومتشابهة إلى درجة كبيرة في مجملها، حيث توضح أن الحوافز هي عبارة عن العوامل والمؤثرات الخارجية التي تمنحها الإدارة العليا في المنظمة للعاملين بهدف تشجيعهم وتحفيزهم على اتمام المهام الوظيفية وتحسين القدرة الإنتاجية لديهم ورفع كفاءتهم. (طلحة، 2019)

3.2.2 أهمية الحوافز

تعد الحوافز من اهم الطرق والأساليب التي تتبعها الإدارة العليا في العمل على رفع كفاءة العاملين داخل المنظمة، فتنبع أهمية الحوافز من أهمية الموارد البشرية في المنظمة على اعتبار أنهم اهم عناصر الإنتاج، والتي يمكن الاستفادة منهم في تحقيق اهداف المنظمة وزيادة الكفاءة وإنتاجية العاملين. (طلحة، 2019)

فالتحفيز الوظيفي للعاملين على درجة كبيرة من الأهمية، بالإضافة إلى تأثيره الفعال على العاملين، ويظهر ذلك من خلال دوره المحوري في تطوير الكفاءة الإنتاجية للعاملين، فالتحفيز الوظيفي له دور كبير في تحقيق اهداف المنظمة حيث يساعد على تلبية حاجات ورغبات العاملين مما يترتب عليه إشباع حاجات العاملين المتجددة والمختلفة (سعيد، 2013)

وعلى ذلك تتمثل أهمية الحوافز فيما يلي:

1. العمل على تعظيم أرباح المنظمة وزيادة القدرة الإنتاجية للعاملين.
2. تحسين رواتب العاملين وزيادة شعورهم بالاستقرار والولاء للمنظمة.

3. انخفاض تكاليف العمل داخل المنظمة حيث تقوم بزيادة التوعية للعاملين وحرصهم على الاستفادة الكاملة من الموارد المتاحة لهم والوقت وعدم إهدار الموارد.

4. تجنب حدوث الكثير من مشكلات العمل المتمثلة في زيادة معدل الدوران السلبي للعمل، وزيادة نسبة الغياب، وانخفاض معنويات العاملين وحدث صراعات بين العاملين، وبالتالي خلق حالة الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، وتحديات الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في المدى القصير والطويل.

5. تعمل الحوافز على تطوير سلوك العاملين في المنظمة، وتنمية قيم العمل التي تسمى بالثقافة التنظيمية.

6. التحفيز له دور اقتصادي وإجتماعي كبير ، فالتحفيز يساعد في زيادة الناتج القومي الوطني للمجتمع من خلال زيادة دخول العاملين وبالتالي يساعد في تحسين مستوى معيشة الأفراد والانتقال إلى مستوى أكثر رفاهية.

7. يعمل التحفيز على زيادة شعور العامل بالتكامل الاجتماعي والتضامن وزيادة القدرة الإنتاجية له.

8. تعزيز أهداف المنظمة لدى العاملين وتشجيعهم على العمل في خلق ميزة تنافسية، وتطوير قدراتهم المهنية والإبداعية التي تساعد في إزدهار المنظمة. (هادي، 2022)

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن التحفيز له دور كبير وأهمية بالغة داخل المنظمة، حيث يحقق المنفعة للعامل في تحقيق أهدافه الخاصة، ويحقق المنفعة للمنظمة في تحقيق أهدافها العامة، حيث يعمل التحفيز على خلق حالة من الرضا الوظيفي لدى العاملين وبالتالي تشجيعهم وزيادة دوافعهم المهنية لدى المنظمة، والقدرة على تحمل المسؤوليات وزيادة الإلتزام والولاء للمنظمة، كما أنه يساعد في حل المشكلات في بيئة العمل. (بوخمم، 2008)

4.2.2 أهداف الحوافز

إن دراسة ومعرفة سلوك العاملين داخل بيئة العمل الإداري، تحتاج إلى معرفة الأسباب التي تجعل الفرد يقوم بعمل ما بحماس، فقد يتوفر الحماس والرغبة للقيام بالعمل لدى شخص ولا يتوفر ذلك لدى شخص آخر، وحتى أنه قد لا تتوافر هذه العناصر لدى نفس الشخص في فترات زمنية أخرى، وبالتالي فإن دراسة ومعرفة سلوك العاملين في بيئة العمل لا يمكن معرفتها إلا من خلال معرفة الحافز الإنساني. (النعمي، 2021)

ومما لا شك فيه أن الإعتماد على المبادئ الثابتة للدافعية يعتبر من الأمور الغير يسيرة، فالسلوك العاملين سلوك متغير حيث يتأثر بالتجارب والمواقف والخبرات التي يكتسبها الفرد في حياته اليومية، ومن اهم المهام التي تقوم بها الإدارة العليا في المنظمات هي معرفة رغبات وحاجات العاملين ومن ثم تحديد الحوافز التي تتناسب معهم في تحقيق أهداف الفردية دون تعارض مع أهداف المنظمة العامة. (لحول، 2016)

ويتمثل الهدف الرئيسي للتحفيز الوظيفي في زيادة الكفاءة والقدرة الإنتاجية للعاملين، ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال تحقيق التكافؤ والتوازن بين قدرات العاملين والحوافز المقدمة إليهم، وفي الأونة الأخيرة قد زاد اهتمام الإداريين في مختلف منظمات الأعمال إلى كيفية الاستفادة من قدرات وطاقات الموارد البشرية والإستغلال الأمثل لها في تحقيق الأهداف التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، ويعتبر التحفيز الوظيفي من أهم العوامل التي تساعد على استخراج قدرات وطاقات الموارد البشرية والعمل على توجيهها وفقا لما يحقق أهداف المنظمة، وتتنوع أهداف التحفيز الوظيفي على النحو التالي:

1. زيادة الحماس والدافعية لدى العاملين لإتمام المهام الوظيفية.
2. تقدير العاملين من الناحية المادية والمعنوية وشعورهم بالعدالة والمساواة في بيئة العمل.
3. زيادة المبيعات والأرباح للمنظمة ورفع الكفاءة الإنتاجية وجودة الإنتاج.

4. العمل على تلبية وإشباع حاجات العاملين المختلفة.
5. العمل على تحسين صورة المنظمة وزيادة إلتفاء وولاء العاملين.
6. جذب الموارد البشرية الجديدة في بيئة العمل وتنمية مهارات العاملين وتحفيزهم على العمل بروح الفريق.
7. التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
8. ربط أهداف المنظمة والعاملين مع أهداف المجتمع. (تجاني، 2022)

5.2.2 أنواع الحوافز

يوجد تصنيفات عديدة للحوافز، و هذه التصنيفات متداخلة ومتنوعة فيما بينها، وبالتالي تستطيع الإدارات العليا في المنظمة الإستفادة القصوى من هذه الحوافز في تحقيق أهداف المنظمة ومن أهم انواع الحوافز مايلي:

• الحوافز المادية

تعتبر الحوافز المادية من أكثر أنواع الحوافز إنتشاراً، والسبب في ذلك يرجع إلى قدرتها على إشباع حاجات ورغبات العاملين الأولية، كما تعمل على تحقيق الدوافع الرئيسية للأفراد، وتختلف أشكال وأنماط الحوافز المادية من منظمة إلى أخرى، وتتمثل الحوافز المادية فيما يحصل عليه العاملين من حقوق ومزايا وظيفية، مثل الأجور والرواتب والحوافز والبداوات والعلاوات المالية والمكافآت والتعويضات والمشاركة في الأرباح بالإضافة إلى المعاشات التقاعدية. (مقدم، 2018)

تعتبر الحوافز المادية من أكثر وأهم العوامل التي تؤثر في دافعية العامل وتجعل لديه الرغبة في القيام بالعمل وإتقانه، وكلما كانت رواتب وأجور العاملين مناسبة لإحتياجاتهم ورغباتهم وتعمل على إشباع حاجاتهم الفردية كلما زادت كفاءة العاملين وزاد حماسهم واتقانهم للعمل والخروج به في أحسن

جودة، وعلى النقيض من ذلك فإذا كانت الرواتب وأجور العاملين منخفضة ولا تتناسب مع الجهود التي يقومون بها ولا تساعد في تلبية حاجاتهم ورغباتهم الفردية، فإن ذلك يكون دافع للعامل تجاه الإهمال في عمله وعدم اتقانه، وبالتالي انخفاض الكفاءة الإنتاجية له، فالحوافز المادية تعتبر هي أساس العمل، فالمال من أهم العوامل التي تساعد الأفراد في تلبية حاجاتهم الأساسية من مأكل، ومشرب، وملبس، كما أنه لازم وضروري في تلقي الخدمات الصحية، والتعليم، وقدرته على توفير رفاهيات الحياة(بكري، 2016)، والتمتع بمركز إجتماعي مرموق بين أفراد المجتمع، ومن أنواع الحوافز المادية التي تتبعها الإدارات العليا في منظمات الأعمال ما يلي:

1. الأجر

تلعب الرواتب والأجور التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة قيامه بمهام عمله، دور كبير في تلبية حاجاته الفردية وإشباع رغباته المادية والنفسية، وشعور العامل بالرضا الوظيفي وينعكس ذلك على سلوك العامل في بيئة العمل ويظهر ذلك في صورة تقليل الغياب، الانتظام في العمل، والاستقرار الوظيفي.(فرح، 2018)

2. العمولات

تستخدم العمولات مع الوظائف التي تتبع البيع والمحصلين، ويكون ذلك من خلال حصول الشخص البائع أو المحصل على نسبة مئوية من المبيعات والصفقات التي يعقدها مع العملاء، وفي كثير من الأحيان قد يصل الأمر إلى تولي المناصب الإدارية الهامة في الشركة نتيجة التعاقد مع الشركات الأخرى.(البداينة، 1994)

ولا يعتمد تحفيز موظفين البيع والمحصلين على العمولات فقط، بل يمكن استخدام عوامل أخرى مثل المكافآت التي تمنح لهم نتيجة اجتهدهم في بيع السلع الراكدة في السوق.

3. العلاوات

العلاوة هي مازاد من الشيء، ويحصل العامل على العلاوات الوظيفية نتيجة قضائه مدة معينة في العمل، وتزداد العلاوات التي يحصل عليها مع زيادة مدة عمله في المنظمة، وتمثل العلاوات زيادة على دخل الفرد، وتتمثل العلاوات التي تحصل عليها العامل فيما يلي:

- العلاوات التشجيعية.
- العلاوات الاستثنائية.
- العلاوات الدورية.
- علاوات غلاء المعيشة. (الشايب، 2022)

4. البدلات

تمنح المنظمة البدلات للعاملين نتيجة تعرضهم لظروف غير عادية في بيئة العمل وتكون البدلات تعويض لهم عن الجهد الغير العادي الذين قاموا به. (الفارس، 2011)

5. حوافز الإنتاج

تمنح حوافز الإنتاج للعاملين نتيجة كفاءتهم في العمل، بحيث تصرف لهم على شكل حافز يومي أو حافز شهري، ويكون ذلك تبعاً لمعايير خاصة بمستوى انضباط العاملين الوظيفي وحجم الأداء وفقاً لما يتناسب مع المستوى الوظيفي وأداء العاملين. (ززع، 2015)

6. المكافآت

هي عبارة عن مبلغ من المال، يتم منحه للعامل كمكافأة له عن قيامه بعمل مميز، والمكافأة تحفز العاملين على اكتساب مهارات مهنية جديدة، وقدرات معرفية لتحسين أدائهم الوظيفي وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم في بيئة العمل. (بلبخاري، 2018)

- الحوافز المعنوية

الحوافز المعنوية هي حوافز غير معتمدة على المال في تشجيع العاملين وتحفيزهم في بيئة العمل،
انما تعتمد هذه الحوافز على الطرق والأساليب المعنوية مثل إظهار الإحترام والتقدير للموارد البشرية،
فالحوافز المعنوية تركز على مشاعر العاملين وتطلعاتهم الإجتماعية، ومن اهم الحوافز المعنوية التي يتم
منحها للعاملين في بيئة العمل هي:

- فرص الترقية
- تقدير جهود العاملين
- اشتراك العاملين في الإدارة
- الشعور بالمسؤولية
- العمل الملائم
- التصميم المحفز للعمل
- ظروف العمل
- العلاقات بالزملاء (Jalagat, R. (2016)

3.2 الثقافة التنظيمية

يرى (Ayub, N., & Rafif, S. (2011) بأن هناك دور كبير وأساسي للثقافة التنظيمية على فاعلية
وكفاءة الشركات والمنظمات وهذا ما يؤدي الى رفع كفاءة القرارات الإدارية للمنظمة .كما تعتبر الثقافة
التنظيمية هي من المميزات للمنظمات وليس للأفراد، وتدل ثقافة المنظمة الى هيكل عميق للمنظمة
يتكون من قيم ومعتقدات يحملها أفراد المنظمات.

1.3.2 تعريف الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في تفكير العاملين وإدراكهم وكيفية تفسير الأشياء داخل منظماتهم وكذلك خارجها مما يؤدي الى انعكاس ذلك على الإدارة وأسلوب ممارستها لتحقيق الأهداف المنشودة وأيضا يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن نظام من المعاني المشتركة والتي يتمسك بها أعضاء المنظمة داخل منظماتهم وتميز تلك المنظمة عن غيرها من المنظمات. (Jalagat, R. (2016)

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والاتجاهات وأنماط التفكير التي يجلبها أعضاء المنظمة من رؤساء ومروّسين من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المنظمة ويمكن أن تعبر عن نقيم أفراد المنظمة ذوي النفوذ وهذه القيم تؤثر على الجوانب من تلك المنظمة وأيضا في سلوك أفرادها وأيضا تحدد سلوكهم الذي ينتهجونه في اتخاذ قراراتهم وإداراتهم لمروّسهم ومنظماتهم. يلاحظ الباحثان من ذكر التعاريف السابقة للثقافة التنظيمية والمفاهيم لها من وجود فروق متعددة ولكنها تتفق في كون الثقافة التنظيمية تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وأيضا تحدد السلوك والروابط والقيم التي تسود في المنظمة (Ayub, N., & Rafif, S. (2011).

لا شك بأن هناك أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية لأنها تجعل سلوك أفرادها يحتوي على خصائص تلك الثقافة، وأيضا شروطها، وأي محاولة في الاعتداء على أحد أجزاء تلك الثقافة سيواجه بالرفض وعدم القبول، ولذلك فإن للثقافة دور كبير جدا في المقاومة لعملية التغيير لأحوال أفراد المنظمات من وضع الى وضع آخر. ومن المهم القول إن الثقافة تقوم بتوسيع مدارك الأفراد وهي تشكل مرجع لهؤلاء الأفراد في المنظمات التي يعملون بها، حيث يقوم الأفراد بتحليل وتفسير الأنشطة والأحداث في ضوء تلك الثقافة وأيضا فهي تساعدهم في التنبؤ بسلوك الأفراد وأيضا الجماعات. (زعزع، 2015)

2.3.2 أبعاد الثقافة التنظيمية

تطرق الكثير من العلماء الى أبعاد الثقافة التنظيمية وعملها على بعض الأدوات أو النماذج، ومن هؤلاء العلماء Schaumberg الذي عمل نموذجا وذلك لقياس البيئة المتحضرة والمتخلفة، وأيضا Rockeach لدراسة القيم الثقافية للبيئات المتعددة والمختلفة. وقد قسمت هذه القيم الى علمية وغير علمية ومتقدمة وغير متقدمة ومن هذا التقسيم أمن قياس تأثير هذه القيم على كفاءة المنظمة. (لحول، 2016)

وكانت من أهم الدراسات في الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة هي دراسة Schwartz and Davis والتي بنت مصفوفة مقترحة وذلك لقياس الثقافة التنظيمية، فقد تكونت تلك المصفوفة من بعدين، حيث يمثل البعد الرأسي الثقافة التنظيمية ويمثل البعد الأفقي جانب علاقات الإدارات المختلفة مع بعضها البعض، وتعتبر هذه المصفوفة هي مؤهلاً علمياً لقياس الثقافة التنظيمية وتحديد أبعادها على محورين. ولوصف وقياس الثقافة التنظيمية بالإمكان الاعتماد على الاستقصاء المعد من قبل Arab Maritime وذلك لتفسير الرؤى المختلفة في أبعاد الثقافة التنظيمية. ويحتوي كل بعد منها على سبعة عناصر بحيث يتم قياس الثقافة وتقييمها بعدد من النقاط والتي تعبر عن معايير للحكم على فعاليتها وإيجابية الثقافة التنظيمية وأيضا عناصر كل بعد فيها. (تجاني، 2022)

وسيتم الاعتماد على الأبعاد الثلاثة التالية كأبعاد حددها عدد من علماء الإدارة للثقافة التنظيمية وهي:

1. القيادة
 2. الهيكل والنظم الداخلية
 3. ظروف العمل والرضا عنه
- ❖ البعد الأول: القيادة

يشتمل هذا البعد على مكونات وعناصر وصف طبيعة وماهية القيادة الإدارية في المنظمة، وذلك من خلال القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وأيضا ما تحتها من إدارات، وأيضا مقدار استعداد الإدارة العليا لتحمل المسؤولية، وأيضا طرق إيضاح الأهداف وكذلك الوصول إلى تلك الأهداف. بالإضافة إلى طبيعة سلوك العاملين وتصرفاتهم ودوافعهم داخل منظماتهم، ولا ننسى منهجية قيادة التطوير والتغيير وأيضا قيام الإدارة بمشاركة العاملين في التطوير وتحمل المخاطر. (النعيمي، 2021) وسنوضح العناصر السبعة التي تتكون منها بعد القيادة وهي كالتالي:

1. إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحو الإدراك

يمكن التعبير عن هذا المفهوم بالسؤال بأنه: هل تدرك الإدارة الدور الموكل إليها على أنها تحرس وتوجه وتتدخل في كل نشاط وعملية أم أنها تدرك العكس والنقيض من ذلك بأن العاملين هم بأنفسهم يدركون ويعرفون مسؤولياتهم وما يجب عليهم، كذلك بأن لديهم حوافز ودوافع للعمل بدون تدخل من الإدارة. كما يمكن القول بأن الحالة الأولى هي ثقافة سلبية، وأما الحالة الثانية فيمكن القول بأنها ثقافة إيجابية. (جوديث، 2013)

2. دور الإدارة وطريقتها وأسلوبها

وهنا يمكن القول بأن دور الإدارة يتمثل ويتمحور في مدى إدراك الإدارة لدورها وأنها تتصرف وفق ردود الأفعال ولا تتدخل إلا إذا كان هناك مسببات لذلك، أم أن دورها يكون سباقا للأفعال ويكون مخططا له من قبل من خلال وضع أهداف استراتيجية لتحقيقها، كما تقوم بالاستعداد للمواقف قبل حصول الأزمات، وأنها تشعر بالإنذارات وتقوم بالاستعداد لها. فهل دور الإدارة يكون تابعا أو أنه مستقل ومؤثر وفعال أيضا. فليرب أن الدور الأول وهو التابع يعني ثقافة تنظيمية تقليدية سلبية متواكدة وأما الدور الثاني المستقل يعني ثقافة تنظيمية إيجابية فعالة. (عبدالمطلب، 2020)

3. إدراك المسؤولية

تختلف الثقافة التنظيمية من جانب إدراك المسؤولية من جهة الإدارة والعاملين معاً، فهل ترى الإدارة أنهم مسؤولة عن كل شيء، وهل يظن العاملون أنهم لا تقع عليهم مسؤولية البتة؟ فإذا كان ذلك هو إدراك منسوبي تلك المنظمة لمسؤوليتهم وأن النظام العام يمثل مسؤولية الإدارة وأن الأشياء السلبية قد يكون مرجعها الى العاملين فهو إدراك يخالف ما تتجه إليه الثقافة التنظيمية، حيث تعتقد الثقافة التنظيمية بالمشاركة الإيجابية في المسؤولية والنتائج بين الإدارة والموظفين. (آدم، 2018)

4. أسلوب التطور والتحول

إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤسس على استعمال الأساليب التقليدية سواء من خلال الملمصقات أو المحاضرات وأنه لا يمكن التخلي عنها فإننا يمكن القول بأننا أمام ثقافة تنظيمية سلبية متخلفة، وإذا كان هناك أسلوباً متطوراً حديثاً وأيضاً شامل لجميع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الشركة أو المنظمة فإنه يمكننا القول أننا أمام ثقافة تنظيمية إيجابية وهي على استعداد لمواجهة الأزمات والصدمات. (المؤمن، 2018)

5. دافعية وسلوك العاملين

إذا كانت الثقافة التنظيمية مؤسسة على دوافع مادية للعاملين من خلال أنظمة أجور وحوافز مالية فقط بينما يكون هناك استبعاد لروح الفريق ودوافع المتعة في العمل، فمن المتوقع أن يكون السلوك لدى العاملين لا ينم عن ثقافة بها الولاء وإثبات الذات ووجود مواهب يخلقها جو العمل بالمنظمة. وأما اذا كانت الثقافة التنظيمية تقوم على الدافعية والتحفيز و تبث روح العمل كفريق وتبث روح المتعة في العمل ويكون الاعتماد على توظيف المواهب داخل المنظمة. (بلخضر، 2015)

ففي الحالة الأولى يمكننا القول بأن هناك ثقافة تنظيمية سلبية على العاملين والحالة الثانية هناك ثقافة تنظيمية إيجابية ومحفزة وبها دافعية عليهم للعمل.

6. قيادة التغيير في المنظمة

تؤسس ثقافة المنظمات التقليدية على مفهوم التغيير بواسطة الأوامر والممارسات والسلطة التنظيمية، ولذلك يشعر العاملون بأن هذا التغيير والتطوير هو أمر فرض عليهم بالإكراه والإجبار ولم تتم مشاركتهم فيه ولذلك ليس لديهم الحماس للقيام به، ففي هذه الحالة يكون هذا التغيير من جهة واحدة ومن جانب واحد فقط ولذلك فهو ذو تأثير سلبي وقد يواجه مقاومة تفشله أو تقلل من نتائجه الإيجابية، وعلى النقيض تماماً أن تكون الثقافة التنظيمية تؤسس على أن التغيير هو سلوك ينشأ من الرؤساء ويشاركونهم فيه العاملون بفعالية وذلك في كل المراحل بداية من التخطيط للتغيير وحتى إكمال العمل في آخر مرحله. (فرح، 2018)

فهنا يمكننا القول بأننا أمام ثقافة تنظيمية إيجابية ومشجعة أيضاً على التعاون وتحمل المسؤولية

4.2 الدراسات السابقة:

• أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (المؤمن، 2018) بعنوان " أثر التحفيز على الرضا الوظيفي : دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية".

هدفت الدراسة الى التعرف علي أثر التحفيز على الرضا الوظيفي دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت اداه الدراسة في استبيان مكون من محورين الأول مثل تحفيز العاملين ويتضمن الحوافز المادية والحوافز المعنوية والثاني يمثل الرضا الوظيفي للعاملين، وقد تم توزيعها على 280 فرد من الأفراد العاملين في شركة زين. وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج منها:

- أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين مؤشرات التحفيز والرضا الوظيفي
- وأن تلك العلاقة قوية وفي الاتجاه الطردي إلا أن درجات الارتباط كانت اعلي في الحوافز المعنوية.
- ووجود تأثير للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي إلا أن الحوافز المعنوية لها تأثير أكبر.

واوصت الدراسة بفتح المجال امام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار.

2. دراسة (بلخضر، 2015) بعنوان " أثر التحفيز المعنوي على إبداع العاملين: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز المعنوي على إبداع العاملين، وقياس أثر العوامل الديموغرافية والوظيفية على أبعاد الإبداع، وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1-وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحفيز المعنوي (الاعتراف بأهمية العامل، التمكين، القيادة، العمل نفسه) على إبداع العاملين.

2-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو الإبداع تعزي للعوامل الديموغرافية والوظيفية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة تقديم مكافآت معنوية للمبدعين لتحفيزهم لتقديم أفكار جديدة مبدعة وتعزيز روح الإبداع.

3. دراسة (بن جدو، 2015) بعنوان " أثر التحفيز الفكري في أداء العاملين: دراسة حالة القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز الفكري في أداء العاملين بالقبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م.ر، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول التحفيز الفكري ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى أحد الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، ديمومة الوظيفة، الخبرة، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة). حيث اعتمدت على المنهج الوصفي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث أما بالنسبة للجانب الإحصائي فقد تم تصميم استبانة شملت (43) عبارة، وتوزيعها على عينة قصدية بلغ تعدادها (48) مفردة، على ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) نسخة 19، وخلصت نتائج الدراسة:

- وجود مستوى منخفض للتحفيز الفكري يعزى لجو العمل، التحفيز، دعم القيادة حيث كان لهذه الأبعاد الثلاثة أثر سلبي على الأداء الوظيفي، حيث ارتفع الأداء كان نتيجة بعد الإبداع والابتكار إضافة إلى عوامل أخرى،

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحفيز الفكري في أداء العاملين تعزى لأحد المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، ديمومة الوظيفة، مستوى التعليم، الخبرة، طبيعة الوظيفة).

4. دراسة (طلحة، 2019) بعنوان " أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة كعينة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبيان يتضمن مجموعة من العبارات تتمحور حول التحفيز المادي والمعنوي وكذلك الرضا الوظيفي. تبين من خلال النتائج:

- أن هناك تأثير دال إحصائيا للتحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة.

- التحفيز المعنوي كان لها تأثير أكبر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال، حيث أن التحفيز المادي فسرت ما قيمته (19.7%) من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي، بينما التحفيز المعنوي فسرت ما قيمته (43.4%) من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي.

5. دراسة (هادي، 2022) بعنوان " أثر تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة للنوع الاجتماعي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية وبيان الأثر الكامن للتحفيز في العمل التطوعي الذي قد يبديه العاملين والممثل بسلوك المواطنة التنظيمية للذكور مقارنة بالإناث العاملين في المنظمة التعليمية الخدمية في كلية الإدارة والاقتصاد، من أجل معرفة هل أن تحفيز العاملين يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، أما الجانب الميداني فقد تمثل مجتمع البحث العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد وتم استطلاع آراء (195) من الموظفين العاملين في الكلية لتحديد الشكل المناسب لتحفيز العاملين من كلا الجنسين لتكوين سلوك المواطنة التنظيمية المناسب وتقديم الخدمة الأفضل للمستفيدين من الخدمات التعليمية في الكلية وتقديم إضافة نأمل أن نصيب بها،

واعتمد البحث الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات المطلوبة، كما تم اعتماد مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات:

- إن الحوافز تؤثر في زيادة الإيثار بدرجة أكبر لدى الذكور بسبب العلاقات غير الرسمية والصدقة والتكتلات، فالحوافز المستخدمة في المنظمة المبحوثة تدفع الموظفين نحو الإيثار وإدخال أكبر عدد ممكن من الزملاء في تلك الحوافز.

- تطبيق نظام حوافز عادل بين جميع الفئات العاملة في جميع المستويات المنظمة يعمل على تحسين سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين ويساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

6. دراسة (النعيمي، 2021) بعنوان " أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى اختبار صلاحية أثر التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسطي لموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفحص الفرضيات، وللتحقق من مدى ارتباط تلك المتغيرات فيما بينها، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (381) فرداً من أصل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (4137) فرداً من العاملين في كل من المديرية التعليمية بسلطنة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة:

- وجود أثر إيجابي للتحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي حيث دلت قيم التقديرات المعيارية أن الاهتمام بتقديم الحوافز المعنوية يسهم بنسبة (40%) على تحقيق الرضا الوظيفي.

- أن الاهتمام بتقديم الحوافز المادية يسهم بنسبة (60%) على تحقيق الرضا الوظيفي.

- وجود فروق ذات دلالة معنوية لأثر المتغير الوسيط العدالة التنظيمية على العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي وتحقيق الرضا الوظيفي لصالح العينة التي تؤيد العدالة التنظيمية في المديرية العامة محل الدراسة.

وأوصت الدراسة برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين من خلال وضع نظام حوافز يتسم بالتوازن والمساواة والعدالة من خلال تصميم نظام حوافز بمعايير واضحة وعلمية.

7. دراسة (لحدول، 2016) بعنوان " أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات: دراسة حالة

مؤسسة موبيليس للاتصالات - وكالة باتنة – الجزائر".

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات في مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة-الجزائر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية منتظمة تقدر ب 32 موظف في وكالة موبيليس عن طريق استبانة تم تصميمها لهذه الغاية.

كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتفريغ وتحليل الاستبيان. وتشير نتائج الدراسة إلى :

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر التحفيز في وكالة موبيليس إجمالاً بباتنة على تحسين الأداء الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافر المادية والمعنوية في وكالة موبيليس للاتصالات بباتنة على تحسين أداء الموظفين.

- لا توجد اختلافات في اهتمام وكالة موبيليس بولاية باتنة بالتحفيز من حيث تأثيره على الأداء الوظيفي باختلاف نوع الموظفين وسنهم والمستوى التعليمي، بالإضافة إلى خبرتهم المهنية.

8. دراسة (مقدم، 2018) بعنوان " تحليل أثر تحفيز الموارد البشرية على إنتاجية المؤسسات الاقتصادية:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال – موبيليس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تحفيز الموارد البشرية بالإنتاجية في قطاع الاتصالات للهاتف النقال موبيليس فرع بشار، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تحدد مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها (26) موظف، ولإتمام هذه الدراسة أعدت استبانة مكونة من ثلاثة أقسام: خصص الجزء الأول منها للمعلومات الشخصية، والجزء الثاني منها يتعلق بالتحفيز يتكون من (14) أسئلة، والجزء الثالث يتعلق بالإنتاجية يتكون من (07) أسئلة، وقد تم اختبار هذه العلاقة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS19 أشارت نتائج الدراسة :

- أن علاقة تحفيز الموارد البشرية بالإنتاجية عند موظفي موبيليس متوسط نوعاً ما،
- كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

9. دراسة (الشايب، 2022) بعنوان "أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين: دراسة

ميدانية على مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر، من خلال دراسة أبعاد المتغيرات المستقلة (العوامل الصحية) واشتملت على ستة أبعاد هما "سياسات وقواعد العمل، العلاقة مع الزملاء، أمن العمل، العلاقة مع المشرفين، الدخل المادي، ظروف العمل) والمتغير المستقل الآخر (التحفيز) واشتمل على خمسة أبعاد (الاعتراف والإشادة بالإنجاز، فرص التقدم والتطور، طبيعة الوظيفة نفسها، التقدير، النمو الشخصي) والمتغير التابع وهو (أداء العاملين) واشتمل على أربعة أبعاد (الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، الإلتزام بالوقت المحدد)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية (350) مفردة من العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر، ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعض العوامل الصحية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعاده المختلفة.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعض عوامل التحفيز بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعادها المختلفة.

كما أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الموظفين على وجود علاقات جيدة وصحية فيما بينهما، والعمل على اتخاذ الإجراءات التي تضمن شعور الموظفين بالأمن والراحة في نطاق عملهم الميداني، كما لابد من التزام القادة والمديرين والمشرفين ببناء علاقات عمل صحية قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة.

10. دراسة (الخضر، 2019) بعنوان " أثر تحفيز الموظفين في تحسين جودة الخدمة الفندقية: دراسة ميدانية

لموظفي الاستقبال في فنادق الخمس نجوم في مدينة دمشق"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تحفيز موظفي الاستقبال في تحسين جودة الخدمة الفندقية في فنادق الخمس نجوم (الشيراتون -داما روز – الشام) في مدينة دمشق في العام 2018-2019، من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين أثر تحفيز موظفي الاستقبال وجودة الخدمات الفندقية المقدمة للزلاء. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري بينما تم تصميم استبانة وتوزيعها على موظفي الاستقبال في فنادق الخمس نجوم في مدينة دمشق ومن ثم اختبار الفروض وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعي (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى :

- أن تحفيز الموظفين يؤثر تأثيراً إيجابياً على جودة الخدمات الفندقية المقدمة للزلاء، وذلك من خلال استخدام أبعاد جودة الخدمة الفندقية (الاعتمادية -قوة الاستجابة) مما يساعد المنشأة على تقديم مستوى عالي من

الجودة الفندقية واستخدام موارد بشرية مؤهلة ذات خبرة عالية مما ينعكس إيجابيا على نوعية الخدمات المقدمة.

11. دراسة (فرح، 2018) بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على شركة النيل الكبرى للبتروك".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة من قيم وأعراف الشركة. إيجاد سبل دمج الثقافة التنظيمية السائدة في أداء المنظمات. الوصول إلى مقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في ترسيخ دعم دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء في الشركة. تناول دور الثقافة التنظيمية في أداء المنظمات دراسة حالة على شركة النيل الكبرى للبتروك، أتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي تحديدا دراسة الحالة وأيضا استخدام أسلوب التحليل الإحصائي وتحديدا برنامج (spss) لتحليل البيانات واختيار الفروض. توصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها :

- الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة تنسجم مع الهيكل التنظيمي الحالي للشركة.
 - الثقافة السائدة بالشركة توفر للأفراد الجدد معرفة قيم ولوائح وأساليب وقوانين العمل.
 - تساعد الثقافة التنظيمية الحالية بالشركة على تهيئة البيئة الصالحة للعمل.
 - الإبداع يعمل على تقدم بدائل حل تكون غالبيتها أفكار جديدة يمكن أن تنفذ وتعطي إبداعا للشركة.
- من خلال النتائج توصل البحث إلى التوصيات التالية أوصي بزيادة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة لكي تساعد على تفاعل واندماج الأفراد داخل الأقسام، يجب تستند عملية تقويم أداء الأنشطة في تحقيق رسالة في المجتمع على معلومات موثقة ودقيقة، ضرورة أن تساعد الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة على بناء نظام جيد للمعلومات.

• ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Jalagat, R. (2016)

الهدف من هذا البحث هو دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة وهي: الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والتحفيز بمساعدة النماذج النظرية والأدبيات. وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات قد أجريت بالفعل حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، إلا أن علاقتهما لا تزال تخضع للكثير من المناقشات المكروهة لتحديد مدى العلاقة على وجه التحديد. وفيما يتعلق بالتحفيز، أظهرت النتائج أن الاعتبار النقدي هو أكثر أهمية بكثير من استراتيجيات التحفيز الأخرى التي

أكدت على جانب تلبية الاحتياجات الاقتصادية للأفراد. ومع ذلك، فقد أثبت الدافع مثل تحفيز هيرزبرج أن الأجر ليس المؤشر الوحيد لتحفيز الموظفين. علاوة على ذلك، فقد ثبت أيضًا أن الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والتحفيز يتفاعلون مع بعضهم البعض ويعملون بشكل مترابط بحيث تكون العملية دائرية وليست خطية. وعندما تم ربط الرضا الوظيفي والأداء بأداء المجموعة، كشفت النتيجة أن ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى أداء أعلى على الرغم من أن الأمر ليس كذلك دائمًا. إن العمل معًا هو المفتاح لتحقيق النتائج المرغوبة مما يعني أنه لا ينبغي إبقاء الموظفين في عزلة ولكن يجب تشجيعهم على العمل معًا لتحقيق الأهداف والنجاح بشكل فعال سواء في المجموعة أو المنظمة ككل.

2. دراسة (Ayub, N., & Rafif, S. (2011).

قام العديد من الباحثين بالتحقيق في العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوافع العمل في المهن المتنوعة، لكن لم يدرس أي منهم مديري البنوك في باكستان. ولذلك تحاول الدراسة الحالية استكشاف العلاقة بين دافعية العمل والرضا الوظيفي. وبناء على مراجعة الأدبيات تم صياغة فرضيتين: (1) توجد علاقة إيجابية بين الدافعية للعمل والرضا الوظيفي، و(2) سيكون هناك اختلاف بين الجنسين في متغير الدافعية للعمل والرضا الوظيفي. لتقييم الرضا الوظيفي، تم استخدام "مسح الرضا الوظيفي (JSS؛ سبيكتور، 1997)"، وللتحفيز، تم استخدام "التحفيز في مقياس العمل (MAWS، Gagné، M.، et.al، 2010)". تتكون عينة الدراسة من 80 مديراً متوسطاً (46 ذكراً، 34 أنثى) من مختلف بنوك كراتشي، باكستان. تم حساب معامل الارتباط لحظة منتج بيرسون للارتباط بين دافع العمل والرضا الوظيفي. ومن أجل معرفة الفروق بين الجنسين تم حساب اختبار t. وفي الختام أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدافعية للعمل والرضا الوظيفي. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في متغير الدافعية للعمل والرضا الوظيفي.

3. دراسة (Stankovska, G., Angelkoska, S., Osmani, F., & Grncarovska, S. P. (2017).

التعليم هو أهم منظمة للأمة. أنها تلعب دوراً هاماً في تنمية أي بلد. تعمل الجامعات على خلق المعرفة وتنميتها من أجل بناء عالم حديث. الكادر الأكاديمي هو المورد الرئيسي داخل مؤسسات التعليم العالي. يؤدي الهيكل الجامعي الإيجابي والصحي إلى زيادة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وتحسين الدافع الوظيفي. وبناء على ذلك، كان الغرض الرئيسي من هذا البحث هو دراسة العلاقة المحتملة بين الدافع الوظيفي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. تم تطبيق

استبيان الرضا الوظيفي (JSS) واستبيان الدافع الوظيفي (JMQ) على عينة مكونة من 100 موظف جامعي (50 ذكرًا و50 أنثى). أشارت النتائج إلى أن أعضاء هيئة التدريس كانوا متحمسين للغاية لعملهم. وفي الوقت نفسه، أظهرت النتائج أن الأكاديميين كانوا أكثر رضا عن رواتبهم وزملاء العمل والترقيات وإجراءات التشغيل والإشراف، لكنهم غير راضين عن المزايا الإضافية والمكافآت الطارئة وطبيعة العمل والتواصل. يقدم هذا البحث اقتراحات عملية للمؤسسات التعليمية ومديري الموارد البشرية حول كيفية دفع وتعزيز والحفاظ على العدالة في الجامعات.

1.4.2 التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين للباحث مايلي:

أظهرت الدراسات السابقة اهتمام كبير بمشكلة الدراسة المتمثلة في معرفة أثر تطبيق التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية ، وتنوعت أهداف هذه الدراسات حيث تناولت دراسة (المؤمن، 2018) التعرف علي أثر التحفيز على الرضا الوظيفي دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية، وتناولت دراسة (بلخضر، 2015) معرفة أثر التحفيز المعنوي على إبداع العاملين، وقياس أثر العوامل الديموغرافية والوظيفية على أبعاد الإبداع، ودراسة (بن جدو، 2015) معرفة أثر التحفيز الفكري في أداء العاملين بالقباضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م. ر، وتناولت دراسة (طلحة، 2019) مدى تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة كعينة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ودراسة (هادي، 2022) أثر تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية وبيان الأثر الكامن للتحفيز في العمل التطوعي، وتناولت دراسة (النعيمي، 2021) أثر التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسطي لموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وأوضحت دراسة (لحلول، 2016) أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات في مؤسسة موبيليس للاتصالات وكالة باتنة-الجزائر، وتناولت دراسة (مقدم، 2018) التعرف على علاقة تحفيز الموارد البشرية بالإنتاجية في قطاع الاتصالات للهواتف النقال موبيليس فرع بشار، وأوضحت دراسة (الشايب، 2022) أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين بمؤسسة التضامن للتمويل الأصغر، وأيضا دراسة (الخضر، 2019) أثر تحفيز موظفي الاستقبال في تحسين جودة الخدمة الفندقية في فنادق الخمس نجوم (الشيراتون -داما روز – الشام) في مدينة دمشق في العام 2018-2019، وتناولت دراسة (فرح، 2018) التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة من قيم وأعراف

الشركة. إيجاد سبل دمج الثقافة التنظيمية السائدة في أداء المنظمات، وأوضحت دراسة (Jalagat, R. (2016) العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة وهي: الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والتحفيز بمساعدة النماذج النظرية والأدبيات، ودراسة (Ayub, N., & Rafif, S. (2011). العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوافع العمل في المهن المتنوعة، ودراسة (Stankovska, G., Angelkoska, S., Osmani, F., & Grncarovska, S. P. (2017) العلاقة المحتملة بين الدافع الوظيفي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

❖ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في أمور كثيرة منها:

1. وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
2. مساعدة الباحثة في معرفة أثر تطبيق التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات
3. مساعدة الباحثة على تحديد منهجية الدراسة وبناء أداة الدراسة " الاستبانة "
4. الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تأتي هذه الدراسة في نسق الدراسات السابقة من حيث مضمونها والهدف العام المرجو من كل متغير على حده، اما ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات فهو:

القطاع المبحوث حيث تناول هذه الدراسة معرفة اثر تطبيق التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: المنهجية

1.3 المقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهج المستخدم في البحث وعلمياته الإجرائية متضمناً مجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار فروض البحث، فضلاً عن إجراءات التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

2.3 المنهجية وطرق البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة أثر تطبيق التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات الصحية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة .

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية (جدة، والطائف، ومكة) ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 250 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر تطبيق التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات الصحية.

5.3 أدوات الدراسة :

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة عدد من العاملين في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والوضع المهني، وعدد سنوات الخبرة.

1. القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل " التحفيز الوظيفي" وعددهم (15) عبارة، والمتغير التابع " ثقافة المنظمات الصحية" وعددهم (10) عبارات. وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت (Likert.1961) الخماسي حيث تتراوح اختياراته من (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والتي تشير إلى (1، 2، 3، 4، 5).

جدول (1-3) درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات أداة الاستبيان

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

وللوقوف على أثر تطبيق التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات في المنطقة الغربية محل الدراسة، فقد وزعت المتوسطات الحسابية على مستويات ثلاثة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2-3) توزيع المتوسطات الحسابية إلى المستويات الثلاثة التالية

ت	الوسط الحسابي	مستوى الموافقة
1.	2.64-1	منخفض
2.	3.49 -2.65	متوسط
3.	5.00 -3.50	مرتفع

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المتغير المستقل: التحفيز الوظيفي

جدول (3-3) معاملات الارتباط لعبارات محور التحفيز الوظيفي

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الحوافز المادية			

1	0.767**	0.000	الحوافز المادية التي يحصل عليها الموظفون مناسبهم لعملهم.
2	0.557**	0.000	تعتمد الترقية على كفاءة وجدارة الموظف
3	0.669**	0.000	نظام المكافآت في المنظمات الصحية يحقق الرضا الوظيفي.
4	0.726**	0.000	تحرص المنظمات الصحية على إعطاء العاملين مكافأة نهاية الخدمة.
5	0.658**	0.000	الحوافز المادية تساعد في تلبية حاجات العاملين.
الاعتراف والإشادة بالإنجاز			
6	0.652**	0.000	يشعر العاملون بالفخر للعمل في المنظمة لأنها تعترف بإنجازاتهم.
7	0.652**	0.000	يشعر العاملون بالرضا نتيجة الثناء على عملهم.
8	0.708**	0.000	يساهم العاملون في العمل بطريقة إيجابية.
9	0.683**	0.000	تحترم المنظمات الصحية جهود العاملين وتكافئهم.
10	0.738**	0.000	تحرص الإدارة على تشجيع العاملين لإنجاز المهام بفاعلية.
التقدير			
11	0.576**	0.000	يشعر العامل بالتقدير عندما يحقق نجاح في العمل.
12	0.617**	0.000	تحرص الإدارة على شكر العاملين بطريقة مستمرة.
13	0.656**	0.000	تعطى الإدارة الحوافز للعاملين تقديرا لجهودهم في العمل.
14	0.709**	0.000	تهتم الإدارة بأراء العاملين وتشركهم في اتخاذ القرارات.
15	0.684**	0.000	يتبادل العاملون الإحترام والتقدير فيما بينهم.

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات التحفيز الوظيفي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

(0.01) وهذا يعني أن عبارات التحفيز الوظيفي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المتغير التابع: ثقافة المنظمات

جدول (4-3) معاملات الارتباط لعبارات محور ثقافة المنظمات

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
16	تعمل الإدارة على تعريف الموظفين بمسؤولياتهم تجاه العمل.	**0.760	0.000
17	تدرك الإدارة أن المسؤولية تقع على الإدارة والموظفين معا	**0.725	0.000
18	تعتمد الإدارة على الأساليب الحديثة والمتطورة للقيام بأنشطتها.	**0.740	0.000
19	تهتم الإدارة بتدريب العاملين على الأساليب الحديثة.	**0.778	0.000
20	التواصل مع العاملين بشكل مستمر وتقييم أدائهم.	**0.773	0.000
21	تحرص الإدارة على توضيح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين.	**0.867	0.000
22	تقوم المنظمة بوضع الخطط الإستراتيجية القابلة للتنفيذ	**0.803	0.000
23	تعتمد المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى القريب.	**0.827	0.000
24	تحرص المنظمة على نشر الثقافة التنظيمية لدى العاملين.	**0.820	0.000
25	تعتمد الإدارة على الاستراتيجيات الحديثة لتحفيز العاملين.	**0.860	0.000

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات المتغير التابع (ثقافة المنظمات) كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات المحور تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5-3) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
التحفيز الوظيفي	0.854	15
ثقافة المنظمات	0.894	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.874	25

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

فيما يخص الأساليب الإحصائية، فسوف تستخدم الدراسة الحالية الأساليب الإحصائية التالية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 20:

1. اختبار كرونباخ ألفا: لاختبار قياس مستوى اتساق العبارات الواردة في محور إدارة الجودة الشاملة ومحور الأداء الوظيفي ضمن أداة الاستبيان، والتي ستستخدم للتحقق من صدق وثبات الأداة.
2. الإحصاء الوصفي: للتعرف على واقع متغيرات الدراسة عن طريق احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة.
4. النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة.
5. معادلة الانحدار البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل العينة الرئيسية للدراسة من أجل الكشف عن واقع متغيرات الدراسة من خلال استخدام الإحصاء الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ثم التحقق من فروض البحث الرئيسية والفرعية من من خلال استخدام الإحصاء وتحديدًا تحليل الإنحدار الخطي لمعرفة وقياس حجم التأثير الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع بأبعاده المختلفة.

2.4 تحليل خصائص العينة الديموغرافية

جدول (1-4) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها (n=250)

الخاصية	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	187	75
	أنثى	63	25
العمر	34-25	38	15
	44-35	135	54

31	78	60-45	
65	162	موظف	المستوى الوظيفي
20	50	رئيس قسم	
15	38	مدير	
5	13	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
30	75	من 5 إلى 10 سنوات	
65	162	أكثر من 10 سنوات	

3.4 تحليل قائمة الاستبيان

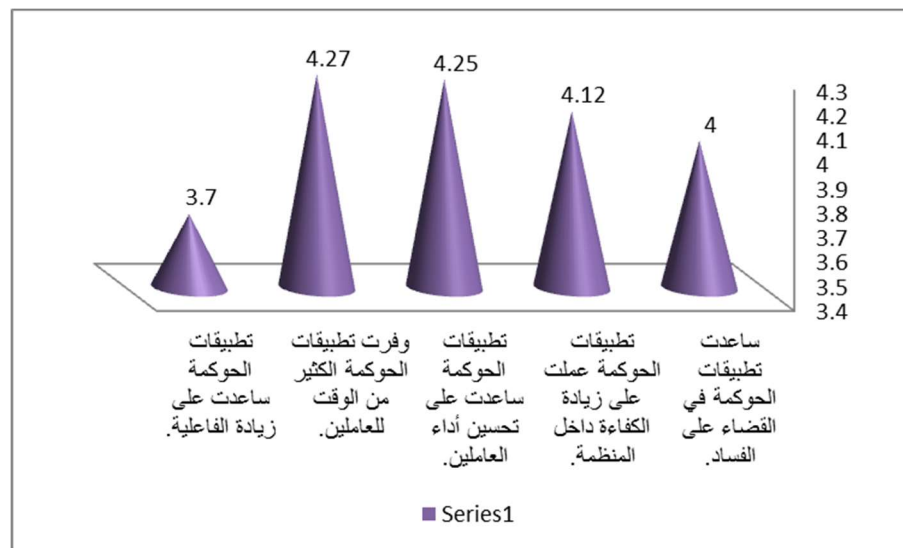
1.3.4 الإحصاء الوصفي لعبارات التحفيز الوظيفي

❖ المحور الأول: الحوافز المادية

جدول (2-4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الحوافز المادية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	الحوافز المادية التي يحصل عليها الموظفون مناسبة لعملهم.	4.00	1.009	4	مرتفع
2	تعتمد الترقية على كفاءة وجدارة الموظف	4.12	0.847	3	مرتفع
3	نظام المكافآت في المنظمات الصحية يحقق الرضا الوظيفي.	4.25	0.894	2	مرتفع
4	تحرص المنظمات الصحية على إعطاء العاملين مكافأة نهاية الخدمة.	4.27	1.01	1	مرتفع
5	الحوافز المادية تساعد في تلبية حاجات العاملين.	3.70	1.23	5	مرتفع
المتوسط العام		4.068	0.998	مرتفع	

تم ترتيب عبارات الحوافز المادية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تحرص المنظمات الصحية على إعطاء العاملين مكافأة نهاية الخدمة). هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.27 وانحراف معياري 1.01 وبدرجة موافقة مرتفع بينما كانت العبارة (الحوافز المادية تساعد في تلبية حاجات العاملين) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.70 وانحراف معياري 1.23 وبدرجة موافقة مرتفع وعند دراسة عبارات الحوافز المادية تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من تطبيق الحوافز المادية في المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الإبداع الإداري 4.068 بانحراف معياري 0.998.



شكل (1-4) قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور الحوافز المادية

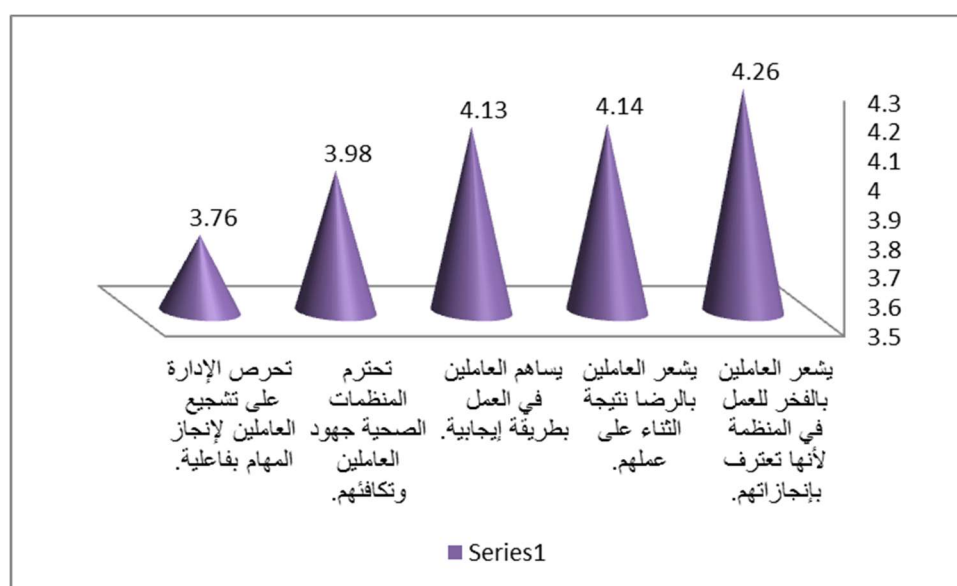
❖ المحور الثاني: الاعتراف والإشادة بالإنجاز

جدول (3-4) الاحصاء الوصفي لعبارات محور الاعتراف والاشادة بالإنجاز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
6	يشعر العاملون بالفخر للعمل في المنظمة لأنها تعترف بإنجازاتهم.	4.26	0.742	1	مرتفع
7	يشعر العاملون بالرضا نتيجة الثناء على عملهم.	4.14	0.595	2	مرتفع
8	يساهم العاملون في العمل بطريقة إيجابية.	4.13	0.630	3	مرتفع

9	تحتزم المنظمات الصحية جهود العاملين وتكافئهم.	3.98	0.688	4	مرتفع
10	تحرص الإدارة على تشجيع العاملين لإنجاز المهام بفاعلية.	3.76	0.756	5	مرتفع
المتوسط العام		4.054	0.682	مرتفع	

تم ترتيب عبارات محور الاعتراف والاشادة بالإنجاز من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يشعر العاملون بالفخر للعمل في المنظمة لأنها تعترف بإنجازاتهم.) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.26 وانحراف معياري 0.742 وبدرجة موافقة مرتفع بينما كانت العبارة (تحرص الإدارة على تشجيع العاملين لإنجاز المهام بفاعلية.) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.76 وانحراف معياري 0.756 وبدرجة موافقة مرتفع وعند دراسة عبارات محور الاعتراف والاشادة بالإنجاز تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من تطبيق الاعتراف والاشادة بالإنجاز في المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الاعتراف والاشادة بالإنجاز 4.054 بانحراف معياري 0.682.



شكل (2-4) قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور الاعتراف والاشادة بالإنجاز

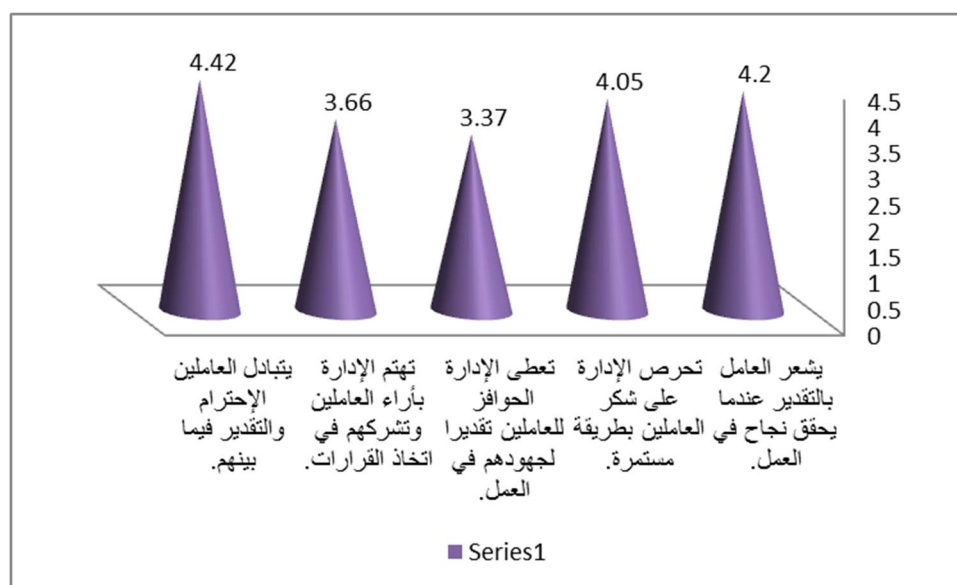
❖ المحور الثالث: التقدير

جدول (4-4) الاحصاء الوصفي لعبارات محور التقدير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
-------	---------	-----------------	-------------------	---------	----------------

11	يشعر العامل بالتقدير عندما يحقق نجاح في العمل.	4.20	0.693	2	مرتفع
12	تحرص الإدارة على شكر العاملين بطريقة مستمرة.	4.05	0.768	3	مرتفع
13	تعطى الإدارة الحوافز للعاملين تقديرا لجهودهم في العمل.	3.37	0.978	5	مرتفع
14	تهتم الإدارة بأراء العاملين وتشركهم في اتخاذ القرارات.	3.66	0.680	4	مرتفع
15	يتبادل العاملون الاحترام والتقدير فيما بينهم.	4.42	0.622	1	مرتفع
المتوسط العام		3.94	0.748	مرتفع	

تم ترتيب عبارات محور التقدير من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتبادل العاملون الاحترام والتقدير فيما بينهم) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.42 وانحراف معياري 0.622 وبدرجة موافقة مرتفع بينما كانت العبارة (تعطى الإدارة الحوافز للعاملين تقديرا لجهودهم في العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.37 وانحراف معياري 0.978 وبدرجة موافقة مرتفع وعند دراسة عبارات محور التقدير تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من التقدير للعاملين في المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور التقدير 3.94 بانحراف معياري 0.748.



شكل (3-4) قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور التقدير

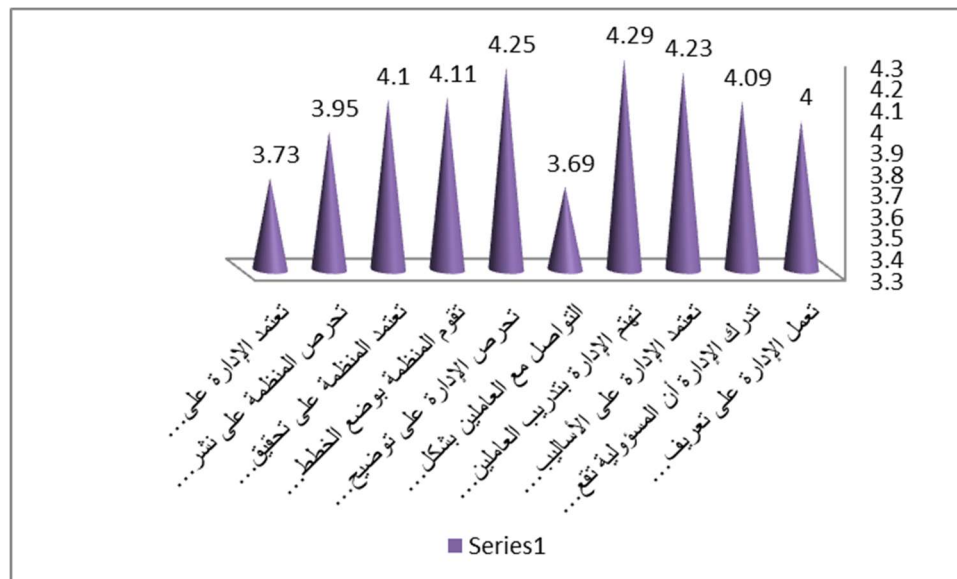
2.3.4 الإحصاء الوصفي لعبارات ثقافة المنظمات

جدول (5-4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور ثقافة المنظمات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
16	تعمل الإدارة على تعريف الموظفين بمسؤولياتهم تجاه العمل.	4.00	1.009	7	مرتفع
17	تدرك الإدارة أن المسؤولية تقع على الإدارة والموظفين معا	4.09	0.847	6	مرتفع
18	تعتمد الإدارة على الأساليب الحديثة والمتطورة للقيام بأنشطتها.	4.23	0.894	3	مرتفع
19	تهتم الإدارة بتدريب العاملين على الأساليب الحديثة.	4.29	1.01	1	مرتفع
20	التواصل مع العاملين بشكل مستمر وتقييم أدائهم.	3.69	1.23	10	مرتفع
21	تحرص الإدارة على توضيح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين.	4.25	0.742	2	مرتفع
22	تقوم المنظمة بوضع الخطط الإستراتيجية القابلة للتنفيذ	4.11	0.595	4	مرتفع
23	تعتمد المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى القريب.	4.10	0.630	5	مرتفع
24	تحرص المنظمة على نشر الثقافة التنظيمية لدى العاملين.	3.95	0.688	8	مرتفع
25	تعتمد الإدارة على الاستراتيجيات الحديثة لتحفيز العاملين.	3.73	0.756	9	مرتفع
المتوسط العام		4.044	0.840	مرتفع	

تم ترتيب عبارات محور ثقافة المنظمات من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم الإدارة بتدريب العاملين على الأساليب الحديثة.) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.29 وانحراف معياري 1.01 وبدرجة موافقة مرتفع بينما كانت العبارة (التواصل مع العاملين بشكل مستمر وتقييم أدائهم.) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.69 وانحراف معياري 1.23 وبدرجة موافقة مرتفع وعند دراسة عبارات محور

ثقافة المنظمات تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية للمنظمات الصحية الموجودة في المنطقة الغربية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور ثقافة المنظمات 4.044 بانحراف معياري 0.840.



شكل (4-4) قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور ثقافة المنظمات

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (الحوافز المادية والمعنوية، الاعتراف والإشادة بالإنجاز، التقدير) على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية، ويتفرع منه عدة أهداف فرعية :

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية .
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق الاعتراف والإشادة بالإنجاز على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق التقدير على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية .

1.4.4 معامل ارتباط بيرسون للتحقق من مستوى العلاقة الارتباطية بين التحفيز الوظيفي وثقافة المنظمات الصحية

ومن أجل التحقق من هذه الفروض، تم اختبار مستوى الارتباطية وذلك بحساب المعاملات الارتباطية بين المتغير المستقل وهو (التحفيز الوظيفي) بأبعاده المتمثلة في (الحوافز المادية- الاعتراف والاشادة بالإنجاز- التقدير) وبين المتغير التابع (ثقافة المنظمات) ، باستخدام معادلة ارتباط بيرسون كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (4-6)

مصفوفة الارتباطات بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين التحفيز الوظيفي وثقافة المنظمات

التحفيز الوظيفي				المتغيرات	
الدرجة الكلية	التقدير	الاعتراف والاشادة بالإنجاز	الحوافز المادية	معامل الارتباط	ثقافة المنظمات
0.818	0.816	0.805	0.834	معامل الارتباط	ثقافة المنظمات
0.00	0.00	0.00	0.00	قيمة الدلالة	ثقافة المنظمات
	دال	دال	دال	الدلالة الإحصائية	ثقافة المنظمات
	2	3	1	الترتيب	ثقافة المنظمات
**معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)					

**p<0.01 *p<0.05

توضح نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين التحفيز الوظيفي وثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية، وتبين أن قيمة معامل الارتباط الكلي كانت مرتفعة (0.818) وكانت دالة عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، الأمر الذي يعطي مؤشراً أن التحفيز الوظيفي له تأثير كبير على ثقافة المنظمات وتشجيع العاملين على اتباع الثقافة التنظيمية في المنظمة من خلال تطبيق عدد من الإستراتيجيات الفعالة التي تحقق مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في المنظمات الصحية وهي كما يلي (الحوافز المادية- الاعتراف والاشادة بالإنجاز- التقدير)، وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتائج دراسة (هادي، 2022) التي توصلت إلى أن التي توصلت إلى أن تطبيق نظام حوافز عادل بين جميع الفئات العاملة في جميع المستويات المنظمة يعمل على تحسين سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين ويساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، كما تتفق مع نتائج دراسة (النعيمي، 2021) التي

توصلت إلى أن وجود أثر إيجابي للتحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي حيث دلت قيم التقديرات المعيارية أن الاهتمام بتقديم الحوافز المعنوية يسهم بنسبة (40%) على تحقيق الرضا الوظيفي، وتتفق مع نتائج دراسة (الشايب، 2022) التي توصلت إلى أن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعض عوامل التحفيز بأبعادها المختلفة على أداء العاملين بأبعادها المختلفة.

توضح النتائج أن محور الحوافز المادية كان أكثر ابعاد التحفيز الوظيفي ارتباطاً إيجابياً بثقافة المنظمات الصحية وفق آراء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (0.834)، وهو معامل ارتباط مرتفع ودالاً إحصائياً عند (0.01)، الأمر الذي يؤكد أن الحوافز المادية من اهم الإجراءات التي تشجع العاملين على العمل وتعمل على تحسين أدائهم المهني والالتزام بثافة المنظمة.

وكانت العلاقة الارتباطية بين الاعتراف والاشادة بإنجاز وثقافة المنظمات علاقة مرتفعة حيث بلغت (0.805) ودالة إحصائياً عند (0.01)، مما يشير إلى أن الاعتراف والاشادة بإنجازات العاملين لها دور كبير في زيادة مستوى ثقافة المنظمات.

كما تظهر النتائج وجود علاقة ارتباطية مرتفعة بين التقدير وثقافة المنظمات حيث بلغت قيمة (0.816) ودالة إحصائياً عند (0.01)، مما يشير إلى التقدير يساهم بقدر كبير في النهوض بالثقافة التنظيمية للمنظمات الصحية.

2.4.4 تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات الصحية
وللتحقق من مستوى أثر تطبيق التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول (7-4)

جدول رقم (7-4)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات الصحية

P-Value	R ²	R	F	T	B
0.000	0.818	0.791	424.708	20.608	1.068

يتبين من نتائج الجدول (4-7) وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الوظيفي وثقافة المنظمات الصحية عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.818 ويتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات الصحية حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح أن المتغير المستقل (التحفيز الوظيفي) يفسر 79.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (ثقافة المنظمات) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وتبين أن كلما ازداد مستوى تطبيق التحفيز الوظيفي بمقدار 1% ازداد مستوى ثقافة المنظمات الصحية بمقدار 1.068% وهو ما يبين صحة الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الوظيفي بأبعاده المتمثلة في (الحوافز المادية والمعنوية، الاعتراف والإشادة بالإنجاز، التقدير) على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية".

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

يستعرض هذا الفصل الاستنتاجات التي صيغت في ضوء النتائج التي أمكن التوصل إليها وما تم التحقق منه من فروض البحث، والتوصيات التي أمكن طرحها بهدف رفع مستوى ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية، إضافة إلى طرح أفكار بحثية للاستفادة منها من قبل باحثين آخرين في المستقبل.

2.5 الاستنتاجات

في ضوء استجابات عينة البحث الحالي، وما أمكن تحليله من علاقات وتأثيرات بين متغيرات الدراسة، يمكن استعراض الاستنتاجات التي توصل إليها البحث فيما يلي:

- وجود مستوى مرتفع من تطبيق الحوافز المادية في المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الإبداع الإداري 4.068 بانحراف معياري 0.998.
- وجود مستوى مرتفع من تطبيق الاعتراف والاشادة بالإنجاز في المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الاعتراف والاشادة بالإنجاز 4.054 بانحراف معياري 0.682.
- وجود مستوى مرتفع من التقدير للعاملين في المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور التقدير 3.94 بانحراف معياري 0.748.
- وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية للمنظمات الصحية الموجودة في المنطقة الغربية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور ثقافة المنظمات 4.044 بانحراف معياري 0.840.
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين التحفيز الوظيفي وثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية، وتبين أن قيمة معامل الارتباط الكلي كانت مرتفعة (0.818)
- محور الحوافز المادية كان أكثر ابعاد التحفيز الوظيفي ارتباطاً ايجابياً بثقافة المنظمات الصحية وفق آراء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (0.834)،
- وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطبيق التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات الصحية

- كلما ازداد مستوى تطبيق التحفيز الوظيفي بمقدار 1 % ازداد مستوى ثقافة المنظمات الصحية بمقدار 1.068%.

3.5 التوصيات

1. ضرورة تقديم مكافآت معنوية للمبدعين لتحفيزهم لتقديم أفكار جديدة مبدعة وتعزيز روح الإبداع.
2. ضرورة رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين من خلال وضع نظام حوافز يتسم بالتوازن والمساواة والعدالة من خلال تصميم نظام حوافز بمعايير واضحة وعلمية.
3. تشجيع الموظفين على وجود علاقات جيدة وصحية فيما بينهما، والعمل على اتخاذ الإجراءات التي تضمن شعور الموظفين بالأمن والراحة في بيئة العمل.
4. زيادة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات الصحية لكي تساعد على تفاعل واندماج الأفراد داخل الأقسام.

4.5 المقترحات

- إجراء العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي توضح أثر تطبيق التحفيز الوظيفي وتوضيح العلاقة بينه وبين ثقافة المنظمات الصحية ، لما له من دور كبير في نشر الثقافة التنظيمية داخل المنظمات.
- إجراء دراسة تتناول المنظمات الصحية بالمملكة العربية السعودية لمعرفة مدى تطبيقها لطرق التحفيز الوظيفي ومقارنتها بالمنظمات الأخرى على المستوى المحلي والعالمي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. جوديث، تودوروف، نيلي، ميلز، أنيتا، الزهراني، أحمد بن عبدالله، و وهبي، محمد شحاتة. (2013). دراسة أثر التحفيز الداخلي على مشاركة المعرفة التنظيمية. الإدارة العامة، س 53، ع 3، 851 - 882.
2. عبدالمطلب، إبراهيم عبدالسلام أحمد، و السكيقي، محمد بن إبراهيم. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة: بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 6، ع 2، 11 - 41.
3. آدم، هشام الصادق كبر، و الأغيش، صديق محمد أحمد. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات الصحية من خلال الاساليب الكمية والنماذج الامريكية: دراسة حالة مستشفى السلاح الطبي (2012 - 2018م) (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.
4. المؤمن، عدنان مراد. (2018). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية. مجلة القراءة والمعرفة، ع 200، 113 - 138.
5. بلخضر، مسعودة سليمان. (2015). أثر التحفيز المعنوي على إبداع العاملين: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 12، ع 2، 162 - 186.
6. بن جدو، رشيدة، و مناصرية، رشيد. (2019). أثر التحفيز الفكري في أداء العاملين: دراسة حالة القبضة الرئيسية لبريد الجزائر ورقلة م. ر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
7. طلحة، عبدالقادر، و يزيد، قادة. (2019). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة. مجلة البشائر الاقتصادية، مج 5، ع 1، 1011 - 1025.
8. سعيد، عمر الطاهر حسين، و إدريس، عبد المنعم محمد علي. (2013). أثر التحفيز على تحقيق رضا العاملين: دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي 2005 - 2011م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان.

9. هادي، معاذ عبدالله، و الطائي، عادل محمد عبدالله. (2022). أثر تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة للنوع الاجتماعي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع4، 187 - 206.
10. بوخمخم، عبدالفتاح، و عزيزون، زهية. (2008). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري. مجلة الاقتصاد والمجتمع، ع5، 89 - 111.
11. النعيمي، فاطمة حمد محمد، و صماري، نونة. (2021). أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع6، 19 - 30.
12. لحول، سامية، و زعزع، فطيمة. (2016). أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات - وكالة باتنة - الجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ع27، 232 - 248.
13. تجاني، الطيب حسن. (2022). أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا: دراسة حالة مخبز روتاتيف. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج5، ع1، 2038 - 2064.
14. مقدم، عبد الجليل، شناق، سميحة، و بلعابد، فايزة. (2018). تحليل أثر تحفيز الموارد البشرية على إنتاجية المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، ع5، 96 - 110.
15. بكري، عماد نور الدين. (2016). الثقافة التنظيمية وأثرها علي نجاح المنظمات. التنمية الإدارية، س32، ع151، 47 - 53.
16. فرح، عوضية عبد العظيم، و محمد، مجاهد الصديق عبد القادر. (2018). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على شركة النيل الكبرى للبترو (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
17. البداينة، ذياب، و العضيلة، علي بن محمد عمر. (1994). أثر البناء التنظيمي على ثقافة المنظمات من خلال قيم المديرين فيها. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ع10، 44 - 74.

18. الشايب، إيهاب طلعت عبدالمجيد، درويش، أماني عثمان، و حسن، أحمد علي محمد. (2022). أثر العوامل الصحية وعوامل التحفيز على أداء العاملين: دراسة ميدانية على مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة.

19. الفارس، سليمان خليل. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 27، ع 1، 69 - 91.

20. زعزع، فطيمة، و لحول، سامية. (2015). أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات - وكالة باتنة - الجزائر. مجلة الاقتصاد التطبيقي والإحصاء، مج 12، ع 1، 25 - 41.

21. بليخاري، سامي. (2018). دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالة. مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، ع 7، 148 - 167.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36-42.
- Ayub, N., & Rafif, S. (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review*, 13(2), 332-347.
- Stankovska, G., Angelkoska, S., Osmani, F., & Grncarovska, S. P. (2017). Job Motivation and Job Satisfaction among Academic Staff in Higher Education. *Bulgarian Comparative Education Society*.
- Khalatbari, J., Ghorbanshiroudi, S., & Firouzbakhsh, M. (2013). Correlation of job stress, job satisfaction, job motivation and burnout and feeling stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 860-863.

الملاحق

اثر تطبيق التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "اثر تطبيق التحفيز الوظيفي على ثقافة المنظمات الصحية بالمنطقة الغربية" نرجو التكرم من سيادتكم بتعبئة الاستبانة التي بين أيديكم بكل موضوعية وشفافية، مؤكداً لكم أن إجاباتكم سوف تعامل بسرية تامة، وأن هذه المعلومات سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

شكراً لتعاونكم

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

- الجنس 1. ذكر 2. انثى
- العمر (من 25-34 / من 35 – 44 / من 45-60)
- الوظيفة (موظف- رئيس قسم- مدير)
- سنوات الخبرة (اقل من 5 سنوات/ من 5-10 سنوات/ 10 سنوات فأكثر)

المتغير المستقل: التحفيز الوظيفي	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق بشدة	أو افق بشدة
	1	2	3	4	5
المحور الأول: الحوافز المادية					
1. الحوافز المادية التي يحصل عليها الموظفون مناسبة لعملهم.					
2. تعتمد الترقية على كفاءة وجدارة الموظف					
3. نظام المكافآت في المنظمات الصحية يحقق الرضا الوظيفي.					
4. تحرص المنظمات الصحية على إعطاء العاملين مكافأة نهاية الخدمة.					

					5. الحوافز المادية تساعد في تلبية حاجات العاملين.
					المحور الثاني: الاعتراف والإشادة بالإنجاز
					6. يشعر العاملون بالفخر للعمل في المنظمة لأنها تعترف بإنجازاتهم.
					7. يشعر العاملون بالرضا نتيجة الثناء على عملهم.
					8. يساهم العاملون في العمل بطريقة إيجابية.
					9. تحترم المنظمات الصحية جهود العاملين وتكافئهم.
					10. تحرص الإدارة على تشجيع العاملين لإنجاز المهام بفاعلية.
					المحور الثالث: التقدير
					11. يشعر العامل بالتقدير عندما يحقق نجاح في العمل.
					12. تحرص الإدارة على شكر العاملين بطريقة مستمرة.
					13. تعطى الإدارة الحوافز للعاملين تقديراً لجهودهم في العمل.
					14. تهتم الإدارة بأراء العاملين وتشركهم في اتخاذ القرارات.
					15. يتبادل العاملون الاحترام والتقدير فيما بينهم.

المتغير التابع: ثقافة المنظمات	لا أو افق بشدة	لا أو افق	لا أو افق	محايد	أو افق بشدة
	1	2	3	4	5

					16. تعمل الإدارة على تعريف الموظفين بمسؤولياتهم تجاه العمل.
					17. تدرك الإدارة أن المسؤولية تقع على الإدارة والموظفين معا
					18. تعتمد الإدارة على الأساليب الحديثة والمتطورة للقيام بأنشطتها.
					19. تهتم الإدارة بتدريب العاملين على الأساليب الحديثة.
					20. التواصل مع العاملين بشكل مستمر وتقييم أدائهم.
					21. تحرص الإدارة على توضيح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين.
					22. تقوم المنظمة بوضع الخطط الإستراتيجية القابلة للتنفيذ
					23. تعتمد المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى القريب.
					24. تحرص المنظمة على نشر الثقافة التنظيمية لدى العاملين.
					25. تعتمد الإدارة على الاستراتيجيات الحديثة لتحفيز العاملين.