

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الانسانية و الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع و الديموغرافيا

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

الطالب: دريد عمر أمين

بعنوان:

دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية ببنك التنمية المحلية بورقلة - BDL

نوقشت بتاريخ: 26/6/2021

لجنة المناقشة المكونة من السادة :

الأستاذ عمر حمداوي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرباح ورقلة أستاذ رئيسي
الأستاذ مازن الحوش	أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرباح ورقلة أستاذ مناقشا
الأستاذة زموري زينب	أستاذ محاضر (ب)	جامعة قاصدي مرباح ورقلة أستاذة مشرفة

الموسم الجامعي: 2020-2021

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة قاصدي مرياح ورقلة
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الانسانية و الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا

التخصص: تنظيم وعمل

الطالب: دريد عمر أمين

بعنوان:

دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بنك التنمية المحلية بورقلة - BDL

نوقشت بتاريخ: 26/6/2021

لجنة المناقشة المكونة من السادة :

الأستاذ عمر حمداوي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرياح ورقلة أستاذ رئيسي
الأستاذ مازن الحوش	أستاذ محاضر (أ)	جامعة قاصدي مرياح ورقلة أستاذ مناقشا
الأستاذة زموري زينب	أستاذ محاضر (ب)	جامعة قاصدي مرياح ورقلة أستاذة مشرفة

الموسم الجامعي: 2020-2021

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات، و أمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على انجاز هذا العمل، فحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك.

نسأ لك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى، وسلام على حبيبك وخليفك المين عليه أزكى الصلاة والتسليم.

أتقدم بالشكر الجزيل

وعظيم الامتنان والعرفان

الى المشرفة الدكتورة *زموري زينب* التي أشرفت على هذا العمل وقدمت لي النصائح و الارشادات فجزاها الله عنا كل خير فلها مني كل التقدير و الاحترام، كما أتوجه بالشكر الى جميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة هذه المذكرة ، كما أتقدم بالشكر الجزيل الى كل من سانديني من قريب أو بعيد في اعداد هذا العمل بفكرة أو بمرجع أو بدعاء و أخص بذكر الأساتذة الذين ساعدوني وكذلك الزملاء الذين مدو لي يد المساعدة.

ولكم مني جزيل الشكر والامتنان

الإهداء

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات
والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
أهدي هذا العمل المتواضع إلى:
الى من قال فيهما سبحانه وتعالى : ولا تفل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما
أمي وأبي أطال الله في عمرهما ...
الى اخوتي وأخواتي وأزواجهم وأولادهم كل باسمه ...
الى زملائي وأصدقائي في الدراسة ...
كما أتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساندني من قريب أو بعيد في اعداد هذا
العمل ...
الى كل من علمني حرفا من العلم ...

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر و تقدير
	الاهداء
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول : المدخل العام للدراسة	
4	تمهيد
4	الدراسة إشكالية
6	الفرضيات
6	أسباب اختيار الموضوع
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	مفاهيم الدراسة
10	الدراسات السابقة
14	المدخل النظري
الفصل الثاني: الاطار المنهجي للدراسة	
19	تمهيد
19	مجالات الدراسة
19	المجال المكاني
20	المجال الزمني
20	المجال البشري
21	مجتمع الدراسة
21	مجتمع الدراسة
21	اجراءات تطبيق الدراسة

22	ادوات جمع البيانات
الفصل الثالث: عرض البيانات وتفسير النتائج	
24	تمهيد
25	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة
25	1. عرض وتحليل البيانات الشخصية
	2_ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
	3_ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
38	ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
39	1_ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
40	2_ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية
41	ثالثاً: النتيجة العامة للدراسة
43	خاتمة
45	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول
26	بيانات توزيع أفراد العينة حسب الجنس
26	بيانات توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
27	بيانات توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
28	يوضح أثر الترقية على العامل
28	يوضح رضى العامل عن الأجر الذي يتقاضاه
28	يوضح أثر توفير المواصلات على العامل
29	يوضح نظام المكافأة في المؤسسة
30	يوضح دورات التدريب والتكوين في المؤسسة
30	يوضح شمولية نظام الحوافز في المؤسسة
31	يوضح نظام العلاوات في المؤسسة
32	يوضح أنظمة الاجازات السنوية في المؤسسة
32	يوضح التأمينات الصحية في المؤسسة
33	يوضح تفاعل العامل في المؤسسة
33	يوضح المكانة الاجتماعية للعامل
34	مشاركة العامل في اتخاذ القرار
34	يوضح شمولية الدعم المعنوي في المؤسسة
35	يوضح ظروف العمل في المؤسسة
35	يوضح الشكر والتناء في المؤسسة
36	يوضح الشهادات التقديرية في المؤسسة
37	يوضح تشجيع المبادرات والابداعات في المؤسسة
38	يوضح المشاركة في طرح الأفكار مع المؤسسة
38	يوضح سماع المدير لاهتمامات مرؤوسيه

مقدمة

مقدمة

أخذ موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة مكانة بارزة لدى العديد من العلماء والباحثين ، لكونها أحد العناصر المساهمة في نجاح المؤسسة ، بافتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المؤسسة الاقتصادية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، الإبداع، المشاركة في اتخاذ القرارات، المحافظة على الجودة وتحسين الإنتاج تحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة ببيئة عمل المؤسسة...

فالثقافة التنظيمية مزيج من القيم والعادات والمعتقدات والعادات المتفاعلة مع بعضها والتي تؤدي إلى إنتاج نمط من السلوكيات المتشابهة لدى العاملين بالمؤسسة فهي بذلك تضبط وتوجه هذه السلوكيات وتجعلها في اتجاه واحد، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة وتسير اندماج العاملين في المؤسسة، وتلزم كل من ينتمي إليها بقيمها وأهدافها.

تسعى المؤسسة الاقتصادية لتدعيم تنافسيتها وضمان وجودها واستمرارها ضمن إطار إنتاجها للسلع والخدمات و القيام بمسؤوليات أساسية لتحقيق رضى الأفراد عن كل من المنظمة والعمل وتحديد مركزها بين المؤسسات في ظل المنافسة الخارجية ومتطلبات المحيط الخارجي... وجب على هذه المؤسسات التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح و الاستمرار، وتحقق المؤسسة ذلك من خلال الثقافة التنظيمية السائدة والتي تحتاج إلى التطوير لمسيرة التحولات و يتأتى ذلك من خلال اهتمامها بأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي توكل اليه الوظائف للارتقاء بالمؤسسة وقصد الارتقاء بهذا المورد والرفع من مستوى كفاءته، حضي التحفيز باهتمام كبير من طرف المؤسسات كونه من أهم الدوافع التي ترتقي بعمل الفرد، من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، والتي تؤدي إلى خلق الرغبة لديهم في الأداء الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حدّ كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجّه لإثارة الدوافع والذي بدوره يدفع العاملين للإنتاج وتحقيق رضاهم عن العمل واستقرارهم فيه.

إذن يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأنه هناك فارق كبير بين أداء الفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفز، فالحوافز ذات أهمية كبيرة و تأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية.

وعليه فان هذه الدراسة تبحث في دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية وقد تم تقسيمها الى ثلاث فصول كما يلي :

الفصل الأول : ويتضمن الاطار النظري للدراسة ، حيث يشتمل على اشكالية الدراسة ، وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة و أهدافها والمفاهيم المتعلقة بها و أخيرا الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : ويتمثل في الاجراءات المنهجية للدراسة والتي تحوي مجالات الدراسة والمنهج المستخدم ، اضافة الى مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات.

الفصل الثالث : ويتم فيه عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها ، والتوصل الى نتائج عامة وكذا الخاتمة

واخيرا قائمة المراجع وملخص الدراسة والملاحق.

الفصل الأول

المدخل العام للدراسة

- 1) إشكالية الدراسة
- 2) أهمية الدراسة
- 3) أهداف الدراسة
- 4) أسباب اختيار الموضوع
- 5) مفاهيم الدراسة
- 6) الدراسات السابقة
- 7) المدخل النظري

تمهيد :

يعتبر الإطار التصوري للدراسة ، مرحلة أساسية وجد هامة من مراحل البحث العلمي بشكل عام والبحث الاجتماعي بشكل خاص؛ حيث يحاول الباحث ابراز أهم القضايا والأطروحات والمسائل التي تعرض لها في بحثه، فقد تم صياغة إشكالية البحث التي تعتبر اللبنة الأساسية التي يبنى عليها الموضوع، باعتبارها من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه، وعلى هذا فقد تطرقنا الى مجمل أسباب اختيار الموضوع ثم الأهمية والأهداف التي نصبوا الى تحقيقها، الى جانب ذلك تحديد المفاهيم الأساسية والمساعدة.

كما استعرضنا لبعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة ، وهي دراسات عربية وأخرى

محلية.

اشكالية الدراسة:

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير لدى كثير من العلماء باعتبارها من أهم المكونات الأساسية للمؤسسات ، فالمؤسسة كيفما كان حجمها لها ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها وهو ما يساعدها على تحديد مكانتها بين المؤسسات الأخرى وبالتالي التفاعل معها بصورة أحسن ، كما توفر الاطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة ، وفي هذا الصدد يرى عمر وصفي : وجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة تحتوي على قيم وعادات سلوكية مفهومة وواضحة يؤدي الى توحيد ادراك العاملين فيها لرسالتها والقواعد السلوكية التي يجب الالتزام بها من قبلهم ، فتوضح ما هو مرغوب وأخلاقي وما هو غير ذلك ، فالثقافة التنظيمية تساهم في تكامل الوحدات في المؤسسات الاقتصادية ذلك أنها تساعد على تمييط السلوك التنظيمي فيها وتوجه أدوار الأنساق الفرعية لخدمة النسق العام، فبالنالي هي مزيج من القيم والمعتقدات والعادات المتفاعلة مع بعضها والتي تؤدي الى انتاج نمط من السلوكيات المتشابهة لدى العاملين فالمؤسسة ،فهي بذلك تضبط وتوجه هذه السلوكيات وتضعها في اتجاه واحد.

ان الثقافة التنظيمية تعد من أهم محددات النجاح بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية التي تسعى لتدعيم تنافسيتها وضمان وجودها واستمرارها ضمن إطار إنتاجها للسلع والخدمات، و القيام بمسؤوليات أساسية لتحقيق رضى الأفراد عن كل من المؤسسة والعمل، وتحقق المؤسسة ذلك من خلال الثقافة التنظيمية السائدة والتي تحتاج إلى التطوير لمسايرة التحولات والمتغيرات الاقتصادية، ويبقى العنصر البشري هو

المحرك الأساسي لأداء هذه الأدوار و الوظائف وإن فاعلية العاملين وحيويتهم لا تقتصر على إعدادهم ومسؤوليات تدريبهم، كفاءاتهم ومؤهلاتهم العلمية والتقنية فحسب، بل تعتمد على إمكانية انسجامهم مع الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المؤسسات، فهذه الأخيرة تستقبل الموارد البشرية محملة بقيم ومعتقدات، اتجاهات وعادات وثقافة تكونت فيهم في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة من الزمن، وعند التحاقهم بالمؤسسة يجدون فيها قيما وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بها، يقتسمها كل أعضائها في كل مستوياتهم، حيث تسعى المؤسسة لصهر ثقافات العمال لإنجاح ثقافة المؤسسة ومنه تحسين نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، وطالما أنه لا يوجد فعل دون دافع، وجب تحريك تلك الدوافع من خلال أدوات ووسائل معينة يجذبها العاملون ويسعون إليها ألا وهي الحوافز، التي تعرف بأنها الوسائل و الأدوات التي توفرها المؤسسة للعاملين لدفعهم الى تحسين أدوارهم واشباع حاجاتهم وتحقيق الأهداف المنشودة وهي بمثابة الأداء المتميز في العمل كما تلعب دورا مهما في تحديد أداء الأفراد، فعلى الرغم من اختلاف أسباب الأداء الوظيفي إلا أن قوة الرغبة و الدافعية يعدان من أحد أهم هذه الأسباب، فالتحفيز هو العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب في بذل مستويات عالية من الجهد ولإشباع حاجاته الذاتية .

وعليه فتحفيز العاملين يمثل عنصرا حيويا في بيئة العمل، فتحفيز العاملين على نحو جيد وفعال يعود بالنفع على المؤسسة بالدرجة الأولى وأيضا على عاملها بالدرجة الثانية.

وبما أن الحوافز تعد جزءا من ثقافة المؤسسة فإذا أرادت هذه الأخيرة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج وتعظيم مستوى الأداء، فإنه يتعين عليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم، فقد تلجأ إلى الحوافز المادية كالأجور، وقد تلجأ إلى الحوافز المعنوية كما قد يتم الجمع بين النوعين بنسب متفاوتة ذلك أنّ ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية يعتبر أحد المهام الأساسية لأي مسؤول في المؤسسة وحتى يتحقق ذلك يجب فهم دوافع وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها، وبالتالي تحديد كيفية تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق التكامل بين الأدوار الوظيفية للوحدات وتحقيق ما تطمح إليه المؤسسة.

ان جود ثقافة تنظيمية للمؤسسة يسهم بترسيخ أسلوب تفكير موحد لأعضائها ويساعدها على الوصول الى ما تطمح اليه، إذ تطمح كل مؤسسة إلى أن تكون لها شخصية متميزة عن غيرها من المؤسسات المتشابهة معها في طبيعة عملها، كما تسعى إلى أن تحدد موقعها بينها من خلال تحسين خدماتها والوصول الى الجودة في الانتاج، وحتى تحقق ذلك فهي تسعى الى تجسيد الثقافة التنظيمية عن طريق الحوافز للوصول الى تحقيق أهدافها ، ومن هذا المنطلق ما هو دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية ؟

الفرضية العامة : للحوافز دور في تعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة

الفرضيات الجزئية :

1. للحوافز المادية دور في تجسيد الثقافة التنظيمية في المؤسسة
2. للحوافز المعنوية دور في تحقيق الثقافة التنظيمية بالمؤسسة

2 أسباب اختيار الموضوع:

- (1) علاقة الموضوع بالتخصص
- (2) الميل الذاتي لدراسة الثقافة التنظيمية
- (3) الرغبة في معرفة أهمية التحفيز في المؤسسة الاقتصادية
- (4) معرفة كيف تجسد الحوافز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية
- (5) امكانية دراسة الموضوع

3/ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة:

- (1) التعرف على مدى تبني المؤسسة الاقتصادية لنظام الحوافز
- (2) معرفة نوع الحوافز التي تناسب العاملين في المؤسسة الاقتصادية
- (3) معرفة الدور الذي تمارسه الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة
- (4) الكشف عن أنماط الحوافز التي تتبعها المؤسسة الجزائرية الاقتصادية

4/ أهداف الدراسة:

يعتبر الهدف الرئيسي للدراسة هو :

- (1) ابراز أهمية الحوافز في تحقيق الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
- (2) التعرف على مدى نجاح نظام التحفيز داخل المؤسسة الاقتصادية.
- (3) معرفة نوع الحوافز المطبقة في المؤسسة الاقتصادية.
- (4) التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تحقيق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة.

5/ مفاهيم الدراسة:

مفهوم الثقافة :

في اللغة:

الثقافة في اللغة العربية من -ثقف- أي حذق وفهم وضبط ما يحويه وقام به وكذلك تعني : فطن، ذكي، ثابت المعرفة بما يحتاج اليه وتعني تهذيب وتشذيب وتسوية بعد اعوجاج ، وفي القران : بمعنى أدركه وظفر به كما في قوله تعالى : ملعونين أينما ثقفوا أخذوا وقتلوا تقتيلا - الاحزاب، ص 161¹

يعرفها الأنثروبولوجي البريطاني : ادوارد تايلور : وهو صاحب أول تعريف مفهومي للثقافة حيث يعرفها بأنها : ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون و الأعراف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الانسان باعتباره عضوا في المجتمع²

كما تعرف الثقافة : يدل هذا المصطلح في أوسع معانيه : على مجموع نتاج العمل الانساني في اطاره الاجتماعي الذي تتوارثه الأجيال ، بصرف النظر عن الخصائص الوراثية البايولوجية³

مفهوم الثقافة في علم الاجتماع : هي البيئة التي خلقها الانسان بما فيها المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل الى اخر ، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز ، والذي يكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك.⁴

المفهوم الاجرائي للثقافة: هي مجموع القيم والعادات والتقاليد التي يكتسبها الفرد وتتولد لديه من خلال تفاعله مع المجتمع المنتمي اليه.

مفهوم الثقافة التنظيمية :

يعرفها عبد الفتاح زين الدين: هي الايدولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة التي تسود المنظمات كذلك للطرائق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقا لها في تلك المنظمات .

كما عرفها أيضا : هي مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض ومع العملاء و الموردين و غيرهم من الأطراف خارج المنظمة ومن

¹ الفيروز أبادي ، القاموس المحيط ، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، لبنان 2005 ، ص 795

² دنيس كوش : مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، ترجمة منير السعيداني ، مراجعة الطاهر لبيب ، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت - لبنان 2007 ، ص 31.

³ د عدنان أبو مصلح : معجم علم اجتماع ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، ص 158.

⁴ د عدنان أبو مصلح ، نفس المرجع ، ص 158.

خلالها يمكن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.¹

كما تعرف الثقافة التنظيمية : organization culture : نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتفاعل مع كل من العاملين وهيكل المنظمة ، والنظم المختلفة بهدف انتاج أنماط سلوكية خاصة بكيفية انجاز الأعمال في المنظمة .2

يعرفها ادجار شين : هي نمط من الافتراضات الأساسية التي اخترعها أو اكتشفها أو تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها كيف تواكب مشكلاتها في التكيف الخارجي و التكامل أو الاندماج الداخلي والتي تثبت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة يجب تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طريقة صحيحة للإدراك و التفكير ، و الاحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات.3

المفهوم الاجرائي للثقافة التنظيمية : هي مجموعة من القيم والقواعد التي تدير عليها المؤسسة وتبين طريقة الأداء فيها والتي تحكم فعل العاملين فيها والتي تميز كل مؤسسة عن أخرى.

مفهوم الحوافز : مفهوم الحوافز في اللغة : جاءت من أصل كلمة حفز بمعنى دفعه من خلفه ، تهيأ للمضي فيه واستعد4

تعرف أنها : هي الجهد الذي تبذله الادارة لحث العاملين على زيادة انتاجهم ، وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو اشباع تلك الحاجات ، شريطة أن تتميز بالاستمرارية و التجديد.⁵

كما تعرف بأنها: مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة اليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية و المعنوية ، اذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الانسانية وتحويلها الى سلوك انتاجي موجه.⁶

كما تعرف: هي مجموعة العوامل و الأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد

¹ عزاوي عمر ، عجلة محمد ، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية ، رؤية مستقبلية ، مجلة الباحث ، العدد 4 ، 2006 ، ص 61.

² مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، الأردن 2005 ، ص 235 .

³ ادجار شين، الثقافة التنظيمية و القيادة ، ترجمة : محمد منير الأصبحي ومحمد شحاته وهبي ، معهد الادارة العامة ، دط، الرياض،السعودية، 2011، ص 31.

⁴ لويس معلوف ، المنجد في اللغة والادب والعلوم ، دار المشرق للنشر ، ط 36 ، بيروت 2002 ، ص 142.

⁵ موسى اللوزي ، التطور التنظيمي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، دط، عمان ، 2003 ، ص 18.

⁶ خالد عبد الرحيم الهبتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر وتوزيع ، ط 2 ، عمان 2005 ، ص 255.

العاملين لديها ، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم و أدائهم كما ونوعا ، مما يؤدي الى زيادة الانتاج وبالتالي خفض تكاليف العمل ، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين و اشباع حاجاتهم.¹

المفهوم الاجرائي للحوافز: هي الطرق التي تنتهجها المؤسسة من أجل تحريك دوافع العمال نحو تحسين الأداء وزيادة الانتاج .

مفهوم الحوافز المادية :

اصطلاحا: هي التي تقوم بإشباع حاجات الانسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل ، وتجنيد ما لديهم من قدرات ، والارتفاع بمستوى كفايتهم ، ومن هذه الحوافز الراتب و المكافآت التشجيعية والعلاوات ، و المشاركة في الأرباح ، والمكافآت عن الاقتراحات.²

كما تعرف الحوافز المادية : الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي³

المفهوم الاجرائي للحوافز المادية :

هي ما تقدمه المؤسسة للعامل من احتياجات مادية مقابل الجهد الذي يبذله كالأجر ، العلاوات، المشاركة في الأرباح ... والتي تدفعه نحو بذل المزيد من الجهد في العمل.

مفهوم الحوافز المعنوية:

تعرف بأنها : هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في اثاره وتحفيز العاملين على العمل ، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري ، والذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة⁴

كما تعرف الحوافز المعنوية: التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية،

فتزيد من شعوره بالبرقي في عمله و الولاء له و تحقيق التعاون بينه وبين زملائه⁵

المفهوم الاجرائي للحوافز المعنوية : هي الحوافز ذات الطابع المعنوي و الاجتماعي التي من شأنها رفع

¹ د يوسف حجيم الطائي ، د هاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية ، قضايا معاصرة فالفكر الإداري ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 عمان 2015 ، ص 89.

² موسى اللوزي ، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل ، عمان ، مجلة البحث العلمي ، العدد 6، 1995، ص 376.

³ منصور فهمي ، ادارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، ط1 ، القاهرة 1982 ، ص 335.

⁴ محمد عباس سهيلة ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان 2004 ، ص 244.

⁵ موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره، ص 377.

الروح المعنوية للعمال وبالتالي تحسين أدائهم في العمل.

6/ الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى:

جاءت هذه الدراسة بعنوان تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة ، من اعداد الطالب طاهرية عبد القادر ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، دراسة ميدانية بمديرية الادارة المحلية -D- L-A - ولاية أدرار ، للموسم الجامعي 2013-2014 .

حيث سعى الى التعرف على طبيعة قيم ثقافة التنظيم الخاصة بضبط وتوجيه سلوك العاملين في المؤسسة العمومية ، منطلقا من تساؤل الرئيسي المتمثل : ان الرهانات التي رفعتها الجزائر منذ مطلع الألفية الثالثة في ادارة المؤسسات العمومية ، انما الهدف منها هو ادخال هيكلية على نظمها ، و تغيير مختلف العمليات و الاجراءات التي تخص العمل الجاري بها ، لكن هل أثمرت فعلا تلك الجهود في تطوير نمط الثقافة التنظيمية ؟ ومنه التأثير الايجابي على سلوكيات العاملين بإدارة هذه المؤسسات ، ومنه تتفرع الأسئلة الفرعية على النحو التالي :

- هل يبدي العاملون في ادارة المؤسسة مرونة لاكتساب قيم جديدة تتماشى و الثقافة التنظيمية المنمطة لسلوكياتهم و الموجهة لأفكارهم ومواقفهم ؟
- هل يتمكن العاملون بإدارة المؤسسة العمومية من توطيد علاقاتهم ضمن الثقافة التنظيمية المدعمة لمشاركاتهم وتساندهم ؟
- هل يتخذ العاملون في ادارة المؤسسة العمومية أساليب معينة في سلوكياتهم تتفق و الثقافة التنظيمية المنمطة لتفاعلاتهم وتصرفاتهم ؟
- هل يستطيع العاملون في ادارة المؤسسة العمومية احراز النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية العامة والتي تخص كل فريق أو فرد ينتمي للتنظيم نفسه؟
- هل يقدر العاملون في ادارة المؤسسة العمومية تكيف أدوارهم مع الثقافة التنظيمية المفعلة لنشاطاتهم وممارستهم المتنوعة ؟

ولقد أجريت الدراسة على عينة من العاملين بمديرية الادارة المحلية بأدرار D-L-A . والبالغ عددهم 49 عاملا الذين يزاولون عملهم بالمؤسسة السابقة الذكر ، وتم اختيارهم عن طريق العينة القصدية ، استخدم الباحث الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات ، وكان المنهج الوصفي هو المعتمد في

الدراسة ، وقد تم التوصل الى عدة نتائج أهمها:

أهم نتائج الدراسة :

- 1- توفر عامل الخبرة داخل الادارة يساعد أكثر في نجاحها
- 2-التنظيم يشكل نظاما أساسيا ، يبرز مدى فهم غالبية العاملين لأهمية التنظيم كنظام أساسي في تسيير الادارة
- 3-انخفاض تدفق المعلومات الضرورية بين غالبية العاملين ، واحتكار ذلك من طرف الأقلية والتي تكون ذات خبرة كبيرة بالمؤسسة
- 4-سيادة الاتصال المباشر داخل المؤسسة أمر مهم جدا ولاكن غياب الوثيقة الرسمية قد يؤدي الى عدم الالتزام بمضمون الاتصال ، فالمكتوب على الوثيقة أبقى من المذكور شفاهيا وبخاصة داخل المؤسسات
- 5-ان تبادل المعلومات بين العاملين بنسبة كبيرة دليل على وجود اتصال أفقي بدرجة عالية وهو ما يساعد العاملين الجدد في الاندماج والتعاون مع من سبقهم داخل المؤسسة موضوع الدراسة
- 6-قد يكون أسلوب الادارة في منح حرية كبيرة للعاملين في مجال العمل هو السبب في قلة الانضباط لدى الأغلبية من عينة الدراسة ، وقد يكون السبب أيضا غياب المراقبة والمتابعة في أوقات العمل
- 7- انخفاض تدفق المعلومات الضرورية بين غالبية العاملين ، واحتكار ذلك من طرف الأقلية والتي تكون ذات خبرة كبيرة بالمؤسسة.
- 8- اعتماد الادارة أسلوب التنبيه الشفهي ، عند وقوع سلوك سلبي من أحد العاملين يعبر عن التعامل الحسن ، ومنح الفرصة للعامل لتجنب السلوكيات غير المرغوبة في المؤسسة .

الدراسة الثانية :

جاءت بعنوان الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية ، المنجزة من طرف الطالبة سامية معاوية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم علم اجتماع ،دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة ، ولاية سكيكدة ، للموسم الجامعي 2008-2009.

حيث انطلقت من تساؤل رئيسي المتمثل في : كيف تساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة

الجزائرية في تدعيم وتحديد العلاقات الاجتماعية بين العمال ؟ ويندرج ضمن التساؤل

الرئيسي جملة من التساؤلات الفرعية وهي على النحو التالي :

- هل يساهم الاتصال في رفع مستوى الانسجام بين العمال ؟

- هل تساهم المشاركة في سيرورة القرار داخل المؤسسة في تعزيز روح الانتماء لدى العمال؟
- هل تلعب معايير الجودة دورا في تحسين الداء عند العمال ؟
- هل ينمي نشر ثقافة احترام الوقت التحكم في منظومة العمل عند العمال؟
- حيث أجريت الدراسة على 618 عامل بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ، وتم استخدام منهج دراسة حالة لخصوصية الموضوع والثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية يندرج ضمن البحوث الوصفية ، كما تم توظيف أداة الملاحظة لجمع البيانات كأداة رئيسية والمقابلة واستمارة الاستبيان كأدوات مساعدة .
- وقد خلصت الدراسة الى نتائج أهمها :
- 1- تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المعنية بالدراسة بالكثير من الخصوصية نظرا للأنماط التسييرية المنهجية ، اضافة الى السياسات و الاستراتيجيات التطويرية التي تبنتها في العشرين سنة الأخيرة .
 - 2- ساهمت الثقافة التنظيمية المسيرة لمؤسسة ميناء سكيكدة في تدعيم وتعزيز العلاقات الاجتماعية القائمة أساسا على التفاعل الايجابي المعزز للقيم التنظيمية المكرسة من طرف الادارة العليا وادارة الموارد البشرية
 - 3- تنتهج المؤسسة المينائية لسكيكدة نظام الجودة الشاملة كإطار مرجعي تقوم عليه جميع العمليات الادارية واجراءات العمل المختلفة .
 - 4- تقوم سياسات المؤسسة على العقلانية ، من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وهي القيمة الثقافية المكرسة والمغروسة في العمال عن طريق جملة من الاليات المعززة لهذا المبدأ ومنها : الأخذ بآراء العمال في بعض القضايا الروتينية وكذا اعلامهم بكل المستجدات عن طريق التقارير واللقاءات الدورية
 - 5- إن الحديث عن قوة التماسك الاجتماعي بالمؤسسة لا يعني بالضرورة خلوها من مظاهر الصراع العمالي إلا أن وعي القائمين على شؤون المؤسسة بأهمية هذه الظاهرة في معرفة نقاط قوتها و ضعفها، جعل منه أمرا صحيا و مسيرا بالمؤسسة.
 - 6- قامت إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بلعب دور محوري في ترسيخ قيم احترام الوقت بين العمال ، بغية تشجيعهم على التحكم في منظومة العمل، و هنا لابد من الاعتراف بأن معايير الجودة والنوعية التي تعتبر محور سياسة و إستراتيجية المؤسسة ، قد اعتبرت الوقت كمورد أساسي من مواردها إضافة إلى المورد البشري ، فقيم احترام الوقت مكرسة و مساهمة في التحكم في منظومة العمل وتسريع وثيرته و

تحقيق مستويات عالية من النجاعة و الفعالية.

الدراسة الثالثة :

والتي كانت بعنوان : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، من اعداد الطالب محمد بن غالب العوفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الادارية ، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض السعودية للسنة الجامعية 2005. حيث انطلق من التساؤل الرئيسي التالي : ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بالمملكة العربية السعودية ؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي السابق عدد من الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها وهي:

- ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ؟
 - ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة التحقيق و الرقابة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ؟
 - ما مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة و التحقيق باختلاف الخصائص الشخصية ؟
 - ما مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق باختلاف خصائصهم الشخصية ؟
 - ما أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية .
- حيث أجريت الدراسة على 178 عاملا بهيئة الرقابة والتحقيق بالرياض ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة في الدراسة ، وكانت الأداة المستخدمة استمارة الاستبيان . وقد خلصت الدراسة الى نتائج أهمها :

- ان جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة
- كلما زاد الاهتمام بفرق العمل ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي
- كلما ارتفعت قيمة الكفاءة كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي
- كلما ارتفعت قيمة العدل ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي
- كلما ضعفت الثقافة التنظيمية قل مستوى الالتزام التنظيمي

-ان جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة
- ان أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تأثر على الالتزام بشكل عام هي (العدل- الكفاءة - فرق العمل)

التعقيب على الدراسات السابقة :

لقد تم تناول الدراسات المشابهة من أجل معرفة نقاط التقاطع مع دراستنا من حيث دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات المشابهة في الاطار الزمني وكذا المكان الجغرافي الذي أجريت فيه الدراسات وكذا العينة المعنية بالدراسة .

كما استعانة الدراسات المشابهة بأدوات جمع بيانات متمثلة في أدوات رئيسية منها المقابلة والاستمارة وأدوات مساعدة كالملاحظة والسجلات بعكس الدراسة التي استعانت بالاستمارة كادات رئيسية والسجلات والوثائق كأدوات مساعدة .

أوجه الاستفادة :

تم الاستفادة من الدراسات المشابهة في ضبط مفهوم الثقافة التنظيمية كونها تناولت هذا المتغير، وتمت الاستفادة منها في تحديد بعض مؤشرات الدراسة وبناء أدوات جمع البيانات، كما ساعدتنا في تحديد مسار الدراسة وكذا التعرف على الاطار الذي ستجرى فيه الدراسة ، كما تم الاستفادة منها في تحليل بعض الجداول ومقارنتها بالنتائج المتوصل اليها، وعليه فقد تم الاعتماد على أرضية علمية للانطلاق منها كما أنها ستساعدنا في مرحلة تفسير وتحليل النتائج المتوصل اليها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بقدر ما تكون الدراسات السابقة حجر أساس لما بعدها من الدراسات والبحوث بقدر ما تكون لها مجموعة من النقائص ، بعد استعراض الدراسات المشابهة المتعلقة بموضوع الدراسة ، فان هذه الدراسات التي تم عرضها لم تتناول بالشكل الدقيق مؤشرات دراستنا الحالية ، الا أنها تناولت متغير أساسي هو الثقافة التنظيمية .

7/ المدخل النظري:

مفهوم البنائية الوظيفية :

البناء (structure) : و هو مصطلح يشير إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع.

الوظيفية (*functio*) و يشير هذا المصطلح إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار و توازن المجتمع.¹

و تستمد هذه النظرية أصولها الفكرية العامة من آراء مجموعة من علماء الاجتماع التقليديين و المعاصرين الذين ظهوروا على وجه الخصوص في المجتمعات الغربية الرأسمالية ،حيث اهتمت بدراسة كيفية الحفاظ على المجتمعات وعلى الاستقرار الداخلي و البقاء عبر الزمن، و تفسير التماسك الاجتماعي و الاستقرار هذا ما تمثل في أفكار و نظم رواد علم الاجتماع الغربيين من أمثال :«أوجست كونت " ،"إيميل دوركايم"، "هربرت سبنسر " ، وأيضا آراء العديد من علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرين مثل :«تالكوت بارسونز " و "روبرت ميرتون " و غيرهم من رواد الجيل الثاني من علماء الاجتماع الرأسماليين، الذين امتدت آرائهم حتى نهاية السبعينات من القرن العشرين.²

مبادئ النظرية :

* يتكون المجتمع أو المؤسسة أو الجماعة مهما كان غرضها وحجمها من أجزاء ووحدات مختلفة عن بعضها البعض ، فعلى الرغم من اختلافها إلا أنها مترابطة ومتساندة ومتجاوبة مع الأخرى

* ان الأجزاء التي تحلل إليها المؤسسة أو المجتمع أو الظاهرة الاجتماعية انما هيا أجزاء متكاملة ، فكل جزء يكمل الجزء الأخر ، وفي حالة حدوث تغير يطرأ على أحد الأجزاء لابد أن ينعكس على بقية الأجزاء وبالتالي يحدث ما يسمى بعملية التغير الاجتماعي

* يتجه المجتمع في حركته نحو التوازن ، ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك ، بحيث أنه عندما يحدث أي خلل في هذا التوازن فان القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن

الوظائف التي تؤديها الجماعة أو المؤسسة أو المجتمع انما تشبع حاجات الأفراد المنتمين أو حاجات المؤسسات الأخرى ، والحاجات التي تشبعها قد تكون حاجات أساسية ، أو حاجات اجتماعية أو حاجات روحية.

* وجود نظام قيمي أو معياري تسير البنى الهيكلية للمجتمع أو المؤسسة في مجاله فالنظام القيمي هو الذي يقسم العمل على الأفراد ويحدد واجبات كل فرد وحقوقه ، كما يحدد أساليب اتصاله وتفاعله مع الآخرين ، بالإضافة الى تحديده لماهية الأفعال التي يكافئ عليها الفرد أو يعاقب.

أهم مصطلحات النظرية :

¹ محمد عبد الحميد ، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، عالم الكتب للنشر ، دط ، القاهرة 2004، ص 31

² حسن عماد مكايي ، ليلي حسين السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ،الدار المصرية اللبنانية ،دط، القاهرة 2006 ،ص 124

- النسق الاجتماعي : عرفه بارسونز في كتابه *النسق الاجتماعي* : عبارة عن وحدة اجتماعية سواء كانت جماعية ، أو تنظيم أو مجتمع أو أمة ، تتألف من مجموعة من العناصر والأجزاء التي تعتمد على بعضها البعض في اطار علاقات منتظمة بنائيا ، ويحوي النسق الاجتماعي مجموعة من الأنساق الفرعية :

*القيم : ووظيفتها المحافظة على الأنماط الثقافية

*المعايير : وتؤدي وظيفة تكامل الأنساق الاجتماعية

*الجماعات : وظيفتها تتمثل في تحقيق الغايات الاجتماعية

*الأدوار : ووظيفتها هي التكيف

- الوظيفة : يعتبر مفهوم الوظيفة من المفاهيم المفتاحية لنظرية البنائية الوظيفية ، غير أنه يتضمن معاني مختلفة و متباينة فالأنثروبولوجيين مثل *براون* و *لنتون* و *مالينوفسكي* يستعملون مصطلح الوظيفة للدلالة على الاسهام الذي يقدمه الجزء الى الكل ، وهذا الكل قد يكون متمثلا في مجتمع أو ثقافته كما تشير الوظيفة الى الاسهامات التي تقدمها الجماعة الى أعضائها أو الاسهامات التي يقدمها المجتمع الكبير للجماعات الصغيرة التي يضمها.¹

-الخلل الوظيفي : يعد الخلل الوظيفي وليد النقد الذي وجهه ميرتون الى مقولة الوظيفة الشاملة التي عثر عليها في أعمال الأنثروبولوجيين أمثال مالينوفسكي و كلوكوهن، والتي فحواها بأن كل العناصر الثقافية و الاجتماعية لها وظيفة،² كما يمكن أن تفقد هذه الوظيفة كلية أو جزئيا أي تتعرض لخلل في الوظيفة ، فمصطلح الخلل الوظيفي يشير الى الآثار غير المرغوب فيها التي تحدثها الوحدات داخل النسق الاجتماعي.

الاسقاط النظري :

لقد تطرق علم الاجتماع الى ثقافة التنظيمية من خلال النظرية البنائية الوظيفية حيث ترى بأن المؤسسة تتكون من أجزاء ووحدات مختلفة :عمال ، مسيرين ، مدير ... لكل واحد منها وظيفة مختلفة وعلى الرغم من الاختلاف في أداء الوظائف الى أنه لكل وحدة وظيفة بنيوية متكاملة مع الوظائف الأخرى ، فالوظائف التي تأديها المؤسسة تسعى من خلالها الى تقديم أفضل الخدمات الموجهة لزيائنها من خلال اهتمامها بإنجاح الثقافة التنظيمية التي تعرف بأنها منظومة من القيم و المعتقدات و الأعراف

1 اسماعيل علي سعد ، المعجم النقدي لعلم اجتماع ، مجد للنشر و التوزيع ، بيروت 2007، ص 602

2حسن عماد مكايي ، ليلي حسين السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 127

والتوقعات المشتركة بين أعضاء المؤسسة والتي تمارس تأثيرا على أدائهم الوظيفي فهي بذلك تعتبر الموجه الرئيسي لأداء الموارد البشرية فيها ، وبما أن هذا الأخير هو الجزء المهم في المؤسسات تسعى هذه الأخيرة الى تقديم أفضل الفرص لإشباع دوافعه نحو العمل لإحداث التغيير في نوعية خدماتها نحو الأحسن ، وتعتبر الحوافز أحد الدوافع المهمة للعمال و التي هي جزء من ثقافة المؤسسة ومن أهم الوحدات فيها التي من شأنها تحديد أداء العمال في المؤسسة ، ومن هذا المنطلق : ماهو دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية ؟

الفصل الثاني

الإطار المنهجي للدراسة

1. مجالات الدراسة

1.1. المجال المكاني

2.1. المجال البشري

3.1. المجال الزمني

2. مجتمع الدراسة

3. إجراءات تطبيق الدراسة

1.3 منهج الدراسة

2.3 أدوات جمع البيانات

تمهيد :

بعد تعرضنا للفصل الأول السابق، والذي تمحور في مجمله حول الحوافز والثقافة التنظيمية، سوف نحاول في هذا الفصل تجسيد ما سطر من أهداف، وما أثارته الإشكالية من فرضيات، تحتاج إلى التحقيق الإمبريقي، وننترق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة إلى النقاط التالية: منهج الدراسة ، مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني، الزمني، البشري، العينة، اختيارها وتحديدها، وأدوات جمع البيانات وهي: الاستمارة، والوثائق والسجلات.

1/ مجالات الدراسة:

وتعتبر مجالات الدراسة فضاء واسع حيث تضم المجال الزمني والمكاني الذي تمت فيه إجراءات الدراسة إضافة إلى المجال البشري أي عينة البحث .

أ / المجال المكاني :

أجريت هذه الدراسة ببنك التنمية المحلية بورقلة BDL.

تعتبر وكالة بنك التنمية المحلية الواقعة بورقلة قديمة النشأة حيث تأسس بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم القانوني رقم 85-85 المؤرخ في 10 شعبان 1405 الموافق ل 30 أبريل 1985 ، تقع في شارع الأمير عبد القادر.

أنشأ هذا البنك في إطار إعادة تنظيم شبكة المؤسسات النقدية و المصرفية التي تستجيب لحاجيات التجهيز الجهوي والمحلي وآخر بنك عمومي يتم تأسيسه قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات ، وذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري برأس مال قدر بنصف مليار 5.000.000.00. أما عن مصالحتها فتتكون :

- 1- المدير : يعين من طرف الرئيس المدير العام للبنك بالجزائر العاصمة حين يكلف بالمهام تسيير البنك و أخذ القرارات التي تخص العمل البنكي
- 2- نائب المدير : يقوم بالإشراف على تنسيق العمليات البنكية مع رؤساء المصالح والسهر على حسن سير العمل وفقا للتعليمات التي يتلقاها من مدير البنك

- 3- السكرتيرة الادارية : تعد سكرتارية المدير مساعدة له ، تقوم باستقبال البريد الوارد وارسال البريد الصادر ، تحويل المكالمات الهاتفية ، ارسال الفاكسات واستقبالها .
- 4- نائب المدير الخاص بالمؤسسات : من مهامه ادارة محفظة العملاء وتجهيز العمل من مجموعة المنتجات التي يقدمها البنك وكذلك ادارة حسابات العملاء *فتح ، تغيير ، غلق * وفقا للقرارات التنظيمية وتنفيذ كل العمليات الجارية اليومية برعاية خاصة ، وادارة قروض الاستثمارات وعمليات التجارة الخارجية ومعالجة كل التعاملات مع الدول الأجنبية .
- 5- نائب المدير المهني للأفراد : يقوم بنفس عمليات نائب المدير الخاص بالمؤسسات ، لآكن لصالح الأفراد *فتح ، غلق ، تغيير *

ب/ المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الرابع للسنة الجامعية 2021/2020.

حيث الدراسة الاستطلاعية: تمت في 8 الى غاية 10 أفريل ، وذلك من خلال اجراء دورة استطلاعية في المؤسسة والعمال الذين ستجرى عليهم الدراسة ، والاتصال بالمشرف على الموظفين ومعرفة جدول عملهم وأخذ معلومات عامة عن المؤسسة محل الدراسة والتفاهم مع عامل في المؤسسة للمساعدة في توزيع الاستبيانات بحكم معرفتي له .

حيث بدأت مرحلة الدراسة الميدانية منذ شهر أفريل كأول زيارة للمؤسسة ميدان الدراسة واستطلاعها وجمع المعلومات عنها وعن العمال ، ثم تلت ذلك زيارات متتالية الى حين اعداد الاستمارة وتوزيعها واسترجاعها تحديدا بتاريخ 6/3/2021.

ج/ المجال البشري:

باعتبار أن مجتمع البحث حسب موريس أنجرس يعرف بأنه: مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي.¹

ويعرف كذلك بأنه: يخص مجموعة من الأفراد أو الأشياء، أي حسب تعريف كريستوف غوربيرو: بأنه مجموعة من الوحدات الأساسية التي تجرى عليها التحليل.²

¹ موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة مجموعة من الباحثين، دار القصة للنشر ، دط، الجزائر ، 2004، ص 298 .

² سعيد سبعون ، حفيدة جرادى ، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصة للنشر ، دط، الجزائر ، 2012 ، ص 133 ،

وانطلاقاً من التعريف فإن المجال البشري يتمثل في هذه الدراسة والذي يتكون من 25 عاملاً من عمال بنك التنمية المحلية بورقلة B D L ، حيث قام الباحث باستثناء فئات من العمال وهم عمال النظافة والحراس، فتحدد أفراد العينة إلى 25 عاملاً وعاملة وزعت عليهم الاستثمارات وتم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة.

2/ مجتمع الدراسة:

تعتبر عينة البحث من أهم مجريات الدراسة ويتم اختيارها حسب موضوع الدراسة فلكل بحث عينة خاصة به، لذلك وجب على الباحث عند اختياره للعينة أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي وذلك ليتمكن من أخذ صورة مصغرة عن مجتمع الدراسة.

يمكن تعريف العينة : هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي. وقد تم اختيار أسلوب الحصر الشامل في دراستنا لأنه الأنسب لها .

3/ إجراءات تطبيق الدراسة:

1.3/ منهج الدراسة : إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره، يمكنه من دراسة موضوعه دراسة علمية سوسيوولوجية، لذلك فتحدد المنهج أو المناهج المستخدمة في البحث تعتبر خطوة هامة وضرورية، لتوضيح الطرق التي يتبعها الباحث في مسار بحثه للوصول إلى إجابات عن أسئلة التي يطرحها في بداية بحثه.

وهو البرنامج الذي يحدد مسبقاً سلسلة من المعطيات من أجل القيام بها، وبذلك فإن المنهج يوحي باتجاه محدد المعالم ومتبع بانتظام في عملية ذهنية.¹

ويعرف أيضاً أنه مجموع العمليات الذهنية التي نسلها من أجل التعرف على خواص الظاهرة.²

كما يعرف المنهج أنه: "مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه".³

ويمكن إرجاع كلمة منهج إلى ميدان خاص يتضمن مجموعة من الإجراءات الخاصة بمجال دراسة

¹ فاضلي ادريس ، الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية ، دط ، بن عكنون ، الجزائر، 2006 ، ص 60

² عامر مصباح ، منهجية اعداد البحوث الجامعية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، دط ، الرغاية ، الجزائر ، 2006، ص 23

³ رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط3 ، ص 176

معين .

ومن أجل الاجابة على الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي الذي أراه مناسب لموضوع دراسة، وسعيا لتحقيق قدر كبير من الدقة، وزيادة على ذلك فان موضوع الدراسة يفرض على الباحث تبني منهج محدد ، وبخصوص دراستنا فنحن بصدد معرفة دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية ، وهو ما استلزم علينا تبني المنهج الوصفي وذلك من أجل تقديم وصف حول الموضوع .

ويعتبر: المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث الاجتماعي ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه وهو الخطوة الأولى نحو تحقيق الفهم الصحيح لهذا الواقع، اذ من خلاله نتمكن من الاحاطة بكل أبعاد هذا الواقع محددة على خريطة تصف وتصور بكل دقة كافة ظواهره وسماته.¹

وعليه فان المنهج الوصفي يبدو مناسباً لدراسة الظاهرة بدقة ، وكذا تقويمها وايجاد الحلول.

تعريف المنهج الوصفي: هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.²

وفي تعريف آخر يعرف: طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة، أو موقف أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، و آثارها، و العلاقات التي تتصل بها وتغيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها.³

فمن خلال هذه الدراسة المعنونة: دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية، تم توظيف المنهج الوصفي من خلال الاطلاع على الكتب و الدراسات السابقة المشابهة لموضوع البحث، وجمع المادة العلمية و الحقائق و المعلومات و الملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها و تقرير حالتها كما توجد عليها في الواقع، وتصميم أداة البحث المتمثلة في الاستمارة اضافة الى المقابلة و الملاحظة كأدوات مساعدة، واقتراح الخطوات و الأساليب الاحصائية الملائمة، ومحاولة اعطاء تفسيرات المحتملة، للتحليل الكمي الذي أسفرت عنه عملية تفرغ بيانات الاستبيان في الجداول.

كما استعنا بالمنهج لتحقيق ما يلي:

¹ محمد علي محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، دط، لبنان، 1982، ص 164.

² كمال ايت منصور، منهجية اعداد بحث علمي ، دار الهدى، دط، الجزائر، 2003، ص 2.

³ بلقاسم سلاطينية، حسان الجبلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر، ص

- توصيف مستوى الحوافز في المؤسسة الاقتصادية (بنك التنمية المحلية بورقلة)
- توصيف الخدمات التحفيزية المقدمة من طرف المؤسسة للعمال.

2.3/ أدوات جمع البيانات:

إن أي بحث من البحوث العلمية يحتاج إلى أداة لمعاينة مفردات البحث، حيث أن المعاينة تركز على أساليب وطرق تساعد الباحث للوصول إلى المعلومات حول موضوع الدراسة، وقد إعتد الباحث في دراسته على أداة الاستبيان كأداة أساسية.

استمارة الاستبيان :

هو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع والاجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في استفسارات محددة.¹ اذ هي مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتناسقة فيما بينها ، بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى اليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه . وقد تم تصميم الاستمارة بمرحلتين هما:

المرحلة الأولى: تم فيها تصميم الاستمارة من طرف الباحث ثم عرضها على المشرفة من أجل تقنينها ومراجعتها.

المرحلة الثانية: تم عرض الاستمارة على أستاذين للمراجعة أيضا، وكانت أغلب الملاحظات متعلقة بترتيب الأسئلة من حيث التقديم و التأخير، وبعد الاستشارة مع الأستاذة تم الأخذ بالتوجيهات و التصحيح وبناء الاستمارة بصفة نهائية.

وعليه فقد تم تصميم استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي كان بعضها مغلق والآخر مفتوح جاءت مقسمة على ثلاث محاور:

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية.

المحور الثاني: دور الحوافز المادية في تجسيد الثقافة التنظيمية.

المحور الثالث: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الثقافة التنظيمية.

كما تم الاستعانة بأدوات جمع البيانات : الملاحظة و المقابلة كأدوات مساعدة اضافة الى السجلات والوثائق.

¹ مروان عبد المجيد ابراهيم ، أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق ، دط، عمان ، 2000 ، ص 165.

بحيث تم الاستعانة في جمع البيانات بأدات الملاحظة منذ دخولي ولأول مرة مكان الدراسة، حيث لاحظت سلوكيات وتصرفات صادرة عن العمال حين طرحت أسئلة متعلقة بموضوع الدراسة، أبانت عن العديد من الجوانب المتعلقة بالعمل وطريقة ادائهم له.

كما تم الاستعانة بأدات المقابلة من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات المتعلقة بالموضوع، حيث أجريت مقابلة مع أحد الموظفين ومسؤول في المؤسسة، حيث تم تزويدي بمعلومات ذات أهمية استعنت بها في تحليل الجداول وتحليل وتفسير الفرضيات.

حيث اشتملت المقابلة على 10 أسئلة 4 منها وجهت الى المسؤول بالمؤسسة و6 منها الى الموظف.

الفصل الثالث

عرض البيانات وتفسير النتائج

أولاً : عرض وتحليل بيانات الدراسة

1. عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية
2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى
3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

1. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى
2. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

ثالثاً: النتيجة العامة

تمهيد :

انطلاقاً من هذه الاجراءات المنهجية للدراسة سنقوم بتحليل النسب والأرقام الإحصائية وتفسيرها سيولوجياً، واسقاط الجانب الميداني على الجانب النظري، وذلك من أجل الحصول على معلومات قيمة من شأنه أن تفيد العلم والمعرفة.

أولاً : عرض وتحليل بيانات الدراسة**1/ عرض وتحليل البيانات الخاصة بالبيانات الشخصية:****جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

النسبة %	التكرار	الجنس
56 %	14	ذكور
44%	11	إناث
100%	25	المجموع

يبين الجدول أعلاه جنس المبحوثين بحيث تعود نسبة الذكور الى 56% أما بالنسبة للإناث فقدرت ب 44%، وهذا ما يدل على أن عدد العمال الذكور في بنك التنمية المحلية بورقلة أكثر من نسبة الاناث ، فبالرغم من التفاوت الطفيف بين النسبتين يتبين أن المؤسسة لا تراعي بأهمية كبيرة لمتغير الجنس ، باعتبار أن لكل جزء داخل النسق وضيفة ياديهها.

جدول رقم (2) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
4%	1	ابتدائي
0	0	متوسط
52%	13	ثانوي
44%	11	جامعي
0	0	البدائل
100%	25	المجموع

يبين الجدول أعلاه المستوى العلمي لعمال بينك التنمية المحلية بورقلة ، بحيث قدر عدد العمال ذوي المستوى ابتدائي بعامل واحد ، بينما في المستوى المتوسط لا يوجد فيه عامل من هذا المستوى ، أما

بالنسبة للمستوى الثانوي فقدرت ب 52% كأعلى نسبة بين المستويات العلمية وهذا ما يدل على أن عدد العمال في بنك التنمية المحلية بورقلة أغلبهم من المستوى الثانوي بينما المستوى الجامعي قدر ب 44% كثاني نسبة.

الجدول رقم (3): يوضح مدى الخبرة للمبحوثين

النسبة	التكرارات	الخبرة
24%	6	أقل من 5 سنوات
44%	11	من 5 سنوات الى 10 سنوات
32%	8	من 10 سنوات فما أكثر
100%	25	المجموع

يبين الجدول أعلاه مدى خبرة المبحوثين في بنك التنمية المحلية بورقلة ، بحيث يعتبر مؤشر الخبرة مهم في تحديد أمد حياة المؤسسة ، فكانت أعلى نسبة تعود للعمال ذوي الخبرة من 5 سنوات الى 10 سنوات مما يدل على أن أغلب الموظفين في المؤسسة من ذوي الخبرة المتوسطة وهم أصحاب خبرة لا بأس بها في ميدان الشغل ويحسنون التعامل مع الأفراد ويحققون التكامل بين أجزائه، وقد يكون هذا نتيجة لسياسة التوظيف المنتهجة فيها ، وتعتبر الفئة الثانية من العمال من ذوي الخبرة 10 سنوات فما أكثر هي الركيزة فقدرت بنسبة 32% ، وأخيرا العمال من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 24% وهم الأقل خبرة مقارنة بالفئات الأخرى وهذا أمر طبيعي لكونه حديثي العهد في ميدان الشغل.

الجدول رقم (4): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (4) هل ترقية المؤسسة لك يدفعك لبذل جهد أكبر في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	22	88%
لا	3	12%
المجموع	25	100%

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تمثلت في أن ترقية المؤسسة للعامل يدفعه لبذل جهد أكبر بنسبة 88% وهذا راجع لطبيعة الانسان في أي مجال يحبذ الدعم والترقية ليقدم دوره متكامل في النسق الذي يعمل فيه ويكون العطاء وبالتالي تحقيق الغايات الاجتماعية.

أما نسبة لا فكانت أقل نسبة ب 12% تمثل عدد قليل من العمال الذين لا يرون في الترقية دافع لهم لبذل جهد أكبر في العمل وقد يرجع ذلك الى كونهم عمال حديثي العهد بالمؤسسة محبذين تحسين الأجور على حوافز أخرى.

الجدول رقم (5): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (5) هل الأجر الذي تتقاضاه مناسب للجهد الذي تبذله

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	11	44%
لا	14	56%
المجموع	25	100%

يبين الجدول أعلاه مدى رضى العاملين عن الأجر الذي يتقاضوه فكانت أعلى نسبة كانت بلا 56% والتي تمثلت في أن الأجر الذي تتقاضاه الوحدات غير مناسب للجهد الذي تبذله داخل النسق الكلي وهذا بدوره ما يؤدي الى حدوث خلل وظيفي وبالتالي تراجع أداء الموظفين داخل المؤسسة لعدم وجود توازن بين متطلبات الأجزاء مقابل دورها الوظيفي داخل النسق، ولربما يعود ذلك أن الجهد الذي تبذله الوحدات لا يتوافق مع الأجر الذي يتقاضوه أو لغلاء المعيشة ، بينما نسبة نعم فكانت ب 44% حيث يوجد من

العمال من هم راضيين عن الأجر الذي يتقاضوه ويرونه مناسب لتحسين أدائهم وهذا ربما لكونهم أصحاب مناصب راقية في المؤسسة فيرون أن الأجر مناسب للدور الذي يقومون به داخل النسق.

الجدول رقم (6): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (6) هل توفير المواصلات لك من طرف المؤسسة يشجعك على احترام أوقات العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	19	76%
لا	6	24%
المجموع	25	100%

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت ب نعم ب 76% بحيث أن توفير المواصلات من طرف المؤسسة يشجع الوحدات على احترام أوقات العمل ، كون المواصلات تقلل من عبئ التنقل الى العمل وتقليل تكلفة بالنسبة للعمال البعدين عن المؤسسة فبالنسبة توفير هذا الحافز من طرف هذه الأخيرة يساهم في انضباط واحترام الأجزاء بأوقات العمل والسعي لانجاح النسق العام.

في حين نجد أن نسبة لا كانت ب 24% ومن الممكن أن يعود ذلك أن بعض العمال يرون أن وسيلة النقل لا تعد حافزا يجعلهم يحترمون أوقات العمل مقارنة بحوافز مادية أخرى.

الجدول رقم (7) : استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (7) هل تعتقد بأن نظام المكافأة في مؤسستكم سليم لأن العامل يحصل على المنحة وفق لجهوده

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	10	40%
لا	15	60%
المجموع	25	100%

نلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول أعلى نسبة كانت لا مقدرة ب 60% بأن نظام المكافأة في المؤسسة غير سليم لأن العامل لا يحصل على المنحة وفقا لنتائجه وجهوده وهذا ممكن راجع لمستوى عمل الأفراد داخل النسق الوظيفي ، أو للخبرة أو ممكن للمستوى العلمي للموظفين الذي يلعب دورا في

حصول العامل على المنحة ، بينما الاجابة ب نعم كانت نسبتها 40% حيث يوجد من العمال داخل المؤسسة بأن توزيع المنح سليم وهذا من الممكن يعود الى كونهم من أصحاب الخبرة في المؤسسة فبالتالي هم يحصلون على منح يرونها مناسبة لأدائهم الوظيفي داخل النسق.

الجدول رقم (8): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (8) :هل قيام المؤسسة بدورات تكوين وتدريب لكم يقوي لديك الدافع للبقاء في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	18	72%
لا	7	28%
المجموع	25	100%

يتبين من خلال البيانات المعروضة أعلاه أن أعلى نسبة كانت لنعم ب 72% بحيث يرى العمال أن قيام المؤسسة بدورات تكوين وتدريب يقوي لديه الدافع للبقاء في المؤسسة من خلال أن التكوين يزيد من خبرة العامل وتأطيره بشكل جيد وفهم أسس المؤسسة كما أن التدريب يساعد الموظفين الجدد على التكيف في المؤسسة التي ينضمون اليها ويزودهم بكيفية تحسين أدائهم و يعزز ثقة العامل بمؤسسته وبالتالي الارتقاء بالمؤسسة وتحسين جودة العمل و الانتاج، في حين فئة من العمال التي ترى أن التكوين وتدريب لا يسهم في بقائها في المؤسسة حيث قدرت ب 28% كأقل نسبة من الموظفين لربما يعود ذلك لكونهم من أصحاب الخبرة في النسق أو من ذوي الخبرة المتوسطة فهم في غنى عن التكوين و التدريب . وهذا ما يتطابق مع نتائج دراسة المشابهة الأولى (تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة).

الجدول رقم (9) : استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (9) هل تحرص المؤسسة على أن يشمل نظام الحوافز جميع العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	17	68%
لا	8	32%
المجموع	25	100%

يتبين من خلال اجابات المبحوثين أعلاه أن معظم العاملين يرون بأن المؤسسة تحرص على أن يشمل نظام الحوافز كل العاملين بها فقدرت بنسبتهم 60% وذلك يوضح مدى اهتمام النسق بأجزائه وخدمتهم ما يجعل الأنساق الفرعية تكون في خدمة النسق العام وتقوم بأدوارها الوظيفية الموكلة إليها والسعي لخلق التكامل داخله ، وكذا اهتمامها بتحمل مسؤولية العمل والتفاني في أداء مهامها لفائدة النسق العام، ما من شئنه انجاح أهداف المؤسسة بحكم رضا العاملين عن نظام الحوافز المادية فيها.

أما باقي العمال الذين أجابوا ب لا فكانوا بنسبة 40% فهم من الأرجح أن يكونوا موظفين جدد لازالوا في طور التكوين والتدريب لذلك لا زال لم يشملهم نظام الحوافز المادية.

الجدول رقم (10): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (10) هل نيلك العلاوات في المؤسسة يدفعك لاحترام التوجيهات التنظيمية المعمول بها

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
96%	24	نعم
4%	1	لا
100%	25	المجموع

تشير المعطيات الكمية في الجدول أن غالبية العمال في المؤسسة أقرروا عن رضاهم عن العلاوات في هذه الأخيرة أي ما يعادل 96% من المجموع الكلي وهذا ما يجعل من الأجزاء يحترمون ويلتزمون بجميع التوجيهات التنظيمية الموجهة إليهم في إطار العمل خاصة، إذ يلتزمون بتنفيذها وتطبيقها على أكمل وجه ودون تأخير خاصة وأنهم يسعون للقيام بأدوارهم الوظيفية في النسق وتحقيق التوازن فيه.

حيث تظهر إجابات المبحوثين مدى التزامهم بتطبيق اللوائح والتعليمات التي تضمن السير الحسن للعمل، حيث أن الأنساق الفرعية غالبا ما تكون في خدمة النسق العام وتقوم بالوظيفة الاجتماعية الموكلة إليها وذلك لغرض إشباع الحاجات الاجتماعية والمحافظة على النسق العام وضمان استمراره.

إن هذا الامتثال للتوجيهات التنظيمية غالبا ما يكون له أثار ايجابية على المؤسسة وعلى سيرورة العمل فيها وذلك بتحقيق الأهداف المسطرة المحددة من طرفها.

الجدول رقم (11): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (11) هل يزيد اهتمام الادارة بأنظمة الاجازات السنوية من احترامك للوائح العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	21	%84
لا	4	%16
المجموع	25	%100

تشير المعطيات المدونة في الجدول أن 84% من المبحوثين أجابوا أن أنظمة الاجازات السنوية تزيد من احترامهم للوائح العمل.

فتظهر إجابات المبحوثين مدى التزامهم بتطبيق اللوائح والتعليمات التي تضمن السير الحسن للعمل، حيث أن قيام الأنساق الفرعية بالوظيفة الإجتماعية الموكلة إليها وذلك لاهتمام النسق باشباع حاجياتهم ومنها الاجازات السنوية ، فالبناء الإجتماعي يجب أن يتضمن مجموعة من الأنظمة المترابطة مع بعضها البعض والمتكاملة فيما بينها وهذا لا يكون إلا من خلال التعليمات واللوائح التي تحدد العمل وتضبطه. إن هذا الإمتثال الجدي للتعليمات والثقافة التنظيمية التي تدير المؤسسة غالبا ما يكون له عوائد إيجابية خاصة إذا كانت وفق مخططات استراتيجية حيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإجتماعية. أما باقي المبحوثين الذين اجابوا ب لا فكانت نسبتهم 16% الذين صرحوا أن الاجازات السنوية لا تزيد من احترامهم للوائح العمل فمن الممكن أن يرجع ذلك الى كونهم عمال جدد هدفهم تحقيق الربح المادي أكثر من غيره .

الجدول رقم (12): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (12) التامينات الصحية التي تأمنها لك المؤسسة تدفعك لتحمل مسؤوليات العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	20	%80
لا	5	%20
المجموع	25	%100

يبين الجدول أعلاه أن معظم أفراد المؤسسة يقرون بتحملهم مسؤوليات عملهم نظير حولهم على التامينات الصحية فكانت نسبتهم 80% من المجموع الكلي وهو ما يبدي الدور الفعال لحافز التامينات الحية ودفعه

للموظفين لتحمل مسؤوليات العمل.

فتمت حملت الأنساق الفرعية للنسق مسؤولياتها اتجاه الوظائف التي تأديها كلما تحسنت الخدمة الموجهة للنسق أو لزبائن المؤسسة أو لمؤسسات أخرى ، وتحسن سمعت المؤسسة وتصل هذه الأخيرة الى تجسيد الثقافة التنظيمية داخلها نظير اهتمامها بمحفز يحبذ عناصر النسق نظرا لأهميته في حياتهم. في حين من أجابوا ب لا من الموظفين كانت نسبتهم 20% وهي فئة قليلة قد لا تتوافق رغباتها في التحفيز مع مبادئ المؤسسة ومع ذلك فهي لا تعارض هذه المبادئ وتقوم بدورها داخلها دون احداث خلل في النسق.

الجدول رقم (13): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (13) هل ترى أن تفاعلك مع العاملين في المؤسسة يزيد من أدائك فيها

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	16	64%
لا	9	36%
المجموع	25	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن تفاعل الوحدة الاجتماعية داخل النسق الكلي مع باقي الوحدات يزيد من تدعيم العلاقات الاجتماعية بين هذه الأخيرة بحيث كانت النسبة العمال الذين اجابوا بنعم مقدرة ب 64% فمن الأساسيات التي تزيد من أداء الوحدة داخل النسق هي دعمه للتفاعل بين وحداتها في اطار مايسمح به القانون ما من شئنه أن يتيح لهذه الوحدات تبادل المعارف والخبرات فيما بينها لأن من بينهم أصحاب خبرة بنسب متفاوتة وبالتالي شعور العامل بروح الجماعة في العمل يزيد من مستوى أدائه. في حين من أجابوا ب لا من العمال كانوا بنسبة 36% وهؤلاء قد يكونوا عمال جدد لم يندمجوا مع العمال القدامى منهم في المؤسسة أو أنهم لديهم خلافات مع بعض منهم ما يدفعهم للانعزال عن عمال المؤسسة.

الجدول رقم (14): استجابة الباحثين لسؤال الاستمارة (14): هل المكانة الاجتماعية التي تمنحها لك المؤسسة تزيد من تمسكك بها

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	17	68%
لا	8	32%
المجموع	25	100%

يبين الجدول أعلاه أنا للمكانة الاجتماعية التي تمنحها الوظيفة للعامل تزيد من تمسكه بالمؤسسة فكانت أعلى نسبة بنعم ب 68% وهذا ما يبرز أهمية الدور الذي المكانة الاجتماعية للوحدة داخل النسق وانعكاسها عليه خارج النسق بالرفع من روحه المعنوية وشعوره بالاعتزاز نظير المكانة التي يحظى بها في المجتمع ما ينمي لديه الانتماء والولاء للمؤسسة .

بينما كانت نسبة الذين أجابوا ب لا مقدرة ب 32% التي ترى بأن المكانة الاجتماعية التي تمنحها لهم وظيفتهم لا تزيد من تمسكهم بالمؤسسة فقد يكون ذلك راجع لعدم رضاهم عن وظيفتهم التي يشتغلون فيه أو تفضيلهم لترقيات عن المناصب التي هم فيها.

الجدول رقم (15): هل تسمح لكم مؤسستكم بالمشاركة في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة	في حالة الاجابة بلا
نعم	9	36%	*طبيعة سير المؤسسة التي تتسم بالصرامة الشديدة. *التكتم عن العديد من القضايا الخاصة بطبيعة سير بعض الأمور في المؤسسة.
لا	16	64%	*كثرة المعرفة في تحقيق المصالح و الأهداف.
المجموع	25	100%	

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان أعلى نسبة كانت ب لا فقدت ب 64% بحيث يرى جل العمال أن المؤسسة لا تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار المتعلقة بمؤسستهم وقد يعود ذلك على حسب ماجاء في تعليقاتهم وما تم ملاحظته أثناء الزيارة وهو الصرامة الشديدة التي تتسم بها طبيعة سير الأمور وكذا بعض القضايا و الانشغالات في سرية تامة وكذلك كثرة المحسوبية ومن المحتمل أن تكون هذه الأسباب تجعل

العامل يفتقر للجانب المعنوي داخل المؤسسة.

في حين قدرت نسبة الذين أجابوا ب نعم 36% الذين يرون أن المؤسسة تمنحهم فرصة المشاركة في بعض الأمور المتعلقة بها ومن الأرجح أن يعود ذلك الى قرب هؤلاء من صاحب المؤسسة ، تشابك الأهداف و المصالح فيما بينهم ، الخبرة في العمل ، المستوى التعليمي.

الجدول رقم (16) : استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (16) هل تركز المؤسسة على شمولية نظام

الحوافز المعنوية لجميع العاملين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	8	32%
لا	17	68%
المجموع	25	100%

يبين الجدول أعلاه أن المؤسسة لا تعمل على الرفع من الروح المعنوية للوحدات داخلها فقد صرح أغلب العمال فيها بعدم شمولية نظام الحوافز المعنوية فيها بنسبة 68% مما يقلل من الثقة المتبادلة بين الطرفين وهذا من شأنه ان يحدث خلل وظيفي في النسق، فقلت الدعم المعنوي للعمال أو انعدامه يحبط من عزيمتهم في العمل ولا يقوي العلاقات بينهم وبين المؤسسة .

بينما من المبحوثين من رأى أن المؤسسة تعمل على الرفع من الروح المعنوية لها مما يزيد الثقة بينهم وبينها وكانوا بنسبة 44% فقد يكون هؤلاء أصحاب كفاءة عالية في العمل أو لشغلهم مناصب مهمة في المؤسسة أو أنهم من ذوي الخبرة الطويلة في المؤسسة.

الجدول رقم (17): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (17) هل تهتم الإدارة بتحسين ظروف العمل مما ينمي شعورك بالثقة اتجاهها

الاحتمالات	التكرار	النسبة	في حالة الإجابة بنعم
نعم	10	40%	عدم الاهتمام بالجانب المادي (الأجر) عدم الاهتمام بالجانب المعنوي
لا	15	60%	
المجموع	25	100%	

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت ب لا فقدت ب 60% بحيث يرى معظم العمال بالمؤسسة أنها لا تهتم بتحسين ظروف العمل داخل النسق مما ينمي شعوره بالثقة اتجاهها ومن الممكن أن يعود ذلك الى افتقار الدعم المعنوي والمادي وهو ما تنبته اجابات المبحوثين في الجدول (5).

أما بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تهتم بتحسين ظروف العمل قدرت نسبتهم ب 40% و هوأ أكسبهم ثقة اتجاهها ومن الأرجح أن يعود ذلك وحسب ما استنتج من جداول سابقة هو اختلاف مكانة العمال من عامل الى اخر ، المصالح المشتركة بين العمال والمستوى التعليمي والخبرة في العمل.

الجدول رقم (18): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (18) هل نيلك الشكر والثناء نظير مجهوداتك يزيد من اهتمامك بتحسين أدائك.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	20	80%
لا	5	20%
المجموع	25	100%

من خلال ما نلاحظه في الجدول أعلاه يتضح ان العناصر الجزئية للنسق بنسبة 80% تهتم بتحسين أدائها نظير نيلها الشكر و الثناء من طرف النسق الكلي مما ينعكس بدوره ايجابا على الأداء العام للمؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة، ويجعل من الأجزاء تقوم بأدوارها الوظيفية وتحسينها وبالتالي تحقيق الحاجات الأساسية سواء للنسق أو حاجات زبائنها.

بيد أن بعض العمال بنسبة 20% لا يرون في نيلهم الشكر والثناء محفزاً لهم لتحسين ادائهم وقد يكون هذا راجع الى ميولهم الى تحفيزات أخرى (كتحسين الراتب ...) يرونها الأنسب لتحسين أدائهم في

المؤسسة الا أن هذا لا ينفي خدمتهم للنسق.

الجدول رقم (19) : استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (19) هل اهتمام المؤسسة بمنح الشهادات التقديرية للعمال لك يزيد من ولائك لها

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	11	44%
لا	14	56%
المجموع	25	100%

يوضح الجدول أعلاه أن العمال في المؤسسة لا يرون في الشهادات التقديرية الممنوحة لهم من طرف النسق محفزاً في زيادة كفاءتهم فكانت أعلى نسبة لا مقدرة ب 56% وهذا ما يوضح أن الوحدات قد لا ترى في الشهادات التقديرية الحافز الملائم لأداء أدوارهم الوظيفية وزيادة كفاءتهم الانتاجية وهذا ما يؤدي الى حدوث خلل وظيفي وتراجع أداء هذه الأجزاء من النسق ،بينما النسبة التي أجابت بنعم فقدت ب 44% والتي ترى في الشهادات التقديرية المقدمة لهم من النسق تزيد من كفاءتهم وبالتالي زيادة انتاجهم في المؤسسة وقد يرجع هذا الى طبيعتهم وحبهم للتقدير نظير مجهوداتهم المبذولة في العمل.

الجدول رقم (20): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة (20) هل ترى أن المؤسسة تهتم بتشجيع مبادراتك وابداعاتك في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	11	44%
لا	14	56%
المجموع	25	100%

يبين الجدول أعلاه أن المؤسسة لا تهتم بتشجيع مبادرات وابداعات موظفيها فكانت الاجابة ب نعم مقدرة ب 44% وهذا من شأنه أن يقلل من أدوار الأجزاء داخل النسق وتراجع مستوى أدائهم وبالتالي حدوث خلل وظيفي وفقدان التوازن بين متطلبات الادارة ورغبات العمال داخل النسق. بينما نسبة لا كانت 56% من الوحدات ترى أن المؤسسة تدعم ابداعاتهم و مبادراتهم وقد يرجع ذلك الى أدائهم المتميز داخل النسق وبالتالي تعتمد المؤسسة على تشجيع مبادراتهم وابداعاتهم في العمل.

الجدول رقم (21): يبين ما اذ كانت المؤسسة تسمح بطرح أفكار عمالها ومشاركتها معها

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	10	40%
لا	15	60%
المجموع	25	100%

يبين الجدول أعلاه أن الإدارة لا تشجع العمال على طرح أفكارهم ومشاركتها معها حيث كانت نسبتهم 60% ومن الممكن ان يعود ذلك الى وجود خلل وظيفي داخل النسق نتيجة عدم اهتمام هذا الأخير بأفكار وحداته المكونة له ما يشعرهم بعدم وجود صدى لأفكارهم وأنها لا ترقى للاستجابة أو الطرح مما ينعكس ذلك بالسلب على أدائهم وولائهم للمؤسسة .

في حين نسبة 40% من الموظفين صرحت أن الإدارة تصغي لأفكارهم وتشاركها معهم وهذه الفئة قد تكون من ذوي الخبرة الكبيرة في المؤسسة فتكون هذه الأخيرة مضطرة للإصغاء لما يطرحونه من أفكار قد تحسن من نقائص في النسق .

الجدول رقم (22) : يبين الجدول اهتمام المدير بسماع الموضوعات التي تقع ضمن اهتمامات المرؤوسين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	9	36%
لا	16	64%
المجموع	25	100%

يبين الجدول أعلاه أن المدير لا يهتم بسماع الانشغالات التي تقع ضمن اهتمامات العاملين فكانوا بنسبة 64% من المجموع الكلي ، وهذا ما يوضح ضعف الاتصال بين النسق و أجزائه الفرعية ما من شأنه أن يحدث خلل في وضائف المؤسسة وتراجع أداء وحداتها لأن هذه الأخيرة بحكم طبيعتها عندما لا تجد اهتمام لانشغالاتها تشعر بالتذمر من العمل ما ينعكس بالسلب على دورها في أدائها لصالح النسق العام لقلة العلاقات وعدم الاستجابة اليها فيما يقع ضمن اهتمامها.

بينما صرح مجموعة من العمال بنسبة 36% أن المدير يهتم بسماع انشغالاتهم التي تهمهم وقد يرجع ذلك أنهم من أصحاب الأقدمية في المؤسسة لذلك فهو يحسن معاملاتهم بحكم أقدميتهم أو يرى أن

انشغالاتهم ذا أهمية من غيرهم.

ثانيا : مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات الجزئية :

مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

للحوافز المادية دور في تجسيد الثقافة التنظيمية.

في ضوء تحليل الفرضية الأولى ورصد البيانات و المعطيات الميدانية التي تم تحليلها و تفسيرها يتبين أن المؤسسة الاقتصادية (بنك التنمية المحلية بورقلة) تعتمد على الحوافز المادية في تعزيز الثقافة التنظيمية.

حيث تسعى لتحقيق أهدافها وتحسين مكانتها من خلال تعزيز ثقافتها التنظيمية باستراتيجيات ومحددات تتناسب مع عمالها وتزويد من كفاءتهم المهنية وترفع من مستوى أدائهم ، وذلك من خلال اعتمادها على الحوافز المادية المتمثلة:

في العلاوات الممنوحة لموظفيها التي كانت تشمل نسبة 96% من العمال، اضافة الى توفيرها للتأمينات الصحية لموظفيها التي كانت تغطي نسبة 80 % من عناصر النسق ما من شئنه الدفع بالعمال لتحمل مسؤوليات عملهم ، اضافة لقيام المؤسسة بدورات تدريب وتكوين ما يقوي الرغبة لدى العمال في البقاء في المؤسسة فكانت نسبة 72% من العمال مؤكدة لشمولية هذا الحافز عليها فهذا الحافز من شأنه أن يسهل على الوحدات التكيف مع الأدوار الوظيفية الموكلة بها وتحسينها ، كما أن توفير المواصلات للموظفين يشجعهم على احترام أوقات العمل فقد صرح عدد من العمال بنسبة 76% على أهمية المواصلات ودوره الفعال في التزامهم بأوقات العمل فهو يخفف عليهم عبئ التنقل خاصة اذا كانت مقر اقامتهم بعيدة عن المؤسسة وتقلل من تكلفة التنقل للمؤسسة ، اضافة الى اقرار الموظفين بنيلهم العلاوات السنوية بنسبة 96% ما يدفعهم ل احترام التوجيهات و اللوائح التنظيمية المعمول بها في المؤسسة ، وما يؤكد على رضى العاملين عن الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة ما تبين في الجدول (9) حيث كانت النسبة 68% من العمال تؤكد شمولية التحفيز المادي عليها، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بالحوافز المادية .

ومن خلال ما تقدم نخلص الى أن عناصر ومكونات نظام الحوافز المادية تعزز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، ولهذا فان الفرضية الأولى محققة.

2-2 للحوافز المعنوية دور في تحقيق الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.

على ضوء هذه الفرضية وبعد تحليل البيانات المستخلصة من الجداول تم التوصل الى :
 من خلال المعطيات المستخرجة من الجدول تبين أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على الحوافز المعنوية للوصول الى تجسيد الثقافة التنظيمية فيها ، وهذا ما يتضح في الجدول رقم (16) في أن نظام الحوافز المعنوية لا يشمل جميع العاملين بالمؤسسة بنسبة () فهذه الأخيرة لا تولي لهذا النوع من الحوافز قيمة مقارنة بالحوافز المادية وقد يرجع ذلك الى سياستها أو مبادئها العامة ، فنلاحظ من خلال الجداول أن الحوافز المعنوية لا تكاد تكون أو تطبق في النسق ، ففي الجدول رقم (13) والذي يبين شمولية نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة تبين أن نسبة العمال الذين يشملهم هذا النظام وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالمجموع الكلي تؤكد على نقص تطبيق الحوافز المعنوية في المؤسسة وهو ما توضحه تحليلات الجداول :
 . ففي الجدول رقم (13) تبين أن المؤسسة لا تشجع على العمل بروح الجماعة ما من شأنه أن يحدث الشعور بالاغتراب لدى الموظفين بالمؤسسة حيث كانت نسبتهم .

وفي الجدول (15) يتضح أن المؤسسة لا تسمح لعمالها بالمشاركة في اتخاذ القرار فقد أقر عدد من العمال بنسبة (64%) ما يبين صرامة هذه المؤسسة وتجاهلها لوحدها في المشاركة في القرار ما من شأنه أن يحدث خلل في العلاقات بينهم.

وفي الجدول (17) يبين ان المؤسسة لا تهتم بتحسين ظروف العمل فصرح الموظفين بنسبة (60%) بهذا ، ما يضعف من اداء هؤلاء داخل النسق لعدم ارتياحهم في العمل

وفي الجدول (20) تبين من خلال اجابات الباحثين ان مؤسستهم لا تهتم بتشجيع مبادراتهم وابداعاتهم فقد بلغت نسبتهم (56%) وهذا من شأنه ان يحدث خلل داخل النسق العام.

وفي الجدول (21) يبين من خلال اجابات الباحثين ان الإدارة لا تهتم بطرح افكارهم ومشاركتها معها بنسبة 60% ويعود ذلك الى وجود خلل وظيفي داخل النسق نتيجة عدم اهتمام هذه الأخيرة بأفكار وحداته.

وفي الجدول (22) يتبين من خلال الجدول أن المدير لا يهتم بسماع الموضوعات التي تقع ضمن اهتمامات المرؤوسين فقد صرح مجموعة من الباحثين بنسبة 64% بذلك ما يبين أن العلاقة بين النسق و أجزائه غير متكامل وبالتالي عدم تكامل الأنساق الاجتماعية.

من خلال تحليلات الجداول يتبين أن صحة الفرضية أثبتت بصفة جزئية فالمؤسسة لا تعتمد على الحوافز المعنوية بصفة كاملة في تحقيق الثقافة التنظيمية بين وحداتها داخل النسق وهذا ما أحدث خلل وعدم

اتزان الأدوار و الوظائف وهذا ما أثبتته اجابة المبحوثين.

النتيجة العامة للدراسة :

من خلال النتائج المستخلصة والمتوصل إليها يمكن الوقوف على صحة الفرضية العامة التي انطلقت منها الدراسة وهي أن للحوافز دور في تعزيز الثقافة التنظيمية في بنك التنمية المحلية بورقلة وبالخصوص الحوافز المادية على حساب الحوافز المعنوية ، باعتبار أن الحوافز هي المحرك للمورد البشري في المؤسسة و الدافع له نحو تحقيق أهدافه وأهداف النسق ويتبين ذلك من خلال الرفع من الإنتاجية والأداء، روح الانتماء والولاء والشعور بالراحة والطمأنينة وهو بدوره يؤدي الى خلق الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة .

الخاتمة

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، يمكن القول أن التحفيز هو المحرك الأساسي التي تعتمد عليه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، كونه يؤثر على العامل والمؤسسة في آن واحد، وهذا ما يزيد من دافعية العمال وشعورهم بالانتماء والولاء، مما يخلق لديهم ثقافة تنظيمية تتلاءم مع القيم والعادات الموجودة داخل المؤسسة، وتوفر لهم مناخا تنظيميا جيدا. ان الحوافز تدفع بالعمال الى تحقيق أفضل الأداء كما ونوعا، وتقديم أفضل الخدمات، فالحوافز المادية والمعنوية ترفع من مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، وتمكنه من الوفاء والالتزام والإخلاص والتفاني في خدمة المؤسسة، وتحقيق رضى العامل، وهذا ما يساعد على حل المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسة، فالحوافز من أهم عوامل نجاح المؤسسة.

ومن خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة بنك التنمية المحلية بورقلة بينت النتيجة العامة للدراسة أن المؤسسة تحتوي على منظومة الحوافز المادية والمعنوية، بحيث تعتمد عليهما بنسب متفاوتة في تعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة وهو ما تحقق وفي الأخير يمكن الإشارة الى أن هذا البحث يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية ويحتاج لدراسات متواصلة لأنه يثير قضايا عديدة قابلة للدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع.

أولاً: القواميس:

1. الفيروز أبادي ، القاموس المحيط ، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، لبنان 2005.
2. د عدنان أبو مصلح : معجم علم اجتماع ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1، الأردن ، ص 158.
3. لويس معلوف ، المنجد في اللغة والأدب والعلوم ، دار المشرق للنشر ، ط 36 ، بيروت 2002.

ثانياً: قائمة الكتب:

4. ادجار شاين، الثقافة التنظيمية و القيادة ، ترجمة : محمد منير الأصبحي ومحمد شحاته وهبي ، معهد الادارة العامة ، دط، الرياض،السعودية، 2011.
5. اسماعيل علي سعد ، المعجم النقدي لعلم اجتماع ، مجد للنشر و التوزيع ، بيروت 2007.
6. بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، الجزائر 2012.
7. حسن عماد مكاوي ، ليلي حسين السيد ، الاتصال ونظرياته المعاصرة ،الدار المصرية اللبنانية ،دط،القاهرة 2006.
8. خالد عبد الرحيم الهبتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر وتوزيع ، ط2 ، عمان 2005.
9. دنيس كوش : مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، ترجمة منير السعيداني ، مراجعة الطاهر لبيب ، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت - لبنان، 2007.
10. رشيد زرواتي ،تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط3 ، الجزائر، 2005.
11. سعيد سبعون ، حفيضة جرادي ، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصبة للنشر ، دط، الجزائر ، 2012 .
12. عامر مصباح ، منهجية اعداد البحوث الجامعية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، دط ، الرغاية ، الجزائر ، 2006.
13. فاضلي ادريس ، الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية ، دط ، بن عكنون ، الجزائر، 2006.
14. كمال ايت منصور، منهجية اعداد بحث علمي ، دار الهدى، دط، الجزائر، 2003
15. محمد علي محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، دط، لبنان، 1982،
16. محمد عباس سهيلة ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان 2004.
17. محمد عبد الحميد ، البحث العلمي في الدراسات الاعلامية ، عالم الكتب للنشر ، دط ، القاهرة

2004.

18. مروان عبد المجيد ابراهيم ، أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق ، دط، عمان ، 2000.

19. منصور فهمي ، ادارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، ط1 ، القاهرة 1982.

20. موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة مجموعة من الباحثين، دار القصبه للنشر ، دط، الجزائر ، 2004.

21. موسى اللوزي ، التطور التنظيمي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، دط، عمان ، 2003 .

22. مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، ط1 ،الأردن 2005 .

23. د يوسف حجيم الطائي ، د هاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية ، قضايا معاصرة فالفكر الاداري ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 عمان 2015.

ثالثا: قائمة المجلات:

24. عزاوي عمر ، عجلة محمد ، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية ، رؤية مستقبلية ، مجلة الباحث ، العدد 4 ، 2006.

25. موسى اللوزي ، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل ، عمان ، مجلة البحث العلمي ،العدد 6، 1995.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية



قسم : علم الاجتماع والديموغرافيا
التخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية ببنك التنمية المحلية بورقلة BDL

اشراف :

د.زموري زينب

اعداد الطالب :

دريد عمر أمين

في اطار تقديم رسالة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل يشرفني أن أتقدم الى سيادتكم بهذه الاستمارة والتي أرجو أن تحظى باهتمامكم ومساعدتكم ، وذلك بوضع الاشارة (X) في المكان المناسب ، ونحيطكم علما ان هذه المعلومات لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي .

المحور الأول:البيانات الشخصية :

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- المستوى العلمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- البيديل
- 3- الخبرة : أقل من 5سنوات من 5سنوات الى 10 سنوات من 10 فما أكثر

المحور الثاني: للحوافز المادية دور في تجسيد الثقافة التنظيمية لدى العاملين

4- هل ترقية المؤسسة لك يدفعك نحو بذل جهد أكبر في العمل. نعم لا

5- هل الأجر الذي تتقاضاه مناسب للمجهود الذي تبذله. نعم لا

6- هل توفير المواصلات لك من طرف المؤسسة يشجعك على احترام أوقات العمل.

نعم لا

7- هل تعتقد بأن نظام المكافأة في مؤسستكم سليم لأن العامل يحصل على المنحة وفقاً لنتائجه

وجهوده. نعم لا

8- هل قيام المؤسسة بدورات تكوين وتدريب لكم يقوي لديك الدافع في البقاء في المؤسسة.

نعم لا

9- هل تحرص المؤسسة على ان يشمل نظام الحوافز المادية جميع العاملين. نعم لا

10- هل نيلك العلاوات في المؤسسة يدفعك لاحترام التوجيهات التنظيمية المعمول بها.

نعم لا

11- اهتمام الادارة بأنظمة الاجازات السنوية يزيد من احترامك للوائح العمل.

نعم لا

12- التأمينات الصحية التي تأمنها المؤسسة لك تدفعك لتحمل مسؤوليات العمل.

نعم لا

المحور الثالث : للحوافز المعنوية دور في التزام العمال بالثقافة التنظيمية

13- هل تعتقد أن تفاعلك في المؤسسة يساهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية بينك وبين العمال.

نعم لا

14- الا تعتقد أن المكانة الاجتماعية التي تقدمها لك وظيفتك تزيد من تمسكك بالمؤسسة.

نعم لا

15- هل ادارة مؤسستكم تسمح لكم بالمشاركة في اتخاذ القرار . نعم لا
اذا كانت الاجابة بلا : علل ...

16- هل تركز المؤسسة على شمولية نظام الحوافز المعنوية لجميع العاملين .
نعم لا

17- هل تهتم ادارة المؤسسة بتحسين ظروف العمل مما ينمي شعورك بالثقة اتجاهها .
نعم لا

اذا كانت الاجابة بلا : علل

18- نيلك الثناء والشكر نظير مجهوداتك تزيد من اهتمامك بتحسين أدائك .
نعم لا

19- اهتمام المؤسسة بمنح الشهادات التقديرية للعمال يزيد من كفاءتهم .
نعم لا

20- هل ترى أن هناك اهتمام في مؤسستكم بالعاملين وتشجيع لمبادراتهم و ابداعاتهم .
نعم لا

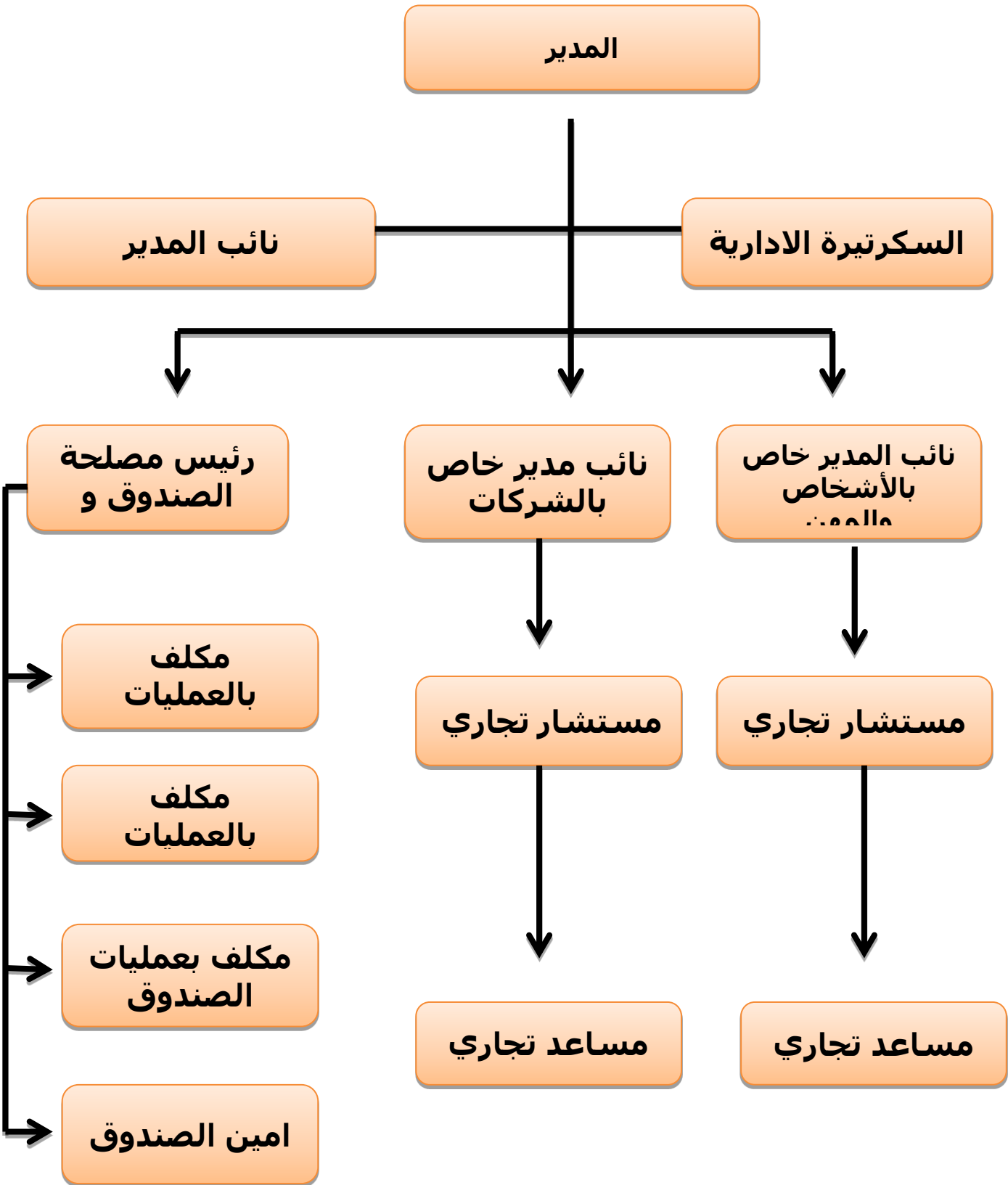
21- كثيرا ما يمكنك طرح أفكار ومشاركتها مع الادارة .

نعم لا

22- هل يهتم المدير بسماع الموضوعات التي تقع ضمن اهتمامات المرؤوسين .

نعم لا

الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية - BDL وكالة ورقلة



دليل المقابلة:

- 1) كم من موظف يوجد بالمؤسسة؟
- 2) ما هو أدنى مستوى تعليمي في مؤسستكم؟
- 3) ما هي المعايير التي تعتمدون عليها في التوظيف؟
- 4) ما نوع الحوافز الموجودة في المؤسسة؟
- 5) أي حافز يفضل العامل؟
- 6) هل أنت راضي عن التحفيز أم لا ؟
- 7) أي نوع من الحوافز يرضيك في المؤسسة ؟
- 8) هل تعتبر أن التحفيز هو الذي يحقق الثقافة التنظيمية ؟
- 9) هل ترى أن التحفيز يخضع لشروط عند توزيعه ؟
- 10) ما هي الاقتراحات و التوجيهات لتحسين التحفيز في المؤسسة؟

تعتبر الحوافز موضوعا تناوله الكثير من العلماء والباحثين في مجال الادارة ، نظرا للدور الذي تلعبه في التسيير والتنمية بحيث أنها تعتبر المعزز للثقافة التنظيمية والمجسدة لها. تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية ومنه تم طرح التساؤل التالي :

-هل تعزز الحوافز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة؟

حيث يقودنا هذا التساؤل لطرح فرضيات على النحو التالي:

1. للحوافز المادية دور في تجسيد الثقافة التنظيمية في المؤسسة

2. للحوافز المعنوية دور في تحقيق الثقافة التنظيمية بالمؤسسة

وللإجابة على الفرضيات قمنا باتباع الاجراءات المنهجية و المتمثلة في الاستمارة و المنهج الوصفي ، في حين ظم مجتمع البحث 25 مفردة عن طريق المسح الشامل، وبعد الاثراء النظري والدراسة الميدانية توصلت الدراسة الى النتيجة العامة التالية : أن الحوافز تعزز من ثقافة التنظيمية للمؤسسة وبالخصوص المادية منها.

الكلمات المفتاحية :

الثقافة، الثقافة التنظيمية، الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية.

Abstract:

Incentives are a topic that has been addressed by many scholars and researchers in the field of management due to the role they play in management and development as they are considered to enhance organizational and embodied culture.

This study aims to identify the role of incentives in enhancing organizational culture in the economic company and from it the following question:

-do incentives enhance organizational culture in the economic company?

Hypotheses as follows:

material incentives have a role in embodying organizing organizational culture in the enterprise

moral incentives have a role in embodying organizational culture in enterprise.

En order to answer the hypotheses we followed the methodological procedures that represented in the questionnaire and descriptive approach while the research community organized 25 items through a comprehensive survey and field study reached the following general conclusion: that incentives enhance organizational culture of the company especially the material ones.

Key words:

Culture- organizational culture- incentives-material incentives-moral incentives.