

أثر الحوافز على الإثراء الوظيفي للموظفين في القطاع العام: الثقافة التنظيمية متغير معدّل

علي إبراهيم علي السمارة

أ.د. بلقاسم بشيني

جامعة تونس/ مدرسة الدكتوراه في علوم التصرف

تاريخ قبول البحث: 2025 / 6 / 16

تاريخ استلام البحث: 2025 / 4 / 20

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وبيان أثر الحوافز بأشكالها (المادية والمعنوية) على الإثراء الوظيفي بأبعاده المختلفة المتمثلة بـ (تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية العمل، الاستقلالية، التغذية الراجعة) وبيان فيما لو كانت الثقافة التنظيمية تؤثر على العلاقة بين برامج الحوافز والإثراء الوظيفي بصفاتها متغير معدّل على العلاقة، وتم تطبيق الدراسة على وزارة التنمية الاجتماعية ممثلة للقطاع العام في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمنا أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة بلغت (332) موظفًا وموظفة من وزارة التنمية الاجتماعية في إقليم شمال الأردن، واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS version 25، وبرمجية excel لتطبيق المعادلات الأولية والرسومات البيانية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر دال احصائياً للحوافز على الإثراء الوظيفي لدى الموظفين، وأن الثقافة التنظيمية تُعدّل في العلاقة بين برنامج الحوافز والإثراء الوظيفي لدى الموظفين، وقد اوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة تعزيز البرامج تدريبية بما يكسب الموظفين المعارف والمهارات التي ترفع كفاءتهم ومهارتهم. وزيادة درجة الاستقلالية في العمل والابتعاد عن المركزية والبيروقراطية في العمل وعلى الوزارة التوسع في تطبيق الإثراء الوظيفي فيها ومتابعة الموظفين ومساعدتهم في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم والعمل على تحسينها.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز، الإثراء الوظيفي، الثقافة التنظيمية، وزارة التنمية الاجتماعية.

**Abstract:**

This study aimed to analyze and demonstrate the impact of incentives in their various forms (material and moral) on job enrichment in its various dimensions represented by (skill diversity, task definition, work importance, autonomy, feedback) and to demonstrate whether organizational culture affects the relationship between incentive programs and job enrichment as a moderating variable on the relationship. The study was applied to the Ministry of Social Development, representing the public sector in Jordan. To achieve the study objective, we used a questionnaire to collect primary data from a sample of (332) male and female employees from the Ministry of Social Development in the Northern Jordan region, and used the statistical analysis program SPSS version 25, and Excel software to apply the initial equations and graphs. The study reached the most important results: There is a statistically significant effect of incentives on job enrichment among employees, and that organizational culture moderates the relationship between incentive programs and job enrichment among employees. The study recommended several recommendations, the most important of which are: The need to enhance training programs to provide employees with the knowledge and skills that raise their efficiency and skills. Increasing the degree of independence at work and moving away from centralization and bureaucracy at work. The Ministry must expand the application of job enrichment within it, monitor employees, and help them identify their strengths and weaknesses and work to improve them.

**Keywords:** Incentives, job enrichment, organizational culture, Ministry of Social Development.

## المقدمة:

يعد المورد البشري من أهم العوامل المؤثرة على نجاح المنظمات المختلفة، واهتمام المنظمات بتطويره وارتفاع أدائه وجودته لا بد أن يكون في مقدمة أولوية المنظمات الناجحة (حريم، 2006).

يُعد الإثراء الوظيفي من الأشكال المعروفة لإعادة تصميم الوظائف في العصر الحالي، وذلك بهدف تنويع المهام والأنشطة الوظيفية للأفراد الموظفين من ناحية والعمل على زيادة حرية الأفراد الموظفين في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم، من ناحية أخرى، وكل هذا يرفع دافعية الأفراد نحو العمل ويزيد من إنتاجيتهم.

وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في نظام منظمات الأعمال العامة والخاصة، وتهتم به المنظمات على اختلافها لكونه الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمة، ويؤثر على علاقاتها مع غيرها من المنظمات والموظفين والمتعاملين معها.

ونظراً لقناعة الإدارات الواعية أن الإنسان هو ثروة المنظمات الحقيقية فإنها تهتم بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وأفكار وسياسات واتجاهات وعادات تؤثر على الموظفين في المنظمة وتؤثر على مخرجات وظائفهم إيجاباً أو سلباً، خاصة أنها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك بناء مجتمع المنظمة (جلاب، 2011). وجاء البحث لبيان أثر الحوافز المادية والمعنوية على الإثراء الوظيفي، وبيان الأثر أيضاً من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير معدّل على الدراسة، كما سعى للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما هو تأثير برامج الحوافز (المادية والمعنوية) على إثراء الوظائف للموظفين في ظل الدور المعدّل للثقافة التنظيمية في القطاع العام؟

### الدراسات السابقة

دراسة سالم وآخرون، (2024)، والتي تهدف إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تحفيز التوجه الإبداعي بشركات السياحة المصرية، وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع ودعم الإدارة العليا بشركات السياحة المصرية بتبني الأفكار الإبداعية الجديدة وتقديم الدورات التدريبية بخصوص الثقافات التنظيمية وأهمية تطبيقها.

دراسة مصطفى وآخرون (2023)، التي هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية البيئية على جودة الخدمات الالكترونية في دائرة الجوازات المصرية وذلك من خلال تحديد طبيعة عمل الإدارات المعنية وعلاقة ذلك بالثقافة التنظيمية، وقد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق جودة الخدمات الالكترونية لدى عينة الدراسة، فأوصت الدراسة بتعميم فكر الثقافة التنظيمية في جميع المصالح الحكومية والاستفادة من الأبحاث العلمية في الموضوع، مع مراعاة التوازن في مشاركة جميع الموظفين في وضع الخطط الكفيلة بتحقيق اهداف المنظمة.

دراسة Indra et,al. (2023) والتي تهدف إلى تحليل تأثير القيادة والتحفيز والمكثف على أداء الموظفين في قسم عمليات بولدا كيبيري. استخدمت من أدوات البحث المقابلات والاستبيانات. تم الحصول على نتائج

أهمها أن الدافع له تأثير كبير على أداء الموظفين، بينما وجدت النتائج أنه ليس للحوافز تأثير كبير على أداء الموظفين.

دراسة الرشيد وآخرون (2022)، للتعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية والعلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وكفاءة أداء الكوادر الصحية، وعليه أوصت الدراسة بضرورة التوعية بمفهوم الحوافز المادية والمعنوية وتعزيزها لدى الكوادر الصحية في القطاع الحكومي، ومنح الترقّيات وفقاً للأداء المتميز وعدم الاعتماد فقط على الأقدمية.

بحث Iman et, al. 2021 بعنوان: الإثراء الوظيفي والتمكين والالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للحوافز الوظيفي والرضا الوظيفي، الذي هدف إلى تحليل تأثير الإثراء الوظيفي والتمكين على الالتزام التنظيمي. وفحص دور الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي كمتغيرات وسيطة في تأثير الإثراء الوظيفي وتمكين الموظفين على الالتزام التنظيمي. وأظهرت النتائج أن: الإثراء الوظيفي له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي؛ تمكين الموظفين ليس له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي. الحافز الوظيفي والرضا الوظيفي يتوسطان جزئياً في تأثير الإثراء الوظيفي على الالتزام التنظيمي. والتحفيز الوظيفي والرضا الوظيفي يتوسطان بشكل كامل تأثير تمكين الموظف على الالتزام التنظيمي.

دراسة الصمادي، (2020)، التي بحثت في أثر الحوافز على الإثراء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الصحة الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الإثراء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الصحة في الأردن. وعليه فقد أوصت بضرورة توفير برامج تدريبية

وورشات عمل تكسب الموظفين المعارف والمهارات المتنوعة التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم وتحسين أدائهم وزيادة درجة الاستقلالية في العمل.

دراسة مرماط، (2016)، التي هدفت إلى معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل التحفيز المعنوي داخل المنظمات، بالإضافة إلى البحث في دور التحفيز في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، وقد اثبتت الدراسة أن قوة المنظمة تكمن في أفرادها أكثر منها في الأنظمة والإجراءات، وأن المنظمة التي تستطيع رفع روح أفرادها المعنوية هي المنظمة القادرة على تدعيم مركزها التنافسي ومقابلة التحديات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. واوصت الدراسة انه لا بد من تعزيز السلوك الإيجابي من خلال الاعتماد على المعرفة المبدئية بقيم العمال، وتحفيزهم عن طريق تعزيز القيم لديهم بمختلف الأساليب المعنوية.

دراسة (2015) Larry التي قارنت بين توجه الموظفين نحو الاختيار بين برامج مكافآت المعلمين (الحوافز المادية) وبين فرص التغييرات في الوظائف للمعلمين أو تطويرها (الإثراء الوظيفي) وتحليل النتائج بعد اختيار إحدى المكافأتين (السفر إلى مؤتمرات التدريب المهني أو الحافز المادي). وتم اجراء التحليل وفق أربعة معايير هي (السفر لمؤتمرات التدريب المهني، إجراء ورش عمل تدريبية محلية، إعادة تصميم المناهج، تدريس مواد عملية) توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن المعلمين الذين اختاروا الإثراء الوظيفي (السفر المهني للتدريب كمكافأة) كان عددهم أكبر بنسبة 7:10 عند مقارنتهم بالمعلمين الذين اختاروا النقد كمكافأة، فخرجت بضرورة إدراك قوة وتأثيرات المحفزات الذاتية مقارنة بعوامل المحفزات المادية، مثل المال.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

رغم تعدد الدراسات التي تناولت أثر الحوافز على مخرجات العمل المختلفة، ومن بينها الإثراء الوظيفي، إلا أن الغالبية العظمى من هذه الدراسات اعتمدت على مقارنة أحادية البعد، إذ ركزت على العلاقة المباشرة

بين الحوافز والإثراء الوظيفي، دون التطرق إلى الظروف المؤسسية أو الثقافية التي قد تُعدّل أو تُعيد تشكيل هذا الأثر. كما أن عددًا من هذه الدراسات استخدم نماذج تحليلية تقليدية لا تأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين المتغيرات التنظيمية.

في هذا السياق، جاء بحثنا ليُقدم مقارنة متقدمة نسبيًا من خلال إدخال الثقافة التنظيمية كمتغير معدّل.

### الإطار النظري للدراسة

#### أولاً: الحوافز

لا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالشكل المناسب والأمثل دون توافر المصادقية في التطبيق والتنفيذ، حيث اعتبرها الباحثون بمثابة المقابل للأداء المتميز والتي يشعر الموظف من خلالها بالتعزيز والانصاف والعدالة في المعاملة مقارنة مع الموظفين الآخرين في نفس جماعة العمل، والذين قد لا يؤديون نفس المهام وبنفس الكفاءة (ماهر، 2010).

وعرفت الحوافز بأنها مجموعة المؤثرات التي يتم استخدامها لإثارة دافعية الأفراد، حيث انها مؤثرات خارجية من شأنها ان تحرك السلوك الذاتي تجاه اشباع حاجات معينة يرغب الأفراد بالحصول عليها (جراح والمطيري، 2022). كما قال عباس (2021) أنها ذلك المُثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلاله اهداف المنظمة والفرد على حد سواء.

وتعتبر الحوافز أداة مهمة للإدارات في أي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها لتنظيم سلوك الموظفين نحو أنفسهم ونحو زملائهم ونحو المنظمة وأهدافها وعملياتها، وبالتالي فإن للحوافز دور مهم في حث

الموظفين على العمل وتحسين الأداء، وعليه فإنه من المهم ان يكون الفرد قادرًا على العمل، وملتحمًا لأدائه وراغبًا في تحقيقه بأقصى كفاءة ممكنة. (الشرعة، 2014)

كما تهدف الحوافز إلى تحقيق أهداف أشملها حيمودة (2017)، بما يلي:

- ضمان قدر مقبول من الموازنة بين أهداف المنظمة واحتياجات الموظفين ومطالبهم الأساسية، بحيث تسمح المنظمة بتعزيز انتماء الموظفين لها، وشحن هممهم وحماسهم لأداء وظائفهم بفعالية وبما يحقق أهداف المنظمة ويضمن للموظفين استقرارهم ورضاهم الوظيفي.
- تقليص الفائض من العمل، مثل تخفيض التكاليف وكمية الخامات.
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة بالاستناد إلى موظفين متحفزين لتقديم مستويات أداء عالية مع الحفاظ على درجة اتقان مميزة.
- اشباع حاجات الموظفين المادية والمعنوية، وإيجاد أفضل الطرق والأساليب في أداء العمل. ويمكن تقسيم الحوافز الى عدة اقسام وفق الاتجاه الإداري لها، فمثلا تقسم إلى حوافز مادية ومعنوية. الحوافز المادية: "مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث انها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه اشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها. الطائي والعبادي (2018) ومن أشكالها: الأجر اليومي، الأجر الشهري، العلاوات السنوية، الأجر بالقطعة، المكافآت النوعية، مكافأة الموظف، مكافأة الانضباط، العمولات، ومكافأة نهاية الخدمة. (تركي، 2015) أما الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة الموظفين وتحفيزهم على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام الفرد كإنسان له أحاسيس وآمال وطموحات يسعى إلى تحقيقها

من خلال العمل. المغربي (2016). ومن أهم أشكالها: المشاركة في اتخاذ القرارات، مكافأة مدة الخدمة، رسائل الشكر والتقدير، دوافع نفسية، دوافع اجتماعية، الدورات التدريبية الداخلية، والترقيات. (الدهان وآخرون، 2018).

كما قسم بعض الباحثين الحوافز من حيث أثرها وفعاليتها إلى قسمين Campos-Mercade et al.(2021): الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تعتمد على مبدأ الثواب، والحوافز السلبية: والتي تعتمد أسلوب العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد.

وهناك عدة طرق تتبعها الإدارات المختلفة في تصميم نظام الحوافز بما يلبي احتياجاتها ويحقق أهدافها، ولكن هناك خطوات أساسية يجب ان تتبعها جميع المنظمات لتصميم نظام حوافز جيد وعملي قابل للتطبيق وهي:

أولاً: مرحلة الدراسة والإعداد: حيث تقوم المنظمة بدراسة تفصيلية تتضمن جميع العوامل الإدارية والاقتصادية والقانوني والإنسانية، تراعي فيها طبيعة العاملين فيها ودوافعهم واحتياجاتهم، والخطط البديلة في حال التغييرات التي تطرأ عليها.

ثانياً: مرحلة التخطيط: وفي هذه المرحلة يتم تصنيف وتبويب البيانات التي تم جمعها في مختلف الإدارات وإجراء التحليلات اللازمة لها بقصد فهم دلالاتها وأبعادها، ثم وضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز المناسب.

ثالثاً: المرحلة التجريبية: وهي المرحلة التي تسبق التنفيذ، ولا بد من القيام بها لتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، وأخذ تغذية راجعة حولها فيما لو كانت بحاجة لبعض التعديلات.

رابعاً: وهي مرحلة التنفيذ والمتابعة: وتتم هذه المرحلة في ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، بعد اجراء التعديلات إن وجدت بناء على المرحلة التجريبية، وتقوم الإدارة المسؤولة بمتابعة التنفيذ للوقوف على مدى ملاءمة النظام في التنفيذ وتقييمه واتخاذ ما يلزم في حال حدوث أي خلل وذلك لضمان فعالية النظام وضمان استمراره ونجاحه.

#### ثانياً: الإثراء الوظيفي.

عرفته (Iman et,al. (2021) بأنه أداة أساسية للإدارة لتوفير دافع للموظفين نحو أداء أفضل، ويتمثل في طلب صاحب العمل لأعمال إضافية من الموظفين بهدف جعل الوظائف أكثر إثارة للاهتمام، وذات مغزى، وأكثر تحدياً ومسؤوليةً في الوظيفة. وقال حسين (2020) انه، إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها العامل بشكل يجعل فيها التحدي الذي يشبع الدافعية، ويتغلب على روح الملل والروتين الذي يصاحب الأعمال البسيطة المتكررة.

والإثراء الوظيفي دافع مهم لتنمية مهارات الأفراد العاملين وزيادة قدراتهم للوصول إلى جميع أبعاد مكان عمله، كما تعتبر أسلوباً عسرياً تتبعه الإدارات لتصميم وإعادة تصميم الوظائف بشكل يساعد على التخلص من الروتين الذي يقتل الابتكار في العمل. وفي ظل غياب الإثراء الوظيفي سيكون من الصعب الحصول على أفراد عاملين ذوي مستوى أداء مرتفع (Chaudhary 2016).

ويسعى الإثراء الوظيفي إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها وأشملها ما جاء في حسين

(2020):

- 1- تحفيز الموظف لأداء عمله عن طريق التركيز على الدوافع الداخلية أكثر من الخارجية باعتبارها الأقوى لأنها تنمي الالتزام والحماس وتشبع حاجات إثبات الذات.
  - 2- توفير فرص أكبر للموظف للتدريب على تحمل المسؤولية في تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم الوظيفة.
  - 3- إكساب الموظف استقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنطاق وظيفته.
  - 4- زيادة رضا الموظف ورفع معنوياته واشباع حاجاته.
  - 5- زيادة الكفاءة والفاعلية عن طريق تحقيق مستوى عمل متميز مستند إلى اشراك الموظف في تصميم وتنفيذ الوظيفة وتقييم أدائه.
  - 6- زيادة دافعية الموظفين ورضاهم الوظيفي وشعورهم بالانتماء.
- ومن المهم التمييز بين الإثراء الوظيفي كآلية تنظيمية، والتحفيز كأثر نفسي ناتج عنها. فالإثراء يُعد مدخلاً تنظيمياً ضمن نظرية خصائص الوظيفة، بينما التحفيز هو نتيجة نفسية ناتجة عن زيادة إدراك الموظف لمعنى عمله، ومسؤوليته عن نتائجه، وفرصه في النمو والتطور. (Deci & Ryan (2000).
- بالتالي، فإن التحفيز - لا سيما المعنوي منه - لا يُعد مرادفاً للإثراء، بل أحد نتائجه الطبيعية حين يشعر الموظف أن عمله ذو معنى وأن المنظمة تعتمد عليه في مواقع متعددة وتُشركه في اتخاذ القرار. ومن هذا المنطلق، فإن الإثراء يسهم في تحقيق التحفيز، لكنه لا يقتصر عليه، إذ يمتد أثره أيضاً ليشمل بناء مرونة تنظيمية من خلال إعداد كوادر قيادية من الصف الثاني، وزيادة جاهزية المنظمة لمواجهة الطوارئ والتغيرات المفاجئة Herzberg (1968).

هناك العديد من الطرق والأساليب التي تستخدم لإثراء الوظيفة، سنكتفي بذكر ما جاء في (Sharma & Raval, 2016)؛ لارتباطها مباشرة بمؤشرات الإثراء الوظيفي:

- إنشاء فرق عمل مستقلة: يتم ذلك عن طريق تحديد هدف للفريق، وجعل أعضاء الفريق مسؤولين عن توزيع وتحديد مهام العمل، والجدول الزمنية، مما يزيد من دافعيتهم وحس المسؤولية والقيادة لديهم.
- الجمع بين المهام: وهي استراتيجية تقوم على أساس الجمع بين أنشطة العمل لتوفير مهمة عمل أكثر تحدياً وتعقيداً.
- دوران العمل: إعطاء الموظفين الفرصة لاستخدام مهارات متنوعة، وأداء أنواع مختلفة من العمل في مختلف الأماكن في المنظمة نفسها.
- إعادة توزيع السلطة والمسؤولية: منح المزيد من الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وإعادة توزيع الرقابة.
- تنفيذ إدارة التشاركية: السماح لأعضاء الفريق للمشاركة في صنع القرار، وهي وسيلة ممتازة لتواصل الفرد مع أعضاء فريقه حيث تعتبر مدخلاتهم مهمة.
- زيادة التغذية الراجعة: التأكد من أن الأفراد يستطيعون تقييم عملهم، وإعطائهم الفرصة لتصحيح أخطائهم ومراقبة ردود الفعل الموجهة من الموظف.
- وكغيره من البرامج يواجه تطبيق الإثراء الوظيفي في المنظمات بعض المعوقات التي تحول دون تطبيقه، أو تؤدي إلى تطبيقه بشكل غير مناسب، قال (Gumming and Worley, 2015) أن هناك أربعة برامج أو أنظمة في المنظمات يمكن أن تقيد تنفيذ الإثراء الوظيفي:

- 1- نظام الموارد البشرية: قد يُقيد نظام الموارد البشرية مهمة تنفيذ إثراء الوظائف من خلال وضع وصف وظيفي رسمي محدد بشكل صارم، خال من المرونة في التغيير من الواجبات والمهام الوظيفية.
- 2- النظام التقني: يمكن لتقنية أي منظمة أن تحد من الإثراء الوظيفي، من خلال تقييد الطرق التي يمكن من خلالها تغيير الوظيفي، أو التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة قد تضع سقفاً للإثراء الوظيفي، ففي هذه الحالة يكون العمل مُثَرَى بطبيعة الحال، لذلك لا يمكن الحصول على المزيد من التدخل لإثرائه.
- 3- نظام الإشراف: يحد المشرف من مقدار الاستقلالية والتغذية الراجعة التي يمكن ان تعطى للعاملين بشكل كبير، فعندما يستخدم المشرفون أساليب أوتوقراطية، ويتحكم بالتغذية الراجعة، فإن إثراء الوظيفة يصبح صعب التطبيق، إن لم يكن مستحيلاً.
- 4- نظام التحكم: يمكن لبعض أنظمة التحكم الصارمة مثل الميزانية، تقارير الإنتاج، البرامج والممارسات المحاسبية أن تقلل أو تحد من التحدي والإثراء في الوظائف داخل المنظمة.
- ولدراسة الإثراء الوظيفي لا بد من تحديد الأبعاد التي تشكل في مجموعها الإثراء الوظيفي ونتائجه وآثاره، وتمثلت فيما يلي:

- 1- تنوع المهارات: ويتضمن هذا البعد أنواع متعددة من المهارات التي يستخدمها العاملون أثناء أداء مهامهم، وتتمثل في تركيز العامل على توظيف أنماط متعددة من المهارات والقدرات والمواهب، وعدم التركيز على مهارة واحدة أثناء تأدية المهمة، لأن ذلك سيسبب له التعب والملل أو قلة التركيز وهذا يؤثر على إنجاز مهامه الوظيفية بشكل سلبي وهنا قد تلجأ الإدارة إلى عملية تنقل الموظف من مكان وظيفته إلى مكان آخر، شريطة ضمان امتلاكه مجموعة المهارات التي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية

في المكان الجديد بطريقة مميزة، والهدف من ذلك تجنب الموظف الضر والملل من العمل الذي يؤدي بالتالي إلى عدم اتقانه مهامه بالرغم من معرفته ومهارته فيها .

2- تحديد المهام: إلى أي درجة يتم تنفيذ العمل بشكل كامل، وهذا يشمل قيام الموظف بعمله من البداية إلى النهاية مع إعطاء نتيجة واضحة وتحقيق هدف كامل للمهمة. وهنا يكون الاهتمام بالمهمة نفسها أي تحديد عناصر المهمة نفسها، وتقييم جهود الموظفين النوعية أثناء أدائهم للمهمة، فالعاملون الذين أنجزوا المهمات الوظيفية من أولها إلى آخرها يجدون المتعة ومعنى لعملهم أكثر من الذين أنجزوا جزءًا واحدًا أو أكثر من المهمة نفسها، وهنا يجب التركيز على إعطاء معنى لأداء الموظفين لمهامهم بشكل متكامل (French et al, 2015).

3- أهمية العمل: تعتمد السلوكيات التنظيمية وأجاء الأفراد الموظفين على مدى إدراك الأفراد الموظفين لأهمية الوظائف التي يشغلونها، ومدى اعتقادهم بتأثير وظيفتهم ومهامهم على الآخرين، وهنا تتضمن اعتبارات الوظيفة بشكل عام، حيث تمنح المنظمة اهتمامًا أكبر لجعل الموظف يدرك أهمية المهمة التي يؤديها عن طريق تحفيزه لتحقيق مستويات أداء عالية، مما يؤثر على عمله وعلى حياته بشكل إيجابي.

4- الاستقلالية: في بيئة سريعة التغير، تؤدي إلى تعقيد المهام التي يتم مراقبتها بشكل مستمر، مما يؤدي إلى اضطراب المنظمة إلى ان تكون مرنة ومبتكرة للمشاركة في العمل وفي اتخاذ القرارات مما يحسن من أداء الموظفين ، فكلما تم إعطاء استقلالية للعمل وفرصة للتطوير والإفادة الكاملة من مهارات ومعارف الفرد العامل كلما زاد معدل ابداعه وبالتالي يعزز التزامه وانتماءه للمنظمة (Vijay & Indradevi 2015)

5- التغذية الراجعة: الدرجة التي يؤدي بها تنفيذ أنشطة العمل إلى حصول الموظف على معلومات مباشرة وواضحة عن مدى نجاح عمله، وهي حق للموظف بالحصول على معلومات عن نتيجة أداءه مهامه.

وهي المعلومات التي حصل عليها الأفراد الموظفون حول النتائج المترتبة عن سلوكهم، وهي عنصر مهم جدًا للتطور الوظيفي لدى الموظفين، ويساعد على تقييم أدائهم ومسؤولياتهم بشكل دوري، ويرتبط عادة بمستوى التقدم في أداء المهام الوظيفية للعاملين بشكل مستمر (Chaudhary 2016).

### ثالثًا: الثقافة التنظيمية

اختلفت وجهات النظر حول تعريف الثقافة التنظيمية وذلك بحسب البيئات المختلفة التي تعكس اتجاهات مختلفة، فقد عرفها سالم وآخرون (2024) بأنها هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تؤثر في سلوك الموظفين والتي تعتبر نظامًا مشتركًا يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، بحيث تقوم بتوجيه سلوكيات الموظفين وسياسة المنظمة عن طريق تمثيلها للحلول التي يمكن استخدامها لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.

أما درهوب والصادق (2020) فقالوا أنها منظومة مشتركة من القيم والعادات والقناعات وأساليب التفكير الخاصة بالجوانب الاجتماعية لأفراد المنظمة، والتي تحدد بدورها معايير السلوك الإنساني داخل بيئة المنظمة، وتعتبر من أهم المكونات الفكرية والمعنوية للمنظمة.

وتكمن أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي، حريم (2003):

- 1- تعتبر بمثابة دليل للمنظمة تشكل نماذج علاقات وسلوك للعاملين بما يجب اتباعه الاسترشاد به.
- 2- تشكل اطارا فكريا يوجه الموظفين في المنظمة وينظم علاقاتهم وأعمالهم.
- 3- تعتبر بمثابة اطار تنظيمي للعاملين بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد للعاملين السلوك المتوقع منهم وتحدد نمط العلاقة بين بعضهم وبينهم وبين المنظمة وبين الجهات الخارجية التي يتعاملون معها، ومنهجيتهم في حل المشكلات.

4- تحدد الثقافة التنظيمية الملامح المميزة للمنظمة، وتؤكد قيما معينة كالابتكار والتميز والريادة التنافسية، بالتالي تعد مصدر فخر واعتزاز للعاملين بمنظمتهم.

تعكس المفاهيم السابقة مجموعة القيم والقواعد والأنماط السلوكية التي تدل على خصائص أو أبعاد تترابط وتتداخل فيما بينها، أهمها يمكن اجمالها فيما يلي:

1- درجة الانتشار: وتعكس هذه الخاصية بطريقة انتقالية واعية داخل المنظمة نفسها مدى اتفاق الأفراد الموظفين في المنظمة على القيم والمعايير والاتجاهات والمكونات الثقافية الأخرى ذات العلاقة بمنظمة العمل التي ينتمون لها، فالعاملون في منظمة تتصف بالانتشار الثقافي يظهر عليهم التوافق في السلوك بدرجة كبيرة، أي أن تصرفاتهم وأفعالهم متشابهة بدرجة كبيرة. ويتم الانتشار مباشرة بسبب احتكاك الأفراد والجماعات ببعضهم البعض داخل المجتمع الواحد.

2- درجة التكامل: وتعكس مدى ميل المكونات الثقافية في المنظمة إلى الاتحاد والالتحام لتشكيل نسق متوازن ومتكامل من السمات الثقافية، ويتحقق هذا التكامل عند تكيف أفراد المجتمع مع التغيرات المختلفة التي يشهدها المجتمع، واتفاق وحدات منظمة العمل على الاشتراك في ثقافة عامة واحدة. وتساهم تكاملية المجتمع بصورة مباشرة وغير مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة ومراقبة سلوك الموظفين فيها.

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر اتفق عليها معظم الباحثين في هذا المجال مثل: المدهون

(1995) و درهوب والصادق (2020):

1- القيم التنظيمية: وهي قواعد ثابتة تمثل بشكل عام الاتفاقات المشتركة بين الموظفين في التنظيم

الاجتماعي الواحد حول ما هو جيد أو غير جيد، مرغوب أو غير مرغوب، وتتعكس هذه القيم في

بيئة العمل بحيث تؤثر في سلوك الموظفين وتوجههم ضمن ظروف عمل المنظمة، وتمثل تفاهما

مشتركا في تنظيم أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين وتمكينهم من التمييز بين ما هو مرغوب وغير مرغوب ضمن ظروف المنظمة المختلفة، ومن الأمثلة على هذه القيم: احترام العملاء، الاهتمام بالوقت وإدارته، المساواة بين العاملين، التعاون بين العاملين، الاهتمام بالآخرين وتوجيه أدائهم.

2- المعتقدات التنظيمية: وتتمثل المعتقدات بالأفكار المشتركة بين الفرد العامل والمنظمة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز المهام في بيئة العمل مثل المشاركة في صنع القرار، روح الفريق والمساهمة في العمل الجماعي. وهي ذات اثر فعال في تحقيق أهداف المنظمة حيث تمثل أفكارًا مشتركة يعتقد بها العاملون ويسعون لتطبيقها لأنها تتعلق بكيفية انجاز المهام الموكلة إليهم داخل المنظمة.

3- التوقعات التنظيمية: وتمثل ما يشبه التعاقد غير المكتوب على مجموعة من التوقعات التي يتوقعها كل من الفرد العامل والمنظمة من الآخر خلال مدة عمله الفرد في منظمته، فالعامل يتوقع مثلا من منظمته الاحترام المتبادل، البيئة والمناخ المناسب والداعم، الاهتمام باحتياجات الأفراد النفسية والاقتصادية، وغير ذلك من التوقعات، كما أن المنظمة تتوقع من العامل أن يعطي أفضل ما لديه ويطبق القوانين واللوائح والأنظمة.

4- الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في منظمة العمل على اعتبار أنها معايير تهم مصلحة المنظمة بالدرجة الأولى وتحقق أهدافها، مثل عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، فهذه الأعراف تكون غير مكتوبة إلى أنه متفق عليها والالتزام بها واتباعها واجب على اعتبار انها مهمة لفائدة المنظمة وبيئة العمل.

كما أن هناك بعض العناصر التي يجب أخذها في الحسبان عند تحديد نوع وطبيعة الثقافة التنظيمية في المنظمة، والتي تحتكم إلى معايير ومحددات معينة كبيئة المنظمة، حجم المنظمة، أهداف المنظمة، طبيعة الأفراد في مكان العمل ومدى إيمانهم بالثقافة التنظيمية للمنظمة، بالإضافة إلى تاريخ المنظمة وطبيعة التطورات التي حدثت فيها، والتكنولوجيا التابعة للمنظمة والمتعلقة بالمهارات الفنية في ثقافتها التنظيمية، وأخيراً ملكية المنظمة إذا كانت خاصة أو محلية أو دولية.

كما وتعددت تصنيفات الباحثين والكتاب للثقافة التنظيمية تبعاً للزاوية التي يرى منها ثقافة المنظمة، ومن أهم التصنيفات تصنيف جلاب (2011) حيث صنفها إلى ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة، فالثقافة القوية: وهي التي لا تسمح بتعدد الثقافات أو ظهور الثقافات الفرعية، وتعتقد أن ظهور هذه الثقافات الفرعية المتباينة سيؤدي إلى الصراعات التنظيمية ويؤثر على فاعلية وأداء المنظمة. أما الثقافة الضعيفة: وتتكون في الوضع الذي لا يتم اعتناق الثقافة بشكل كبير بين أعضاء المنظمة، كما لا تحظى بالقبول والثقة الكاملة من معظم الموظفين فيها.

كما نجد في مراجع أخرى مثل درهوب والصادق (2020) ورواين (2017) تصنيفات أخرى للثقافة التنظيمية بشكل آخر، كالثقافة الجماعية، والثقافة الريادية، والثقافة المساعدة، والثقافة البيروقراطية، وثقافة العمليات، وثقافة المهنة، وثقافة السوق، وثقافة الدور، وغيرها .

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن وعددهم (2521) موظفًا وموظفةً في الوزارة كنموذج ممثل لموظفي القطاع العام.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة العينة المريحة Convenience Sampling لاختبار الثبات، ثم تم اختيار عينة عشوائية بطريقة العينة العشوائية البسيطة simple random sample حتى نستطيع تعميم نتائج الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيان الإلكتروني على عينة مكونة من (335) موظفًا وموظفة من موظفي إقليم الشمال في الأردن (إربد، جرش، المفرق، عجلون) تم اختبار صدق أداة الدراسة بتحكيما واختبار ثباتها باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) وأظهرت النتائج أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لجميع أبعاد فقرات أداة الدراسة الاستبانة مقبولة لأغراض الدراسة حيث كان أدناها 0.744.

تحليل عينة ومتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات:

#### توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

النوع الاجتماعي		
النسبة المئوية	التكرار	
59 %	196	أنثى
41 %	136	ذكر
100.0	332	المجموع
الفئة العمرية		
النسبة المئوية	التكرار	
6.3%	21	أقل من 30 سنة
23.8%	79	30 سنة - أقل من 40
50.3%	167	40 سنة - أقل من 50 سنة
19.6%	65	50 سنة فأكثر
100.0	332	المجموع
المستوى التعليمي		
النسبة المئوية	التكرار	
19%	63	ثانوية عامة أو أقل
18.4%	61	دبلوم
79.7%	165	بكالوريوس
13%	43	دراسات عليا

أثر الحوافز على الإثراء الوظيفي للموظفين في القطاع العام: الثقافة التنظيمية متغير معدّل

المجموع	332	100.0
سنوات الخبرة الوظيفية		
أقل من 5 سنوات	39	11.7%
5 - 10 سنوات	48	14.5%
11 - 15 سنة	57	17.2%
أكثر من 15 سنة	188	65.6%
المجموع	332	100.0
مستوى الدخل		
أقل من 400 دينار	127	38.3%
من 400 - 700 دينار	165	49.7%
من 700 - 1000 دينار	34	10.2%
أكثر من 1000 دينار	6	1.8%
المجموع	332	100.0
مستوى الدخل بعد إضافة الحافز السنوي		
من 400 - 700 دينار	267	80.4%
من 700 - 1000 دينار	55	16.6%
من 1000 - 1500 دينار	8	2.4%
أكثر من 1500 دينار	2	0.6%
المجموع	332	100.0

## الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات " الحوافز "

الرتبة	الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	الحوافز المادية	2.28	1.06	منخفضة
2	3	الحوافز المعنوية	2.52	1.08	متوسطة
		" الحوافز " ككل	2.4		متوسطة

## الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات " الإثراء الوظيفي "

الرتبة	الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة

متوسطة	1.16	3.34	أهمية العمل	E	1
متوسطة	1.12	3.32	تحديد المهمة	D	2
متوسطة	1.23	3.23	تنوع المهارات	C	3
متوسطة	1.12	3.15	التغذية الراجعة	G	4
متوسطة	1.15	3.00	الاستقلالية	F	5
متوسطة		3.21	" الإثراء الوظيفي " ككل		

## اختبار الفرضيات:

تم أولاً التحقق من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution)

الفرضية الرئيسية الأولى H1 : يوجد أثر للحوافز بأبعادها (المادية والمعنوية) مجتمعة على الإثراء الوظيفي

بأبعاده المتمثلة بـ (تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية العمل، الاستقلالية، التغذية الراجعة).

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي

المتعدد.

تحليل الانحدار الخطي المتعدد للحوافز بأبعادها مجتمعة على الإثراء الوظيفي بأبعاده مجتمعة

جدول المعاملات				تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير المستقل
Coefficient				ANOVA		Model summary		
Sig.	t	الخطأ المعياري	B	Sig.	F	<sup>2</sup> R	R	
t	المحسوبة			F	المحسوبة			
0.0000	19.3676	0.0382	0.7394	0.000	375.1023	0.5833	0.764	الحوافز

## تحليل الانحدار الخطي البسيط للحوافز المادية على الإثراء الوظيفي بأبعاده مجتمعة

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model summary		المتغير المستقل
Sig. t	t المحسوبة	الخطأ المعياري	B	Sig. F	F المحسوبة	<sup>2</sup> R	R	
0.0000	13.1246	0.0403	0.5295	.000b	172.2542	0.3913	0.626	الحوافز المادية

## تحليل الانحدار الخطي البسيط للحوافز المعنوية على الإثراء الوظيفي بأبعاده مجتمعة

جدول المعاملات Coefficient				تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج Model summary		المتغير المستقل
Sig. t	t المحسوبة	الخطأ المعياري	B	Sig. F	F المحسوبة	<sup>2</sup> R	R	
0.0000	15.0525	0.0387	0.5832	0.000	226.5764	0.4581	0.677	الحوافز المعنوية

## نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف أثر الحوافز (المادية والمعنوية) على الإثراء الوظيفي (تنوع

المهارات، تحديد المهمة، أهمية العمل، الاستقلالية، التغذية الراجعة)

المتغير المستقل	قيمة T	دلالة "T"	العامل B	التباين المسموح Tolerance	VIF	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة "F"
الحد الثابت	17.288	0.000	3.032	-	-	.2940	0.086	5.054	.0000

				1.154	0.866	0.080	0.114	1.587	تنوع المهارات
				1.933	0.517	-0.036	0.507	-0.664	تحديد المهمة
				2.494	0.401	-0.001	0.985	-0.019	أهمية العمل
				2.481	0.403	0.117	0.074	1.796	الاستقلالية
				2.376	0.421	0.107	0.098	1.658	التغذية الراجعة

المتغير التابع: تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية العمل، الاستقلالية، التغذية الراجعة

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف أثر الحوافز (المادية والمعنوية) على الإثراء الوظيفي (تنوع

المهارات)

المتغير المستقل	قيمة T	دلالة T الإحصائية	العامل B غير المعيارية	التباين المسموح	VIF	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة "F" الإحصائية
الحد الثابت	6.852	0.000	1.989	-	-				
الحوافز المادية	0.078	0.938	0.007	0.551	1.813	0.157	0.025	3.423	0.034
الحوافز المعنوية	1.890	0.060	0.169	0.551	1.813				

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي SPSS/2025

## نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف أثر الحوافز (المادية والمعنوية) على الإثراء الوظيفي (تحديد

## (المهمة)

المتغير المستقل	قيمة T	دلالة "T" الإحصائية	العامل B غير المعيارية	التباين المسموح	VIF	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة "F" الإحصائية
الحد الثابت	5.684	0.000	1.931	-	-				
الحوافز المادية	-1.864	0.063	-0.204	0.551	1.813	0.252	0.064	9.193	0.000
الحوافز المعنوية	4.116	0.000	0.430	0.551	1.813				

## نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف أثر الحوافز (المادية والمعنوية) على الإثراء الوظيفي (أهمية

## (العمل)

المتغير المستقل	قيمة T	دلالة "T" الإحصائية	العامل B غير المعيارية	التباين المسموح	VIF	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة "F" الإحصائية
الحد الثابت	5.527	0.000	1.760	-	-				
الحوافز المادية	-0.660	0.510	-0.068	0.551	1.813	0.249	0.062	8.946	0.000
الحوافز المعنوية	3.545	0.000	0.347	0.551	1.813				

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف أثر الحوافز (المادية والمعنوية) على الإثراء الوظيفي  
(الاستقلالية)

المتغير المستقل	قيمة T	دلالة "T" الإحصائية	العامل B غير المعيارية	التباين المسموح	VIF	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة "F" الإحصائية
الحد الثابت	5.445	0.000	1.756	-	-	0.277	0.077	11.227	0.000
الحوافز المادية	0.619	0.537	0.064	0.551	1.813	0.277	0.077	11.227	0.000
الحوافز المعنوية	3.074	0.002	0.305	0.551	1.813	0.277	0.077	11.227	0.000

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للكشف أثر الحوافز (المادية والمعنوية) على الإثراء الوظيفي (التغذية  
الراجعة)

المتغير المستقل	قيمة T	دلالة "T" الإحصائية	العامل B غير المعيارية	التباين المسموح	VIF	R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة "F" الإحصائية
الحد الثابت	5.620	0.000	1.752	-	-	0.328	0.108	16.343	0.000
الحوافز المادية	-1.381	0.168	-0.138	0.551	1.813	0.328	0.108	16.343	0.000
الحوافز المعنوية	5.045	0.000	0.484	0.551	1.813	0.328	0.108	16.343	0.000

الفرضية الرئيسية الثانية H2: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً معدلاً في العلاقة بين برنامج الحوافز والإثراء الوظيفي لدى الموظفين ..

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression analysis للحوافز بأبعادها مجتمعة على الإثراء الوظيفي بأبعاده مجتمعة بوجود الثقافة التنظيمية متغيراً معدلاً، وكانت النتائج على النحو الآتي:

#### تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression analysis للحوافز بأبعادها مجتمعة على الإثراء الوظيفي بأبعاده مجتمعة بوجود الثقافة التنظيمية متغيراً معدلاً

الأنموذج الثاني			الأنموذج الأول			المتغيرات المستقلة
Sig. t	t	B	Sig. t	t	B	
-	-	-	0.0000	19.3676	0.7394	الحوافز
0.0000	9.2048	0.5014	-	-	-	الحوافز* الثقافة التنظيمية
0.827			0.764			R
0.6837			0.5833			<sup>2</sup> R
0.1004			0.5833			<sup>2</sup> ΔR
84.7276			375.1023			ΔF
0.0000			0.0000			Δ F Sig.

عرض النتائج ومناقشتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية.

- توزع النتائج بالنسبة لمتغير الجنس الى ميل الإناث إلى الوظائف الحكومية التي تتميز بساعات الدوام الرسمي المحددة، التي تمكن الأنثى العاملة خاصة الأمهات منهن من تنظيم أسلوب حياتها وأداء جميع مهامها الاجتماعية.
- بالنسبة لمتغير الفئة العمرية، فالنتيجة تعكس دور ديوان الخدمة المدنية الأردني في التوظيف وفق الترتيب التنافسي، ويعكس كثرة الراغبين بالعمل في القطاع العام مما يجعل الحصول على هذه الفرصة صعبا ويحتاج إلى وقت طويل، وهذا ما يفسر عمر الموظفين المرتفع بالنسبة لسن الحاصلين على شهادة البكالوريوس حديثي التخرج.
- أما بالنسبة لنتيجة المؤهل التعليمي، فنفسر ذلك بأن الفئة التي لا ترغب أو لا تقدر على اكمال الدراسات العليا تهتم بالانخراط بسوق العمل بشكل مباشر بعد حصولها على مستوى البكالوريوس لتأمين عمل والقيام بالمهام الاجتماعية لهم من اعادة الأسرة أو تكوين الذات. أما الفئة التي تحصل على المؤهلات العليا فإنها تكون بلا شك راغبة في تطوير نفسها عمليا جنبا إلى جنب مع التطوير العلمي، لذلك قد تترك الوظائف في الإدارات المتوسطة أو الدنيا التنفيذية في القطاع العام، وتلجأ لإيجاد فرص عمل مختلفة قد تكون في السلك التعليمي الجامعي أو خارج الدولة.
- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية، فالنتيجة تعكس ارتفاع خبرة الموظفين في الوزارة ورغبتهم في العمل في القطاع العام والبقاء فيه لما يوفره من خدمات تعكس الاستقرار في حياة الناس مثل التأمين والضمان الاجتماعي وخدمات ما بعد التقاعد وحماية لشيخوختهم، هذه المزايا التي يقدمها القطاع العام تعزز قدرته على الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات لفترات طويلة.

• بالنسبة لمتغير مستوى الدخل، فالنتيجة توعد الى التزام الوزارة بسلم الرواتب المعتمد في الوزارات التابعة للدولة، واعتماده على تسلسل معتمد في أساليب الترقية والترفيح المعتمدة بشكل أساسي على سنوات الخدمة كشرط للترفيح الاجباري والترقيات.

• أما متغير مستوى الدخل بعد إضافة الحافز السنوي، فإن سببه يكمن في الشروط الخاصة بالترفيح الاجباري ، وما يلحق بها من شروط متعلقة بالترقية والترفيح التحفيزي المرتبط بالكفاءات والإنجازات المميزة والمبادرات التي قد يقوم بها بعض الموظفين، ويستدعي ذلك تقديم الحوافز المادية لهم بالإضافة إلى ما يتلقونه من حوافز معنوية، وانعكاس هذه الحوافز على مستوى الدخول لهم.

#### ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل.

• تعكس نتائج الأوساط الحسابية لفقرات "الحوافز المادية" تقصير القطاع العام بالاهتمام بتعديل سلم الرواتب بما يتناسب وحالة التضخم التي يعاني منها السوق فالأسعار بازدياد ومستوى الرواتب ثابت نسبيا.

• كما تعكس نتائج الأوساط الحسابية لفقرات "الحوافز المعنوية" عدم اهتمام القطاع العام بموضوع التحفيز المعنوي بالشكل المناسب.

#### ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير التابع.

أظهرت النتائج أن الأوساط الحسابية لمجالات الإثراء الوظيفي مجتمعة جاءت متوسطة وبذلك نكون طبقنا منهجية الدراسة على المتغير التابع من حيث الوصف والتفسير وفعلنا أداة الدراسة في الكشف عن مدى تطبيق الوزارة لبرامج الإثراء الوظيفي التي تتبناها وتفسير واقعها في الوزارة عينة البحث، وقد

عكست نتائج تحليل متغير الإثراء الوظيفي أنه غير مطبق بصورة كافية، وذلك من خلال رأيهم بأبعاد الإثراء الوظيفي منفردة.

- نتائج فقرات "أهمية العمل" تعكس شعور الموظفين بالرضا عن طبيعة المهام التي يقومون بها بالنسبة للوزارة والآخرين واعتقادهم أنهم جزء فعال للوزارة وإنهم محط اهتمام مدراءهم بشكل متوسط، ما يعكس عدم رضاهم التام عن أهمية عملهم.

- تظهر نتائج تحليل الأوساط الحسابية لفقرات "تحديد المهمة" تعكس ذلك عدم وضوح الوصف الوظيفي للموظفين بشكل كامل، حيث يعاني الموظفون من عدم تحديد واضح للصلاحيات الممنوحة لهم ليقوموا بتنفيذ الأعمال بالرغم من إعطاء فرص لهم من مدراءهم لإنهاء أعمالهم خلال وقت كاف من البداية حتى النهاية.

- أما نتائج تحليل الأوساط الحسابية لفقرات "تنوع المهارات" فإنها تعكس تقصير الوزارة بتقديم التدريب اللازم للموظفين بشكل يطور مهاراتهم للقيام بجميع الأعمال بكفاءة ومهارة عالية.

- وجاءت نتائج تحليل الأوساط الحسابية لفقرات "التغذية الراجعة" لتؤكد كفاءة لا بأس بها في نظام التقييم المتبع في الوزارة والذي يعطي تغذية راجعة ربع سنوية لتمكين الموظفين من التعرف على أخطائهم ومحاولة تصحيحها، ليتم تقييمهم في نهاية العام بشكل مناسب. ولكن هناك تقصير من قبل المدراء في تعريف الموظفين بنقاط ضعفهم لأداء مهامهم، وهذا ما يعكس القصور في فقرات تنوع المهارات التي تعكس تقصير الوزارة في عمليات التدريب.

- أما نتائج تحليل الأوساط الحسابية لفقرات " الاستقلالية " فتعكس أوسطية مقدار الحرية والسيطرة للموظف على عمله وقدرته على ممارسة أعماله واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة، و تدني تفويض الصلاحيات في الوزارة دون الرجوع للإدارة.

**رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالمتغير المعدل.**

بالرغم من ظهور ثقافة الالتزام بمواعيد العمل واعتماد الموظفين على انفسهم بتنفيذ العمل المطلوب منهم ورفضهم للسلوك الخاطئ والتزامهم السلوكيات الإيجابية ما يعكس الصورة الذهنية الطيبة عن الوزارة، إلا أنهم يعانون أحياناً من عدم توافق أهداف الوزارة مع أهدافهم ومصالحهم، كما أن هناك فقرات في مجال الثقافة التنظيمية جاءت تعكس قصور الوزارة في تلبية احتياجات موظفيها من التعزيز والتحفيز والدعم للمبتكرين والاحتياجات التدريبية حول بعض الأنماط السلوكية بما يرفع كفاءتهم. كما عكست تقصير الإدارة في توفير بيئة عمل اجتماعية ومادية مناسبة للموظفين. وهذا يعكس عدم ارتباط الموظفين بوزارتهم، وهذا مؤشر سلبي يعكس ثقافة وسمعة غير مرضية للوزارة ويؤثر في قدرتها في اجتذاب الكفاءات الماهرة للعمل فيها.

**خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.**

• عند اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H1 توصلت النتائج إلى أنه "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز بأبعادها مجتمعة (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الإثراء الوظيفي بأبعادها مجتمعة (تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية العمل، الاستقلالية، التغذية الراجعة) على الموظفين.

• وعند اختبار الفرضية الرئيسية الثانية H2 فقد دلت النتائج على أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً إيجابياً معدلاً يعزز العلاقة بين برنامج الحوافز والإثراء الوظيفي لدى الموظفين.

ولإبراز أهمية النتائج نذكر أن الثقافة التنظيمية هنا ليست مجرد "عامل مساعد"، بل هي بمثابة

البيئة التفسيرية التي تُعيد تشكيل استجابات الموظفين للحوافز بالتالي، فإن الدور المعدّل للثقافة التنظيمية

يتجاوز التفاعل الإحصائي ليأخذ بعدًا سلوكيًا وقيميًا يُعيد تشكيل علاقة الموظف بمؤسسته. وهذا يشير إلى أن تصميم الحوافز - مهما كان مثاليًا - لن يُحقق فاعليته القصوى ما لم يكن متناغمًا مع مناخ تنظيمي داعم، يعزز مشاعر الانتماء والمعنى في العمل.

كما أن هذه النتائج - من الناحية الأكاديمية - تقدم مساهمة نوعية في الأدبيات المتعلقة بعلم السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من خلال دمج البُعد الثقافي في تفسير العلاقة بين نظم الحوافز والنتائج النفسية للموظف (كالإثراء الوظيفي). فمعظم الدراسات السابقة تعاملت مع الحوافز كمتغير مستقل ذي أثر مباشر، وأهملت تفاعلها مع الإطار القيمي والثقافي للمنظمة.

كما إن الاعتراف بأن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل معدّل في أثر الحوافز يُعيد توجيه بوصلة الموارد البشرية من التركيز الضيق على الحوافز المادية نحو بناء مناخ ثقافي محفّز بحد ذاته. فالحوافز تكون أكثر فعالية عندما تعمل ضمن إطار ثقافي مؤسسي يعزز الثقة، والعدالة، والانتماء.

الخلاصة النقدية: إن الدور المعدّل للثقافة التنظيمية في هذا البحث لا ينبغي أن يُفهم فقط ضمن حدود زيادة معامل التحديد ( $R^2$ )، بل ضمن الإطار الأوسع الذي ترى فيه الثقافة التنظيمية كمصفوفة قيمية تُعيد تشكيل المعاني التي ينسبها الموظف للحوافز. وبهذا، يقدم البحث مساهمة ملموسة في تطوير نموذج أكثر تركيبًا للعلاقة بين الحوافز والإثراء الوظيفي، ويفتح الباب أمام مزيد من الدراسات التي تتناول تفاعل النظم التنظيمية مع الثقافة كمكون حاسم في فهم السلوك المهني في السياقات العربية

## التوصيات:

وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإننا نوصي بالتوصيات التالية كما يلي:

- 1- العمل على تعديل سلم الرواتب المعتمد في وزارة التنمية الاجتماعية بما يتناسب وحاجات الموظفين ويراعي أوضاع السوق وتضخم الأسعار فيه.
- 2- منح الحوافز المادية وتطبيق مبدأ العدالة في توزيعها استنادًا على الكفاءات والإنجازات بما يشجع العاملين في المنظمة ويجتذب الكفاءات المؤهلة للعمل من الخارج.
- 3- حث المدراء على تفويض الصلاحيات بما يجعل الموظفين قادرين على اتخاذ القرارات مما يجعلهم أكثر إحساساً بالمسؤولية وأهمية عملهم.
- 4- التوسع في تطبيق الإثراء الوظيفي في الوزارة ومتابعة الموظفين ومساعدتهم في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم والعمل على تحسينها وتزويد الموظفين بالتغذية الراجعة والتعليقات (الإيجابية والسلبية) حول أدائهم بشكل مستمر.
- 5- العمل على إعادة هيكلة الوصف الوظيفي في المنظمة بما يحدد الصلاحيات الممنوحة تحديدًا واضحًا، مع ترك مساحة كافية لاتخاذ القرار لدى الموظفين.
- 6- صياغة أهداف المنظمات بما يتوافق وأهداف الموظفين وتوقعاتهم بما يعزز انتماءهم للمنظمة ويزيد شعورهم بالارتباط بالمنظمة ويسعون لتحقيق أهدافها.
- 7- زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية وخلق مناخ تنظيمي إيجابي من قبل الإدارات العليا.
- 8- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول الإثراء الوظيفي وأنظمة الحوافز المتبعة.

## قائمة المصادر والمراجع

1. تركي، براء رجب، (2015)، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد. دار الرياء للنشر والتوزيع، ط1. عمان- الأردن.
2. جراح، احمد علي والمطيري، سلطان مساعد (2022)، أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للممرضين في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد 6، العدد 28، ص73-91 .
3. جلاب، احسان دهش، (2011)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
4. حريم، حسين، (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
5. حريم، حسين والمساعد، رشاد، (2006)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء التعرف التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال مجلد 2، عدد2، الأردن.
6. حسين، بانقا طه الزبير، والغرشوطي، أحمد عبد الغني، (2020)، الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28 (1).
7. حيمودة، عبد اللطيف، بن مير، محمد الطيب، طويطي، مصطفى. (2017). "تأثير نظام الحوافز على رضا الموظفين في المؤسسات الجزائرية" مجلة رؤى اقتصادية، جامعة حمه لخضر بالوادي، عدد 12، مجلد 7، ص351.
8. الخياط، ماجد، (2017)، العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى الموظفين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 31 (8).
9. درهوب، عبد الهادي محمد و الصادق، احمد الصادق، (2020)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين (دراسة ميدانية على كلية الهندسة التقنية جنزور)، مجلة القرطاس، عدد22، ص. 376-395، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة الزيتونة- ليبيا.
10. الدهان، أميمة، والشيخ سالم، فؤاد، ورمضان زياد، ومخامرة، محسن، (2018)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثالثة، مركز الكتب الأردني، عمان - الأردن.
11. الرشيد، خالد والعنزي، سلطان والنصار، محمد والرشيدي، سعود والرشيدي، سلطان والنصار، حمود (2022)، دور الحوافز المادية والمعنوية على كفاءة أداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة

- الرياض. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 28. ص 121-139 .
12. سالم، سمر سليمان ونصر، نزمين الشحات وزكري، مريم سامي، (2024)، تأثير الثقافة التنظيمية في تحفيز التوجه الإبداعي للعاملين بشركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH) مجلد 26 عدد 2، ص 1-22.
13. الشرعة، عطا الله محمد تيسير (2014)، العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي (دراسة على الموظفين في البنوك السعودية). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 40، ص 151.
14. الصمادي، مأمون حسن، والقعيد، بدر عايد، (2020)، اثر الحوافز على الإثراء الوظيفي لدى الموظفين في وزارة الصحة الأردنية، مجلة المنارة للأبحاث الاقتصادية والإدارية، مجلد 6، عدد 12، جامعة آل البيت، المفرق-الأردن.
15. الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي، (2018)، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
16. عباس، سهيلة والزامللي، محمد (2006)، الإثراء الوظيفي وساعات العمل المرنة ودورها في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء. مجلة العلوم الإنسانية، عدد 31، جامعة الكويت.
17. ماهر، احمد، (2010)، نظم الأجور والتعويضات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة.
18. المدهون، الجزائروي إبراهيم، (1995)، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان- الأردن.
19. مرماط، نبيلة، (2016)، الثقافة التنظيمية كآلية لتفعيل التحفيز المعنوي، مجلة معارف للعلوم الاقتصادية، العدد 20، السنة العاشرة، ص 332- 345
20. مصطفى، احمد مجدي وفانوس، نادي البير ورجب، سها عيد (2023)، دور الثقافة التنظيمية البيئية في تحقيق جودة الخدمات الالكترونية، مجلة العلوم البيئية، مجلد 52، عدد 9.
21. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، (2016)، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

1. Campos, P. , Armando N., Florian H., Stephan, M. , Devin, P. & Erik, W. (2021), Monetary incentives increase COVID-19 vaccination , Science 374, 879–882 .
2. Chaudhary. S. (2016). Job enrichment: A tool for employee motivation, International Journal of Applied Research, 2(5). 1020-1024.
3. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.
4. French, R & Rayner, C. & Rees, G. & Rumbles, S. (2015). Organizational Behaviour. 2<sup>nd</sup> ed. Jhon Willy & Sons, Ltd. USA.
5. Gumming, T. & Worley, C. (2015). Organizational Development and Chang. 10<sup>th</sup> ed. South westerncengage learning. California.
6. Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 46(1), 53–62.
7. Iman, A. M., Wayan, G. S., Gusti, A.M., & Dewi, M. A., (2021). Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work incentives and Job Satisfaction, Journal of Asian Finance, Economics and Business . Vol. 8 No. 1, 1031–1040
8. Indra, N. , Maizar, S. & Diana, N.,(2023). The influence of leadership, motivation and incentives on the performance of personnel of the operations section of Polda Kepri. International Journal of Accounting, Management, Economic and Social Sciences (IJAMESC) vol.1, No.4, 403- 416
9. Larry E. Frase, (2015), Effects of tescher rewards on recognition and job enrichment. The journal of educational research, Vol 83. Pp52-57.
10. Sharma, D. & Raval, B. (2016). Impact of Job enrichment on Employee's Turnover in Vodafone. International journal of science & research, 5(9): 455-458.
11. Vijay, V. and Indradevi, R. (2015). A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 6, No. 1, Pp. 252-260