



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الطور الثاني

ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين: - لطرش أيمن

- خبابة أيمن محمد سعيد

الموضوع:

دور ثقافة المنظمة في تحفيز الموارد البشرية

دراسة ميدانية مؤسسية التعبئة والتغليف ( sarl complex emballge )

لجنة المناقشة

رئيسا	قاسمي محمد اليمين
مشرفة	بحري بسمة
مناقشة	ترايكية يامنة

السنة الجامعية 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

## الإهداء

الحمد لله حبا وامتنانا، ماكنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء والختام

أهدي ثمرة نجاحي إلى:

من قال فيهما الله تعالى: \*وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا\* الاسراء الآية 23

إلى ملاكي في الحياة، إلى الإحساس بالحب والحنان والإخلاص، إلى ابتسامة الحياة وسر الوجود والى التي

كان دعائها سر نجاحي\*أمي العزيزة\*

إلى قدوتي في الحياة إلى من رباني وغرس في روحي مكارم الأخلاق إلى من أفنى عمره من أجلنا لولاه وبعد الله

لم أكن هنا وأتمنى أن يطيل الله حياتك حتى ترى ثمارا حان وقت حصادها بعد انتظار طويل \*والدي العزيز\*

إلى سندي في الحياة أخي وليد وأخي صالح، وإخوتي البنات الدرع الواقية لي عند عثرتي في الحياة لولاهم لما

أكملت طريقي إلى هنا.

إلى الأيدي الصغيرة التي تطرق بابي زائرة لتدخل الأنس والحياة إلى أيامي أهدى هذا البحث إليكم يا أولاد

أخواتي وأعمامي الصغار.

إلى أولئك الذي يفرحهم نجاحنا ويحزنهم فشلنا أهدى هذا البحث: إلى الأقارب قلبا ودما ووفائنا.

إلى كل من زملائي في الدراسة وأصدقائي إلى كل من صادفتني بهم الحياة ودعموني بكلمة طيبة، إلى أساتذتي

جزاكم الله خير الجزاء .

كانت الرحلة طويلة ومليئة بالعثرات لكن فعلتها ووصلت

الحمد لله.

نطرش أيمن.

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ) المجادلة الآية 11

نهاية\_المسيرة

الحمد لله والشكر في البداية.. وعند الختام

نحنُ لها و إن أبت رُغماً عنها أتينا بها"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

اللهم ليس بجهدنا واجتهادنا إنما بتوفيقك وكرمك وفضلك علينا

أهدي\_تخرجي

للشخص العظيم الذي تعب واجتهد على بذل كل الجهود لكي أوصل مسيرة تعليمي ليراني وأنا أُنحِ الشهادة

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل إسمه بكل افتخار

\*والدي العزيز\*

وإلى من حصدت الأشواك عن دربي إلى سندي وقوتي \*أمي العظيمة\*

إلى كل العائلة و الأصدقاء و الزملاء.

شكراً لمن علمني حرفاً، وأمسك بيدي وكان لي خيرَ صاحب وخيرَ معلم عمر ساف شكراً لقلب أهداني من وقته،

ورفعني درجة بكلماته، شكراً لكل شخص قابلته في أيامي الدراسية.

خبابة أيمن محمد سعيد.

## شكر و عرفان

قال الرسول صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسرى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له"

نشكر الله ونحمده حمداً بليغاً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي منحنا الصبر والثبات لإتمام هذا العمل، والذي جعل الفجر لأهل العلم فهم على الهدى نستهدي بهم.

اعترافاً بالفضل وتقديراً للمجهودات لايسعنا إلا أن نتوجه بخالص الشكر والامتنان للأستاذة المشرفة: بحري بسمة لإشرافها على هذا العمل وإرشاداتها ونصائحها وتشجيعها كمشرفة للخروج بالبحث على أحسن صورة ممكنة. كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل عمال مؤسسة Complex Emballage دون إستثناء وعلى رأسهم السيد صدراتي أنور مدير قسم الموارد البشرية.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر والعرف إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج - وأخص بالذكر أستاذتنا المحترمين الذين تلقين منهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل مشوارنا الدراسي. كما نتوجه بالشكر إلى كل من شجعنا وساعدنا وساندنا من قريب أو بعيد على تخطي أصعب الأوقات لإتمام هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

## المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص دور ثقافة المنظمة في تحفيز الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من الموارد البشرية في مؤسسة التعبئة والتغليف Sarl Compex Emballage؛ بالتركيز على تحليل دور كل من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية في تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع اعتماد الاستبيان كأداة علمية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة؛ في حين تم اعتماد برنامج SPSS في معالجة البيانات وتحليل النتائج المتوصل إليها وتفسيرها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود مستوى مقبول للثقافة التنظيمية بمختلف عناصرها الأربعة في المؤسسة محل الدراسة، ومستوى تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا ذو اتجاه ايجابي، ووجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عناصر ثقافة المنظمة ( القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية ) وبين تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. الكلمات المفتاحية: الثقافة، المنظمة، التحفيز، الحوافز، مؤسسة التعبئة والتغليف compex emballage

**Abstract:**

This study aimed to determine the role of organizational culture, with its four dimensions, in stimulating human resources among employees at the packaging company SARL Compex Emballage.

Therefore, we have adopted a descriptive-analytical approach, while employing a questionnaire as a tool to collect data and information about the phenomenon under study, and then describe, analyze, and interpret the results obtained.

The study reached several conclusions, the most important of which are: the presence of an acceptable level of organizational culture and its four dimensions within the company under study; the level of human resource motivation; moderately positive with an arithmetic average of 3.1500, and there is a statistically relationship between the dimensions of organizational culture and human resource motivation.

**Key words:** Culture, Organization, Motivation, incentives, the packaging company Compex Emballage

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
.I	ملخص الدراسة
.II	قائمة المحتويات
.III	قائمة الجداول
.IV	قائمة الأشكال
.V	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
05	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مدخل لثقافة المنظمة
09-07	المطلب الأول: مفهوم ثقافة المنظمة
13-09	المطلب الثاني: أنواع ثقافة المنظمة ومكوناتها
17-13	المطلب الثالث: نماذج وأبعاد ثقافة المنظمة
18	المبحث الثاني: مدخل لتحفيز الموارد البشرية
22-18	المطلب الأول: ماهية التحفيز
28-22	المطلب الثاني: نظريات التحفيز وأنواعه
29-28	المطلب الثالث: العلاقة بين ثقافة المنظمة وتحفيز الموارد البشرية
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31-30	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
32-31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
33-32	المطلب الثالث: التمييز بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل الأول
35	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة compex emballge
36	تمهيد
37	المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية

40-37	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
41	المطلب الثاني: طريقة الدراسة
43-42	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
44	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
46-44	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
51-47	المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
56-51	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
57	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
57	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى وحساب معامل ارتباطها
57	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية وحساب معامل ارتباطها
58	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة وحساب معامل ارتباطها
59-58	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة وحساب معامل ارتباطها
60	خلاصة الفصل الثاني
63-61	الخاتمة
67-64	قائمة المراجع
79-68	الملاحق
81-80	فهرس المحتويات
82	الملخص



## قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة الاختلافات الثقافية بين إدارة المؤسسات الأمريكية وإدارة المؤسسات اليابانية	14
02	الإطار الثقافي لنموذج (Ouchi1981)	15
03	الاختلاف بين نظرية X و نظرية y "	25
04	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	33-32
05	مجتمع وعينة الدراسة بمؤسسة التعبئة والتغليف compex emballage	41
06	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	42
07	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	43
08	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	44
09	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	45-44
10	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث	46
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	47
12	توزيع أفراد العينة حسب العمر	48
13	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	59
14	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	50
15	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	51
16	حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيانات محور ثقافة المنظمة	53-52
17	حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيانات محور تحفيز الموارد البشري	55-54
18	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الأولى	57
19	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الثانية	57
20	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الثالثة	58
21	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الرابعة	58

## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	أهمية ثقافة المنظمة	01
13	المكونات الأساسية لثقافة المنظمة	02
15	مستويات ثقافة المنظمة حسب Schein	03
23	هرم الحاجات لماسلو	04
38	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Complex Emballge	05
47	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	06
48	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب العمر	07
49	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	08
50	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة	09
51	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة الحالية	10

## قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
73-69	الاستبيان	01
74	وثيقة تقرير التريص في مؤسسة محل الدراسة Complex Emballge	02
75	وثيقة متعلقة بالمؤسسة محل الدراسة Complex Emballge	03
78-76	مخرجات برنامج spss	04

# مقدمة

## تمهيد

تحتم ظروف الوقت الراهن بمتغيراته المختلفة كثيرة التغيير؛ والمنافسة المتزايدة على المنظمات بذل المزيد من الجهد لمسايرة التطورات السريعة في كافة المجالات؛ والسعي المستمر لتقديم الأفضل من أجل ضمان البقاء والنمو؛ هذا الأمر الذي يدفعها إلى تطوير عملها الإداري؛ الذي يتطابق مع التغييرات؛ فكل منظمة من صالحها مسايرة التغييرات واستغلال الفرص المتاحة أمامها، وهذا الذي لن يتأتى إلا بتضافر جهود أفرادها وتوحيد مواردها البشرية؛ ولكي يتسنى للمنظمة ذلك؛ فإن ثقافة المنظمة تعدّ توجها مهما يتوجب على المؤسسة التركيز عليه؛ من أجل إيجاد سبل التوافق بين الانسجام وبين أهداف المنظمة وثقافة مواردها البشرية من جهة، ومن جهة أخرى تحديد السياق العام لكافة العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة وهو ما يجعلها تلعب دورا رئيسا في نجاحها أو فشلها.

ويعدّ المورد البشري بمثابة رأس مال بالنسبة للمنظمة، وأحد أهم العوامل التنافسية التي تساعد في نجاعة أدائها؛ لذلك فالاهتمام به من خلال عملية التحفيز يعدّ من أولويات المنظمات بوصفه أحد السبل المهمة لتحقيق كفاءة إنتاجية، ومستويات أداء عالية ومستدامة، ودفعهم لبذل مجهودات أكبر للوصول إلى أداء عالي، إيجابي، ومميز، و لما لا مستدام؛ كما أنّ التحفيز يعدّ توجها مهما يسعى لإشباع رغبة العمال وحاجاتهم؛ ولهذا تركز عليه جلّ المنظمات؛ كأحد المحاور الرئيسية لتدعيم وتنويع مهارات العاملين وزيادة دافعيتهم نحو تعزيز أداء المنظمة، وتحقيق أهدافها.

إذن؛ فإن فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة وتحفيز الموارد البشرية هو أمر أساسي لإدارة الموارد البشرية بفعالية، ويتطلب هذا فهم العناصر التي تشكل ثقافة المنظمة والعمل على تعزيز القيم والممارسات التي تدعم تحفيز العمال.

## إشكالية الدراسة:

إنّ ثقافة المنظمة القوية تولد لدى المورد البشري حب العمل والرقابة الذاتية؛ بحيث يعتبر المنظمة بيته الثاني أثناء أداء مهامه وهنا يكمن الجوهر في هذه الدراسة التي تهتم بالدور الفعال لثقافة المنظمة من خلال تحفيز المورد البشري، وعلى ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**ما هو دور ثقافة المنظمة في تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة Compex Emballage؟**

من أجل معالجة وتحليل هذه الإشكالية، وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور القيم التنظيمية في تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة Compex Emballage ؟
- ما هو دور المعتقدات التنظيمية في تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة Compex Emballage ؟
- ما هو دور الأعراف التنظيمية في تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة Compex Emballage ؟

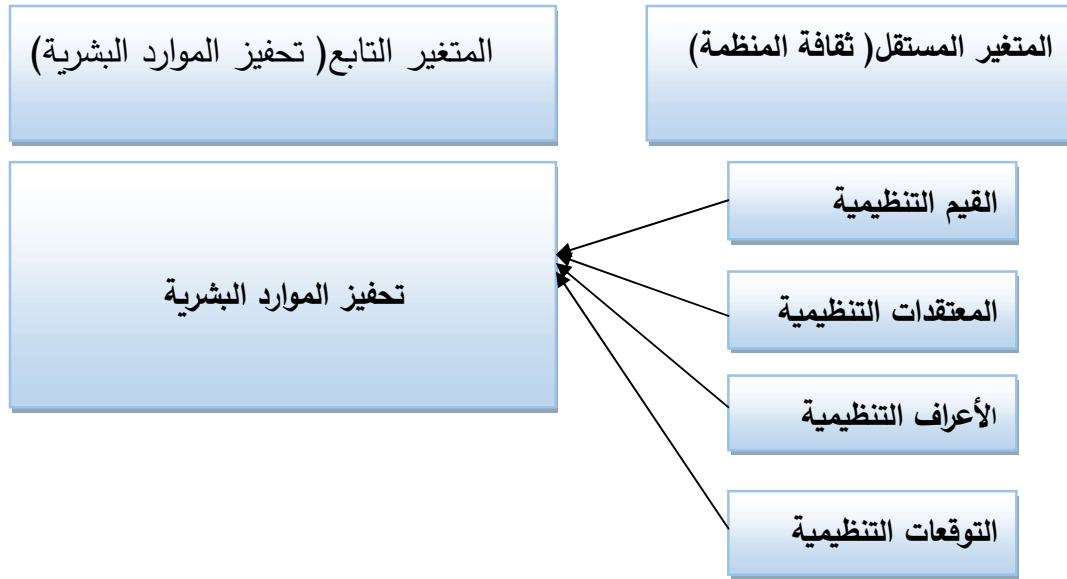
- ما هو دور التوقعات التنظيمية في تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة CompeX Emballage ؟  
فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين ثقافة المنظمة و تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة CompeX Emballage.

من هذه الفرضية الرئيسية تتبع الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد ارتباط بين القيم التنظيمية و تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة CompeX Emballage.
  - يوجد ارتباط بين المعتقدات التنظيمية و تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة CompeX Emballage.
  - يوجد ارتباط بين الأعراف التنظيمية و تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة CompeX Emballage.
  - يوجد ارتباط بين التوقعات التنظيمية و تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة CompeX Emballage.
- نموذج الدراسة :



أهمية الدراسة :

- تكمّن أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوعين مهمين بالنسبة للمنظمات؛ وهما ثقافة المنظمة وتحفيز الموارد البشرية، ويمكن إيجازها في النقاط الآتية:
- إبراز أهمية تبني المنظمات لعناصر وأبعاد ثقافة المنظمة.
  - تمهيد الطريق أمام إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية.

- محاولة تقديم إضافات علمية قد تفيد الباحثين في هذا المجال، كما تساهم في بناء قاعدة معرفية حول العلاقة بين ثقافة المنظمة وتحفيز الموارد البشرية مما يمكن الباحثين من الاستفادة منها.

### أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:
- تشخيص دور ثقافة المنظمة في تحفيز الموارد البشرية، من خلال التركيز على العناصر والأبعاد المتمثلة في القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية؛ في مؤسسة **compex emballge**؛
  - معرفة دور أبعاد ثقافة المنظمة في تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة **compex emballge**؛
  - توسيع المعرفة والفهم حول دور ثقافة المنظمة في تحفيز الموارد البشرية والخروج بمجموعة من الاقتراحات من أجل تعزيزها في سياق الأعمال.

### منهج الدراسة :

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية التالية وهي الاستبانة في معالجة الفصل التطبيقي من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة، ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها بواسطة أداة التحليل الإحصائي **spss**.

### حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة في جانبها النظري على ثقافة المنظمة كمتغير مستقل وبالاعتماد على أبعادها الأربعة المتعلقة بالقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، وتم التطرق إلى المتغير التابع المتعلق بتحفيز الموارد البشرية ودراسة العلاقة بين ثقافة المنظمة و تحفيز الموارد البشرية.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023-2024 .
- **الحدود المكانية:** اجراء هذه الدراسة الميدانية في مؤسسة **compex emballage** مقرها المنطقة الصناعية مشقة فاطمة في مدينة برج بوعريج، بالجزائر .

### أسباب اختيار الموضوع :

- هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:
- ملائمة الموضوع مع طبيعة التخصص؛
- الاهتمام الكبير الذي يحظى به موضوع ثقافة المنظمة في ميدان إدارة الأعمال؛
- محاولة إفادة مؤسسة **compex emballage** بالنتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.

**صعوبات الدراسة:**

- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة التطبيقية؛
- صعوبة في توزيع واسترداد استبانة الدراسة.

**هيكل الدراسة :**

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للدراسة؛ حيث قسّم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول مدخل لثقافة المنظمة، أما المبحث الثاني مدخل لتحفيز الموارد البشرية، أما المبحث الثالث الدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني؛ فتطرقتنا فيه إلى الجانب التطبيقي لموضوع البحث في مؤسسة Complex Emballage؛ حيث تم تقسيمه أيضا إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه التطرق إلى منهجية الدراسة التطبيقية، أما المبحث الثاني عرض وتحليل البيانات، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى اختبار فرضيات الدراسة، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول  
الإطار النظري للدراسة



### تمهيد :

يعدّ موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى باهتمامات كبيرة من طرف المنظمات، باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاحها، وتفوقها أو فشلها، خاصة في الوقت الحالي، الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات، كما أنّ ثقافة المنظمة ارتباط كبير بالعنصر البشري، هذا الأخير الذي يشكّل محور المنظمة، فالمنظمات التي تملك ثقافة قوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، والإبداع، والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يدفع الفرد إلى تحقيق أداء متميز يمكّن المنظمة من تحقيق أهدافها. وطالما أنّ الفرد هو محور نجاح المنظمة، والعنصر الذي يعوّل عليه في نجاح وتميز المنظمات، فإنّه يجب توفّر له الشروط اللازمة، من خلال توفير الجو الملائم للاستفادة من كفاءته، وتعزيز شعوره بالانتماء، فالتحفيز يعدّ بمثابة الموجه الأساسي للمورد البشري، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام والإنتاجية، كما أنّ الحوافز تساعد على زيادة التفاعل الإيجابي بين الفرد والمنظمة، وتدفع العاملين إلى العمل بقوة، لتحقيق أهداف المؤسسة.

ولإحاطة بمتغيرات الدراسة نظرياً اعتمدنا ثلاث مباحث:

**المبحث الأول:** مدخل لثقافة المنظمة؛

**المبحث الثاني:** مدخل لتحفيز الموارد البشرية؛

**المبحث الثالث:** الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: مدخل لثقافة المنظمة

تعدّ ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات؛ وبناء على هذا يكون من المهم الوقوف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة عند قياس أداء أي منظمة؛ ولهذا سنتطرق في هذا المبحث لثقافة المنظمة من خلال التعريفات المختلفة لثقافة المنظمة وخصائصها، وأهميتها، وأنوعها، ومكوناتها. ويلى ذلك نماذجها وأبعادها.

### المطلب الأول: مفهوم ثقافة المنظمة

سنتطرق في هذا المطلب لمفهوم ثقافة المنظمة؛ الذي يعد من أعقد المفاهيم وأكثرها جدلا، وذلك من خلال عرض مجموعة من التعاريف لها، كما سنعرض أهم الخصائص التي تتميز بها ثقافة المنظمة وأهميتها.

#### أولا : تعريف ثقافة المنظمة

ظهرت تعريف كثيرة لثقافة المنظمة منذ أن بدأ الإهتمام بها في منتصف الثمانينات من القرن العشرين؛ إلا أنه لا يتسع المجال لذكرها جميعا، لذلك سنحاول عرض بعضها وذلك حسب درجة إلمامها بعناصر ثقافة المنظمة، ومن بين هذه التعاريف كالتالي :

**عرفها شايين Edgard Schein** : بأنها نمط من الافتراضات الأساسية التي تقوم جماعة معينة باكتشافها أو تطويرها من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي، والتكامل الداخلي للجماعة نفسها، و يتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك و التفكير و الشعور في التعامل مع تلك المصائب<sup>1</sup>.

**عرفها Kurt Lewin** : بأنها مجموعة من الافتراضات، والاعتقادات، والقيم، والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لامكان، وهي شاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه<sup>2</sup>.

**عرفها القريوتي** بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه<sup>3</sup>.

ومما سبق نلخص بأن ثقافة المنظمة هي منظومة مشتركة من القيم والتوقعات والمعتقدات والأعراف والاتجاهات التنظيمية التي تحدد سياسة المنظمة تجاه أفرادها وعلاقتهم مع بعضهم البعض، وتقوم بتحديد طبيعة المعايير السلوكية الإنسانية داخل بيئة العمل.

<sup>1</sup>Edgar She in, **organizational culture and leader ship**, Bass, SanFrancisco, California, 2004, P17.

<sup>2</sup>حسين حريم، إدارة المنظمات، ط2، دارالحامد، عمان، الأردن، 2009، ص257-258.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء مهديد، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016-2015، ص 14.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

ومهما تنوعت تعاريف ثقافة المنظمة، إلا أننا نرى أن بعضها يشترك في عنصر القيم الذي يعكس سلوك الأفراد في المنظمات، وفي الأخير يمكننا القول أن التعريف الذي نراه الأنسب هو تعريف شاين Schein لأنه يلم بكل الجوانب التعريف.

### ثانيا : خصائص ثقافة المنظمة:

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدّها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، وتتفاوت هذه الخصائص الثقافية للتطبيقات من منظمة لأخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص كالآتي:

1. **الثقافة إنسانية:** فالإنسان هو مصدر الثقافة وصانعها المتفاعل معها، والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها تتشكل من المعارف، والعلوم، والحقائق والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمات، وأتلك التي تتكون لديهم خلال تفاعلاتهم داخلها؛

2. **الثقافة عملية مكتسبة:** أي تكتسب من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة معينة، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد المعتمدين على ثقافتهم<sup>1</sup>؛

3. **الثقافة نظام مركب:** حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة تشمل العناصر التالية:

أ. **الجانب المعنوي:** ويتمثل في النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد؛

ب. **الجانب السلوكي:** و يتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات العلمية المختلفة؛

ت. **الجانب المادي:** وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات.

4. **الثقافة التنظيمية نظام متغير و متطور:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة؛

5. **الثقافة نظام تراكمي ومستمر:** يتصف بالاتصال والاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الأجيال كما هي بل أنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة؛

6. **للثقافة خاصية التكيف:** فالثقافة التنظيمية تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف واستجابة لمطالب الإنسان، فهي ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما حدث فيها تغيير من جانب آخر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 19.

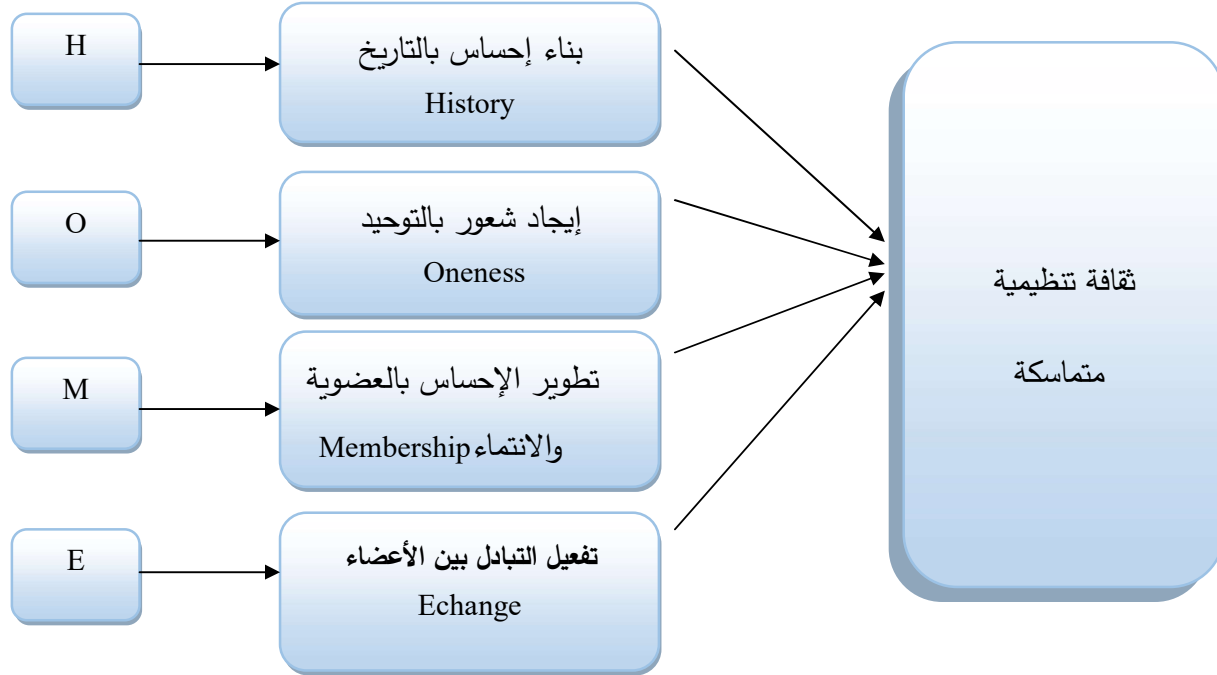
<sup>2</sup> نجاة قريشي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد 02، العدد 30، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017، ص 432.

ثالثاً: أهمية ثقافة المنظمة

- لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذو أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام ويمكن تلخيص أهمية الثقافة كالاتي<sup>1</sup>:
1. بناء إحساس بالتاريخ (History) : من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص؛
  2. إيجاد شعور بالتوحيد (Oneness) : من خلال القيادة و نمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير؛
  3. تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): من خلال نظم العوائد والتخطيط والإستقرار الوظيفي والإختيار و التعيين والتطبيق والتدريب والتطوير؛
  4. تفعيل التبادل بين الأعضاء (Echange) : عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

و يمكن توضيح هذه الأهمية في الشكل رقم(1) الأتي:

الشكل رقم(1) : أهمية ثقافة المنظمة



المصدر : طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص296.

المطلب الثاني: أنواع ثقافة المنظمة ومكوناتها

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف أنواع ثقافة المنظمة الموجودة في المنظمات، ثم عرض المكونات الأساسية لثقافة المنظمة.

<sup>1</sup>خيرالدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2014، ص10.

### أولا : أنواع ثقافة المنظمة

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، حسب شارلز هاندي (Handy Charles) هناك أربعة أنماط مختلفة لثقافة المنظمة وهي : ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، وثقافة الأفراد، إلا أنّ هناك شبه إلتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.

#### 1. الثقافة القوية:

تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، وتسمى أيضا بالثقافة الإيجابية وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها ما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها<sup>1</sup>.

#### 2. الثقافة الضعيفة:

وتسمى أيضا بالثقافة السلبية وهي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة والتي لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاؤها صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها، وبالتالي فهي تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، مما يمكن إعتباره من نقاط الضعف التي يجب على المؤسسة مواجهتها<sup>2</sup>.

#### 3. أنواع ثقافة المنظمة حسب هاندي:

أ. ثقافة القوة ( النفوذ) : وصف Handy ثقافة النفوذ على أنها تشبه نسيج العنكبوت، وقد أوضح أن هذا يعكس تركيز القوة الأسرة التي تمتلك مؤسسة صغيرة أو كبيرة، وفي مثل هذا النوع من المؤسسات نجد أن المسؤولية تكون محصورة في أعضاء الأسرة وتعطي لأفراد بدلا من الخبراء، وهذا يؤدي إلى إيجاد ما يسمى بشبكة العنكبوت، وبسبب تركيز النفوذ واتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد فإن هذا يصعب على الآخرين الذين هم خارج شبكة العنكبوت سواء كانوا خبراء أو إدارات من التأثير في المؤسسة وبيئتها<sup>3</sup>.

ب.ثقافة الدور: تم تجسيد هذه الثقافة على أنها تشبه "المعبد اليوناني"، وغالبا ما يتردد أنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، وتمثل قمة المعبد مكان إتخاذ القرارات، وتعكس أعمدة لمعبد الوحدات الوظيفية

<sup>1</sup> الزهرة خروف، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 09، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2013، ص 265.

<sup>2</sup> رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 01، العدد 02، جامعة القاهرة، مصر، 2011، ص 62.

<sup>3</sup> خيرالدين جمعة، مرجع سابق، ص 16.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

للمؤسسة التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي أخذت في القمة، وأن هذا النوع من الثقافة يتلائم ويناسب المؤسسات التي تتسم بالاستقرار وليس إلى التغيير الدائم.

**ت. ثقافة الوظيفة:** تم تجسيد هذه الثقافة على أنها تشبه "الشبكة" لأن هناك صلة وثيقة بين الأقسام والوظائف

والتخصصات، ويعتبر الإتصال والتكامل بمثابة الوسائل والأدوات التي تستطيع المؤسسات من خلالها أن تقدر وتتكيف مع التغييرات بسرعة، وهذا النوع من الثقافة تتسم به المؤسسات التي تكون مهتمة جدا بأنشطة البحث والتطوير، وهذا النوع من المؤسسات يكون أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير.

**ث. ثقافة الأفراد:** تم تمثيل الثقافة هنا على أنها تشبه "العنقود"، وهي تعتبر بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعية، وفي هذا النوع من الثقافة نجد الأفراد في المؤسسة وداخل هيكلها التنظيمي متحدون بشكل جماعي، مع وجود ثقة متبادلة بين الفرد والمؤسسة<sup>1</sup>.

### ثانيا : مكونات ثقافة المنظمة:

يقصد بمكونات الثقافة التنظيمية، كيف يمكن لنا أن نعرفها أو نحددها، أو ماهي مظاهرها إن كانت لها مظاهر، فالمكونات تشمل المحددات والمؤشرات والمظاهر والتي منها مايتعلق بالبيئة الرمزية من خلال الرموز والطقوس والمراسيم واللغة.

### 1. القيم التنظيمية:

تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالأداء وإحترام الآخرين؛

كما تمثل القيم الركيزة الرئيسية في أي ثقافة تنظيمية، فهي جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد بأن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها<sup>2</sup>.

**2. المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمي، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خيرالدين جمعة، مرجع سابق، ص16.

<sup>2</sup> مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، ط 1، عمان، الأردن، 2019، ص 57.

<sup>3</sup> منى خرموش، وصابر بحري، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، مجلة روافد، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر، 2021، ص 123 .

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

3. التوقعات التنظيمية: تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء<sup>1</sup>.

### 4. الأعراف التنظيمية:

عبارة عن معايير غالباً غير مكتوبة وواجبة الإلتباع، حيث يلتزم بها العاملون داخل المنظمة وتلعب هذه الأعراف دوراً مهماً في الرقابة الداخلية وتحقيق الشفافية في الأنشطة الجارية فكل منظمة لديها أسلوبها الخاص لتعريف أو نشر تعليمات إدارية في أي وقت<sup>2</sup>.

### 5. الرموز واللغة (Symboles et Langage)

أ. الرموز: وهي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث، نوعية، أو علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى الناس، مثل شعار المنظمة أو علمها، وأسمها التجاري، وغيرها تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها؛

ب. اللغة: وهي منظومة من المعايير المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة<sup>3</sup>.

### 6. الشعائر والطقوس (Rites et Rituals)

أ. الشعائر: وهي مجموعة فعاليات، أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة مثل: ترقية مسؤول مثلاً، طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة؛

ب. الطقوس: هي طقوس وإحتفالات متكررة تتم بطريقة منطقية معيارية، وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية، مثل فترة إستراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي، توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين.

### 7. القصص والأساطير (Histoires et legendes)

أ. القصص: وهي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيداً العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> منى خرموش، مرجع سابق، ص 57 .

<sup>2</sup> فاطمة الزمراء مهديد، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 38.

<sup>3</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 263-262.

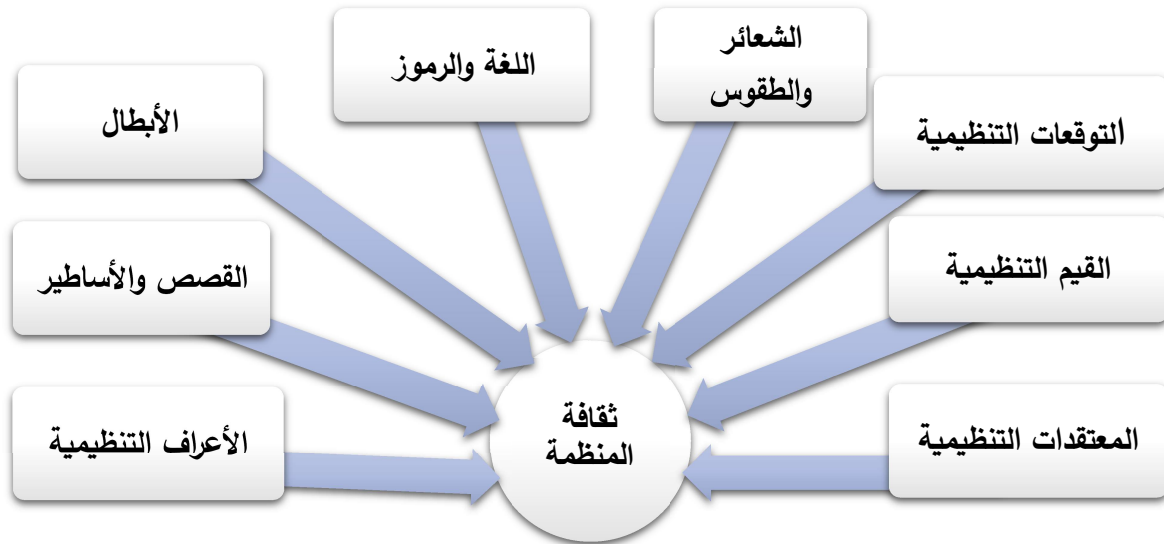
<sup>4</sup> زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 17.

ب. الأسطورة (الخرافة): فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث شيء معين، يبدو بخلاف ذلك غامضاً فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل إعطاء تفسير للأحداث الجارية في المنظمة.

### 8. الأبطال (Heros):

الأبطال هم الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بانجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير، ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة<sup>1</sup>. وانطلاقاً من العرض السابق يمكن أن نلخص المكونات الأساسية للثقافة المنظمة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2): المكونات الأساسية لثقافة المنظمة



**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على مكونات ثقافة المنظمة  
**المطلب الثالث: نماذج وأبعاد ثقافة المنظمة:**

سننطلق في هذا المطلب إلى مختلف نماذج ثقافة المنظمة المعتمدة في المنظمات، ثم عرض الأبعاد المختلفة لثقافة المنظمة.

### أولاً : نماذج ثقافة المنظمة

هناك عدة نماذج لثقافة المنظمة ومن هذه النماذج سنذكر نموذج (Ouchi) ونموذج (Schein) كالأتي :

#### 1. نموذج (Ouchi1981) :

انطلقت فكرة نموذج أوشي (Ouchi 1981) من أفكار المدرسة الإنسانية بخاصة إفتراضات نظرية X و Y لوجالس ماجريجور المفسرة للفلسفة الإنسانية التي يعتمدها المديرون في التعامل مع المرؤوسين، وتوجيه جهودهم وإستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد حملت فكرة نموذج الثقافة ما تتضمنه النظرية (Z)،

<sup>1</sup>صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، 2ط، دار النشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008، ص



## الفصل الأول: ..... الإطار النظري للدراسة

ونظرا للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف ميادين الحياة في الثمانينات وأوائل التسعينات، فقد إهتم عدد من الباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة وفي عام 1981 صدر كتاب أوشي بعنوان النموذج الياباني في الإدارة لنظرية " Z " والذي جمع بين الإدارات الأمريكية واليابانية محاولا نقل مبادئ الإدارة اليابانية إلى الإدارات الأمريكية لتتعامل مع البيئة الأمريكية الأقل تجانسا والأكثر شيوعا من البيئة اليابانية. والهدف من هذه النظرية هو تطوير إحساس الملكية لدى الأفراد في المنظمة، والإنتماء إليها مما سيزيد وفائهم لأهداف المنظمة<sup>1</sup>.

### وتتضمن النظرية ( Z ) بعض المعالم كالأتي<sup>2</sup>:

- تنمية روحية المسؤولية الفردية؛
- التركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية؛
- نظم رقابة أقل رسمية؛
- أن التوظيف يعتمد على المدى الطويل؛ أما الترقيات تكون بشكل بطيء؛
- تقييم الأداء والإهتمام برفاهية الموظفين؛
- التخصص في مجال العمل بدرجة معتدلة؛ أي التركيز على التدوير الوظيفي؛
- التقليل من المستويات الإدارية.

والجدول الأتي يبين مقارنة الاختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المؤسسات الأمريكية وإدارة المؤسسات اليابانية :  
الجدول رقم(1) : مقارنة الاختلافات الثقافية بين إدارة المؤسسات الأمريكية وإدارة المؤسسات اليابانية :

إدارة المؤسسات اليابانية	إدارة المؤسسات الأمريكية
- الإستخدام مدى الحياة	- الإستخدام قريب الأمد
- التقييم البطيء والترقية	- سرعة التقييم والترقية
- لا يحصل تركيز على التخصص	- التركيز والإهتمام ببناء مسارات العمل الوظيفي
- خلال مسارات العمل الوظيفي	- على أساس التخصص
- لغة الجامعة في إتخاذ القرار	- المسؤولية الفردية
- الإهتمام شمولي	- تجزئة الإهتمام

المصدر: نعمة عباس لخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ص68.

ومن خلال الجدول السابق أكد أوشي Ouchi على أن الاختلافات الثقافية أساس لنجاح الإدارات اليابانية مقارنة بالإدارات الأمريكية، فهو يحث إدارتها على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية، والقدرة على التكيف مع

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص69 .

<sup>2</sup> خلود إسحاق بخاري، أشواق عبدالرحمن الحقباني، التأسيس الإسلامي والتربوي لنظرية ( Z ) اليابانية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 09، العدد02، 2021، ص640.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للدراسة

بيئة المنظمة الثقافية، يتطلب تطبيق أفكار نموذج Ouchi، في الشركات الأمريكية توفر جاهزية واستعداد للتغير بما ينسجم ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والعاملين وهو ما يمثل الإطار العام لنموذج (Ouchi1981) كأسلوب للتعبير عن الخصائص والقيم الثقافية في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية المطبقة لفلسفة نظرية Z، مقارنة بالشركات الأمريكية النموذجية<sup>1</sup>، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): الإطار الثقافي لنموذج (Ouchi1981)

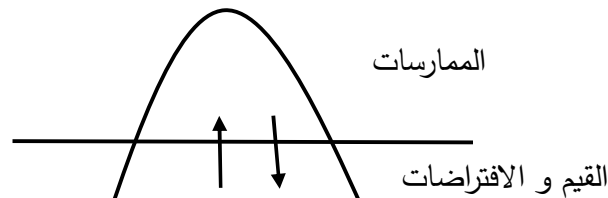
الخصائص والقيم الثقافية	التعبير عنها في الشركات اليابانية	التعبير عنها وفق أسلوب Z للشركات الأمريكية	التعبير عنها في الشركات الأمريكية النونجية
إلتزام مع العاملين؛ التقييم؛ المسارات الوظيفية؛ الرقابة؛ اتخاذ القرار؛ المسؤولية؛ الاهتمام بالفرد؛	استخدام مدى الحياة؛ بطيئ ونوعي؛ واسع جداً؛ ضمنية وغير رسمية؛ جماعي وبالاتفاق؛ الجماعة؛ شمولي كلي؛	استخدام بعيد الأمد؛ بطيئ ونوعي؛ متوسط السعة؛ ضمنية وغير رسمية؛ جماعي وبالاتفاق؛ فردية؛ شمولي كلي؛	استخدام قريب الأمد؛ سريع كمي؛ ضيق؛ صريح ورسمي؛ فردية؛ فردية؛ ضيق ومحدود؛

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 69.

### 2. نموذج (Schein):

طور شاين (Schein Edgar) في الثمانينات من القرن 20 عندما أصبح يطلق عليها نظرية التأثير لثقافة المنظمة، وحللت نظريته ثقافة المنظمة ضمن 3 مستويات و هي: مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي القيم والأعراف السلوكية والمستوى الأكثر عمقا، يتضمن المعتقدات والافتراضات<sup>2</sup>.

الشكل رقم (3): مستويات ثقافة المنظمة حسب Schein



المصدر: مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، ط 1، عمان، الأردن، 2019، ص 27.

<sup>2</sup>Edgerd Shein, op.cit, P35.

## الفصل الأول: ..... الإطار النظري للدراسة

من الشكل يتبين لنا وجود مستويين لثقافة المنظمة:

- أ. **المستوى الخارجي:** يتمثل في العناصر المرئية بشكل مباشر والمتمثلة في تصرفات وممارسات الأفراد.
- ب. **المستوى الداخلي:** هو المستوى الأعمق والأقل رؤية وهو مجموعة القيم والأفترضات التي يشترك فيها الأفراد في المجموعة التنظيمية الواحدة.

المعتقدات والافتراضات وفقا لشاين Schein تمثل جوهر ثقافة المنظمة، فالافتراضات تعبر عن ما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية ومدى تأثيرها بدرجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم حيث ينبغي مراعاتها عندما يقررون.

ويتضح من الشكل أن لثقافة المنظمة حسب شاين مستويين هما المستوى الخارجي أي المستوى المرئي الذي يتضمن الجوانب التطبيقية مثل التكنولوجيا والفن، أما المستوى الثاني فهو الجزء غير الملموس الذي يتضمن القيم والافتراضات مثل القدرة على فحص البيئة المادية والعلاقات المادية، والوقت، وطبيعة تكوين العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>.

### ثانيا: أبعاد ثقافة المنظمة

حسب روبينس(Robbins) أن الثقافة التنظيمية لها عشرة أبعاد ثقافية تمثلت في: روح المبادرة الفردية والتسامح مع المخاطرة، التوجيه، التكامل، دعم الإدارة، الرقابة والهوية التنظيمية، ونظام المكافأة واحتمال الصراع، وأنماط الاتصال<sup>2</sup>.

وتجدر الإشارة بأنه هناك العديد من الكتاب والباحثين الذين اختلفوا في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، ومن خلال البحث تبين أن Schein قدم مجموعة من الأبعاد التي يمكن اعتبارها الأشمل لتغطية جوانب الثقافة التنظيمية، فقد حدد ستة أبعاد وهي كالآتي:

1. **إنظمامات سلوكية:** تعكس أنماط السلوك الملاحظ، وهي تتضمن لغة المجموعة، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط السلوك تعكس العضوية بالمنظمات؛
2. **القيم المهيمنة:** وهي معتقدات خاصة تعبر عن هوية المنظمات والجماعات؛
3. **الأعراف والتقاليد:** تتمثل في قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، وهي مجموعة من الأنماط العامة من السلوكيات والتي يتوقع أن يلتزم بها أعضاء المجموعة في المنظمة؛
4. **القواعد:** وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الإلتزام وإتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة؛

<sup>1</sup>فاطمة الزهراء مهدي، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup>خلوف الزهرة، مرجع سابق، ص 264.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للدراسة

5. الفلسفة: تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون بها عقليا كأساس للعمليات المطلوب إنجازها، والفلسفة انعكاس للقيم، وتحدد فلسفة المديرين سياسات المنظمة وممارساتها في إطار ثقافتها وعملياتها؛

6. المناخ: الترتيب المادي للأبنية والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية وأسلوب إدارة وتصميم مجالات عامة تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة<sup>1</sup>.

إنّ وما سبق يتضح لنا أنّ ثقافة المنظمة تعدّ بمثابة الأساس الذي يربط أفراد المنظمة مع بعضهم البعض، ويساعد على تقوية وتعزيز السلوك الإيجابي في العمل، وهذا ما ينعكس على كفاءة المنظمة في تحقيق الأهداف المسطرة، ويتضح أيضا أنّ لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات، وتشكل لها ميزة تنافسية بين المنظمات، وأنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع المنظمات.

<sup>1</sup>نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 43-42.

### المبحث الثاني : مدخل لتحفيز الموارد البشرية

تعدّ الموارد البشرية بالمنظمة الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة والإدارة لتحقيق أهدافها، وفهم مصدر التطور، وهم القادرون على تشغيل باقي الموارد المتاحة للمنظمة، ومن المعلوم فإنّ أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات السعي لتحقيق مستويات أداء عالية، وهذا الأمر يجب أن يسبقه اهتمام بهذا الفرد وبكل احتياجاته المادية والمعنوية التي تجعله يشعر بمدى أهميته وهذا يكون عن طريق ما يسمى بعملية التحفيز.

وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب، الأول نتطرق فيه إلى المفاهيم الأساسية في التحفيز والمطلب الثاني إلى نظريات وأنواع التحفيز، والمطلب الثالث إلى العلاقة بين دور ثقافة المنظمة في تحفيز الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز

يعد التحفيز من أساسيات إدارة الموارد البشرية، التي تخدم كلا من الفرد والمؤسسة؛ حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس الأفراد للعمل، لذلك يجب على المديرين فهم معنى التحفيز فيما تكمن أهميته.

### أولاً: التعاريف المرتبطة بالتحفيز:

#### 1. التحفيز:

يعرف "يوسف جحيم الطائي" التحفيز على أنه توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة.

أي أنه مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدمها المؤسسة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها؛ مما يجعلهم يبذلون المزيد من الاهتمام بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم<sup>1</sup>.

ويعرف بأنه شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجاته ورغباته المعينة<sup>2</sup>.

يعرف "مدحت أبو النصر" التحفيز على أنه: حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم.

<sup>1</sup> يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضيل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 404.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص280.

ويعرف "محمد مرعي" التحفيز بأنه: مجموعة من المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاتها لمتعددة<sup>1</sup>.

ويعرف كل من "بارتول" و"مارتين" (1998) التحفيز على أنه: القوة التي تخلق، وتوجه، وتحافظ على سلوكيات المرؤوسين، ويركز هذا التعريف على ثلاثة عناصر أساسية هي<sup>2</sup>:

- خلق شعور لدى الفرد عن حجم المنفعة أو المصلحة التي ستتحقق لديه إذا ما أنجز ذلك الهدف؛
- توجيه مجموعة التصرفات التي يتخذها الفرد في سبيل تحقيق هدفه؛
- المحافظة على السلوك إلى غاية تحقيق الهدف المنشود.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن التحفيز هو العملية التي تشجع الفرد على اتخاذ إجراء معين أو تغيير سلوكه أو أداءه، من أجل إشباع رغباته وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل فيها.

## 2. الحوافز:

هناك عدة تعاريف للحوافز نذكر منها كالأتي:

لغة: تعود كلمة الحوافز إلى حَفَز في اللغة، وهي بمعنى دفعه من خلفه، وجد وأسرع وتهدأ للمضي فيه واستعد<sup>3</sup>.

إصطلاحاً: يعرف الحافز على أنه العائد الذي يتحصل عليه كنتيجة في التمييز في الأداء<sup>4</sup>.

وهي عبارة عن مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة وتهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية، وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله، وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع احتياجاته الإنسانية ورغباته<sup>5</sup>.

وعرفت أيضا بأنها إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> جربي عبدالحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2018، ص65.

<sup>2</sup>Zorler Senyuçel, **Managing The Human Resource in the 21 century**, isbn, 2009, p 23.

<sup>3</sup> أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، 2008، ص522.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر، 2013، ص5.

<sup>5</sup> طاببي سيد علي، مساهمة التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب المسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة محمد آكلي أولحاج البويرة، الجزائر، 2015، ص5.

<sup>6</sup> محمد جبوري وآخرون، قياس أثر الحوافز المادية و المعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 09، العدد 02، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020، ص78.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للدراسة

ومن خلال التعريفات السابقة للحوافز تستنتج بأن الحوافز هي كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم ببذل أكبر جهد ممكن في العمل.

### ثانيا : عناصر التحفيز وأسس منح الحوافز

سننترق في هذا العنوان إلى العناصر التي يقوم عليها التحفيز، يلي ذلك الأسس التي يعتمد عليها عند منح الحوافز<sup>1</sup>.

#### 1. عناصر التحفيز

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة متغيرات التي تحدد دالة التحفيز وهي كالآتي:

أ.الرغبة: أي رغبة الإنسان المُحفَّز في الوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وذلك لأنَّ غياب الرغبة داخل الإنسان تقلل كثيراً من فرص النجاح في أداء العمل؛

ب.القدرة: وهي أن يكون الشخص قادراً ومؤهلاً على القيام بالسلوك المطلوب منه، كتحسين عمله في حال قدّم التحفيز المناسب له، أمّا الشخص الذي لا يملك القدرة أو الشخص الغير مؤهل، فإنّه لن ينجح في أداء عمله بشكلٍ صحيح مهما كانت المحفزات كبيرة؛

ت.الجهد: نقصد بالجهد الطاقة المبذولة والوقت الضروري لتحقيق الأهداف، وذلك لأنَّ الطاقة وحدها لا تساعد الإنسان على إنجاز أعماله وتحقيق أهدافه، بل هو بحاجة أيضاً إلى الوقت المناسب والكافي لذلك.

#### 2.أسس منح الحوافز :

يتركز منح الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهم هذه المعايير كالآتي<sup>2</sup>:

أ. معيار الأداء: يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز، حيث يتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل: كمية العمل، جودة العمل؛

ب. معيار المجهود: يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث يؤدي الجهد المبذول من العامل إلى إنجاز العمل بفعالية؛

ت.معيار الأقدمية: وهو معيار شائع الاستعمال، ويأخذ المدة التي قضاهها العامل في المؤسسة بعين الاعتبار، والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

#### ثالثا : أهمية التحفيز وأهدافه

سننترق في هذا العنوان إلى الأهمية التحفيز في العديد من المستويات في المنظمة، ثم التطرق إلى بعض من أهدافه.

<sup>1</sup> محمد حسف ألتيجاني، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، عمان، الأردن، ص20.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص237.

1. أهمية التحفيز:

يلعب التحفيز دورا مهما في دفع، وتشجيع العاملين على العمل، وزيادة إنتاجهم، وتتجلى أهمية التحفيز في العديد من المستويات، نلخصها كالآتي:

أ. أهمية التحفيز على المستوى الفردي

تكمن أهمية التحفيز على مستوى الفردي كالآتي<sup>1</sup>:

- زيادة رضا الأفراد، وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤسين؛
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام؛
- دعم شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة، من خلال العدالة في وضع المعايير التي يتم على أساسها منح الحوافز؛
- القضاء على دوران العمل السلبي وتقليل الصراعات، مما يقود إلى خلق استقرار في الموارد البشرية.

ب. أهمية التحفيز على مستوى الجماعات

تكمن أهمية التحفيز على مستوى الجماعات كالآتي<sup>2</sup>:

- تنمية روح المشاركة والتعاون : يؤدي التحفيز الجماعي إلى إتحاد الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها؛
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: يشجع التحفيز الجماعي ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم، مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل؛
- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس والتحدي إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة.

ت. أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة

تكمن أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة كالآتي<sup>3</sup>:

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: يساهم التحفيز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، والسعي لزيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة؛
- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: إذ يساهم التحفيز في الاستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية؛
- الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء: وذلك من خلال تخفيض تكاليف العمل، بزيادة الاهتمام بالنوعية والحرص على تقليل هدر الوقت والمواد المستخدمة.

<sup>1</sup> هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، ط1، مكتب المجتمع العربي ، الأردن، 2008 ، ص 201.

<sup>2</sup> طابي سيد علي، مرجع سابق، ص 09.

<sup>3</sup> بن عبد الرحمان هاجر، قمري حياة، العقود النفسية نهج جديد لتحفيز الموارد البشرية بالمنظمة، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2020، ص 842.



## ثانيا : أهداف التحفيز

يهدف التحفيز إلى عدة أهداف نذكرها كالآتي: <sup>1</sup>

1. تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز؛
2. تحفيز العاملين ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم؛
3. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة؛
4. تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي، وتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي؛
5. تشجيع المنافسة بين العاملين؛
6. المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز؛
7. تشجيع الإبداع والإبتكار؛
8. تحسين الإنتاجية.

## المطلب الثاني : نظريات وأنواع التحفيز

سننتظر في هذا المطلب إلى مختلف النظريات التي تناولت هذه الظاهرة في شتى المنظمات، ثم عرض الأنواع المختلفة للتحفيز.

### أولاً: نظريات التحفيز

استحوذ التحفيز على اهتمام الكثير من المختصين بعلم الإدارة وعلم النفس، الذين وضعوا العديد من النظريات التي تناولت هذه الظاهرة بالشرح والتفسير إذ ساهمت هذه النظريات بشكل واسع في مساعدة المدراء العاملين في شتى المنظمات، إلى معرفة دوافع وحاجات الأفراد المتباينة، بهدف وضع سياسات التحفيز الملائمة وسنذكر أهم هذه النظريات كالآتي :

#### 1. نظرية العاملين

ويطلق عليها أيضا النظرية ذات المتغيرين، قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبرغ" كمحاولة لتفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجياته، أو جهد لأداء الأعمال التي يكلف بيها، تركز هذه النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، وتسمى هذه النظرية أيضا "بثنائية العوامل" لأنها ترى أن هناك نوعان من العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد وهي:

#### أ. العوامل الوقائية:

وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة لدى الأفراد، فهي تجنب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاته وقد حدد هارزبرغ ستة عوامل وقائية تتمثل في سياسة المؤسسة وأسلوب إدارتها، أسلوب الإشراف، العلاقات المتبادلة بين المشرف والمرؤوسين والعلاقات بين المرؤوسين، والراتب من حيث كفايته وعدالته، والظروف المادية.

<sup>1</sup> محمد جبوري وآخرون، مرجع سابق، ص 81-80.

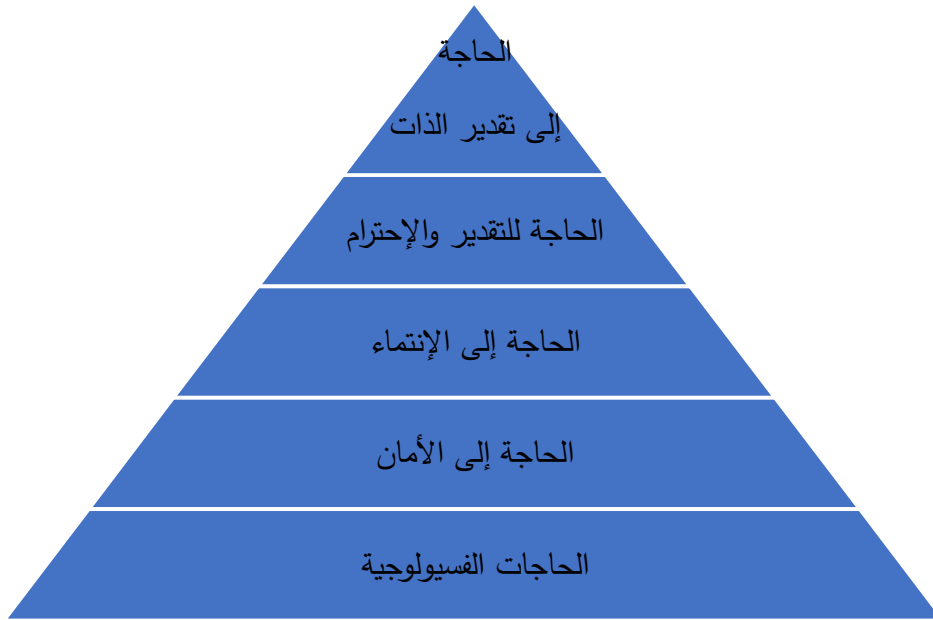
ب. العوامل المحفزة الدافعية :

هي العوامل التي يشع افراد من خلالها إشباعها بدرجة الرضا لأنها تساهم في زيادة اندفاعه نحو العمل وتمثل هذه العوامل في: فرص الانجاز، الاعتراف بالجهود المحققة، المسؤولية التي ترافق أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية ، وفرص التقدم التي يوفرها العمل والانجاز .  
ونرى من هذه النظرية أن العوامل المحفزة هي التي يمكن أن تدفع الأفراد لمزيد من العمل وزرع الدوافع الداخلية لديهم، أما العوامل الوقائية فهي التي تمنع عدم الرضا<sup>1</sup>.

2. نظرية سلم الحاجات لماسلو

قدم "أبراهام ماسلو" نظرية تدرج الحاجات انطلاقاً من افتراض مفاده أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشجع حاجاته، فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف، وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مجموعات تتدرج في تدرج هرمي إنطلاقاً من إشباع الحاجات الدنيا كما يظهر في الشكل الأتي<sup>2</sup>.

الشكل رقم (04):هرم الحاجات لماسلو



**المصدر:** خضير كاظم حمود، موسى سالمة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص1.

<sup>1</sup>بغول زهي، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هزبرغ للدافعية، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية،تخصص التنظيم، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007،ص27.

<sup>2</sup>بلخضر مسعودة، تحفيز المورد البشري وأثره على الإبداع بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق واستراتيجية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2015، ص 56.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للدراسة

والآتي شرح لهذه الحاجات من وجهة نظر ماسلو<sup>1</sup>:

أ. **الحاجات الفسيولوجية** : تأتي في قاعدة الهرم وتتمثل في مجموعة الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان، وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الأكسجين، الكساء والنوم وما شابه ذلك، والوجبات الغذائية والاستراحة وغير ذلك؛

ب. **الحاجة إلى الأمان** : ينشط هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وتتمثل في حاجة الفرد إلى الأمان والحماية ، مثل حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو مستقبله هو وأسرته، والحاجة إلى الحصول على المعاش نهاية الخدمة، والحماية ضد الإصابات والحوادث في العمل؛

ت. **الحاجة إلى الإنتماء**: تأتي في الترتيب الثالث في مدرج الحاجات وتنشط بعد أن يتم إشباع حاجات الأمان وتضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة، أو الجماعة أو للموظفين، والحاجة للصدقة؛

ث. **الحاجة للتقدير والاحترام**: وتشمل تلك الحاجة المتعلقة بالشعور بالكفاءة، الثقة بالنفس والتقدير، والاعتراف الحقيقي لهذه الخصائص أو الصفات من طرف الآخرين، والاعتراف بالكفاءة وما شابه ذلك؛

ج. **الحاجة إلى تقدير الذات**: تأتي في قمة الهرم وتتمثل في حاجة ما يستطيع أن يكون الفرد العامل، وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الإبداع، الابتكار، وتحقيق أقصى الطموح، ومن بين العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرص للعاملين للإبداع والابتكار والنمو، وكذلك توفير فرص للتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي.

### 3. نظرية "X" و"Y"

قام **دوجلاس ماك غريغور** وهو عالم نفس اجتماعي، بتقديم وجهة نظره عن طبيعة البشر، واختبر في أعماله افتراضات أساسية من السلوك البشري، كما عرض نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماهها نظرية " X " ونظرية " Y " في كتابه "الجانب الإنساني لمشروع الأعمال" المنشور سنة 1960.

تركز هذه النظرية بشكل أقل على إحتياجات الموظفين، وبشكل أكبر على السلوك الإداري، هاتان النظريتان تقومان على أساس افتراض أن آراء رئيس العمل في موظفيه ومعرفته بهم سوف تؤثر بقوة على الطريقة التي يسعى من خلالها لتحفيزهم<sup>2</sup>.

وفيما يلي توضيح للافتراضات التي قامت عليها كل نظرية:

أ. **نظرية "X"** ومن أهم افتراضاتها كالاتي:

- الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل؛

- حامل ولا يريد تحمل المسؤولية في العمل؛

<sup>1</sup> بلخضر مسعودة، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس، كلية التربية جامعة دمشق سوريا، 2016، ص 80.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للدراسة

- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له مهامه؛
- العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل أي أنه يعمل خوفا من العقاب والحرمان؛
- لابد من الرقابة الشديدة حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة ؛
- الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.
- ب. نظرية "Y": أهم افتراضاتها كالاتي:
- الإنسان عادة يستمتع بالعمل؛
- العمل طبيعي كاللعب؛
- تحقيق إنجاز يفخر به العامل لا يقل شأنًا عن الأجر؛
- العمال ملتزمون بعملهم. ويميلون إلى الشعور بالمسؤولية؛
- العاملون على كافة المستويات يميلون إلى الإبداع والأصالة في العمل إذا أعطوا الفرصة لإظهار ذلك<sup>1</sup>.
- من خلال الافتراضات السابقة التي قدمها مارك غريغرو يتضح وجود اختلافات بين النظرية x والنظرية y بحيث أن الفلسفة التي تقوم عليها النظرية x متشائمة والرقابة مفروضة ومستمرة، وفي المقابل فإن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية y متفائلة ومرنة، والجدول الآتي سيوضح مختلف الفروقات بين النظريتين.

الجدول رقم ( 03 ) :الإختلاف بين نظرية "x" و نظرية"y"

نظري *y*	نظرية *x*	/
الإنسان يحب العمل والنشاط	الإنسان سلبي لا يحب العمل	الأفضلية الطبيعية
تحقيق الذات، وتفضيل العمل كفريق والتحدي	الأجر	التحفيز في العمل
القدرة على تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية	تفضيل العمل بجانب شخص يقوده ويراقبه	نظرة الإدارة
المرافقة والتأيد	المقاومة للتغير والتحسين	القدرة على التغير
في تطور مستمر	محددة مسبقا بمرحلة الطفولة	تصور الإنسان
قوي بسبب وجود ارادة كبيرة للفهم والابتكار	محدد ويقتصر على تنفيذ ما هو مطلوب	مقتضى العمل

المصدر: جربي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2018، ص93.

<sup>1</sup> نهى عطايا، مرجع سابق، ص81-82.

## ثانيا : أنواع التحفيز

هناك عدة أنواع من التحفيز المتاحة للمنظمة، يمكن الإختيار من بينها لتقديم الأفضل والمناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع رغباتهم، وسنعرض هذه الأنواع كالأتي :

### 1. التحفيزات من حيث طبيعتها

#### أ. التحفيز المادي

التحفيز المادي هو التحفيز الذي يشبع حاجات الفرد المادية، ويأخذ شكل حوافز ملموسة، يعتبر التحفيز المادي من أهم أنواع التحفيز، حيث أنه القادر على الوفاء بالحاجات الأساسية للفرد، وحيث تكون النقود دافعا قويا للسلوك الإنسان.

#### - أشكال التحفيز المادي

يأخذ التحفيز المادي عدة أشكال، نذكر أهمها كالأتي:

● **الأجر و الراتب:** هو التحفيز الذي يتيح للعامل تحقيق الكثير من الحاجات الأولية كالمأكل والملبس والسكن وشراء ما يلزم من حاجات يرغبها، ويمكن عن طريق هذا الشكل من التحفيز استقطاب العمالة الجيدة للعمل في المنظمة، ورفع الإنتاجية عن طريق ربطها بالأجر؛

● **الزيادات الدورية:** لا يمكن القول أن الزيادات الدورية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي يكون أساس منحها هو كفاءة ونشاط وإنتاجية العامل في عمله، بحيث يعرف العمال أن حصولهم على الزيادة مرتبط بالأداء الجيد للعمل، أما إذا إرتبطت بالزيادة بالأقدمية فهذا الحافز يفقد أهميته بالنسبة لزيادة الإنتاج،

● **المشاركة في الأرباح:** هو أن تخصص المنظمة نسبة مئوية من أرباحها الإجمالية أو الصافية ليتم توزيعها على العاملين، وتعتبر حافزا ماديا للعاملين على زيادة إنتاجيتهم وزيادة الأرباح، وبالتالي زيادة حصتهم منها<sup>1</sup>؛

● **المكافأة :** وهي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج<sup>2</sup>.

● **العلاوات:** هناك عدة أنواع من العلاوات أهمها<sup>3</sup>:

- **علاوة الكفاءة:** وهي زيادة في الراتب بناء على أداء الفرد في عمله؛
- **علاوة الأقدمية:** وهي تعويض عن عضوية الفرد بالمؤسسة لفترة زمنية معينة؛
- **العلاوة الإستثنائية:** وتمنح لوجود أداء متميز جدا من الفرد يستلزم تعويضه.

<sup>1</sup> محمد جبوري وآخرون، مرجع سابق، ص 78-79.

<sup>2</sup> إبراهيم الفقهي، قوة التحفيز، ط1، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص 13.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، 2013، ص244.

ب. التحفيز المعنوي

هو التحفيز الذي لا يعتمد على المال؛ في إثارة وتحفيز العاملين على العمل؛ بل يعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري، الذي يعتبر كائن حي له أحاسيس وتطلعات يسعى إلى تحقيقها.

- أشكال التحفيز المعنوي

يأخذ التحفيز المعنوي عدة أشكال؛ نذكر أهمها كالآتي:

- **تحسين ظروف ومناخ العمل:** إن توفر المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة، يؤثر بشكل إيجابي على مساعدة العاملين على تحقيق الأداء الجيد، وبالتالي تأثيره على تحفيز العاملين من خلال الرقي بأدائهم وإنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة.
- **الثناء والتقدير:** يحتاج العامل للشعور بالثناء في العمل خاصة عند النجاح في إتقان عمله، ويمثل إتجاهها إيجابيا يعزز من الالتزام و الأداء المتميز، ويزيد من إحساس الفرد بالرضا عن نفسه، وللتقدير والثناء أشكالاً عديدة أهمها شهادات التقدير، ولوحة الشرف التي يحتفظ بها العامل كرمز للتكريم والتقدير الذي حصل عليه.
- **توسيع و إثراء العمل:** يقصد به إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به العامل في مجال تخصصه، كفرصة المشاركة في إتخاذ بعض القرارات<sup>1</sup>.

2. أنواع التحفيز من حيث أثارها

نميز بين نوعين من التحفيز تحفيز إيجابي وسلبي كالآتي:

أ. الحوافز الإيجابية:

وهي كل أنواع المغريات التي تقدمها المنظمة للفرد مقابل امتيازه في العمل سواء كانت مادية أو معنوية، بهدف حث الفرد على إحداث السلوك المرغوب فيه، ومثالها نجده في عدالة الأجور، منح العلاوات الاستثنائية وفق أسس سليمة<sup>2</sup>.

ب. الحوافز السلبية:

وهي كل أشكال الردع التي تقوم بها المنظمة لتعديل السلوكيات السلبية لعمالها أو الحد منها، ومن أمثلة السلوك السلبي للعمال عدم احترام مواقيت العمل، الإهمال وعدم الإمتثال للأوامر التنظيمية، فتقوم المنظمة بتسليط بعض العقوبات مثل الخصم، أو الإنذار، أو التحويل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خالد زيبين، ومصطفى سعيد الشيخ، أثر الحوافز على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي، مجلة علوم الشريعة والقانون، المجلد 46، العدد 01، جامعة الزرقاء، الأردن، 2019، ص 84.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمخ، زهية عزيزون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 01، العدد 05، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008، ص 91.

<sup>3</sup> بودالي محمد، أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تندوف، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد، 03، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2021، ص 210.

### 3. أنواع التحفيز من حيث المستهدفين منه

وفق هذا النوع، يمكن تقسيم التحفيز إلى تحفيز فردي وجماعي كالآتي<sup>1</sup>:

#### أ. التحفيز الفردي

ويقصد به تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج؛ كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج؛ أو تخصيص جائزة لأفضل عامل، ويكون هذا التحفيز إما على شكل تحفيز فردي معنوي أو مالي أو مادي.

#### ب. التحفيز الجماعي

وهو التحفيز الذي يركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين؛ فالتحفيز الجماعي يكون مقابل عمل جماعي، ويؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم وزرع ثقافة العمل الجماعي للوصول إلى الأهداف المحددة، ومن أهم أشكاله الزيادة العامة في الأجور، المنح المختلفة (الزواج، الولادة، التعليم).

#### المطلب الثالث : العلاقة بين ثقافة المنظمة وتحفيز الموارد البشرية

يسود الاعتقاد بين الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم، بأن ثقافة المنظمة لها تأثير كبير على فاعلية المنظمة ومستوى أدائها فيما يتعلق بالعلاقة الارتباطية بين ثقافة المنظمة والتحفيز فإن العديد من الباحثين يرون أن الثقافة التنظيمية تسهم بدور كبير في عملية التحفيز بحيث أن نجاح التحفيز يتوقف على مدى وجود ثقافة تنظيمية قوية إيجابية تدفع جهود العاملين في المنظمة على زيادة الإنتاجية والتطوير<sup>2</sup>.

وتعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح التحفيز أو أي مفهوم إداري آخر حيث أن الثقافة التنظيمية تشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات والإنتاج الإنساني المشترك بين أعضاء المنظمة التي تخلق لديهم شعور خاص تجاهها كما أنها تمثل مؤشرات العمل ماهو مرغوب وترك ماهو غير مرغوب، وتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع الموردين والمنظمات الأخرى والعملاء، فإن ثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أفراد التنظيم والذي يميز التنظيم عن غيره، فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي باعتباره أسلوب من أساليب الحوافز، بحيث أن ثقافة المنظمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمشاركة الموظفين وإنتاجيتهم<sup>3</sup>.

وأن التحري عن العلاقة بينهما أظهر أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على التحفيز بحيث أن وجود ثقافة إيجابية قوية تعزز الشعور بالإنتماء بين الموظفين، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من التحفيز والإلتزام، كما أن توافق القيم الشخصية للموظفين مع قيم المنظمة يخلق الشعور بالتحفيز لديهم ويعزز روح المشاركة في عملهم، وأن الثقافة التي توفر توقعات وأهداف واضحة للموظفين تساعدهم على فهم ما هو متوقع منهم، وهذا

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 516-518.

<sup>2</sup> رشيد زوزو، ونور الدين بوراس، مفتاح نجاح المؤسسة الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد الثقافة التنظيمية، العدد الأول، جامعة أبو قاسم سعد الله، الجزائر، 2013، ص 115-116.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2003، ص422.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للدراسة

مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية للمنظمة، وكما أن الثقافة التنظيمية التي تعطي الأولوية لرفاهية الموظف والتوازن بين العمل والحياة تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وهذا ما يخلق دافع لدى العاملين على زيادة الإنتاجية الإجمالية للمنظمة، وفي الأخير يمكننا القول بأن وجود التحفيز في المنظمة يعتبر طريقة وألية من أليات تقوية الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.

على ضوء الدراسة لتحفيز الموارد البشرية يمكننا الاستخلاص بأن تحفيز الموارد البشرية هي عملية منظمة من قبل المنظمات، وتهدف إلى المحافظة على استمرارية الفرد وتشجيعه في عمله ويزيد من رغبتهم في بذل الجهد المطلوب لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية، وتكمن أهمية التحفيز في أنه يحقق زيادة في العوائد المحققة للمنظمة، و يساهم في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم إلا أن هذا يقترن باستخدام الحوافز وفق أسس توصل إلى إحداث رضا الفرد لتحقيق الصالح العام.

---

<sup>1</sup>زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، ادارة أعمال، جامعة حلوان، مصر، 2009، ص72.



المبحث الثالث: الدراسات السابقة

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها فقد قمنا بمسح عن الدراسات السابقة، وتم الاستفادة من بعض هذه الدراسات التي لها ارتباط بموضوع الدراسة وسنعرض بعض هذه الدراسات، المرتبة حسب التسلسل الزمني من الأحداث إلى الأقدم والتي تمت في البيئتين العربية والأجنبية كالآتي.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: الرسائل الجامعية

1. دراسة بغني حجرية وبن داود عائشة

بعنوان مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة الصندوق الوطني للظمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة أدرار، شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد دراية ، أدرار، 2020-2021.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على امكانية وجود علاقة ترابطية بين الثقافة التنظيمية وأداء المورد البشري في الصندوق الوطني للظمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة أدرار، ومحاولة التعرف على أبعاد ومحددات كل من الثقافة التنظيمية والمورد البشري.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتحسين المورد البشري بالصندوق الوطني للظمان الاجتماعي لغير الأجراء وكالة أدرار.

2. دراسة طابي سيد علي

بعنوان مساهمة التحفيز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى: الإحاطة بمفهوم التحفيز ومعرفة أهميته في المؤسسة ومعرفة درجة تأثير التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية لأنسجة الصناعية

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن التحفيز له أثر ومساهمة كبيرة في تحسين أداء المورد البشري، خاصة في المؤسسات الاقتصادية من حيث توفير التمويل الكافي للحوافز المادية، والاهتمام بطرق التحفيز المختلفة حسب حاجة العاملين في مناصبهم.

ثانياً : المقالات

1. دراسة وهيبة مسعني، نوال بوعلام

بعنوان التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز، دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مجلد 05 ، العدد 02 ، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى : إبراز أهمية التحفيز ومدى مساهمته في تطوير وتنمية الفرد وتحقيق الرضا، ومعرفة قدرة التحفيز على تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للدراسة

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: التحفيز عملية إيجابية تدفع الفرد إلى العمل الجاد والإنجاز العالي والزيادة في قدراته الإبداعية، وأن نقص الحوافز يؤدي إلى ضعف المردود للعامل وضآلة دوره في المؤسسة مما يؤدي إلى نقص كفاءة المؤسسة.

2. دراسة خالدية مصطفى، عطا عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد .

بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 1، 2019 .

هدف هذه الدراسة إلى : تحديد مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية)، لدى ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتحديد وتشخيص أي نوع من أنواع الثقافة التنظيمية الأكثر مساهمة في تحديد التوجه الإستراتيجي لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد إهتمام واضح لدى الوزارة بالمعتقدات التنظيمية، إذ تتوفر لدى العاملين قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والعمل بجودة عالية لزيادة المكافأة والحوافز الممنوحة لهم.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولا: دراسة Lee yu

بعنوان **Performance corporate culture and organization**، مجلة **Managerial Psychology** مجلد، 0268، العدد 3496، سنة 2004.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا و التأمين والصحة، و التعرف على تحليل الأثر المحتمل للثقافة التنظيمية والتمكين على القدرات الإبداعية.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن لثقافة التنظيمية تأثيرا قويا في تفجير القدرات الإبداعية للأفراد، وذلك نتيجة الأحداث الحيدة والسلوكيات العمال وتعاملهم مع بعضهم البعض.

ثانيا: دراسة (John Crawford)

بعنوان **The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment across-national comparison** Peter Lok Australian Graduate School of Management, UNSW, New South Wales , Australia 2003.

هدفت هذه الدراسة إلى: قياس أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي علي الرضا الوظيفي الولاء التنظيمي لدي المديرين في عينة من الشركات في أستراليا وهونج كونج .

خلصت هذه الدراسة إلى: عدة نتائج أهمها: وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين عينتي الدراسة حول مستوى الثقافة الإبداعية في المنظمات والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي مع ميل الفروقات الإحصائية لصالح

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للدراسة

عينة الشركات الأسترالية كما تبين وجود تأثير للثقافة التنموية السائدة والنمط القيادي علي الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي.

### المطلب الثالث : التميز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

في هذا المطلب سنحاول اجراء مقالرة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وكيفية الاستفادة منها كما سايوضحه الجدول الآتي :

#### جدول رقم (04): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

دراسة بغني حجرية وبن داودعائشة السنة 2021/2022	
عنوان الدراسة	مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية.
أوجه التشابه	- الاعتماد على أداة الدراسة الاستبيان. - المتغير المستقل هو نفسه الثقافة التنظيمية.
أوجه الاختلاف	- تمت هذه الدراسة في مؤسسات خدماتية بينما دراستنا في مؤسسة اقتصادية انتاجية خاصة. - الدراسة تمت في سنة 2022 بينما دراستنا في سنة 2024.
كيفية الاستفادة من الدراسة	- تكون لدينا صورة واضحة حول الموضوع. - اثناء الجانب النظري المتعلق بثقافة المنظمة وتحفيز الموارد البشرية.
دراسة طابى سيد علي السنة 2015/2014	
عنوان الدراسة	مساهمة التحفيز في تحسين أداء المورد البشري.
أوجه التشابه	- الاعتماد على أداة الدراسة الاستبيان. - الدراسة كانت في مؤسسة اقتصادية انتاجية. - استخدام المنهج الوصفي التحليلي .
أوجه الاختلاف	- الدراسة تمت في سنة 2015 بينما دراستنا في سنة 2024. - الدراسة تمت على 100 عينة بينما دراستنا تمت على 60 عينة .
كيفية الاستفادة من الدراسة	- الاستفادة من أسئلة الاستبيان لاعداد الاستبيان الخاص بنا. - الاستفادة من بعض المراجع .
دراسة وهيبة مسعي، نوال بوعلام السنة 2020/2019	
عنوان الدراسة	التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز.
أوجه التشابه	- الاهتمام بمتغير التحفيز . - الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.
أوجه الاختلاف	- الدراسة تمت سنة 2020 بينما دراستنا تمت في 2024. - تمت هذه الدراسة خارج الجزائر بينما دراستنا داخل الجزائر. - الدراسة ربطت التحفيز بالأداء المتميز على خلاف دراستنا.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للدراسة

كيفية الاستفادة من الدراسة	- توسيع المفهوم العام للتحفيز.
دراسة خالدية مصطفى، عطا عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد 2019/2018	
عنوان الدراسة	الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة
أوجه التشابه	- الاعتماد على نفس أبعاد ثقافة المنظمة في الاستبان. - اعتماد أداة الاستبان في الدراسة. - الاعتماد على نفس الاساليب الاحصائية في تحليل الدراسة.
أوجه الاختلاف	- الدراسة تمت في مؤسسة عمومية بينما دراستنا تمت في مؤسسة اقتصادية إنتاجية خاصة. - تمت الدراسة في سنة 2019 بينما دراستنا تمت في 2024.
كيفية الاستفادة من الدراسة	- الاحاطة بموضوع الدراسة وتكوين خلفية علمية نظرية مناسبة لدراسة الموضوع والقاء نظرة .
دراسة Lee yu 2004	
عنوان الدراسة	Performance corporate culture and organization
أوجه التشابه	- الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة.
أوجه الاختلاف	- تمت الدراسة في عدة مؤسسات بينما دراستنا تمت في مؤسسة وواحد فقط.
كيفية الاستفادة من الدراسة	- الاستفادة من بعض المراجع باللغة الأجنبية.
دراسة John Crawford 2004	
عنوان الدراسة	The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment A cross
أوجه التشابه	- الاهتمام بالمتغير المستقل هو نفسه الثقافة التنظيمية
أوجه الاختلاف	- تمت الدراسة خارج الجزائر بينما دراستنا تمت داخل الجزائر. - الاعتماد على عدة شركات في الدراسة بينما دراستنا تمت في مؤسسة واحدة
كيفية الاستفادة من الدراسة	- الاستفادة من بعض المراجع باللغة الأجنبية.

المصدر: من اعداد الطالبين بالأعتماد على الدراسات السابقة.

### خلاصة الفصل الأول:

تطرق الفصل الأول من هذه المذكرة إلى مفاهيم عامة حول ثقافة المنظمة وتحفيز الموارد البشرية، وفي محاولة الإجابة النظرية عن إشكالية البحث من خلال التطرق كخطوة أولى إلى بعض المفاهيم الأولية حول ثقافة المنظمة على غرار ماهيتها وأنواعها ومكوناتها وكذا نماذجها وأبعادها، وكم تم شرح التحفيز عبر تعريفه وإظهار أهميته وأهداف البالغة في المنظمة بالإضافة إلى مختلف أنواعها ونظرياته الموجودة في المنظمات، وتم حصر العلاقة بين متغيري الدراسة.

ومن جهة أخرى حاولنا حصر الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة لتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية مع استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الأدبيات.

توصلنا من خلال هذا الفصل القول أن ثقافة المنظمة هي التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمات، وتحدد كيفية تفاعل الموظفين داخل المنظمة وخارجها، وأنها تساهم في بناء هوية المنظمة وتعزز الروح الجماعية بين أفرادها، وأما من جانب التحفيز؛ فيظهر بأن له أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية فهي وسيلة أساسية لرفع الكفاءة الإنتاجية، كما يعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية؛ وهذا مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو جيد وذلك بالشكل الذي يحقق لهم رغباتهم وأهداف المنظمة من جهة أخرى، وفي الأخير يتضح بأن ثقافة المنظمة لها علاقة و تأثير كبير على التحفيز، ذلك أن وجود ثقافة إيجابية قوية يمكن أن تعزز الشعور بالانتماء والروابط الاجتماعية بين الموظفين، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من التحفيز والالتزام في المنظمة، والعكس صحيح بحيث أن وجود التحفيز في المنظمة يزيد من تقوية ثقافة المنظمة.

# الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة



**تمهيد:**

بعد استعراضنا في الفصل الأول للإطار المفاهيمي وأهم الأسس النظرية لمفهوم ثقافة المنظمة، وتحفيز الموارد البشرية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما سبق على مؤسسة التعبئة والتغليف **compex sarl emballage**؛ من أجل معرفة مدى مساهمة ثقافة المنظمة في تحفيز الموارد البشرية، ومعرفة مدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصل النظري وما هو ممارس في أرض الواقع.

لذلك نتناول في هذا الفصل وصفا للإجراءات الميدانية المتبعة في الدراسة؛ وذلك من خلال وصف مجتمع وعينة الدراسة؛ وكذا طرق جمع البيانات وتحليلها؛ للوقوف على دور ثقافة المنظمة في تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

وفي نهاية الفصل نقدم عرضا تحليليا ومفصلا للنتائج المتوصل إليها؛ ومن ثم الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

وعليه؛ ومن خلال كل ما سبق قسمنا هذا الفصل كالاتي:

**المبحث الأول:** منهجية الدراسة التطبيقية؛

**المبحث الثاني:** عرض وتحليل البيانات؛

**المبحث الثالث:** تحليل النتائج ومناقشتها.

### المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

في هذا المبحث سنحاول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛ وذلك بعرض نبذة عنها وكذا أهدافها ومختلف أنشطتها؛ بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي؛ بعدها يتم التطرق إلى الجانب المنهجي المتعلق بالجزء الميداني من الدراسة؛ بعرض الأسلوب المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة لجمع وتحليل البيانات.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التعبئة والتغليف compex emballage

إن التعريف بمؤسسة التعبئة والتغليف sarl compex emballage يتطلب توضيح نبذة مختصرة عن المؤسسة أولاً، ومن ثم قيمها وأهدافها، إضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي.

#### أولاً : نبذة عن مؤسسة التعبئة والتغليف compex emballage

مؤسسة التعبئة والتغليف compex emballage هي شركة جزائرية إنتاجية متخصصة في صناعة عبوات كرتون عالي الجودة تأسست سنة 2021؛ وهي شركة ذات مسؤولية محدودة.

رأس مالها يقدر ب: 1285966000.00 دج مقرها موجود بالمنطقة الصناعية مشتى فاطمة الحمادية - برج بوعريج - الجزائر، ويبلغ عدد عمالها 200 عامل؛ يعملون بالتناوب، وتتمثل طاقتها الإنتاجية في 120000 طن في السنة وبسرعة 300 مل / دقيقة، ومن نشاطات المؤسسة نذكر: التعبئة والتغليف من الورق المقوى، التغليف من الورق المقوى المطبوع، التعبئة والتغليف من الورق المقوى حسب الاستخدام، الإيداع في التعبئة والتغليف.

ومن منتجاتها إنتاج اللوحات والصناديق؛ بحيث تعتبر الألواح والفواصل المصنوعة من الورق المقوى، منتجات مفيدة جداً في العديد من الصناعات والتطبيقات؛ فهي عبارة عن صفائح مسطحة من الورق المقوى المموج، ويمكن تقطيعها إلى مجموعة متنوعة مختلفة السمك والحجم لتلبية الاحتياجات المختلفة لكل تطبيق، غالباً ما يتم استخدامها لفصل المنتجات وحمايتها أثناء التخزين والنقل، وتعد الصناديق المموجة خياراً شائعاً لتغليف المنتجات وتسليمها في العديد من الصناعات، لأنها مصنوعة من الورق المقوى المموج، وهي مادة قوية وخفيفة الوزن توفر حماية ممتازة للمنتجات أثناء النقل والتخزين؛ تم تصميم الصناديق لتكون سهلة التجميع والإغلاق، وهي متوفرة أيضاً بأحجام وأشكال متنوعة لتلبية الاحتياجات المختلفة لكل شركة.

#### 1. رسالة المؤسسة :

تتمثل رسالة المؤسسة في توفير منتجات التعبئة والتغليف عالية الجودة التي تلبي إحتياجات كل عميل.

#### 2. رؤية المؤسسة:

- المساهمة في حماية البيئة من خلال استخدام مواد مستدامة وقابلة لإعادة التدوير للتغليف؛
- تطوير منتجات مبتكرة لتلبية إحتياجات السوق المتغيرة باستمرار.

#### ثانياً : قيم المؤسسة وأهدافها

##### 1. قيم المؤسسة:

ترتكز مؤسسة التعبئة والتغليف compex emballage على مختلف القيم وهي كالاتي:  
أ.المسؤولية الإجتماعية: التصرف بمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة.



- ب. خدمة العملاء: التركيز على رضا العملاء من خلال تقديم خدمات استثنائية لعملائها؛  
ت. الجودة: التركيز على إنتاج منتجات عالية الجودة تلبى توقعات العملاء؛  
ث. الإستدامة: استخدام مواد متينة وقابلة لإعادة التدوير للتغليف للمساعدة في حماية البيئة؛  
ج. الإبتكار: الاستمرار في تطوير منتجات وتقنيات جديدة لتلبية احتياجات السوق.  
2. أهداف المؤسسة:

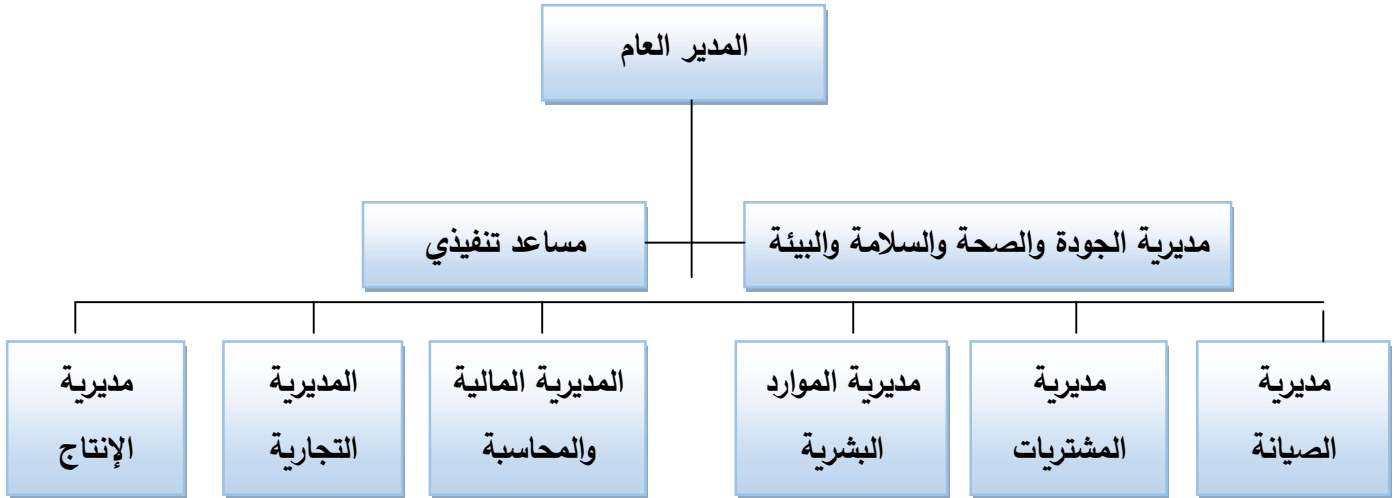
نشأت مؤسسة التعبئة والتغليف compex emballage من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن تلخيص أهمها كالآتي:

- أ. توفير مناصب الشغل؛  
ب. رفع قيمة الإنتاج الوطني؛  
ت. رفع حصة الشركة في السوق من خلال رفع حجم مبيعاتها؛  
ث. منافسة المنتج العالمي.

### ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة التعبئة والتغليف compex emballage

يعدّ الهيكل التنظيمي من أهم محاور التنظيم داخل أي مؤسسة لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية بها، والهيكل التنظيمي لمؤسسة compex emballage يمثل أداة تساعد على التنظيم بصورة عامة.

### الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة compex emballage



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مؤسسة compex emballage .

فيما يأتي شرح للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

#### 1. المدير العام :

هو رئيس مجلس الإدارة، وهو نفسه المدير التنفيذي للشركة تم تعيينه من طرف المساهمين المالكين، يجتمع مع أعضاء مجلس الإدارة بصفة دورية من أجل تقييم ومتابعة نشاط الشركة. تتمثل مهامه كالآتي :

- ترجمة الإستراتيجية العامة للشركة في شكل مخطط استراتيجي تتكون مخرجاته من أهداف توزع على جميع المديرية في الشركة كل حسب دائرة اختصاصه، ويسهر على تحقيقها؛
- وضع مختلف الإجراءات والسياسات التي تضمن السير الحسن للشركة كتلك المتعلقة : التسويق والتمويل؛
- تسخير كل الإمكانيات الممكنة لتحقيق الأهداف المسطرة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة والتركيز على أهم المحاور المتعلقة بالفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف و وضع التدابير اللازمة في ذلك؛
- السهر على متابعة الاستغلال العقلاني لموارد الشركة المتاحة؛
- تمثيل الشركة في جميع التعاملات مع البيئة الخارجية: الموردون، العملاء، المجتمع المدني، المنظمات الحكومية.

## 2. مساعد تنفيذي:

هو الذي يقوم بتنظيم اجتماعات لرؤساء الشركة ومواعيدهم وتنقلاتهم في الخارج، كما يعمل على استقبال الزائرين، وإعداد تقارير عن الاجتماعات، وهو قناة الوصل بين الزبائن وممثلي الموظفين، إضافة إلى مشاركته في التواصل الداخلي والخارجي، ويمكن له تحمل المسؤوليات الكبرى مثل تسيير وتحديد الميزانية ومعالجة الوثائق المحاسبية.

## 3. مديرية الجودة والصحة والسلامة والبيئة:

تسهر هذه المديرية على تحقيق الأهداف التالية :

- تقليص ومتابعة الأخطار المهنية المرتقب حدوثها، بإتباع مخطط وقائي؛
- تحليل حوادث العمل واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛
- إعداد مخطط الإخلاء عند حدوث أي طارئ مفاجئ؛
- إعداد الإرشادات والتوجيهات المتعلقة بالأمن وصحة وسلامة العاملين؛
- توفير اللباس المهني ووسائل الحماية الفردية لكل العاملين كل حسب نشاطه؛
- تقييم وظائف المؤسسة الأكثر عرضة للخطر؛
- تضمن وصول المنتج التام المطابق لجميع المعايير إلى المستهلك النهائي بدون عيوب، من خلال ثلاث مستويات للرقابة يكلف بها مفتشو مراقبة الجودة وهم:

• **المستوى الأول (المدخلات):** عند استلام المادة الأولية من المورد، أي قبل دخولها للمخازن؛

• **المستوى الثاني (أثناء العملية الإنتاجية):** يتم في هذا المستوى اخذ عينات بصفة نظامية ودورية، والقيام بفحصها في المخبر باستعمال وسائل ومعدات مخصصة لذلك، ودليل المراقبة المطابق لمعايير الجودة؛

• **المستوى الثالث (عند خروج المنتج التام):** أين يتم فحص المخرجات من العملية الإنتاجية قبل وصولها إلى المستهلك النهائي.

## 4. المديرية التجارية:

تعتبر هذه المديرية من الوظائف الحيوية للشركة؛ فهي تضمن جميع الأنشطة المتعلقة بقسم المبيعات والتسويق التي تهدف إرضاء الزبون من المنتجات والخدمات، وبناء علاقات مستدامة معهم ومن مهامها:

- السهر على تطبيق سياسة المبيعات الخاصة بالشركة؛
- تحديد شبكات التوزيع الخاصة بالشركة؛
- إعداد مخطط المبيعات السنوي؛
- إجراء دراسات السوق بصفة دائمة ودورية؛
- ضمان توافر المنتجات والوفاء بمواعيد التسليم النهائية تجاه الزبائن.

#### 5. المديرية المالية والمحاسبية:

- تهتم بمتابعة السيولة وكذا الصفقات المالية من فويرة، مراقبة وتأشير، وتنقسم إلى ثلاثة وظائف رئيسية وهي المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية والمالية العامة وتقوم هذه المديرية بمجموعة من الأهداف كالآتي :
- ضمان التسيير الأمثل والعقلاني للموارد المالية للشركة؛
  - إعداد ومتابعة الميزانية الخاصة بالشركة بما يتوافق وتطلعات المديرية العامة؛
  - تسجيل ومتابعة جميع العمليات والقيود المحاسبية؛
  - حساب تكلفة إنتاج كل وحدة واحدة من المنتج المصنع وكذا عتبة المردودية؛
  - تسيير الإيرادات والنفقات، ومتابعة جباية الشركة؛
  - الإشراف على عمليات الجرد لجميع ممتلكات وقيم المؤسسة (مخازن، تجهيزات، مكاتب).

#### 6. مديرية الموارد البشرية :

- تهتم هذا المديرية بتسيير شؤون العمال، وتسهر على الاستعمال العقلاني لليد العاملة، وتسعى إلى تحقيق ظروف عمل جيدة، وتحسينها باستمرار بالإضافة إلى بعض الوظائف والمهام كالاستقطاب، التعيين، التحفيز...الخ، وهي بدورها تحتوي على مصلحتين مصلحة المستخدمين ومصلحة التكوين والتوظيف.

#### 7. مديرية الصيانة:

- ويتم في هذه المديرية الاهتمام بالأجهزة ووسائل الإنتاج؛ حيث تكون هناك مراقبة مستمرة على هذه الأجهزة والوسائل وإصلاحها، والمحافظة عليها لكي تبقى لضمان بقائها لأطول وقت ممكن.

#### 8. مديرية الإنتاج:

- وهي المديرية التي تترجم طلبات الزبائن إلى منتجات؛ وذلك عن طريق تحويل المواد الأولية إلى مواد مصنعة، وتتم هذه العملية على مستوى الورشات عن طريق برمجة الآلات المسخرة لانجاز مختلف الطلبات في أقرب الآجال الممكنة، وهي تحتوي على مصلحة الصناديق، ومصلحة اللوحات، ومصلحة الاستثمار الجزئي.

#### 9. مديرية المشتريات:

- وهي المديرية المسؤولة عن التخطيط المسبق لتوفير كافة مستلزمات المؤسسة التي تحتاج إليها، وإجراء الرقابة عليها لتحقيق أهداف المؤسسة وأداء وظائفها على أكمل وجه، وترتكز جهودها في إتمام عمليات الشراء بالكمية المطلوبة والجودة المثالية والسعر الأنسب والوقت المحدد ومصدر التوريد الأفضل، ومن أهمية هذا القسم ضمان سير العملية التشغيلية داخل المؤسسة ومن مسؤولياتها التخطيط، وإجراء البحوث على الأسواق، ومراجعة طلبات الشراء وتحديد مستوى مخزون المؤسسة.

**المطلب الثاني: طريقة الدراسة**

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، تحديد متغيرات الدراسة.

**أولاً : مجتمع وعينة الدراسة**

مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، والمجتمع المستهدف في هذه الدراسة هو جميع العاملين بمؤسسة compex emballage والبالغ عددهم 200 عامل.

بما أن مجتمع البحث تمثل الموارد البشرية لمؤسسة compex emballage و البالغ عددهم 200 عامل عينة الدراسة هي مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع؛ حيث تم اختيار عينة من المجتمع عددها 70 بنسبة مئوية تقدر بـ 35% من مجتمع الدراسة المقدر بـ 200 عامل والذي يمثل ما نسبته، 100% وقد تم توزيع 70 استمارة، وتم استرجاع 63 استمارة؛ حيث ينقسم العمال إلى أربع فئات (إطارات، رؤساء الورشات، عمال التحكم، عمال التنفيذ)، والجدول الموالي يوضح عينة الدراسة في مؤسسة التعبئة والتغليف compex emballage:

**الجدول رقم (05):مجتمع وعينة الدراسة بمؤسسة التعبئة والتغليف compex emballage.**

النسبة %	العدد	التعيين
100	200	مجتمع الدراسة
35	70	عينة الدراسة
35	70	الاستبانات الموزعة
3.5	7	الاستبانات الضائعة
31.5	63	الاستبانات المسترجعة
30	60	الاستبانات الصالحة

**المصدر :** من إعداد الطالبين بناء على وثائق مؤسسة compex emballage .

**ثانياً : متغيرات الدراسة:**

تتضمن الدراسة متغيرين،

- **المتغير المستقل:** والمتمثل في ثقافة المنظمة حيث تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد؛ وهي على النحو الآتي:

**البعد الأول:** القيم التنظيمية؛ تضمن هذا البعد في الاستبيان 6 عبارات؛

**البعد الثاني:** المعتقدات التنظيمية؛ تضمن هذا البعد في الاستبيان 4 عبارات؛

**البعد الثالث:** الأعراف التنظيمية؛ تضمن 4 عبارات؛

**البعد الرابع:** التوقعات التنظيمية؛ تضمن 6 عبارات.

- **المتغير التابع:** ويتمثل في تحفيز الموارد البشرية؛ حيث تضمن 13 عبارة.

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة:

من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها من الاستبيانات، تم الاستعانة ببرنامج الاحصائي spss الذي هو عبارة عن مجموعة من القوائم والأدوات التي يمكن عن طريقها ادخال البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات ومن ثم القيام بتحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية.

#### أولا : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوعنا تم الاعتماد على الاستبيان؛ كوسيلة لجمع البيانات الميدانية.

**1. الاستبيان:** يعرّف على أنه: نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى مجموعة من الأفراد؛ من أجل الحصول على بيانات حول موضوع أو مشكلة ما، ويتم تنفيذ الاستبيان إما بشكل مباشر، أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد، أو إلكترونياً<sup>1</sup>.

وتم الاعتماد على هذه الأداة من أجل الوصول إلى معلومات أكثر موضوعية عن الموضوع.

**2. تصميم الاستبيان:** تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة، والبحوث، وكذا الجانب النظري للدراسة في بناء الاستبيان؛ حيث تم تقسيمه إلى ثلاث محاور؛ تتكون هذه المحاور من (33)عبارة، وهذا على الشكل الآتي:

أ. **المحور الأول:** إحتوى المحور الأول من الإستبيان على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛ والتي تضم كل من: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخبرة، الوظيفة الحالية).

ب. **المحور الثاني:** خصّص هذا المحور إلى المتغير الأول للدراسة وهو ثقافة المنظمة، وتضمن فقرات خاصة بكل بعد من أبعاد ثقافة المنظمة التي تم اعتمادها في الدراسة: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، وشملت 20 سؤال.

ت. **المحور الثالث:** خصّص هذا المحور إلى المتغير الثاني للدراسة وهو تحفيز الموارد البشرية، وتضمن هو الآخر فقرات متعلقة بالتحفيز، تضمنت 13 عبارة، اعتمدنا في الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي يتدرج من (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) نوضحه بالجدول الآتي:

#### الجدول رقم (06): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة / الترميز	05	04	03	02	01

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة.

<sup>1</sup> أحمد حمزة، الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، مجلد 12، العدد 03، 2023، ص 304-305.

ثانيا : الأدوات الإحصائية:

اعتمدنا على الأدوات الآتية:

1. **المدى:** يستخدم لتحديد مجالات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان ويحسب بالعلاقة:  
المدى=(أعلى درجة في مقياس- أدنى درجة في مقياس) وبتطبيق على استبيان الدراسة نجد : المدى = 5 - 1  
(=4 وللحصول على طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات المقياس وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

2. **طول الفئة** =  $0.80 = 4/5$  وبإضافة لهذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثال:  $1.80 = 1 + 0.80$  فنحصل على مجال [ 1- إلى 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا، وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على المستوى المشترك لأفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كالآتي:

الجدول رقم (07): يمثل تقسيم متوسطات عينة الدراسة

المجالات	درجة السلم	الإجابة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59
محايد	3	من 2.6 إلى 3.39
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5

**المصدر:** من اعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

3. **معامل ألفا كرومباخ:** لقياس ثبات وصدق الأداة المستخدمة في الدراسة؛
4. **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
5. **المتوسطات الحسابية:** تم استخدام المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى إجابات الأفراد على كل عبارة من عبارات الاستبيان؛
6. **الانحراف المعياري:** تم استخدام الانحراف المعياري لمعرفة درجت تشتت إجابات الأفراد على كل عبارة من عبارات الاستبيان؛
7. **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس قوة الارتباط واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

**المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.**

بعد التعرف على الطريقة وأدوات الدراسة سيتم في هذا المبحث تحليل النتائج المتحصل عليها، من قياس صدق وثبات الاستبيان مروراً إلى عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية، ثم عرض تحليلي لمتغيرات الدراسة، بعدها عرض وتحليل نتائج الدراسة.

**المطلب الأول: ثبات وصدق الأداة**

لقياس مصداقية الاستبيان تم الاعتماد أولاً على معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان، ثم حساب الاتساق الداخلي لصدق جميع عبارات الاستبيان .

**أولاً: ثبات الأداة**

**الجدول رقم(08): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة**

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
ثقافة المنظمة	20	0.768
تحفيز الموارد البشرية	13	0.680
الاستبيان ككل	60	0.840

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لمحور ثقافة المنظمة وتحفيز الموارد البشرية (0.768) و(0.680) على التوالي، وهو أكبر من 0.6 وهذا يدل على أن محاور الدراسة تتمتع بثبات والمعامل بالنسبة لأداة الدراسة ككل هو 0.840 وهذا ما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالي ومن ثم قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

**ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني والثالث :**

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من من عبارات الاستبيان مع المحور والبعد التي تنتمي إليه العبارة وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب الارتباطات بيرسون بين كل عبارة من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحاور التابعة كما ستوضحه الجداول الآتية:

**1. الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني ثقافة المنظمة :**

**الجدول رقم (09) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني**

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
	البعد الأول: القيم التنظيمية	0.570**	0.000
01	تحافظ المؤسسة على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.	0.323*	0.012
02	تشجع المؤسسة على الإبداع والابتكار في أداء الأعمال.	0.738**	0.001

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة مؤسسة compex emballage

0.001	**0.764	تتيح المؤسسة المجال للموظفين بطرح آرائهم وانتقاداتهم.	03
0.001	**0.758	يتم تشجيع العاملين على تنمية الأفكار الجديدة والتقدم بها للإدارة.	04
0.001	**0.638	تركز المؤسسة على النتائج المرآة تحقيقها من العمل أكثر من تركيزها على الإجراءات وطريقة أداء الأعمال.	05
<b>0.000</b>	<b>**0.865</b>	<b>البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية</b>	
0.001	**0.550	أهداف المؤسسة محددة وواضحة بالنسبة للموظفين.	01
0.001	**0.664	هناك ترابط وتكامل بين أفراد المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.	02
0.001	**0.603	تدعم المؤسسة حرية المبادرة الفردية والاستقلالية لدى موظفيها.	03
0.001	**0.541	توفر إدارة المؤسسة نظام اتصالات مفتوح يتيح للموظفين التواصل بحرية وشفافية.	04
<b>0.000</b>	<b>**0.735</b>	<b>البعد الثالث: الأعراف التنظيمية</b>	
0.001	**0.774	تلتزم مؤسستك بنشر قصص نجاح العاملين، وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم.	01
0.001	**0.765	تهتم مؤسستك بإجراء احتفالات دورية لتكريم عمالها.	02
0.043	*0.262	تساهم سلوكياتك في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة.	03
0.001	**0.577	تقدم المؤسسة فرصة للعاملين للمشاركة في وضع مقترحات حول الخدمات الممكن توفرها.	04
<b>0.000</b>	<b>**0.771</b>	<b>البعد الرابع: التوقعات التنظيمية</b>	
0.001	**0.629	توفر المؤسسة الأمان للعامل طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للشركة.	01
0.001	**0.520	تقوم المؤسسة بمراقبة وتقييم الأداء بصورة منظمة ومستمرة.	02
0.001	**0.570	تسعى إدارة المؤسسة لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات وحوافز ومكافآت.	03
0.001	**0.681	أنتوقع من رئيسي استخدام أسلوب الثواب و العقاب لتسيير العمل في المؤسسة.	04
0.001	**0.485	تشعر كعامل بعدالة تقييم أدائك والحكم الدقيق على مستوى انجازك.	05
0.001	**0.660	لا تمنع من استكمال انجاز المتبقي من مهامك الوظيفية خارج أوقات الدوام الرسمي.	06

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 \* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27.



من خلال الجدول رقم (09) يتبين بأن معاملات الارتباط بيرسون للمتغيرات دالة معنويًا، كما أنّ أغلب الارتباطات قوية، وهذا يثبت الاتساق الداخلي للأداة، وتجانس وتوافق الفقرات التي تم استخدامها لقياس متغيرات الدراسة.

## 2. الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث تحفيز الموارد البشرية :

### الجدول رقم (10) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	الأجر الذي أتقاضاه يناسب الجهد الذي أبذله.	**0.469	0.001
2	الأجر الذي أحصل عليه مقابل العمل يغطي احتياجاتي الأساسية.	**0.652	0.001
3	العلاوات الدورية تحفزني على أداء العمل بكفاءة أكثر .	**0.731	0.001
4	أتلقي من رئيسي المباشر الشكر والتشجيع عند إنجازي لعملي بشكل أفضل.	**0.502	0.001
5	أتحصل على شهادات تقديرية وتشجيعية كلما كانت هناك مناسبة لذلك.	**0.447	0.001
6	أتحصل على مكافآت في حالة أدائي لعملي بتميز .	**0.636	0.001
7	تعتمد المؤسسة على معايير عادلة في منح الحوافز .	**0.625	0.001
8	تتوفر بيئة العمل على التقدير والاحترام من طرف المسؤولين.	**0.443	0.001
9	التقدير والاعتراف التي تتلقاها في العمل تؤثر على مدى استعدادك للعمل بجهد إضافي.	**0.706	0.001
10	توفر المؤسسة المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل.	**0.522	0.001
11	تقوم المؤسسة بإنذار العماليين نتيجة عدم احترام مواقيت العمل.	**0.404	0.001
12	تقوم المؤسسة باقتطاع جزء من الراتب نتيجة عمل شيء سلبي.	**0.613	0.001
13	ضمانات العمل عند نهاية الخدمة تزيد من شعوري بالاطمئنان.	**0.553	0.001

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 \* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27.

يتضح من خلال الجدول رقم (10) معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المتغير التابع تحفيز الموارد البشرية، إذ كانت جميع معاملات الارتباط دالة معنويًا عند مستوى دلالة (0.001) أي أقل من 0.05، وهذا يثبت اتساق وتجانس العبارات التي تم استخدامها لقياس محور المتغير التابع تحفيز الموارد البشرية.

**المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:**

سيتم من خلال هذا المطلب تقديم وصف لخصائص العمال بالمؤسسة محل الدراسة، ونعرضها في الجداول الآتية:

### 1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

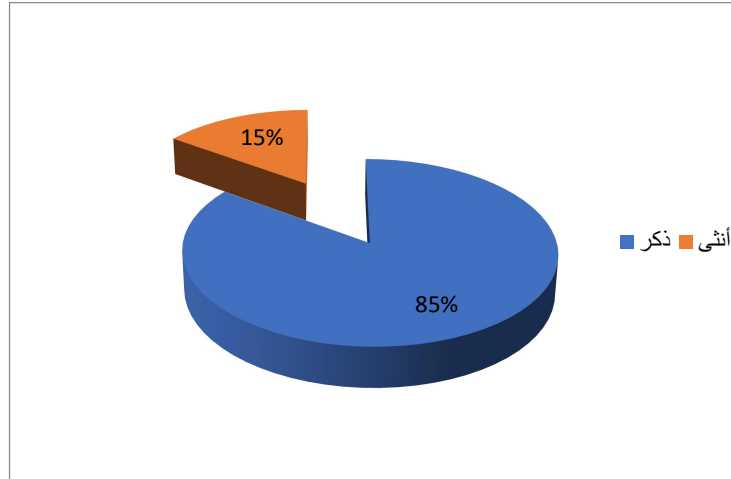
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغيرات	التكرارات	النسبة %
الجنس	51	85
	09	15
المجموع	60	100

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27.

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية العمال هم من جنس الذكور (51) وذلك بنسبة 85% مقابل (09) من جنس الإناث بنسبة 15% من مجموع 60 عامل شملتهم عينة البحث؛ وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، والذي يتلائم مع طبيعة العنصر الذكوري باعتبار أن العمل شاق نوعًا ما، وهو ما يؤكد حاجة هذا النوع من المصانع الذي يركز على عديد الأعمال الشاقة إلى طاقة العنصر الرجالي؛ الذي يمتاز بإنتاجية أعلى، وهذا ما سيوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب الجنس.



**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

تم تبويب أعمار أفراد الدراسة إلى أربع فئات كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب العمر

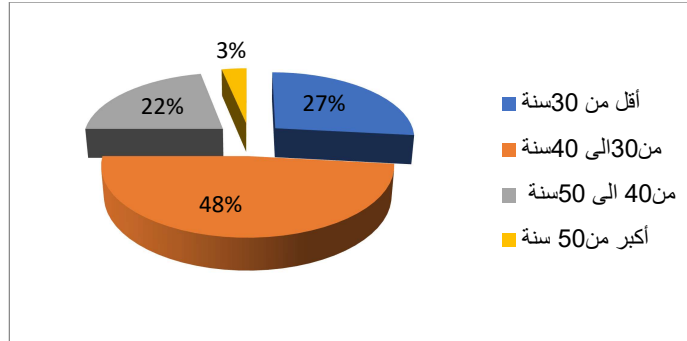
النسبة %	التكرارات	العمر
26.7	16	أقل من 30 سنة
48.3	29	من 30 الى 40 سنة
21.7	13	من 40 الى 50 سنة
3.3	2	أكبر من 50 سنة
<b>100</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر :** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27.

من خلال الجدول رقم(06) تبين أن أغلب العمال بالمؤسسة محل الدراسة هم من الفئة (30- 40) سنة؛ حيث قدر عددهم ب (29) عامل بنسبة 48%، تليها الفئة ( أقل من 30 ) سنة حيث قدر عددهم ب(16) عامل بنسبة 26.7%، ثم تليها الفئة (40- 50) سنة بنسبة 21%؛ حيث قدر عددهم ب (13) عامل، ثم الفئة (أكبر من 50) سنة بنسبة 3.3%، والتي تمثل 02 فرد من مجموع مفردات العينة.

وهو ما يبين اعتماد المؤسسة على فئة الشباب، نظرا للطاقة الإنتاجية التي تمتاز بها هذه الفئة، وقدرتها على القيام بالوظائف المنوطة بها؛ خاصة ما يتعلق بوظائف التنفيذ، إضافة إلى أن هذا يشير إلى اهتمام المؤسسة بفتح أبواب التوظيف أمام الشباب؛ نظراً لمعدلات إنتاجيتهم الطويلة مقارنة بالفئات العمرية الأكبر، إلا أن هذا لا يمنع المؤسسة من الاعتماد على الأفراد الأكبر سناً، لتمييزهم بعامل الخبرة التي اكتسبوها أثناء مساهمهم المهني في المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (07): التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب العمر



**المصدر :** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27.

### 3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

كانت النتائج كالاتي :

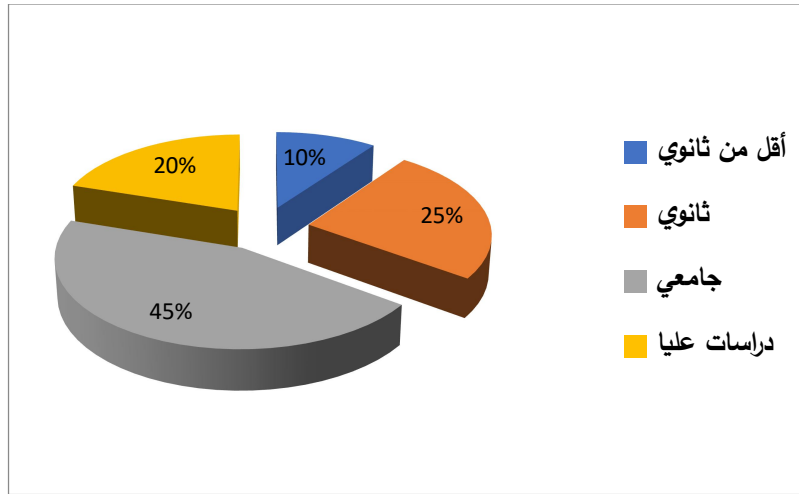
الجدول رقم(13):توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة%	التكرارات	المؤهل العلمي
10	6	أقل من ثانوي
25	15	ثانوي
45	27	جامعي
20	12	دراسات عليا
<b>100</b>	<b>60</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27.

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن الغالبية الكبرى من المبحوثين، والتي تمثلت بنسبة 45 % أي 27 عاملا، من مجموع مفردات العينة؛ من ذوي المستوى الجامعي، و 25% منهم ذوي مستوى ثانوي، كما مثل من لديهم مستوى دراسات عليا ب 20 % وأخيرا الفئة الأدنى من المبحوثين هي فئة أقل من ثانوي بنسبة 10 % أي 6 عمال من مجموع مفردات العينة، ومن المعلومات التي وضحتها الجدول يمكن القول أن غالبية المبحوثين لهم مستوى دراسي ورصيد معرفي معتبر؛ مما يسمح لهم بتقديم إجابات دقيقة عن فقرات الاستبانة .

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27.

#### 4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

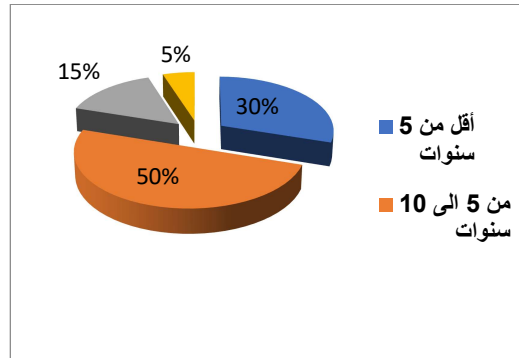
النسبة%	التكرارات	عدد سنوات الخبرة
30	18	أقل من 5 سنوات
50	30	من 5 الى 10 سنوات
15	9	من 10 الى 15 سنة
5	3	أكثر من 15 سنة
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27.

من خلال الجدول رقم (08) أن العدد الأكبر من العمال المقدر نسبتهم 50% تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات من أفراد العينة المدروسة، تليها نسبة 30% من العمال التي تتراوح خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات من أفراد العينة المدروسة، ثم نسبة 15% من العمال التي تتراوح خبرتهم المهنية من 10 إلى 15 سنة من أفراد العينة المدروسة، وأخيرا نسبة 5% من العمال التي تتراوح خبرتهم المهنية أكثر من 15 سنة أفراد العينة المدروسة.

ونلاحظ مما سبق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقل مستويات خبرتهم عن 10 سنوات، حيث يشكلون ما مجموعه 80% من أصل 100%؛ وهذا راجع إلى أن معظم أفراد العينة الدراسة هم من فئة الشباب؛ الذين لم يمضي الكثير من الوقت على التحاقهم بالمؤسسة، وعلى الرغم من ذلك نلاحظ أن نسبة معتبرة من العينة لديها معدلات خبرة عالية، وهذا ما توضحه نسبة 15% من المبحوثين الذين لديهم سنوات خبرة ما بين 10 الى 15 سنة، وبصفة عامة يمكن القول أن المؤسسة تمزج بين عامل الخبرة والشباب.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27

### 5. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

حددت أربع فئات من الأفراد حسب الوظيفة؛ كما هو مبين في الجدول الآتي:

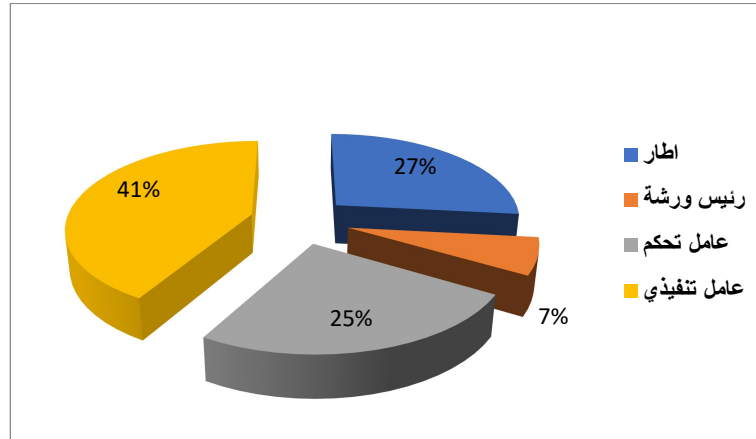
جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة %
إطار	16	26.7
رئيس ورشة	4	6.7
عامل تحكم	15	25
عامل تنفيذي	25	41.7
المجموع	50	100

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27.

من خلال الجدول رقم (09) يتضح لنا أننا نسبة 41.7 % هم من عمال تنفيذيون؛ أي ب 25 عامل من مجموع مفردات عينة الدراسة، كما تمثل فئة الإطارات بنسبة 26.7 % ؛ أي ب 16 إطار من مجموع مفردات عينة الدراسة، ثم عمال التحكم بنسبة 25 % والذي قدر عددهم من مجموع مفردات عينة الدراسة ب 15 عامل، وفي الأخير رؤساء الورشات ب 4 عمال من مجموع مفردات عينة الدراسة أي بنسبة 6.7 % من نسبة 100%، وهذا ماسيوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (10): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27

### المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيكون هناك عرض نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة (ثقافة المنظمة وتحفيز الموارد البشرية)؛ من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

**أولاً: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني:**

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل نتائج بيانات أبعاد ثقافة المنظمة، وهذا من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيانات المحور الثاني كالآتي:

جدول رقم (16): حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيانات محور ثقافة المنظمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
<b>القيم التنظيمية</b>					
		3.4694	0.59935		موافق
1	تحافظ المؤسسة على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.	4.1833	0.70089	1	موافق
2	تشجع المؤسسة على الإبداع والابتكار في أداء الأعمال.	3.0167	1.11221	4	محايد
3	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتشكيل فرق عمل.	4.1833	0.46910	2	موافق
4	تتيح المؤسسة المجال للموظفين بطرح آرائهم وانتقاداتهم.	2.7000	1.18322	5	محايد
5	يتم تشجيع العاملين على تنمية الأفكار الجديدة والتقدم بها للإدارة.	2.6000	1.21013	6	محايد
6	تركز المؤسسة على النتائج المرآة تحقيقها من العمل أكثر من تركيزها على الإجراءات وطريقة أداء الأعمال.	4.1333	1.17122	3	موافق
<b>المعتقدات التنظيمية</b>					
		3.3500	0.63646		محايد
1	أهداف المؤسسة محددة وواضحة بالنسبة للموظفين.	3.3333	0.89569	3	محايد
2	هناك ترابط وتكامل بين أفراد المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.	3.9667	0.91996	1	موافق
3	تدعم المؤسسة حرية المبادرة الفردية والاستقلالية لدى موظفيها.	2.2167	1.22255	4	غير موافق
4	توفر إدارة المؤسسة نظام اتصالات مفتوح يتيح للموظفين التواصل بحرية وشفافية.	3.8823	1.30308	2	موافق
<b>الأعراف التنظيمية</b>					
		2.9917	0.57851		محايد
1	تلتزم مؤسستك بنشر قصص نجاح العاملين، وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم.	2.1000	0.98635	3	غير موافق
2	تهتم مؤسستك بإجراء احتفالات دورية لتكريم عمالها.	1.9833	1.08130	4	غير موافق
3	تساهم سلوكياتك في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة.	4.5167	0.50394	1	موافق بشدة
4	تقدم المؤسسة فرصة للعاملين للمشاركة في وضع مقترحات حول الخدمات الممكن توفرها.	3.3667	1.02456	2	موافق
<b>التوقعات التنظيمية</b>					
		3.3667	0.64717		موافق
1	توفر المؤسسة الأمان للعامل طالما أنه ملتزم بالانظم والقوانين واللوائح الداخلية للشركة.	4.4000	0.82749	1	موافق بشدة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة مؤسسة compex emballage

2	تقوم المؤسسة بمراقبة وتقييم الأداء بصورة منظمة ومستمرة.	3.3167	1.12734	4	موافق
3	تسعى إدارة المؤسسة لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات وحوافز ومكافآت.	2.6000	1.22405	6	محايد
4	أنتوقع من رئيسي استخدام أسلوب الثواب و العقاب لتسيير العمل في المؤسسة.	3.4167	1.10916	3	موافق
5	تشعر كعامل بعدالة تقييم أدائك والحكم الدقيق على مستوى انجازك.	3.4333	0.8899	2	موافق
6	لا تمنع من استكمال انجاز المتبقي من مهامك الوظيفية خارج أوقات الدوام الرسمي.	3.0333	1.35255	5	محايد
<b>ثقافة المنظمة</b>		3.2944	0.45410		موافق

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات ثقافة المنظمة بمختلف أبعادها بلغت 3.2944؛ وهي تقع في مستوى موافق بناء على مستوى مقياس التحليل المعتمد في الدراسة؛ أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي لنتائج التحليل الوصفي المتعلق بكل بعد من أبعاد ثقافة المنظمة؛ يمكن عرضه كالآتي:

يظهر من خلال نتائج الجدول رقم (16) أن بعد القيم التنظيمية جاء بالمرتبة الأولى من حيث مستوى الموافقة لأبعاد ثقافة المنظمة؛ وقد حقق مستوى موافق حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.4694 بانحراف معياري 0.59935، كما نلاحظ أن العبارة الأولى جاءت في المرتبة الأولى والعبارة الخامسة جاءت في المرتبة الأخيرة؛ من حيث مستوى الموافقة والمتوسط الحسابي ، وهذا مايفسر على أن المؤسسة تشجع على العمل الجماعي أي تساعد في تحقيق مبدأ التعاون في انجاز المهام.

يظهر من خلال نتائج الجدول رقم (16) أن بعد التوقعات التنظيمية جاء في المرتبة الثانية من حيث مستوى الموافقة لأبعاد ثقافة المنظمة؛ وقد حقق مستوى موافق حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.3667 بانحراف معياري 0.64717، كما نلاحظ أن العبارة الأول جاءت في المرتبة الأولى والعبارة الثالثة في المرتبة الأخير من حيث مستوى الموافقة والمتوسط الحسابي، وهذا يدل على التطلع الكبير للعمال من الإدارة توفيرها الأمان في بيئة العمل.

يظهر من خلال نتائج الجدول رقم (16) أن بعد المعتقدات التنظيمية جاء في المرتبة الثالثة من حيث مستوى الموافقة بين أبعاد ثقافة المنظمة؛ وقد حقق مستوى محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.3500 بانحراف معياري 0.63646، كما نلاحظ أن العبارة الثانية جاءت في المرتبة الأولى والعبارة الثالثة في المرتبة الأخير من حيث مستوى الموافقة والمتوسط الحسابي.

يظهر من خلال نتائج الجدول رقم (16) أن بعد الأعراف التنظيمية جاء في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى الموافقة لأبعاد ثقافة المنظمة؛ وقد حقق مستوى محايد حيث بلغ المتوسط الحسابي له 2.9917



بانحراف معياري 0.57851، كما نلاحظ أن العبارة الثالثة جاءت في المرتبة الأولى والعبارة الثانية في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى الموافقة والمتوسط الحسابي.

وفي الأخير يمكن القول بأن هناك مستوى مقبول للثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وأن عنصر القيم التنظيمية هو العنصر الأكثر توفر واعتمادا في المؤسسة محل الدراسة، أي أن المؤسسة تعتمد على المشاركة الجماعية في العمل كما أنها تستند وتحافظ على مبدأ التعاون.

### ثانيا: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث:

يهدف هذا الجزء من الاستبيان إلى عرض وتحليل نتائج تحليل بعد تحفيز الموارد البشرية؛ وهذا من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيانات المحور الثالث كالتالي:

### جدول رقم (17): حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيانات محور تحفيز الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
	<b>تحفيز الموارد البشرية</b>	3.1500	0.45683	-	محايد
1	الأجر الذي أتقاضاه يناسب الجهد الذي أبذله.	3.2167	1.02662	7	محايد
2	الأجر الذي أحصل عليه مقابل العمل يغطي احتياجاتي الأساسية.	2.5833	0.96184	10	محايد
3	العلاوات الدورية تحفزني على أداء العمل بكفاءة أكثر.	2.6167	1.02662	9	محايد
4	ألتقى من رئيسي المباشر الشكر والتشجيع عند إنجازي لعملي بشكل أفضل.	3.6500	1.00549	6	موافق
5	أحصل على شهادات تقديرية وتشجيعية كلما كانت هناك مناسبة لذلك.	1.8500	1.27326	12	غيرموافق
6	أحصل على مكافآت في حالة أدائي لعملي بتميز.	1.5667	1.03115	13	غيرموافق بشدة
7	تعتمد المؤسسة على معايير عادلة في منح الحوافز.	2.7333	1.13297	8	محايد
8	تتوفر بيئة العمل على التقدير والاحترام من طرف المسؤولين.	3.9667	1.08872	5	موافق
9	التقدير والاعتراف التي تتلقاها في العمل تؤثر على مدى استعدادك للعمل بجهد إضافي.	4.1500	0.89868	3	موافق
10	توفر المؤسسة المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل.	4.2667	0.70990	2	موافق بشدة
11	تقوم المؤسسة بإصدار العماليين نتيجة عدم احترام مواقيت العمل.	4.1000	0.72952	4	موافق
12	تقوم المؤسسة باقتطاع جزء من الراتب نتيجة عمل شيء سلبي.	1.8833	1.09066	11	غيرموافق

13	ضمانات العمل عند نهاية الخدمة تزيد من شعوري بالاطمئنان.	4.3667	0.95610	1	موافق بشدة
----	---	--------	---------	---	------------

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27.

من خلال الجدول رقم (17) المتعلق بتحليل المحور الثالث والخاص بتحفيز الموارد البشرية والذي كان عدد الأسئلة التي يتضمنها هذا المحور 13 سؤال من (1 إلى 13) كما جاء في الاستبيان، نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ 3.1500 كما أن الانحراف المعياري العام قد بلغ 0.45683 وهي تقع في المستوى محايد بناء على المقياس المعتمد في الدراسة، ويعزى ذلك إلى:

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (13) والتي احتلت المرتبة الأولى بحوالي 4.3667، وبانحراف معياري قدره 0.95610 وهو ضعيف ويدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين أي بمستوى موافق بشدة، مما يفسر على أن المبحوثين يوافقون على العبارة التي تنص \*ضمانات العمل عند نهاية الخدمة تزيد من شعوري بالاطمئنان\* أي أن المؤسسة تقدم ضمانات العمل عند نهاية الخدمة.\*

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (10) والتي احتلت المرتبة الثانية بحوالي 4.2667، وبانحراف معياري قدره 0.70990 وهو ضعيف أي بمستوى موافق بشدة، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة التي تنص \*توفر المؤسسة المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل\* كحافز معنوي.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (09) والتي احتلت المرتبة الثالثة بحوالي 4.1500، وبانحراف معياري قدره 0.89868 وهو ضعيف أي بمستوى موافق بشدة، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة التي تنص \*التقدير والاعتراف التي تتلقاها في العمل تؤثر على مدى استعدادك للعمل بجهد إضافي\* كحافز معنوي.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (11) والتي احتلت المرتبة الرابعة بحوالي 4.1000، وبانحراف معياري قدره 0.72952 وهو ضعيف أي بمستوى موافق، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة التي تنص \*تقوم المؤسسة بإصدار العماليين نتيجة عدم احترام مواقيت العمل.\* كحافز سلبي.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (08) والتي احتلت المرتبة الخامسة بحوالي 3.9667، وبانحراف معياري قدره 1.08872 وهو مرتفع أي بمستوى موافق، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة التي تنص \*تتوفر بيئة العمل على التقدير والاحترام من طرف المسؤولين.\* كحافز معنوي.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (04) والتي احتلت المرتبة السادسة بحوالي 3.6500، وبانحراف معياري قدره 1.00549 وهو مرتفع أي بمستوى موافق، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة التي تنص \*أتلقي من رئيسي المباشر الشكر والتشجيع عند إنجازي لعملي بشكل أفضل\*، كحافز معنوي.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) والتي احتلت المرتبة السابعة بحوالي 3.2167، وبانحراف معياري قدره 1.02662 وهو مرتفع وبمستوى محايد، مما يدل على تشتت إجابات المبحوثين على العبارة التي تنص \*الأجر الذي أتقاضاه يناسب الجهد الذي أبذله.\*

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم(07) والتي احتلت المرتبة الثامنة بحوالي 2.7333، وبانحراف معياري قدره 1.13297 وهو مرتفع وبمستوى محايد؛ مما يدل على تشتت إجابات المبحوثين على العبارة التي تنص\* تعتمد المؤسسة على معايير عادلة في منح الحوافز.\*

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم(03) والتي احتلت المرتبة التاسعة بحوالي 2.6167، وبانحراف معياري قدره 1.02662 وهو مرتفع وبمستوى محايد، مما يدل على تشتت إجابات المبحوثين على العبارة التي تنص\* العلاوات الدورية تحفزني على أداء العمل بكفاءة أكثر.\*

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم(02) والتي احتلت المرتبة العاشرة بحوالي 2.5833، وبانحراف معياري قدره 0.96184 وهو مرتفع وبمستوى محايد، مما يدل على تشتت إجابات المبحوثين على العبارة التي تنص\* الأجر الذي أحصل عليه مقابل العمل يغطي احتياجاتي الأساسية.\*

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم(12) والتي احتلت المرتبة الحادية عشر بحوالي 1.8833، وبانحراف معياري قدره 1.09066 وهو مرتفع وبمستوى غير موافق، مما يدل على أن المبحوثين غير موافقين على العبارة التي تنص\* تقوم المؤسسة باقتطاع جزء من الراتب نتيجة عمل شيء سلبي.\* كحافز سلبي.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم(05) والتي احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة بحوالي 1.8500، وبانحراف معياري قدره 1.27326 وهو مرتفع وبمستوى غير موافق، مما يدل على أن المبحوثين غير موافقين على العبارة التي تنص\* أتحصل على شهادات تقديرية وتشجيعية كلما كانت هناك مناسبة لذلك.\* أي أن المؤسسة لا تعتمد على هذا الحافز المعنوي.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم(06) والتي احتلت المرتبة الأخيرة بحوالي 1.5667، وبانحراف معياري قدره 1.03115 وهو مرتفع وبمستوى غير موافق بشدة، مما يدل على أن المبحوثين غير موافقين بشدة على العبارة التي تنص\* أتحصل على مكافآت في حالة أدائي لعملي بتميز.\* أي أن المؤسسة لا توفر تحفيزات ايجابية.

ومما سبق نستخلص بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على التحفيزات المعنوية بكثرة مقارنة بأنواع التحفيزات الأخرى في تحفيز عمالها.

**المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة**

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال مناقشة وتحليل المتغيرات المعتمدة في الدراسة؛ فإن هذا المطلب خصص لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتوصل إليها.

**المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى**

سيتم في هذه الحالة استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الأولى التي تنص على: \*يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتحفيز الموارد البشرية في مؤسسة compex emballage\* كما هو مبين في الجدول الآتي:

**جدول رقم (18): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الأولى**

بعد المتغير المستقل	-----	المتغير التابع:تحفيز الموارد البشرية
القيم التنظيمية	Correlation Pearson	0.052
	Sig.(bilateraie)	0.693
	N	60

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27

يتضح من خلال جدول رقم(18) أن نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الأولى غير مقبول إحصائياً حيث بلغت مستوى الدلالة ب 0.693 وهي أكبر من 0.05، وهذا ما يؤكد على عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتحفيز الموارد البشرية في مؤسسة compex emballage\* وبالتالي ترفض الفرضية الأولى.

**المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية**

سيتم في هذه الحالة استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الثانية التي تنص على: \*يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتحفيز الموارد البشرية في مؤسسة compex emballage\* كما هو مبين في الجدول الآتي:

**جدول رقم (19): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الثانية**

بعد المتغير المستقل	-----	المتغير التابع:تحفيز الموارد البشرية
المعتقدات التنظيمية	Correlation Pearson	**0.594
	Sig.(bilateraie)	0.001
	N	60

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27.

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (19) أن نتائج الجدول مقبولة إحصائياً حيث بلغت مستوى الدلالة ب 0.001 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد على وجود ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتحفيز الموارد البشرية في مؤسسة compex emballage وبالتالي تقبل الفرضية الثانية.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

سيتم في هذه الحالة استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الثالثة التي تنص على: \*يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتحفيز الموارد البشرية في مؤسسة compex emballage\* كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (20): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الثالثة

بعد المتغير المستقل	-----	المتغير التابع: تحفيز الموارد البشرية
الأعراف التنظيمية	Corrélation Pearson	**0.640
	Sig.(bilateraie)	0.001
	N	60

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (20) أن نتائج الجدول مقبولة إحصائياً حيث بلغت مستوى الدلالة ب 0.001 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد على وجود ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتحفيز الموارد البشرية في مؤسسة compex emballage\* وبالتالي تقبل الفرضية الثالثة.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

سيتم في هذه الحالة استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الرابعة التي تنص على: \*يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتحفيز الموارد البشرية في مؤسسة compex emballage\* كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (21): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الرابعة

بعد المتغير المستقل	-----	المتغير التابع: تحفيز الموارد البشرية
التوقعات التنظيمية	Corrélation Pearson	**0.761
	Sig.(bilateraie)	0.001
	N	60

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss.v27

يتضح من خلال جدول رقم (21) أن نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرضية الرابعة مقبولة إحصائياً حيث بلغت مستوى الدلالة ب 0.001 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد على وجود ارتباط موجب ذو دلالة

إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتحفيز الموارد البشرية في مؤسسة \*compex emballage وبالتالي تقبل الفرضية الرابعة.

وفي الأخير يتضح أن أكثر بعد من أبعاد ثقافة المنظمة الذي له دور في تحفيز الموارد البشرية هو بعد التوقعات التنظيمية بنسبة ارتباط 67.1 % أي ذو علاقة طردية موجبة.

### خلاصة الفصل :

من أجل معرفة الدور التي تقوم به ثقافة المنظمة من خلال الأساليب والإجراءات المتبعة في تحفيز الموارد البشرية، فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى معالجة الموضوع من خلال معرفة دور وأثر كل بعد من أبعاد ثقافة المنظمة في تحفيز الموارد البشرية، وذلك من خلال وجهة نظر كل عمال مؤسسة compex emballage، ولقد اعتمدنا في هذا الانجاز على الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة والتي تحتوي على محورين لثقافة المنظمة وتحفيز الموارد البشرية، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها من خلال المعالجة الإحصائية والتي تمت عن طريق البرنامج الإحصائي spss لتصل إلى مجموعة من النتائج الخاصة بالبيانات التي سيتم عرضها في خاتمة الدراسة.

# خاتمة



## خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع \* دور ثقافة المنظمة في تحفيز الموارد البشرية \* بجانبه النظري والتطبيقي، فقد تبين لنا أن ثقافة المنظمة تعدّ من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، كما أنها تعد من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات؛ والتي تؤثر على سلوك الأفراد وأداء الموارد البشرية، وتشكل حافزا مهما نحو انجاز أهداف الفرد والمنظمة ككل؛ من خلال ما تتطوي عليه من توحيد للقيم والمعتقدات والأعراف بين أفراد المنظمة. وسعينا منا لتحديد الدور الذي يمكن أن تؤديه ثقافة المنظمة في تحفيز الموارد البشرية، الذي حاولنا دراسته وتحليله من خلال دراسة ميدانية شملت عينة من الموارد البشرية في مؤسسة complex emballage، فكانت النتائج المتوصل إليها كالآتي:

## أولا: نتائج الدراسة

بناء على ما قدمناه في الجانب النظري للمذكرة يمكننا أن نستنتج:

- أن ثقافة المنظمة تعد من أهم العوامل في تحديد نجاح أو فشل المنظمة؛
- ثقافة المنظمة هي إحدى المكونات المهمة للبيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك الأفراد فيها؛
- تعد ثقافة المنظمة بمثابة دليل للإدارة والعاملين إذ تمثل نماذج السلوك والعلاقات التي إتباعها والاسترشاد بها كما تم الموظفين برؤية واضحة.

ومن خلال ما قمنا به في الدراسة الميدانية وبعد التحليل البيانات المتحصل عليها توصلنا إلى النتائج

## الآتية:

- إن أغلبية العمال هم من جنس الذكور، وتعد الفئة العمرية الغالبة المحصورة بين (30 إلى 40 سنة)، أما فيما يخص المؤهل العلمي الغالب في المؤسسة هو المستوى الجامعي، أما بالنسبة للخبرة المهنية المتوفرة في المؤسسة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات.

- وجود مستوى مقبول للثقافة التنظيمية بمختلف عناصرها الأربعة في مؤسسة complex emballage؛
- تعتمد مؤسسة complex emballage محل الدراسة على مبدأ التعاون في انجاز المهام، وعلى العمل الجماعي.

- مستوى تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة complex emballage متوسط ذو اتجاه ايجابي بمتوسط حسابي 3.1500؛

- أن مؤسسة complex emballage محل الدراسة تعتمد على التحفيز المعنوية من أجل زيادة في دافعية العمال على العمل بجد وتحقيق أهدافها.
- بعد التوقعات التنظيمية هو أكثر بعد من أبعاد ثقافة المنظمة الذي له دور في تحفيز الموارد البشرية؛ بنسبة ارتباط 67.1 % وبالعلاقة طردية موحية.

- لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين بعد القيم التنظيمية و تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة complex emballage؛

- وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين بعد المعتقدات التنظيمية و تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة compex 'emballage
- وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين بعد الأعراف التنظيمية و تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة compex 'emballage
- وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين بعد التوقعات التنظيمية و تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة compex .emballage

### ثالثا: الاقتراحات

في ضوء النتائج المتوصل، يمكننا أن نقدم بعض المقترحات؛ كالآتي:

- إعطاء العاملين الفرصة من أجل إظهار ابداعاتهم؛
- تشجيع العاملين وإتاحة فرص المشاركة لهم في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات؛
- تقديم تحفيزات مادية من أجل تشجيع العمال على خلق الابداع والابتكار.

### رابعا: آفاق الدراسة

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص؛ وهذا فقد يكون لعدم قدرتنا على استيفاء كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث نقطة وصل تربط بين بحوث سابقة لتضيف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- دور ثقافة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية؛
- أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة؛
- أثر الثقافة التنظيمية في تنمية الإبداع في المؤسسات المتوسطة.

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

## أولاً: الكتب بالعربية

1. إبراهيم الفقهي، قوة التحفيز، ط1 ، ثمرات للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر، 2011.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط 2، الإسكندرية، مصر، 2013 .
3. حسين حريم، إدارة المنظمات، ط2، دارالحامد، عمان، الأردن، 2009 .
4. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار النشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008.
5. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2005.
6. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الأردن، 2002.
7. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2003.
8. مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، ط 1، عمان، الأردن، 2019.
9. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
10. هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، ط1، مكتب المجتمع العربي ، الأردن، 2008 .
11. يوسف جسيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضيل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .

## ثانياً: الرسائل الجامعية

1. بغول زهي، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هزبرغ للدافعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، تخصص التنظيم، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
2. بلخضر مسعودة، تحفيز المورد البشري وأثره على الإبداع بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق واستراتيجية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2015.
3. جربي عبدالحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2018.
4. خيرالدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015 - 2014.

5. زهرة مصطفى، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2017.
6. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة حلوان، مصر، 2009.
7. طابى سيد علي، مساهمة التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية مركب المسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد آكلي أولحاج البويرة، الجزائر، 2015.
8. فاطمة الزهراء مهديد، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015-2016.
9. محمد حسف ألتيجاني، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، عمان، الأردن، 2010.
10. الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
- ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية**
1. أحمد حمزة، الاستبيان كأداة للبحث العلمي وأهم تطبيقاته، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، مجلد 12، العدد 03، 2023.
2. بن عبد الرحمان هاجر، قمرى حياة، العقود النفسية نهج جديد لتحفيز الموارد البشرية بالمنظمة، مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2020.
3. بودالي محمد، أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العمومية دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تندوف، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد، 03، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2021.
4. خالد زيديين، ومصطفى سعيد الشيخ، أثر الحوافز على رضا العاملين في البنك العربي الإسلامي الدولي، مجلة علوم الشريعة والقانون، المجلد 46، العدد 01، جامعة الزرقاء، الأردن، 2019.
5. خلود إسحاق بخاري، أشواق عبدالرحمن الحقباني، التأصيل الإسلامي والتربوي لنظرية (Z) اليابانية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 09، العدد 02، 2021.
6. رشيد زوزو، ونور الدين بوراس، مفتاح نجاح المؤسسة الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد الثقافة التنظيمية، العدد الأول، جامعة أبو قاسم سعد الله، الجزائر، 2013.

7. الزهرة خلوف، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 09، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2013.
8. رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد 01، العدد 02، جامعة القاهرة، مصر، 2011.
9. عبد الفتاح بوخمخ، زهية عزيزون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 01، العدد 05، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008.
10. محمد جبوري وآخرون، قياس أثر الحوافز المادية و المعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 09، العدد 02، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020 .
11. منى خرموش، وصابر بحري، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، مجلة روافد، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد لمين دابغين سطيف، الجزائر، 2021.
12. نجات قريشي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد 02، العدد 30، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017.
13. نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس، كلية التربية جامعة دمشق سوريا، 2016.

رابعاً: المعاجم

أحمد مختار عمر ، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتاب، القاهرة، 2008.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Edgar She in, **organizational culture and leader ship**, Jossy Bass, San Francisco California, 2004.
2. ZorlerSenyucl, **Managing Te Human Resource** in the 21 st contry, 2009 .



# الملاحق



## الملحق رقم 01:

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير  
قسم علوم التسيير

### استبيان

أخي الفاضل ... أختي الفاضلة....،  
تحية طيبة و بعد...

في إطار إعداد بحث يندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال؛ بعنوان: دور ثقافة المنظمة في تحفيز الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة **compex emballage** نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا العمل من خلال إجابتكم على الأسئلة الواردة أدناه.

علما أنّ إجابتكم ستكون موضع العناية والسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

#### توجيهات حول طريقة الإجابة:

- يرجى وضع علامة (X) على إجابة واحدة فقط والتي توافق اختياركم؛
- يرجى توخي الدقة والموضوعية عند اختيار الإجابة؛
- يرجى الإجابة على كل الأسئلة لأنها جميعا على نفس القدر من الأهمية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الأستاذة: بحري بسمة

من إعداد الطلبة:

- لطرش أيمن
- خبابة أيمن محمد سعيد

**المحور الأول: البيانات الشخصية**

يرجى التفضل بوضع علامة ( X ) في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة:

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

العمر: أقل من 30 سنة ( ) من 30 إلى 40 ( ) من 40 إلى 50 سنة ( ) أكبر من 50 سنة ( )

المؤهل العلمي: أقل من ثانوي ( ) ثانوي ( ) جامعي ( ) دراسات عليا ( )

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى 10 سنوات ( ) من 10 إلى 15 سنة ( ) أكثر من 15

سنة ( )

الوظيفة الحالية: إطار ( ) رئيس ورشة ( ) عامل تحكم ( ) عامل تنفيذ ( )

**المحور الثاني: أبعاد ثقافة المنظمة**

الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير بشدة موافق
<b>القيم التنظيمية:</b>					
01					تحافظ المؤسسة على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام.
02					تشجع المؤسسة على الإبداع والابتكار في أداء الأعمال.
03					تشجع المؤسسة على العمل الجماعي وتشكيل فرق عمل.
04					تتيح المؤسسة المجال للموظفين بطرح آرائهم وانتقاداتهم.
05					يتم تشجيع العاملين على تنمية الأفكار الجديدة والتقدم بها للإدارة.
06					تركز المؤسسة على النتائج المرآة تحقيقها من العمل أكثر من تركيزها على الإجراءات وطريقة أداء الأعمال.
<b>المعتقدات التنظيمية:</b>					
07					أهداف المؤسسة محددة وواضحة بالنسبة للموظفين .
08					هناك ترابط وتكامل بين أفراد المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

					09	تدعم المؤسسة حرية المبادرة الفردية والاستقلالية لدى موظفيها.
					10	توفر إدارة المؤسسة نظام اتصالات مفتوح يتيح للموظفين التواصل بحرية وشفافية.
<b>الأعراف التنظيمية:</b>						
					11	تلتزم مؤسستك بنشر قصص نجاح العاملين، وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم.
					12	تهتم مؤسستك بإجراء احتفالات دورية لتكريم عمالها.
					13	تساهم سلوكياتك في المؤسسة على تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة.
					14	تقدم المؤسسة فرصة للعاملين للمشاركة في وضع مقترحات حول الخدمات الممكن توفيرها .
<b>التوقعات التنظيمية:</b>						
					15	توفر المؤسسة الأمان للعامل طالما أنه ملتزم بالانظم والقوانين واللوائح الداخلية للشركة.
					16	تقوم المؤسسة بمراقبة وتقييم الأداء بصورة منظمة ومستمرة.
					17	تسعى إدارة المؤسسة لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات وحوافز ومكافآت.
					18	أتوقع من رئيسي استخدام أسلوب الثواب و العقاب لتسيير العمل في المؤسسة.
					19	تشعر كعامل بعدالة تقييم أدائك والحكم الدقيق على مستوى انجازك.
					20	لا تمنع من استكمال انجاز المتبقي من مهامك الوظيفية خارج أوقات الدوام الرسمي.

## المحور الثالث: تحفيز الموارد البشرية

					01	الأجر الذي أنقاضه يناسب الجهد الذي أبدله.
					02	الأجر الذي أحصل عليه مقابل العمل يغطي احتياجاتي الأساسية.
					03	العلاوات الدورية تحفزني على أداء العمل بكفاءة أكثر.
					04	أتلقي من رئيسي المباشر الشكر والتشجيع عند إنجازي لعملي بشكل أفضل.
					05	أتحصل على شهادات تقديرية وتشجيعية كلما كانت هناك مناسبة لذلك.
					06	أتحصل على مكافآت في حالة أدائي لعملي بتميز.
					07	تعتمد المؤسسة على معايير عادلة في منح الحوافز.
					08	تتوفر بيئة العمل على التقدير والاحترام من طرف المسؤولين.
					09	التقدير والاعتراف التي تتلقاها في العمل تؤثر على مدى استعدادك للعمل بجهد إضافي.
					10	توفر المؤسسة المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل.
					11	تقوم المؤسسة بإنذار العماليين نتيجة عدم احترام مواقيت العمل.
					12	تقوم المؤسسة باقتطاع جزء من الراتب نتيجة عمل شيء سلبي.
					13	ضمانات العمل عند نهاية الخدمة تزيد من شعوري بالاطمئنان.

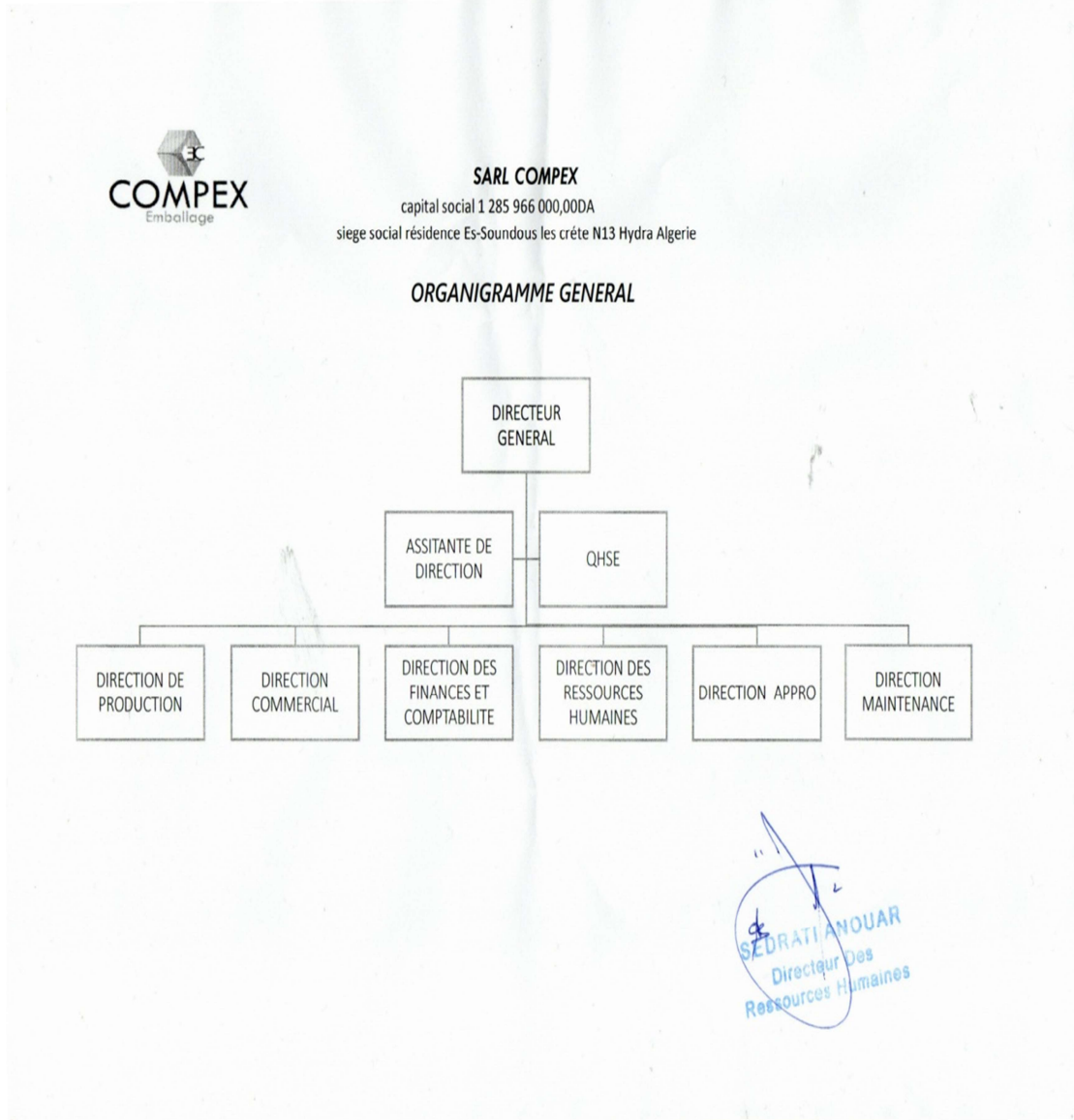
قائمة الاساتذة المكمين للاستبانة المستخدمة في الدراسة الميدانية:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	الجامعة
مهديد فاطمة الزهراء	استاذة التعليم العالي	جامعة برج بوعريريج
ججيق زكية	استاذة التعليم العالي	جامعة برج بوعريريج

## الملحق رقم 02:

<p><i>République Algérienne Démocratique et Populaire</i>          Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique          Université Mohamed El-Bachir El-Ibrahimi de Bordj Bou Arreridj          Faculté des sciences économiques et commerciales et de sciences de gestion</p>	<p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية          وزارة التعليم العالي والبحث العلمي          جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش -          كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير</p>
السنة الجامعية: 2024/2023	قسم علوم التسيير
برج بوعريش: 2024-04-21	
إلى السيد: مدير COMPLEX EMBALLAGE	
- برج بوعريش -	
<u>الموضوع: طلب إجراء تريض</u>	
<p>في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموقرة الموافقة على إجراء تريض بمؤسستكم للطالب (ة):          - لطرش أيمن - خبابة أيمن .          المسجل ب: السنة الثانية ماستر ، تخصص إدارة أعمال ، السنة الجامعية 2024/2023 وإفادته بالمعلومات الممكنة.</p>	
مكان التريض: COMPLEX EMBALLAGE - برج بوعريش-	
نشكركم سيدي على حسن تعاونكم ، تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.	
رئيس القسم	المؤسسة التكوينية
<p>رئيس قسم علوم التسيير          الأستاذ: زويير الطعراوي          التسيير</p>	<p>SARL COMPLEX          Industrie Du Carton Ondulé          Service Ressources Humaines          Zone Industrielle Mech...          SEDRATI ANOUAR          Directeur Des          Ressources Humaines</p>

الملحق رقم (03):



## الملحق رقم (04): مخرجات برنامج spss

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	51	85.0	85.0	85.0
	أنثى	9	15.0	15.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

## العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 اقل من	16	26.7	26.7	26.7
	سنة 40 الى 30 من	29	48.3	48.3	75.0
	سنة 50 الى 40 من	13	21.7	21.7	96.7
	سنة 50 اكبر من	2	3.3	3.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

## العلمي\_المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من ثانوي	6	10.0	10.0	10.0
	ثانوي	15	25.0	25.0	35.0
	جامعي	27	45.0	45.0	80.0
	دراسات عليا	12	20.0	20.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

## الحالية\_الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار	16	26.7	26.7	26.7
	رئيس ورشة	4	6.7	6.7	33.3
	عامل متحكم	15	25.0	25.0	58.3
	عامل تنفيذي	25	41.7	41.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

## الخبرة\_سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 اقل من	18	30.0	30.0	30.0
	سنوات 10 الى 5 من	30	50.0	50.0	80.0
	سنة 15 الى 10 من	9	15.0	15.0	95.0
	سنة 15 اكثر من	3	5.0	5.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.768	20

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.680	13

## Statistiques

المنظمة_ثقافة		
N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		3.2944
Ecart type		.45410

## Statistiques

تحفيز الموارد البشرية		
N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		3.1500
Ecart type		.45683



Corrélations

		المنظمة ثقافة
المنظمة ثقافة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	60
التنظيمية القيم	Corrélation de Pearson	.570**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
المنظمة ثقافة للمتغير الثاني البعد	Corrélation de Pearson	.865**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
المنظمة ثقافة للمتغير الثالث البعد	Corrélation de Pearson	.735**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60
المنظمة للمتغير ثقافة الرابع البعد	Corrélation de Pearson	.771**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		ثقافة للمتغير الأول البعد المنظمة	تحفيز الموارد البشرية
المنظمة ثقافة للمتغير الأول البعد	Corrélation de Pearson	1	.052
	Sig. (bilatérale)		.693
	N	60	60
تحفيز الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	.052	1
	Sig. (bilatérale)	.693	
	N	60	60

Corrélations

		ثقافة للمتغير الثاني البعد المنظمة	تحفيز الموارد البشرية
تحفيز الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	.594**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	60	60
المنظمة ثقافة للمتغير الثاني البعد	Corrélation de Pearson	.594**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	

N	60	60
---	----	----

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		تحفيز الموارد البشرية	المنظمة ثقافة للمتغير الثالث البعد
تحفيز الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	.640**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	60	60
المنظمة ثقافة للمتغير الثالث البعد	Corrélation de Pearson	.640**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		تحفيز الموارد البشرية	المنظمة للمتغير ثقافة الرابع البعد
تحفيز الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	.761**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	60	60
المنظمة للمتغير ثقافة الرابع البعد	Corrélation de Pearson	.761**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
.VI	ملخص الدراسة
.VII	قائمة المحتويات
.VIII	قائمة الجداول
.IX	قائمة الأشكال
.X	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
05	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مدخل لثقافة المنظمة
09-07	المطلب الأول: مفهوم ثقافة المنظمة
13-09	المطلب الثاني: أنواع ثقافة المنظمة ومكوناتها
17-13	المطلب الثالث: نماذج وأبعاد ثقافة المنظمة
18	المبحث الثاني: مدخل لتحفيز الموارد البشرية
22-18	المطلب الأول: ماهية التحفيز
28-22	المطلب الثاني: نظريات التحفيز وأنواعه
29-28	المطلب الثالث: العلاقة بين ثقافة المنظمة وتحفيز الموارد البشرية
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31-30	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
32-31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
33-32	المطلب الثالث: التمييز بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل الأول
35	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة حالة مؤسسة compex emballge
36	تمهيد
37	المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية

40-37	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
41	المطلب الثاني: طريقة الدراسة
43-42	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
44	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
46-44	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
51-47	المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة البيانات الشخصية
56-51	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
57	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
57	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
57	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
58	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
59-58	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
60	خلاصة الفصل الثاني
63-61	الخاتمة
67-64	قائمة المراجع
79-68	الملاحق
81-80	فهرس المحتويات
82	الملخص

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص دور ثقافة المنظمة في تحفيز الموارد البشري، دراسة حالة عينة من الموارد البشرية في مؤسسة التعبئة والتغليف Sarl Compex Emballage؛ بالتركيز على تحليل دور كل من القيم والمعتقدات والأعراف والتنظيمية في تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع اعتماد الاستبيان كأداة علمية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة؛ في حين تم اعتماد برنامج SPSS في معالجة البيانات وتحليل النتائج المتوصل إليها وتفسيرها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود مستوى مقبول للثقافة التنظيمية بمختلف عناصرها الأربعة في المؤسسة محل الدراسة، ومستوى تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة متوسط ذو اتجاه ايجابي، ووجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عناصر ثقافة المنظمة (المعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية و التوقعات التنظيمية ) وبين تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. الكلمات المفتاحية: ثقافة المنظمة، التحفيز، الموارد البشرية.

## Abstract:

This study aimed to diagnose the role of organization culture in motivating human resources, a case study of a sample of human resources in the packaging organization Compex Emballage Sarl; Focusing on analyzing the role of each of the organizational values, beliefs, norms in motivating human resources in the institution under study.

For this purpose, we relied on the descriptive analytical approach, while adopting the questionnaire as a scientific tool for collecting data about the study variables. While SPSS was used to analyze the data, and present and interpret the results obtained.

The study reached several results, the most important of which are: the presence of an acceptable level of organizational culture with its various four elements in the institution under study, and the level of motivation of human resources in the institution under study is average with a positive, there is a statistically significant relationship between the elements of the organizations culture (organizational value, organizational beliefs, organizational norms, and organizational expectations). And the motivation of human resources in the institution under study.

**Key words: Organization Culture, Motivation, human resources.**

