

أثر المناخ التنظيمي في شركة MTN سوريا على تحفيز العاملين  
( دراسة ميدانية على موظفي شركة MTN سوريا )

**Impact of the organisational climate in MTN Syria on  
employees' motivation.**

مشروع أعدّ لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
الإدارة التنفيذية

إعداد الطالب

باسم عويس

إشراف الدكتور

عبد الحميد الخليل

العام الدراسي 2019

# الإهداء

إلى عائلتي التي دعمتني في كل مرحلةٍ

إلى الأصدقاء الذين أعطوني نصحاً ودعماً

إلى كل مهتمٍّ بالعلوم الإنسانية والتطوير الإداري والمؤسساتي

# شكر وتقدير

للدكتور الفاضل عبد الحميد الخليل لما بذله من جهود ولما خصّصه من وقتٍ، ولتوجيهاته التي كانت منارةً للوصول إلى شاطئ الإنجاز، بعد عبور بحرٍ تأخذك أمواج البحث فيه يميناً ويساراً، ويسهل الغرق فيه لولا وجود بوصلتكم للتوجيه والدعم والمساندة.

ولشركة MTN سوريا إدارةً وموظفين.

ولعائتي .....

## فهرس الدراسة

رقم الصفحة	البند	رقم البند
I	الإهداء	
II	شكر وتقدير	
III	فهرس الدراسة	
1	ملخص الدراسة باللغة العربية	
2	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	
3	<b>الفصل الأول: الاطار العام للدراسة</b>	<b>1</b>
4	مقدمة	1-1
5	مصطلحات الدراسة	2-1
5	الدراسات السابقة	3-1
13	مشكلة الدراسة	4-1
13	أهداف الدراسة	5-1
14	أهمية الدراسة	6-1
14	حدود الدراسة	7-1
14	صعوبات ومحددات الدراسة	8-1
14	متغيرات الدراسة	9-1
15	مجتمع وعينة الدراسة	10-1
15	منهج الدراسة	11-1
16	أدوات الدراسة وجمع البيانات	12-1
17	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	<b>2</b>
18	المناخ التنظيمي	1-2
18	مقدمة	1-1-2
18	مفهوم المناخ التنظيمي	2-1-2
19	الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية	3-1-2
19	عناصر المناخ التنظيمي	4-1-2
21	أهمية المناخ التنظيمي	5-1-2
21	أبعاد المناخ التنظيمي ونماذجه	6-1-2
26	أنماط المناخ التنظيمي	7-1-2
26	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	8-1-2
27	قياس المناخ التنظيمي	9-1-2
28	خلاصة	10-1-2
29	تحفيز الموارد البشرية ونظريات التحفيز	2-2
29	مقدمة	1-2-2
29	تعريف التحفيز	2-2-2
30	الفرق بين الدافع و الحافز	3-2-2
31	أنواع الحوافز	4-2-2
32	أهم نظريات التحفيز	5-2-2
33	خلاصة	6-2-2
34	<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>	<b>3</b>
35	مقدمة	1-3

35	اختيار عينة الدراسة	2-3
35	أدوات الدراسة وجمع البيانات	3-3
35	إعداد الاستبانة	1-3-3
36	ثبات الاستبانة	2-3-3
37	الأساليب الإحصائية	3-3-3
37	خصائص العينة (العاملين في شركة MTN) وفقاً لنتائج الاستبانة	4-3-3
40	توصيف متغيرات الدراسة	5-3-3
40	أولاً: ماهو واقع المناخ التنظيمي السائد في شركة MTN ؟	
48	ثانياً: ماهو تقييم العاملين للتحفيز؟	
48	1 - ماهو اتجاه تقييم العاملين بشركة MTN حول التحفيز بشكل عام؟	
51	2 - ماهي العوامل المؤثرة على قرار الاستمرار مع MTN سوريا؟	
53	3 - ماهو مدى الاستعداد لدى العاملين لتأدية المهام الموكلة في العمل بالشكل الأمثل؟	
54	تقييم أفراد عينة الدراسة لأبعاد المناخ التنظيمي	6-4-3
56	الإجابة على تساؤلات الدراسة	7-4-3
56	أولاً: ما هو أثر أبعاد المناخ التنظيمي على تحفيز العاملين في شركة MTN سوريا؟	
57	ثانياً: أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر تأثيراً في تحفيز العاملين في شركة MTN سوريا	
58	تقييم نتائج الدراسة	8-4-3
59	توصيات ودراسات المقترحة	9-4-3
<b>----- الملحق -----</b>		
61	المراجع العربية	
63	مراجع الدراسات والدوريات	
63	أولاً: العربية	
64	ثانياً: الأجنبية	
66	المراجع الأجنبية	
	نموذج استبانة الدراسة	

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في شركة MTN سوريا على تحفيز الموظفين وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الشركة.

لذلك قام الباحث بتصميم استبانة لإستطلاع آراء عينة الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على جميع موظفي الشركة البالغ عددهم 1087 موظفاً وموظفةً، والذين يمثلون مجتمع الدراسة الأصلي، حيث تم استرداد (228) استبانة منها 214 مفردة قابلةً للتحليل وكانت نسبة المردود 19.68%.

وقد تم اعتماد الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، تم استخدام برنامج SPSS الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول للنتائج، كما واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كماً وكيفاً.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد هي توجهات (إيجابية)
- وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في شركة MTN على تحفيز العاملين وبالتالي تحسين أداء الموارد البشرية.
- الأبعاد التالية للمناخ التنظيمي: (الابداع، ضغط العمل، العدالة، انسجام الجماعة) هي الأبعاد الأكثر تأثيراً في التحفيز.

و توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها:

- الاهتمام بتوفير بيئة خصبة للإبداع تواكب التطورات السريعة في العلوم والتقنيات كون شركة MTN سوريا تعتمد بشكل أساسي على التقنيات المتطورة.
- العمل على إيلاء ضغط العمل أهمية أكبر لما لتنظيمه من أثر إيجابي على التحفيز و يُنصح هنا بدراسة تجارب الشركات الكبرى في العمل عن بعد.
- المحافظة على سياسة الشركة المتمثلة بمعاملة الجميع بشكل متساوٍ وجعلها مثلاً يحتذى بين الشركات الأخرى وفي المجتمع.
- العمل على تعزيز روح الفريق بين كافة أقسام الشركة، والانتباه لتفضيل البعض لمصالحهم الشخصية على مصلحة الشركة.
- الوقوف على العوامل التي تخلق توجهاتٍ سلبيةً نحو المناخ التنظيمي والتغلب عليها.

## Abstract

This study aimed to identify the impact of the organizational climate dimensions prevailing in MTN Syria on motivating employees and assessing the organizational climate there.

Therefore, the researcher designed a questionnaire to be filled by the members of the case study sample. In addition, this questionnaire was distributed electronically to all employees, representing the original study population, which is composed of 1087 employees, 228 questionnaires were retrieved, only 214 were subject for analysis and the rate of return was 19.68%.

The questionnaire was adopted as a means of data collection, and the statistical methods SPSS program was used to analyze data and to give the results.

The researcher used the descriptive analytical method because it depends on reality and being expressed through quantity and quality.

The study concluded with the following results:

- Attitudes of respondents towards the prevailing organisational climate are (positive)
- There is a positive impact of the prevailing organizational climate in MTN Syria on employees' motivation, and accordingly improving human resources performance.
- The following dimensions of organizational climate (innovation, stress, fairness, and cohesion) are the most influencing dimensions on motivation.

In addition, this study concluded a number of recommendations:

- MTN is advised to provide an innovative environment to keep all staff updated and ready for the rapid developments in science and technology, taking the fact of MTN Syria is a company based primarily on advanced technologies in consideration.
- Give higher priority to work stress handling, because of its positive impact on motivation, and MTN is advised here to try the experiences of large companies in remote work.
- Maintain the company's policy of employees' fair treatment, and make it as a model for other companies and society.
- Enhance team spirit over all company sections, and give higher attention to the preference of some employees of their personal interests over the interest of the company.
- Identify and eliminate the factors, which might have a negative impact on the organisational climate.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1-1 مقدمة.

تتجه الجهود نحو التنمية الإدارية لقطاعات العمل، وتعتبر الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية ومختلف التخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند عليها المنظمات، ويمثل العنصر البشري الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة في حال توقّر الظروف الإيجابية التي تدفع الموظف إلى العمل والعطاء. وعلى اعتبار أن الموارد البشرية هي الثروة الأساسية في أي منظمة، فقد أصبح من الضروري لتلك المنظمات العمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها، مما سينعكس في نهاية المطاف على جودة أداء الأفراد، بحيث يحققون أهدافهم الذاتية وأهداف المؤسسة بآن معاً. وتسعى المنظمات إلى تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والمتمثلة بالغرض الأساسي من إنشائها، فهي تعمل على إتباع استراتيجيات وتكتيكات وسياسات متنوعة في سبيل تحقيق ذلك، وهذا ما يتطلب توافر مجموعة من المدخلات المتمثلة في: الآلات والأموال والمواد والمعلومات والموارد البشرية. (Harvey، 1983).

إن كلمة مناخ تعني البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والاجتماعية وطرق العمل المختلفة، و التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة. (العميان، 2005)

وتظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان:

الأول: هو خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه وثقافته.

الثاني: هو بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، حيث تختلف تلك الخصائص من منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي، ومن أشهرها:

- جماعة العمل.
- النمط القيادي.
- الهيكل التنظيمي.
- نظام الاتصالات.
- نظم إجراءات العمل.
- بيئة العمل الخارجية.
- أسلوب اتخاذ القرارات.
- طبيعة وظروف العمل.

وتسعى المنظمات بشكل عام لتوفير مناخ تنظيمي لمواردها يساعدها على القيام بدورها على الوجه الأكمل، حيث أن مفهوم المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي يعيشها العاملون، وتنعكس على اتجاهاتهم وسلوكهم في المنظمة التي يعملون بها، وعلى الرغم من اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، إلا أنها ذات أثر كبير على سلوك العاملين، ومن هنا بات من أهم واجبات الإدارة أن تحاول تحسين المناخ التنظيمي قدر المستطاع بشكل يساهم بتحقيق أهداف المنظمة (المغربي، 1995).

أما التحفيز: فهو يعبر عن العوامل الأساسية التي تحدّد الأفعال والسلوكيات المطبّقة على العاملين لتوجيه كافة الجهود والطاقت باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم الذاتية، وفي هذا السياق، فإن للمناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم وتوقع مستويات التحسن المستقبلية في التحفيز أيضاً.

وبناءً على ماسبق فقد ازدادات الحاجة لخلق مناخ تنظيمي إيجابي يساهم في رفع مستوى تحفيز العاملين ومستوى أداء المنظمة ككل، ويعزز كافة المخرجات التنظيمية.

## 2-1 مصطلحات الدراسة:

- المناخ التنظيمي: وهو مجموعة الخصائص والصفات التي تميّز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها، وتتصف بدرجة من الثبات النسبي، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمةٍ وأخرى وبعبارةٍ أخرى هو نتاج تفاعل مجموعةٍ من العوامل الشخصية والتنظيمية ويتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة فيه. (القريوتي، 2009).
- المنظمة: يطلق مصطلح المنظمة على أي تنظيم سواء كان إنتاجياً، تجارياً، أو خدمياً باختلاف طبيعة نشاطه وحجمه ونوعيته.
- التنظيم: هو الإطار الذي يضم القواعد، اللوائح، والصلات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم، وواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة. (Richard M. Hodgetts, 1985)

## 3-1 الدراسات السابقة:

### تمهيد

- تُعتبر الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي، والتي تساعد في إيضاح مختلف جوانب الدراسة، وإن للدراسات السابقة أهميةً كبرى في مجال البحث، وسوف نوجز فيما يلي عدداً من فوائدها:
- تحديد طرق الدراسة وإرشاد الباحث للمسلك الذي يجب إتباعه.
  - تساعد الباحث في توضيح مصطلحات البحث.
  - تسهيل عملية إتباع المناهج المناسبة ووسائل جمع البيانات.
  - معرفة العقبات والصعوبات التي يمكن مصادفتها أثناء البحث.
- وفي حدود اطلاعنا على الدراسات السابقة، لم نتناول كافة الدراسات المتغيرين معاً (المناخ التنظيمي والتحفيز)، حيث تناولت أغلبها علاقة أحد أبعاد المناخ التنظيمي مع التحفيز، ولهذا حاولنا اختيار جملةٍ من الدراسات المشابهة والتي تساعدنا على إتمام هذه الدراسة، ومن بينها مايلي:

### 1-3-1 دراسة (SHAINAZ, 2019) أثر العدالة التنظيمية في التحفيز:

ركّزت الدراسة على تسويق فكرة أن التحفيز في المنظمة هو أحد آثار البيئة الجيدة للمنظمة، وتؤكد أن مفهوم العدالة التنظيمية يجب أن يكون واضحاً لدى الجميع، ومطبّقاً على الجميع بدون استثناء، لكي نضمن بقاء الجميع محفزين، وركّزت أيضاً على موضوع شفافية الإجراءات وتوزيع المكافآت، والتي ستقود إلى العدالة التنظيمية، وسوف تحفّز العاملين بالتأكيد، وأوضحت الدراسة بأنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي، كلما أصبح التحفيز أكثر ارتباطاً بموضوع العدالة.

### 2-3-1 دراسة (النجار، 2018) درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى رؤساء أقسام التمريض في المستشفيات الخاصة، وعلاقتها بالدافعية نحو العمل من وجهة نظر الممرضين في الأردن:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى رؤساء أقسام التمريض في المستشفيات الخاصة، وعلاقتها بالدافعية نحو العمل من وجهة نظر الممرضين في الأردن. تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي، وتكوّنت عينة الدراسة من (401) ممرضاً وممرضة، وتم استخدام أداتين لجمع بيانات الدراسة، تضمنت الأولى فقراتٍ خاصةً بممارسة العدالة التنظيمية والثانية فقراتٍ خاصةً بالدافعية نحو العمل، توصلت الدراسة للنتائج الآتية: بلغت الدرجة الكلية لممارسة العدالة التنظيمية (4.06) بانحراف معياري (0.73) وبدرجةٍ مرتفعة، وجاء بُعد عدالة التعاملات بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء بُعد العدالة التقييمية في المرتبة الثانية بدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء بُعد العدالة الإجرائية في المرتبة الثالثة بدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء بُعد العدالة التوزيعية في المرتبة الرابعة بدرجة ممارسة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى أن

مستوى دافعية الممرضين نحو العمل جاءت بدرجة مرتفعة، وفيما يخص مجال علاقة رئيس قسم التمريض بالممرضين قد جاءت بدرجة مرتفعة، وتبيّن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى رؤساء أقسام التمريض ودافعية الممرضين نحو عملهم من وجهة نظرهم.

### 3-3-1 دراسة (Miranda Morley, 2017) حول أثر الهيكل التنظيمي على زيادة تحفيز العاملين:

لدى جميع المنظمات هيكل تنظيمي، أو تسلسل هرمي، يشرح العلاقة بين الإدارة والموظفين، وأفضل طريقة لفهم الهيكل التنظيمي للشركة هي النظر إلى المخطط التنظيمي، والذي هو ببساطة رسم يوضّح التسلسل الهرمي عن طريق وضع الإدارات الإدارية أو الأشخاص فوق رؤوسهم، وهناك العديد من الطرق التي يمكن بها للأعمال التجارية الصغيرة تنظيم هيكلها، ولكن بعضها يتجه للتحفيز أكثر من غيرها. ويمكن تصنيف الهياكل التنظيمية إلى: مركزية ولا مركزية. فالهيكل المركزي: هي تلك التي تتخذ فيها المستويات العليا للإدارة جميع القرارات تقريباً، وتملك معظم القوة، ويتحكم المديرون في ما يحدث في الإدارات الأخرى، ويتم اتخاذ جميع القرارات من قبل المديرين. أما في الهياكل اللامركزية: فيتمتع عدد من الإدارات في المنظمة بسلطة صنع القرار، فقد يكون بعضها قادراً على العمل بدرجة كبيرة من الاستقلالية، ونظراً لأن الموظفين في الهياكل اللامركزية يمكنهم الاستفادة من قراراتهم الخاصة والاعتماد على نجاحاتهم، فقد يكونوا أكثر تحمساً لأن يكونوا مبتكرين وفعالين.

### 4-3-1 دراسة (Valahia, 2017) أثر الاتصالات وتناغم الجماعة في التحفيز:

أكد Bernard Miege بأن نظام التواصل قد أصبح في السنوات الأخيرة من أهم أساسيات القادة، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، وقد تم وضعه حالياً في مصاف الأمور الاستراتيجية. وتعتبر الاتصالات الداخلية من أهم الطرق لتحسين الانسجام والتناغم بين العاملين، وبالتالي تحفيزهم لأداء العمل بشكل أفضل، وبأخذ طبيعة العمل بعين الاعتبار، فإن التحسن في تدفق المعلومات سوف يكسر الجليد والحوجز بين الأقسام المختلفة، وسوف يساهم بشكل كبير في حل مشاكل اجتماعية خطيرة، وسوف يحسن من وضع المنظمة، ويخلق جواً مفعماً بالتعاون والحيوية، عنوانه التناغم البناء هو نتيجة للتواصل الصحيح وهو محفز للعاملين لتقديم أفضل ما لديهم.

### 5-3-1 دراسة (Argintaru & Macovei, 2016) العوامل المؤثرة في تحفيز ضباط الجيش الروماني:

هدف الدراسة: تحديد العوامل التي تؤثر على دوافع العمل للضباط العاملين في النظام العسكري الروماني، وبنتيحة تحليل البيانات:

تم تحديد سبعة عوامل تزيد من الدافعية والتحفيز للعمل وهي:

- طبيعة العمل .
- القدرة على الانجاز.
- مناخ مكان العمل.
- تقدير العمل المتميز من قبل المدراء.
- امكانية التطور الذاتي.
- امكانية الترقية.
- المكافآت المادية.

وتم تحديد تسعة عوامل تقلل من الدافعية والتحفيز للعمل وهي:

- ظروف بيئة العمل.
- سلوك المدراء.
- عدم تقدير الأعمال الجيدة.
- النقص في المكافآت.
- سلوك زملاء العمل.
- ضغوط العمل.
- عدم المساواة.
- ظروف العمل.
- البيروقراطية.

### نتيجة الدراسة:

- أ. للوصول إلى التحفيز في المنظمات الحديثة، يجب الاستجابة للاحتياجات المحددة للموظفين ذات التأثير المباشر على الإنتاجية والأداء والرضا في عملهم. وفي أيامنا هذه تحتاج الجيوش الحديثة إلى موظفين يتمتعون بمرونة عالية، ومؤهلين تأهيلاً جيداً، وبشكل خاص على استخدام التقنيات الحديثة.
- ب. هناك أثر كبير للتكنولوجيا على الإدارة العسكرية وهناك تركيز واضح على تطوير المهارات لإدارة الموارد، ورفع مستوى تنسيق الجهود لكافة المستويات التكتيكية.
- ت. للمناخ الإيجابي أثر كبير في جعل المنظمة العسكرية تتسم بالحدثة، وأن تكون منظمة قائمة على المعرفة.
- ث. المناخ الإيجابي لا يمكن أن يكون دون وجود تشاركية في الحوار بين القادة و المرؤوسين، ودون وجود تفاعل بيني على أساس المبادئ التي تحفز الإدارة الذاتية والالتزام، وتنمية الشخصية، وتعزيز الالتزام. وبعبارة أخرى فإن المناخ الإيجابي هو دافع جوهري للعمل.

### 6-3-1 دراسة (Zahida, 2014) ضغط العمل والرضا الوظيفي والتحفيز:

دراسة تحليلية على كليات و معاهد التعليم العالي Sindah, Pakistan.

انطلاقاً من أهمية المورد البشري في العمل، فقد ازدادت الحاجة للاهتمام بمستوى حياته ورفاهيته، وهنا لابد من الانطلاق من تخفيف الضغط الذي يتحمله العاملون في حياتهم العملية كمفتاح أساسي للوصول إلى الرفاهية المطلوبة، وبالتالي ضمان مستوى عالٍ من التحفيز في بيئة العمل، ولقد لحظت الدراسة بأن للتحفيز دوراً مزدوجاً فهو يزيد مخرجات العمل ويحسنها من جهة، ويخفف من ضغط العمل من جهة أخرى. فكلما كان العاملون محفزين، فإنهم سيحافظون على بيئة تنافسية صحية.

وركزت الدراسة أيضاً على العلاقة بين التحفيز، والضغط، ومستوى أداء العمل في المنشآت التعليمية في سنده، ونتيجة المسح باستخدام أدوات البيانات الكمية على مئة من أعضاء الكلية، الذين يعملون في جامعات القطاع الحكومي في المنطقة، وبعد تحليل تلك النتائج خلصت الدراسة إلى أن العاملين في الجامعات الحكومية قد أظهروا مستوى أقل حيال ضغط العمل، وكانت العلاقة بين التحفيز والضغط ذات طابع سلبي، وعموماً كانت عوامل التحفيز وضغط العمل ذات أثر كبير ومهم على مستوى الأداء العام للكلية.

### 7-3-1 دراسة (Rusu & Avasilcai, 2013) العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية و المناخ التنظيمي:

دراسة حالة في المؤسسات الصناعية في Suceava and Lasi Conties رومانيا.

تم استخدام النموذج الاستكشافي في تصميم هذا البحث لدراسة العلاقة المناخ التنظيمي ومتغيرات التحفيز، وتم بناء استبيان باستخدام نموذج (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009)، وبعد تحليل خمس وأربعين عينة، تم

توزيعها على موظفي مؤسساتٍ صناعيةٍ في المنطقة موضوع الدراسة، والواقعة شمال شرق رومانيا، باستخدام تقنيات الاعتيان غير الاحتمالية، وباتماد مقياس ليكرت الخماسي، تم الحصول على النتائج التالية. من أهم العوامل التحفيزية السائدة والتي لها أثرٌ كبيرٌ على العاملين في المؤسسات الصناعية:

- الأمان الوظيفي والذي يعدّ من أهم استراتيجيات التحفيز في الشركات الرومانية.
- ظروف العمل والتي لها أهمية كبيرة في أداء الموظفين لأعمالهم.
- كفاءة المدراء، حيث من المهم جداً للموظفين وجود مدراء أكفاء.
- التقدير والذي يشكّل أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين للحصول على تغذية راجعة إيجابية من الزملاء و المدراء.
- قيم العمل بالنسبة للموظفين ومدى استمتاعهم عند أداء الأعمال الموكلة إليهم.
- الأجر المادي والذي يؤثر على حياة الموظفين ونشاطاتهم.
- المسؤوليات والمهام.
- فرص الترقية.
- فرص التطوير الشخصية.
- سياسات المنظمة.

ويوضّح الجدول التالي ترتيب نسب عوامل التحفيز حسب نظرية هايزربرغ ثنائية العوامل.

عامل التحفيز الداخلي-الخارجي	نسبة الاجابات التفضيلية (مؤثرا جدا)
الأمان الوظيفي	68.9%
ظروف العمل	68.9%
كفاءة المدراء	62.2%
التقدير	26.7%
قيم العمل	24.4%
الأجر	22.2%
المسؤوليات والمهام	15.6%
فرص الترقية	15.6%
فرص التطور الشخصية	13.3%
سياسات المنظمة	8.9%

الجدول (1)

أما أبعاد المناخ التنظيمي فقد كان ترتيبها على النحو التالي:

أبعاد المناخ التنظيمي	نسبة الاجابات التفضيلية (مؤثر جداً)
العلاقة مع زملاء العمل	28.9%
العوامل المادية	28.9%
أدوات وتجهيزات العمل	26.7%
البيئة الفيزيائية المحيطة	24.4%
السياسات والقوانين	20%
الدعم المقدم للعاملين	17.8%
نظام المكافآت	11.1%
التعارض والتضارب	8.9%
سياسات تحفيز العاملين	8.9%
الإبداع	8.9%

الجدول (2)

و بتحليل نتائج الدراسة يمكن الاستنتاج، بأن أكثر أبعاد المناخ التنظيمي تأثيراً في تحفيز العاملين هي العلاقات مع زملاء العمل.  
الخلاصة من الدراسة:

- لأبعاد المناخ التنظيمي كافة، آثارٌ مهمةٌ على تحفيز موظفي الشركات الصناعية في المنطقة الشمالية الشرقية من رومانيا.
  - يوجد علاقةٌ إيجابيةٌ بين أبعاد المناخ المتمثلة: بالأمان الوظيفي وظروف بيئة العمل وكفاءة المدراء وتحفيز العاملين.
  - إن للتقدير من قبل المدراء والزملاء، وللقيم التي يضيفها الموظفون لأعمالهم أهميةٌ كبيرةٌ في تحفيزهم.
  - يوجد علاقةٌ إيجابيةٌ ذات مستوى عالٍ، بين التناغم والتوافق الداخلي ضمن الجماعة من جهة، وبين مستوى التحفيز من جهةٍ أخرى.
  - إن لظروف بيئة العمل الفيزيائية والعوامل المادية، وأدوات وتجهيزات العمل، وسياسات وقوانين المنظمة أهميةٌ كبيرةٌ لدى الموظفين.
- وبعبارةٍ أخرى، فإنه كلما كانت العلاقة بين زملاء العمل جيدةً، كلما ازداد تحفيزهم، وكذلك الأمر بالنسبة للتقدير المقدم من الزملاء والمدراء، ولا يقلُّ أثر المدراء الأكفيا في التحفيز عن الأبعاد السابقة.
- ويرى الباحث بأن للمدراء دوراً أساسياً في خلق مناخٍ تنظيمي يسهم في تطوير أداء المنظمة و نتائجها المالية، عن طريق وضع أدواتٍ وتجهيزاتٍ تقنيةٍ حديثةٍ في الخدمة لأجل راحة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وكذلك العمل على تحسين ظروف بيئة العمل ووضع قواعد وإجراءات تساهم في تنظيم المهام والمسؤوليات لضمان حُسن سير العمل.

### 8-3-1 دراسة (Mauceri&Licciardello&Di Marco, 2012) العلاقة بين التحفيز والمناخ التنظيمي السائد بين متطوعي الصليب الأحمر الإيطالي، صقلية:

هدف الدراسة: محاولة فهم سبب قيام متطوعي الصليب الأحمر بأعمالهم رغم إدراكهم للمصاعب التي سيواجهونها، وفهم العلاقة بين المناخ السائد في المنظمة، وأثره على تحفيز وزيادة حماس أولئك المتطوعين. نتائج الدراسة: نتيجةً لتوزيع استبيانٍ على مئة واثني عشر متطوعاً، وبعد تحليل ودراسة البيانات خلصت الدراسة إلى:

- عززت الدراسة مآقده الأديبات السائدة حول الدور الهام الذي تلعبه أدوات التحفيز.
- حصلت القيم الموجودة وثقافة الاهتمام بالآخر على نسبٍ أعلى من الأبعاد الأخرى للمناخ.
- كان لأبعاد التقدير والتطوير والبعث الاجتماعي دوراً مهماً في تطوير المتطوعين وتحسين مستوى حياتهم.
- أظهرت تمثيلاً واضحاً للمناخ التنظيمي السائد، وبشكلٍ يتفق مع فرضيات الدراسة، وأكدت أهمية أثر المناخ السائد في الحفاظ على جهود المتطوعين ومضاعفتها.
- يحسن المناخ التنظيمي الإيجابي مستوى العلاقات البناءة بين العاملين ويزيد من جودة العمل، وبالعكس فإن المناخ التنظيمي السلبي سوف يرفع المتطوعين على ترك وظائفهم أو البحث عن منظماتٍ تطوعيةٍ أخرى للعمل فيها.

### 9-3-1 دراسة من (HR Specialist, 2011) أثر الاستقلالية على التحفيز:

(الابتعاد عن مبدأ العصا والجزرة للوصول إلى تحفيز جيد)

لم يعد مبدأ العصا والجزرة الذي كان سائداً فيما سبق، مناسباً لأماكن العمل في يومنا الحالي، ولم يعد أحدٌ يعتمد في أمريكا على الإطلاق.

وقد ذكر Daniel Pink في كتابه "DRIVE" حول الأشياء التي تحفزنا، بأن أدوات التحفيز المباشرة هي جيدة بشكل عام وتفيد أكثر في حالات الأعمال البسيطة والروتينية والمبنية على أداء المهام، مثال (عملية شد برغي بنفس الجهة).

ولكن تلك الطرق لم تعد فعالة في حالة الأعمال المعقدة والتي تحتاج للذكاء والإبداع، حيث أوضحت الدراسات والأبحاث بأن الطريق الأفضل للتحفيز يكمن في إعطاء العاملين فسخة أكبر لكي يبدعوا ويقوموا بأعمالهم بطريقة أفضل لإعطاء النتائج المرجوة.

بشكل عام، يحتاج جميع البشر للاستقلالية في أعمالهم، سواء كان العمل نقل الخضار، أو في السيارات، أو إصلاح أشياء معقدة، أو حتى كتابة خطة دراسية، تماماً كما يحتاج الرسام المحترف لتلك الفسخة، ولكن تشجيع الاستقلالية لا يعني أبداً التأثير على تحمّل المسؤوليات والدخول إلى ميدان الفوضى.

وبعيداً عن النظريات، فإنه يجب على مسؤولي الموارد البشرية والمدراء أن يؤمنوا بأن العاملين يجب أن يكونوا أولاً أهلاً للمسؤولية، وقادرين على تحمّلها باقتدار، وبعد ذلك يتم تقديم الأدوات المساعدة للموظفين الجدد لإيجاد ما يناسبهم، وممارسته في أعمالهم اليومية.

وكمثال على التحفيز الجيد باعتماد الاستقلالية، قامت شركة Atalssian الأسترالية للبرمجيات باعتماد نظامٍ يسمّى "FedEx Days" ويتم تطبيقه مرةً كل ربع سنةٍ ولمدة يومٍ كاملٍ (خميس-جمعة)، حيث يقوم المدراء بالطلب من الموظفين والمبرمجين بأن يفعلوا ويطوروا أي شيء يريدونه، وبالمقابل يجب عليهم إعلام بقية الزملاء بما قاموا به، وبماحصلوا عليه في اليوم التالي، ويعود سبب تسمية البرنامج بهذا الاسم لأن ذلك العمل يستمر طيلة الليل من أجل إعطاء النتائج، وهكذا وفي غضون يوم واحد، قدّم العاملون جميعاً عدداً كبيراً من الأفكار لمنتجاتٍ جديدة، أو لإصلاح بعض المنتجات الحالية أو تحسينها.

ويقول Pink: بأن هذه المبادرة تشجّع العاملين على التفكير بطرقٍ جديدةٍ خارج الإطار الذي اعتادوا العمل ضمنه، وتؤكد لهم بأن الجميع موهوبون ويستطيعون أن يقدموا إضافاتٍ مهمة.

ويخصّ الباحث تلك الدراسة، بأن الناس الخلاقين والمبدعين قد سلكوا تلك الطريق لأنهم وضعوا أنفسهم، أو تم وضعهم في تحدٍ لعقولهم، وتم إطلاق العنان لتلك العقول كي تبدع وتعطي، لذلك يجب علينا جميعاً أن نشجّع الاستقلالية، لضمان وجود بيئة إبداع في أماكن عملنا.

### 10-3-1 دراسة (Lazarevoch, 2007) عدالة الأجور كعاملٍ مهمٍ لتحفيز العاملين:

يُعتبر Alexandar Lazarevoch باحثاً في تطوير العلوم الإنسانية، وقد قدّم تحليلاً مقارناً للدراسات الاجتماعية على العاملين الروس خلال الفترة 1996-2014.

وقد ركّزت نتائج الدراسة على فكرة العدالة كعاملٍ مهمٍ في تحليل ودراسة أجور العاملين، وقد أكد الباحث: بأن غالبية الدراسات في روسيا قد أقرت بأن الأجور هي عاملٌ مهم في تحفيز العاملين لإتمام الأعمال الموكلة إليهم بالشكل المطلوب، وما ميّز هذه الدراسة عن مثيلاتها بأنها احتوت على تحليلٍ إحصائيٍ لتصورات العاملين حول مستوى الحياة التي يعيشونها ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، وأظهرت غالبية الإجابات بأن نظام الأجور وعدالتها يلعبان دوراً مهماً في نجاح العمل وتحسين أداء العاملين وتحفيزهم.

### 11-3-1 دراسة (Podmoroff, 2005) عن أثر الاعتراف و التقدير في التحفيز:

التقدير هو المفتاح للوصول للتحفيز المستدام، وهو أساسٌ لتحفيز العاملين ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، والاحتفاظ بهم في المنظمة، وبشكل عام يحتاج جميع البشر للتقدير والشعور بالإطراء، ويصنّف التقدير كأحد أنواع المحفّزات الخارجية والذي يصلح للجميع.

ويعرّف "Rosabeth Moss Kanter": التقدير بأنه شيءٌ بسيطٌ نقوم به ولا يكلفنا شيئاً وليس هناك من عذرٍ مقنع لعدم القيام به.

وباستخدام التقدير سوف تجد أن العاملين باتوا أكثر استعداداً للغوص في مشاكل العمل وإيجاد حلول ناجعةٍ لها، وسيخفّضون كثيراً من مستوى الاعتماد عليك كمديرٍ، وسيشعرون بترابطٍ أكبر وتواصلٍ أكثر فعالية.

ولأجل إزالة أي غموضٍ أو شكٍ حول دور التقدير في التحفيز، فقد تم إعداد دراسةٍ من قبل " Bob Nelson " والذي يُعدّ من أهم الخبراء في مجال تحفيز بيئة العمل، حول العوامل المؤثرة في التحفيز، وتلخصت نتائجها الرئيسية كمايلي:

النسبة	البُعد
90,5%	يساعد تقدير الموظفين في تحفيزهم بشكل أفضل
84,4%	يساعد التقدير غير المادي للعاملين في زيادة مردود وإنتاجية أعمالهم
84,4%	يعطي التقدير للعاملين تغذيةً راجعةً مفيدةً لتطوير عملهم
80,3%	تقدير العاملين عند أداء العمل الجيد يسرّع من الحصول على العمل منجزاً
77,7%	يساعد تقدير العاملين في جعلهم أكثر إنتاجية
69,3%	يساعد التقدير غير المادي في وصول العامل لأهدافه الذاتية
60,3%	يساعد التقدير غير المادي في الوصول إلى أهداف العمل المحددة للعاملين

### الجدول (3)

وقد أدرك 72,9% من المدراء، بأنهم قد حصلوا على النتائج المرغوبة عندما استخدموا التقدير للعاملين، سواء مباشرةً أو بعد حصول العمل المستحق للتقدير.

98,8% من المدراء أكدوا بأنهم سوف يحصلون على النتائج المرغوبة باستخدام التقدير للعاملين. 77,6% من الموظفين الذين اشتركوا بالاستبيان، أكدوا أن التقدير للأعمال الجيدة من قبل المدراء هو أمرٌ بغاية الأهمية بالنسبة لهم.

وقد حُدد الإطار الزمني لعينةٍ من العاملين توقعوا أن ينالوا تقديراً من المدراء بعد العمل على النحو التالي: 20% التقدير مباشرةً.

52,9% التقدير بعد انتهاء العمل بقليل.

18,8% التقدير متأخر أحياناً.

وهذا يلخص على الشكل الآتي:

➤ إن المدير الذي يستخدم التقدير مقتنعٌ تماماً بأثره على تحسين أداء العاملين، وتحفيزهم، وزيادة مردودهم.

➤ الأداء المحسّن والمتطور باستمرار للعاملين، يجبر المدير على الاستمرار بتقديم التقدير.

ويخلص الباحث هنا إلى أن التقدير هو مزيحٌ من الشكر والإعجاب والامتنان والموافقة على العمل، وسوف يزيد من القيمة المادية للعمل المنتج وستطال الفائدة الجميع (إدارةً وعاملين)، ومن المؤكد بأن حياة القادة ستعزز قيمتها وستصبح أكثر غنىً نتيجة اعتيادهم على أن يكونوا مقدّرين جهود مرؤوسيهـم.

### 12-3-1 دراسة (Neelamegam & Valid, 1986) حول العوامل التي تحفز مندوبي عينة من شركات الأدوية في الهند:

خُصت الدراسة إلى أنه يوجد عشرة عوامل تؤثر في التحفيز الوظيفي في القطاع موضوع الدراسة وهي بالترتيب من الأكثر أهميةً إلى الأقل أهميةً:

- الأمان الوظيفي.
- العامل المالي والتعويضات المادية.
- تقدير العمل الجيد.
- فرص الترقية.
- فرص النمو والتطور الشخصية.
- الشعور بالذات و التقدير الذاتي.
- ثقة المدراء بمرؤوسيهـم.

- مكانة الموقع الوظيفي لمندوب مبيعات الأدوية.
- القدرة على التحكم بالإنجازات.
- العلاقة مع الزملاء والأقران.

### 13-3-1 تعقيب على الدراسات السابقة:

لا يمكن توصيف أثر المناخ التنظيمي على التحفيز من خلال دراسة واحدة، بل يجب النظر إليه بعيون كل الباحثين واستمراج آرائهم ونتائج دراساتهم المختلفة، وأخذ مايناسب حالتنا منها. لذلك قام الباحث باختيار الدراسات الأقرب لموضوع الدراسة، حيث ونتيجة لقلّة الدراسات التي تناولت أثر المناخ التنظيمي بأبعاده كافةً على التحفيز، تم أيضاً اختيار عدد من الدراسات تناولت علاقة أحد أبعاد المناخ التنظيمي مع تحفيز العاملين.

هناك تشابه عام بين دراسة الباحث والدراسات السابقة في تحديد متغيرات الدراسة وهي المناخ التنظيمي (أو أحد أبعاده) والتحفيز، واختلاف في اختيار البيئات المروسة، وفيما يلي بعض أوجه التشابه والاختلاف:

أولاً: اتفقت دراستا ( Rusu & Avasilcai, 2013 ) و ( Mauceri & Licciardello & Di Marco, 2012 ) مع دراسة الباحث، في أخذ أثر المناخ التنظيمي بكافة أبعاده على تحفيز العاملين، ولكنها اختلفت في البيئة، حيث كانت بيئة الأولى المؤسسات الصناعية والثانية اعتمدت البيئة التطوعية للصليب الأحمر في إيطاليا، بينما بيئة دراسة الباحث هي شركة من قطاع الاتصالات في سورية.

ثانياً: تشابهت الدراسات التالية مع دراسة الباحث جزئياً من حيث المتغيرات، فقد تناولت علاقة أحد أبعاد المناخ التنظيمي مع المتغير التابع (التحفيز)

- دراسة (SHAINAZ, 2019) أثر العدالة التنظيمية في التحفيز.
- دراسة (النجار، 2018) درجة ممارسة العدالة التنظيمية.
- دراسة (Miranda Morley, 2017) حول أثر الهيكل التنظيمي على زيادة تحفيز العاملين.
- دراسة (Valahia, 2017) أثر الاتصالات وتناغم الجماعة في التحفيز.
- دراسة (Zahida, 2014) ضغط العمل و الرضا الوظيفي و التحفيز.
- دراسة من (HR Specialist, 2011) أثر الاستقلالية على التحفيز.
- دراسة (Lazarevich, 2007) عدالة الأجور كعامل مهم لتحفيز العاملين.
- دراسة (Podmoroff, 2005) عن أثر الاعتراف و التقدير في التحفيز.

أما من حيث البيئة المدروسة: تشابهت دراسة الباحث مع دراسة (HR Specialist, 2011) من حيث اعتماد شركة ذات تقنيات متقدمة، ولكن هناك اختلاف في البيئة المدروسة مع بقية الدراسات، حيث تنوعت مجالاتها بين القطاع التعليمي والصحي وقوة العمل بشكل عام.

ثالثاً: أما دراستا ( Argintaru & Macovei, 2016 ) و ( Neelamegam & Valid, 1986 ) حول العوامل التي تحفز مندوبي عينة من شركات الأدوية في الهند فهناك تشابه من حيث أخذ متغير التحفيز كمؤثر بالمناخ التنظيمي، ولكن هناك اختلاف في متغير المناخ التنظيمي، حيث جاء في دراسة الباحث متغيراً مستقلاً وحيداً، بينما جاء في الدراستين السابقتين أعلاه كجزء من عدة متغيرات مستقلة تؤثر في المتغير التابع ( التحفيز).

وأيضاً اختلفت البيئة موضوع الدراستين (الجيش الروماني وشركات الأدوية في الهند) عن بيئة قطاع الاتصالات موضوع دراسة الباحث.

وكخلاصة لما سبق فقد اتفقت دراسة الباحث مع بعض الدراسات في بعض النقاط، واختلفت مع بعضها الآخر، وهذا الاختلاف مبررٌ وطبيعيٌّ بسبب: اختلاف مجتمع الدراسة، واختلاف الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي،

ولكن الأمر المؤكد والمتفق عليه من قبل الجميع، بأنه يجب الاستمرار في إجراء الأبحاث حول رفع مستويات تحفيز العاملين، لأجل رفع مستوى المنظمة بشكلٍ عام، وزيادة ربحيتها، ويأتي الاهتمام بالمناخ التنظيمي على رأس قائمة القضايا التي يجب العمل عليها لرفع مستوى التحفيز.

#### 4-1 مشكلة الدراسة:

تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أهمية التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة، في أية منظمة عامة كانت أم خاصة، وذلك من أجل تبني سياساتٍ من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية، لذلك فإن المنظمات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخاً تنظيمياً يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه، وقد أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المدربة والمؤهلة تشكل الأداة المناسبة للتغيير والتطوير، حيث ازداد التركيز على الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية التي يعمل فيها وأوضح مثالاً على ذلك، المدرسة اليابانية في الإدارة والتي ركزت على سعادة العامل وراحته في عمله، كونه ذا أثر كبير في حياة المنظمة، وتعتمد الإدارة عليه في تعظيم النتائج وترشيد استخدام الموارد المتاحة، ولذلك يُعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم أنواع الاستثمار وأكثرها تأثيراً في الارتقاء بمستوي أي مجتمع من المجتمعات (منجى، 1992).

ولكي تتمكن المنظمة من تحسين أداء مواردها البشرية، فلا بدّ من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك، وأهمّها وجود المناخ المناسب داخل المنظمة، وإن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حدٍ سواء، وذلك لكي يكون المناخ محفزاً للفرد ومستكشفاً لطاقت وإبداعات الكوادر البشرية.

و يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل التالي:..

**ما هو دور أبعاد المناخ التنظيمي في تحفيز العاملين في شركة MTN سوريا؟**

#### 5-1 أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في شركة MTN سوريا على تحفيز العاملين.
- تقييم المناخ التنظيمي في شركة MTN سوريا (سليبي، إيجابي)
- تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والتحفيز لدى عينة الدراسة.
- تحليل سمات وخصائص مجتمع الدراسة.
- ✓ الاعتراف والتقدير.
- ✓ الاستقلالية.
- ✓ الإبداع.
- ✓ ضغط العمل.
- ✓ الثقة.
- ✓ العدالة.
- ✓ انسجام الجماعة.
- ✓ الدعم.

➤ توضيح المجالات التطبيقية التي يمكن استخلاصها من نتائج هذه الدراسة، وما يرتبط بذلك من اقتراحات قد تفيد شركة MTN سوريا في تطوير المناخ التنظيمي، والتعرّف إلى الأبعاد المؤثرة في تحفيز الموارد البشرية لديها.

## 6-1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرّف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في شركة MTN سوريا، والتعرّف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وتحفيز الموارد البشرية مما يوفر بيانات واقعية عن ماهية المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة، وفيما يلي عرضٌ لهذه النقاط:

أ. نظراً لأهمية تحفيز الموارد البشرية في الوقت الحاضر بسبب التطورات الهائلة في مختلف المجالات، وكذلك لمواجهة حاجة المنظمات من الكفاءات البشرية التي تساعد على حل المشاكل التي تعترضها في سبيل تحقيق أهدافها والغايات التي قامت من أجلها.

ب. لما للمناخ التنظيمي من أهمية بالغة، إذ يُعتبر من أبرز المتغيرات التي اهتمّ بها الكتاب والباحثون في مجال السلوك التنظيمي، ولدوره الحيوي في التأثير على العديد من المتغيرات الأخرى داخل المنظمة ذات الصلة بالأفراد مثل: الدافعية، والأداء، والرضا الوظيفي، وبما ينعكس على مدى مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها شركة MTN سوريا.

ت. لأن منظمات الأعمال تتأثر بنوعية الموارد البشرية الخاصة بها وفعاليتها، خاصةً المنظمات الخدمية ومنها شركة MTN سوريا، لذا يجب بذل المزيد من الجهود حتى تستطيع تحقيق أهدافها وتكون أهلاً للدور المناط بها في دفع عملية التنمية للمجتمع المحلي.

ث. الفائدة المستقبلية المتوقعة لشركة MTN سوريا، حيث يمكن لها أن تبني على نتائج هذه الدراسة من خلال تطوير المناخ التنظيمي فيها بهدف الارتقاء بالكادر البشري والتخطيط لإجراء تعديلاتٍ مدروسةٍ بعنايةٍ على المناخ التنظيمي السائد فيها لمواكبة إفرات العولمة وخصائص القوى العاملة المتوقع استيعابها من الأجيال الحديثة.

## 7-1 حدود الدراسة:

**حدود زمانية:** أجريت الدراسة خلال الفترة ما بين العشرين من حزيران ولغاية العشرين من تموز لعام 2019.

**حدود بشرية:** أجريت الدراسة على موظفي الشركة الذين استجابوا للاستبانة بنسبة 19.68% من العدد الكلي للمجتمع المدروس.

**حدود موضوعية:** تمت الدراسة على ثمانية أبعادٍ للمناخ التنظيمي وهي: الثقة، العدالة، الدعم، الاستقلالية، الاعتراف والتقدير، انسجام الجماعة، الإبداع، وضغط العمل.

## 8-1 صعوبات ومحدّدات الدراسة:

واجه الباحث صعوباتٍ في تصميم الاستبانة نظراً لغنى الموضوع، وللحاجة للتوسع في الأسئلة لتغطية كافة المحاور بشكلٍ وافٍ. ولكن العقبة الأصعب تمثلت بعدم وجود الرغبة لدى أفراد العينة للإجابة على استبانة ذات عددٍ كبيرٍ من الأسئلة.

## 9-1 متغيرات الدراسة:

تشمل الدراسة على متغيرٍ تابعٍ رئيسي وهو تحفيز العاملين في شركة MTN سوريا، ومجموعةٍ من المتغيرات المستقلة تشكّل المناخ التنظيمي وتتمثل في:

- الاعتراف و التقدير.
- الاستقلالية.
- الإبداع.
- ضغط العمل.
- الثقة.
- العدالة.
- انسجام الجماعة.
- الدعم.

**10-1 مجتمع و عينة الدراسة:** يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فان مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة (عبيدات آخرون، 2001) ويتمثل مجتمع الدراسة هنا بشركة MTN سوريا

### نبذه عن شركة MTN:

تم الإعلان من قبل المؤسسة العامة للاتصالات في الجمهورية العربية السورية في عام 2000 عن بدء المشروع التجريبي لخدمة الاتصالات الخليوية وفق نظام ال BOT (Build, Operate and Transfer) وبموجب هذا العقد سيتم تحويل المشروع من كلا المشغلين الى المؤسسة السورية للاتصالات بعد انتهاء فترة الاستثمار المحددة في العقد بخمسة عشر عاماً من تاريخ أمر المباشرة، وتحصل المؤسسة من كلا المشغلين على النسب التالية من إيراداته الإجمالية وفقاً لاحكام ال BOT.

- السنوات الثلاث الاولى: 30%
- السنوات الثلاث الثانية: 40%
- السنوات الباقية: 50%

ويحقّ للمؤسسة تمديد مدة العقد لثلاث سنوات أخرى، و ذلك بعد تقديم طلبٍ من المشغل قبل سنةٍ من انتهاء العقد وبمعاييرٍ اجماليٍ من ايرادات المشغل بنسبة 60%. فاز بالعقد الشركتان سيرياتل-أوارسكوم وانفستكوم ليمتد. وفي عام 2005 استحوذت شركة MTN العالمية على شركة إنفستكوم، وأصبح اسم الشركة MTN سوريا، مقرها الرئيسي في دمشق، وتغطي بخدماتها كافة مناطق الجمهورية العربية السورية. تم الانتقال من نظام ال BOT إلى نظام الرخصة في عام 2015 بعد دفع مبلغ خمسة وعشرين مليار ليرة سورية كبديل ترخيص ابتدائي و 50% من الإيرادات للهيئة الناظمة حتى نهاية 2015 و 30% من الإيرادات بين عامي 2016-2017 و 20% من الإيرادات من عام 2018 وحتى عام 2034.

يبلغ عدد موظفي شركة MTN سوريا 1087 موظفاً وموظفةً، يمثلون مجتمع الدراسة، منهم 599 من الذكور و 488 إناثاً.

### 11-1 منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة واهدافها، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كما ونوعاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة، ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، كما لا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات، حيث اتَّجه في معالجة الإطار النظري إلى البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع والدراسات السابقة والمقالات، والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة، ومصادر أولية لمعالجة البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة صُممت لهذا الغرض.

## 12-1 أدوات الدراسة و جمع البيانات:

تم إعداد استبانة حول " أثر المناخ التنظيمي في شركة MTN سوريا على تحفيز العاملين"، حيث تُعتبر الاستبانة هي الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيُّنها من قبل الباحثين، وقد تم إعدادها بالاعتماد على دراساتٍ سابقةٍ مع إدخال كافة التعديلات المطلوبة والتي تتوافق مع متطلبات الدراسة، وتم استخدام مقياس خماسي يحدد درجة الموافقة ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة ) وأعطيت الدرجات التالية:

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
الدرجة اتجاه ايجابي	1	2	3	4	5

الجدول (4)

ولإنجاز الإطار العملي للبحث استخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي spss من خلال عدد من الاختبارات تتناسب مع تساؤلات الدراسة.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

## 2-1 المناخ التنظيمي:

### 2-1-1 مقدمة.

يُعتبر المناخ التنظيمي عموماً قضيةً مثيرةً للجدل، وقد تمت الإشارة إليه كمتغيرٍ تابعٍ تارةً أو متغيرٍ مستقلٍ تارةً أخرى، هذا وقد تمت ملاحظة النماذج المتكررة للسلوك عن طريق القيم التي تعتنقها المنظمة خلال فترةٍ من الزمن، وكذلك من خلال إدراك العاملين العامّ حول المناخ التنظيمي السائد في المنظمة من وقتٍ لآخر، وكذلك السمة الدائمة لبيئة المنظمة والتي يعيشها العاملون من خلال عملهم وتفاعلهم مع بيئة المنظمة وقضية المناخ التنظيمي لا تنتهي هنا، فهناك جدلاً كبيراً حول آثار أبعاد المناخ التنظيمي أيضاً، وقد فشل الباحثون حتى تاريخه، بالوصول إلى نظريةٍ مشتركةٍ بسبب أخذ أبعاد المناخ التنظيمي بعين الاعتبار في الدراسات.

وتؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أية منظمةٍ بأبعاده المختلفة، يهدف لتبني سياساتٍ من شأنها تقرير النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية. (الكبيسي، 1998، ص 66).

وخلاصة القول فإنه، وحتى تاريخ اليوم لا توجد أية نظرية تنظيمية يمكن أن تلم بكافة أبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة في سلوك العاملين في المنظمات.

### 2-1-2 مفهوم المناخ التنظيمي:

عند التمعّن في مفهوم المناخ التنظيمي، يُلاحظ بأن المفكرين و علماء الإدارة قد فشلوا في الوصول إلى مفهومٍ واحدٍ للمناخ التنظيمي، والسبب في ذلك هو اختلاف توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه. حيث عرّف (Gurkan, Cifitci & Ozyurt, 2019, P4) المناخ التنظيمي بأنه فكرةٌ يدركها الموظفون جميعاً و يؤثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية والتحفيز وسلوك الموظفين. وعرّفه القريوتي: بأنه مجموعةٌ من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجةٍ من الثبات النسبي أو المستقر، يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم و اتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم (القريوتي، 2009، ص 122).

وعرّف (Idalberto Chiavenato, 2002, P 94) المناخ التنظيمي بأنه مجموعةٌ من الخصائص القابلة لقياس لبيئة العمل السائدة، بشكلٍ مباشرٍ أو غير مباشر، والتي تم إنشاؤها من قبل الأفراد الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة والتي تؤثر على دوافع وسلوك هؤلاء الناس. وقد عرّفه "لتوين وسترنجر" Litwin et Stranger بأنه: مجموعة الخصائص التي تميّز بيئة العمل في المنظمة بصورةٍ مباشرةٍ بين الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاسٌ أو تأثيرٌ على دوافعهم وسلوكهم. (صلاح الدين، 2005، ص 31).

وعرّفه المغربي فحدّده بمجموعةٍ من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكاته وذلك لأنها تتمتع بدرجةٍ عاليةٍ من الاستقرار والثبات النسبي للبيئة الداخلية (المغربي، 1990، ص 303).

أما Doll فقد عرّفه "بأنه عمليةٌ ترتبط بالسلوك الإنساني الذي يساعد في إنجاز أغراض القيادة الإدارية التربوية المتغيرة باستمرار والتي يُوجّه بعضها نحو فاعلية العمل، ويُوجّه البعض الآخر نحو العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وضمن المناخ الاجتماعي السائد فيها". (القحطاني، 2001، ص 88).

ويعرّف "أحمد سليمان" المناخ التنظيمي بأنه الانطباع العام والمتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة، كأسلوب معاملة المديرين لمروسيهم وفلسفة الإدارة العليا، وجو العمل أو ظروفه، ونوعية الأهداف التي تترد المنظمة تحقيقها. (سليمان، 2004، ص27).

- وبناءً على التعاريف السابقة يمكن استخلاص بعض الخصائص المشتركة لهذا المفهوم:
- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من السمات والخصائص التي تعكس طابعاً خاصاً يميّز البيئة الداخلية للمنظمة.
  - تنتج هذه الخصائص عن محصلة تفاعل الأهداف والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات المطبقة في المنظمة.
  - المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، وهو ليس بمصطلحٍ بديلٍ عنها.
  - هذه الخصائص تكون مدركةً بتكامل بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة.
  - تؤثر هذه الخصائص المدركة على سلوك وأداء الأفراد في العمل، بالشكل الذي يؤدي في النهاية إلى قدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى الباحث بأن: مناخ المنظمة هو ادراكُ للبيئة، من قبل كل الأشخاص الذين يعملون في المنظمة ومن هم في خارج تلك المنظمة، ويمكن خلق مناخٍ من قبل المدراء، حيث يمكن إثراؤه من الأحداث التي تقع في مكان العمل، أو من قبل الأشخاص الذين يعملون هناك ومن كيفية تفاعلهم مع تلك الأحداث. والمناخ التنظيمي عرضةٌ للتغيير الدائم، فقد يتغير ببطءٍ مع مرور الوقت إذا كانت هناك قياداتٌ جديدةً، أو يمكن أن يتغير بسرعةٍ بسبب حدث غير متوقع.

### 2-1-3 الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية:

وفقاً لـ: "Heather Skyler" ومراجعة "Michelle Seidel, B.Sc., LL.B., MBA" عام 2018 تشمل ثقافة المنظمة: القيم والسلوكيات التي تعطي مكان العمل شعوراً محدداً، وتشمل الثقافة القواعد غير المكتوبة للمنظمة، والمعتقدات المشتركة، وقيم العمال وقادة المنظمة، ويتم الشعور بها عندما تكون بداخل المنظمة فقط، حيث أن شخصاً غريباً في محيط مكان العمل لن يستوعب الثقافة على الفور، وكذلك المناخ التنظيمي.

ومن الشائع الخلط بين الثقافة والمناخ، فكلتا الفكرتين متشابكتين، أحدهما يميل إلى التأثير في الآخر ويغذيه، وكما ذكرنا يمكن أن يتغير المناخ بسرعة بسبب حدثٍ ما، أما تغير الثقافة فيستغرق وقتاً طويلاً، وإذا أراد المدير تغيير الثقافة وكان لديه عددٌ قليلٌ من الموظفين الداعمين لفكرة أن هذا سيوفر تحولاً في الثقافة السائدة، فمن المرجح أنه سيفشل، وقد يتغير المناخ أثناء تلك الأحداث وبعدها، لكن الثقافة ستستغرق وقتاً أطول للتحول.

### 2-1-4 عناصر المناخ التنظيمي:

تتضمن عناصر المناخ التنظيمي ستة عناصر تعتبر من الأهم في المنظمة وهي:

أ. الهيكل التنظيمي: وهو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها واختصاصاتها، أي انه ذلك البناء الذي يحدده التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية، ويعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها

ويحدده نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات كما أنه يحدّد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسام المنظمة. (بني احمد، 2007).

ب. **نمط القيادة:** هي التأثير في المرؤوسين وهي على أنواع منها: الدكتاتورية (الأوتوقراطية) التي تتميز بالمركزية والتسلط والعقاب والاتصال الهابط ذي الاتجاه الواحد مما يحدّ من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، والقيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع (العميان، 2005).

ت. **نمط الاتصال:** الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف المستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والأفكار، الشكاوي، المذكرات، والتقارير التي يرفعها مدراء الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا. والاتصالات الهابطة هي الأوامر التي تصدرها الإدارات العليا إلى مستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها. إن الاتصال الجيد هو الاتصال ثنائي الاتجاه، لأنه يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي والتعلم والتطور، وقد تبين بأن الاتصال في اتجاه واحد (تنازلياً) فقط، وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى وانسيابها إلى أسفل السلم الهرمي ستؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير واللامبالاة باعتبار أن أفكاره وآرائه لا قيمة لها. (المغربي، 2004).

ث. **التكنولوجيا:** تحقّق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات إلا أنها تؤدي إلى مشاكل منها البطالة والانزالية لأن الفرد يتعامل مع الآلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية لأن الفرد يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية. (حمود وآخرون، 2009).

ج. **العمل الجماعي:** تمثّل الجماعة الأساس الذي يُعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها، يقود إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما يؤدي التقليل من شأن الجماعة إلى تفاعل أقل ويميل حينها المناخ إلى السلبية. (العميان، 2005).

ح. **مشاركة العاملين في صنع القرارات:** إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي وطرح الأفكار والاقتراحات، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة. (العميان، 2005).

خ. **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل تُعتبر عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث بتحديث وتطوير المشروع وذلك لشعور العامل بأن عمله ليس بذي أهمية. (المغربي، 2009).

د. **نظم إجراءات العمل:** هي مجموعة القرارات والسياسات والتعليمات الدائمة التي تنظّم العمل وإجراءاته وتبيّن كيفية تسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين نظامي الدوام والإجازات، وإن النظم والإجراءات في المنظمة تفسح المجال أمام الموظفين بتشجيعهم على الإبداع والابتكار والبحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية.

ذ. **العلاقات الداخلية:** تتكوّن العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المرؤوسين، وبين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس

الأعلى للمنظمة، إضافةً إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدةً أو هابطةً، مرنةً متوازنةً، أو متسلطةً من قبل الرؤساء. (فالح، 2004).

## 2-1-5 أهمية المناخ التنظيمي:

يحتلّ موضوع المناخ التنظيمي أهميةً خاصةً بالنسبة للمنظمات، نظراً لتأثيراته سواء كانت مباشرةً أو غير مباشرةً، في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمات، وكذلك بسبب التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقاتها بالبيئة المحيطة بها، لذلك فإن قدرة المنظمات على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم ينعكس على درجة نجاحها والوصول إلى غاياتها المنشودة. وقد أشارت العشرات من الدراسات والبحوث التي أجريت في مختلف البيئات إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً هاماً في سلوك وفعاليت العمل بالنسبة للعاملين، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة.

## 2-1-6 أبعاد المناخ التنظيمي ونماجه:

لا يوجد هناك توافقٌ حول عدد وترتيب وأولوية أبعاد المناخ التنظيمي، حيث اعتمدت بعض الدراسات أبعاداً مختلفة له:

فقد اعتمد (Tagiuri, 1968) أربعة أبعادٍ له هي:

البيئة والنظام الاجتماعي والمحيط والتقانة المستخدمة.

أما (Forehand & Gilmer, 1964) فقد اعتمدا خمسة أبعادٍ للمناخ التنظيمي في استبانة وصفية له.

بينما عرّف (House & Rezzo, 1972) أربعة عشر بعداً للمناخ التنظيمي.

أما (Pareek, 1989) فقد اعتمد اثني عشر بعداً.

ووصل عدد الأبعاد حتى عشرين بعداً في دراسة (Payne & Mansefield, 1973).

ومردّ ذلك الاختلاف أن كل باحثٍ درس مناخاتٍ تنظيميةً مختلفةً عن الآخرين، ولا يوجد حتى تاريخ اليوم أية نظرية تنظيمية يمكن ان تحيط بكلّ أبعاد المناخ التنظيمي التي تؤثر في سلوك العاملين.

وليس هناك تحديداً وثيقاً للأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي، لأن الموضوع لا يزال حديثاً، وما تزال الجهود في هذا الجانب استكشافيةً، ويرجع ذلك أساساً إلى اختلاف أهمية المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي بين منظمةٍ وأخرى، فضلاً عن اختلافه فيما بين الموظفين داخل المنظمة الواحدة.

## أولاً - نموذج "هالبين وكروفت" Halpinet Kroft.

يُعدّ التصنيف الأكثر تداولاً لأبعاد المناخ التنظيمي ويقول بأن هناك ثمانية مجالاتٍ للمناخ التنظيمي، أربعةً منها تتعلق بخصائص سلوك العاملين وأربعةً أخرى تتعلق بخصائص سلوك المدير، ويهدف هذا النموذج بصفةٍ أساسيةً لدراسة واقع المناخ التنظيمي، والتعرّف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي.

ويُعتبر نموذج "هالبين وكروفت" من أهم النماذج التي شكّلت العوامل المكونة للمناخ التنظيمي، والتي حددها بثمانية عوامل، إلا أنه ركز بشكلٍ أساسيٍّ على ثلاثة جوانب رئيسية هي: محتوى الوظيفة، وطبيعة العلاقات السائدة بين الفرد وزملائه، والنمط القيادي السائد في المنظمة. (الخطيب، 1985).

## 1- أبعاد سلوك العاملين:

ويحتوي أربعة مجالات:  
التباعد: يرتبط هذا المجال بوصف سلوك الموظفين داخل الشركة فيما إذا كانوا يعملون كفريق متكامل، أم يعمل كل واحد منهم في اتجاهٍ مختلفٍ عن الآخر، وهل هم كثيرون الشكوى والتذمر.  
الإعاقَة: ويرتبط هذا المجال بشعور الموظفين أن مدير الشركة يعوق عملهم، بدلاً من أن يسيره، ويشغل كاهلهم بالأعمال الروتينية والمتطلبات الأخرى والتي تعتبر أعمالاً غير ضرورية.  
الانتماء: ويرتبط هذا المجال بالروح المعنوية السائدة لدى الموظفين، ومدى شعورهم بالانتماء للشركة ودرجة إحساسهم بإشباع حاجاتهم الاجتماعية مما يساعد على إنجاز العمل.  
الألفة: ويشير هذا المجال إلى مدى توافر العلاقات الطيبة بين الموظفين مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا في العمل. (الطويل، 2001، ص 147).

## 2- أبعاد سلوك المدير:

ويحتوي أيضاً أربعة مجالات:  
الشكلية في العمل: يرتبط هذا البعد بسلوك المدير الذي يتصف بال رسمية، والسير بمقتضى اللوائح والتعليمات دون اهتمام بالعلاقات الإنسانية.  
التركيز في الإنتاج: يشير إلى سلوك المدير الذي يتصف بالإشراف على مرؤوسيه، ويعتمد المدير على أسلوب الاتصالات الذي يسير باتجاه واحد، ولا يتوافر عنده الإحساس بالحاجة إلى تغذية راجعة من العاملين.  
القدوة في العمل: ويرتبط هذا المجال بسلوك المدير الذي يهتم بإنجاز العمل، ليس عن طريق الإشراف والتوجيه للعاملين، ولكن من خلال إعطاء المثل والقدوة بنفسه، ولا يطلب أكثر مما يعطي هو.  
النزعة الإنسانية أو الاعتبار: ويرتبط هذا المجال بسلوك المدير الذي يتميز بالميل إلى المعاملة الودية تعتبر عن اهتمامه الشديد بهم. (شريف، 1985، ص 83).  
إن التعاون والتفاعل الاجتماعي يؤديان دوراً هاماً في تهيئة المناخ التنظيمي الجيد، وفي هذا يحدد Mackenzie "ماكنزى" المجالات التي يجب على مدير الشركة أن يهتم بها من أجل مساعدة العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي وتحفيزهم وهي: تشجيع العلاقات التعاونية فيما بينهم، والولاء لأهداف الشركة، إذ يشير "كروفت" 1956 إلى أن فاعلية المجموعة في تحقيق أهدافها يرتبط بدرجة تماسكها وانسجامها والثقة المتبادلة، والتفكير الجيد لقائدها.

## ثانياً - نموذج "ليكرت" Likert:

يُعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي وهو من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها، وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى، والذي وفقاً (جوهر وعلي، 2004، ص: 69-75) فإن أبعاد المناخ التنظيمي هي:

- القيادة.
- القرارات.
- الدافع .
- الأهداف.
- السيطرة والاهتمام بالعاملين.
- الاتصال

### ثالثاً - نموذج "كامبل وزملاؤه" Campbel et All:

ويعتبر من أكثر النماذج شيوعاً، فقد تم فيه تحديد عشرة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي كالتالي وفقاً لـ (الشهري، 2118، ص 35):

- هيكل المهمة
- المكافأة والعقاب
- مركزية القرارات
- تأكيد الإنجاز
- التأكيد على التدريب والتطوير
- المخاطرة والأمان
- الانفتاح
- الروح المعنوية
- التمييز والتشجيع
- الكفاءة التنظيمية العامة

### رابعاً - نموذج "جليمر" Glimer:

حدّد جليمر أربعة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي:

- الهيكل التنظيمي.
  - درجة تعقد التنظيم.
  - اتجاهات الأهداف.
  - نمط القيادة.
- (القريوتي، 1994، ص 73)

### خامساً - نموذج "لور" Lawler:

يرى "لور" (Lawler, 1974, P:142-152) أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عدداً من الأبعاد الفرعية.

المجموعة الأولى تتعلق بالهيكل التنظيمي وتحتوي على:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- درجة الرسمية في إجراءات العمل.
- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

المجموعة الثانية والتي أطلق عليها العملية التنظيمية وتحتوي على:

- نمط القيادة.
- نظم المكافأة.
- نظم مواجهة الصراعات.
- حل التناقضات التنظيمية.

**سادساً - نموذج "بيترسون وبيس" Peterson et Pace:**  
يفترض توفر الأبعاد التالية في أية منظمة، كي تتمكن من خلق مناخ يتسم بالإيجابية:

- الثقة.
- المشاركة في القرارات.
- صدق الإدارة وصراحتها.
- المساندة والتشجيع.
- الاتصالات الصاعدة.
- الاهتمام بتحقيق الأداء العالي.
- (النوري، 1994، ص 41).

**سابعاً - نموذج "ليتوين وسترينجر" Liturin et Stringer:**  
قام "ليتوين وسترينجر" بتصميم نموذجهما لتقييم المناخ التنظيمي والتعرّف عليه وعلى مدى ارتباطه بدرجة الرضا الوظيفي، وقد تم تطوير هذا النموذج لقياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع المنظمات، وقد لقيت وجهة نظر الباحثين اهتماماً وموافقةً من الباحثين الآخرين واعتمد عدد كبير منهم على أبعادها لقياس ادراك العاملين للمناخ التنظيمي، وهذه الأبعاد هي حسب (حامد إبراهيم، 1987).

- البيئة التنظيمية.
- المسؤولية.
- المكافأة.
- المخاطرة.
- الدفاء.
- الدعم النفسي.
- المعايير.
- التعارض.
- الانتماء.

**ثامناً - نموذج "كويز وتوماس" Koy et Thomas:**  
حدّد "كويز وتوماس" الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعادٍ وهي وفقاً لـ (درة، 1986):

- الاستقلالية.
- درجة التماسك.
- الثقة.
- ضغط العمل.
- الدعم.
- التقدير.
- العدالة.
- الإبداع ومدى تحمل المخاطرة.

## تاسعاً- نموذج "دونى وزملاؤه" Douney et All:

وفقاً لهذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من ستة أبعادٍ رئيسيةٍ وهي حسب (محمود، 2003):

- اتخاذ القرار.
- الدفاء.
- المخاطرة.
- الانفتاح.
- المكافآت.
- الهيكل التنظيمي.

## عاشراً - نموذج "فريدردار وجرينج" Friedeardar et Greenberg:

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من سبعة أبعادٍ رئيسيةٍ وهي وفقاً لـ (محمود، 2003):

- التحرر.
- العوائق.
- الروح المعنوية.
- الألفة والمودة.
- التخفيضات.
- التأكيد على الإنجاز.
- المكافأة.

## حادي عشر - نموذج "ستيرز" Steers:

قدّم "ستيرز" نموذجاً توافقياً لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج أيضاً الأبعاد والمتغيرات الأساسية الأكثر شيوعاً في الوقت الحالي من المناخ التنظيمي وهي حسب (محمود، 2003):

- السياسات والممارسات الإدارية.
- هيكل المنظمة.
- التقنية المتاحة داخل المنظمة.
- البيئة الخارجية للمنظمة الاقتصادية والسياسات الاجتماعية.

وعلى ضوء ما سبق، وباعتبار أن عدداً كبيراً من أبعاد المناخ التنظيمي يتم تحديدها من قبل الباحثين من وقتٍ لآخر، بل و أكثر من ذلك فإن تلك الأبعاد تختلف من باحثٍ لآخر بسبب انصراف الباحثين للغوص في تفاصيل مناخٍ محددٍ بعينه بدلاً من التفكير في تطوير رؤيةٍ موحدةٍ وشاملةٍ للمناخ التنظيمي. وعموماً فإن تلك الدراسات وعلى تنوعها قد حدّدت نماذج المناخ التنظيمي، وأدّت الجهود والدراسات عبر الزمن إلى تطوير مفهوم المناخ التنظيمي وتحديد أبعاده الأساسية، وما ينفّر عن منها من متغيراتٍ وخصائص، كما تعرّضت في الجانب الآخر إلى تحديد نوعية المناخ التنظيمي وإمكانية الاعتماد عليه في زيادة فعالية

المنظمات، وتنمية العلاقات الإنسانية، واهتمت أغلب النماذج بعلاقة المناخ التنظيمي بأنماط القيادة أو بنوعية الهيكل التنظيمي.

## 2-1-7 أنماط المناخ التنظيمي:

يُلاحظ أن المناخ التنظيمي ليس له نمطٌ ثابتٌ أو صفةٌ واحدةٌ، يمكن تطبيقها في أي ظرفٍ كان أو أية بيئةٍ كانت، حيث تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي مميز لكل منظمةٍ، وقد تعددت الآراء حول المناخ التنظيمي فالبعض يميّز بين مناخين أساسيين:

- المناخ التنظيمي الإيجابي أو المعاون.
- المناخ التنظيمي السلبي أو المعيق.

والبعض يميّز بين المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المريض (السكران، 2004) ويرى هالين وكروفيت بأن المناخ التنظيمي هو تدرّجٌ متصلٌ يمتد من المناخ المفتوح إلى المناخ المغلق. (حجي، 2001، ص 258).

### أ - المناخ المفتوح:

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها العاملون، والسلوك الصادق من جميع العاملين في المنظمة، وفيه يعمل المدير على تسهيل إنجاز العاملين لأعمالهم دون إغراقهم بالأعمال الروتينية، ممّا يساعد على إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسرٍ، ويتميز المناخ التنظيمي المفتوح بـ:

- ارتفاع الروح المعنوية (الانتماء) وانخفاض درجة التباعد.
- ارتفاع نسبة القدرة في العمل.

### ب - المناخ المغلق:

يسود في هذا المناخ الفئور لدى جميع العاملين في المنظمة، نظراً لعدم إشباع حاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا والدافعية لإنجاز العمل، فالمدير هنا غير قادرٍ على توجيه نشاط العاملين نحو العمل، ولا يرغب بالاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، والروح المعنوية المنخفضة لديهم، ويتميز المناخ التنظيمي المغلق بمايلي:

- انخفاض الروح المعنوية (الانتماء) بين العاملين في المنظمة بدرجةٍ شديدةٍ.
- ارتفاع كل من درجة التباعد والإعاقة.
- انخفاض مستوى النزعة الإنسانية والألفة.
- الاهتمام بالشكلية في العمل.
- عدم قدرة المدير على توجيه نشاط العاملين.

## 2-1-8 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

تشير الدراسات والبحوث إلى تأثير المناخ التنظيمي بعدة عوامل أهمها:

أ- الموارد المادية والاقتصادية المتاحة: يدخل في الجانب المادي، كفاية الموارد المادية اللازمة لتنفيذ المشاريع والخطط والبرامج، وجميع أعمال المنظمة ضمن الزمن المحدد وذلك نظراً لما يخلفه أي تقصير في هذا الجانب من إرباكٍ للعمل، وتأثيرٍ سلبي على معنويات العاملين وحماسهم ومصداقية القائمين على العمل. (طه الحاج، 1984).

ب - النمط القيادي والإشرافي: فالنمط القيادي للمدير وطريقة تعامله مع العاملين وما يفرع عنها من أساليب الاتصال والتحفيز تعدّ عاملاً هاماً في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة. (الكبيسي، 1998). ويؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان، وطبيعة هذه العلاقات ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامها بأوضاعهم ومشكلاتهم وإضغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل، تأثيراً بالغاً على مدى شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة، ولذلك يولي القائد قدراً كبيراً من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.

ج - الهياكل التنظيمية: كلما كانت الهياكل التنظيمية للمؤسسة مرنة، ومفتوحة ومستوعبة للظروف، فإنها تكون مشجعة على الإبداع والتكيف مع الحالات، أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسومية في الإجراءات، والهرمية في الاتصالات فتؤدي في الغالب إلى العديد من المشاكل التي تجعل من المناخ التنظيمي مغلقاً. (حسن، 1977).

د - خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية: تلعب عوامل السن والجنس والشهادة والخبرة السابقة والتنشئة الاجتماعية وغيرها من العوامل الشخصية، دوراً هاماً في خلق الأجواء المناخية الإيجابية أو السلبية.

وقد صنّف (الطجم والسواط، 2000) العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي إلى ثلاث فئات:

- 1- عوامل التأثير الخارجي: وهي ثقافة التنظيم، ظروف العمل، البيئة الخارجية، البيئة الاجتماعية، تماسك الجماعة.

- 2- عوامل تنظيمية: وهي طبيعة البناء التنظيمي، والنمط القيادي المتبع، أهداف المنظمة، نظام الأجور والحوافز.

- 3- عوامل تأثير الأشخاص: وهي قدرات الفرد، درجة المخاطرة.

## 2-1-9 قياس المناخ التنظيمي:

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، وعادةً يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له، وحيث أن المناخ التنظيمي يعتبر من المتغيرات الوصفية فإن قياسه يتم من خلال توجيه قائمة أسئلة للأفراد داخل المنظمة وجمع البيانات عن خصائص هذا المناخ (عمران، 1996)، ويعتمد الباحثون على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية وذلك لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة. ولم يتم الاتفاق على مؤشرات قياس المناخ التنظيمي، فبعض الدراسات تولي أهمية أكبر لمستويات الإنجاز والأداء والإبداع والعطاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة، وبعضها الآخر يؤكد أهمية الدفء والحنان والحماس والرضا والروح المعنوية التي يحسّها العاملون وتنعكس على انتمائهم وولائهم، كما أن هناك مؤشرات فرعية وتفصيلية يُعتقد بأهميتها لقياس وتصنيف المناخ التنظيمي منها على سبيل المثال لا الحصر:

➤ معدلات الدوران.

➤ فترات العمل.

➤ معدلات الإصابة والشكاوى.

وتعتبر اللقاءات والزيارات المتبادلة بين العاملين ومستوى التعاون والدعم والتشجيع والتحفيز الذي تقدّمه المنظمة للعاملين وإشراكهم في وضع البرامج والسياسات واتخاذ القرارات، كلها مؤشرات تصبّ في قياس وتمييز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة ويعيش العاملون في وسطه (الكبيسي، 1998)

ويُعتبر أسلوب الاستقصاء الذي طوّره " لتون وسترنجر " من أفضل نماذج الاستقصاء التي اعتمدت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، حيث استخدمه العديد من الباحثين بعد إجراء بعض التعديلات اللازمة والتي تتلاءم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية والعاملة، وتحتوى قائمة الاستقصاء على خمسين سؤالاً تقيس بمجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (الطجم والسواط ، 2000)، وهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

- شعور الأفراد تجاه هيكليّة المنظمة بما في ذلك الأنظمة والقوانين والإجراءات المتّبعة.
- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم المسؤولية.
- إحساس الأفراد بوجود جو يساعدهم على التحدي والمخاطرة.
- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات.
- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة.
- مدى وجود معايير موضوعية لقياس أداء الفرد والجماعة.
- مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحية يمكن استغلالها لصالح التنظيم.
- الإحساس بوجود دعم ومساندة من الرؤساء ورفاق العمل.
- مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل والمنظمة.

## 2-1-10 خلاصة:

ساعدت دراسة المناخ التنظيمي في تكوين الأسس التي تتحدّد بناءً عليها اتجاهات دراسته وفهم دوره، وتأثيره في تحفيز العاملين، ممّا يساعدهم في بلورة أبعاده وعناصره من ناحية، وكذلك علاقته بالجوانب والظواهر الأخرى في المنظمة.

إن كلمة مناخ هي تعبيرٌ مجازيٌّ يتعلّق عادةً بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي، يصف فصول السنة وتقلبات الطقس فيها، وقد طُبّق هذا الاصطلاح على مكان العمل، باعتبار أن التنظيم كيانٌ مؤسسيٌّ عضويٌّ يتفاعل مع العوامل البيئية المحيطة به فيؤثر فيها يتأثر بها، كما أنه كيانٌ متغيّرٌ تتفاعل عناصره مع بعضها البعض، ويمثّل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيّراتها وخصائصها وتفاعلاتها. ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثّل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وهذا ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من خلال التعريف به وبعناصره وأبعاده ونماذجها والعوامل المؤثرة فيه.

## 2-2 تحفيز الموارد البشرية ونظريات التحفيز.

### 2-2-1 مقدمة:

إن دراسة السلوك الإنساني في العمل الإداري تهدف للبحث عن أسباب قيام الأفراد بعملٍ ما بحماس، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والرغبة عند شخصٍ أو أفراد آخرين أوحى عند الشخص نفسه في مراحل زمنية متفاوتة، وقد كان يعتقد في البداية بأن التحفيز يأتي عموماً ضمن سياق التعزيز الخارجي، وحسب (Stepck,1996) فإنه يعتقد بأن كل السلوكيات ومن ضمنها الإنجازات محكومةٌ بحالات التعزيز الموسمية (الطارئة) ويحدّد الداعمون لهذه الرؤية عدة أنواع من التحفيز:

➤ إيجابي: (مكافأة) والتي تزيد من احتمالية إعطاء السلوك المرغوب بسبب وجود إغراءاتٍ ومكافآت متوقعة.

➤ سلبي: يعزز التوقعات حول سلوكٍ ما عن طريق إلغاء أو تخفيض بعض المحفزات أو المكافآت الخارجية، وبالعكس ذلك فإن العقاب يقلل من احتمالية سلوكٍ ما بسبب النتائج غير السارة التي يمكن أن تنتج من ذلك العقاب.

وفي كل الأحوال فإن لهذه المقاربة محدداتها التي تعيق تطبيقها، حيث لن يكون للمكافآت والعقوبات نفس الأثر والفعالية في السلوك المرغوب تطبيقه، وبسبب اضمحلال أثر المكافآت الخارجية مع مرور الزمن. وعموماً فإن التحفيز يمكن أن يُترجم من خلال ممارساتٍ وتعليماتٍ خاصةٍ يمكن أن تؤدي بنتائج إيجابية أو سلبية.

### 2-2-2 تعريف التحفيز:

يُعرّف التحفيز بأنه مستوى محددات الاستعداد لبذل جهدٍ من أجل تنفيذ مهمةٍ معينة، وكذلك الاستعداد لبذل جهدٍ مستمرٍ عبر فترةٍ من الزمن، وتلحظ هذه الرؤية بأن التحفيز يجب أن يتم مع عددٍ من المتغيرات المستقلة والتابعة، التي تشرح الاتجاه ومدى دوام السلوك الفردي الذي يتأثر بالموهبة والمهارات ومدى فهم المهام الموكلة للموظف والقيود الموجودة في تلك البيئة (Ibid,2010 Guayet.al).

وعموماً فإن السلوك الفردي هو نتيجةٌ لعدة عواملٍ أو محفزاتٍ، ولذلك أصبحت قضية الإلمام بالمحفزات الأساسية للسلوك في العمل، على رأس أولويات المدراء لكي يتعاملوا مع مرؤوسيهم بفاعليةٍ وكفاءةٍ، وقد طوّر (Murray,1938) قائمةً طويلةً من المحفزات التي يحتاجها الإنسان والتي ألهمت من بعدها العديد من الدراسات والبحوث التي اقترحت لوائح مختلفة من المحفزات السلوكية.

وقد اعتبر (Cosmovici,1996) أن هناك أنواعاً مختلفةً للمحفزات التي تحثّ العاملين على الانخراط في كافة مهام ونشاطات العمل، ولذلك نجد الموظفين يعملون من أجل تلبية احتياجاتهم المادية والشخصية، وهناك أربعة تصنيفاتٍ للعوامل التي تفسر انخراط العاملين في مهام العمل وهي:

➤ الحاجة إلى دخلٍ مادي.

➤ الحاجة إلى الراحة والاسترخاء.

➤ الحاجة إلى الإضافات التي يقدمها العمل.

➤ قيمة العمل ومايقدمه للشخص.

ويعتمد الوقت والجهد المبذولان لإتمام عملٍ ما، على سلوك الموظف حيال العوامل التي ذُكرت أعلاه حسب (Douglas & Morris,2006).

ويمكن أن نعبر عن التحفيز بأنه مجموعةٌ من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤسس للسلوك في العمل وتحدّد اتجاهه ومدّته ومدى قوته، ويمكن استخدامه لقياس مستوى الرضا الوظيفي والأداء العام في العمل، وفي مثل هذه الحالات يجب على المدراء الانتباه والتركيز على تحديد احتياجات مرؤوسيهم ومتطلباتهم

بخصوص بيئة مكان العمل وخصائصها، وذلك من أجل خلق مكان عملٍ محفزٍ، حسب (Seiler, Lent, Pinkowska & Pinazza, 2012) والحصول بالنتيجة على مخرجاتٍ تنظيمية ذات مستوى عالٍ

وقد عرّف كلٌّ من (McClelland, Atkinson, Clark and Lowell, 1953) ثلاثة محفزاتٍ مهمة هي الإنجاز والانتماء والسلطة وقد اقترحوا طرقاً خاصة لقياسها بالتفصيل.

أما (Litwin & Stringer, 1968) فقد استعملوا المحفزات الثلاثة (الإنجاز والانتماء والسلطة) وأضافوا التابعة (dependence) والتي هي بمثابة محفزٍ ويمكن اعتبارها كقوةٍ سلبيةٍ، وقد ميّز كلٌّ من (McGregor, 1966) و (Schlesinger & Koller, 1977) و (Levinson, 1982) القيمة الإيجابية للاعتمادية (التابعة) في الإدارة وركّزوا على أهمية الإنجاز والتأثير والتحكم والتابعة والتمدد والانتماء والتي تمّ تحديدها على أنها المحفزات الستة الأساسية أو هي الحاجات أو المحفزات المناسبة لفهم سلوك البشر في أماكن عملهم.

وكخلاصة لما سبق يعرّف الباحث التحفيز: بأنه إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة، أو هو تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة، على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات عند الأفراد، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن أجل جعل العاملين متناغمين مع استراتيجيات المنظمة وبنفوذ أهدافها فقد أشار (Pearson, 1969) إلى ثلاثة أمور مهمة يجب أن تتخذها المنظمات إما مجتمعة أو فرادى وهي الإكراه أو الإكراه والتشجيع كممثل مكافآت الأداء المتميز والمعالجة كممثل معالجة معيقات التحفيز، وبذلك يتم ضمان الشراكة والتعاون.

## 2-2-3 الفرق بين الدافع و الحافز:

الحوافز هي المثيرات التي تحرك الإنسان للاستجابة والقيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين ومساعدة المنظمة على انجاز أداء معين، أما الدوافع فهي الرغبات والحاجات التي تسيّر وتوجّه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة، ويمكن تفصيلها على النحو التالي:

الدافع للعمل: هو شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة للعمل، أي هو دفعة من الداخل أو قوةً داخليةً تكتمل في نفس الإنسان وتدفعه للبحث عن شيءٍ محددٍ، وبالتالي توجّه تصرفاته وسلوكه باتجاه ذلك الشيء أو الهدف، وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الإنسانية باختلاف أنواعها والتي تنبع من شعور الإنسان بالحاجة إلى شيءٍ معينٍ، فتخلق تلك الحاجة رغبةً محددةً في الحصول على ذلك الشيء فيسعى إلى البحث عما يشبع تلك الحاجة.

الحافز على العمل: هو شيءٌ خارجيٌّ يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص ويجذب إليه الفرد باعتباره وسيلةً لإشباع حاجاته التي يشعر بها، وعلى ذلك فإن الفرد الذي يشعر بالحاجة إلى النقود يدفعه ذلك الشعور إلى البحث عن عملٍ ويكون تفضيله لعملٍ على آخر هو بقدر زيادة الأجر (الحافز)، وفي حالة أخرى يمكن أن يتجه الفرد نحو حافزٍ آخر يحقق أقصى إشباع ممكن لحاجاته. (العديلي، 2012)

## 2-2-4 أنواع الحوافز:

للحوافز انواعٌ مختلفةٌ يمكن توزيعها وفقاً لمعايير مختلفة، ومن هذه المعايير:

### أولاً- من حيث المصدر:

أ- التحفيز الداخلي: يعرفه (Guayet&al,2010) بأنه الاستمتاع والرغبة والسعادة الشخصية، وهكذا فإنه يوجد علاقة وثيقة بين التحفيز الداخلي والقيم الداخلية.

ب- التحفيز الخارجي: ويعرفه نفس الباحث بأنه يتم عن طرق التعزيزات غير الاعتيادية وضمن هذا السياق فإن مجموعة المكافآت سواء كانت عينيةً كالأموال والصلاحيات والمزايا والتعويضات، أو معنويةً كالتمديد والتميز، وهي أمثلة واضحة تُستخدم لترجمة التحفيز الخارجي وشرحه.

وقد أشار (Davis & Moore, 1962) في دراستهما حول التحفيز بأنه يمكن تصنيف المكافآت في مواضع متباينة بسبب اختلاف طرق توزيعها تبعاً للمواقع والمراتب الوظيفية، وبطبيعة الحال فإن المكافآت ليست هي فقط الأمثلة الوحيدة للتحفيز الخارجي، وإنما يمكن الحصول عليه بطرقٍ أخرى، وفي السياق عينه، فإن نظرية التصميم الذاتي تميّز بين سبعة أنواعٍ مختلفةٍ من آليات التنظيم والتي يمكن اعتبارها كمحفزاتٍ،

ويلحظ الباحث هنا بأنه ليس من السهولة بمكان المفاضلة بين النوعين الداخلي والخارجي للتحفيز، حيث أن آثار التحفيز الداخلي أهم وأغنى بكثير من تلك الآتية من التحفيز الخارجي.

### ثانياً- من حيث النوع.

أ- الحوافز المادية: هي التي تشبع حاجات الفرد المادية (الحاجة للطعام، الملابس، المأوى،...) وهي حوافز ملموسة، تتخذ أشكالاً متنوعةً كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح والمكافآت والأجور التشجيعية، وضمان استقرار العمل وظروف وإمكانات العمل المادية، وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.

ب- الحوافز المعنوية: هي تلك التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان (كالحاجة للتقدير والثناء على الجهود المبذولة) إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية (كالحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى الجماعة)، والتي تزيد من تماسك العاملين وتشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها، إتاحة فرص الترقية والتقدم أمام الأفراد وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل، ومنح الأوسمة والشهادات والألقاب، ونشر أسماء المبدعين البارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وإتباع وسائل التكريم للمبدعين. (مهدي، 1994، ص 276-277)

### ثالثاً- من حيث الفئة المستهدفة:

أ- الحوافز الفردية: هي الحوافز التي تقدّم إلى فردٍ بعينه.

ب- الحوافز الجماعية: هي التي تقدّم للجماعة مادامت أهداف المؤسسة مرتبطةً بجهود المجموعة ومدى تعاونهم لأجل تحقيقها، والحوافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية، ولا تعني الحوافز الجماعية منح نصيبٍ موحدٍ لكل فردٍ في المجموعة بل حسب ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته.

(مهدي، 1994، ص 276-277)

## رابعاً- من حيث طبيعة الجزاء:

- أ-الحوافز الايجابية: هي تلك الحوافز التي تنمّي روح الابداع والتجديد في العمل.
- ب-الحوافز السلبية.

## خامساً- من حيث الإمكانيات:

- أ-الحوافز الأولية أو الأساسية.
- ب-الحوافز الاجتماعية والذاتية وهي التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد الأساسية، الاجتماعية والذاتية.

## 2-2-5 أهم نظريات التحفيز:

هناك العشرات من نظريات ودراسات التحفيز وسنسلط الضوء على أكثرها تداولاً بين الدارسين والمهتمين.

### أولاً - نظرية ماسلو (MASLOW) للحاجات:

تعد إحدى أهم النظريات في تصنيف الحاجات، حيث وضع تصوراً للحاجات الإنسانية في شكل سلم حاجات ضمن مستويات:

- 1-الحاجات الإنسانية أي الفيزيولوجية كالطعام والشراب، .....
  - 2-حاجات الأمان، أي التي تبعد الشعور بالخطر والخوف وعدم الاستقرار، مثلاً الخوف من فقدان الوظيفة.
  - 3-حاجات اجتماعية أي الشعور بالانتماء وقبوله من طرف المجتمع، والحاجة إلى العلاقات الإنسانية، فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه.
  - 4-حاجات حب الذات وهي التي يبدأ الفرد في تحقيقها بعد توفر الحاجات السابقة وهنا تبدأ مرحلة إثبات الوجود، والتطلع إلى المستوى الأرقى.
  - 5-حاجات تحقيق الذات ويستخدم فيه الإبداع كوسيلة.
- (أبو النصر، 2012، ص 178)

### ثانياً- نظرية ماكيلاند (McCLELLAND):

حسب هذه النظرية تم تقسيم الأفراد إلى مجموعتين وفقاً لسلوكهم والذي يتحدّد حسب حاجاتهم إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- 1-الحاجة إلى السلطة: فالأفراد الذين في حاجة إلى السلطة يهتمون كثيراً بممارستها تجاه الآخرين، مما يعني أنهم يبحثون عن مواقع القيادة ويتسمون بقوة الشخصية.
- 2-الحاجة إلى الانتماء: الأفراد الذين يحتاجون إلى الانتماء بدرجة عالية يشعرون بالسعادة عندما يحبهم الآخرون، ويكونون معهم صداقات، لذلك فإنهم مهتمون باستمرار وجود علاقات اجتماعية جيدة مع الآخرين.
- 3-الحاجة للإنجاز: الأفراد الذين في حاجة للاكتمال يسعون دوماً لبلوغ النجاح، وتفادي حالات الفشل، كما أنهم يحدّدون لأنفسهم أهدافاً تتسم بتحدي المشاكل ومواجهة المخاطر، وذلك من أجل إثبات الذات وتحقيق الأفضل، وينظرون إلى تحمّل المخاطر بواقعية، وهم يفضلون تحمّل المسؤولية عند أداء وظائفهم

والحصول على المعلومات عن الإنجاز المتحقق، وتنعكس على تصرفاتهم وعدم الاستقرار والرغبة في العمل لساعات طويلة. (طه، 2002، ص 645).

### ثالثاً - نظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg):

النظرية X والنظرية Y لماك غريغور: (McGregor)  
حسب هذه النظرية، هناك نوعان من المسيرين أو القادة (X&Y) حسب طريقة تعامل كل منهم مع الأفراد، وهذا التقسيم مبني على بعض الافتراضات لدى كل من النوعين فالنوع X يفترض أن الأفراد يكرهون العمل، وسيفعلون ما بوسعهم لتجنب القيام به، ولهذا فإن علي المسير مراقبتهم وتوجيههم، وتهديدهم وعقابهم لدفعهم إلى العمل، كما أنه يرى أنهم يتجنبون المسؤولية، وأنه ليس لديهم طموح، وأن جل ما يحتاجونه من العمل هو الأمان وخاصة الأمان المادي.  
وعلى العكس، فإن النوع Y يفترض أن الأفراد يرون أن العمل ضرورة طبيعية للإنسان، وأنهم سيمارسون توجيهها ورقابة ذاتيتين، إذا كانوا مقتنعين وملتزمين بالعمل، ويرون أن الفرد العادي يمكن تعليمه وتدريبه على تقبل المسؤولية والسعي إلى تحملها، وأن القدرة على التطوير والابتكار موجودة لدى الجميع وليس لدى المسير أو المدير وحده. (الطجم والسواط، 2000)

### رابعاً - نظرية التوقعات (Victor Vroom)

وتفترض هذه النظرية ما يلي:  
أ- يمكن للفرد أن يحدد نوع الناتج الذي يفضل الوصول إليه ثم يضع تقديرات واقعية لكيفية تحقيق هذا الناتج.  
ب- أوضح فروم أن الدوافع هي محصلة لمجموعة من العوامل هي التوقع (E) ومدى قبول الشخص للنتائج المتوقعة (V) وارتباط الناتج بنوعية الأداء (I) ويوضح ذلك المعادلة التالية: الدافعية = التوقع × القبول × الارتباط بين الناتج والأداء  
مما سبق أن نظرية التوقع تركز على إجابة سؤالين هما:  
لماذا يبذل الفرد مجهوداً أكبر؟  
وماذا يتوقع الفرد من هذا المجهود؟  
(ماهر، 2014، ص 148)

### 2-2-6 خلاصة

يحتاج الإنسان للتحفيز لإنجاز أي عمل كان، وهذا التحفيز قد يكون مادياً أو معنوياً، قد يفيد التحفيز المادي في حالة وقد لا يفيد أبداً في حالة أخرى، وهنا يلعب المجتمع والثقافة دوراً أساسياً في اختيار التحفيز المناسب، فالأولوية في اليابان للمشاعر والمعنويات والتقدير لشحن طاقات العاملين وتحفيزهم، بينما نحتاج مزيداً من المحفزات العينية في مجتمعاتنا على التوازي مع المحفزات المعنوية.  
لذلك يُنصح هنا بإجراء دراسات خاصة بكل منظمة لتحديد طرق التحفيز المناسبة للمناخ السائد واختيار الأفضل منها وفقاً للمكان والزمان المناسبين.

# الفصل الثالث

## الدراسة الميدانية

### 3- الدراسة الميدانية

#### 3-1 مقدمة.

تُعدّ منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلالها انجاز الجانب التطبيقي لأية دراسة، حيث يتم عن طريقها الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للحصول على نتائج ليصار إلى تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة. ويتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع وعينتها ومنهجها، وكذلك متغيرات الدراسة وأدواتها، كما يتضمّن الإجراءات التي قام بها الباحث لإعداد أدوات الدراسة وتطبيقاتها والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

#### 3-2 اختيار عينة الدراسة:

يبلغ عدد موظفي شركة MTN سوريا 1087 موظفاً وموظفةً، يمثلون مجتمع الدراسة، منهم 599 من الذكور و 488 إناثاً.

وقد قام الباحث باستخدام العينة العشوائية من خلال معادلة ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

- N يمثل حجم المجتمع المدروس.
- z تمثل الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 ومستوى الثقة 95% وتساوي 1.96
- d هي نسبة الخطأ و تساوي 0.05
- P هي القيمة الاحتمالية و تساوي 0.50

وبتطبيقها حصلنا على 228 مفردة، هذا وقد تم توزيع الاستثمارات إلكترونياً ضمن الشركة على جميع العاملين بعد أخذ الموافقات اللازمة وتم استعادة 214 مفردة قابلةً للتحليل.

#### 3-3 أدوات الدراسة و جمع البيانات:

##### 3-3-1 إعداد الاستبانة:

تم إعداد استبانة حول " أثر المناخ التنظيمي في شركة MTN سوريا على تحفيز العاملين" حيث تم استخدام مقياس خماسي يحدد درجة الموافقة ( موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1 )

وُقِسَّت الاستمارة إلى الأقسام التالية:

- ❖ القسم الأول: الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).
- ❖ القسم الثاني: العبارات المتعلقة بأبعاد المناخ التنظيمي وهي مجموعة أسئلة مصممة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وقد تم قياسه من دراسة (الفلعجي، 2016) حول أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي وذلك اعتماداً على دراسة (Koys & DeCotiis, 1991) بعد ترجمته والإبقاء على خمس وعشرين عبارة مناسبة لموضوع الدراسة.
- ❖ القسم الثالث: العبارات المتعلقة بالتحفيز حيث تم وضع الأسئلة ضمن ثلاث مجموعات فرعية (تسع أسئلة حول التحفيز بشكل عام، وتسع أسئلة حول سبب البقاء في الشركة، وعشرة أسئلة حول التحفيز لاتمام العمل بالشكل الأفضل)

وقد تم الاعتماد على استبانتيين من الإنترنت الأولى: (Balajii institute, 2009): حول التحفيز بشكل عام وقد تمت ترجمته والاكتفاء بما يناسب الدراسة وعدد الأسئلة العام للاستبانة. الثانية: (Pattarinee Petcharak, 2002) تقييم تحفيز العاملين في فندق سان بول Minnesota، حول أسباب البقاء في المنظمة والتحفيز للعمل وقد تمت ترجمته والاكتفاء بما يناسب الدراسة وعدد الأسئلة العام للاستبانة

و يبين الجدول (5) عدد الأسئلة المقابلة لكل عبارة من عبارات المناخ التنظيمي والتحفيز

عدد العبارات	البُعد
4	الثقة
3	العدالة
4	انسجام الجماعة
3	الدعم
4	الاعتراف والتقدير
3	الاستقلالية
2	الابداع
2	ضغط العمل
28	التحفيز

الجدول (5) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

### 3-3-2 ثبات الاستبانة.

قام الباحث بتوزيع أداة القياس على عينة تجريبية تكوّنت من خمسة وعشرين موظفاً وموظفةً في شركة MTN، وتم إدخال الإجابات على برنامج SPSS واستخدم معامل ألفا كرونباخ، حيث تبين أن ثبات المقياس 0.88 وهي درجة عالية من الموثوقية، و كانت عوامل الثبات ألفا لكل بعد حسب الجدول التالي:

معامل الثبات ألفا	عدد العبارات	البُعد
0.72	4	الثقة
0.61	3	العدالة
0.60	4	انسجام الجماعة
0.62	3	الدعم
0.69	4	الاعتراف و التقدير
0.60	3	الاستقلالية
0.66	2	الابداع
0.69	2	ضغط العمل
0.80	28	التحفيز

الجدول (6) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

### 3-3-3 الاساليب الاحصائية:

لإنجاز الإطار العملي للبحث استخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي spss من خلال عدد من الاختبارات تتناسب مع تساؤلات الدراسة كما يلي:

- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الممثلة بعبارات الاستبيان والتوزيعات التكرارية النسبية.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري
- اختبار العبارات والابعاد باستعمال T-test.
- اختبار الانحدار الخطي لإيجاد الأثر واتجاهه.

### 4-3-3 خصائص العينة ( العاملين في شركة MTN ) وفقاً لنتائج الاستبانة.

تمتاز شركة MTN سوريا عموماً باستقطابها للفئات المتعلمة والشابة والاحتفاظ بذوي الخبرات، ومن خلال المعلومات الناتجة من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبانة، تم الحصول على نتائج تتوافق إلى حدٍ كبيرٍ مع السمة العامة للشركة.

أولاً- توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية:

النسبة %	العدد	العمر
11.2	24	أقل من 25 عاما
29.0	62	من 26 إلى 35 عاما
47.2	101	من 36 إلى 45 عاما
11.2	27	أكثر من 46 عاما
100.0	214	Total

الجدول (7) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

نلاحظ من الجدول (7) أن الفئة العمرية من 36-45 هي الفئة الأعلى في العينة بنسبة 47.2% تلتها الفئة العمرية 26-35 سنة بنسبة 29%، أي يغلب على العينة المدروسة فئة الشباب ذوي الخبرات وهي الفئة المنتجة، وهذه الخاصية تؤثر على نوعية المناخ التنظيمي السائد إيجابياً، لجهة توافر الوعي الكافي حول مناخ بيئة العمل واستنباط المحفزات منه.

ثانياً- توزيع افراد العينة حسب الجنس:

النسبة %	العدد	الجنس
41.6	89	أنثى
58.4	125	ذكر
100.0	214	Total

الجدول (8) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يبين الجدول (8) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة قد بلغت 58.4%، وهي أعلى من نسبة الاناث و البالغة 41.6%

بينما النسب على أرض الواقع في الشركة عموماً هي 55.1% ذكوراً و 44.9% إناثاً

ثالثاً- توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات العمل في الشركة:

النسبة %	العدد	عدد سنوات العمل في الشركة
32.7	70	أقل من 5 سنوات
7.0	15	من 5 إلى 10 سنوات
60.3	129	أكثر من 10 سنوات
100.0	214	Total

الجدول (9) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يتضح من الجدول (9) أن فئة العاملين ذوي عدد سنوات عمل في الشركة أكثر من عشرة سنوات تشكّل النسبة الأعلى في العينة وتصل إلى 60.3%، وهذا يدلّ على نسبة وعيٍ وتفاعلٍ واحتكاكٍ في المناخ التنظيمي السائد في الشركة، نتيجةً لإدراكهم أهمية الاستبيانات المتعلقة بمناخ بيئة العمل والتي يتم إجراؤها بشكل سنوي في الشركة، ومايمكن أن ينتج عنها من تحسينات تصبّ في مصلحة الشركة والموظفين على حدٍ سواء.

رابعاً- توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة %	العدد	المستوى التعليمي
7.9	17	أقل من إجازة جامعية
64.0	137	إجازة جامعية
28.0	60	دراسات عليا
100.0	214	Total

الجدول (10) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يبين الجدول (10) أن المستوى التعليمي (إجازة جامعية) هي النسبة الأعلى في العينة المدروسة وتصل لنسبة 64%، وفي شركة MTN سوريا عموماً، و يدلّ ارتفاع هذه النسبة على ارتفاع سوية المناخ التنظيمي السائد في الشركة وعلى تركيزها على الكفاءات العلمية خلال عملية الاستقطاب والتعيين.

### 3-3-5 توصيف متغيرات الدراسة.

#### أولاً- ماهو واقع المناخ التنظيمي السائد في شركة MTN؟

لمعرفة تقييم عبارات أبعاد (المناخ التنظيمي)، وهي (الثقة، العدالة، الدعم، انسجام الجماعة، ضغط العمل، الابداع، الاعتراف والتقدير، الاستقلالية)، تم قياس هذه الأبعاد من خلال الأعداد والنسب المئوية لعبارات كل بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي كما يلي:

#### 1- بُعد الثقة:

جدول الدالات الاحصائية ( متوسط وانحراف معياري) لإجابات تقييم العاملين في شركة MTN حول عبارات ( الثقة كأحد أبعاد المناخ التنظيمي)

العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية
أشعر بالأمان في المنظمة التي أعمل فيها	214	4.34	0.63	87	0.000
من السهل التحدث مع مشرفي حول المشاكل المتعلقة بالعمل	214	4.25	0.75	85	0.000
يلتزم المشرفون بوعودهم تجاه مرؤوسيهـم	214	3.63	0.98	73	0.000
أستطيع الرجوع إلى مشرفي لطلب المساعدة عند الحاجة بدون تردد	214	4.31	0.66	86	0.000
<b>الثقة</b>	<b>214</b>	<b>4.13</b>	<b>0.57</b>	<b>83</b>	<b>0.000</b>

الجدول (11) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يبين الجدول رقم (11) تقييم آراء العاملين في شركة MTN سوريا، حول عبارات (الثقة) كأحد أبعاد المناخ التنظيمي، حيث كان المتوسط الحسابي 4.13 يقابله وزن نسبي 83% وانحراف معياري 0.57، ويُلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول هذا البُعد يتجه نحو التقييم بمستوى عالٍ، ومستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 فالنتيجة دالٌ إحصائياً عند درجة ثقة 95%، ويتفق أفراد العينة على توفر الثقة ضمن أبعاد المناخ التنظيمي بمستوى إيجابي.

احتلت المرتبة الأولى في مستوى اعتماد الثقة في الشركة: عبارة (أشعر بالأمان في المنظمة التي أعمل فيها)، حيث بلغ متوسط التقييم 4.34 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو الموافق

بشدة والوزن النسبي للتطبيق 87% وهو مستوى عالٍ، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، فالتقييم دالٌّ إحصائياً، وبالتالي فإن أفراد العينة يجمعون على أن أنه يسود الشعور بالأمان تجاه الشركة، بينما جاءت عبارة (يلتزم المشرفون بوعودهم تجاه رؤوسهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.63 ووزنٍ نسبيٍّ جيدٍ 73%، ويتفق العاملون إجمالاً بشكلٍ إيجابيٍّ على أن المشرفين يلتزمون بوعودهم.

ويفسر الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي لتقييم بعد الثقة، نتيجةً لتوفر الأمان الوظيفي في الشركة لجهة عقود التوظيف والالتزام الكامل بالتأمينات الاجتماعية، ولتبنى جوٍّ يعتمد سياسة الأبواب المفتوحة بين المشرفين و رؤوسهم.

## 2- بُعد العدالة:

جدول الدالات الاحصائية (متوسط وانحراف معياري) لإجابات تقييم العاملين في شركة MTN حول عبارات (العدالة كأحد أبعاد المناخ التنظيمي).

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية
يُعامل الجميع في المنظمة بشكلٍ متساوٍ بغض النظر عن فرق الجنس و الثقافة والانتماء	214	4.00	0.906	16.064	80	0.000
عندما يتم توبيخ أحد العاملين، فهذا يعني أنه مستحقٌ لذلك الإجراء	214	3.62	0.916	9.855	72	0.000
يقدم المشرفون الدعم بشكلٍ عادلٍ للعاملين	214	3.83	0.805	15.120	77	0.000
<b>العدالة</b>	<b>214</b>	<b>3.81</b>	<b>0.67</b>	<b>17.91</b>	<b>76</b>	<b>0.000</b>

الجدول (12) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يبين الجدول رقم (12) تقييم آراء العاملين في شركة MTN سوريا حول عبارات (العدالة) كأحد أبعاد المناخ التنظيمي، فالمتوسط الحسابي 3.81 يقابله وزن نسبي 76% وانحراف معياري 0.67، ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول هذا البعد يتجه نحو التقييم بمستوى عالٍ، ومستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 فالتقييم دالٌّ إحصائياً عند درجة ثقة 95%، ويتفق أفراد العينة على تقييم العدالة ضمن أبعاد المناخ التنظيمي بمستوى إيجابيٍّ.

احتلت المرتبة الأولى في مستوى اعتماد العدالة في الشركة عبارة (يُعامل الجميع في المنظمة بشكلٍ متساوٍ بغض النظر عن فرق الجنس والثقافة والانتماء)، حيث بلغ متوسط التقييم 4.00 وبالمقارنة مع المتوسط المقترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو الموافق بشدة والوزن النسبي للتطبيق 80% وهو مستوى عالٍ، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دالٌّ إحصائياً، وبالتالي فإن أفراد العينة يجمعون على أن أنه يتمّ معاملة الجميع بشكلٍ متساوٍ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة (عندما يتم توبيخ أحد العاملين فهذا يعني أنه مستحقٌ لذلك الإجراء) بمتوسطٍ حسابيٍّ 3.62 وانحرافٍ معياريٍّ 0.91، أي تقارب في التقييم.

ويفسر الباحث ارتفاع المتوسط الحسابي لتقييم بُعد العدالة، نتيجةً لسياسة الشركة المبنية على مبدأ المساواة بين الجميع بغض النظر عن توجهاتهم أو انتمائهم، وتقديم الدعم لجميع الموظفين على اختلاف مراتبهم الوظيفية وطبيعة عملهم.

### 3- بُعد انسجام الجماعة:

جدول الدالات الاحصائية (متوسط وانحراف معياري) لاجابات تقييم العاملين في MTN حول عبارات (انسجام الجماعة)

الدالة المعنوية	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبارة
0.000	83	26.286	0.645	4.16	214	يميل الأفراد في المنظمة للتعايش والتعاون مع بعضهم البعض بشكل جيد
0.000	81	20.287	0.758	4.05	214	تسود روح الفريق بشكل كبير بين زملائي في العمل
0.000	77	14.519	0.843	3.84	214	يتميز التواصل بين الإدارة التي أعمل فيها و الإدارات الأخرى ضمن المنظمة بالفعالية و بروح التعاون لتحقيق أهداف الشركة
0.000	55	-4.068	0.975	2.73	214	يفضّل العاملون في المنظمة المصالح الشخصية على حساب الآخرين
<b>0.000</b>	<b>74</b>	<b>25.06</b>	<b>0.41</b>	<b>3.69</b>	<b>214</b>	<b>انسجام الجماعة</b>

الجدول (13) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يبين الجدول رقم (13) تقييم آراء العاملين في شركة MTN سوريا حول عبارات (انسجام الجماعة) كأحد أبعاد المناخ التنظيمي، فالمتوسط الحسابي 3.69 يقابله وزن نسبي 74% وانحراف معياري 0.41، ويُلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول هذا البعد يتجه نحو التقييم بمستوى عالٍ، ومستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 فالنتيجة دالّة إحصائياً عند درجة ثقة 95%، ويتفق أفراد العينة على تقييم انسجام الجماعة ضمن أبعاد المناخ التنظيمي بمستوى إيجابي.

احتلت المرتبة الأولى في مستوى اعتماد انسجام الجماعة في الشركة عبارة: (يميل الأفراد في المنظمة للتعايش والتعاون مع بعضهم البعض بشكل جيد)، حيث بلغ متوسط التقييم 4.16 وبالمقارنة مع المتوسط

المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو الموافق بشدةٍ والوزن النسبي للتطبيق 80%، وهو مستوى عالٍ، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دالٌّ إحصائياً، فأفراد العينة يجمعون على أن أفراد المنظمة يتعاونون فيما بينهم بشكلٍ إيجابيٍّ وجيدٍ.

بينما جاءت عبارة (يفضّل العاملون في المنظمة المصالح الشخصية على حساب الآخرين) أخيراً وبمتوسط 2.73 حيث يتفق أفراد العينة أنه لايسود فيما بينهم المصالح الشخصية على حساب الآخرين ولكن بنسبةٍ أقل من اتقادهم حول المحاور السابقة، وتم تقييم هذه العبارة بشكلٍ سلبيٍّ دالٍّ إحصائياً.

ويلحظ الباحث أن ارتفاع متوسط تقييم عبارات انسجام الجماعة، يدل على وجود جوٍّ يتسم بالتعاون ويشجّع على العمل من خلال فرق العمل ، وتواصلٍ فعّال بين الإدارات والأقسام لإنجاز كافة الأعمال.

#### 4-بُعد الدعم:

جدول الدالات الاحصائية (متوسط وانحراف معياري) لاجابات تقييم العاملين في MTN حول عبارات (الدعم)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
يشجّع المشرفون العاملين في المنظمة على تطوير أساليب و طرق العمل	214	4.05	0.711	21.551	81	0.000
يعرف المشرفون نقاط القوة لدى العاملين و يبلغونهم بها	214	3.88	0.784	16.397	78	0.000
يتوافر لدي كافة الموارد المطلوبة لأداء عملي بفعالية	214	3.97	0.775	18.354	79	0.000
<b>الدعم</b>	<b>214</b>	<b>3.965</b>	<b>0.592</b>	<b>23.830</b>	<b>79</b>	<b>0.000</b>

الجدول (14) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يبين الجدول رقم (14) تقييم آراء العاملين في شركة MTN سوريا حول عبارات (الدعم) كأحد أبعاد المناخ التنظيمي، فالمتوسط الحسابي 3.96 يقابله وزن نسبي 79% وانحراف معياري 0.59، ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول هذا البُعد يتجه نحو التقييم بمستوى عالٍ، ومستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 فالتقييم دالٌّ إحصائياً عند درجة ثقة 95%، ويتفق أفراد العينة على تقييم الدعم ضمن أبعاد المناخ التنظيمي بمستوى إيجابيٍّ.

احتلت المرتبة الأولى في مستوى اعتماد الدعم في الشركة عبارة (يشجّع المشرفون العاملين في المنظمة على تطوير أساليب و طرق العمل)، حيث بلغ متوسط التقييم 4.05 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 ،

نجد أن التقييم يميل نحو الموافق بشدة والوزن النسبي للتطبيق 81% وهو مستوى عالٍ ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دالٌّ إحصائياً، وبالتالي فإن أفراد العينة يجمعون على أن المشرفين يشجعون على تطوير اساليب العمل، وفي المرتبة الأخيرة نجد عبارة ( يعرف المشرفون نقاط القوة لدى العاملين ويبلغونهم بها) بمتوسطٍ حسابي 3.88 وانحرافٍ معياري 0.78، أي تقارب في التقييم

ويلحظ الباحث توافر مستوىٍ إيجابيٍ من دعم المشرفين لمؤسسيهم ويُنصح بإجراء تقييماتٍ دوريةٍ للعاملين لاكتشاف نقاط الضعف والتغلب عليها والاستفادة من نقاط القوة الموجودة لدى العاملين. والتركيز على طرق التدريب بالتوجيه والدعم والإرشاد من قبل المشرفين، لما لها من أهميةٍ على صعيد التدريب والتطوير وتعزيز التواصل الإيجابي و الفعال بين الموظفين ومشرفيهم.

## 5- بُعد الاستقلالية:

جدول الدالات الاحصائية (متوسط وانحراف معياري) لاجابات تقييم العاملين في شركة MTN حول عبارات (الاستقلالية)

الدلالة المعنوية	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبارات
0.000	84	26.08	0.67	4.19	214	أقوم بالتخطيط للمهام والأنشطة التي يتم تكليفي بها بنفسي
0.000	77	15.38	0.80	3.85	214	تتيح لي المنظمة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي
0.000	85	26.93	0.68	4.25	214	أفضل أن أقوم بجدولة مهام العمل الخاصة بي بنفسني و اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي بالحد الأدنى من الإشراف الإداري
<b>0.000</b>	<b>82</b>	<b>31.83</b>	<b>0.50</b>	<b>4.10</b>	<b>214</b>	<b>الاستقلالية</b>

الجدول (15) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يبين الجدول رقم ( 15 ) تقييم آراء العاملين في شركة MTN سوريا حول عبارات (الاستقلالية) كأحد أبعاد المناخ التنظيمي، فالمتوسط الحسابي 4.10 يقابله وزن نسبي 82% وانحراف معياري 0.50، ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول هذا البعد يتجه نحو التقييم بمستوى عالٍ، ومستوى الدلالة 0.000 أقل من

0.05 فالتقييم دالٌ إحصائياً عند درجة ثقة 95%، ويتفق أفراد العينة على تقييم الاستقلالية ضمن أبعاد المناخ التنظيمي بمستوى إيجابي.

احتلت المرتبة الأولى في مستوى اعتماد الاستقلالية في الشركة عبارة (أفضل أن أقوم بجدولة مهام العمل الخاصة بي بنفسى واتخاذ القرارات المتعلقة بعملى بالحد الأدنى من الإشراف الإداري) حيث بلغ متوسط التقييم 4.25 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو الموافق بشدة، والوزن النسبي للتطبيق 85% وهو مستوى عالٍ ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دالٌ إحصائياً، أي أن أفراد العينة يجمعون على تفضيل جدولة مهامهم بانفسهم، وفي المرتبة الأخيرة نجد عبارة: (تتيح لي المنظمة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملى) بمتوسطٍ حسابي 3.85 ايجابي الاتجاه، تقييم عالي، وانحراف معياري 0.80 أي تقارب في التقييم.

ويلحظ الباحث هنا ميلاً كبيراً لدى العاملين لامتلاك حيزٍ من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وباعتبار أن الشركة توفر ذلك الحيز إلى حدٍ جيدٍ، ينصح الباحث بإشراك عدد أكبر من الموظفين في حلقات القرارات على المستويات العملية والخطط الخاصة بالأقسام لرفع مستوى الرضا حول الاستقلالية وأخذ أفكار جديدة من العاملين.

## 6- بعد الاعتراف والتقدير:

جدول الدالات الاحصائية (متوسط وانحراف معياري) لاجابات تقييم العاملين في شركة MTN حول عبارات (الاعتراف والتقدير)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
من غير المرجح أن يقدم المشرفون نصائح غير مناسبة للعاملين	214	3.86	0.81	15.40	77	0.000
يقدر المشرفون الأعمال الجيدة و يجعلون منها أمثلةً تحذرى	214	4.04	0.72	21.15	81	0.000
يتم إشراكي في عملية وضع معايير قياس الأداء لعملي كي تكون العملية شفافةً وعادلةً	214	3.87	0.82	15.68	77	0.000
أحصل على التقدير المناسب عندما أقوم بتأدية عملي بشكل جيد	214	3.82	0.86	13.91	76	0.000
<b>الاعتراف و التقدير</b>	<b>214</b>	<b>3.90</b>	<b>0.55</b>	<b>24.03</b>	<b>78</b>	<b>0.000</b>

الجدول (16) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يبين الجدول رقم (16) تقييم آراء العاملين في شركة MTN سوريا حول عبارات (الاعتراف والتقدير) كأحد أبعاد المناخ التنظيمي فالمتوسط الحسابي 3.90 يقابله وزن نسبي 78% وانحراف معياري 0.55، ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول هذا البعد يتجه نحو التقييم بمستوى عالٍ، ومستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 فالتقييم دالٌ إحصائياً عند درجة ثقة 95%، ويتفق أفراد العينة على تقييم الاعتراف والتقدير ضمن أبعاد المناخ التنظيمي بمستوى ايجابي.

احتلت المرتبة الأولى في مستوى اعتماد الاعتراف والتقدير في الشركة عبارة (يقدر المشرفون الأعمال الجيدة ويجعلون منها أمثلةً تحتذى) حيث بلغ متوسط التقييم 4.04 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو الموافقة بشدة، والوزن النسبي للتطبيق 81% وهو مستوى عالٍ وأما مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دالٌ إحصائياً، وبالنتيجة فإن أفراد العينة يجمعون على أن المشرفين يقدرون أعمالهم، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (أحصل على التقدير المناسب عندما أقوم بتأدية عملي بشكل جيد) بمتوسط تقييم بلغ 3.82 ووزن نسبي 76% وهي ذات دلالة إيجابية.

ويلاحظ الباحث أن اهتمام الشركة بثقافة التقدير، واعتمادها منصةً رقميةً متطورةً لهذه الغاية قد أسهم برفع الوعي حول أهمية وفوائد التقدير، ويُصح هنا باعتماد التقدير المباشر بعد تأدية الأعمال المستحقة للتقدير بشكل جيد، وأن يرتبط التقدير مع مستوى الأداء الفردي، والذي تم تحديد مؤشرات قياسه من قبل الموظف و المشرف معاً.

## 7- بُعد ضغط العمل:

جدول الدالات الاحصائية (متوسط وانحراف معياري) لاجابات تقييم العاملين في MTN حول عبارات (ضغط العمل)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
يضع المشرفون أهدافاً منطقيةً لمروسيهم لإنجازها في أعمالهم	214	3.96	0.68	20.59	79	0.000
أشعر بالرضا حيال نظام فترات العمل و الاستراحات و الإجازات التي تحق لي في المنظمة	214	3.72	1.00	10.57	74	0.000
<b>ضغط العمل</b>	<b>214</b>	<b>3.84</b>	<b>0.73</b>	<b>16.83</b>	<b>77</b>	<b>0.000</b>

الجدول (17) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يبين الجدول رقم (17) تقييم آراء العاملين في شركة MTN سوريا حول عبارات (ضغط العمل) كأحد أبعاد المناخ التنظيمي فالمتوسط الحسابي 3.84 يقابله وزن نسبي 77% وانحراف معياري 0.73، ويلاحظ أن

مستوى تقييم أفراد العينة حول هذا البُعد يتجه نحو التقييم بمستوى عالٍ، ومستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 فالتقييم دالٌّ إحصائياً عند درجة ثقة 95%، ويتفق أفراد العينة على التقييم الإيجابي لضغط العمل لدى الشركة ضمن أبعاد المناخ التنظيمي.

احتلت المرتبة الأولى في مستوى اعتماد ضغط العمل في الشركة عبارة (يضع المشرفون أهدافاً منطقياً لمروسيهم لإنجازها في أعمالهم) حيث بلغ متوسط التقييم 3.96 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو الموافق بشدة، والوزن النسبي للتطبيق 79% وهو مستوى عالٍ، وأما مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دالٌّ إحصائياً، وبالتالي فإن أفراد العينة يجمعون على أن المشرفين يضعون أهدافاً منطقية لمروسيهم، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة (أشعر بالرضا حيال نظام فترات العمل والاستراحات والإجازات التي تحقق لي في المنظمة) بمتوسط 3.72 ووزن نسبي 74% ذي مستوى عالٍ، وهنا يتفق العاملون إيجابياً على شعورهم بالرضا عن تصميم نظام العمل.

ويفسر الباحث انخفاض متوسط العبارة الثانية عن الأولى نتيجةً لطبيعة العمل في شركة اتصالات حيث ونتيجةً لظروف التشغيل يضطر بعض العاملين للعمل خارج أوقات الدوام لحل المشاكل الطارئة، وأيضاً نتيجةً لإلغاء بعض حالات المرونة في العمل والتي اقتضت ظروف الأزمة القيام بها بشكل مؤقت لحين عودة الحياة الطبيعية لمجراها، يُنصح هنا بإيلاء بعد ضغط العمل أهمية قصوى لما لمعالجته بشكل جيد من آثارٍ إيجابية على أداء العاملين و زيادة مستويات الرضا لديهم.

## 8-بُعد الإبداع:

جدول الدالات الاحصائية (متوسط وانحراف معياري) لاجابات تقييم العاملين في MTN حول عبارات (الإبداع)

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
يشجّع المشرفون العاملين على التعلم من أخطائهم ضماناً لعدم تكرارها	214	4.06	0.67	23.33	81	0.000
أسعى دوماً لكي أكون الأفضل في عملي	214	4.58	0.54	42.96	92	0.000
<b>الإبداع</b>	<b>214</b>	<b>4.32</b>	<b>0.49</b>	<b>39.63</b>	<b>86</b>	<b>0.000</b>

الجدول (18) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يبين الجدول رقم (18) تقييم آراء العاملين في شركة MTN سوريا حول عبارات (الإبداع) كأحد أبعاد المناخ التنظيمي فالمتوسط الحسابي 4.32 يقابله وزن نسبي 86% وانحراف معياري 0.49، ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول هذا البُعد يتجه نحو التقييم بمستوى عالٍ، ومستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 فالتقييم دالٌّ إحصائياً عند درجة ثقة 95%، ويتفق أفراد العينة على تقييم الإبداع ضمن أبعاد المناخ التنظيمي بمستوى إيجابي.

احتلت المرتبة الأولى في مستوى اعتماد الإبداع في الشركة عبارة (أسعى دوماً لكي أكون الأفضل في عملي) حيث بلغ متوسط التقييم 4.58 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو الموافق بشدة والوزن النسبي للتطبيق 92% وهو مستوى عالٍ ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دالٌّ إحصائياً، وبالتالي فإن أفراد العينة يجمعون على أنهم يسعون دوماً نحو الأفضل، يقودهم لذلك الحافز للإبداع والابتكار، كونهم يعملون في شركة رائدة في مجال التكنولوجيا الحديثة. وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة (يشجع المشرفون العاملين على التعلم من أخطائهم ضماناً لعدم تكرارها) بمتوسط 4.06 ووزن نسبي 81% ذي مستوى عالٍ، ويتفق العاملون إيجابياً على أن المشرفين يعملون على التعلم من أخطائهم، و يشجعون رؤوسهم على ذلك أيضاً.

ويلحظ الباحث هنا، أن هذا الارتفاع في تقييم الموظفين لبعد الإبداع ناجمٌ عن خصوصية قطاع عمل الشركة في نظم الاتصالات الحديثة، والتي لا بد للجميع (مشركين وعاملين) من مواكبة تطوراتها السريعة، وتلعب قضية التعلم من الأخطاء وإصلاحها دوراً بالغ الأهمية في تطوير النظم والبرمجيات وسدّ كافة الثغرات فيها، ويُصح هنا بدراسة تجربة شركة Facebook والتي تشجع المهتمين و المختصين على اكتشاف الأخطاء والثغرات في التطبيق، مقابل مكافأة مجزية وتقدير من الشركة.

## ثانياً: ماهو تقييم العاملين للتحفيز؟

### 1- ماهو اتجاه تقييم العاملين بشركة MTN حول التحفيز بشكل عام ؟

يبين الجدول التالي الدالات الاحصائية (متوسط وانحراف معياري) لإجابات تقييم العاملين في MTN حول عبارات التحفيز العامة.

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية
توفر الشركة ظروف عمل جيدة و مريحة لجميع العاملين	214	3.93	0.787	17.284	79	0.000
يقدم التأمين الصحي من قبل المنظمة بشكل جيد و لائق و مرضٍ للجميع	214	3.94	0.910	15.106	79	0.000
إمكانية التواصل مع الإدارات العليا هو أمر مهم جدا بالنسبة لي	214	4.23	0.731	24.598	85	0.000
أشعر بأن العمل الذي أقوم به ينعكس بشكل جيد علي شخصياً	214	4.04	0.783	19.466	81	0.000
أشعر بالرضا حيال الدور و المسؤوليات التي يتم تكليفي بها	214	4.01	0.825	17.981	80	0.000
إن لنوعية العلاقات غير الرسمية ضمن مجموعات العمل أهمية كبيرة بالنسبة لي	214	4.05	0.777	19.807	81	0.000
أشعر بالرضا و التحفيز عند المشاركة في نشاطات المنظمة و مبادراتها الاجتماعية وفعاليتها الرياضية و الترفيهية	214	4.09	0.788	20.309	82	0.000
أرى بأن هناك فرصاً للتطور في المنظمة	214	3.87	0.928	13.769	77	0.000
هدفي الأساسي هو التطور الذاتي وأن يتم تسليط الضوء على عملي و مهاراتي	214	4.18	0.810	21.341	84	0.000
<b>التحفيز</b>	<b>214</b>	<b>4.26</b>	<b>0.317</b>	<b>58.209</b>	<b>85</b>	<b>0.000</b>

الجدول (19) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

ونلاحظ في الجدول رقم (19) تقييم آراء العاملين في شركة MTN سوريا حول عبارات (التحفيز) المتوسط الحسابي 4.26 يقابله وزن نسبي 85% وانحراف معياري 0.317، ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول هذا البعد يتجه نحو التقييم بمستوى عالٍ، ومستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 فالتقييم دالٌ إحصائياً عند درجة ثقة 95%، ويتفق أفراد العينة على تقييم إيجابي لعبارات التحفيز لدى الشركة.

احتلت المرتبة الأولى في مستوى اعتماد التحفيز في الشركة عبارة (إمكانية التواصل مع الإدارات العليا هو أمر مهم جدا بالنسبة لي) حيث بلغ متوسط التقييم 4.23 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم

يميل نحو الموافق بشدةٍ والوزن النسبي للتطبيق 85% وهو مستوى عالٍ ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دالٌّ إحصائياً، وبالتالي فإن أفراد العينة يجمعون على أهمية التواصل مع الإدارات العليا. أما العبارة التي احتلت التقييم الأقل نسبياً مقارنة مع العبارات فهي (أرى بأن هناك فرصاً للتطور في المنظمة) حيث التقييم إيجابي بمستوى عالٍ فالمتوسط 3.87، وبوزن نسبي 77%، ويُفسر الباحث انخفاض تقييم تلك العبارة بسبب عدم إمكانية توفير فرص ترقية لجميع الموظفين.

يلحظ الباحث هنا ارتفاع تقييم الموظفين لمسألة المشاركة في نشاطات المنظمة ومبادراتها الاجتماعية وفعاليتها الرياضية والترفيهية، وهذا أمرٌ طبيعيٌّ، حيث أصبحت هذه النشاطات من أهم القضايا التي تركز عليها المنظمات لتحفيز موظفيها وزيادة الترابط فيما بينهم، وكجزءٍ من مسؤوليتها تجاه المجتمع. ويُنصح هنا بزيادة تواتر الفعاليات الداخلية في الشركة والخاصة بالموظفين، وكذلك بزيادة التركيز على بعد آخر من أبعاد التحفيز والتمثّل في: تطوير المسارات المهنية بالاعتماد على الخبرات الفنية والعلمية للموظفين الذين لم يحصلوا على فرص ترقية إدارية.

## 2- ماهي العوامل المؤثرة على قرار الاستثمار مع MTN سوريا ؟

جدول ترتيب أهمية العبارات حول قرار الاستثمار مع MTN

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
الأجور و التعويضات	214	4.71	0.57	44.01	94	0.000
حب العمل والاستمتاع أثناء القيام به	214	4.76	0.47	54.51	95	0.000
المرونة في ساعات العمل	214	4.55	0.60	37.76	91	0.000
صورة الشركة و سمعتها في السوق المحلية	214	4.63	0.62	38.32	93	0.000
إمكانية اكتساب معارف و علاقات جديدة مع أشخاص جدد ( موظفين أو زبائن)	214	4.27	0.83	22.24	85	0.000
مدى قرب العمل من مكان الإقامة وسهولة الوصول إليه	214	4.21	0.87	20.33	84	0.000
وجود شخص من أفراد العائلة أو الأقارب يعمل في المنظمة	214	2.16	1.01	-12.12	43	0.000
لدي فرصة للترقية وأن أصبح مديراً في المجال الذي أعمل فيه	214	4.38	0.73	27.83	88	0.000
من الصعب إيجاد وظيفة مناسبة في مكان آخر	214	3.25	1.04	3.55	65	0.000
<b>قرار الاستثمار بالعمل</b>	<b>214</b>	<b>4.10</b>	<b>0.39</b>	<b>41.39</b>	<b>82</b>	<b>0.000</b>

الجدول (20) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يبين الجدول رقم (20) تقييم آراء العاملين في شركة MTN سوريا حول عبارات (قرار الاستمرار بالعمل) فالمتوسط الحسابي 4.10 يقابله وزنٌ نسبيُّ 82% وانحرافٌ معياريُّ 0.39، ويلاحظ أن مستوى تقييم أفراد العينة حول هذا البُعد يتجه نحو التقييم بمستوى عالٍ، وأما مستوى الدلالة 0.000 فهو أقل من 0.05 فالتقييم دالٌّ إحصائياً عند درجة ثقة 95%، ويتفق أفراد العينة على التقييم الإيجابي ولديهم الرغبة الكلية في الاستمرار بالعمل لدى شركة MTN سوريا مع الاخذ بعين الاعتبار العبارات التالية والتي تُعتبر الأكثر تأثيراً بين العبارات التي تجعلهم يستمرون في الشركة:

احتلت المرتبة الأولى في العبارات الأكثر تأثيراً على قرار استمرارهم في العمل بالشركة عبارة (حب العمل والاستمتاع أثناء القيام به)، حيث بلغ متوسط التقييم 4.76 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو الموافقة بشدة والوزن النسبي للتطبيق 95% وهو مستوى عالٍ، ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دالٌّ إحصائياً، وبالنتيجة فإن أفراد العينة يجمعون على أهمية حب العمل والاستمتاع به كعامل للبقاء في الشركة.

وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة (الأجور والتعويضات) بمتوسط 4.76 ووزن نسبي 94% ذي مستوى عالٍ، ويتفق العاملون ايجابياً على أهمية الأجور والتعويضات.

وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة (صورة الشركة وسمعتها في السوق المحلية) بمتوسط 4.63 ووزن نسبي 93% أي أن أفراد العينة يقيّمون رضاهم عن صورة الشركة إيجابياً ويفتخرون بها.

أما العبارة التي احتلت التقييم الأوسط فهي (من الصعب إيجاد وظيفة مناسبة في مكانٍ آخر) حيث جاء التقييم فوق المتوسط (3) بقيمة 3.25 ووزن 65%، ويُفسر هذا بأن الموظفين ليس لديهم نيةً لترك العمل حالياً لصعوبة إيجاد وظيفة مناسبة في مناخ مناسب.

والتقييم الأخير لعوامل الاستمرار بالعمل هي عبارة (وجود شخصٍ من أفراد العائلة أو الأقارب يعمل في المنظمة) فهو تقييم بالاتجاه السلبي ويتفق أفراد العينة على عدم وجوده.

ويلحظ الباحث هنا أن قضية الأجور والتعويضات لم تعد الأساسية في قرار الاستمرار مع الشركة، حيث دخلت أبعاداً أخرى لاتقل عنها أهمية مثل صورة الشركة وسمعتها، والجدير بالذكر هنا أن شركة MTN سوريا قد بنت سمعةً جيدة في مجال التوظيف والاستثمار في الموارد البشرية حيث حصلت على شهادة " IIP: Investors in people " العالمية في هذا المجال، ويُصح هنا بدراسة نتائج هذا البعد وأخذها بعين الاعتبار في خطط الشركة لتطوير وتحفيز مواردها البشرية، كتنغذية راجعةً من قبل الموظفين.

### 3- ماهو مدى الاستعداد لدى العاملين لتأدية المهام الموكلة في العمل بالشكل الأمثل؟

جدول ترتيب أهمية العبارات حول الاستعداد لتأدية المهام بالشكل الأمثل في MTN

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
الأجور و التعويضات	214	4.58	0.76	30.37	92	0.000
الأمان الوظيفي	214	4.72	0.54	46.48	94	0.000
حب العمل والاستمتاع أثناء القيام به	214	4.73	0.51	49.54	95	0.000
المرونة في ساعات العمل	214	4.47	0.65	32.79	89	0.000
مناخ بيئة العمل	214	4.67	0.50	49.01	93	0.000
فرص التطور و الترقية	214	4.65	0.60	40.40	93	0.000
التدريب و التطوير	214	4.68	0.51	47.83	94	0.000
التمكين والدعم من قبل الإدارة	214	4.64	0.55	44.02	93	0.000
وجودك ضمن فريق عمل فعال	214	4.51	0.68	32.74	90	0.000
وجود جو من الولاء بين الموظفين أنفسهم و للشركة بشكل عام	214	4.44	0.72	29.28	89	0.000

الجدول (21) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يوضّح الجدول (21) أهم العبارات المتعلقة بتأدية المهام بالشكل الأمثل في شركة MTN سوريا، حيث جاء ترتيب أهم تلك العبارات من الأكثر إلى الأقل تأثيراً على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى في العبارات المتعلقة بتأدية المهام بالشكل الأمثل عبارة (حب العمل والاستمتاع أثناء القيام به) حيث بلغ متوسط التقييم 4.73 وبالمقارنة مع المتوسط المفترض 3 نجد أن التقييم يميل نحو الموافق بشدة والوزن النسبي للتطبيق 94 % وهو مستوى عالٍ، أما مستوى الدلالة 0.000 فهو أقل من 0.05 فالتقييم دالٌّ إحصائياً، وبالتالي فإن أفراد العينة يجمعون على أهمية حب العمل والاستمتاع به كعامل محفّز لأداء العمل بالشكل الأمثل.

وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة (الأمان الوظيفي) بمتوسط 4.72 ووزن نسبي 94% ذي مستوى عالٍ، ويتفق العاملون إيجابياً على أهمية الأمان الوظيفي.

والمرتبة الثالثة في تقييم التأثير لأهم العوامل للاستمرار بالعمل بالشركة جاءت عبارة (التدريب والتطوير) بمتوسط 4.68 ووزن نسبي 94%، أي أن أفراد العينة يقيمون أهمية توفر التدريب والتطوير في الشركة، ثم عبارة (مناخ بيئة العمل) كعنصر هام في تأدية المهام .  
 أما العبارة الاخيرة في أهمية تأدية المهام بالشكل الأمثل فهي عبارة (وجود جو من الولاء بين الموظفين أنفسهم وللشركة بشكل عام)، وكان تقييمها بالاتجاه الايجابي، ويتفق افراد العينة على أهميته.  
 ونلاحظ هنا ارتفاع متوسط تقييم عبارات التحفيز غير المادية لأداء العمل بالشكل الأمثل مقابل عوامل الأجور والمكافآت، وهذا يدل على أهمية تلك العوامل في رفع مستويات التحفيز لدى الموظفين، ويتفق هذا مع فكرة، أن العاملين جميعاً بحاجة للتحفيز المعنوي على التوازي مع التحفيز المادي، مع مراعاة زيادة نسبة أحدهما حسب الموقف والموظف ، دون إغفال أهمية النوع الآخر، ويُنصح هنا بتعزيز عمليات التقدير والتحفيز المعنوية لكافة العاملين، عند إنجاز الأعمال الجيدة والمستحقة للتقدير، وكذلك الاستفادة من تجارب الشركات الكبرى في خلق جو عمل خارج الأطر التي اعتدنا عليها، (مثل تجربة شركة "Google" في إدخال أماكن عمل مريحة للعاملين، ومحفزة على الإبداع والطاء).

### 3-4-6 تقييم أفراد عينة الدراسة لأبعاد المناخ التنظيمي:

تم اجراء اختبار One Sample t test لمقارنة تقييم افراد العينة حول ابعاد المناخ التنظيمي والدرجة المعيارية للتقييم حسب مقياس ليكرت الخماسي والتي تساوي (3) حسب جدول الدالات الاحصائية التالي لتقييم أبعاد المناخ التنظيمي

البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
الابداع	214	4.32	0.49	39.63	86	0.000
الثقة	214	4.13	0.57	28.93	83	0.000
الاستقلالية	214	4.10	0.50	31.83	82	0.000
الدعم	214	3.97	0.59	23.83	79	0.000
الاعتراف والتقدير	214	3.90	0.55	24.03	78	0.000
ضغط العمل	214	3.84	0.73	16.83	77	0.000
العدالة	214	3.81	0.67	17.91	76	0.000
انسجام الجماعة	214	3.69	0.41	25.06	74	0.000

الجدول (22) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يبين الجدول (22) أن متوسط تقييم توفر بُعد الابداع في شركة MTN هو 4.32 بوزن نسبي 86% يتجه نحو التقييم الايجابي لتوفر هذا البعد في الشركة والدلالة الإحصائية Sig=0.000 أصغر من القياسية 0.05 حيث (القياس عند درجة ثقة 95%)، وبالتالي يوجد دلالة على توفر الابداع في شركة MTN سوريا حسب تقييم العاملين، وهذا يتفق مع استقطاب الشركة للكفاءات العالية والمتميزة، ونتائج أعمالهم والتي نلمسها و نستخدمها بشكل يومي.

وبالنسبة لمتوسط تقييم توفر بُعد الثقة في شركة MTN فقد بلغ 4.13، بوزن نسبي 83 % يتجه نحو التقييم الإيجابي لتوفر هذا البعد في الشركة والدلالة الإحصائية Sig=0.000 أصغر من القياسية 0.05 حيث (القياس عند درجة ثقة 95%)، وبالتالي هناك دلالة على توفر الثقة في شركة MTN سوريا حسب تقييم العاملين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع الواقع الفعلي في الشركة، حيث يراها الكثير من الموظفون مكاناً آمناً للعمل.

وأما متوسط تقييم توفر بُعد الاستقلالية في شركة MTN فقد بلغ 4.10، بوزن نسبي 82% يتجه نحو التقييم الإيجابي لتوفر هذا البعد في الشركة والدلالة الإحصائية Sig=0.000 أصغر من القياسية 0.05 حيث (القياس عند درجة ثقة 95%)، وبالتالي يوجد دلالة على توفر الاستقلالية في شركة MTN سوريا حسب تقييم العاملين فيها.

وقد بلغ متوسط تقييم توفر بُعد الدعم كأحد أبعاد المناخ التنظيمي في شركة MTN قيمة 3.97 بوزن نسبي 79% يتجه نحو التقييم الإيجابي، لتوفر هذا البعد في الشركة والدلالة الإحصائية Sig=0.000 أصغر من القياسية 0.05 حيث (القياس عند درجة ثقة 95%)، وبالتالي يوجد دلالة على توفر الدعم في شركة MTN سوريا حسب تقييم العاملين.

وأما بالنسبة لمتوسط تقييم توفر بُعد الاعتراف والتقدير في شركة MTN فقد بلغ 3.90، بوزن نسبي 78% يتجه نحو التقييم الإيجابي لتوفر هذا البعد في الشركة والدلالة الإحصائية Sig=0.000 أصغر من القياسية 0.05 حيث (القياس عند درجة ثقة 95%)، وبالتالي يوجد دلالة على توفر الاعتراف والتقدير في شركة MTN سوريا حسب تقييم العاملين.

وبالنسبة لمتوسط تقييم توفر بُعد ضغط العمل في شركة MTN سوريا بلغ 3.84، بوزن نسبي 77% يتجه نحو التقييم الإيجابي لتوفر هذا البعد في الشركة، والدلالة الإحصائية Sig=0.000 أصغر من القياسية 0.05 حيث (القياس عند درجة ثقة 95%) وبالتالي يوجد دلالة على تقييم ضغط العمل بشكل إيجابي حسب التقييم الايجابي للعبارات: (يضع المشرفون أهدافاً منطقياً لمرووسيهم لإنجازها في أعمالهم، أشعر بالرضا حيال نظام فترات العمل والاستراحات والإجازات التي تحقق لي في الشركة) في شركة MTN سوريا.

وجاء متوسط تقييم توفر بُعد العدالة كأحد أبعاد المناخ التنظيمي في شركة MTN بقيمة 3.81 وبوزن نسبي 76% يتجه نحو التقييم الإيجابي لتوفر هذا البعد في الشركة والدلالة الإحصائية Sig=0.000 أصغر من القياسية 0.05 حيث (القياس عند درجة ثقة 95%)، وبالتالي يوجد دلالة على العدالة في شركة MTN سوريا حسب تقييم العاملين في الشركة.

وأخيراً بالنسبة لمتوسط تقييم توفر بُعد انسجام الجماعة في شركة MTN فقد بلغ 3.69، بوزن نسبي 76% يتجه نحو التقييم الإيجابي لتوفر هذا البعد في الشركة والدلالة الإحصائية Sig=0.000 أصغر من القياسية 0.05 حيث (القياس عند درجة ثقة 95%) وبالتالي يوجد دلالة على توفر انسجام الجماعة في شركة MTN سوريا حسب تقييم العاملين في الشركة.

### 7-4-3 الإجابة على تساؤلات الدراسة:

أولاً: ما هو أثر أبعاد المناخ التنظيمي على تحفيز العاملين في شركة MTN سوريا؟

لإيجاد حالة أثر أبعاد المناخ التنظيمي على تحفيز العاملين فقد تم إجراء الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة (أبعاد المناخ التنظيمي) وهي: (ضغط العمل، انسجام الجماعة، الاستقلالية، الإبداع، العدالة، الدعم، الثقة، الاعتراف والتقدير) على المتغير التابع: (تحفيز العاملين).

حيث جاءت الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد المناخ التنظيمي)، والمتغير التابع (تحفيز العاملين) على الشكل التالي:

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.29202	0.155	0.186	0.432a	1
a. Predictors: (Constant) ضغط العمل، انسجام الجماعة، الاستقلالية، الإبداع، العدالة، الدعم، الثقة، الاعتراف والتقدير				

الجدول (23) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 43.2%، وأن معامل التفسير هو 0.186، أي أن (أبعاد المناخ التنظيمي) تفسّر 18.6% من التغيرات الحاصلة في التحفيز.

أمّا تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر فقد جاء على النحو التالي:

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000b	5.874	.501	8	4.007	Regression	1
		.085	205	17.481	Residual	
			213	21.488	Total	
a. Dependent Variable: التحفيز						
b. Predictors: (Constant), الاستقلالية، الإبداع، العدالة، الدعم، ضغط العمل، انسجام الجماعة، الثقة، الاعتراف والتقدير						

الجدول (24) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

ويظهر الجدول السابق قيمة  $F=5.87$  والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي، أي أن جزءاً كبيراً من البيانات تُفسّر بهذا النموذج، وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

## ثانياً- أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر تأثيراً في تحفيز العاملين في شركة MTN سوريا:

جدول القيم الاحصائية لمعادلة أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (التحفيز)

Coefficientsa						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	12.274		.234	2.871	(Constant)	1
.131	1.517	.157	.057	.087	الثقة	
.016	-2.425	-.227	.045	-.108	العدالة	
.025	2.251	.161	.056	.127	انسجام الجماعة	
.632	-.480	-.046	.051	-.025	الدعم	
.898	.129	.014	.062	.008	الاعتراف و التقدير	
.364	.910	.070	.049	.044	الاستقلالية	
.017	2.405	.204	.055	.133	الابداع	
.033	2.143	.172	.035	.075	ضغط العمل	

a. Dependent Variable: التحفيز

الجدول (25) المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يشير الجدول (25) إلى أن الأبعاد التالية للمناخ التنظيمي: (الإبداع، ضغط العمل، العدالة، انسجام الجماعة) هي الأبعاد الأكثر تأثيراً في التحفيز وهي التي دخلت في نموذج الإنحدار المقدر، كون قيم تأثيرها دالة إحصائياً حسب الجدول، أما الأبعاد المتبقية (الاستقلالية، الاعتراف والتقدير، الدعم، الثقة) فقد خرجت من النموذج المقدر للتأثير كون تأثيرها غير دال إحصائياً لوجود الأبعاد الأخرى التي تأثر أكثر منها.

**وبالنتيجة: يوجد دلالة احصائية لأثر المناخ التنظيمي من حيث (الإبداع، ضغط العمل، العدالة، انسجام الجماعة) على التحفيز لدى شركة MTN.**

وكما كان متوقفاً، ونتيجة مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات والنظريات التي تم تطويرها عبر الزمن فيما يخص المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة وكذلك مسألة التحفيز، جاءت نتائج هذه الدراسة لتؤكد وجود ارتباط بين المناخ التنظيمي السليم وتحفيز العاملين.

حاول الباحث أن يميز هذه الدراسة، أولاً من خلال ربط المناخ التنظيمي بأبعاده كلها مع التحفيز وثانياً من خلال دراسة المناخ التنظيمي لشركة MTN سوريا، والتي تعدّ من الشركات الرائدة في القطر من حيث امتلاكها لنظام إدارة موارد بشرية متطور، ومناخ تنظيمي جاذب للكفاءات.

وقد دلت نتيجة هذه الدراسة، على وجود مناخ تنظيمي إيجابي في شركة MTN سوريا، ويتفق وجود بُعد الإبداع مع حقيقة أن كافة الشركات العاملة في قطاعات الاتصالات تولي أهمية كبيرة للإبداع، لما له من آثار مباشرة على إنتاجية الشركة وربحيته وسمعتها وتموضعها في السوق، وأيضاً جاء بُعد ضغط العمل كعامل مؤثر بسبب طبيعة العمل الخاصة بقطاع شركات الاتصالات والتي تتطلب جهوداً إضافية واستجابة سريعة لمتطلبات التشغيل لضمان جودة الخدمة.

أما بُعد العدالة فله أهمية كبيرة، لما له من أثر كبير على ارتباط العامل بعمله واستعداده للعطاء وتقديم الأفضل، نتيجةً لشعوره بالرضا وإحساسه بعدالة المنظمة التي يعمل فيها، وأيضاً جاء بُعد انسجام الجماعة وتناغمها كبعدٍ مؤثرٍ على تحفيز العاملين، حيث أنه كلما ازداد تماسك العاملين وتناغمهم، كلما تعمقت روح الفريق وانعكس ذلك بالنتيجة على تحفيز العاملين ودافعيتهم للبدل والعطاء.

### 3-4-8 تقييم نتائج الدراسة:

عكست نتائج هذه الدراسة توجهاً إيجابياً عاماً لدى غالبية العينة المدروسة، تجاه وجود مناخٍ إيجابيٍ محفزٍ للعاملين، فقد جاءت أبعاد الإبداع، وضغط العمل، والعدالة، وانسجام الجماعة ضمن الأبعاد الأكثر تأثيراً على التحفيز، وهذا يتفق بشكلٍ كبيرٍ مع واقع الشركة، حيث أتى الإبداع في مقدمة الأبعاد نظراً لأهميته في شركة اتصالاتٍ تعتمد على التقنيات العالية، وتمتاز بالمرونة لأجل اللحاق بركب التطورات الهائلة والسريعة في ميدان المعلوماتية والاتصالات.

ونتيجةً لتلك التحديات التي فرضها واقع التقنيات والسوق والمنافسة وهجرة الأدمغة نتيجةً لظرف الحرب، فقد ازدادت الضغوط المتعلقة بالعمل وظروفه، لذلك جاء بُعد ضغط العمل ثانياً لما للعمل على تنظيمه وتحسينه وتخفيف منعكساته السلبية من أثرٍ طيبٍ على الشركة والعاملين على حدٍ سواء.

أما ثالثاً فقد جاء بُعد العدالة، حيث أضحى الحوافز المعنوية، على قدرٍ من الأهمية، يعادل إن لم يكن أكثر تأثيراً من الحوافز العينية، وتتضمن العدالة: المساواة وعدالة الأجور والتعويضات وعدالة الدعم والتقدير من قبل المدراء، وكذلك عدالة العقوبات، حيث أصبح من الضروري تطبيق مبدأ العقوبة العادلة، بشكلٍ شفافٍ ولا لبس فيه، بحيث ينصف ذوي الأداء العالي ويجنب الشركة أية خسائر يمكن أن تترتب عن أخطاء هؤلاء العاملين إن لم يتم العلاج بالشكل والوقت المناسبين.

أما رابعاً فقد جاء بعد انسجام الجماعة، وحقبةً فإن هذه القضية أصبحت ذات دورٍ كبيرٍ في دفع الأداء وتحفيز العاملين، لما لفرق العمل الفعالة من أثرٍ إيجابيٍ على الشركة والموظفين، حيث كلما ازداد تماسك العاملين وتناغمهم، كلما قلت الصراعات التنظيمية وتحسنت نوعية ومستويات التواصل الفعال، وازدادت الإنتاجية والربحية.

وكما لاحظنا سابقاً من نتائج الاستبانة، يوجد دلالة إحصائية سلبية حيال قضية المصلحة الخاصة والعامة، وسبب هذه الظاهرة ليس مشكلةً في مناخ الشركة أو قوانينها أو سياساتها، وإنما هي ظاهرةٌ ازدادت مؤخراً بسبب مفرزات الحرب، لذلك يجب التنبه لها جيداً، وإجراء دراساتٍ مسحيةٍ دوريةٍ للقضاء عليها، لأجل ضمان مناخٍ صحيٍّ وإيجابيٍ.

أما أبعاد الثقة، والدعم، والاستقلالية، والاعتراف والتقدير، فقد جاءت في المجموعة الثانية الأقل تأثيراً على التحفيز من أبعاد المناخ التنظيمي الأربعة التي تناولناها أعلاه، " وذلك وفقاً لنتائج استبيان آراء عينة الدراسة".

ويتفق الباحث مع رأي العينة هنا، حيث لا يشكّل بعد الثقة والأمان ذلك الهاجس المخيف لدى العاملين، لأن شركة MTN سوريا تُعتبر حقيقةً من أكثر المنظمات الأمانة وظيفياً وبدون منازع.

وكذلك الأمر بالنسبة لبُعدي الدعم، والاعتراف والتقدير، حيث تولي الشركة أهمية كبيرة لذلك و تمتلك منصةً رقميةً متطورةً يتفاعل فيها الجميع (إدارةً وموظفين)، ويتم تقدير كل الأعمال الجيدة معنوياً ومادياً، وتشجيعها ورعايتها.

أما بُعد الاستقلالية، فقد جاء في هذه المجموعة، وإن بدرجة أقل من الأبعاد الثلاثة السابقة، نتيجة إشراك الشركة لكافة المدراء في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بأقسامهم، وكذلك إشراك موظفي المستوى الإشرافي في خطط العمل الخاصة بوحدهم أعمالهم.

يُنصح هنا بالتوسع في إشراك كافة العاملين في مناقشة خطط الشركة واستبيان آرائهم وأفكارهم، لأنه سوف ترد حتماً أفكارٌ خلاقَةٌ من العاملين يمكن البناء عليها، وسوف يشعر العاملون جميعاً بالانتماء والتحفيز، نظراً لاحتسابهم بأهمية دورهم ومشاركتهم في وضع خطط العمل.

### 9-4-3 توصيات ودراسات مقترحة.

يُنصح بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بتحسين المناخ التنظيمي وتطويره ليتحلى بالمرونة المطلوبة لمواكبة التغيرات السريعة في طبيعة الأعمال، والنتيجة عن آثار التطور التقني والعولمة والزيادات المتوقعة في أعداد العاملين من الجيل الجديد (Y generation) والذي يعمل بطرقٍ مختلفةٍ عن الطرق التي اعتدنا عليها ويحمل قيماً جديدة ليس من السهل علينا تقبلها دون إحداث تغييراتٍ جذريةٍ في سياسات العمل ومناخات الشركات لمواكبة هذا التطور واستيعاب تلك القوى العاملة، والاستفادة المثلى من طاقاتها الخلاقية، مع التركيز على ادراج الذكاء العاطفي في ممارسات المدراء، واعتباره عاملاً مهماً لدى استقطاب الكوادر الجديدة.

# الملاحق

## المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد: 2012، "الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، طبعة أولى، القاهرة، مصر.
- السواط، طلق والطجم، عبد الله: 2000 "السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات"، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
- الصيرفي، محمد، 2005: "السلوك التنظيمي"، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح، 2001: "الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العديلي، ناصر محمد، 1984: "الحوافز والدوافع والحاجات الإنسانية في العمل"، دار آفاق الإبداع للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- العميان، محمود سلمان، 2005: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، 1994: "دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، الطبعة الثانية، مكتبة الشرق، عمان، الأردن.
- الكبيسي، عامر، 1998: "السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة"، الطبعة الثانية، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر.
- المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد، 2009: "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر.
- المغربي، كامل محمد، 1994: "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المومني، واصل جميل، 2011: "المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بني أحمد، أحمد محمد عوض، 2007: "الاحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حجي، أحمد اسماعيل، 2001: "إدارة بيئة التعليم والتعلم: النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- حمود، خضير كاظم، 2002: "السلوك الإداري"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- خيضر، كاظم حمود وموسى اللوزي وآخرون، 2009: "السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة"، الطبعة الأولى، دار إثراء، الشارقة، الإمارات.
- جوهر، علي صالح محمد، وعلي، علي ابراهيم الدسوقي 2004: " النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية " دار المهندس للطباعة والنشر، مصر.
- درة، عبد الباري والصباح، زهير، 1994: "إدارة القوى البشرية"، دار الندوة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- طه الحاج، الياس، 1984: "الإدارة التربوية والقيادة : مفاهيمها-وظائفها-نظرياتها".
- طه، طارق، 2002: "الإدارة"، منشأ المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، 2001: "إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، مطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، مصر.
- عبيد، عاطف، 1998: "أثر التنظيم في اتخاذ القرار الإدارية"، مركز البحوث الإدارية، القاهرة، مصر.
- كامل، مصطفى، مصطفى، 1994: "إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ماهر، أحمد، 2014: "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- مصطفى محمود، أبو بكر، 2011: "المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- مهدي، زويلف، 1994: "إدارة الأفراد"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- هاينز، ماريون آي، 1998: "إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ"، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، الرياض، السعودية.

## مراجع الدراسات والدوريات

### أولاً: العربية

- الذنبيات، محمد محمود، 1999 : "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن"، مجلة دراسات، المجلد 26.
- السكران ، ناصر محمد ابراهيم، 2001: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" ،مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.
- الشنطي، محمود عبد الرحمن، 2006 : " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة.
- الشهري، سلطان بن حسن عبد الرحمن 2008 : "المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- الطيب، إيهاب محمود عايش، 2008: "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي" ،مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، غزة، فلسطين.
- القحطاني، سالم بن سعيد، 2001: "كتاب القيادة الإدارية، التحول نحو النموذج القيادي العالمي" نشر في العدد 23 من مجلة البحوث الأمنية، السعودية.
- القطامنة، منار إبراهيم، 2000: "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي" ،دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- الفلجعي، سلمى، 2016: "أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي" ، دراسة ماجستير غير منشورة ، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق.
- النجار، أحمد خليل، 2018: "درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى رؤساء أقسام التمريض في المستشفيات الخاصة وعلاقتها بالدافعية نحو العمل من وجهة نظر الممرضين في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 5
- النوري، باسمة رفيق، 1994، " المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي" ، دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، جدة.
- حسن، حريم، 1977: "القيادة الإدارية مفهومها وأنماطها"، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 4، السنة 4، الكويت.
- شريف، نادية محمود، 1985: "دراسة مقارنة لنمط المناخ المؤسسي وعلاقته برضا المعلم عن مهنته في مدارس المقررات والمدارس التقليدية" ، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 3

## ثانياً: الأجنبية

- Balajiinstitute, Pune, 2009: questionnaire about motivation, India, published on internet:<https://www.citehr.com/194848-employee-motivation-questionnaire-doc-download.html#870244>.
- Carol Yeh-Yun Lin and Feng-Chuan Liu, 2012: "A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation", European Journal of Innovation Management, Vol. 15.
- ELPIIC, 2013:" Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment ", Evaluation of Learning for Performance Improvement International Conference, Malaysia.
- Gabriela Rusu & Silvia Avasilcai, 2013,"Impact of Organisational climate on Empoees motivation", case study, industrial sector in Romania.
- Iacob, Silvia,2017," Cohesion role in motivation Improving Organiasational communication", Costantine Popescu Valahia University of Targoriste, Bucharest University of Economice studies,Romania ,Vlahian Journal of Economic studies,volume 8(22), Issue 3
- IJSR, International Journal of Science and Research, 2008:" Impact of Work Environment on Performance of Employees in Manufacturing Sector in India", Literature Review, Volume 5, Issue 4, Second Edition, New York: Psychology Press.
- Kovach, K, 1987:"What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers". Business Horizons. Issue, September/October, Pages 58-65
- Macovei, Crenguța Mihaela & Argintaru Lucian Marian, 2016, case study, factors affecting the motivation of Romanian army officers.
- Madhukar, Vikas, 2017,"Impact of Organaisational climate on employee motivation: A conceptual perspective", Article in International Journal of Management and Social Sciences, Vol.05 Issue-07,India.
- Miranda Morley ,2017, "impact of organiasational structure on motivation" Case study, published on internet <https://smallbusiness.chron.com/organizational-structure-increasing-motivation-25393.html>.
- Orazio Licciardello, Di Marco, Manuela and Mauceri, Graziella, 2012:" impact of organizational climate on Italian red cross volunteers", Cesile, Italy.
- P.Yukthamarani ,Permarupan and all.,2015 : " Organizational Climate, Job Motivation and Organizational Citizenship Behaviour", Vol.1, No.3, pp. 1-14, International Journal of Management Perspective ,abcd University Malaysia Kelantan 16100, Kelantan, Malaysia.
- Purohit, B. &Wadhwa, A., 2012:"Organizational climate from view point of motivation in district hospital", India, health. 4 (7), 400-406.
- Petcharak, Pattarinee,2002 ,"The assesment of motivation in the saint Paul hotel employees", questionnaire, Minisota, USA.  
Publisher: The Graduate School University of Wisconsin- Stout May.

- Podmorof, Diana, 2005, " Recognition Vs Motivation 365 ways to motivate & reward your employees every day, with little or no money", case study.
- Rusua, Rusua and Avasilcaia, Silvia and Asachi, Gheorghe, 2013: " Linking human resources motivation to organizational climate", case study, Technical University of Iasi, Department of Engineering and Management, Mangeron, Romania.
- Salman, Muhammad and Asif, Mohammad and Khan, Irtafa , 2015: " Impact of organizational climate and engagement on motivation level of university teachers", case study, Volume 7, Issue 1, Economics of Knowledge, COMSATS Institute of Information Technology Abbottabad, Pakistan.
- Shainaz, Firifiray, 2019, " Fairness and motivation, Fairness Transparency, How can organisations prompt employee motivation?" Case study, Warwick University.
- Temnitskil , Lazarevoch, Alexandar , 2007: "Wages fairness Vs motivation"
- The HR Specialist, 2018, autonomy and motivation  
www.theHRSpecialist.com , Business Management Daily, Vol 17, issue 5
- Zahida, Muhammad Abdus Abro, Salam, 2014: "work stress, Job satisfaction and motivation", case study on high education colleagues, Sindh , Pakistan.

## المراجع الأجنبية

- Chiavenato, Idalberto, 2002:" Resources Humanos",7th edition, Atlas, Sao Paulo.
- Gurkan, Guney Cetin and Ciftci, mGulsel and Ozyurt, Basak, 2019:"Mutual relationship between digital transformation and leadership", Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems, Trakya University, Turkey.
- Halpin, A.W. and Croft, D.B, 1963:" TheOrganisational Climate of Schools", Chicago, The University of Chicago.
- Laegaard, Jorgen and Bindslev, Mille, 2006:" Organizational theory", 1st edition pages, 40-76, Ventus Publishing ApS & bookboon.com.
- Latham, G.P. & Pinder, C.C, 2005:" Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century", Annu. Rev. Psychol. 56:485-516.
- Lawler, E, and porter, L, 1967:"the effect of performance on job satisfaction, industrial relations".
- Litwin, G.H. and Stringer, R.A. ,1968: "Motivation and Organizational Climate", Cambridge, Mass: Harvard University Pres.
- Mark G. Ehrhart and all, 2013:" Organizational Climate and Culture An Introduction to Theory, Research, and Practice ", San Diego State University CEB.
- Paperback, 2016:"365 ways to motivate and reward your employees every day-with little or no money", 2nd Revised ed. Edition, Atlantic Publishing Group Inc.
- Richard M. Hodgetts and Steven Altman and Enzo Valenzi, 1985: "Organizational Behavior Theory and Practice", Academic press, Inc. Orlando Florida.
- Richard M, steers, 1977:"organizational Effectiveness A behavioral view ", Santa Monica, California, Good year.

## ملحق استبانة الدراسة

تحية طيبة وبعد..  
يقوم الباحث بإجراء دراسةٍ عنوانها: دور المناخ التنظيمي في شركة MTN سوريا في تحفيز العاملين. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير التنفيذي في إدارة الموارد البشرية، لذا يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة، وذلك من خلال الواقع الذي تعيشه شركتكم ومن واقع خبرتكم في هذا المجال، حيث أن لدقة إجابتكم على فقرات الاستبانة الأثر الكبير في مصداقية الدراسة ونجاحها والذي سيعود بالنفع على شركتكم بالدرجة الأولى، علماً أن كل ما سوف يرد في الاستبانة سيكون موضع تقدير واحترام، وسيستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.  
شاكراً لكم حسن تعاونكم

### أسئلة المعلومات الديموغرافية:

# يرجى اختيار الإجابة المناسبة ممايلي.

➤ الجنس \*

ذكر

أنثى

➤ العمر \*

أقل من 25 عاماً

بين 25 و 35 عاماً

بين 36 و 45 عاماً

أكثر من 46 عاماً

➤ سنوات الخبرة \*

أقل من 5 سنوات

بين 5 و 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

➤ المستوى التعليمي \*

أقل من إجازة جامعية

إجازة جامعية

دراسات عليا

## أسئلة المناخ التنظيمي:

# يرجى الإجابة على الأسئلة التالية باختيار أحد الخيارات: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

- أشعر بالأمان في المنظمة التي أعمل فيها
- يعامل الجميع في المنظمة بشكل متساوٍ بغض النظر عن فرق الجنس والثقافة والانتماء
- يشجع المشرفون العاملين في المنظمة على تطوير أساليب و طرق العمل
- يعرف المشرفون نقاط القوة لدى العاملين و يبلغونهم بها
- أقوم بالتخطيط للمهام والأنشطة التي يتم تكليفها بها بنفسى
- يتوافر لدي كافة الموارد المطلوبة لأداء عملي بفعالية
- من غير المرجح أن يقدم المشرفون نصائح غير مناسبة للعاملين
- يقدم المشرفون الدعم بشكل عادل للعاملين
- يميل الأفراد في المنظمة للتعايش والتعاون مع بعضهم البعض بشكل جيد
- يقدر المشرفون الأعمال الجيدة و يجعلون منها أمثلةً تحتذى
- يشجع المشرفون العاملين على التعلم من أخطائهم ضماناً لعدم تكرارها
- تسود روح الفريق بشكل كبير بين زملائي في العمل
- عندما يتم توبيخ أحد العاملين، فهذا يعني أنه مستحقٌ لذلك الإجراء
- من السهل التحدث مع مشرفي حول المشاكل المتعلقة بالعمل
- يلتزم المشرفون بوعودهم تجاه مرؤوسيهـم
- يفضل العاملون في المنظمة المصالح الشخصية على حساب الآخرين
- يتم إشراكي في عملية وضع معايير قياس الأداء عملي كي تكون العملية شفافةً وعادلةً
- يضع المشرفون أهدافاً منطقيةً لمرؤوسيهـم لإنجازها في أعمالهم
- أستطيع الرجوع إلى مشرفي لطلب المساعدة عند الحاجة بدون تردد
- يتميز التواصل بين الإدارة التي أعمل فيها و الإدارات الأخرى ضمن المنظمة بالفعالية و بروح التعاون لتحقيق أهداف الشركة
- أحصل على التقدير المناسب عندما أقوم بتأدية عملي بشكل جيد
- تتيح لي المنظمة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي
- أشعر بالرضا حيال نظام فترات العمل و الاستراحات و الإجازات التي تحق لي في المنظمة
- أسعى دوماً لكي أكون الأفضل في عملي.

## أسئلة التحفيز:

# يرجى الإجابة على الأسئلة التالية باختيار أحد الخيارات: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

- توفر الشركة ظروف عمل جيدة و مريحة لجميع العاملين
- يقدم التأمين الصحي من قبل المنظمة بشكل جيد ولائق ومرضٍ للجميع
- إمكانية التواصل مع الإدارات العليا هو أمر مهم جداً بالنسبة لي
- أشعر بأن العمل الذي أقوم به ينعكس بشكل جيد عليّ شخصياً
- أشعر بالرضا حيال الدور والمسؤوليات التي يتم تكليفي بها
- إن لنوعية العلاقات غير الرسمية ضمن مجموعات العمل أهمية كبيرة بالنسبة لي
- أشعر بالرضا و التحفيز عند المشاركة في نشاطات المنظمة و مبادراتها الاجتماعية وفعاليتها الرياضية و الترفيهية
- أرى بأن هناك فرصاً للتطور في المنظمة
- هدفي الأساسي هو التطور الذاتي وأن يتم تسليط الضوء على عملي و مهاراتي

## كيف تقيّم أثر كل عنصرٍ من العناصر التالية على قرارك في الاستمرار مع MTN سوريا؟

# يرجى الإجابة على الأسئلة التالية باختيار أحد الخيارات التالية (مهم جداً، مهم، محايد، غير مهم، غير مهم نهائياً).

- الأجور والتعويضات
- حب العمل والاستمتاع أثناء القيام به
- المرونة في ساعات العمل
- صورة الشركة و سمعتها في السوق المحلية
- إمكانية اكتساب معارف و علاقات جديدة مع أشخاصٍ جدد ( موظفين أو زبائن)
- مدى قرب العمل من مكان الإقامة و سهولة الوصول إليه
- وجود شخصٍ من أفراد العائلة أو الأقارب يعمل في المنظمة
- لدي فرصة للترقية وأن أصبح مديراً في المجال الذي أعمل فيه
- من الصعب إيجاد وظيفة مناسبة في مكان آخر

## كيف تقيّم أثر كل عنصر من العناصر التالية على مدى استعدادك لتأدية المهام الموكلة إليك في عملك بالشكل الأمثل؟

# يرجى الإجابة على الأسئلة التالية باختيار أحد الخيارات التالية (مهم جداً، مهم، حيادي، غير مهم، غير مهم نهائياً).

- الأجرور و التعويضات
- الأمان الوظيفي
- حب العمل والاستمتاع أثناء القيام به
- المرونة في ساعات العمل
- مناخ بيئة العمل
- فرص التطور و الترقية
- التدريب و التطوير
- التمكين والدعم من قبل الإدارة
- وجودك ضمن فريق عمل فعّال
- وجود جو من الولاء بين الموظفين أنفسهم و للشركة بشكل عام

نهاية الاستبانة

مع جزيل الشكر