

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Larbi Tebessi University - Tebessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

## مذكرة ماستر تحت عنوان

# الحوافز المعنوية وتمكين المورد البشري دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار - تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة االماستر L.M.D

إشراف الأستاذ  
• مكلاتي فاطمة الزهراء

من إعداد الطالبتين  
• سوامية كوثر  
• مناصرة حدة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صوالحية منير	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
مكلاتي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
صولة فيروز	أستاذ محاضر -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022

# شكر و عرفان

نتقدم بجزيل الشكر ووافر العرفان إلى الأستاذة الدكتورة القديرة مولاتي  
فاطمة الزمراء لقبولها لإشرافه على مذكرتنا والمساعدة التي قدمتها لنا  
والتوجيهات الجليلة التي أنارت دربنا في إنجاز هذه الدراسة فلكي منا  
أستاذتنا الفاضلة فائق عبارات الشكر والتقدير والاحترام.

وفي الأخير نتوجه بالشكر والعرفان إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب  
أو بعيد.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و على الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم ،

و على آله و صحبه الميامين ، و من تبعهم لإحسان إلى يوم الدين

إلى من لو تحذر نفسها في تربيتي - أمي الحنون

إلى من تهتقت يداه في سبيل رعايتي - أبي الصبور

إلى من لم يبخل علي ولو بأمواله - أستاذتي الكريمة

إلى من هم إنطلاقة الماضي و عمون الحاضر و سندي المستقبل العز و الساعد أخي و أخواتي

إلى إخوتي و رفقاء دربي الذين أثبتوا أن الأخوة ليست فقط في الرحم و زملاء الدراسة أرفع لكم

إهدائي حبا و رفعا و كرامة و إلى من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبه قلبي

ونسيهم قلبي .

أرجوا أن يكون بحثنا هذا خالصا لوجه الله و أن تكون فيه الفائدة،

و أن يغفر لنا ذلاتنا فيه و يثبتنا على ما وفقنا إليه و يعلمنا

و يكتبنا مع طلبة العلم اتباعا لسنة نبيه الكريم عليه أفضل الصلاة و السلام .



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و صلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم ،

و على آله و صحبه الميامين ، و من تبعهم لإحسان إلى يوم الدين

إلى من لم تدخر نفسها في تربيتي - أمي الحنون رحمة الله عليها

إلى من تشقت يداه في سبيل رعايتي - أبي الصبور رحمة الله عليه

إلى من لم يبذل علي ولو بأثمولة - أستاذتي الكريمة

إلى من هم إنطلاقة الماضي و محون الحاضر و سندي المستقبل العبد و الساعد أخي و أخواتي

إلى إخوتي و رفقاء دربي الذين أثبتوا أن الأخوة ليست فقط في الرحم و زملاء الدراسة أرفع لكم

إهدائي حبا و رفعا و كرامة و إلى من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي

ونسيمهم قلبي .

أرجوا أن يكون بحثنا هذا خالصا لوجه الله و أن تكون فيه الفائدة،

و أن يغفر لنا ذلاتنا فيه و يثبتنا على ما وفقنا إليه و يعلمنا

و يكتبنا مع طلبة العلم اتباعا لسنة نبيه الكريم عليه أفضل الصلاة و السلام



# الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
/	شكر وعرافان
/	إهداء
/	الفهرس العام
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة</b>	
03	أولا: الإشكالية
04	ثانيا: الفرضيات
04	ثالثا: أسباب إختيار الموضوع
05	رابعا: أهمية الدراسة
05	خامسا: أهداف الدراسة
06	سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة
09	سابعا: الدراسات السابقة
25	ثامنا: لمقاربة النظرية للدراسة
28	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الحوافز المعنوية</b>	
30	تمهيد
31	أولا: التطور التاريخي للحوافز
33	ثانيا: أنواع الحوافز
44	ثالثا: شروط فعالة الحوافز المعنوية
44	رابعا: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز المعنوية
45	خامسا: أهداف الحوافز المعنوية

46	سادسا: أهمية الحوافز المعنوية
47	سابعا: أساليب التحفيز
50	ثامنا: مبادئ التحفيز
52	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: التمكين</b>	
54	<b>تمهيد</b>
55	أولا - أهمية وأهداف التمكين
57	ثانيا: مبادئ التمكين
58	ثالثا: آليات التمكين
62	رابعا: أساليب التمكين
63	خامسا: أبعاد التمكين
65	سادسا: مستويات التمكين
66	سابعا: النظريات المفسرة للتمكين
72	ثامنا : معيقات التمكين
73	خلاصة
<b>الفصل الرابع: مجالات الدراسة</b>	
75	<b>تمهيد</b>
76	أولا: مجالات الدراسة
76	1- المجال المكاني
77	2- المجال الزمني
78	ثانيا : منهج الدراسة
78	ثالثا : مجتمع البحث
79	رابعا : أدوات جمع البيانات
80	خامسا: الأساليب الاحصائية

81	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b>	
83	تمهيد
84	أولا : عرض وتحليل بيانات الدراسة
111	ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
116	ثالثا : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
118	رابعا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات
119	رابعا : استنتاج عام
122	خاتمة
124	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق



الرقم	الجدول	الصفحة
01	أسماء الاساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستثمار	80
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	84
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	85
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	86
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	87
06	يمثل إجابات أفراد العينة حسب أساليب التحفيز في المؤسسة	88
07	يمثل إجابات أفراد العينة حسب الإشتراك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة	89
08	يمثل إجابات أفراد العينة حسب أهمية المشاركة في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة	90
09	يمثل إجابات أفراد العينة حسب حرية المشاركة في اتخاذ القرارات	91
10	يمثل إجابات أفراد العينة حسب مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الأهداف	91
11	يمثل إجابات أفراد العينة حسب الحصول على الترقية أثناء العمل	92
12	يمثل إجابات أفراد العينة حسب مرات الترقية	93
13	يمثل إجابات أفراد العينة حسب نوع الترقية	93
14	يمثل إجابات أفراد العينة حسب أساس منح الترقية في المؤسسة	94
15	يمثل إجابات أفراد العينة حسب مساهمة امتيازات الترقية على استقرارك في عملك	94
16	يمثل إجابات أفراد العينة حسب تنظيم المؤسسة دورات تكوينية	95
17	يمثل إجابات أفراد العينة حسب مكان تنظيم الدورات التكوينية	96

96	يمثل إجابات أفراد العينة حسب نظام التدريب وعلاقته بالترقية	18
97	يمثل إجابات أفراد العينة حسب التقدير والإعتراف بالجهود المبذولة من طرف المؤسسة	19
98	يمثل إجابات أفراد العينة حسب تقديم المؤسسة خدمات إجتماعية للعمال	20
99	يمثل إجابات أفراد العينة حسب الإستفادة من الخدمات المقدمة	21
99	يمثل إجابات أفراد العينة حسب مساهمة الخدمات المقدمة في زيادة مثابرتك في الأداء	22
100	يمثل إجابات أفراد العينة حسب نوعية الخدمات الإجتماعية لكم	23
101	يمثل إجابات أفراد العينة حسب تقديم المؤسسة علاوات إجتماعية عن الزوجة والأولاد	24
101	يمثل إجابات أفراد العينة حسب تقديم منح خاصة من طرف المؤسسة إذا احتاج ذلك	25
102	يمثل إجابات أفراد العينة حسب نوع المنح بالنسبة للذين أجابوا بنعم	26
103	يمثل إجابات أفراد العينة حسب تقديم مؤسستكم خدمات لكم أثناء المناسبات	27
104	يمثل إجابات أفراد العينة حسب نوعها في حالة الإجابة بنعم	28
105	يمثل إجابات أفراد العينة حسب الرضا عن الخدمات المقدمة لك من طرف المؤسسة	29
106	يمثل إجابات أفراد العينة حسب الحوافز المقدمة لك من طرف مؤسستك	30
107	يمثل إجابات أفراد العينة حسب الحوافز المعنوية الممنوحة من قبل المؤسسة	31
108	يمثل إجابات أفراد العينة حسب الحوافز المعنوية الممنوحة من قبل المؤسسة	32
109	يمثل إجابات أفراد العينة حسب الحوافز المعنوية الممنوحة من قبل المؤسسة	33

الصفحة	الشكل	الرقم
68	هرم ماسلو للإحتياجات	01
84	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	02
85	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	03
86	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
87	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	05

# الفهرس العام

## مقدمة:

تعتبر الحوافز المعنوية وتمكين المورد البشري من أهم المواضيع المطروحة التي جلبت إنتباه الكثير من الباحثين في العلوم الإدارية وذلك بما يحتويه الحوافز المعنوية من مجالات (ترقية، تكوين تدريب، المشاركة في إتخاذ القرارات والعلاقات الإجتماعية وغيرها) تمس إمكانيات العمال وأهداف المؤسسة فهي ممارسة ووسيلة لتحقيق النتائج التي تقاس على أساسها الأعمال وتطورها كما تتميز المنظمة بكفاءة الأداء وتحقيق تمكين العاملين وكذا كسب ولائهم وزيادة إنتمائهم للمنظمة، ومن أجل نجاح هذا البحث والإجابة عن الإشكالية، تم تقسيمه إلى 05 فصول حسب الخطة البحثية التالية:

**الفصل الأول:** بعنوان "الإطار العام للدراسة" الذي تم فيه تحديد الإشكالية وفرضيات البحث والتعرف على أهداف وأهمية البحث وأسباب اختيار الموضوع، وتحديد مفاهيم الدراسة وعرض الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** بعنوان "الجانب النظري للدراسة" الذي يشمل الحوافز الذي تم التطرق فيه إلى التطور التاريخي للحوافز، أنواع الحوافز وشروط إنجاح عملية التحفيز، أهداف وأهمية الحوافز، أساليب ومبادئ التحفيز.

**الفصل الثالث:** يشمل التمكين الذي تم التطرق فيه إلى أهمية وأهداف التمكين مبادئ التمكين آليات وخطوات التمكين، أساليب وأبعاد التمكين، مستويات التمكين، نظريات ومعوقات التمكين.

**الفصل الرابع:** الجانب المنهجي للدراسة وتم التعرض من خلاله إلى مجالات الدراسة، المجال المكاني والمجال الزماني ثم المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وأساليب تحليل النتائج.

**أما الفصل الخامس:** والأخير جاء بعنوان 'عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث' تم التعرض فيه الى عرض وتحليل النتائج ومناقشة البحث في ضوء الفرضيات ثم مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

# الفصل الأول:

## الإطار النظري والتصورى للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: المقاربة النظرية للدراسة

خلاصة

## أولاً: الإشكالية:

تهتم المؤسسات مهما كان نوعها سواء الخدماتية أو الصناعية وغيرها بالمواد البشري اهتمام بالغ الأهمية، وهذا من خلال البحث عن كل العوامل التي تؤثر في كفاءة وتمكينه ومنه في القدرة الإنتاجية لذلك نجد أن قادة المؤسسات يعملون جاهدين على توفير واستقطاب المورد البشري الكفاء والفعال.

وعليه نجد أنه لتمكين هذا المورد البشري لابد من وجود دوافع قوي يدفعه للعمل والعطاء أكثر في منصب عمله وكل حسب رتبته وتخصصه، لذلك نجد أن كفاءة العامل تتوقف على عاملين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه وتشمل القدرة على العمل كل ما يملكه العامل من مهارات ومعارف وقدرات عملية وعقلية وحتى جسدية، بالإضافة إلى استعداداه الشخصي للقيام وتحمل أعبائه، أما للرغبة في العمل فهي تتمثل في التحضير الذي يدفعه في الاتجاه الصحيح حتى يستطيع أن يؤدي واجبه ويحقق أهدافه وأهداف المؤسسة.

وتتمثل عملية التحضير في العوامل الخارجية التي تشجعه على زيادة مهاراته وأدائه وبالتالي تمكينه الوظيفي.

فحسب ماسلو يحتاج الإنسان أو المورد البشري إلى أن يشعر بقيمته أو ما يسميه بتقدير الذات، وان يحس بوجوده كعضوا قويا محترما والتأثير في جماعته وأنه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته ويشعر كذلك بأن له رسالة في الحياة وهو في ذلك يسعى إلى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته وقدراته وهو مما يزيد من مقدرته الإبداعية والإبتكارية وزيادة دافعيته للعمل.

وهذا ما وصل إليه إلتون مايو من خلال تجاربه الشهيرة حول العمال، أين وجد أن للحوافز دور مهم في دافعية العمال نحو العمل وليس الحوافز المادية فقط بل حتى الحوافز المعنوية، التي كان لها الأثر الإيجابي على نفسية العمال ودافعيتهم نحو الإنجاز ويظهر ذلك بوضوح من خلال المدح، والإشادة والتكريم بكل السلوكيات والأعمال التي يقومون بها هذا ما يترك فيهم الأثر الجيد على نفسيتهم وعلى أدائهم الوظيفي، وبالتالي ويظهر التمكين لدى المورد البشري من خلال إتمام وإنجاز الأعمال والوظائف المسندة لهم بطريقة جيدة

وفعالة وهذا ما يعكس درجة الإشباع الذي يحصل عليه هذا العامل من خلال الحوافز التي تلقاها سواء كانت مادية أو معنوية لما لها من أثر واضح على سلوكيات العمال هذا ما جعلنا نطرح التساؤل المركزي التالي:

• ما علاقة الحوافز المعنوية بتمكين المورد البشري؟

وينفرد عن السؤال المركزي التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تعدد الحوافز المعنوية يؤثر على التمكين المورد البشري؟
2. هل إشباع حاجيات العمال المعنوية يؤثر على تمكين المورد البشري؟

ثانيا: الفرضيات:

1. كلما تعددت الحوافز المعنوية سهل ذلك من تمكين المورد البشري.
2. كلما كان هناك إشباع لحاجيات العمال المعنوية كلما ساعد ذلك من تمكين المورد البشري.

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

إن دراسة هذا الموضوع واِختياره كانت لأسباب ودوافع أدت إلى التطرق إليه أهمها:

- الرغبة الذاتية في معالجة هذا الموضوع وذلك بالتعرف على ما هو جديد واكتشاف المجهول.
- حداثة الموضوع وجدته.
- إن مفهوم الحوافز المعنوية والتمكين من المفاهيم الخاصة المرتبطة بمجال تخصصي في مجال تنظيم وعمل ما أثار انتباهي عند دراسته خلال مسيرتنا لما له من أهمية قصوى للمنظمات الجزائرية في وقتنا الراهن والحاجة إليه.
- والنجاح الذي حققته المنظمات باعتماد الحوافز المعنوية.
- أهمية الحوافز المعنوية في نجاح أو فشل أي منظمة وأثرهم على تحقيق تمكين المورد البشري.



- اتساع موضوع الدراسة مما دفعنا إلى التعرف أكثر وزيادة الخبرة وتزويد الموظفين من معلومات جديدة.
- ولوج العديد من المؤسسات إلى استخدام الحوافز المعنوية ومنها المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية تبسة.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول الحوافز المعنوية وتمكين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية وهذا بالرغم من تزايد الدراسات المشابهة في الآونة الأخيرة حول هذا الموضوع إلا أن النتائج كانت متباينة ومختلفة وهذا يرجع أساساً لظروف وبيئة كل منظمة ومجال نشاطها وأهدافها.

#### ➤ من الناحية العلمية:

- محاولة التعرف على طبيعة ونوعية الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين.
- محاولة إستطلاع مستوى تمكين العاملين في مجال عملهم بصفة خاصة.
- التعرف على السلوك الإجتماعي لفئة معينة من المجتمع والمتمثلة في العاملين في مجال هام هو المجال الصناعي وتأثير الحوافز سلوكهم واستقرارهم وعلاقتهم واشبع رغباتهم والنفسية والاجتماعية وبالتالي التأثير على أدائهم وتمكينهم بعملهم.
- ومن الناحية العملية تكمن أهمية هذه الدراسة في:
- محاولة الباحث التعرف ميدانياً على متغيرات العمل الإداري امبريقياً.
- امل الباحث ان تسهم نتائج هذه الدراسة في تمكين العاملين في المؤسسة.
- محاولة الرفع من الروح المعنوية وتمكين العاملين (المورد البشري) وبالتالي التقليل من الاستياء وهذا مما ينعكس ايجاباً على تحسين الاداء المؤسسي.

#### خامساً: أهداف الدراسة:

- إن الأهداف عبارة عن انعكاس للتساؤلات في جميع الدراسات وأن لكل بحث علمي أهداف مسطرة يسعى إلى تحقيقها من خلال النتائج المتحصل عليها في نهاية الدراسة.
- 1- محاولة التعرف على تعدد الحوافز المعنوية سهل ذلك من تمكين المورد البشري.

2-الكشف عن إشباع لحاجيات العمال المعنوية ساعد ذلك من تمكين المورد البشري.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

### 1. الحوافز:

أ. لغة: نقول حفز حفزا حثه وحركه ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما (تحفز - تهيأ للمضي فيه)<sup>1</sup>.

### ب. إصطلاحا:

تعرف الحوافز على أنها "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم"<sup>2</sup>.

أي أن الإدارة تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف وبأقل وقت ممكن، وهذا لا يكون إلا بتحسين أداء العامل ورفع كفاءته وتحسينها عن طريق توفير مجموعة من العوامل المادية والمعنوية وتهيئة ظروف العمل الملائمة.

وكما تعرف كذلك بأنها " مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها"<sup>3</sup>.

أي أن الإدارة تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات العمال وذلك لإخراج وتحريك الطاقة الكاملة للعمال وزيادة الكفاءة في إنجاز العمل وبالتالي زيادة الإنتاج وهو الهدف الأسمى والأهم للمنظمة.

<sup>1</sup> - المنجد في اللغة والإعلام، دار المشر العربي، الطبعة 38، بيروت، 2000، ص3.

<sup>2</sup> - سيل أرسلان: الحوافر في قوانين العاملين والقطاع العالم، دار النهضة مصر، 1979 ص 20.

<sup>3</sup> - خيرى خليل الجملي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 122.

ويعرفها عادل الجودة بأنها " مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً"<sup>1</sup>.

ويذهب أحمد ماهر في تعريف الحافر " بأنه العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه كقيمة للوظيفة التي يشغلها"<sup>2</sup>.

أما علي السلمي فيعرف الحوافز على أنها " شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسائل الإشباع حاجاته التي يشعر بها"<sup>3</sup>. في حين يعرف صلاح الشنواني الحوافز بأنها " مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم إلى سلوك معين"<sup>4</sup>.

وفي السياق نفسه يضيف محمد عبد الفتاح ياغي أن الحوافز هي " كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه واستثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد، أو الابتعاد عن فعل معين وذلك بعرض اشباع حاجاته أو تجنب ضرر ما حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى ادائها"<sup>5</sup>.

وعلى ضوء التعاريف السابقة نستطيع صياغة التعريف الإجرائي التالي:

"الحوافز هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل والتميز في الأداء ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها، وهي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية سواء المادية منها كالأجور

1 - عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية الإدارية، دمشق، 2000، ص 14.

2 - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1985، ص 56.

3 - علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص 214.

4 - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار الجامعات المصرية، القاهرة، ص 420.

5 - محمد عبد الفتاح باهي، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإداري، مكتبة دار زمول للنشر والتوزيع، جدة،

1993، ص 510.

والمكافآت والخدمات الاجتماعية وغيرها، أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، التي تمنح للعاملين في المؤسسة".

## 2. التمكين:

أ. لغة: هو منح السلطة والقوة الشرعية أو القانونية.

ب. إصطلاحاً: تعددت آراء تعاريف التمكين بحيث أنه:

• عرفه ( مورال ومورديث ) بأنعم العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما لتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي<sup>1</sup>.

• كما عرف بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة<sup>2</sup>.

ومما سبق يمكن القول أن التمكين هو إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم لإتخاذ القرار بمعناه الواسع.

3. مفهوم المورد البشري: يعرفه (SIKULA.A) بأنه استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتصنيف، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيراً بحوث الأفراد<sup>3</sup>.

4. مفهوم المؤسسة: هي نظام اجتماعي نسبي وإطار تنسيقي وعقلاني بين مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتوجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظمهم علاقات بهيكلية محددة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - مازن عبد العزيز: التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، دار الراية للنشر والتوزيع، 2006 م، ص 20.

<sup>2</sup> - صفاء جواد عبد الحسين: الإداري على الرضاء الوظيفي، مصر، مكتبة المنصورة، 2013 م، ص 2.

<sup>3</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، د ط، 2002، ص 16.

<sup>4</sup> - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 1993، ص: 24

## سابعاً: الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي باحث لأنها توفر الكثير من المعلومات إبتداءً من الإطار النظري مروراً لمناهج الدراسة وقوفاً عند أهم ومختلف الصعوبات التي تعترض البحث، كما أن الدراسات السابقة يمكن أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى، تعتبر تلك النتائج في مجالات زمانية ومكانية مغايرة وتشكل في مجموعها تراكمًا معرفيًا يفيد البحث العلمي عموماً.

لهذا سنحاول التطرق في لبعض الدراسات التي سبقت موضوعنا وتم عرضها في ما

يلي:

## 1. الدراسات المحلية:

## الدراسة الأولى:

- دراسة بوترة موسى بعنوان "دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بنقاوس-باتنة- رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنمية جامعة تبسة، السنة الجامعية: 2011-2012<sup>1</sup> منطلق من الإشكالية: إلى أي حد يؤثر نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية الاستشفائية؟

كما اعتمد على الفرضيات التالية:

- إشباع الحاجات الأساسية للأفراد العاملين يكفي لتطور وتنمية طاقاتهم ومهاراتهم في العمل.

- الحوافز والمكافآت المقدمة للمستخدمين بالمؤسسات الاستشفائية.

## المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة.

<sup>1</sup> - دراسة بوترة موسى، دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بنقاوس-باتنة- رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنمية، جامعة تبسة، السنة الجامعية، 2011-2012.

## عينة الدراسة:

اعتمد الباحث على العينة الطبقية بطريقة مقصودة وقد تم اختيار العينة البحث على أساس فئتين هما:

- فئة الأطباء

- فئة الشبه طبيين

## 1. جمع الدراسة:

لقد استخدم الباحث الأدوات التالية:

الملاحظة، المقابلة، صحيفة الاستبيان، الوثائق والسجلات

## نتائج الدراسة:

الحوافز والمكافآت المقدمة للمستخدمين تؤثر على سلوكهم وأدائهم في العمل بخصوص هذه الفرضية يؤكد البحث قبولها بصورة نسبية حيث تبين من خلال نتائج البحث الميداني أن نظام الحوافز له تأثير جوهري على أداء العاملين بالمستشفى ومن المؤشرات الإيجابية على ذلك أن أغلبية أفراد العينة على دراية بالحوافز والمكافآت المقدمة بالمستشفى كما أن الترقية والتدريب وتقديم الخدمات الاجتماعية والترفيهية تعد من الحوافز التي لا تقل تأثيراً، فهي تعتبر حقا للعاملين، ومن خلال دراسته وجد أن المستشفى يولي اهتماما لهذا النوع من الحوافز ولو كان ذلك بصفة متفاوتة وهذا ما عرضناه في الترقية بلغ 55 عاملا هي نسبة عالية وقد تبين أن معظم الترقيات تمت في الدرجات والمناصب ويقابل هذا النوع من الترقية زيادة في الأجر، كما أن للخدمات دورا كبيرا لأنها تخلق جوا نفسيا ملائما للعامل من خلال توفيرها.

## الدراسة الثانية:

- دراسة الطاهر الوافي بعنوان "التحفيز وأداء الممرضين" دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية- عاليا صالح- بمدينة تبسة رسالة ماجستير، في علم

الاجتماع، جامعة قسنطينة "02" السنة الجامعية 2012-2013<sup>1</sup> منطلق من التساؤل المركزي التالي:

ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للمرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟ ويتفرع من السؤال المركزي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما علاقة الحوافز المادية (الأجر، المكافآت والخدمات الاجتماعية) بمستوى أداء الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

- ما علاقة الحوافز المعنوية (الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار والتدريب بمستوى رضا الممرضين واستقرارهم؟

كما اعتمد على الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية:**

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة ومستوى أداء الممرضين والتي اشتقت منها الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

1. تؤدي الحوافز المادية (الأجر، المكافآت والخدمات الاجتماعية) إلى زيادة مستوى الأداء لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

2. تساهم الحوافز المعنوية (الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار والتدريب في رفع مستوى رضا الممرضين واستقرارهم.

**المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:** اعتمد المنهج الوصفي

**عينة الدراسة:** عينة طبقية عشوائية

**أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)**

الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات.

<sup>1</sup> - دراسة الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية- عاليا صالح- بمدينة تبسة رسالة ماجستير، في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة "02" السنة الجامعية 2012-2013.

## نتائج الدراسة:

## النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

تؤدي الحوافز المادية (الأجر المكافآت، الخدمات الاجتماعية) إلى زيادة مستوى الأداء بالنظر إلى البيانات المتعلقة بهذه الفرضية خاصة فيما يتعلق بالأجر، فإن المرضى بالمؤسسة الاستشفائية العمومية يعيشون ظروفًا غير مريحة نظرًا لانخفاض أجورهم وعدم كفايتها لمتطلباتهم اليومية وهذا ما تقدره نسبة 61,84% من المبحوثين بالإضافة إلى عدم مواكبتها لأسعار السوق، والتي مع الجهد المبذول في العمل حيث عبرت نسبة 92.30% من المبحوثين الشيء الذي يجعلهم عاجزين عن تلبية حاجيات أسرهم، وبالتالي انخفاض مستوى معيشتهم تدريجيًا أما التزايد المستمر لأسعار السوق وارتفاع نفقات المعيشة إن هذه الوضعية ناتجة عن عدم وجود نظام مرن للأجور والمكافآت يراعي الأعباء الوظيفية ومتطلبات الحياة اليومية للمرضى والعمل بصفة عامة وهذا راجع إلى المركزية الشديدة لنظام الأجور في القطاع العمومي بصفة عامة قطاع الصحة العمومية بصفة خاصة

- كما أن نظام المكافآت غير فعال ولا يستجيب لتطلعات العاملين في القطاع الصحي العمومي.
- إن المكافآت تشبع الحاجات النفسية والمادية للمرضى وبالتالي تساهم في رفع معنوياتهم داخل المؤسسة إضافة إلى أنه كلما كانت المكافآت موضوعية زادت ثقة المرضى بمؤسستهم وساهمت بشكل مباشر في مضاعفة مجهوداتهم وبالتالي رفع مستوى الأداء في العمل.
- مما سبق يمكن الإجابة على التساؤل الفرعي الأول حول علاقة الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، الخدمات الاجتماعية) بأداء المرضى في المؤسسة العمومية الاستشفائية على الشكل التالي:

لقد ثبت من خلال تحليل البيانات الخاصة بالأجر والمكافآت والخدمات الاجتماعية إن لهذه الحوافز المادية علاقة كبيرة بأداء المرضى.



- فانخفاض الأجور في المؤسسة الصحية العمومية وعدم فعالية نظام المكافآت والذي لا يستجيب لتطلعات الممرضين هذه الوضعية أدت إلى انخفاض دافعتهم للعمل وكثرة التغيّبات والاحتجاجات وأحيانا الإضرابات مم انعكس على أدائهم للعمل سلبا.

### النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

تساهم الحوافز المعنوية المشاركة في اتخاذ القرار . الترقية، التدريب في زيادة الشعور بالرضى والاستقرار .

يتضح من خلال الدراسة الميدانية أنها تلعب دورا هاما في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة وزيادة مستوى الشعور بالرضى لدى الممرضين فعلمنا تحصل الممرض على هذه الحوافز المعنوية كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل وبخلف لديه الرضى عن الوظيفة مما يدفعه لزيادة إنتاجيته وتحسن أدائه في العمل وهذا بمشاركة الممرضين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أن المشاركة في اتخاذ القرار ترفع مستوى الرضا والاستقرار لديهم كما أن الاختلال في نظام الترقية يولد الإحباط وعدم استقرار الممرضين في عملهم عن عدم رضاهم عن كيفية تطبيق نظام الترقية العاملين على أنه غير عادل مما سبق يمكن الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني ما علاقة الحوافز المعنوية المشاركة في اتخاذ القرارات الترقية، التدريب بالرضا والاستقرار على النحو التالي:

- إن عدم اهتمام المؤسسة الصحية بعملية التدريب أثر بدوره على كفاءة العاملين وبالتالي انعكس سلبا على مردوديتهم في العمل واستقرارهم فيهن وذلك ما تشير إليه معطيات كما أن بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرار حيث تبين أن مركزية القرار تؤثر بصفة سلبية على أداء الممرضين وتعد من طموحهم في الوصول إلى مستويات متميزة من الآراء.

### نتائج الدراسة على ضوء الفرضية العامة:

يتضح من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيتين الجزئيتين أن الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموجودة تحقق الفرضية العامة وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية ونشر الثقة عن طريق المشاركة

في القرارات المصيرية التي تتحكم في مصير الممرضين سواء ما تعلق بعملهم اليومي أو المرتبطة بمسارهم الوظيفي بصفة عامة وتوفير حق مناسب للتعبير وإبداء الرأي في مختلف القضايا المصيرية للمؤسسة.<sup>1</sup>

### الدراسة الثالثة:

- دراسة مرزوق سارة رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2017 بعنوان دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة<sup>2</sup>.

انطلق الباحث من خلال إشكالية الدراسة بصياغة التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير تمكين الموظفين على مستوى اندماجهم في الوظيفة؟ وتتبع من السؤال الرئيسي عدة تساؤلات فرعية، هي

1. ما مستوى التمكين في مجمع عموري من وجهة نظر الموظفين فيها؟
2. ما مستوى اندماج الموظفين بالمجمع مع وظائفهم من وجهة نظر الموظفين فيها؟
3. ما أثر أبعاد التمكين المقترحة في مستوى اندماج الموظفين بوظائفهم في المجمع المدروس؟

كما اعتمد على الفرضيات الدراسة وهي الفرضية الرئيسية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين بأبعاده المقترحة على مستوى الاندماج الوظيفي بمجمع عموري بسرعة عند مستوى دلالة ( $a > 0.05$ )

<sup>1</sup> - الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين " دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العليا صالح - بمدينة تبسة -، رسالة ماجستير في علم اجتماع، جامعة قسنطينة "02"، 2013/2012.

<sup>2</sup> - مرزوق سارة، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة - دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، 2017.

## أداة البحث:

استخدم الباحث الاستبيان كأداة للبحث حيث جزء إلى قسمين أساسيين الأول تعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين والقسم الثاني احتوى على 38 سؤال موزعين على محورين أساسيين كل محور يتعلق بمتغير الدراسة بعد توزيعها على عينة البحث ثم استرجاع 37 استبيان صالح للدراسة والتقييم حيث اعتمد على مقياس ليكرت الثلاثي، وصدق وثبات الاستبيان.

## نتائج الدراسة:

توصل الباحث في نهاية بحثه للنتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية معنوية بين التمكين واندماج الموظفين في المجمع المبحوث مما يؤكد على توجه المجمع نحو تطبيق المحاور التي يتضمنها التمكين.
- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على مستوى اندماجهم بوظائفهم في المجمع المبحوث أي يسمح توفير المجمع للموظفين أساليب وأدوات التمكين برفع مستوى شعورهم بالاندماج في وظائفهم.

## الاقتراحات:

- توفير مصلحة مختصة بتتبع ودعم عملية اندماج الموظف في وظيفته
- تخصيص إستراتيجية معدة مسبقا وواضحة المعالم تخص تمكين الموظفين من جهة وأهم المداخل التي تحقق اندماجهم بوظائفهم من جهة أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مرزوق سارة وبوعشبة مبارك، "أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين" دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة "02"، 2017.

الدراسة الرابعة:

- دراسة كرمية توفيق بعنوان "تمكين العاملين" دراسة حالة لشركة الاسمنت بسور الغزلان - SCSEG - رسالة ما جستير جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2008/2007 منطلق من الإشكالية أو التساؤل الرئيسي التالي: هل مزيدا من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري؟ ولكن بشروط لابد من توافرها.

من السؤال الرئيسي تتبثق عدة تساؤلات تتمثل في:

1. هل فكر التمكين ظهر بشكل مفاجئ؟ أو تطور بالتدرج التاريخي للفكر الإداري؟
2. ما هو تعريف القيادة وعلاقتها بالتمكين؟
3. ماهو المدير؟ وما مكانته في المؤسسة؟
4. هل التمكين أسلوب تحفيزي يستخدمه المدير لمروؤسه لحقهم على العمل أكثر ويحصل منهم على أقصى كفاية إنتاجية ممكنة؟
5. هل التمكين أصبح ضرورة للمنظمات؟
6. هل يجب توفر مناخ مناسب لنجاح التمكين؟
7. هل تمكين العاملين يساهم في الحفاظ على الأفراد وزيادة مردوديتهم؟ ويعطي لهم الولاء والانتماء للمنظمة؟

فرضيات البحث:

1. القائد الحقيقي هو من يكسب ثقة المرؤوسين من خلال تمكينهم؟
2. التمكين مكون هام في الفعالية التنظيمية والإدارية
3. تمكين العاملين يعطي لهم المزيد من المسؤوليات والسلطات وأصبحت المناداة بهذا خطوة لا مفر منها للحفاظ على بقاء المنظمة واستمرارها.
4. التمكين يمكن أن يلعب دورا حيويا في تطور مجموعة العمل والحفاظ عليها.
5. مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان تسعى لتحسين أدائها باستمرار اعتمادا على نتائج تقييمية، وللمورد البشرية دور فعال في ذلك وان تطبيق التمكين يعطي لها ميزة تنافسية أكثر.

**المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:**

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وكذلك أسلوب دراسة الحالة. عينة الدراسة: عينة عشوائية، تم التركيز في هذه العينة على الإطارات الموجودة على مستوى المؤسسة وعدد الإطارات في المؤسسة.

**أدوات جمع البيانات:** اعتمد الباحث على المقابلة المباشرة والملاحظة والاستبيان. **نتائج الدراسة:** إن برامج التمكين لم تساهم في تحسين أرباح المؤسسات أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تزيد وتنمي تحقيق أهداف المنظمة.

إن التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في الوقت المتأخر في الوقت القريب مما يعني أن التمكين هو ناتج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه النظريات المختلفة.

- إن للقيادة دور مهم في مواجهة التحديات وفي إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات ولها القرار والدعم والتحفيز والتشجيع من أجل التغيير والتطوير.<sup>1</sup>

**المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي:

**عينة الدراسة:** استخدم العينة العشوائية الطبقية

**أداة الدراسة:** اعتمد على الاستبانة

**نتائج الدراسة:**

- بينت النتائج أنه يسود التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام وأن السياسات والتوجيهات في الإدارات العليا للشركة تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاونية بين موظفيها وتشجيع على

<sup>1</sup> - كرمية توفيق: " تمكين العاملين" دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان -SCSEG - ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007-2008.

تتمية وتهيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد من خلال الاهتمام بالنواحي الاجتماعية لموظفيها "لأنها لا تتيح لموظفيها فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت وأداء الموظفين.

**التوصيات:** بناء على نتائج الدراسة ثم الخروج بالتوصيات التالية:

- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين (الرسمية وغير الرسمية) وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الشركة.

- ضرورة ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخططة.<sup>1</sup>

**الدراسات العربية:**

**الدراسة الأولى:**

دراسة أفراح خضير عبد الرضا الغانمي بعنوان "تأثير إستراتيجية تمكّن الموارد البشرية في تحقيق الآراء المتميز"، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء سنة 2015، حيث انطلق الباحث من مشكلة الدراسة "يؤدي تحسين أداء العاملين في القطاع الحزمي دورا أساسيا في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المطلوبة التي يمكن تحقيقها من خلال الموارد البشرية مع امتلاك القرارات والمهارات التي تعد الثروة الحقيقية التي يمتلكها القطاع الحزمي فتكمن العاملين هو أداة فاعلة لتطوير الأداء وتحسينه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ومن هنا فان مشكلة الدراسة تجسدت في التساؤلات التالية:

1- هل يدرك العاملون في المنظمات أبعاد إستراتيجية التمكين والأداء المتميز؟

<sup>1</sup>- نادر حامد عبد الرزاق: أبو شرح " تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي" في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير جامعة الأزهر - بغزة- السنة الجامعية، 2010.

- 2- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التمكين والأداء المتميز؟
- 3- ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد إستراتيجية التمكين والأداء المتميز بأبعاده؟
- 4- هل يتأثر الأداء المتميز بأبعاد إستراتيجية التمكين؟
- 5- هل هناك تباين في مستوى تبني المنظمتين لأبعاد إستراتيجية التمكين والأداء المتميز؟

بحيث تمخض عن هذه الأسئلة الفرعية مجموعة فرضيات متمثلة في:

- 1- يدرك العاملون في المنظمتين أهمية أبعاد إستراتيجية التمكين؛
- 2- يدرك العاملون في المنظمتين أهمية أبعاد الأداء المتميز؛
- 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التمكين والأداء والمتميز؛
- 4- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية في تبين إستراتيجية التمكين والأداء؛
- 5- يوجد تباين ذو دلالة معنوية في تبني المنظمتين إستراتيجية التمكين بأبعادها؛
- 6- يوجد تباين ذو دلالة معنوية في تبني المنظمتين الأداء المتميز بأبعاده.

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على منهج المسحي.

**عينة الدراسة:** جرى اختيار مجمع الدراسة المتمثل بالمديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة الصحة محافظة كربلاء لتحقيق أهداف الدراسة.

**أدوات جمع البيانات:** اعتمد الباحث على استمارة الإستبانة.

**نتائج الدراسة:**

- 1- يمتلك العاملون في دائرة محافظة كربلاء إدراك عالي بأبعاد الأداء المتميز باستثناء عدم رغبة العاملين في التدخل على نحو هادف مع الأشخاص الآخرين لأداء عمل ما وعدم الاعتماد على الفوائد بوصفها حافز للبقاء في الدائرة.
- 2- اهتمام الإدارتين بترسيخ القيم الأخلاقية في العمل من خلال عقد الاجتماعات الدورية لترسيخ الإحساس بممارسة الرقابة الذاتية والقدرة على اتخاذ القرارات وحرية

التصرف السريع لمعالجة الحالات الطارئة لاعتمادهما على سياسات وبرامج وإجراءات واضحة بنسب متقاربة.

3- تشجع الإدارتين للمنظمتين العاملين المترددين أو غير المنفتحين في المنظمة لإبداء آرائهم حول تجريب طرائق أكثر فاعلية ومبتكرة لانجاز عملهم من خلال توافر القدرات والمهارات اللازمة والمكتسبة من الدورات التدريبية ووجود تنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يساعد على إتباع القواعد التنظيمية بشكل واع.<sup>1</sup>

### الدراسة الثانية:

دراسة محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة بعنوان<sup>2</sup>: أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، 2011 حيث وضع الباحثان إشكاليتهما والتي جاءت متضمنة عدة تساؤلات فرعية لهدف معرفة أثر التمكين الإداري في حفز وتعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين والتي تمثلت في:

- 1- ما مستوى التمكين الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؟
- 2- ما مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؟
- 3- ما المعوقات التي تواجه التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؟
- 4- ما أثر أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في (تفويض السلطة، المشاركة في تدريب القرارات وتطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب العاملين وتعليمهم وإثراء العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؟

<sup>1</sup> - أفراح خضير عبد الرضا الغانمي: تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء العراق، 2015.

<sup>2</sup> - محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطراونة: أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، 2011.



5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة؟

#### \*الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة فريق العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإيجاد الثقافة الداعمة للعاملين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتعليم العاملين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإثراء العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

#### \*الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية، ويتفرع عن هذه الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية لمتغير الجنس؛
- 2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية لمتغير العمر؛

- 3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية لمتغير المؤهل العلم؛
- 4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية لمتغير الخبرة الوظيفية؛
- 5- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية لمتغير المستوى الإداري؛
- حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي الذي يتضمن الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستمارة حيث قاما باختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية تناسبية من العاملين في البنوك التجارية الأردنية (3%) من مجمع الدراسة يقدر بـ 391 موظف من مختلف الأقسام والمستويات الإدارية وحيث اعتمد على استخدام المسح المكتبي والحاسوبي واستخدم الأساليب الإحصائية.

## \*نتائج الدراسة:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (تعويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب وتعليم العاملين) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
- 2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الإداري).
- 4- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لأثر العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد ذيب المبيضين محمد أحمد الطراونة: أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلة 38، العدد 2، 2011.

## الدراسة الثالثة:

دراسة عبد الرحمن الوابل بعنوان "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج"،<sup>1</sup> تناولت هذه الدراسة تأثير "الحوافز بمختلف أنواعها على أداء ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج والتي تمكن تلخيصها في التساؤل المركزي التالي:

ما دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج؟

- قد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بحيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع ضباط الأمن العام الذين شاكوا في موسم الحج لعام 1425هـ، والبالغ عددهم 1200 تقريبا، قام الباحث باختيار عينة عشوائية قوامها 25% من مجتمع الدراسة وبذلك فقد بلغت العينة 300 ضابط اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستمارة.

نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال دراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين في موسم الحج.
- درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية.
- وأظهرت أيضا أن الحوافز دورا كبيرا في رفع مستوى الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - دراسة عبد الرحمن الوابل بعنوان "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، 2004.

<sup>2</sup> - الوابل، عبد الرحمن: "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج" رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (قسم العلوم الإدارية) الرياض، السعودية، 2005.

## الدراسة الرابعة:

دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح بعنوان "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي" في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير جامعة الأزهر غزة، السنة الجامعية 2010.<sup>1</sup>

قام الباحث بتقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية وتأثيرها على أداء العاملين ومعرفة السلبيات والايجابيات المرتبطة بالأنظمة والحوافز وكيفية تطويرها منطلق من مشغلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها في محافظة قطاع غزة؟

اعتمد الباحث على الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 a) يبين وجود نظام حوافز فعال ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية. وينبثق من التساؤل الرئيسي السابق للفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 a) يبين وجود نظام حوافز مادية ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 a) يبين وجود نظام حوافز معنوية ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 a) يبين استخدام الشركة للترقيات ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

<sup>1</sup> - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح بعنوان: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي" في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير ،جامعة الأزهر غزة، السنة الجامعية 2010.

- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 a) يبين الإنصاف في منح الحوافز ومكافآت ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- 5- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، للمتغيرات الديموغرافية (الدرجة الوظيفية، الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدائرة).

#### أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابه الدراسات السابقة مع الدراسات الراهنة في المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لجمع البيانات .

كما تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الراهنة في المكان والزمان كما تختلف في كيفية اختيار العينة وتختلف بعض الدراسات في المنهج .

تختلف الدراسات السابقة مع الدراسة الراهنة في التخصص فبعضه متخصصة في علوم إدارة الأعمال والعلوم الإدارية وكذلك العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

#### مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة التي جمعناها حول ”الحوافز المعنوية والتمكين” تم الإستفادة منها في بناء الإشكالية واستفدنا منها في الجانب النظرى ووضع خطة البحث وكذلك تصميم الاستمارة، وكذا الاستفادة من منهج الدراسة .  
و تم الاستفادة منها في تحليل النتائج على ضوءها.

#### ثامنا: المقاربة النظرية للدراسة

ظهرت العديد من المداخل النظرية المفسرة لاهمية التحفيز على الموارد البشرية من مختلف الباحثين و المنظرين في علم الادارة كان أهمها النظرية الكلاسيكية و التي كانت تعتبر العامل كائن إقتصادي يتم تحفيزه على اساس مادي كون هذا الاخير يسعى لزيادة فوائده الاقتصادية غير أن ظهور نظرية العلاقات الإنسانية التي تشير الى أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى تحسين اداء العاملين، بل يجب أن تستعمل حوافز أخرى معنوية حيث تفترض هذه النظرية أنه لا تنحصر حاجات الفرد في الأشياء المادية بل تتعداها إلى حاجات

نفسية واجتماعية كما و أنه بطبيعته نشيط و يحب العمل وطموح، كما أن الافراد يتأثرون في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية، و يزيد اهتمامهم بالعلاقات الاجتماعية بينهم و بين زملائهم.

اعتبر مؤسس هذه النظرية "إبراهام ماسلو" من أكثر النظريات شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث أن التعرف الدقيق على هذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحوافز في المنظمات وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما:

- أن حاجات الفرد مرتبة تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد ووفقا لهرم "ماسلو" الحاجة إلى تحقيق الذات.

- الحاجة إلى التقدير

- الحاجات الاجتماعية

- حاجات الأمن والسلامة

- الحاجات الفسيولوجية

إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

ويلاحظ أن "ماسلو" رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتدرج تلك الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان إذ تتوقف نشاطاته وحيويته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى، والحاجات الفسيولوجية مثل (الطعام والشراب والنوم) فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول أو رضا بالنسبة للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية وإن وصول الإنسان إلى هذه الحاجة هو مطلب يسعى إليه كل فرد فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن، سواء من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله فإن

عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعاً من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلباً على العمل الذي يقوم به، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي يرغب أن يكون محبوباً ويحظى بالتقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتمائه للآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة<sup>1</sup>.

ولقد أوضحت كثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع هذه الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل وبالتالي يؤدي إلى مشكلات من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل، أما حاجات التقدير فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير والتي تعطيه الشعور بالثقة والجدارة وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته، ويساعد على تحقيق الطموحات العليا للفرد في أن يكون الإنسان ما يريد أن يصل إليه وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل علماً بأن الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات، وعلى الإدارة أن تحقق ذلك بتعويض السلطات والصلاحيات وإقامة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف.

لا شك أن نظرية الحاجات تعد مرتكزاً أساسياً في فهم دافعية الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ولقد وضع " ماسلو " في نظريته أن درجات الحاجات الإنسانية وألوية إشباعها تتسم بطابع العمومية والشمول حيث افترض وجودها لدى أي فرد كماً عدم إشباع الحاجة يلعب دوراً في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإلحاحها على الفرد

<sup>1</sup> - عبد العزيز علي حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 282.

## خلاصة:

إن ما تعرضنا إليه سابقا من دراسات ومفاهيم حول الموضوع تدل على أن هذه الدراسة كانت محل إهتمام باحثين ومتخصصين وستبقى محل إهتمام وتقصي من قبل الباحثين المقبلين بإعتبار أن هذا الموضوع أخذ مكانته في التوسع والانتشار في مختلف البيئات التنظيمية وهذا ما يدفعنا في الفصول الموالية إلى تحليل مفاهيم الدراسة وإدراجها من الأطر المعرفية والنظرية للتعلم فيها أكثر.



# الفصل الثاني: الحوافز المعنوية

تمهيد:

أولاً: التطور التاريخي للحوافز

ثانياً: أنواع الحوافز

ثالثاً: شروط فعالية الحوافز المعنوية

رابعاً: العوامل المؤثرة على أنظمة

الحوافز المعنوية

خامساً: أهداف الحوافز المعنوية

سادساً: أهمية الحوافز المعنوية

سابعاً: أساليب التحفيز

ثامناً: مبادئ التحفيز

خلاصة

**تمهيد:**

الحوافز هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع العاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة. كما تعد الحوافز مجموعة من العوامل والمؤشرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين، رغبة في الحصول على النتائج الايجابية المترتبة على هذا السلوك، فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي، والحافز بدوره يترتب عليه إشباع حاجة نفسية أو اجتماعية، وان أنواع الحوافز متعددة فمنها الايجابية ومنها السلبية، فالإيجابية مثل الترقية، زيادة الأجور والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنها السلبية التي تعمل على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات السائدة تفاديا للعقوبة مثل: الإنذار والخصم من الراتب الشهري، كما أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويشجع جهودهم المبدعة ويحد من سلوكياتهم السلبية ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية. وتطرقنا في هذا الفصل إلى التطور التاريخي للحوافز وأهداف وأهمية الحوافز وشروط إنجاح عملية التحفيز وأساليب ومبادئ التحفيز.

## أولاً: التطور التاريخي للحوافز

لقد مر مفهوم الحوافز بمراحل تاريخية أساسية مرافقا بذلك التطور الحاصل في مفهوم تسيير الموارد البشرية والسلوك الإداري داخل التنظيمات ويمكن تقسيم هذه المراحل إلى:<sup>1</sup>

## • المرحلة الأولى:

وتتمثل في المدرسة التقليدية وهي ترى هذه المدرسة أن المؤسسة هي تنظيم مغلق لا تأثير للخارج عليه ولا يتبادل معه أي طاقة، حيث ترى هذه المدرسة أن الإنسان هو كسول بطبعه لا يحب العمل، يرغب دائما في الإشراف عليه، لا يتحمل المسؤولية كما أنه يحفز فقط بالجانب المالي، حيث يرى العامل ان للعمال أهمية بالغة في إشباع حاجاته ويرتبط الأجر بالجهد المبذول في علاقة موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد إلى ان يصل الذي يتقاضاه العامل إلى حد معين بحيث يصبح يرى ان مهما كان الجهد المبذول فإنه سوف لن يجد مقابل مالي له، ومن ثم يصبح الجهد المبذول له ارتباط سلبي مع مستوى الجرة، وتميزت هذه المرحلة بانفراد الإدارة في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى أحد وتهمين على سير العمل وكل خطوة في العمل تحت إشرافها ولا تثق إلا بنفسها وتسعى الإدارة لتحقيق أهدافها بكل الوسائل لذا تميزت هذه المرحلة باقتصار الحوافز الممنوحة على المادية منها فقط واهم رواد هذه المرحلة هم: فريديريك تايلور نظرية الإدارة العلمية سنة 1911، فايول، ماكس فيبر وغيرهم.

## • المرحلة الثانية:

وتتمثل في مدرسة العلاقات الإنسانية والتي ترى أن المنظمة عبارة عن نظام معقد وكبير كما انه يتشكل من أجزاء متباينة ويشكل العنصر الإنساني في الأداء أهمها، كما أنها وحدة اجتماعية فنية متفاعلة في ما بينها، وتتنظر هذه المدرسة إلى أن الإدارة يجب ان تكون قراراتها بالتشاور مع العاملين وتشعر العاملين بالانتماء للعمل كما تساعدهم على التطور

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطافي و آخرون : إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ط1، 2006، ص34.

وتشجعهم على العمل الجماعي حيث أن هذا العامل له مشاعر وأحاسيس ويعمل داخل جماعات<sup>1</sup>، أي أن هذا الإنسان ليس التحفيز المالي وحده كافي بالنسبة له، وبالتالي برزت خلال هذه المرحلة الدعوة إلى تطوير النظرة إلى الإنسان والطريقة التي تتعامل بها معه، لذلك دعت هذه المدرسة إلى تنويع الحوافز الممنوحة للعاملين ما بين المادية والمعنوية.

### • المرحلة الثالثة:

وتتمثل في المدارس والنظريات المعاصرة مثل نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم وغيرها حيث أصبحت في هذه المرحلة المنظمة تدرس على انها نظام مفتوح يستمد طاقة استمرارية من المحيط الخارجي في تفاعل مستمر، كما ان النظرة إلى العامل قد أصبحت تراعي مشاعره وكذلك أهدافه وطموحاته من جهة وأهداف وطموحات المؤسسة من جهة أخرى حيث تمت الدعوة من خلال هذه المرحلة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة، كما نادى بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك بحيث مستويات الداء وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

لقد اختلفت المعايير التي اعتمدها الإدارة في وضع أنظمة الحوافز وكيفيات منحها عبر مختلف المراحل التاريخية التي سبق أكرها، حيث ان تقديم الحوافز حسب النظريات التقليدية والإنسانية سرية للغاية، ومن حق الإدارة العليا الرشيدة الاحتفاظ بها وعدم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود، بينما نجدها أي المعايير مختلفة تماما في النظريات الإدارية المعاصرة فهي واضحة وأكثر موضوعية وغالبا ما تقدم ما تقدم في صيغ كمية ويساهم الأفراد في تحديدها العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

<sup>1</sup> - يوسف حجيمو آخرون، المرجع السابق، ص 406.

## ثانيا: أنواع الحوافز

## 1. الحوافز من حيث طبيعتها (قيمتها)

هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى<sup>1</sup>:

**1.1. الحوافز المادية** وعرفها بأنها الاجر والعلاوات السنوية والزيادات في الجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافئات والمشاركة في الأرباح، ويذكر ليوبولد، ان الحوافز المادية المالية تتشكل من الجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الداء، وكذلك المزايا مثل التامين الصحي والمشاركة بالرياح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الإجازات والتقاعد، ويأخذ التحفيز المادي عدة اشكال يذكر (مرعي، 2003) مني أهمها التالي:

**1.1.1. الأجور والمرتبات:** يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل لا، إذ انه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الداء.

- **التعويضات:** تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص<sup>2</sup>... إلخ.
- **المزايا العينية ذات القيمة المادية:** وتكون على عدة اشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء والحافلات ومهمات السفر... التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.
- **ظروف العمل ومتطلباته المادية:** تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل (الآلات التجهيزات ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع) عاملا مؤثرا على أدائهم في العمل ورغباتهم به، فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكثر.

<sup>1</sup> - محمد مرعي مرعي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله، نشر المنظمة العربية الإدارية، مصر، دون طبعة، 2003، ص 29.

<sup>2</sup> - محمد مرعي مرعي: المرجع نفسه، ص 29.

- **الزيادات الدورية:** وتكون حافزا على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله .
- **المشاركة في الأرباح:** ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية و الربحية .
- **الحوافز المعنوية:**

تعتبر الحوافز المعنوية مكملة للحوافز المادية في إثارة العامل وإشباع لحاجاته النفسية والاجتماعية حيث أن حاجات الإنسان متعددة ومن ثم فإن إشباعها يكون إما مادي أو معنوي، كما أن بعض الحاجات الإنسانية لا يمكن إشباعها إلا معنويا.

وتتمثل الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة إلى العاملين فيها من أشكال التقدير والتكريم المختلفة، التي تخاطب الجانب الإنساني في شخصياتهم مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات، الخدمات الترفيهية النشاطات الاجتماعية، الترقيات الوظيفية والتدريب المهني.<sup>1</sup>

إن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، وتختلف طرق منحها باختلاف الظروف التي تمر بها المؤسسة وكذلك العمال وتهدف إلى إشباع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل.

#### • الخدمات الاجتماعية:

يقدم هذا الشكل من الحافز بنفس الكمية ولكافة العمال مهما كانت درجتهم ومواقعهم السوسيو مهنوية، وبالنسبة للمؤسسة الجزائرية فإن هذا الشكل من الحافز تحكمه قوانين صدرت سنة 1982/179<sup>2</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: عدد رقم 20 بتاريخ 18 مايو 1982، مرسوم رقم 179/1982 وكذلك مهما كان أدائهم او نتائج عملهم، حيث يلجا

<sup>1</sup> - محمد مرعي مرعي: مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: عدد 20 بتاريخ 18 مايو 1982، مرسوم رقم 179/1982 .

إلى هذا الشكل من الحوافز لإشباع حاجات شخصية للعامل أو أسرته أو ذوي حقوقه، وتكون هذه الخدمات مقدمة في المؤسسة نفسها او خارج المؤسسة كما يلي:

- التأمين الصحي من خلال وجود مركز صحي يقدم خدمات للعمال وأسرههم وتسديد بعض نفقات العلاج.
  - المنح المقدمة نتيجة لوفاة سواء العامل من خلال تقديم المنحة لعائلته أو وفاة أحد أفراد عائلة العامل.
  - خدمات الجمعيات الاستهلاكية: التي تقدم خدمات بيع السلع والأدوات والمواد المتنوعة للأشخاص العاملين في المؤسسة داخل موقع العمل وبأسعار التكلفة دون فوائد.
  - منح العاملين أثناء المناسبات الاجتماعية (عيد الأضحى، عيد الفطر، عيد العمال.....) والوقائع العائلية ( ختان، مولود، زواج، ...).
  - المطاعم الخاصة بالعمال حيث تقدم الأطعمة والمشروبات والقهوة وغيرها للعمال أثناء فترات الراحة وبأسعار لا تفوق التكلفة.
  - الفرق الرياضية والترفيه للعمال أو ذويهم.
  - خدمات النقل للعمال حيث تقوم وسائل النقل سواء التابعة للمؤسسة أو المستأجرة بنقل العمال من وعلى المؤسسة.
- الإعراف بالجهود المبذولة:

إن إعراف المؤسسة بجهود العاملين المبذولة من طرفهم يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للكثير منهم حيث يمثل ذلك الإعراف حافزا مهما بالنسبة لهم للقيام بجهود إضافية أثناء العمل، ويكون هذا الإعراف من خلال " إعراف الإدارة بما بذله الشخص من جهود أنت على نتائج مميزة، التحدث عن الإنجازات المحققة أمام الآخرين لتعزيز أهميتها"<sup>1</sup>، وعمليا

<sup>1</sup> - محمد مرعي مرعي: مرجع سابق، ص32.

يمكن تطبيق ذلك من خلال مثلا: تسمية الموظف المثالي، القيام باحتفالات بالعمال المميزين، إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر، منح أوسمة، وغيرها.

### ➤ المشاركة في اتخاذ القرارات:

يعطي العمال أهمية بالغة عندما تطلب منهم المؤسسة الإشتراك في رسم السياسات ومناقشتها والأهداف التي تسعى على تحقيقها، إذ إن إدراك المسؤولين لأهمية هذا الشعور لدى العاملين<sup>1</sup> والنظر إل الطرق الممكن اتباعها لإشباع هذه الرغبة التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لدى العاملين<sup>2</sup> " محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، هذا يحفز العمال على بذل جهد اكبر ويساهم في تحقيق نوع من الرضا الوظيفي ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة، كما يجب التذكير بأن نوع وطبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات تختلف من مؤسسة لأخرى ومن بلد لآخر حسب طبيعة النظام السياسي والاقتصادي القائم في ذلك البلد وكذلك حسب طبيعة المؤسسة ونوعية الإنتاج وهيكلتها وحجمها، ان الهدف من المشاركة بحسب الكثير من الباحثين والمفكرين يصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين وبذل أقصى الجهود من قبلهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

### ➤ التدريب:

إن أي مؤسسة تسعى إلى تحسين نتائجها وأهدافها واستمراريتها في السوق، وذلك من خلال الرفع من الإنتاج وتحسين الجودة وتخفيض التكلفة والقضاء على حوادث العمل وتحسين صورتها في المجتمع، أن هذه الأهداف تتحقق بواسطة رفع مستوى المعارف لدى مختلف الفاعلين في المؤسسة مع تمكينهم من التحكم في التقنيات الحديثة والمستجدة وتطوير القدرات والسلوكيات لترقى المؤسسة على مستوى التنافس والتواجد في السوق، إن هذا لا يتحقق إلا من خلال سياسة تدريب واضحة المعالم ومدروسة بشكل علمي ومنظم حيث أن أغلب العاملين في المؤسسات يسعون إلى الرفع من مستوى دخلهم وكذلك

<sup>1</sup> - محمد قاسم العريوني: السلوك التنظيمي، دار وائل، عمان، الأردن، ط 5، 2009، ص 72.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوني: مرجع سابق، ص 74.



مسئولياتهم وهذا بهدف إشباع حاجياتهم المختلفة إذ يلعب التدريب دورا حساسا في الترقية وحسن تسيير الموارد البشرية.

وإن الحاجة إلى التدريب يمكن استخلاصها من خلال الفارق الموجود بين القدرات والسلوكيات لأداء مهمة أو التحكم في منصب، وبين القدرات والسلوكيات الفعلية التي يمتلكها الفرد الذي يعمل في هذا المنصب في فترة معينة " تستند المؤسسات الحديثة خاصة الصناعية منها إلى سلوك ووظيفة التدريب وتعتبره ركيزة سياسية في تحديد مدى تواجد وبقاء المؤسسة وهو عموما يتميز بمزايا وفوائد كثيرة تعود على المؤسسة من خلال زيادة الإنتاج وتحسن نوعه وتخفيض التكاليف والنفقات، كما أن المؤسسة تستفيد من عملية التدريب من خلال تقليل الخسائر التي تحدث نتيجة سوء استغلال واستعمال الآلات والإسراف في استخدام المواد الخام، كما يقلل التدريب من عدد حوادث العمل.

للتدريب فوائد كثيرة تعود على العامل والمؤسسة يمكن ذكر بعضها كما يلي:

- إن رفع مستوى الإنتاجية للمؤسسة من حيث الكمية والكيفية التي تتجز بها الأعمال، هذا يسمح للمؤسسة بإعادة النظر في سلم الأجور من خلال زيادتها سواء في نفس منصب العامل أو ترقبته إلى رتبة أعلى.
- شعور وإحساس العامل بالرضا عن عمله وذلك نظرا لأن إتقان العامل لعمله يجعله يشعر بالنجاح هذا ما يزيده ثقة في نفسه وتقديره واحترامه لها.
- عن إتاحة للعامل فرص الترقى التي جاءت نتيجة تلقيه تدريبات، هذا يؤدي به الى ارتفاع روحه المعنوية وشعوره بان المؤسسة التي يعمل بها تهتم بأمره وهو جزء منها.
- إن اهتمام العامل بعمله ورضاه عنه، يؤخر ظهور التعب والمال لديه بدرجة ملحوظة.<sup>1</sup>
- تخفيض عملية التدريب وتقلل الكثير من حوادث العمل نتيجة ما تمحنه من أساليب وكيفيات أداء جديدة للعمل، كما ان التدريب يؤدي " إلى استمرارية التنظيم واستقراره

<sup>1</sup> - أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر دون طبعة، 2001، ص 173.

وبالتالي قدرته على الحفاظ على فاعليته ومن الضروري أيضا أن يصحب فترة التدريب المهني مكافئات تشجيعية مادية أو معنوية تجعل العاملين يشعرون فعلا بأهمية التدريب.<sup>1</sup>

كما يهدف التدريب إلى كسب العامل مهارات وقدرات نوعية لأداء العمل في أحسن وجه، ووضع العامل على معرفة مستمرة ودائمة بكافة التغيرات التي طرأت على طريقة أداء العمل الأسلوب المتبع والتكنولوجيا التي أدخلت إلى الأليات وفي المصانع كذلك انخراط العامل في ثقافة المؤسسة من حيث استراتيجيتها وخططها وأهدافها وأساليب عملها ومنتجاتها، كذلك فإن التدريب يهدف إلى تكوين اتجاهات نفسيه سليمة لدى العمال أو تغيير ما لديهم من اتجاهات غير مرغوبة لرفع روحهم المعنوية.<sup>2</sup>

### ➤ الترقية:

تعتبر الترقية حافز معنوي إذا كانت تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤوليات وتأكيد الذات وهي من أكثر الحوافز أهمية للعمال، ومن خلال تحكم إدارة المؤسسة في أنظمة وعمليات الترقية هذا يجعلها دليل على توجهات وأهداف الإدارة، حيث يمنح العمال قيمة ووزنا أعلى للترقية في العمل بسبب أنها تحقق حاجات الأمان والتقدير والإنجاز، حيث يصاحبها غالبا زيادة في الأجر من جهة والوصول إلى مستوى إداري أعلى أو الحصول على منصب جديد داخل نفس المؤسسة أو في مؤسسة مشابهة، كما يصاحب عملية الترقية في غالب الأحيان تزايد في السلطة والنفوذ.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -نور الدين بوالشرس: الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، 2005-2006، جامعة سكرة، الجزائر، ص 44.

<sup>2</sup> -أشرف محمد عبد الغني: مرجع سبق ذكره، ص173.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص173.

أن ارتباط الترقية بنوعية الأداء والكفاءة، يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق مردودية أعلى ونسبة نمو أكبر وأرباح وفيرة، خلافا لاعتماد الترقية معايير الصداقة والمحابة والعلاقات العائلية الشيء الذي يجعل المؤسسة في خلال بحثها عن المردودية والإنتاجية.

### - أهمية الترقية:

تمثل الترقية أهمية كبرى للمؤسسة والعمال، حيث تسعى المؤسسة من خلال نظام الترقية إلى تحقيق جملة من الأهداف، تحرك من خلالها دافعية العمال وتحفزهم للوصول بهم إلى الرضا الوظيفي وذلك كما يلي:

- زيادة الروح المعنوية للعاملين الحاليين.
- من خلال عملية الترقية تكون المؤسسة قد وفرت الحوافز لأصحاب الكفاءات والمهارات من أجل زيادة الإنتاج والتميز والجودة في العمل.
- ضمان استقرار العمالة واستمرار أصحاب الكفاءات في العمل بالمنظمة.
- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.

### - أسس وأساليب الترقية:

تتميز عملية الاختيار للترقية في الوظائف والناصب داخل المؤسسة، بأنها عملية دقيقة وصعبة يواجهها المسؤولون الذين لهم صلاحية الترقية نظرا لعدد من الصعوبات من أهمها المعايير المحددة للكفاء الذي من حقه الترقية وكذلك محدودية المناصب المعروضة للترقية.

## 2- الحوافز من حيث أثرها (فاعليتها)

### ➤ حوافز إيجابية<sup>1</sup>:

وهي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين وتلبي حاجاتهم بهدف الإنتاج وتحسين نوعيته كما تعتبر أنها الحوافز التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معي، كما

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، 2006، ص 356.

يجب على المؤسسة تحديد السلوك الإيجابي الذي تبحث عنه وتريده ومن ثم تحدد له الحافز المادي أو المعنوي الذي تكافئه به المؤسسة للعامل، حيث تدخل في الحوافز الإيجابية كافة المغريات التي تسمح بتحريك الدافعية لدى الأفراد للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.

ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى تشجيع الأفراد العاملين ودفعهم على السلوك المرغوب فيه، حيث يمكن للمؤسسة ان تتبع هذا النوع من الحوافز باعتماد المعايير والصيغ التالية:

- عدالة الرواتب التي يتقاضاها العمل.
- منح العمال ذوي الكفاءة والمهارة علاوات استثنائية.
- إحساس العامل باستقرار والأمن في الوظيفة وعلى الوظيفة.

إن الحوافز الإيجابية يكون لها تأثير ملموس وفعال عندما يتم ربط الحافز بأداء المتميز من طرف العامل بتحقيقه لا نجاح متميز وقيامه بالسلوك والتصرف المطلوبين مع مكافأته في حينها، بما هو مقرر مسبقاً. كذلك فإن الحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات العاملين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية بتركيزها على تثبيت السلوك المرغوب فيه من طرف المؤسسة، وتتمثل الحوافز الإيجابية في:

- عدالة الأجر.
- أن يكون الأجر حافزاً لرفع الكفاية الإنتاجية.
- التعامل بعدالة وموضوعية بين العاملين.
- وضوح أساليب الترقية وشفافية تسيير ملفها.
- إشعار العمال بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- شكر وتقدير للعاملين عند الإنجازات المميزة.

- إشراك العمال في بعض القرارات وتحسيسهم بأهمية آرائهم.
  - إرسال العمال في دورات تدريبية.
  - توفير كافة الوسائل الفيزيائية والمساعدة على الإنجاز.
- حوافز سلبية<sup>1</sup>:

وتتواجد في المؤسسة بنفس كيفية تواجد الحوافز الإيجابية وتهدف خاصة إلى وقف كل ما يؤثر على الأداء السلبي والسلوك الغير مرغوب فيه بمناخ العمل حيث تسعى من خلالها الإدارة إلى تأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي بمباشرة العمل التأديبي المتمثل في الجزاءات المادية كالعقوبات أو الحرمان من العلاوة، أو الحرمان من الترقية.

وهذا كله من أجل تحقيق الإنتاجية والمردود العالي والحفاظ على صورة المؤسسة في السوق كما ان لجوء المؤسسة إلى هذا النوع من الحافز والذي يتضمن العقاب مما يجعل العامل يخشى تكرار نفس الأخطاء وبالتالي يتجنب العقوبة ويصبح كحافز لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، وفي الجانب التطبيقي العملي فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل على الأداء الجيد والفعالية وإنما هو يجعله يتجنب العقاب ويتحاشى المواقف التي توقعه في العقاب.

كما أن الحوافز السلبية تعتبر عامل توازن في عملية التحفيز، فكما أن العامل يعلم بأنه إذا ما قام بمجهود جيد وبرهن على حسن أدائه وكفاءته فإن سوف يلقى مقابل لذلك تعويضات ومكافآت مجزية ومنح المادية منها والمعنوية، فإنه يدرك جيدا أنه إذا ما تهاون في أداء المهام والأنشطة المكلف بها وعدم قدرته على تحقيق المردودية والإنتاجية بكفاءة فإنه سوف يلقى مقابل ذلك جزاءات نظير عدم تمكنه من الإيفاء بالمهام الموكلة له من خصومات الراتب، توقيف عن العمل، عدم إدراجه في سلم الترقيات وغيرها من العقوبات.

<sup>1</sup> - علي عربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار وائل، القاهرة، مصر، 2007، ص220.

إن هذا الأسلوب في التحفيز قد يترك آثار سلبية على السلوك والأداء التنظيمي للعاملين ومنها:

- أن عدم توضيح أسباب فرض العقاب قد يجعل العامل دائماً في حالة توتر
- إن الإكثار من العقوبات يجعل العاملين غير متعاونين وعدم مبادرتهم خشية الوقوع في الخطأ.
- شعور العامل بعد القدرة على تحمل المسؤولية في العمل مخافة الوقوع في الخطأ

تختلف وجهات نظر الإداريين والباحثين بخصوص مدى أهمية الحوافز السلبية، إذ يرى الكثير منهم بأن العقاب أو التهديد به، أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون مفيداً أكثر من غيره من الوسائل وحافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد سبباً للفرد بدرجة لا يمكنه الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتتمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.

وللمقارنة بين الحوافز السلبية والحوافز الإيجابية<sup>1</sup>:

لا شك ان الحوافز سلبية كانت أم إيجابية تعمل وفق نظام ومحددات في طرق استعمالها، لدفع العاملين نحو تحسين أدائهم الوظيفي، وحسب الداء المتوقع مسبقاً، لكيفية تنفيذ الموظفين للمهام الموكلة إليهم، ولما يكون هناك قصور، فهل من المستحب تطوير وتحسين الداء بتعزيز سلوك الموظف بحوافز إيجابية سواء أكانت مادية أو معنوية، او ترهيب الموظف وإجباره على تحسين أداءه من خلال استخدام الحوافز السلبية كأداة لتقويم السلوك الوظيفي.

ويذكر الشماع وحمود، أن العديد من الدراسات والبحوث أجريت حول أنواع الحوافز وفيما يتعلق بالثواب والعقاب وأثره، ويرى أن الحوافز المالية من أساليب التحفيز المهمة، لـ

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس: الإدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط 2، عمان، الأردن، 2006.

لكن أهميتها كحافز إيجابي تضعف إذا منحت بغض النظر عن مستوى الداء المتحقق في المنظمة، مثل منح العلاوات السنوية للعاملين دون التمييز بين الأداء الجيد والرديء.

ومما لا شك انه تفضل الحوافز الإيجابية لقوة أثرها على الفرد من حيث تحقيق مستوى الداء المطلوب مقارنة بالحوافز السلبية، وتأتي أسبقية الحوافز الإيجابية على السلبية في (إثارة الاندفاع نحو الداء الفضل) من الحوافز غالبا ما تؤدي إلى ردود أفعال انتقامية من عاملين، وتتمثل في سلوك غير مرغوب، مثل تخفيض نوعية وجودة المنتج، وعدم الاكتراث وضعف روح المبادرة، وعدم تحمل مخاطر اتخاذ القرار، وانعدام الأمانة في العمل.

لذلك على المدير أو المسؤول الموازنة في استخدام منح الحوافز الإيجابية والسلبية وإدارتها بشكل يحقق أداء أفضل.

تتميز الحوافز بعدة خصائص لتجعلها أكثر فعالية وكفاءة في لإشباع حاجات ورغبات الفرد، وتختلف الحوافز في نواحي ثلاث يذكرها على النحو التالي<sup>1</sup>:

- **الإتجاه:** ويقصد هنا إتجاهات الحافز وطبيعته سالبا او موجبا، ماديا او معنويا، وطرق
- **القوة:** قد يكون الحافز قويا أو ضعيفا، ويقصد هنا مدى الأثر الذي تركه الحافز أو توجيهه ومدى مناسبته. المردود المتوقع منه.
- **الإستمرار:** استمرارية اثر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة، وهل حقق الهدف المطلوب.

ويمكن القول بأن كفاءة وفعالية الحافز وقدرته على إثارة أنواع السلوك المطلوب تتوقف على تفاعل تلك النواحي.

إن تلك الخصائص أو النواحي تجتمع معا بمعايير محددة حسب الحالة، لتكفل تحقيق الهدف من استخدام حافز من عدمه، وما مقدار قوته دون الإفراط أو النقصان، وصولا للاستمرارية الفاعلة التي تتركها الحافز.

<sup>1</sup>- أعلي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفجر، القاهرة مصر، 2007، ص220.

## ثالثا: شروط فعالة الحوافز المعنوية

- توضيح جوانب الأداء والسلوك الوظيفي التي تقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة الموظفين.
- الاهتمام بالجوانب الإيجابية للأداء والسلوك الوظيفي لدى العاملين وتعزيزها بالحوافز.
- تقديم الحوافز المناسبة في الوقت المناسب.
- تقديم الحوافز خلال فترات متتالية لتحقيق ديمومة واستمرارية الأداء والسلوك الجيد.
- تقديم الحوافز فور الحصول على النتائج المرغوبة.
- تنويع الحوافز المعنوية المقدمة والابتعاد عن الروتين ومحاولة مواكبة تطلعات الموظفين وطموحاتهم.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف الإدارة والعاملين معا.
- أن تتصف عملة التحفيز بالعدالة والمساواة والكفاءة
- أن تنمي الحافز في ذهن العامل العلاقة الوطيدة بين الأداء والحصول على الحوافز<sup>1</sup>.

## رابعا: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز المعنوية:

- نظام وضع الحوافز في أي دائرة من الدوائر يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.
- على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.
- على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالدائرة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومروده بالنسبة للاقتصاد الوطني.

<sup>1</sup> - محمد مدحت أبو النصر: الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي - دار الناشر، القاهرة - مصر، ط2009، 1، ص147.



**الأسلوب الإشرافي:** إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب<sup>1</sup>.

### خامسا: أهداف الحوافز المعنوية:

#### 1. أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه العقاب والجزاء من تأديب وتوبيخ والفصل أحيانا من العمل ويجب إتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار.
- الدعم المادي أو المالي له أهمية كبيرة، فالتعويض المالي يحتل مكانة في العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
- تحميل المسؤولية فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال وكلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية<sup>2</sup>.

#### 2. أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: إذ تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العليا من نقل المهارات إلى زملائهم مما يؤدي إلى فرص التنمية أثناء العمل.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: فالحوافز الجماعية تؤدي إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة الحصول عليها وتسمح بمشاركة أفراد الجماعة في اتخاذ القرارات وتفاعلهم لتنفيذها لإقناع الإدارة بأرائهم .

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، دط، 2003، ص176.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة : إدارة الموارد البشرية الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، د، ط، د.س.، ص : 294.

## 3. أهداف الحوافز على مستوى المنظمة:

- متطلبات البيئة الداخلية والخارجية تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير التكيف الضغوط المحيطة بالمنظمة مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها.
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة وهي تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والترقيات وكل هذه الأنشطة تؤثر على مستوى المنظمة.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم إلى السعي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

## سادسا: أهمية الحوافز المعنوية

للحوافز المعنوية أهمية كبيرة وآثار عميقة في سلوكيات الأفراد فهي التي توجهها، وباختلاف الحوافز تختلف الأهداف وتختلف العادات والسلوكيات في مجالات الحياة بما فيها مجالات النشاط الاقتصادية والانتاجية، والجوانب التالية توضح وضع وتطبيق نظام كفاء للحوافز<sup>1</sup>:

1. يحقق نظام الحوافز الفعال زيادة في العوائد للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة للأفراد العاملين فالإختيار الصحيح والدقيق للحوافز يؤدي إلى دفع العمال إلى زيادة الأداء وتحسين نوعيته.
2. تساهم الحوافز المعنوية في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها بأفضل الطرق وهذا يؤدي إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من المؤسسة وبالتالي تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة، مما ينجر عن ذلك إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى الأقسام الأخرى التي قد تعاني نقص من حجم القوى العاملة.

<sup>1</sup>-عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر، عمان، 1991، ص288.

3. تحسين الوضع الاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق الربط بين المصالح الذاتية للفرد ومصالح المؤسسة.
4. تقليل تكاليف الانتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص من الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.
5. تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين وهذا ما يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإنخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع التكاليف والنزاعات العمالية وغيرها.

#### سابعاً: أساليب التحفيز

إن الاهتمام بزيادة الإنتاج الكلي وزيادة مساهمة العاملين في ذلك الإنتاج دفع الكثير من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب الجديدة في الحفز والتي تقوم على زيادة مشاورة مبنية على الفكرة القائلة الأفراد يميلون عادة إلى دعم القرارات التي يشاركون بوضعه.

#### 1. أسلوب الثواب والعقاب

يعتبر أسلوب الثواب والعقاب من أقدم الأساليب المعروفة في التحفيز، ويقوم هذا الأسلوب التقليدي على أساس مكافأة الأفراد أما بالترقية أو زيادة الراتب أو عقابهم عن طريق التوبيخ أو الطرد.

وينطلق هذا الأسلوب في تنمية الدافعية للعمل من الفرض بأن الإنسان لا يعمل كل طاقاته إنما يميل دائماً إلى بذل مجهود أقل مما يملك، ولذا فإن إنتاجه وأدائه الفعلي لا يتكافأ مع طاقاته أو قدراته الكامنة وعلى ذلك يصبح دور الإدارة هو حث العاملين على الارتفاع بمستوى أدائهم إلى مستوى طاقاتهم وذلك بوعدهم في حال حققوا ذلك بإشباع حاجاتهم الملحة عن طريق الحوافز الايجابية المادية منها والمعنوية، أو تهديدهم في حال لم يحققوا ذلك بإنقاص إشباع هذه الحاجات عن طريق الردع أو العقوبات المادية أو المعنوية

ولذا يرى أنصار هذا الأسلوب أن رغبة الموظف في الحصول على الآفات وخوفه من العقاب كفيلا بخلق الدافع لديه للقيام بسلوك ايجابي لتحسين أدائه<sup>1</sup>.

## 2. أسلوب توسيع العمل :

يقوم هذا الأسلوب على توسيع المهام من حيث محتواها الفني مع مراعاة أن يكون مستوى هذه المهام قريب من مستوى تلك التي كان يقوم بها، ويهدف هذا الأسلوب بصورة أساسية إلى إتاحة الفرصة للموظف أن يمارس اختصاصات متعددة مما يساعده على التخفيف من رتابة العمل ويوفر له من جهة أخرى مرونة أكبر للانتقال من وحدة إدارية إلى وحدة أخرى ويتخذ أسلوب توسيع المهام في مجال العمل الإداري ثلاثة طرق أساسية:

- التناوب على الوظائف بحيث يمكن للموظف أن يعاقب مثلا وعلى فترات محددة بين وظيفتين تتصفان بخصائص متعكسة مثل عمل ثقيل، عمل يتطلب الدقة، عمل يتطلب السرعة.

- تبديل الوظيفة بحيث يمكن للموظف أن ينتقل في نهاية مدة زمنية معينة من وظيفة إلى أخرى مختلفة عنها.

- تجميع مهام متجانسة وذات مستوى متماثل وتكليف الموظف بها وذلك لعدم تكاليفه على مهمة واحدة محدودة ومكررة.

### ➤ أسلوب إثراء مهام العمال:

يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرص أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال بينما أسلوب توسيع العمل يعطي زيادة التوسع الأفقي في الأعمال، يقوم هذا الأسلوب على اعتناء الفرد بمهم هامة وذلك بإعطائه فرصا أكثر وحرية أكبر هذا باعتبار أن العمل القيم أو الإهام، يشكل بحد ذاته مصدرا من أهم المصادر الدافعة للعمل لذلك يتطلب إثراء مهام العمل شروطا أهمها :

- أن يشكل هذا العمل وحدة متكاملة غير مجزأة بحيث يؤدي حقيقة إلى شعور كامل.

<sup>1</sup> - فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 1989، ص ص: 41-42.

- أن يمتلك القائم بهذا العمل استقلالية واسعة للتصرف في مواجهة هذا التحدي ولاسيما القدرة على اتخاذ القرارات .
- أن يكون المكلف بهذا العمل شخص مسؤول عن تحقق أهداف هذا العمل وان يكون لديه الوسائل لبلوغ هذه الأهداف<sup>1</sup>.

### ➤ أسلوب تحسين المستوى الاجتماعي للعمل

يقوم هذا الأسلوب على نقل السلطات واتخاذ القرارات الخاصة ببعض المهام من القمة إلى القاعدة ومن الفرد إلى الجماعة ويحتاج هذا الأسلوب إلى بناء التنظيم الاجتماعي للعمل على أساس جماعات العمل التي يوكل كل منها بمهام محددة ويكون لها في الوقت نفسه أوسع المسؤوليات فيما يتعلق بأساليب أعمالها ومستويات إنتاجها والتوزيع الداخلي لمهامها التخفيف من رتابة العمل ويوفر له من جهة أخرى مرونة أكبر للانتقال من وحدة إدارية إلى وحدة أخرى ويتخذ أسلوب توسيع المهام في مجال العمل الإداري ثلاثة طرق أساسية:

- التناوب على الوظائف بحيث يمكن للموظف أن يعاقب مثلاً وعلى فترات محددة بين وظيفتين تتصفان بخصائص متعاكسة مثل عمل ثقيل، عمل يتطلب الدقة، عمل يتطلب السرعة.
  - تبديل الوظيفة بحيث يمكن للموظف أن ينتقل في نهاية مدة زمنية معينة من وظيفة إلى أخرى مختلفة عنها.
  - تجميع مهام متجانسة وذات مستوى متماثل وتكليف الموظف بها وذلك لعدم تكاليفه على مهمة واحدة محدودة ومكررة.
- وحتى في اختيار رؤسائها وتؤدي زيادة مسؤولية الجماعات في اتخاذ القرارات الخاصة بالمهام الموكلة إليها إلى تنمية الشعور بالاستقلالية.

<sup>1</sup> - الفريق الفلسطيني : مناهج التدريب والقيادة والإدارة، فلسطين، ط 1، د ن، 1976، ص ص 73-74.

## ➤ أسلوب الإدارة بالأهداف

يرمي هذا الأسلوب إلى زيادة دافعية الأفراد للعمل من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية محددة وكذلك من خلال زيادة رقابة المرؤوس على عمله وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها مما يؤدي إلى تقوية ميله إلى دعم هذه القرارات التي شارك بوضعها واندفاعه في تنفيذها.

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب شيوعاً واستعمالاً في السنوات الأخيرة بالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب التحفيز فإنه يستعمل باستمرار كأسلوب تقييم الأداء.

## ➤ أساليب أخرى في التحفيز

وذلك بالاهتمام بالروح المعنوية العاملين عن طريق:

مسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين تجاه المنشأة وضع نظام صندوق الاقتراحات لكي يستطيع الفرد التعبير عن مشاكله وأرائه وأفكاره.  
سياسة الباب المفتوح من قبل المدير مع مرؤوسيه .  
وضع نظام فعال لحل الشكاوي والنزاعات التي تنشأ داخل المنشأة بين العاملين فيها

## ثامناً: مبادئ التحفيز

- هناك أربعة عشر مبدأ في التحفيز وهي بمثابة مرشد نحو الطرق العلمية الواجب التأكيد عليها لتعزيز سلوك الآخرين وهي على النحو الآتي:
- جعل حاجات الأفراد تتطابق مع مهام التنظيم وواجباتهم.
  - مكافأة سلوك الفرد والجماعة والذي يدعمها التنظيم.
  - إرشاد أو معاقبة الأفراد الذين يتصرفون بطريقة تتعارض مع مهمة التنظيم ومهامه ومقاييسه.
  - المثالية في عمل الأشياء.

- تطوير معنويات تتأثر بشكل كبير بنظام التحفيز في التنظيم.
- جعل التابعين في تحدي مستمر مع المشاكل الصعبة.
- السماح بالمشاركة في التخطيط للحوادث المستقبلية.
- التخفيف من أسباب الاهتمامات الشخصية للرؤساء لكي يستطيع المرؤوسين التركيز على أعمالهم.
- جعل المرؤوسين متأكدين بأنهم موضع عناية وأنهم يملكون الأدوات التي تساعدهم على النجاح تبليغ العاملين بالمهام<sup>1</sup>.
- استخدام أساليب ضغط ايجابية باتجاه التنظيم.
- تجنب استخدام الإحصائيات كوسيلة رئيسة في تقييم التنظيم وتحفيز التابعين جعل وظائف التابعين على شكل تحدي وإثارة وذات معنى قدر الإمكان عدم تحكم أو تقبل أي شكل لحكم مسبق بالحديث أو السلوك

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، ط 1، 1996، ص ص 160 - 161.

**خلاصة:**

من خلال ما تطرقنا إليه يمكن أن نقول أن من أكثر العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية أنها تعتمد على مجموعة من العوامل والمؤشرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين، رغبة في الحصول على النتائج الايجابية المترتبة على هذا السلوك.



# الفصل الثالث:

## التمكين

### تمهيد

أولا - أهمية وأهداف التمكين

ثانيا: مبادئ التمكين

ثالثا: آليات التمكين

رابعا: أساليب التمكين

خامسا: أبعاد التمكين

سادسا: مستويات التمكين

سابعا: النظريات المفسرة للتمكين

ثامنا: معوقات التمكين الإداري

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعزى تميز أي نظام في المنظمات إلى درجة تكيفه مع الممارسات المؤسسية الحديثة ومنذ بداية الثمانينات ومن أجل تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي ظهر إتجاه قوي نحو ضرورة تسطيح الهياكل التنظيمية ويعتبر التمكين المؤسسي من مقومات النجاح وتميز المنظمات عن بعضها البعض والذي يقوم على أساس الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرار وتحسين الإتصالات، وتعزيز الإنتماء ويقصد بحمل العاملين المسؤولية، وللتمكين الوظيفي مستلزمات من أهمها إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والذي يحقق بيئة مناسبة.

أولاً - أهمية وأهداف التمكين:

### 1- أهمية التمكين:

تطرق عدد كبير من الباحثين إلى أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسات، ففي ظل المنافسة الحادة والبيئة المتزايدة التعقيد، يعتبر التمكين الإداري استراتيجية جديدة تساعد المؤسسات على التغيير باتجاه المستقبل لمواكبة التطورات المستقبلية، والمحافظة على موقعها في السوق، حيث تبرز أهمية التمكين الإداري فيما يلي:<sup>1</sup>

- يعد التمكين استراتيجية حتمية وملحة للمؤسسات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات؛
  - تبني التمكين من قبل المؤسسات الرائدة أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية مما شجع المؤسسات الأخرى على اعتماده وتبنيه؛
  - من أجل إنشاء وإقامة مؤسسة متعلمة (Learning Organization) تتميز بقدرات أداء عالية؛
  - توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة التي يمكن الاستعانة بها بشكل فاعل لتحقيق أهداف المؤسسات؛
  - زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر من أعمالهم؛
  - زيادة فرص الإبداع والابتكار؛
  - دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛
  - زيادة رضى العاملين تجاه عملهم ومنظماتهم مما يجعلهم أفضل أداء؛
  - تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.
- تسعى المؤسسات لتعزيز إمكانية تطبيق التمكين الإداري، وذلك بالاعتماد على العنصر البشري من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي خلق فرص للإبداع والابتكار وتطوير القدرات، وتنمية الخبرات والمهارات مما يساهم ذلك وبدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup>- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدادي: الاستشراف ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 149-151.

## 2- أهداف التمكين

يساهم التمكين في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد على حل المشكلات، وتحسين أداء العامل. وذلك من خلال:<sup>1</sup>

- زيادة ربحية المؤسسة، وزيادة المبيعات فيها، ومن ثم تحقيق النمو؛
- زيادة الدافع لدى العامل للتقليل من الأخطاء، وجعله يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛
- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم ومؤسستهم، ومن ثم تحقيق أفضل أداء؛
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار؛
- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف؛
- توثيق علاقات العاملين من خلال العمل كفريق؛
- إبقاء المؤسسة في المقدمة دائماً ورائدة في المجال التي تعمل فيه؛
- يعد التمكين الإداري استراتيجية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءات العالية؛
- يوفر التمكين الإداري المزيد من الرضا الوظيفي، والتحفيز والانتماء؛
- تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال استثمار الوقت وتقليله؛
- تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات المستفيدين من خدمات المؤسسة؛
- ارتفاع مستوى الثقة بالنفس لدى العامل.
- يسعى التمكين إلى استخراج أقصى طاقات العاملين والحصول على أفضل إبداعاتهم، وذلك باستغلال الكفاءات ذات المهارة العالية، وتعزيز روح المشاركة والعمل كفريق نحو تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث يعتبر مفتاح أساسي لتنمية هذه القدرات داخلها من خلال منح الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين،

<sup>1</sup> - زكرياء مطلق الدوري، احمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 93.

بتوفير برامج تدريبية وأنظمة تحفيزية تساهم في حل المشاكل والأزمات المتعلقة بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

### ثانياً: مبادئ التمكين

تتكون سياسات التمكين الإداري من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:<sup>1</sup>

#### تعليم العاملين (Education)

إذ ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها؛

#### الغرض (Pur pose)

أن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفتها ومهمتها وأهدافها؛

#### الملكية (Ownership)

تقدم معادلة للتمكين الإداري التي تتكون من ثلاثة أحرف، التي تسمى بـ(3As) حيث تمثلت في الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي: السلطة + المساءلة= الإنجاز

$$\text{Authority} + \text{Accountability} = \text{Achievement}$$

#### الرغبة في التغيير (Willingness to change)

إن نتائج التمكين يمكن أن ترشد المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وأن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسيطي التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل؛

#### نكران الذات (Ego Elimination)

تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة،

<sup>1</sup> - عماد علي المهيترات: أثر تمكين العاملين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2010، ص ص 30-32.

وينظرون إلى التمكين الإداري على أنه تحدي لهم، ليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين، ولذلك لا بد أن يتميز المديرين بنكران الذات؛

### الاحترام (Respect)

إن دم الحياة للتمكين الإداري هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على الإسهام فيها من خلال تطوير الإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين؛

### الدافعية (Motivation)

يشير إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل تحقيق حاجاته وإعادة التوازن عندما يختل، فهي تقع على عاتق الإدارة التي عليها توعية العاملين على أهمية دورهم في نجاح المؤسسات.<sup>1</sup>

### ثالثاً: آليات التمكين

يعد التمكين الإداري عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية القدرات للعاملين داخل المؤسسة، حيث يعتبر حالة ذهنية إدراكية لا تتم بشكل فوري وسريع وإنما تحتاج لبذل جهود كبيرة من قبل المديرين والموظفين على حد سواء، يجب أن ينفذ على عدة مراحل فالأسلوب التدريجي هو أفضل أسلوب لتمكين العاملين، من خلال تعهد المسؤولية الذاتية واتخاذ القرار للموظفين، ويكمن تلخيص آليات تطبيق التمكين الإداري في الخطوات التالية:

<sup>1</sup> - قيس محمد علي، وليد سالم حموك: الدافعية العقلية رؤية جديدة، مركز دبيونو وعلم التفكير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 45.

### الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

تعتبر الخطوة الأولى والمهمة هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً للتمكين وتوضيح الأسباب من وراء تبنيه، فهل السبب هو تحسين خدمة العملاء أو رفع الإنتاجية، أم تنمية قدرات المرؤوسين، أم رفع مستوى الجودة، وأياً كان السبب فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من الغموض وعدم التأكد، ويجب على المديرين شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين الإداري. ويحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ولا بد أن يحدد المدير أيضاً المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين بشكل دقيق؛<sup>1</sup>

### الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

إن من أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين هي إيجاد بيئة عمل تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، حيث أن العديد من المديرين قد أمضى سنوات عديدة للحصول على القوة والسلطة وبالتالي، يجد المدير صعوبة في التخلي عنها بسهولة، لذلك فإن تغيير سلوكيات المدراء للتخلي عن السلطة هي خطة جوهرية نحو التمكين.

ويحتاج المدير أيضاً أن يلعب دور المسهل والمدرّب للعاملين، حيث يساعد هم على التعلم والتطور والنمو، ومن أحد أدواره أيضاً التأكد من أن الأشخاص لا يحصلون فقط على السلطة بل يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار.

### نوع السلطات التي سيفوضها المديرين للمرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فليس من السهل عليهم التخلي عن سلطاتهم ونفوذهم بسهولة؛

<sup>1</sup> - أمل فوزي إبراهيم الحاج: علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة قدمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص ص 19-21.

### الخطوة الرابعة: تكوين فرق عمل

حيث لا بد أن تتضمن جهود التمكين الإداري أسلوب فرق العمل، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون قراراتهم وأفكارهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية التمكين، فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل إعادة تصميمه وتبرز بشكل طبيعي.<sup>1</sup>

### الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

تؤدي عملية المشاركة في المعلومات إلى مضاعفة قيمتها حيث كلما ازداد عدد الأشخاص الذين يستخدمونها، ازداد حجم المنافع الاقتصادية، كذلك تساعد في اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة ككل.<sup>2</sup>

### الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وتوزيعها عليهم بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم، تحقيقاً لمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.<sup>3</sup>

### الخطوة السابعة: وضع برامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين الإداري النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المؤسسة، حيث يجب أن تقوم المؤسسة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية للتمكين تتمثل في إيجاد مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم المهني،

<sup>1</sup> - أمل فوزي إبراهيم الحاج: المرجع السابق، ص 21.

<sup>2</sup> - السعيد مبروك إبراهيم: المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، دار المنهل للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2015، ص 42.

<sup>3</sup> - نبيهة صالح السامرائي: علم النفس السياحي مفاهيم وتطبيقات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 209.



فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

### الخطوة الثامنة: توضيح الأهداف التفصيلية لتمكين العاملين

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وماذا ممكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بالواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم أو التطوير.<sup>2</sup>

### الخطوة التاسعة: توفير التدريب

حيث يعتبر التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة برامج تدريبية كحل مشاكل الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهارة والفني للعاملين.<sup>3</sup>

### الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، كما أنه يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج التمكين الإداري سيضم التغيير فالمتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين وبالتالي عدم استعجال الإدارة على

<sup>1</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2012-2013، ص 42.

<sup>2</sup> -أمل فوزي ابراهيم الحاج، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> -خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: مرجع سابق، ص:21.

الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتطلب جميع الأطراف في المؤسسة.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أساليب التمكين

يصاحب استراتيجية التمكين الإداري العديد من التقنيات والأساليب التي انتهجها عدد كبير من الباحثين حيث تتمثل على النحو التالي:

##### 1- أسلوب القيادة

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية وأسلوب القيادة وهذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، لذا فإن أسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.<sup>2</sup>

##### 2- أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات " ويبرز التمكين الإداري عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، إن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - منال احمد البارودي: الرضا الوظيفي فن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015، ص 144.

<sup>2</sup> - يحيى سليم ملحم: التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، مصر، 2006، ص 40.

<sup>3</sup> - محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص ص 46-47.

### 3- أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية التمكين كفريق لما له من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، فعمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي.<sup>1</sup>

#### خامساً: أبعاد التمكين

تعددت أبعاد التمكين الإداري من دراسة إلى أخرى لذا سيتم التطرق إلى مجموعة منها كالآتي:

#### • مشاركة المعلومات

وذلك من خلال مشاركة العاملين الذين عادة ما يكونون أكثر قدرة على تحديد المشكلات التي تواجههم في العمل، كما أن المشاركة والتحضير الفعال يخلق جواً من القبول بين العاملين وعدم مقاومة التغيير.<sup>2</sup>

#### • بناء فرق العمل

يعد تشكيل فرق العمل داخل المؤسسات الإدارية أحد متطلبات تطبيق التمكين الإداري الهادف إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول، وذلك باستخدام ما يعرف بفريق العمل، فالتمكين الإداري يتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فريق عمل من الأفراد الذين

<sup>1</sup> - راشد الابوري بودبوس، سامي منصور: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية حديثة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2019، ص 70.

<sup>2</sup> - محمد زايد الرقب، محمد عوض الترتوري: إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 63.

لديهم المهارات والتقديرية اللازمة لمعالجة المشاكل، وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المقدمة.<sup>1</sup>

### • وضوح الهدف

يتطلب وجود هدف مستقر وضوح الرؤية التطبيقية، ويكون الجميع في المؤسسة على علم به وأن يتم توجيه جميع الجهود المبذولة نحو تحقيقه، لأن الأهداف المتضاربة تجعل العمل غير مناسب يتسم بالإحباط والتناقص والتضارب في الأعمال والقرارات.<sup>2</sup>

### • التحفيز

عبارة عن تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض احتياجات لدى الأفراد، إذا تم تحفيز الفرد فإنه يكون مستعداً لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون ايجابياً إلا إذا تم توجيهه كما وكيفا لخدمة أهداف المؤسسة، وأخيراً لكي تستمر عملية التحفيز فيجب أن ترتبط بإشباع احتياجات الفرد.<sup>3</sup>

### • تفويض السلطة

الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإداري، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، أي أنه يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام.<sup>4</sup>

### • التدريب

<sup>1</sup> - خالد سعيد أبو هنتلة: أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية، دار المأمون للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2010، ص 38.

<sup>2</sup> - قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 148.

<sup>3</sup> - رضوان محمود عبد الفتاح: مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، دار الكتب المصرية، ط1، القاهرة، 2013، ص 79.

<sup>4</sup> - بلقاسم سلاطينية، أسماء بن تركي: الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سيكولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 95.

يتطلب تمكين العاملين توفير عملية التدريب التي يمكن من خلالها مساعدة الأفراد المتدربين للحصول على خبرات كافية سواء في عملهم الحالي، أو الذي ينتظر قيامهم به في المستقبل، وذلك عن طريق تكوين وتنمية العادات المناسبة للتفكير والعمل، واكتسابهم المهارات والمعرفة التي تساعد على تغيير اتجاهاتهم في إطار أهداف ومصلحة المؤسسة التي يعملون بها من جانب ومصلحة المجتمع من جانب آخر.<sup>1</sup>

### سادسا: مستويات التمكين

يسعى التمكين لإيجاد مستوى جديد داخل المنظمة، فهو جعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه فعلا للمنظمة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن المديرين على دراية بأن عملية إعادة الحيوية لمنظماتهم لابد من أن تحدث من أسفل إلى أعلى لكن عملية إعادة البناء قد تشكل ضغوطا على العاملين تجعلهم أقل إنتاحية ويمكن التخفيف من حدة هذه الضغوط من خلال توفير مستوى عال من الإنفتاح لدى الإدارة العليا وقد تم تصنيف الكثير من المستويات من قبل الباحثين أهمها قدمت خمسة مستويات من خلال مراحل التمكين<sup>2</sup>:

**المرحلة الأولى:** يتخذ القرارات ويعلم الفريق من قبل المدير وهذا يبدو واضحا وأساسيا ولكن في كثير من الأحيان أن المرحلة السابقة على المستوى الأول أن المدراء يتخذون القرارات ولا يهتمون لإبداع الفريق.

**المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة المدير يطلب من الفريق تقديم إقتراحات وتتخذ القرارات بناء على تلك الإقتراحات، ويعلم الفريق .

**المرحلة الثالثة:** يناقش المدير والفريق الوضع بكامله وتطلب الإدارة من الفريق تقديم الإقتراحات والمداخلات وتتخذ القرارات ويعلم الفريق.

<sup>1</sup> - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: التمكين الإداري وصناعة المستقبل، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص 36.

<sup>2</sup> - عادل هادي البغدادي: مرجع سابق، ص 108.

**المرحلة الرابعة:** يستمر البناء على هذه العلاقة وعند هذه النقطة يتم إتخاذ القرارات بشكل تعاوني بين الإدارة وفريق العمل.

**المرحلة الخامسة:** المفوضين يتخذون القرار للفريق، الفريق يعمل بشكل مستقل تماما وإتخاذ القرارات الحاسمة حسب تقديرهم ويتم إبلاغ الإدارة.

وقد تم التركيز على تصنيف Joan وذكره بدل التصنيفات الأخرى الغير مذكورة أنه من أهم التصنيفات للمستويات وكذلك راجع لوجودها في العديد من المنظمات، وتم ربطه ووصله بمراحل التمكين كذلك.

### سابعا: النظريات المفسرة للتمكين

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينيات من القرن العشرين ولم يظهر فجأة، وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

- حيث التركيز عام 1970 على الجوانب الإنسانية في العمل (ليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله، وإنما بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية المشاركة، الحرية، تقدير الفرد وإحترامه).<sup>1</sup>

ومن أهم تلك النظريات ما يلي:

#### 1. النظريات الكلاسيكية:

##### • دراسات هاوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:

افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق إجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس وبناءا عليه إنعكس على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه ويمكن تلخيص أهم المبادئ لنظرية العلاقات الإنسانية في الآتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> -محمد السيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 263.

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل بإحتياجاتهم الاجتماعية؛
- يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين؛
- إن التخصص وتقسيم العمل والإتجاه إلى الألية إلى العمل تفقد هذا العمل بجوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم؛
- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية، ولقد تأثرت كثير من السياسات المنظمة بهذه الدراسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين، ومن أمثلة هذه السياسات أنظمة المشاركة في إتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوي ووضع أسس لحلها وأنظمة الإقتراحات والحفلات الاجتماعية.
- **نظرية ماسلو للحاجات.**

لقد إعتقد (ماسلو) أن هناك خمس فئات من الحاجات الإنسانية طبقا لترتيب وجودها علما بأنه إذا ما تم إشباع إحداها تظهر الحاجات الأخرى التي لم يتم إشباعها وتشمل تلك الفئات ما يلي:

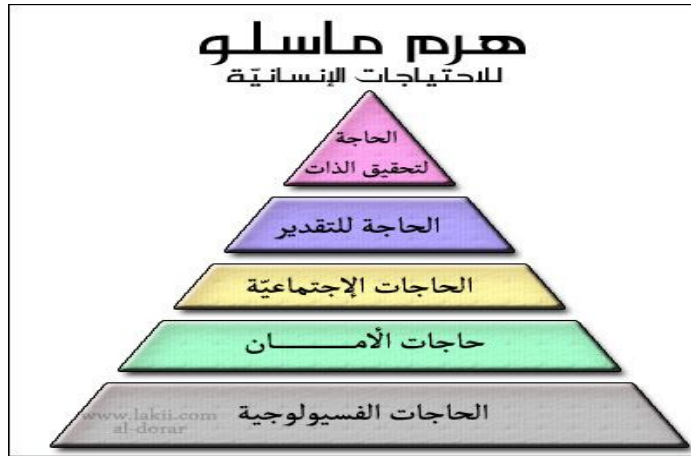
- **الحاجات الفسيولوجية:** وتتمثل في ضروريات بقاء الإنسان مثل المأكل، الملبس، المشرب ويمكن القول أن الفرد الذي قد عاني عدم إشباع هذه الحاجات فإنه يميل في المستقبل إلى إشباع هذه الحاجات.
- **الحاجة إلى الأمان:** تظهر تلك الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وهي تتضمن الحماية من المخاطر المادية والصحية والتدهور الاقتصادي.
- **الحاجة إلى الإنتماء:** حيث يرغب الفرد بأن يشعر بأنه عضو في الجماعة التي ينتمي إليها وأن هناك أنواع من التفاعل الوجداني بينه وبين أفراد جماعته، ويلاحظ أن سيادة الروح المعنوية الطيبة وأنماط القيادة والإشراف ويمكنها أن تؤثر على إشباع هذه الحاجات.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** يحتاج الإنسان إلى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعي ويحتاج إلى أن يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية وإلى رؤية ذلك في الإحترام

والإعتراف في عيون الآخرين كما يحتاج إلى إحساسه بالثقة في النفس القوة هذا وتلعب الحوافز والألقاب البراقة دور هام في إشباع هذه الحاجات.

- **الحاجة إلى تقدير الذات:** يحتاج الإنسان إلى أن يشعر بقيمته، بوجوده عضوا قويا محترما والتأثير في جماعته وأنه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته ويشعر كذلك بأن له رسالة في الحياة وهو في ذلك يسعى إلى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته وقدراته وهو يغور من مقدرته الإبداعية والإبتكارية.<sup>1</sup>

إهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل من خلال الإشارة إليها في الحاجات السالفة الذكر.

#### الشكل رقم (01): يوضح هرم ماسلو للاحتياجات



المصدر: محمد السيرفي: المرجع السابق ، ص 264

<sup>1</sup> محمد السيرفي: المرجع السابق ، ص 264.



✓ نظرية X و Y لدوجلاس ماكويجور:<sup>1</sup>

تقوم نظرية ماكويجور على أساس إفتراض رئيسي وهو أن كل عمل أو تصرف إداري في التنظيم إنما يركز على نظرية معينة، أي أن لكل مدير فلسفة إدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبح تصرفاته بطابع معين، وبناءا على ذلك يقدم ماكويجور تصوره للفروض التي تقوم عليها النظريات الكلاسيكية وهي ما يطلق عليه اسم نظرية X ثم يقدم بعض الفروض لنظرية مضادة يطلق عليها نظرية "Y"

▪ **نظرية: X** تستند هذه الفرضية إلى عدد من الفروض الأساسية عن طبيعة السلوك الإنساني هي:

- أن الإنسان العادي يتصف بالكراهية إتجاه عمله ويتجنبه وهذا ما يؤكدونه بما يلاحظ في تصرفات العمال.
- طبيعة الكراهية ترجع إلى أنهم يجبروا على العمل ويجب أن يخضعوا للرقابة والتوجيه والتهديد.
- فالإنسان العادي يفضل أن يلقي في التوجيه هو شخص آخر فهو يتجنب المسؤولية، قليل الطموح ويهدف إلى الأمن والإستقرار قبل أي شيء آخر وهذا راجع إلى الدوافع مؤداه أن الإنسان يعمل لقاء الأجر فهذا يخلق موظفين سلبيين إعتمايين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم<sup>2</sup>.

**نظرية "Y":** تقوم على الفروض الرئيسية التالية:

- أن الإنسان لا يكره العمل بطبيعته وإنما بذل الجهد المادي والذهني للعمل وهذا يشير إلى مسؤولية الإدارة في تعميم التنظيم وتكييف جو مناسب للعمل.
- أن الإثبات يعتمد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي بالنسبة للأهداف التي يقتنع بها
- الإلتزام بالأهداف يرتبط بمدى الكفاءة والعائد المتوقع بعد تحقيقها.

<sup>1</sup> محمد السيرفي: المرجع السابق ، ص 265.

<sup>2</sup> -أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات)، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 121.

فالمدير يفترض أن المرؤوسين لديهم قدرات خلاقة وحب العمل والمبادرة والتميز فنزيد للديموقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي يخلق موظفين مبدعين ومتفوقين.

### - الشخصية البالغة لدى كريس أر كريس:

يري كريس أنه لا بد من التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون الوصاية عليهم وهذا ما يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة .

ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والعمال والنفور من العمل راجع إلى ممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة في وقتنا الحاضر.

### النظريات الحديثة: <sup>1</sup>

**نظرية النظم:** هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنتهية مما كرست مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

**النظرية الظرفية:** هذه النظرية مفيدة من ناحية العصف الذهني والتفكير من قبل المؤسسة قبل المبادرة بأي تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها لظروف أو للثقافة والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار قبل تطبيقها.

**حركة الجودة والإبتكار:** لقد سعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة ذلك لأنه من أهم متطلبات

<sup>1</sup> أحمد ماهر: المرجع السابق، 122.

إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية دون مراقبة من المدير أو لتعليقات محددة تصف لكل التفاصيل وخاصة في قطاع خدمات.

فركزت أدبيات الإدارة على موضوع التمكين بشكل واضح ومركز عند حديث نحو جودة شاملة لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية.

#### - نظرية Z اليابانية:

لقد إهتمت مراكز البحث بالتجربة اليابانية وذلك راجع إلى طبيعة المجتمع والمتطلبات الفكرية والتربوية التي كان لها أثر في الممارسات الإدارية بحيث ترى أن مسؤولية الإدارة مساعدة الذات الداخلية للعاملين، تدريب الشباب وتلقيهم القيم التي تعمل بها المؤسسة، أن لكل فرد حاجاته الاقتصادية والنفسية ولذا عليها الاهتمام بهذه الجوانب حتى يتفرغ للعمل الذي يكون في معظمه متميز<sup>1</sup>.

#### منظمة التعليم:

وهي تركز على العناصر الآتية:

- المعلومات وأهميتها في التعلم؛

- روح الفريق وأهميته في التعلم الاجتماعي؛

**التمكين:** وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة؛

**المشاركة:** التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم؛

القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة ومتطورة فهي حديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن لأنها تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة.

<sup>1</sup> - منير نوري، فريد كوتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، الجزائر، 2011، ط1، ص 65.

## ثامنا: معوقات التمكين الإداري

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبيق داخل التنظيمات حيث تواجه جملة من العقبات والتحديات والتي إذا لم تواجهها الإدارة ستؤدي إلى فشل العملية بكاملها ومنها:

- ضعف وقلة مهارات العاملين؛
- غياب الثقة ما بين الإدارة العليا والعاملين؛
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين؛
- وجود نظام إتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة؛
- وجود نظام قيادة تقليدية بحيث يحد من دور العاملين؛
- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز؛
- ضعف العلاقة ما بين العاملين؛
- عدم وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منير نوري، فريد كوتل: المرجع السابق، ص 66.

## خلاصة:

إن التمكين الوظيفي أصبح أحد المرتكزات الرئيسية للمؤسسة في كيفية تعاملها مع العاملين كونها تطمح إلى الاستغلال الأمثل لمواردها الفكرية، إذ أنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعامل، بمعنى أنه كلما ازداد مستوى التمكين يزداد الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة، حيث يعد التمكين أسلوب علمي متكامل يرمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين بها من جهة أخرى، لذلك فإن تطبيق التمكين له دور كبير في تحسين وتطوير أداء المؤسسة والعاملين من خلال أبعاده.

# الفصل الرابع:

## الإطار المهني للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع البحث

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: الأساليب الإحصائية

خاتمة:

**تمهيد:**

بعد طرح مجموعة البحث في الفصول النظرية لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بموضوع علاقة الحوافز المعنوية بتمكين المورد البشري سنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة من خلال إتباع منهجية نحول المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار شيخ العربي التبسي - تبسة- وسنسى من خلال هذا الفصل إلى توضيح الخطوات المنهجية التي اعتمدنا من خلال التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاث التي تتمثل في المجال الجغرافي والزمني والبشري ومن خلال التطرق إلى منهج الدراسة والأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات بالإضافة إلى أسلوب تحليلها.

## أولاً: مجالات الدراسة

**1- المجال المكاني:** نقصد به المجال الجغرافي الذي طبقت فيه الدراسة، فقد تمت الدراسة بمطار الشيخ العربي التبسي تبسة.

هو مطار دولي جزائري يقع على بعد 1.35 ميل بحري -2.5 كلم، 61.6 ميل- شمل مدينة تبسة، عاصمة ولاية تبسة شمال شرق الجزائر يدير المطار شركة تسيير خدمات ومنشآت مطارات الجزائر التابعة لوزارة النقل الجزائري، ويحمل المطار رمز المنظمة الدولية للطيران المدني إيكو DABS ورمز الإتحاد الدولي للنقل الجوي إياتا: TEE تاريخ مطار الشيخ العربي التبسي -تبسة-\*

يرجع تاريخ إنشاء مطار الشيخ العربي التبسي إلى أربعينات القرن العشرين، حيث كان خلال الحرب العالمية الثانية بإسم مطار تبسة، وكان يستخدم كقاعدة عسكرية لعمليات القوات الجوية الثانية عشرة التابعة لقوات الحلفاء خلال حملة شامل إفريقيا ضد قوات أفريقيا كويس الألمانية وقد استخدم المطار من قبل المجموعة المقاتلة 31 التي حلقت من المطار بين 17 و21 فبراير 1943 وكان أيضا مقر قيادة للوحدة المقاتلة الثانية عشر من القوات الجوية الأمريكية بين ديسمبر 1942م 12 يناير 1943م وقد حول المطار إلى مطار مدني منذ بداية الثمانينات إلا أنه كثيرا ما عانا من عدم إنتظام الرحلات المجدولة منه وإليه حتى يومنا هذا وبما أن المطار كالمؤسسة يحتوي على عدة مؤسسات فرعية قد تم توجيهها من قبل المدير إلى المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية. التعريف بالمؤسسة ENNA هي مؤسسة عامة ذات طبيعة صناعية وتجارية وتمثل مهمتها في ضمان الخدمة العامة لسلامة الملاحة الجوية في المجال الجوي الجزائري بإسم الدولة الجزائرية.

تاريخ نشأتها منذ الإستغلال، كانت خمس منظمات مسؤولة عن إدارة وتشغيل وتطوير الملاحة الجوية في الجزائر OGSA، ONAM، ENEMA، ENESA، ENNA. من

\* - معلومات مقدمة من قبل مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة



عام 1962 إلى عام 1968 كانت منظمة إدارة وسلامة الطيران OGSA وهي منظمة جزائرية فرنسية، هي التي تدير جميع خدمات عمليات الطيران المدني في الجزائر. في 1 يناير 1968 تم إستبدال OGSA بمكتب الملاحة الجوية والأرصاد الجوية ONAM ثم إستبدال الأخيرة في عام 1969 بلؤسسة الوطنية للأرصاد الجوية وإستقلال الطيران ENEMA والتي كانت تدير الملاحة الجوية حتى عام 1983. في عام 1975 تم نقل أنشطة الأرصاد الجوية إلى المكتب الوطني للأرصاد الذي تم إنشاؤه في 29 أبريل 1975 في شكل مؤسسة عامة ذات طبيعة إدارية. أعاد المرسوم رقم 311، 83 الصادر في 1983/05/07 ترتيب هيكل ENEMA وغير إسمها.

## 2-المجال الزمني:

مرت الدراسة بالمرحلة التالية:

**المرحلة الأولى:** وتمثل هذه المرحلة في شهر أكتوبر 2021 حيث تم الإستقرار على موضوع الدراسة، أين بدأت بجمع المعلومات بمساعدة الأستاذة المشرفة والمتعلقة بالموضوع من خلال الكتب المذكرات والرسائل الجامعية.

**المرحلة الثاني:** 2021/11/15 أين تم تقديم العنوان كمشروع وتم قبوله من طرف اللجنة العلمية للكلية وبذلك بدأت في البحث والتوسع في المعلومات حول موضوع الدراسة **المرحلة الثالثة:** 2022/01/09 تمثلت هذه الفترة في زيادة إستطلاع لمكان الدراسة مؤسسة الوطنية للملاحة الجوية وذلك من أجل التوقيع على وثيقة إذن بالدخول وكذا من أجل قيامنا بالتعرف على الوضع داخل المؤسسة من حيث أداء المهام.

**المرحلة الرابعة:** 2022/02/15 تم ضبط الإشكالية وتحديد نفاهيم الدراسة وتم جمع الدراسات السابقة ووضع خطة أولية للبحث إلى غاية نهاية شهر فيفري.

**المرحلة الخامسة:** 2022/03/15 تم ضبط الإستمارة تحكيمها من طرف ثلاثة أستاذة:

**المرحلة السادسة:** 2022/03/17 قمنا بالنزول إلى ميدان من أجل تقديم طلب المعلومات والمتمثل في التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي لها.

المرحلة السابعة: 2022/03/17 تم توزيع الإستمارات في شكلها النهائي إلى غاية 2022/03/30.

المرحلة الثامنة: وهي المرحلة الأخيرة حيث إنطلقنا في تفريغ البيانات يوم 2022/04/05 وقمنا بتحليل البيانات والإجابات عن التساؤلات الإشكالية إلى غاية أواخر شهر أفريل.

### ثانيا: منهج الدراسة

إنطلاقا من الأهداف التي تم تحديدها وطبيعة الدراسة التي يمكن إعتبارها أحد أهم العوامل الأساسية في تحديد المنهج في أي دراسة علمية ويعرف المنهج على أنه: فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة أما من أجل الكشف عن الحقيقة حين يكون بها جاهلي أو من أجل البرهنة عليها للآخرين، حين يكون بها عارفين<sup>1</sup>

وبناء على هذه الأسس الموضوعية تم التوصل إلى المنهج الملائم لدراستنا وهو المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتم على معلومات كافية ورقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.<sup>2</sup>

### ثالثا: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية 32 عامل وذلك إسنادا للوثائق الرسمية التي تم أخذها من المؤسسة، حيث ينقسم عمالها إلى.

1. الإطارات؛

2. المشرفين؛

3. العمال التنفيذيين.

<sup>1</sup> - صباح نوري المرزك: منهج البحث وتحقيق النصوص ونشرها، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 11.

<sup>2</sup> - علي غربي: أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيراكوبي، قسنطينة، 2005، ص 84.

ونظرا لقلّة عدد العمال ومقارنته مع إمكانياتنا أنه نستطيع أن نقوم بالدراسة على جميع المبحوثين فاستخدمنا طريقة المسح الشامل لكل أعضاء المؤسسة محل الدراسة.

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات

1. **الاستمارة:** تعتبر من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً واستخداماً في مختلف العلوم الادارية والاجتماعية وغيرها من المجالات العلمية الأخرى حيث قمنا باستخدام الإدارة كأداة اساسية في موضوع بحثنا.
2. **الاستبيان:** عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة معينة من الاسئلة المترابطة والمتعلقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول على اجابات معينة يجري تحليلها لاغراض البحث<sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستحيل او المبحوث فهو يعبيء الاستمارة بكلماته وبخط يده وبحسب فهمه للاسئلة ومدى رغبته للاستجابة<sup>2</sup>.  
وعليه تم بناء الاستمارة وفق المراحل التالية:

- بعد تحديد اهداف الدراسة تم ضبط محاور الاستبيان؛
- صياغة اسئلة خاصة بكل محور وتتمثل في اسئلة مغلوقة؛
- تكون الاستبيان من ثلاث محاور اساسية:

حيث إن المحور الأول تضمن بيانات شخصية تضم خمسة أسئلة.

أما المحور الثاني فقد تضمن 14 سؤالاً حول محور كلما تعددت الحوافز المعنوية سهل ذلك من تمكين المورد البشري .

بينما تضمن المحور الثالث تضمن 14 سؤالاً حول محور كلما كان هناك اشباع لحاجيات العمال المعنوية كلما ساعد ذلك من تمكين المورد البشري

<sup>1</sup> فهد خليل زيد: أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار النفائس، للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 126.

<sup>2</sup> فوقية حسن رضوان: منهجية البحث العلمي وتنظيمه، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2008، ص 146.

## جدول رقم (01): أسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستمارة

الرقم	اسم واللقب	الرتبة	تاريخ التحكيم	التخصص
01	مالك محمد	أستاذ محاضر - أ-	2022/03/15	علم اجتماع موارد بشرية
02	لطرش فيروز	أستاذ محاضر - أ-	2022/03/15	علم اجتماع تنمية بشرية
03	ميهور نور الدين	أستاذ محاضر - ب-	2022/03/21	علم النفس تنظيم وعمل

لقد تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية في هذه الدراسة حيث كانت تحتوي على أسئلة اخذت عدة اشكال منها اسئلة مغلقة تحتمل الإجابة بنعم أولا ،واخرى اسئلة متعددة الخيارات ترك للمبحوث الإجابة بكل حرية وحسب وجهة نظره وكانت هناك اسئلة مفتوحة تترك للمبحوث للدلاء بأرائه في هذا النوع.

## خامسا: الاساليب الاحصائية

لقد تم استخدام الأسلوب الاحصائي عن طريق استعمال الحزمة الاحصائية الاستدلالية Spss طبعة 26،،Version 26.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى المنهجية التي تتوجب على كل باحث علمي أن يتبعها وذلك بالتعريف بحدود الدراسة ومجمع البحث، منهج الدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

# الفصل الخامس:

## عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### تمهيد

أولاً : عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً مناقشة النتائج في ضوء الدراسات

السابقة

رابعاً: مناقشة النتائج على ضوء النظريات

خامساً : استنتاج عام

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

**تمهيد:**

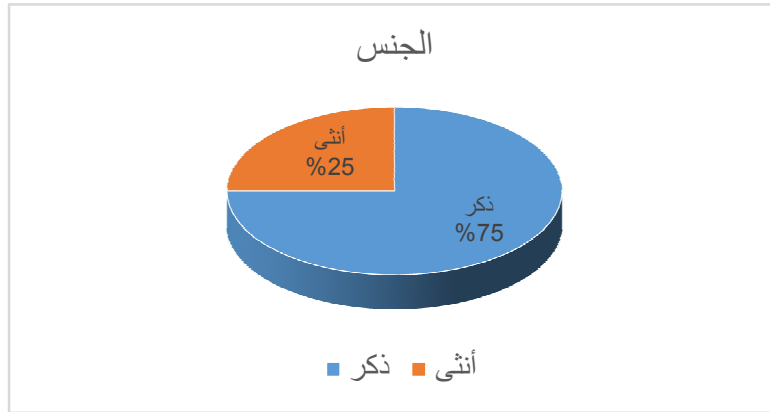
بعد ما تناولنا في الفصل الأول محددات الدراسة من إشكالية وفرضيات وتساؤلات وأهداف.... إلخ، وفي الفصل الثاني لكل ما يخص المتغير المستقل، في الفصل الثالث لكل ما يخص المتغير التابع، وبعدها تعرضنا في الفصل الرابع إلى مجالات الدراسة ولى كيفية اختيار العينة وتحديد كيفية جمع البيانات وتحليلها. سنقوم في هذا الفصل الأخير من بحثنا هذا بتحليل المعطيات التي تحصلنا عليها ميدانيا من أجل تحديد دور المتغير المستقل في المتغير التابع والتأكد من صحة أو خطأ الفرضيات والإجابة بشكل دقيق على الإشكالية التي قمنا بطرحها في البداية.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية

الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار		
75.0	24	ذكر	الجنس
25.0	8	أنثى	
100.0	32	المجموع	



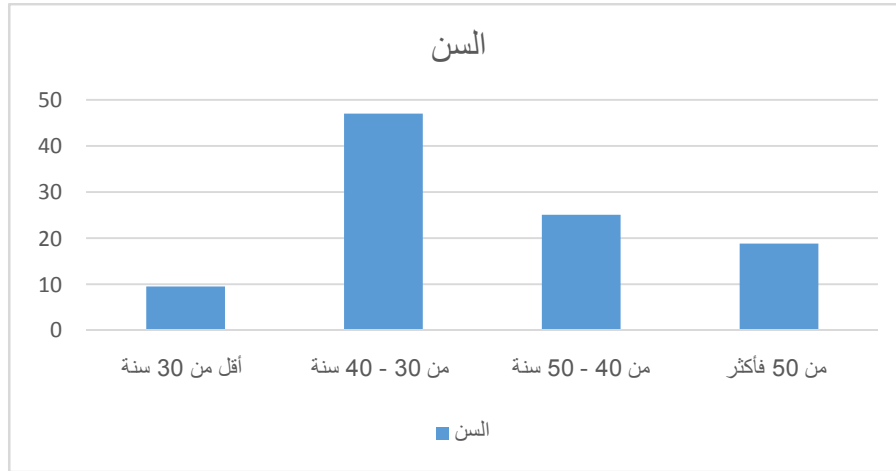
تمثيل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الإناث، حيث أن ما نسبتهم 75.0% هم من فئة الذكور، في حين قدرت نسبة الإناث بـ 25.0%، وهنا يمكن أن نستنتج أن أغلبية الوظائف في الوحدة تتلاءم أكثر مع نوع الذكور، وهذا راجع لطبيعة العمل.



## الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
9.4	3	أقل من 30 سنة
46.9	15	من 30 - 40 سنة
25.0	8	من 40 - 50 سنة
18.8	6	من 50 فأكثر
100.0	32	المجموع

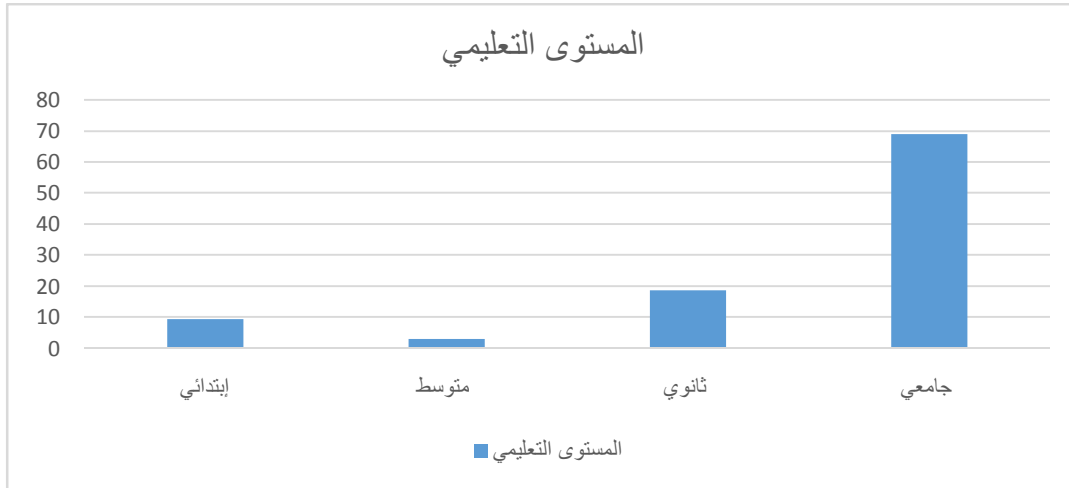


## تمثيل رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أغلب أفراد العينة كانوا من ضمن فئة (30 إلى 40 سنة) حيث قدرت نسبة عدد المشاهدات في هذا الخيار بـ 46.9% لكل، واحتلت الفئة (من 40 إلى 50 سنة) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 25.0%، واحتلت الفئة الثالثة (أقل من 30 سنة) نسبة قدرت بـ 9.4%، والفئة (50 سنة فما فوق) المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ 18.8%، ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تمتلك فئات شابة لهم القدرة على العمل، الديناميكية في العمل، ويمتازون بروح العمل بالفريق، وتتوفر على تنوع مهم في الفئات العمرية، ما يساهم بشكل فعال في تعزيز وتطوير أداء المؤسسة.

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي	
9.4	3	إبتدائي	
3.1	1	متوسط	
18.8	6	ثانوي	
68.8	22	جامعي	
100.0	32	المجموع	



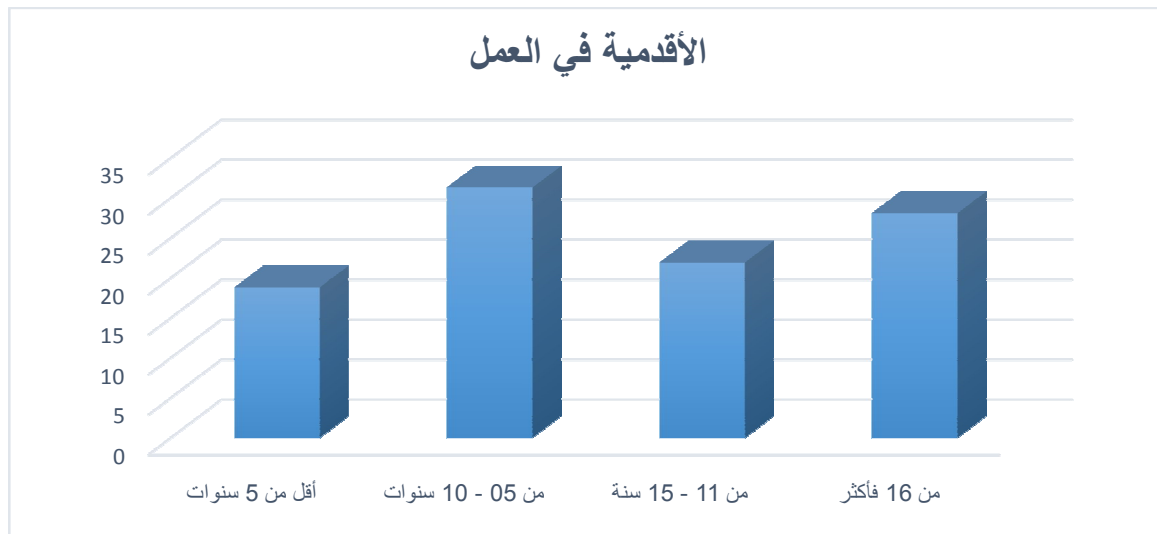
تمثيل رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة (الجامعيين) بنسبة قدرت بـ 68.8%، وجاءت فئة المستوى (ثانوي) في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 18.8%، وجاءت فئة المستوى (إبتدائي) في المرتبة الثالثة بنسبة 9.4% وهي نسبة منخفضة، كما سجلت الفئة الأخرى (متوسط) نسبة منخفضة أيضا قدرت بـ 3.1% احتلت بها المرتبة الأخيرة؛ ومنه يمكن القول أن المؤسسة تتوفر على كفاءات علمية مهمة تتطابق ومختلف الوظائف التي يشغلونها، بمعنى أن الجزائر بذلت مجهودات كبيرة في التعليم في كل مستوياته وبالمجان، بدءا من الإبتدائي إلى الجامعي؛ هذا ما كان من مخارجه ونتائجه ارتفاع المستوى التعليمي للعمال، وأصبح لدينا اليوم أكثر من مليون طالب

بالجامعة، هذا ما حصد من المستوى التعليمي خاصة العالي وهذا ما يعود على الجزائر والصناعة بالفائدة.

### الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار		
18.8	6	أقل من 05 سنوات	الأقدمية في العمل
31.3	10	من 05 - 10 سنوات	
21.9	7	من 11 - 15 سنة	
28.1	9	من 16 أكثر	
100.0	32	المجموع	



### تمثيل رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلب عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل كانوا من ضمن فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة قدرت بـ 31.3%، واحتلت المرتبة الثانية (من 16 سنة فأكثر) بنسبة قدرت بـ 28.1%، واحتلت المرتبة الثالثة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة قدرت بـ 21.9% لتحتل في الأخير فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة هي الأضعف والتي قدرت بـ 18.8%، ويمكن تفسير هذه النتائج بالعودة للفئة العمرية

وتدرج العمال في السلم الوظيفي للوحدة، وهذا التفاوت في الأقدمية يعد عامل مهم في استفادة العمال من خبرات بعضهم وهو ما يعزز ويزيد من فعالية أداء المؤسسة.

ومن هنا نرى بأن المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية تبسة تحتوي على مزيج من العمال، حيث تحتوي على كفاءات شابة ومؤهلة، بالإضافة إلى أصحاب الخبرة الذين يقدمون النصائح والتوجيهات للكفاءات الشابة الجديدة في المؤسسة، وهذا ما من شأنه أن يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

### المحور الثاني: تحليل بيانات الفرضية الأولى

الجدول رقم (06): يمثل إجابات أفراد العينة حسب أساليب التحفيز في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار		
39.5	17	التدريب	أساليب التحفيز في المؤسسة
34.9	15	الترقيات	
4.7	2	الزيارات الميدانية	
20.9	9	أخرى	
100.0	43*	المجموع	

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلبية عينة الدراسة (المبحوثين) يرون أن التدريب من أهم أساليب التحفيز في المؤسسة، حيث سجل خيار (التدريب) نسبة هي الأعلى والتي قدرت بـ 39.5% ونجد ما نسبتهم 34.9% يرون أن (الترقيات) هي أهم أساليب التحفيز في الوحدة؛ فيما يرى ما نسبتهم 20.9% الزيارات الميدانية قدرت بنسبة 47% من عينة الدراسة.

\* تحصلنا على مجموع إجابات أفراد العينة والتي قدرت بـ 43 إجابة لأن هناك بعض المبحوثين أجابوا بأكثر من إجابة واحدة.

هناك أساليب أخرى للتحفيز في الوحدة ويمكن تغير هذه النسبة بالنظر لما يلعبه (التدريب) من دور هام في تطوير مهارات العمال وبالتالي تحسين مستواهم الوظيفي والارتقاء في السلم الوظيفي للمؤسسة.

وهذا يؤدي إلى تحسين أداء العامل وبالتالي تحسين وزيادة أداء المؤسسة بصفة عامة.

الجدول رقم (07): يمثل إجابات أفراد العينة حسب الإشتراك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار		
65.6	21	نعم	الإشتراك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل
34.4	11	لا	
100.0	32	المجموع	

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلبية عينة الدراسة (المبحوثين) يشتركون في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة، وهذا ما تؤكد نسبة الخيار نعم والتي قدرت ب 65،5%، بينما نسبة 34.4% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أنهم لا يشتركون في صياغة القرارات المتعلقة بالمؤسسة، ويمكن تغيير هذه النتيجة بالنظر لدور عامل المشاركة في تحسين مستوى المؤسسة وضرورة أخذ رأي الجميع في اتخاذ القرارات الهامة والمصيرية التي تخدم مصلحة المؤسسة وهو ما يفرز الشعور بالتقدير والرضا والإستقرار ومنه رفع الروح المعنوية للعمال ما يؤدي بشكل حتمي إلى تطوير وتحسين الأداء، بمعنى آخر يمكن أن نرجع ذلك إلى أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة وهو القيادة الديمقراطية التشاورية.

الجدول رقم (08): يمثل إجابات أفراد العينة حسب الإشتراك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار		
61.3	19	الشعور بالتقدير	الإشتراك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل
16.1	5	إرتفاع روح المعنوية	
22.6	7	الشعور بالرضا والإستقرار	
100.0	31	المجموع	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلبية عينة الدراسة (المبحوثين) يشتركون في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل، وهذا ما يؤكد الشعور بالتقدير والتي قدرت بـ 61.3% بينما الشعور بالرضى والإستقرار بنسبة قدرت بـ 22.6% ثم تأتي ارتفاع الروح المعنوية بنسبة قدرت بـ 16.1%، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر لدور العامل المشاركة في صياغة القرارات داخل المؤسسة وهو ما يعزز الشعور بالتقدير والرضى والإستقرار، ومنه رفع الروح المعنوية للعمال فيؤدي بهم إلى التطوير، وهذا راجع إلى القيادة التشاركية التي تعمل على إنجاز العمل بشكل تعاوني بإنخراط جميع الموظفين في العمل الإداري واتخاذ القرار في كافة مجالاته، وكذلك إقامة علاقات إنسانية مع جميع الموظفين دون إستثناء مما يقوّي العمل الإداري.

الجدول رقم (09): يمثل إجابات أفراد العينة حسب حرية المشاركة في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار		
96.9	31	نعم	حرية المشاركة في اتخاذ القرارات
3.1	1	لا	
100.0	32	المجموع	

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلبية عينة الدراسة (المبحوثين) يوافقون على أن هناك حرية مطلقة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يسمح لهم بنقل تجاربهم وأفكارهم مع زملائهم بنسبة مرتفعة جدا قدرت بـ 96.9%، ونجد أن ما نسبتهم 3.1% يرون عكس ذلك، ويمكن تفسير هذه النتيجة كون حرية المشاركة في اتخاذ القرارات تسمح للموظفين بنقل تجاربهم وأفكارهم وانشغالاتهم إلى مدراءهم، دون قيود لزملائهم وهو ما يمكنهم من الاستفادة منها والعمل بها خاصة إذا كانت تخدم وظيفتهم بالمؤسسة.

الجدول رقم (10): يمثل إجابات أفراد العينة حسب مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الأهداف

النسبة المئوية	التكرار		
71.9	23	نعم	مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الأهداف
28.1	9	لا	
100.0	32	المجموع	

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلبية عينة الدراسة (المبحوثين) يوافقون على أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم فعليا في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة مرتفعة قدرت بـ 71.9%، ونجد أن ما نسبتهم 28.1% يرون عكس ذلك.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر إلى مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار وجعل الإدارة تعلم بكل انشغالاتهم وتعمل على تلبيةها، وهذا ما سيؤدي حتما إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العمال معا.

الجدول رقم (11): يمثل إجابات أفراد العينة حسب الحصول على الترقية أثناء العمل

النسبة المئوية	التكرار		
71.9	23	نعم	الترقية أثناء العمل
28.1	9	لا	
100.0	32	المجموع	

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلبية عينة الدراسة (المبحوثين) تحصلوا على الترقية أثناء عملهم بالمؤسسة، وهذا بنسبة مرتفعة جدا بـ 71.9%، ونجد أن نسبتهم 28.1% يرون عكس ذلك؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر إلى أن المؤسسة تعتمد في أسلوبها للتحفيز على الترقية وفقا لمعطيات الجدول رقم (06)، المتعلق بأساليب التحفيز في مؤسستهم، بالإضافة أيضا إلى أن الترقية ضرورية من أجل مواكبة التطورات التي تحدث في مجال نشاط المؤسسة، والتي تكون بعد القيام بعمليات التدريب والتكوين.



## الجدول رقم (12): يمثل إجابات أفراد العينة حسب مرات الترقية

النسبة المئوية	التكرار		
50.0	13	مرة	مرات الترقية
23.1	6	مرتين	
26.9	7	ثلاث مرات	
100.0	26*	المجموع	

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن (المبحوثين) الذين تحصلوا على الترقية أثناء عملهم بالمؤسسة في درجة أولى وهذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 71.9%، بينما في الدرجة الثانية الذين تحصلوا على الترقية ثلاث مرات بنسبة 26.9%، ثم تليها الأخيرة و قدرت بـ 23.1%.

ويمكن تفسير ذلك بأن عدد مرات الترقية في المؤسسة يرجع حسب الخبرة أو الشهادة أو الإختبار الداخلي للمؤسسة.

## الجدول رقم (13): يمثل إجابات أفراد العينة حسب نوع الترقية

النسبة المئوية	التكرار		
73.1	19	في الدرجة	نوع الترقية
23.1	6	في الفئة	
3.8	1	أخرى	
100.0	26	المجموع	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلبية عينة الدراسة (المبحوثين) الذين تحصلوا على الترقية حسب النوع في الدرجة بنسبة مرتفعة، حيث قدرت بـ 73.1%، ثم تليها نوع الدرجة في الفئة بنسبة قدرت بـ 23.1%، وأخيرا الترقيات الأخرى بنسبة 3.8%؛ ويمكن

\* تحصنا على 26 إجابة لأن هناك بعض المبحوثين لم يجيبوا على التساؤل.

أن نفسر هذه النتيجة على أن الترقية تتم حسب النوع وذلك حسب الكفاءة المهنية والجدارة والإستحقاق.

**الجدول رقم (14): يمثل إجابات أفراد العينة حسب أساس منح الترقية في المؤسسة**

النسبة المئوية	التكرار		
71.9	23	الأقدمية	منح الترقية في المؤسسة
28.1	9	الكفاءة	
00.0	0	أخرى	
100.0	32	المجموع	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلبية عينة الدراسة (المبحوثين) اتفقوا على أن الترقية في المؤسسة تكون من خلال الأقدمية، وهذا بنسبة 71.9%، ثم تليها الكفاءة بنسبة قدرت بـ 28.1%، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر لكون الأقدمية يتم من خلالها احتساب التنقيط من خلال مختلف الملفات التي توضع لتقييم العاملين، هذا الملف المنجز يتم من خلاله ترقية العمال الذين تدرجوا في السلم الهيكلي للمؤسسة، خاصة أولئك الذين استوفوا الشروط اللازمة والموضوعية من قبل إدارة المؤسسة.

**الجدول رقم (15): يمثل إجابات أفراد العينة حسب مساهمة امتيازات الترقية على استقرارك في عملك**

النسبة المئوية	التكرار		
93.8	30	نعم	امتيازات الترقية على استقرارك في عملك
6.3	2	لا	
100.0	32	المجموع	

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلبية عينة الدراسة (المبحوثين) يرون أن إمتيازات الترقية تساهم في استقرار عمال وحدة الملاحه الجوية تبسة، حيث سجل خيار نعم (الموافقة) نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ 93.8%، ولم يوافق ما نسبتهم 6.3% على هذا

الخيار، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر لكون إمتيازات الترقية تعد كحافز مهم للعمال، ما يجعلهم يشعرون أن ترقيتهم تعد كاستحقاق مقابل الخدمات التي يقدمونها للمؤسسة، وهو ما يجعلهم يحسون بالإستقرار الدائم في العمل.

#### الجدول رقم (16): يمثل إجابات أفراد العينة حسب تنظيم المؤسسة دورات تكوينية

النسبة المئوية	التكرار		
93.8	30	نعم	تنظيم المؤسسة لدورات تكوينية
6.3	2	لا	
100.0	32	المجموع	

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلبية عينة الدراسة (المبحوثين) يرون أن المؤسسة تقوم بتنظيم دورات تكوينية لعمالها، بنسبة مرتفعة جدا قدرت بـ 93.8%، بينما ما نسبتهم 6.3% يرون أن المؤسسة لا تقوم بعملية التكوين؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر للدور الذي يلعبه التكوين الذي يدخل ضمن استراتيجية المؤسسة من أجل تطوير مستوى أداء عمالها وفق متطلبات العمل، ومختلف المهام الجديدة التي تطرأ على المؤسسة، ويرى العمال أن هناك دورات تكوينية داخلية وخارجية، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تنظم دورات تكوينية داخلية يشرف عليها إطلاراتها، ودورات تكوينية خارجية تشرف عليها إطلارات ومكونين من خارج المؤسسة.

## الجدول رقم (17): يمثل إجابات أفراد العينة حسب مكان تنظيم الدورات التكوينية

النسبة المئوية	التكرار		
45.2	14	داخل المؤسسة	مكان تنظيم الدورات التكوينية
54.8	17	خارج المؤسسة	
100.0	31*	المجموع	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أفراد عينة الدراسة (المبحوثين) تنظم دورات تكوينية خارج المؤسسة حيث قدرت بنسبة 54.8%، أما تنظيم الدورات التكوينية داخل المؤسسة قدرت بـ 45.2%؛ وبقراءة هذه النتائج نلاحظ أن العمال يقومون بدورات تكوينية خرج المؤسسة وذلك للإستفادة من هذه الدورات لإكتساب الخبرات والمهارات من المؤسسات الخارجية الأخرى.

## الجدول رقم (18): يمثل توزيع أفراد العينة حسب نظام التدريب وعلاقته بالترقية

النسبة المئوية	التكرار		
81.3	26	نعم	نظام التدريب وعلاقته بالترقية
18.8	6	لا	
100.0	32	المجموع	

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلبية عينة الدراسة (المبحوثين) يرون على أن التدريب له علاقة بالترقية في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية تبسة؛ بنسبة مرتفعة قدرت بـ 81.2%، بينما ما نسبتهم 18.8% يرون أن نظام التدريب ليست له علاقة بالترقية داخل المؤسسة.

\* تحصنا على 31 إجابة لأن هناك بعض المبحوثين لم يجيبوا على التساؤل

ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر للدور الذي يلعبه التدريب في حصول العاملين على الترقية كون مختلف الدورات التدريبية تتم من أجل تحسين مستوى العمال، وهو ما يؤدي حتما لترقيتهم لمناصب تتلاءم مع تكوينهم الجديد.

**الجدول رقم (19): يمثل توزيع أفراد العينة حسب التقدير والإعتراف بالجهود المبذولة من طرف المؤسسة**

النسبة المئوية	التكرار		
93.8	30	نعم	التقدير والإعتراف بالجهود المبذولة من طرف المؤسسة
6.3	2	لا	
100.0	32	المجموع	

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلبية عينة الدراسة (المبحوثين) يرون أن التقدير والاعتراف بمجهوداتهم المبذولة من طرف المؤسسة يجعلهم أكثر استغلالاً للفرص المتاحة لديهم لتأدية مهامهم بشكل أفضل، وهذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 93.8%، أما أقلية المبحوثين يرون عكس ذلك وبنسبة 6.3%؛ وبقراءة هذه النتائج نلاحظ أن التقدير والاعتراف يعطي للعاملين رغبة في استغلال الفرص الموجودة في عملهم، ما يجعلهم محفزين أكثر في تأدية مهامهم، فالتحفيز المعنوي له أثر كبير في صنع القرارات عند العمال؛ فالإعتراف بمجهوداته وإحساسه بمدى أهميته في المؤسسة ومدى تقبل أفكاره ومبادراته تجعله محفز ومبتدع اتجاه عمله، بحيث يستغل أي فرصة تكون أمامه حتى يثبت نفسه أكثر أمام زملائه وشركته، ويكون عامل ذو مكانة مميزة ترجع إليه المؤسسة إذا ما أرادت أن تستفيد من الفرص والتغيرات التي تواجهه، فهي تعلم بأن هناك عامل مستعد لكي يستغل كل ما هو موجود بشكل أمثل.

## تحليل بيانات الفرضية الثانية

الجدول رقم (20): يمثل إجابات أفراد العينة حسب تقديم المؤسسة خدمات إجتماعية للعمال

النسبة المئوية	التكرار		
100.0	32	نعم	تقديم المؤسسة خدمات إجتماعية للعمال
00.0	0	لا	
100.0	32	المجموع	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن كل عينة الدراسة (المبحوثين) في المؤسسة إستفادوا تقدم خدمات إجتماعية وهذا بنسبة 100 بالمائة ومعدومة (لا)؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وبعدها الاجتماعي الذي يفرض عليها ضرورة التكفل الاجتماعي بعمالها ومرافقتهم سواء من خلال تأمينهم، أو تقديم الرعاية المعنوية من خلال تنظيم رحلات للسفر والإستجمام وغيرها، وهذا لأن المؤسسة تسهر على التوزيع العادل.

الجدول رقم (21): يمثل إجابات أفراد العينة حسب الإستفادة من الخدمات المقدمة

النسبة المئوية	التكرار		
78.1	25	نعم	الإستفادة من الخدمات المقدمة
21.9	7	لا	
100.0	32	المجموع	

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلبية عينة الدراسة (المبحوثين) يستفيدون من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة، وهذا ما توضحه نسبة (نعم) والتي قدرت بنسبة مرتفعة 78.1%، بينما ما نسبتهم 21.9% يرون عكس ذلك؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر إلى أن العمال يستفيدون فعلا من الخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي تهدف إلى وضعهم في أحسن الظروف الملائمة للعمل، والتي من شأنها زيادة وتحسين مستوى أدائهم، وبالتالي زيادة في أداء المؤسسة، وذلك بإشباع حاجات العمال في درجاتهم ومواقعهم السوسيو مهنية، مما يؤدي إلى الشعور بالإرتياح والانتماء.

الجدول رقم (22): يمثل إجابات أفراد العينة حسب مساهمة الخدمات المقدمة في زيادة مثابرتك في الأداء

النسبة المئوية	التكرار		
65.6	21	نعم	مساهمة الخدمات المقدمة في زيادة مثابرتك في الأداء
34.4	11	لا	
100.0	32	المجموع	

نلاحظ من االى نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلبية المبحوثين يرون أن الخدمات المقدمة تزيد فعلا من مثابرتهم في الأداء وهذا بنسبة قدرت ب 65.5%، ونجد أن ما نسبتهم 34.4% يرون عكس ذلك، ويمكن تفسير هذه النتيجة باعتبار الخدمات الاجتماعية تعتبر كعامل تحفيز يستفيد منها من يقدمون أداء أفضل باعتبار ذلك امتياز ومكافأة لهم، وهو ما يجعل العمال يثابرون في تحسين الأداء.

الجدول رقم (23): يمثل إجابات أفراد العينة حسب نوعية الخدمات الإجتماعية

النسبة المئوية	التكرار		
26.8	15	مرحلة إستجمام	نوعية الخدمات الإجتماعية
1.8	1	مطعم ونادي في المؤسسة	
35.7	20	مخيم صيفي	
25.0	14	رحلات ترفيهية	
10.7	6	أخرى	
100.0	56*	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أن الخدمات الإجتماعية التي تقدمها المؤسسة تتمثل أولاً في المخيم الصيفي بنسبة قدرت ب 35.7%، لتليها ثانياً رحلة إستجمام بنسبة 26.8%، ومن ثم تأتي الرحلات الترفيهية بنسبة 25%، وبعدها نجد الخدمات الأخرى 10.7%، وأخيراً نجد مطعم ونادي في المؤسسة 26.8%، نرى أن المؤسسة تقدم خدمات مختلفة لعمالها، وهذا بهدف زيادة الروح المعنوية للعاملين، وزيادة إنتمائهم وولائهم للمؤسسة وتشجيعهم وتحفيزهم، وهذا ما سيجعل أداءهم يتطور وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

\* تحصلنا على إجابات أفراد العينة قدر ب 56 إجابة لأن هناك بعض المبحوثين أجابوا بأكثر من إجابة واحدة.



الجدول رقم (24): يمثل إجابات أفراد العينة حسب تقديم المؤسسة علاوات إجتماعية عن الزوجة والأولاد

النسبة المئوية	التكرار		
84.4	27	نعم	تقديم المؤسسة علاوات إجتماعية عن الزوجة والأولاد
15.6	5	لا	
100.0	32	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم بتقديم علاوات إجتماعية عن الزوجة والأولاد بنسبة مرتفعة جدا قدرت بـ 84.4%، بينما ما نسبتهم 15.6% يرون عكس ذلك، ويمكن تفسير هذه النتيجة بترسيخ روح التعاون والتضامن داخل المؤسسة.

الجدول رقم (25): يمثل إجابات أفراد العينة حسب تقديم منح خاصة من طرف المؤسسة إذا احتاج ذلك

النسبة المئوية	التكرار		
90.6	29	نعم	تقديم منح خاصة من طرف المؤسسة إذا احتاج ذلك
9.4	3	لا	
100.0	32	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم بتقديم منح خاصة إذا احتاج لذلك وهذا بنسبة مرتفعة جدا قدرت بـ 90.6%، بينما ما نسبتهم 9.4% يرون عكس ذلك، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر لما تخصصه المؤسسة من منح إمتياز تقدمها لعمالها في الحالات الإستثنائية كالمساعدات المالية أثناء الدخول المدرسي، تقوم المؤسسة بتقديم منح للعمال لشراء الأدوات المدرسية والكتب، وذلك يزيد من شعورهم بالحماس والرغبة في العمل ورفع من روحهم المعنوية.

الجدول رقم (26): يمثل إجابات أفراد العينة حسب نوع المنح بالنسبة للذين أجابوا بنعم

النسبة المئوية	التكرار		
41.4	12	سلفة	نوع المنح بالنسبة للذين أجابوا بنعم
51.7	15	إعانة	
6.9	2	أخرى	
100.0	29*	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين استفادوا من تقديم مؤسستهم المنح والتي تمثلت بالدرجة الأولى في الإعانة وقدرت بنسبة مرتفعة 51.7%، ثم تليها السلفة والتي قدرت بنسبة 41.4%، وأخيرا المساعدات الأخرى قدرت بنسبة 6.9%، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن أنواع هذه المنح الخاصة من الخدمات الاجتماعية استفاد منها العمال سواء كانت إعانات مالية أو سلفة أو مساعدات أخرى، بسبب الحالات الاجتماعية هو البيع بالتقسيط لتأثيث المنزل أو شراء سيارة أو شراء منزل؛ وهذا ما يزيد في استقرار العامل وشعوره بالانتماء وتمثل مختلف هذه الوسائل التشجيعية لإشباع حاجات العامل.

\* تحصنا على 29 إجابة لأن هناك بعض المبحوثين لم يجيبوا على التساؤل.

الجدول رقم (27): يمثل إجابات أفراد العينة حسب تقديم مؤسساتكم خدمات لكم أثناء المناسبات

النسبة المئوية	التكرار		
93.8	30	نعم	تقديم مؤسساتكم خدمات لكم أثناء المناسبات
6.3	2	لا	
100.0	32	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم بتقديم خدمات لهم أثناء المناسبات وهذا بنسبة مرتفعة قدرت ب 93.8%، ونجد أن ما نسبتهم 6.3%، يرون عكس ذلك.

حيث ان المناسبات الدينية والوطنية بعد ركوب لدى المجتمع الجزائري انطلاقا من بعده الاسلامي وهذا ما تركز عليه معظم المؤسسات وخاصة المؤسسة محل الدراسة في تقديم بعض الخدمات سواء على شكل حوافز مادية والتي من بينها تقديم بعض المنح المالية في الاعياد الدينية والاعانات المالية في الدخول المدرسي. وعلى شكل تكريمات معنوية وشهادات تقديرية تدخل ضمن نطاق التحفيز المعنوي.

الجدول رقم (28): يمثل إجابات أفراد العينة حسب نوعها في حالة الإجابة بنعم

النسبة المئوية	التكرار		
53.1	26	إجراء خدمات قرعة الحج	نوعها في حالة الإجابة بنعم
16.3	8	تقديم خدمات أو منح في الأعياد	
30.6	15	أخرى	
100.0	49*	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم بتقديم خدمات أثناء المناسبات، وتمثلت نوع هذه الخدمات بالدرجة الأولى في عملية إجراء قرعة الحج والتي قدرت بنسبة 53,1%، ثم تليها في الدرجة الثانية الخدمات الأخرى قدرت بنسبة 30.6%، وأخيراً تقديم خدمات أو منح في الأعياد قدرت بنسبة 16.3%، ويمكن القول أن المؤسسة تقدم خدمات لعمالها أثناء المناسبات، والتي تمثلت أساساً في إجراء قرعة العمرة والحج التي سجلت النسبة الأعلى من إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وكذلك تقديم خدمات أو منح في الأعياد الدينية وخدمات أخرى متنوعة مثل منح الزواج والوفاة والدراسة وغيرها.

وهذا كله يؤدي إلى تحفيز العمال وبالتالي شعورهم بالرضى مما ينعكس إيجاباً على أدائهم بصفة خاصة وعلى المؤسسة بصفة عامة.

\* تحصلنا على إجابات أفراد العينة قدر بـ 49 إجابة لأن هناك بعض المبحوثين أجابوا بأكثر من إجابة واحدة.

الجدول رقم (29): يمثل إجابات أفراد العينة حسب الرضا عن الخدمات المقدمة لك من طرف المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار		
50.0	16	نعم	الرضا عن الخدمات المقدمة
50.0	16	لا	
100.0	32	المجموع	

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن عينة الدراسة (المبحوثين) راضين عن الخدمات المقدمة من طرف مؤسستهم، وهذا بنسبة قدرت بـ 50%، وهي نفس النسبة التي أجابت بـ (لا)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر للخدمات الاجتماعية الفعلية التي تقدمها المؤسسة لعمالها، وأن المؤسسة تقوم بالتوزيع العادل وبالتساوي، والتي سبق لنا تناولها في الجدول رقم (23)؛ الذي يوضح الخدمات الاجتماعية المقدمة لكم، وذلك من خلال تجاوب العمال مع الخدمات المقدمة لهم، والتي أدت إلى إشباع حاجاتهم وبالتالي يتحقق الرضى الوظيفي ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على المؤسسة والعمالين معا.

الجدول رقم (30): يمثل إجابات أفراد العينة حسب الحوافز المقدمة لك من طرف مؤسستك

النسبة المئوية	التكرار		
93.8	30	نعم	الحوافز المقدمة لك من طرف مؤسستك
6.3	2	لا	
100.0	32	المجموع	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلبية عينة الدراسة (المبحوثين) يرون أن الحوافز المعنوية المقدمة لهم من طرف المؤسسة تجعلهم ملتزمين بمهامهم، وهذا بنسبة مرتفعة جدا قدرت بـ 93.8%، بينما ما نسبتهم 6.3% يرون عكس ذلك؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر للدور الذي تلعبه الحوافز المعنوية، فالعمال يحتاجون للتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، وذلك لتحفيزهم وزيادة رضاهم عن عملهم، مما يجعلهم ملتزمين بمختلف المهام المسندة لهم، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات في محتوى العمل نفسه وبيئته، والعمل على تنمية الثقة والالتزام للمؤسسة، وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل.

الجدول رقم (31): يمثل إجابات أفراد العينة حسب الحوافز المعنوية الممنوحة من قبل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار		
43.8	14	كافية	الحوافز المعنوية الممنوحة من قبل المؤسسة
56.3	18	غير كافية	
100.0	32	المجموع	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلبية عينة الدراسة (المبحوثين) يرون أن الحوافز المعنوية غير كافية وهذا بنسبة قدرت بـ 56.3%، بينما الذين يرون أن الحوافز المعنوية كافية قدرت نسبتهم بـ 43.8%، ومنه يمكن القول أن عمال المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية تبسة لا يتلقون الدعم المعنوي الكافي، ومنه يستوجب على هذه المؤسسة ضرورة تقديم المزيد من الدعم المعنوي لهم، وهذا لزيادة إلتزامهم داخل المؤسسة، مما ينعكس على تحسين مستوى الأداء.

الجدول رقم (32): يمثل إجابات أفراد العينة حسب الحوافز المعنوية الممنوحة من قبل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار		
33.3	6	شهادات للتحفيز	الحوافز المعنوية الممنوحة من قبل المؤسسة
44.4	8	زيادة في الأجور	
16.7	3	فتح باب الإقتراحات والمشاورات	
5.6	1	إعادة الجدولة	
100.0	*18	المجموع	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن أغلبية عينة الدراسة (المبحوثين) يرون أن الحوافز المعنوية تتمثل بالدرجة الأولى في زيادة الأجور بنسبة 44.4%، وفي المرتبة الثانية شهادات التحفيز بنسبة 33.3%، ثم تليها في المرتبة الثالثة فتح باب الإقتراحات والمشاورات بنسبة 16.7%، وفي المرتبة الأخيرة إعادة الجدولة بنسبة 5.6%.

ومنه يمكن القول أن الحوافز المعنوية وحدها غير كافية، لذلك لابد من تقديم شهادات للتحفيز، وزيادة في الأجور لتحقيق رفع الروح المعنوية واستقرار العمال، فالحوافز المعنوية لا تكفي لإشباع حاجياتهم.

\* تحصنا على 18 إجابة لأن هناك بعض المبحوثين لم يجيبوا على التساؤل



الجدول رقم (33): يمثل إجابات أفراد العينة حسب الحوافز المعنوية الممنوحة من قبل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار		
87.5	28	نعم	الحوافز المعنوية الممنوحة من قبل المؤسسة
12.5	4	لا	
100.0	32	المجموع	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه؛ أن الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة أن أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بـ (نعم) وقدرت نسبتهم بـ 87.5%، أما من يرون عكس ذلك فقدرت نسبتهم بـ 12.5% وهذا يفسر أن الحوافز المعنوية تتميز بالفعالية والكفاءة في إشباع حاجيات ورغبات الفرد.

## ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

بعد جمع البيانات من المبحوثين وتبويبها وقراءتها وتحليلها نصل إلى تفسير النتائج في ضوء الفرضيات بالشكل التالي:

**1. الفرضية الأولى: كلما تعددت الحوافز المعنوية سهل ذلك من تمكين المورد البشري**

بالنسبة للسؤال 06 وجدنا أن التدريب هو أهم أسلوب للتحفيز في المؤسسة هي الأعلى بنسبة 39.5% وهذا ما يفسر أن التدريب له دور هام في تطوير مهارات العمال وبالتالي تحسين مستواهم الوظيفي وتحسين أداء العامل.

بالنسبة للسؤال 07 وجدنا أن المبحوثين يشتركون في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة وهذا ما تؤكد نسبة الخيار بنعم والتي قدرت بـ 65.3% وهذا ما يفسر أن للعامل دور في تحسين مستوى المؤسسة وهو ما يعزز الشعور بالتقدير والرضا والإستقرار ومنه رفع الروح المعنوية للعمال.

بالنسبة للسؤال 08 وجدنا أن المبحوثين حسب الإشتراك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة وهذا ما يؤكد نسبة الشعور بالتقدير التي قدرت بـ 61.3% ويمكن أن تفسر أن للعمل دور في المشاركة في صياغة القرارات في المؤسسة فهو يعزز الشعور بالتقدير والرضا والإستقرار ومنه رفع الروح المعنوية للعمال.

بالنسبة للسؤال 09 أن هناك حرية مطلقة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يسمح لك بنقل تجاربك وأفكارك مع زملائك؛ بنسبة مرتفعة جدا قدرت بـ 96.9% وهذا ما يفسر حرية المشاركة في اتخاذ القرارات تسمح للموظفين بنقل تجاربهم وأفكارهم إلى مدراءهم.

بالنسبة للسؤال 10 إن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم بشكل فعلي في تحقيق أهداف المؤسسة، بنسبة مرتفعة قدرت بـ 71.9% وهذا ما يفسر أن مشاركة العمال في اتخاذ القرار تجعل الإدارة تعلم بكل انشغالاتهم وتعمل على تلبيتها وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

بالنسبة للسؤال 11 وجدنا أن المبحوثين تحصلوا على ترقية أثناء عملهم بالمؤسسة وهذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 71.9% وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد في أسلوبها للتحفيز على الترقية بالإضافة إلى أن الترقية ضرورية من أجل مواكبة التطورات التي تحدث.

بالنسبة للسؤال 12-13 وجدنا أن المبحوثين حسب مرات الترقية مرتفعة حيث سجلت مرة بنسبة 50%، وكذلك رأى المبحوثين الترقية حسب نوعها فسجلت في الدرجة حيث قدرت بـ 73.1% وهذا ما يفسر أن الترقية تكون حسب مرات وكذلك الترقية حسب النوع بنسبة مرتفعة في الدرجة وذلك حسب الكفاءة المهنية والخبرة والجدارة والإستحقاق.

بالنسبة للسؤال 14 وجدنا أن الترقية في المؤسسة تكون من خلال الأقدمية، وهذا بنسبة قدرت بـ 71.9% وهذا ما يفسر أن الترقية على أساس الأقدمية يتم من خلال إحتساب التقيط من مختلف الملفات التي توضع لتقييم العاملين في السلم الهيكلي في المؤسسة.

بالنسبة للسؤال 15 وجدنا أن امتيازات الترقية تساهم في استقرار عمال وحدة الملاحه الجوية تبسة، حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة جدا قدرت بـ 93.8%، وهذا ما يفسر كون امتيازات الترقية تعد كحافز مهم للعمال ما يجعلهم يشعرون أن ترقيتهم تعد كاستحقاق مقابل الخدمات التي يقدمونها للمؤسسة.

بالنسبة للسؤال 16-17 وجدنا أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية لعمالها، بنسبة مرتفعة جدا قدرت بـ 93.8%، وهذا ما يفسر أن للتكوين دور مهم ضمن استراتيجية المؤسسة من أجل تطوير مستوى أداء عمالها، كما أن الدورات التكوينية خارج المؤسسة قدرت بـ 54.8%، وذلك أن المؤسسة تقدم دورات تكوينية داخلية وخارجية لاكتساب الخبرة والمهارات من المؤسسات الخارجية الأخرى.

بالنسبة للسؤال 18 وجدنا أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن التدريب له علاقة بالترقية في المؤسسة الوطنية للملاحه الجوية تبسة. بنسبة مرتفعة قدرت بـ 81.3%، وهذا ما يفسر أن التدريب مهم في عملية الترقية للعمال، كون أن مختلف الدورات التدريبية تحسن من مستوى العمال وتؤدي حتما إلى ترقيتهم لمناصب تتلاءم مع تكوينهم الجديد.

بالنسبة للسؤال 19 وجدنا أن التقدير والاعتراف بمجهودات العمال المبذولة من طرف المؤسسة يجعلهم أكثر استغلالاً للفرص المتاحة لديهم لتأدية مهامهم بشكل أفضل وهذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 93.8%، وهذا ما يفسر أن التحفيز المعنوي له أثر كبير في صنع القرارات عند العمال؛ فالإعتراف بمجهوداته وإحساسه بمدى أهميته في المؤسسة تجعله مبدع ومتمكن اتجاه عمله.

من خلال هذه المؤشرات نستنتج أن الفرضية الأولى: كلما تعددت الحوافز المعنوية سهل ذلك من تمكين المورد البشري، بأنها قد تحققت وذلك أن كل المؤشرات الخاصة بالحوافز المعنوية والمؤشرات الخاصة بالتمكين قد تحققت فيما بينها وأكدت العلاقة الوطيدة والإيجابية التي تربطهم إذا ما توفروا في المؤسسة وفي العامل بحد ذاته، بحيث أن كل النسب المئوية مرتفعة فيما يخص بالقبول والإجابة بنعم في كل الأسئلة الموجودة بالإستمارة، وهذا ما يفسر الارتباط الوثيق بين الحوافز المعنوية سهلت من تمكين المورد البشري.

**2. الفرضية الثانية: كلما كان هناك إشباع لحاجيات العمال المعنوية كلما ساعد ذلك من تمكين المورد البشري**

بالنسبة للسؤال 20 وجدنا أن المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية لعمالها وهذا بنسبة مرتفعة جدا قدرت بـ 100%، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تقوم بعملية التكفل الاجتماعي بعمالها ومرافقتهم سواء من خلال تأمينهم أو تقديم الرعاية المعنوية لهم.

بالنسبة للسؤال 21 نجد أن المبحوثين يستفيدون من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة وهذا ما توضحه نسبة نعم والتي قدرت بنسبة مرتفعة بـ 78.1%، وهذا ما يفسر أن العمال يستفيدون فعلا من الخدمات التي تقدمها المؤسسة، والتي تهدف إلى وضعهم في أحسن الظروف الملائمة للعمل وذلك بإشباع حاجاتهم في مواقعهم السوسيو مهنية مما يؤدي إلى الشعور بالإرتياح والانتفاء.

بالنسبة للسؤال 22 نجد أن الخدمات المقدمة للعمال تزيد فعلا من مثابرتهم في الأداء، وهذا بنسبة مرتفعة قدرت بـ 65.6%، وهذا ما يفسر أن الخدمات الاجتماعية تعتبر كعامل

تحفيز يستفيد منها من يقدمون أداء أفضل باعتباره امتياز ومكافأة لهم وهو ما يجعلهم يثابرون في تحسين أداء عملهم.

**بالنسبة للسؤال 23** نجد أن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة تتمثل في:

**أولاً:** المخيم الصيفي، بنسبة قدرت بـ 35.7%، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تقدم خدمات مختلفة لعمالها وهذا راجع لزيادة الروح المعنوية وزيادة انتمائهم وولائهم للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

**بالنسبة للسؤال 24 - 25** نجد أن المؤسسة تقدم علاوات اجتماعية عن الزوجة والأولاد قدرت بنسبة 84.4%، وهي نسبة مرتفعة جدا وهذا ما يفسر أن المؤسسة ترسخ من روح التعاون والتضامن داخل المؤسسة.

- كما أنها تقدم منح خاصة إذا احتاج العمال لذلك، بنسبة مرتفعة قدرت بـ 90.6%، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تقدم امتيازات ومنح لعمالها في الحالات الاستثنائية، كالمساعدات المالية أثناء المناسبات، وهذا ما يزيد من شعورهم بالانتماء والرغبة في العمل ويرفع من روحهم المعنوية.

**بالنسبة للسؤال 26** نجد أن العمال استفادوا من تقديم المؤسسة للمنع والتي تمثلت بالدرجة الأولى في الإعانة المالية بنسبة مرتفعة جدا قدرت بـ 51.7%، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تحفز عمالها وتشجعهم وذلك بإشباع حاجاتهم مما يزيد في استقرارهم وشعورهم بالانتماء للمؤسسة.

**بالنسبة للسؤال 27 - 28** نجد أن المبحوثين اتفقوا على أن المؤسسة تقوم بتقديم خدمات لهم أثناء المناسبات و قدرت بنسبة مرتفعة 93.8%، وتمثلت هذه الخدمات بالدرجة الأولى في عملية إجراء قرعة الحجّ، والتي قدرت بنسبة 53.1%، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تقدم خدمات لعمالها أثناء المناسبات، وكذلك تقديم خدمات أو منح في الأعياد الدينية وخدمات أخرى وذلك لإستقرار العمال ورضاهم في المؤسسة.

بالنسبة للسؤال 29: جد أن العمال راضون عن الخدمات المقدمة من طرف مؤسستهم وهذا بنسبة قدرت بـ 50%، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تقوم بالتوزيع العادل وبالتساوي، وذلك لإرضاء العمال وتحفيزهم وإشباع حاجاتهم مما يؤدي بهم للعطاء أكثر في العمل وبالتالي يتحقق الرضى الوظيفي ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للمؤسسة والعاملين.

بالنسبة للسؤال 30 نجد أن الحوافز المعنوية المقدمة لهم من طرف المؤسسة تجعلهم ملتزمين بمهامهم، وهذا بنسبة مرتفعة جدا قدرت بـ 93.8%، وهذا ما يفسر أن الحوافز تساعد في إشباع الحاجات والرغبات في محتوى العمل نفسه وبيئة العمل على تنمية الثقة والالتزام للمؤسسة.

بالنسبة للسؤال 31 نجد أن الحوافز المعنوية غير كافية وهذا بنسبة قدرت بـ 56.3%، وهذا ما يفسر أن عمال المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية تبسة لا يتلقون الدعم المعنوي الكافي ومنه يستوجب إلتزامهم داخل المؤسسة مما ينعكس على تحسين مستوى الأداء.

بالنسبة للسؤال 32 نجد أن الحوافز المعنوية الممنوحة من قبل المؤسسة غير كافية، لذلك يقترح العمال الزيادة في الأجور حيث قدر بنسبة 44.4% وذلك يفسر أن الحوافز المعنوية وحدها لا تكفي لإشباع حاجاتهم.

بالنسبة للسؤال 33 نجد أن الحوافز المعنوية المقدمة من قبل المؤسسة تدفع بالعمال للعطاء أكثر في منصبهم، بنسبة مرتفعة قدرت بـ 87.5% وهذا ما يفسر أن الحوافز المعنوية تتميز بالفعالية والكفاءة في إشباع حاجات ورغبات الفرد.

من خلال هذه المؤشرات نستنتج أن الفرضية الثانية: كلما كان هناك إشباع لحاجيات العمال المعنوية كلما ساعد ذلك من تمكين المورد البشري بأنها قد تحققت، وذلك لأن كل المؤشرات المتعلقة بإشباع حاجيات العمال بكل أنواعها والمؤشرات الخاصة بتمكين.. قد تحققت وأكدت العلاقة الإيجابية بينهم، بحيث أن كل النسب المئوية مرتفعة فيما يخص بالتأكيد والإجابة بنعم حول الأسئلة المتعلقة بهذه الفرضية، وهذا ما يفسر أنه هناك إشباع لحاجيات العمال المعنوية يساعد على تمكين المورد البشري.

وفي الأخير إن تحقق الفرضيات بمؤشراتها تؤكد على أن الحوافز المعنوية تساعد من تمكين المورد البشري في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية تبسة.

### ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

في هذه الدراسة تناولنا بعض الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الحوافز المعنوية وتمكين المورد البشري، سوف نحاول من خلال البيانات التي توصلنا إليها في هذه الدراسة أن نفسر النتائج مقارنة مع الدراسات الأخرى:

- ومن خلال تلك نجد أن نتائج الدراسة الراهنة تتوافق مع دراسة الباحث محمد ذيب المبيضن ومحمد أحمد طروانة بعنوان: "أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي"، في النتائج على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة عمل الفريق على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

- تتفق نتائج هذه الدراسة الراهنة مع دراسة الباحث نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح بعنوان: "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي"؛ أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الشركات للترقيات ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

وتتفق أيضا بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

- تتفق نتائج هذه الدراسة الراهنة مع دراسة الباحثة أفراح خضير عبد الرضا الغانمي بعنوان: "تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز"؛ في النتائج تشجيع الإدارتين للمنظمتين العالميتين المترددين أو غير المنفتحين في المنظمة لإبداء آرائهم حول تجريب طرائق أكثر فاعلية ومبتكرة لإنجاز عملهم، من خلال توافر القدرات والمهارات اللازمة والمكتسبة من الدورات التدريبية ووجود تنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، مما ساعد على اتباع القواعد التنظيمية بشكل واع.

- تختلف نتائج الدراسة الراهنة مع دراسة الباحث بوترة موسى بعنوان: "دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية"؛ في النتائج على توفير الحاجات الأساسية للأفراد العاملين

يكفي لتطوير وتنمية طاقاتهم ومهاراتهم وبخصوص هذه الفرضية كما يؤكد البحث الميداني عدم قبولها.

كما تتفق نتائج الدراسة الراهنة مع دراسة الباحث بوترة موسى بعنوان: "دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية"؛ في النتائج على الحوافز والمكافآت المقدمة للمستخدمين تؤثر على سلوكهم وأدائهم في العمل، بخصوص هذه الفرضية يؤكد البحث قبولها بصورة نسبية.

- كما تتفق نتائج الدراسة الراهنة مع دراسة الباحث الطاهر الوافي بعنوان: "التحفيز وأداء الممرضين"؛ في النتائج تؤدي الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، الخدمات الاجتماعية) إلى زيادة مستوى الأداء. وتتفق أيضا في النتائج في مساهمة الحوافز المعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار، الترقية، التدريب) في زيادة الشعور بالرضى والإستقرار.



## ثالثا: مناقشة النتائج على ضوء النظريات

تبين من خلال الدراسة أنه كلما تعددت الحوافز المعنوية سهل ذلك من تمكين المورد البشري، وأكدت العلاقة الوطيدة والإيجابية التي تربطهم إذا ما توفر في المؤسسة وفي العامل بحد ذاته، وهذا ما يفسر الارتباط الوثيق بين الحوافز المعنوية وتمكين المورد البشري، كما تبين من خلال نتائج الدراسة أنه كلما كان هناك إشباع لحاجيات العمال المعنوية كلما ساعد ذلك من تمكين المورد البشري أي أنه إذا كان هناك إشباع لحاجيات العمال المعنوية يساعد على تمكين المورد البشري.

وهو ما أشار إليه التون مايو الى دور الحوافز في جذب الفرد للعمل، فتقدير واعتراف الإدارة بجهوده واستخدامها لعبارات الشكر والثناء تشعره بأهميته، الأمر الذي يساهم في رفع معنوياته وبعث الحماس في نفسه لبذل أقصى جهد في عمله وبالتالي يظهر التمكين لدى المورد البشري من خلال إتمام وإنجاز الأعمال والوظائف المسندة لهم.

كما أشارت نظرية ماسلو التي قدمت للإدارة فرصة التعرف على مجمل الحاجات ومحاولة إشباعها بالمغريات التحفيزية اللازمة حتى تتمكن المؤسسة من التنسيق بين الأهداف الخاصة بالأفراد لأهداف للمؤسسة، فإنها تعتبر كمدخل أساسي لتنمية العلاقات العامة على مستوى النسق الداخلي للمؤسسة، وبالتالي يتم إشاعة الروح المعنوية العالية وإحلال مبدأ التعاون والرضا بين الأفراد مهما كان تمركزهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة .

فحسب ماسلو يحتاج الإنسان او المورد البشري إلى أن يشعر بقيمته أو ما يسميه بتقدير الذات، وان يحس بوجوده كعضوا قويا محترما والتأثير في جماعته وأنه يستحق بشكل كامل الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته ويشعر كذلك بأن له رسالة في الحياة وهو في ذلك يسعى إلى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته وقدراته وهو مما

يزيد من مقدرته الإبداعية والإبتكارية، وبالتالي الوصول الى التمكين داخل مؤسسته و داخل محيطه العملي.

#### رابعاً: الاستنتاج العام

بعد مناقشة وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة من خلال إختبار الفرضيتين التي وظفناها أول الدراسة يمكن إستخلاص نتيجة عامة مفادها أن هناك علاقة تربط بين الحوافز المعنوية وتمكين المورد البشري ويثبت ذلك من خلال النتائج التالية:

- أن التدريب هو أهم أسلوب للتحفيز في الوحدة النسبية هي الأعلى؛
- أن أغلبية المبحوثين يشتركون في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة؛
- أن هناك حرية مطلقة للمشاركة في إتخاذ القرار مما يسمح ذلك بنقل تجاربك وأفكارك مع زملائك؛
- أن أغلبية المبحوثين تحصلوا على الترقية أثناء عملهم بالمؤسسة؛
- أن الترقية بالمؤسسة تقوم بتنظيم دورات تكوينية لعمالها؛
- أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن التدريب له علاقة بالترقية في المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية تبسة؛
- أن التقدير والإعتراف بمجوداتهم المبذولة من طرف المؤسسة يجعلهم أكثر إستغلالاً للفرص المتاحة لديهم لتأدية مهامهم بشكل أفضل؛
- أن المؤسسة تقدم خدمات إجتماعية لعمالها؛
- أن الخدمات المقدمة تزيد فعلاً من مثابرتهم في الأداء؛
- أن المؤسسة تقوم بتقديم منح خاصة إذا إحتجت لذلك؛
- أن أغلبية المبحوثين راضون عن الخدمات المقدمة من طرف مؤسستهم؛

- أن أغلبية المبحوثين يرون أن الحوافز المعنوية المقدمة لهم من طرف المؤسسة تجعلهم ملتزمين بمهامهم؛
- أن أغلبية المبحوثين يرون أن الحوافز المعنوية غير كافية؛
- أن المبحوثين يرون أن الحوافز المعنوية المقدمة من طرف مؤسستهم لرفع العطاء أكثر في منصبهم.

الخلافة  
التفقه

الخاتمة:

لقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من المفكرين والباحثين خاصة مع ما يشهده العالم اليوم من تطورات وتغيرات وتحولات في المجالات المختلفة والتي أدت في مجملها إلى تغيير نظرة المؤسسات والتنظيمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها إلى مفهوم المورد البشري، ورغم أهمية هذا العنصر إلا أنه يعتبر الأكثر تعقيدا ولا يمكن التنبؤ بكثير من سلوكياته، ومن ثم فإن فهم السلوك البشري والتأثير عليه ايجابيا عن طريق تطبيق أساليب علمية للتحفيز من شأنه توفير بيئة عمل معنوية ومادية صحيحة يسعى فيها الأفراد نحو العمل بحماس وشعور بالمسؤولية.

من خلال البحث المقدم أكدنا على أهمية ودور الحوافز في تمكين المورد البشري والرفع من أداء العاملين، ولتحفيز العاملين لا بد من فهم دوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم الأساسية التي يمكن التأثير فيها، ومن ثم توفير الحافز المناسب لذلك من منح وعلاوات، خلق بيئة للعمل، شعور الأفراد بالمسؤولية، إتاحة فرص الترقية... وغيرها.

وانطلاقا من الحقائق الملموسة وتحليل المعطيات والبيانات السابقة، يمكن تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء العامل وتمكينه عن طريق سياسة الحوافز وهي كما يلي:

- محاولة التعرف الدائم والمستمر على حاجات ورغبات الأفراد العاملين عن طريق فتح المجال للحوار والمشاركة بين إدارة المستشفى والعمال فيما يخص الحوافز التي ترقى لاهتمامات العاملين.
- ضرورة احتواء نظام الحوافز على كل أشكال المحفزات خاصة المعنوية منها.
- ضرورة تصميم نظام تحضيري عادل مع محاولة تنويع الحوافز المقدمة وتحسينها لتتال رضا العاملين بالمستشفى، والاستناد في منحها على الأداء بشكل مباشر.
- تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية لما لها من دور في مواكبة العاملين لمختلف التطورات التكنولوجية وكذا التحكيم في استعمال التقنيات الحديثة في مجال الصحة.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

I- المصادر:

المعاجم والقواميس:

1. المنجد في اللغة والإعلام، دار المشر العربي، الطبعة 38، بيروت، 2000.

II- المراجع:

الكتب:

1. أبو هنتلة خالد سعيد: أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية، دار المأمون للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2010.
2. أرسلان سيل: الحوافر في قوانين العاملين والقطاع العالم، دار النهضة مصر، 1979. البارودي منال احمد: الرضا الوظيفي فن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015.
3. باهي محمد عبد الفتاح، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإداري، مكتبة دار زمول للنشر والتوزيع، جدة، 1993.
4. البغدادي عادل هادي، رافد حميد الحداوي: الاستشراف ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
5. بودبوس راشد الأبوري، سامي منصور: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية حديثة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2019.
6. جواد صفاء عبد الحسين، الإداري على الرضاء الوظيفي، مصر، مكتبة المنصورة، 2013 م.
7. الجودة عادل، الحوافر، المنظمة العربية الإدارية، دمشق، 2000.

8. يوسف حجيم الطافي و آخرون : إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ط1، 2006.
9. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: التمكين الإداري وصناعة المستقبل، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
10. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2012-2013.
11. خيربي خليل الجملي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الحديث، الإسكندرية، 1998.
12. الدوري زكرياء مطلق، احمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
13. الرقب محمد زايد، محمد عوض الترتوري: إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
14. السامرائي نبيهة صالح: علم النفس السياحي مفاهيم وتطبيقات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
15. سلاطنية بلقاسم، أسماء بن تركي: الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
16. السيرفي محمد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
17. الشنواني صلاح، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار الجامعات المصرية، القاهرة.
18. الشيخ فؤاد سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 1989 .



19. صخري عمر: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 1993.
20. عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل، عمان، الأردن، 2006.
21. عباس سهيلة محمد: الإدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط 2، عمان، الأردن، 2006.
22. عبد الباقي صلاح الدين محمد: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، د، ط، 2002.
23. عبد العزيز مازن: التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، دار الياض للنشر والتوزيع، 2006 .
24. عبد الغني أشرف محمد: علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر دون طبعة، 2001.
25. عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، عبد المحسن جودة: إدارة الموارد البشرية الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، د، ط، د.س.
26. عبد الفتاح رضوان محمود: مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، دار الكتب المصرية، ط1، القاهرة، 2013.
27. عربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار وائل، القاهرة، مصر، 2007.
28. العريوني محمد قاسم: السلوك التنظيمي، دار وائل، عمان، الأردن، ط 5، 2009.
29. عقلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر، عمان، 1991.
30. على السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.

31. علي قيس محمد، وليد سالم حموك: **الدافعية العقلية رؤية جديدة**، مركز دبيونو وعليم التفكير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
32. غربي أعلي وآخرون: **تنمية الموارد البشرية**، ط 1، دار الفجر، القاهرة مصر، 2007.
33. الفريق الفلسطيني: **مناهج التدريب والقيادة والإدارة**، فلسطين، ط 1، 1976.
34. فهد خليل زيد: **أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية**، دار النفائس، للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
35. فوقية حسن رضوان: **منهجية البحث العلمي وتنظيمه**، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2008.
36. قاسم نايف علوان المحيياوي: **إدارة الجودة في الخدمات**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
37. ماهر احمد: **إدارة الموارد البشرية**، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1985.
38. ماهر أحمد: **السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات)**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
39. ماهر أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، ط1، 1996.
40. مبروك السعيد ابراهيم: **المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي**، دار المنهل للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2015.
41. مدحت محمد أبو النصر: **الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي**، دار الناشر، القاهرة-مصر، ط1، 2009.
42. مرسي جمال الدين محمد: **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2003.

43. مرعي محمد مرعي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله، نشر المنظمة العربية الإدارية، مصر، دون طبعة، 2003.
44. ملحم يحي سليم: التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، مصر، 2006.
45. المهيرات عماد علي: إثر تمكين العاملين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2010.
46. نوري منير، فريد كوتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، الجزائر، 2011، ط1.
47. الوادي محمود حسين: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.

#### الرسائل الجامعية

1. بولشرس نور الدين: الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، 2005 - 2006، جامعة سكرة، الجزائر.
2. الحاج أمل فوزي إبراهيم: علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة قدمت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
3. عبد الرزاق نادر حامد، أبو شرح " تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي " في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير جامعة الأزهر - بغزة - السنة الجامعية، 2010.
4. كرمية توفيق: " تمكين العاملين " دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان - SCSEG - رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007-2008.

5. مرزوق سارة وبوعشبة مبارك، " أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين " دراسة حالة مجمع عموري- بسكرة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة "02"، 2017.
6. الوافي الطاهر: التحفيز وأداء الممرضين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عاليا صالح- بمدينة تبسة-، رسالة ماجستير في علم اجتماع، جامعة قسنطينة "02"، 2013/2012.
7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: عدد 20 بتاريخ 18 مايو 1982، مرسوم رقم 1982/179 الجريدة الرسمية لجمهورية الجزائرية: عدد

العلماء حقا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع

الحوافز المعنوية وتمكين المورد البشري

دراسة ميدانية بمطار تبسة – وحدة الملاحة الجوية – تبسة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ل.م.د علم الإجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

هذه الإستمارة تدخل في إطار موضوع دراستنا المتعلقة بمذكرة نهاية تخرج ماستر، لذلك نطلب من سيادتكم أن تقوموا بملا هذه الإستمارة بوضع علامة  أمام الخانة المناسبة، مع العلم أن المعلومات المتحصل عليها تبقى لأغراض علمية لا غير.

وشكرا

إعداد الطالبتين:

سوالمية كوثر

مناصرة حدة

الأستاذ المشرف:

د.مكلاتي فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2022/2021

## المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن:  أقل من 30 سنة  من 30-40 سنة  من 40-50 سنة  من 50 فأكثر
- 3- المستوى التعليمي:  ابتدائي  ثانوي  جامعي  متوسط
- 4- الفئة المهنية:  إطار سامي  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- 5- الأقدمية في العمل:  أقل من 05 سنوات  من 05-10 سنوات  من 11-15 سنة  من 16 فأكثر

## المحور الثاني: كلما تعددت الحوافز المعنوية سهل ذلك من تمكين المورد البشري

- 6- ما هي أساليب التحفيز في مؤسستكم؟
- التدريب  الترقيات
- الزيارات الميدانية  أخرى
- 7- هل يتم إشراكك في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة؟
- نعم  لا
- 8- ما أهمية هذه المشاركة في رأيك؟
- الشعور بالتقدير  ارتفاع الروح المعنوية  الشعور بالرضاء والاستقرار
- 9- هل حرية المشاركة في اتخاذ القرارات تسمح لك بنقل تجاربك وأفكارك مع زملائك؟
- نعم  لا
- 10- هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- نعم  لا
- 11- هل تحصلت على الترقيات أثناء عملك بالمؤسسة؟
- نعم  لا
- 12- إذا كان جوابك بـ "نعم" فكم من مرة؟
- .....
- 13- وما نوعها؟
- في الدرجة  في الفئة  أخرى
- .....

14 حسب رأيك على أي أساس بمنح الترقية في المؤسسة؟

-الأقدمية

- الكفاءة

- أخرى.....

15- هل تساهم إمتيازات الترقية على إستقرارك في عملك؟

نعم  لا

16- هل تنظيم المؤسسة دورات تكوينية؟

نعم  لا

17- إذا كان الجواب بـ"نعم" فأين؟

داخل المؤسسة  خارج المؤسسة

18- هل لنظام التدريب علاقة بالترقية في هذه المؤسسة؟

نعم  لا

19- هل تقدير والإعتراف بجهودك المبذولة من طرف المؤسسة تجعلك أكثر إستغلالاً

للفرص المتاحة المتاحة لديك لتأدية مهامك بشكل أفضل؟

نعم  لا

**المحور الثالث: كلما كان هناك إشباع لحاجيات العمال المعنوية كلما ساعد ذلك من تمكين المورد البشري.**

20- هل المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعمال؟

نعم  لا

21- هل تستفيد من الخدمات المقدمة؟

نعم  لا

22- هل تساهم الخدمات المقدمة في زيادة مثابرتك في الأداء؟

نعم  لا

23- ما نوعية الخدمات الإجتماعية المقدمة لكم؟

(يمكن إختيار أكثر من إجابة)

-مرحلة إستجمام  مطعم ونادي في المؤسسة

مخيم صيفي  رحلات ترفيهية

- أخرى.....

24- هل تقدم مؤسستكم علاوات إجتماعية عن الزوجة والأولاد؟

نعم  لا

25- هل تقوم المؤسسة بتقديم منح خاصة إذا احتجت لذلك؟

نعم  لا

26- إذا كان بنعم ما نوعها؟



سلعة

إعانة

أخرى.....

27- هل تقوم بمؤسستكم بتقديم خدمات لكم أثناء المناسبات؟

نعم  لا

28- إذا كان بنعم ما نوعها؟

إجراء قرعة العمرة والحج

تقديم خدمات أو منح في الأعياد الدينية

أخرى.....

29- هل أنت راضي عن الخدمات المقدمة لك من طرف مؤسستك؟

نعم  لا

30- هل الحوافز المعنوية المقدمة لك من طرف مؤسستك تجعلك ملتزم بمهامك؟

نعم  لا

31- كيف تقيم الحوافز المعنوية الممنوحة من قبل مؤسستك؟

كافية  غير كافية

32- إذا كانت غير كافية ماذا تقترح؟

.....

33- هل الحوافز المعنوية المقدمة من طرف مؤسستك تدفعك للعطاء أكثر في منصبك؟

نعم  لا

## الملحق رقم 02: إذن بالدخول



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

المرجع رقم : ..... / 02 / 2022 ج / ع

إلى السيد (ة) محمد بن الطوسنت الوطني  
للمحة الجوية بطار تبسة

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام،

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم

بإجراء زيارات ميدانية بمؤسستكم : محمد بن الطوسنت الوطني للمحة الجوية بطار تبسة .

الطالب : محمد بن الطوسنت

الطالب : سوسانة كورن

التخصص : تخصص علم الاجتماع

موضوع البحث : الحوافز المعنوية وتشجيعها للمورد البشري

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

في : 02 / 02 / 2022

المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

Directeur de la Sécurité  
Aéronautique  
HOURIA Djaffar



د. مكيلاوي فاطمة الزهراء  
الأستاذ المشرف  
د. مكيلاوي فاطمة الزهراء

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة علاقة الحوافز المعنوية بتمكين المورد البشري بمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية بمطار تبسة، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأداة استمارة الاستبيان بالمسح الشامل لمجتمع البحث المكون من 32 مفردة، بحيث توصلت الدراسة إلى أن:

- أن التدريب هو أهم أسلوب للتحفيز في الوحدة النسبية هي الأعلى.
  - أن أغلبية المبحوثين يشتركون في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة.
  - أن أغلبية المبحوثين تحصلوا على الترقية أثناء عملهم بالمؤسسة.
- الكلمات المفتاحية:** الحوافز المعنوية، التمكين، المورد البشري.

## Abstract :

This study aimed at trying to learn about the relationship of moral incentives to the empowerment of the human resource with the National Aeronautics Foundation at Tibsa Airport, The study relied on the descriptive curriculum and questionnaire tool to comprehensively survey the research community of 32 individuals.

- Training is the most important method of motivation in relative unity is the highest.
- The majority of the researchers are involved in the drafting of decisions relating to employment in the enterprise.
- The majority of researchers received promotion while working for the institution.

**Keywords:** moral incentives, empowerment, human resource.