



كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: 2020/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

أثر نظام الحوافز في تمكين المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة -

تحت إشراف:

من إعداد:

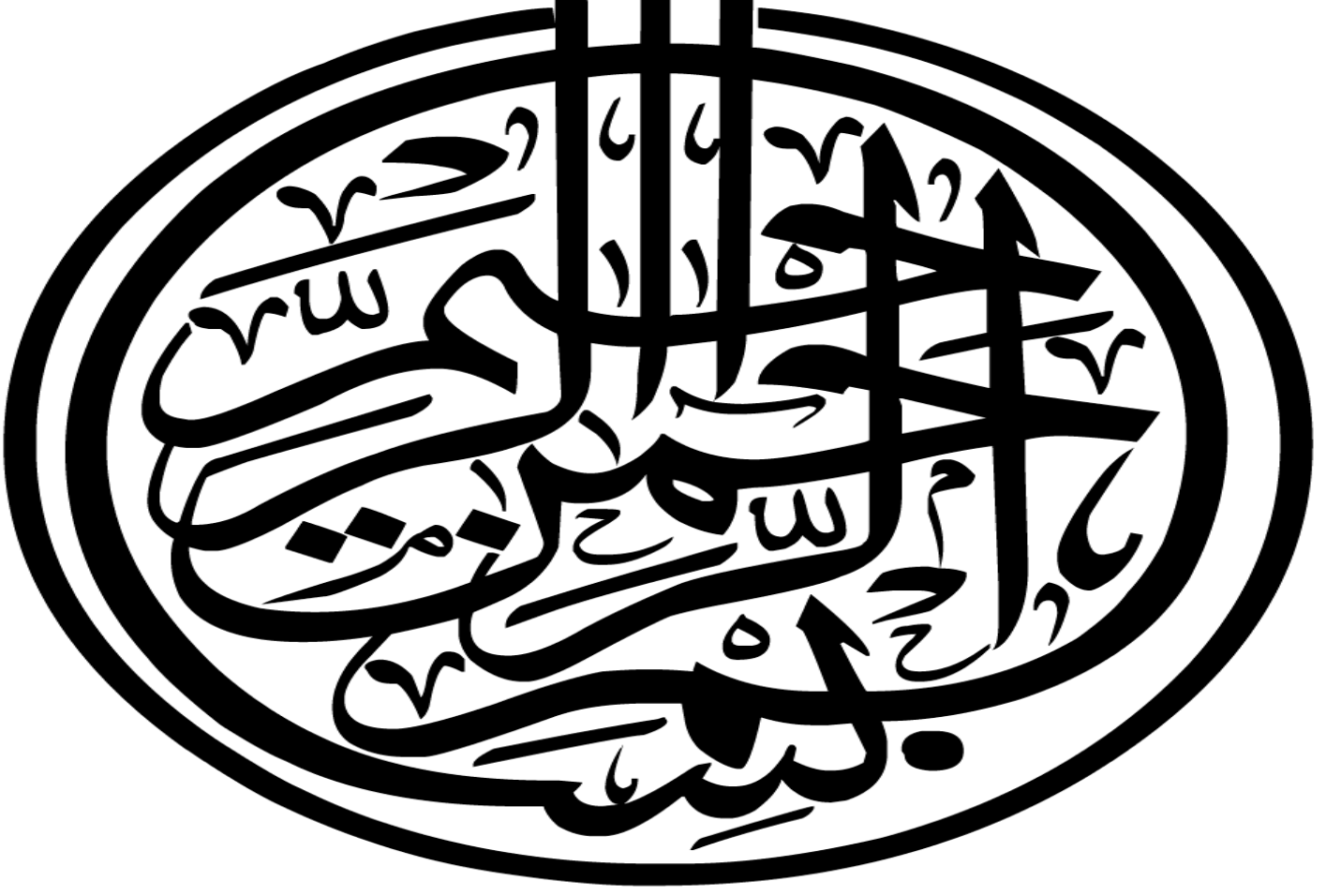
❖ علي رحال - د. عمر سعيدان

❖ فاتح سعيدان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د. عمر جنينة	أستاذ التعليم العالي والبحث العلمي	رئيسا
د. عمر سعيدان	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقرررا
أ. علفية مقران	أستاذ مساعد - أ -	عضوا مناقشا

لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ



## شُكْرًا وَتَقَاتًا

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه عدد خلقك ورضى نفسك وزنة عرشك ومداد كلماتك، اللهم لك الحمد كما أنعمت علينا نعمًا بعد نعم ولك الحمد في السراء والضراء ولك الحمد في الشدة والرخاء ولك الحمد على كل حال، وصلي اللهم وسلم على سيدنا محمد المبعوث رحمة لكل الأمم، الموصوف بأفضل الأخلاق والشيم وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى كل من كانت له بذرة خير أو كلمة عطاء أو نصيحة ساهمت في مشوارنا الدراسي طيلة أعوام مضت من أساتذة ومشرفين، ونتوجه بكل عبارات الإمتنان إلى والدينا الذين سهروا من أجل إنارة الطريق لنا.

كما نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر: الأستاذ المشرف عمر سعيدان الذي كان له الفضل بعد الله تعالى في إتمام هذه المنكرة بنصائحه وتأطيره وتشجيعه لنا، فله الشكر على كل جهده وتوجيهاته القيمة.

والشكر موصول لعمال وإطارات مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة -، وكل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، خاصة قسم علوم التسيير وزملائنا بالدفعة وكل من كان له الأثر في بلوغنا هذا الموضوع.

" بارك الله في الجميع وجزاهم الله عنا كل خير "

# إهداء

تبارك الذي بيده ملك كل شيء وهو على كل شيء قدير ، تبارك الله الذي أهدانا نعمة العقل وأثار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح ، وصلى الله على سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه ومن ولاه إلى يوم الدين .

أهدي ثمرة جهدي وتخرجي هذا إلى :

أبويا كنتم على الدوام تناضلاً \*\*\* كي تجعلوني بين قومي سيّدا

فأخذت منكم ما يجب وزيادة \*\*\* وكأنكم أنجبتهموني واحدا

إلى سر الوجود ونبع الحنان وبلسم الشفاء ، إلى التي تداوي جروحي وإنكساراتي "أمي الغالية حفظها الله ورعاها".

إلى من كد وإجتهد وإحترق ليمهد لي طريق العلم والنجاح ، إلى القلب الكبير الذي أحمل إسمه بكل فخر وإعتزاز "أبي الغالي حفظه الله ورعاه".

إلى من تطيب نفسي لذكرها "جدتي رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه".

إلى من كانوا سندا وحصنا وحصنا "إخوتي وأخواتي" الذين أفتخر وأعتز بهم ، إلى " كل أولادهم وبناتهم"

إلى كل صلة رحم "أعمامي ، عماتي ، أخوالي ، خالاتي ، وعائلاتهم وكل أقاربي".

إلى "رفقاء دربي وإخوتي وأصدقائي" كل باسمه ، إلى كل من شاركني ذكرى طيبة أو إبتسامة صادقة.

إلى كل من لم أذكرهم بقلمي وسقطوا سهوا من ذاكرتي.

## فاتح

# إهداء

تبارك الذي بيده ملك كل شيء وهو على كل شيء قدير ، تبارك الله الذي أهدانا نعمة العقل وأنار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح ، وصلى الله على سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه ومن ولاة إلى يوم الدين .

أهدي ثمرة جهدي وتخرجي هذا إلى من :

كانا إذا سمعا أنينك أسبلا \*\*\* دمعيهما أسفا على خديهما

وتمنيا لو صادفا بك راحة \*\*\* بجميع ما يحويه ملك يديهما

إلى سر الوجود ونبع الحنان وبلسم الشفاء ، إلى التي تداوي جروحي وإنكساراتي "أمي الغالية حفظها الله ورعاها".

إلى من كد وإجتهد وإحترق ليمهد لي طريق العلم والنجاح ، إلى القلب الكبير الذي أحمل إسمه بكل فخر وإعتزاز "أبي الغالي حفظه الله ورعاه".

إلى من تطيب نفسي لذكرها "جدي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه".

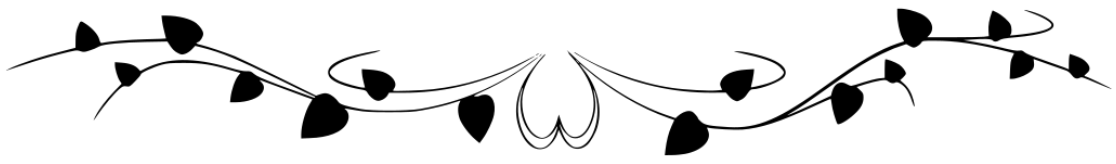
إلى من كانوا سندا وحصنا وحصنا "إخوتي وأخواتي" الذين أفتخر وأعتز بهم ، إلى " كل أولادهم وبناتهم"

إلى كل صلة رحم "أعمامي ، عماتي ، أخوالي ، خالاتي ، وعائلاتهم وكل أقاربي".

إلى "رفقاء دربي وإخوتي وأصدقائي" كل باسمه ، إلى كل من شاركني ذكرى طيبة أو إبتسامة صادقة.

إلى كل من لم أذكرهم بقلمي وسقطوا سهوا من ذاكرتي.

# علي



# الفهرس العام



رقم الصفحة	المحتوى
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
IV-I	محتويات الفهرس
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
أ-هـ	المقدمة العامة
80-1	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الحوافز وتمكين المورد البشري</b>
2	<b>تمهيد</b>
32-3	<b>المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز</b>
10-4	<b>المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز وعناصره</b>
4	1- مفهوم نظام الحوافز ، خصائصه، أهميته وأهدافه
10	2- عناصر الحوافز ومصادرها
22-11	<b>المطلب الثاني: أساسيات نظام الحوافز</b>
11	1- نظريات الحوافز
16	2- أنواع الحوافز
22	3- أسس منح الحوافز والقوى المؤثرة عليها
32-23	<b>المطلب الثالث: نظام الحوافز الفعال، شروط نجاحه وفشله</b>
24	1- البنية الأساسية لتطبيق نظام الحوافز الفعال وتقييمه
26	2- مراحل تصميم نظام الحوافز الفعال ومتطلباته
29	3- شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله
64-33	<b>المبحث الثاني: ماهية تمكين المورد البشري وعلاقته بنظام الحوافز</b>
49-34	<b>المطلب الأول: مفهوم تمكين المورد البشري</b>
34	1- مفهوم تمكين المورد البشري، أهميته وأهدافه
38	2- نظريات التمكين (التطور التاريخي لتمكين المورد البشري)
47	3- أبعاد تمكين المورد البشري ومستوياته
62-50	<b>المطلب الثاني: أساسيات تمكين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية</b>

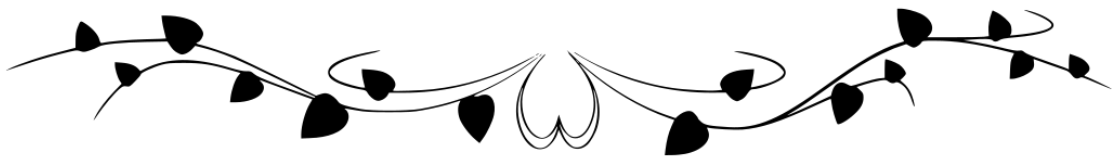
الفهرس العام

50	1- خطوات ومتطلبات تمكين المورد البشري
54	2- نماذج إستراتيجية تمكين المورد البشري وأساليبه
60	3- عوامل نجاح وفشل تمكين المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية
64-63	المطلب الثالث: علاقة نظام الحوافز بتمكين المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية
63	1- أثر نظام الحوافز والتمكين على سلوك وأداء المورد البشري
63	2- أثر نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري
64	3- أثر التمكين على تحقيق الولاء للعاملين
78-65	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
70-65	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بنظام الحوافز
65	1- الدراسات العربية
68	2- الدراسات الأجنبية
76-70	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين المورد البشري
70	1- الدراسات العربية
75	2- الدراسات الأجنبية
78-77	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بأثر نظام الحوافز في تمكين المورد البشري، والتعقيب على مجملها
77	1- الدراسات العربية
78	2- الدراسات الأجنبية
79	3- التعقيب على مجمل الدراسات السابقة
80	خلاصة الفصل الأول
122-82	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول تمكين المورد البشري من خلال نظام الحوافز دراسة حالة مؤسسة موبيليس - وكالة تبسة -
83	تمهيد
98-84	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإتصالات موبيليس - تبسة -
87-83	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة -
84	1- مدخل للتعريف بمؤسسة الإتصالات موبيليس Mobilis
87	2- التعريف بالوكالة التجارية للإتصالات موبيليس -وكالة تبسة -
94-88	المطلب الثاني: نشاطات ومهام وخدمات مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة -
88	1- نشاطات الوكالة



89	2- مهام ومسؤوليات الوكالة
99-94	المطلب الثالث: البنية التنظيمية لمؤسسة موبيليس -وكالة تبسة-
94	1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإتصالات موبيليس
97	2- الهيكل التنظيمي لوكالة الإتصالات موبيليس - تبسة-
107-100	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
101-100	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
100	1- تحديد مجتمع وعينة الدراسة
101	2- منهج الدراسة
101	3- نموذج الدراسة
104-102	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
102	1- أدوات الدراسة
103	2- صدق أداة الدراسة
104	3- ثبات أداة الدراسة
106-104	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات
104	1- التكرارات والنسب المئوية
105	2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
105	3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
105	4- معامل الارتباط بيرسون
106	5- إختبار التوزيع الطبيعي ( Sample Kolmogrov-Smirnov )
106	6- إختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test)
106	7- الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)
124-107	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
111-107	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
107	1- متغير الجنس
108	2- متغير العمر
109	3- المستوى التعليمي
110	4- متغير الخبرة المهنية
111	5- الوظيفة
118-112	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور الدراسة
112	1- تحليل إجابات أفراد العينة نحو أبعاد متغير نظام الحوافز

116	2- تحليل إجابات أفراد العينة نحو المتغير التابع تمكين المورد البشري
124-118	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
118	1- تحليل التوزيع الطبيعي
119	2- عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضيات الفرعية
121	3- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية
123	خلاصة الفصل الثاني
129-125	الخاتمة العامة
131	قائمة المراجع
155-137	الملاحق



# فهرس الجداول



الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	الفرق بين الحوافز والدوافع	01
06	العلاقة بين الحافز والدافع والسلوك	02
21	تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا مع الأمثلة	03
37	أهم الفروقات بين التمكين وتفويض السلطة	04
38	أهم الفروق بين المشاركة والتمكين	05
58	المعاني الإدارية والمبادرات المستخدمة	06
86	أهم التزامات وأهداف وقيم موبيليس	07
100	تداول الإستبيان	08
103	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	09
104	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	10
107	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11
108	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	12
109	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	13
110	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	14
111	توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الوظيفي	15
113	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الحوافز المادية	16
115	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الموارد الحوافز المعنوية	17
117	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تمكين المورد البشري	18
118	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	19
119	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية	20
121	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	21



# فهرس الأشكال



الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	سلم ماسلو للحاجات	01
13	مقارنة حاجات " ألدرفير " بحاجات " ماسلو "	02
15	نموذج التوقع لفروم	03
26	خطوات تصميم نظام الحوافز	04
28	متطلبات نظام الحوافز	05
40	النظريات الكلاسيكية في الإدارة وعلاقتها بالتمكين	06
44	أهم النظريات السلوكية في الإدارة وعلاقتها بالتمكين	07
49	تسلسل مستويات التمكين	08
55	نموذج العوامل المؤثرة ل Conger and Kanungo	09
57	النموذج الإدراكي للتمكين	10
96	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	11
98	الهيكل التنظيمي لووكالة موبيليس -تبسة-	12
101	نموذج الدراسة	13
107	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	14
108	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	15
109	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	16
110	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	17
111	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	18

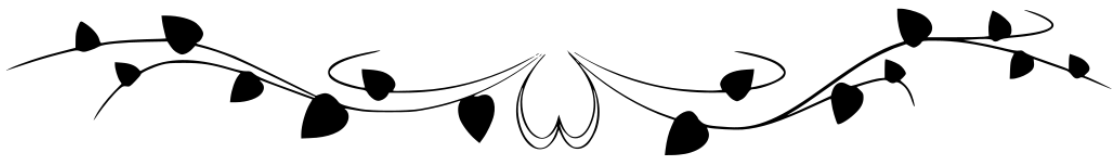


# فهرس الملا حق



رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
138	قائمة المحكمين	01
139	إستمارة الإستميان	02
144	نتائج ال SPSS	03
154	تقرير التريص	04





# المقدمة العامة



## المقدمة العامة

يحظى المورد البشري باهتمام كبير في عالم اليوم نظرا لأهميته وتأثيره داخل المنظمات، وضرورته في كافة العمليات الإنتاجية والبيئية والإدارية والمالية وغيرها، حيث أن التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال حتمت على المنظمات خاصة إدارة الموارد البشرية الإهتمام بالمورد البشري وإعتباره رأس مال للمنظمة وموردا هاما تسعى لإستثماره وإعتماده كشريك لها والسعي لتطويره والحفاظ عليه من أجل الرقي بها نحو الأفضل، فالعنصر البشري يعتبر مصدر الفكر والتطوير والإبداع داخل المؤسسة من خلال إستغلال طاقاته وإمكانياته لأنه يساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفعالية دون الإهتمام بمواردها البشرية وتبني أساليب وأنظمة لإشباع حاجياته وكسب رضاه وولائه للمنظمة.

ويعد نظام الحوافز من أهم النظم والأساليب الإدارية التي تؤثر وتلعب دورا هاما في تنشيط سلوك الأفراد وتقويمه من خلال خلق الرغبة والدافعية لديهم لرفع الأداء والإنتاجية، فوضع المؤسسة لنظام حوافز فعال وتأطيره وتفعيله طبقا لأسس العدل والتوازن والشفافية يعمل على خلق جو من التنافس الإيجابي وإثارة الدوافع التي تحفز العاملين للعمل أكثر ورفع الأداء وزيادة روحهم المعنوية، مما يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها ويضمن للعامل إشباع حاجياته الشخصية والمجتمعية والإحساس بالرضا الوظيفي وأهميته التي يقدمها في منصبه. حيث أن طبيعة الحوافز وأنظمتها شيء أساسي وجوهري لفاعلية المنظمة، فنظم التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المنظمات، فعملية تصميم نظام حوافز فعال وتنفيذه بالطريقة التي تعمل على تحقيق الرضا بين المنظمة والعاملين وجعلهم منفتحين وراضيين بشكل متبادل يعتبر أمرا معقدا ، كما أن طرق توزيع الحوافز ومنحها يؤثر بشكل كبير على رضا العمال ورد فعلهم تجاه العمل.

كما أن من النظم المعتمدة بشكل مهم في المنظمات والتي لها علاقة مباشرة بالمورد البشري نظام التمكين، حيث أصبح من أهم الأنظمة المعتمدة في المؤسسات المعاصرة، فهو ينص على توزيع السلطة وحرية التصرف ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية، حيث تعارض هذا المفهوم مع ما يطبق في الإدارات التقليدية أي أن تبقى السلطة المركزية هي المتحكمة في كل صغيرة وكبيرة بالمنظمة، فقد أكدت تجارب تطبيق التمكين نجاحا كبيرا في المنظمات لأهميته وتأثيره في زيادة الإنتاجية والتحسين والتطوير المستمر للأداء، وتوطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وإحساسهم بأهميتهم في المنظمة، وهذا ما يشكل أساسا وسبيلا لنجاح وتبني أساليب تنظيمية وتطويرية أخرى.

## أولا: إشكالية الدراسة

إن قدرة المنظمات على إدارة مواردها البشرية وتحقيق متطلباتها وتسييرها يتجلى من خلال قدرتها على تطبيق نظم تساهم في تأطير المورد البشري وجعله يقدم الإضافة والكفاءة والفعالية المطلوبة لتحقيق الأهداف

المسطرة، ومن هذه الأنظمة نظام الحوافز والتمكين، حيث أن تطبيقهما بشكل صحيح سيحقق للمنظمة قيمة مضافة وتطورا كبيرا في إدارة مختلف نشاطاتها وتحقيق تطلعاتها. كما أن تطبيق المنظمة لكلا المفهومين سينشأ روابط وعلاقة وثيقة بينهما خاصة أنهما يعنيان بالموارد البشري بصفة مباشرة، وهذا ما سنحاول معالجته من خلال هاته الدراسة.

وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

"ما مدى تأثير نظام الحوافز في تمكين المورد البشري داخل مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة-؟".

ويندرج تحت هذا التساؤل المحوري الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تؤثر الحوافز المادية في تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس - وكالة تبسة -؟؛
- ما تأثير الحوافز المعنوية في تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس - وكالة تبسة -؟؛
- ما هي العلاقة التي تربط نظام الحوافز بتمكين المورد البشري في مؤسسة موبيليس -وكالة تبسة-؟.

**ثانيا: فرضيات البحث**

على ضوء ما سبق ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية، ولمحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام الحوافز في تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس - وكالة تبسة-"

وضمن هذه الفرضية الرئيسية تدرج جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

**الفرضية الفرعية الأولى:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المادية في تمكين المورد البشري بمؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة-".

**الفرضية الفرعية الثانية:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المعنوية في تمكين المورد البشري بمؤسسة الإتصالات موبيليس -وكالة تبسة-".

**ثالثا: أهمية الدراسة**

تكتسي الدراسة أهمية بالغة في إبراز أثر نظام الحوافز في تمكين المورد البشري داخل المؤسسة الإقتصادية، وتتمثل أهميتها في:

- الدراسة تبحث في مفهومين من أهم المفاهيم الإقتصادية التي تتبناها المنظمات المعاصرة، والتي توليهما أهمية كبرى لما لهما من تأثير داخلها، هما نظام الحوافز (كيفية تصميمه ومراحل تطبيقه وتفعيله وأسس منحه) وكذلك تمكين المورد البشري الذي يعتبر عاملا أساسيا للتميز والإستمرار في البيئة التنافسية؛
- يعتبر نظام الحوافز من أهم الأنظمة التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة المورد البشري، حيث يعتبر القوة الدافعة والمحركة للسلوك الإنساني؛
- تمكين المورد البشري من المفاهيم الإدارية المعاصرة، ومازال هناك حاجة لدراسة مختلف جوانبه خاصة علاقته بنظام الحوافز؛
- تسليط الضوء على أهمية نظام الحوافز وتمكين المورد البشري على المؤسسات ككل والخدمية خاصة، بإعتبار مؤسسة الإتصالات موبيليس مؤسسة خدمية وليست صناعية؛
- كما تتجلى أهمية الموضوع في ندرة الدراسات المتطرفة لأثر نظام الحوافز في تمكين المورد البشري، بإعتبار أن المفهومين لهما مجال واسع من الدراسات لكن كل على حدا.

ويعتبر موضوع الحوافز والتمكين من المواضيع المهمة والمطروحة على ساحة النقاش الإقتصادي، وقد إكتسبت هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ضل إنفتاح السوق والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، لذا إنصبت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري وكيفية تحسين أدائه بإعتباره الورقة الراحبة في المؤسسة وعنصر التميز فيها، وهذا عن طريق تفعيل نظام الحوافز لتدعيم التمكين داخل المؤسسة.

### رابعا: أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة في:

- تقديم أهم المفاهيم الإقتصادية المتعلقة بنظام الحوافز والتمكين، ودراسة المفهومين دراسة وافية لمعرفة جميع الجوانب النظرية والتطبيقية؛
- التعرف على أبعاد نظام الحوافز الأكثر تأثيرا بمؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة-؛
- التعرف على واقع التمكين في مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة-؛
- التحري ميدانيا على واقع تأثير نظام الحوافز على تمكين المورد البشري في مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة-؛
- التوصل لتوصيات ونتائج من شأنها تعزيز فاعلية نظام الحوافز وتعزيز واقع التمكين في مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة-.

### خامسا: أسباب إختيار الموضوع

من بين أهم الدوافع والأسباب والمبررات وراء إختيار الموضوع ما يلي:

- الميول والرغبة الشخصية في دراسة الموضوع، خاصة وأن الموضوع تم الإطلاع عليه من قبل، ودرسته في سنوات الدراسة بالجامعة لأنه ضمن مجال وطبيعة التخصص؛
- موضوع نظام الحوافز وموضوع التمكين من المواضيع الحديثة والواسعة الدراسة؛
- إضافة دراسة في هذا المجال لإثراء البحث العلمي، نظرا لندرة الدراسات المتتالية لأثر نظام الحوافز في تمكين المورد البشري؛
- توفر المراجع وتنوعها فيما يخص موضوع البحث.

### سادسا: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة والتي تعكس إشكالية الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم الإعتماد على المنهج الوصفي في تناول الجانب النظري للدراسة، والذي حاولنا فيه إبراز أهم جوانب نظام الحوافز وعلاقته وأثره في تمكين المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، في حين تم إعتماد أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي في المؤسسة محل الدراسة، معتمدين على عدة أدوات وطرق في جمع البيانات مثل المقابلة والإستبانة وغيرها، وتحليلها بواسطة الأساليب الإحصائية ( SPSS ) وإستخراج النتائج وصياغتها.

### سابعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- 1- **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة-.
- 2- **المجال الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من الموسم الجامعي 2020/2019.

### ثامنا: هيكل البحث

لتجسيد موضوع الدراسة والوصول إلى النتائج والأهداف المرجوة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين أساسيين على النحو التالي:

- 1- **الفصل النظري:** تم التطرق فيه إلى أهم الجوانب النظرية المتعلقة بنظام الحوافز وتمكين المورد البشري، فقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث نظرية، تناول المبحث الأول ماهية نظام الحوافز، أما المبحث الثاني ماهية تمكين المورد البشري وعلاقته بنظام الحوافز، أما المبحث الثالث فتطرق لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

2- الفصل التطبيقي: تم التطرق فيه إلى الجزء النظري للدراسة التطبيقية من خلال المبحث الأول بإعطاء لمحة عن مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة- والتعريف بها وبنشاطها، أما المبحث الثاني فتعلق بالإطار المنهجي للدراسة التطبيقية من خلال التعرف على أدوات الدراسة والعينة المدروسة والأساليب المعتمدة، أما المبحث الثالث فيتعلق بعرض وتحليل النتائج للوقوف على أثر نظام الحوافز في تمكين المورد البشري بمؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة -.

### تاسعا: صعوبات الدراسة

أثناء إعداد الدراسة تم التعرض لجملة من الصعوبات أهمها:

- تقشي وباء كورونا كوفيد 19 وإعلان حالة طوارئ تمثلت في الحجر الصحي الذي بدأ في أواخر شهر مارس من سنة 2020، مما أدى إلى شلل تام في البلاد، إنجر عنه توقيف النقل العمومي وإغلاق الجامعات والمؤسسات، ما خلق صعوبة في التواصل وصعوبة في جمع المعلومات خاصة فيما تعلق بالدراسة الميدانية؛
- صعوبة الإطلاع على الكتب والمذكرات الموجودة في مكتبة الجامعة في ظل تقشي الوباء وغلق الجامعات وإيقاف النقل العمومي، ما سبب ندرة في المراجع خاصة وأن معظم الكتب الإلكترونية مقيدة ومحددة بسعر معين؛
- صعوبة توزيع إستمارة الإستبيان في مؤسسة موبيليس وكالة تبسة، إلا في أواسط شهر ماي من سنة 2020، مما أدى إلى تأخر في إسترجاعها وجمع المعلومات وإحصائها وتحليلها؛
- الموضوع المدروس يتحدث عن نظام الحوافز، ولكن جل المراجع، المذكرات، الكتب والمواقع الإلكترونية المتوفرة التي تطرقت لعنوان نظام الحوافز وجدنا أن في صلب موضوعها تتحدث عن الحوافز فقط وليس عن النظام ككل؛
- صعوبة تقليص المعلومات وتأطيرها في الشكل المطلوب والعدد المطلوب، نظرا للكثافة الهائلة والمختلف من المعلومات المتحصل عليها، فنظام الحوافز والتمكين من أكثر المفاهيم الإقتصادية المدروسة والمبحوثة.



# الفصل الأول:

الإطار النظري لنظام الحوافز وتمكين

المورد البشري



## تمهيد

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى بإهتمام المؤسسات الإقتصادية في الوقت الحالي، فهي تلعب دورا هاما وتؤثر تأثيرا كبيرا في رفع وتحسين أداء العمال بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، إذ أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بكفاءة العنصر البشري فيها، كما أن من أكثر الممارسات التي يمكن أن تنتهجها المؤسسات في سبيل تعزيز أداء موردها البشري هو التمكين الذي يعنى بإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات ويسعى لزيادة الثقة بهم على كافة المستويات الإدارية وخاصة الدنيا منها، فعندما يحس العامل بأنه جزء من المنظمة يؤثر ويتأثر، يسعى بكافة جهوده للرفي بمستوى الأداء ويغلب المصلحة الجماعية على مصلحته الخاصة.

وتسعى المنظمات لوضع نظام حوافز فعال يشمل جميع جوانب موردها البشري وتنمي رغبته في العمل والانتماء والولاء، حيث تتبنى المنظمة عديد الإستراتيجيات التي تهدف من خلالها العمل على قدرة العاملين فيها، وتسعى بهم ومن خلالهم لتحقيق أهدافها المستقبلية قصيرة وطويلة الأمد، ومن تلك الإستراتيجيات التمكين، حيث يعتبر نظام الحوافز مؤثرا مباشرا في عملية التمكين من خلال قدرته على تأطير التمكين وتوسيع مجالاته ودفع الأفراد لتحمل مسؤولياتهم وتصحيح إنحرافاتهم والتحكم في سيرورة العمل والسعي لإستدامة تنافسية المؤسسة وتطوير مكانتها في السوق.

ومنه فإن التحفيز والتمكين يعتبر من أهم الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تدفع بالمورد البشري إلى مزيد من البذل والعطاء وتحسين دورته الإنتاجية من خلال عملية تأثير متبادلة بين النظامين تنعكس على أداء المورد البشري داخل المؤسسة الإقتصادية.



**المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز**

يدخل موضوع الحوافز في صميم أعمال إدارة الموارد البشرية سعياً منها لتسيير العاملين بهدف ضمان بقائهم وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأداء المطلوب.

وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً في سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء الجيد، الأمر الذي يؤكد أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في وضع نظام حوافز فعال يثير دوافع العاملين للإنتاج ويحقق رضاهم، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

وعلى هذا الأساس سيتم تناول الجانب النظري لنظام الحوافز من خلال المطالب الآتية:

**المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز وعناصره**

**المطلب الثاني: أساسيات نظام الحوافز**

**المطلب الثالث: نظام الحوافز الفعال، شروط نجاحه وفشله**

## المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز وعناصره

تستعمل المنظمات العديد من الأساليب للدفع بالقوى البشرية إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء، وهذه الأساليب تحتل مكانا بارزا وتلقى اهتماما بالغاً لدى غالبية منظمات الأعمال، ومن أهم تلك الأساليب نظام الحوافز الذي يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها وتطلعاتها لإرتباطه الوثيق بالمورد البشري.

## 1- مفهوم نظام الحوافز

يلعب نظام الحوافز دوراً أساسياً ومهماً في التأثير على الفرد داخل المنظمة، حيث يؤثر أداء الفرد في أداء المؤسسة بشكل مباشر، لذلك تسعى المؤسسات بكافة جهودها لتبني نظام حوافز يلبي تطلعات المورد البشري داخلها.

## 1-1- تعريف التحفيز والحوافز

## 1-1-1- تعريف التحفيز:

لقد قدم عديد من الباحثين تعريفات مختلفة للتحفيز، إلا أنه من بين التعاريف التي تم التوصل إليها ما يلي:

**تعريف 01:** عرف التحفيز على أنه "القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل، عن طريق تلبية حاجاته ورغباته".<sup>1</sup>

**تعريف 02:** "التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم و مطالبهم".<sup>2</sup>

**تعريف 03:** "هو مجموعة من القوى الناشطة التي تصدر من داخل الفرد، ومن محيطه في آن واحد، والتي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله أو في تقدير اتجاهه وشكله ومدته".<sup>3</sup>

**تعريف 04:** عرف برسلون وستاير التحفيز على أنه "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه للوصول إلى تحقيق أهداف محددة".<sup>4</sup>

ومن التعريفات السابقة نستخلص أن التحفيز هو ما يدفع ويثير الفرد لإتخاذ نشاط أو سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره، فهو شعور داخلي لدى يولد الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين، للوصول لتحقيق أهداف معينة سواء كانت أهداف شخصية أو أهدافاً متعلقة بالمنظمة.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قلمة، الطبعة الأولى، 2009، ص 151.

<sup>2</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدولاي للنشر، عمان، 2004، ص 222.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، 2003، ص 70.

<sup>4</sup> عبد الرزاق نادر حامد أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 09.

## 1-1-2- تعريف الحوافز:

للحوافز في حياة الإنسان دور مهم وأثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الإتجاهات ورفع مستوى رضا العاملين وخفض الإحباط، وقد تعددت تعريفات الباحثين للحوافز، ويمكن ذكر التعريفات الآتية:

**تعريف 01:** عرفت الحوافز على أنها "العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة إحتياجاته الإنسانية".<sup>1</sup>

**تعريف 02:** تعرف الحوافز على أنها "كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء أعمالهم وواجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد في أداء هذه الواجبات".<sup>2</sup>

**تعريف 03:** يعرف **ظاهر محمود كلاله** الحوافز بأنها "إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية، بإتجاه أهداف المؤسسة معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات، كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل".<sup>3</sup>

**تعريف 04:** عرفت الحوافز على أنها "وسائل وفرص مادية ومعنوية ايجابية وسلبية توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين، لتحريك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم، واستقامة سلوكهم وولائهم إتجاه المنظمة".<sup>4</sup>

ومن التعريفات السابقة نستخلص أن الحوافز هي مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى من المؤسسة توفيرها للعاملين بها، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى.

من خلال ما تم التطرق إليه من مفاهيم للتحفيز والحوافز يتبين أن **نظام الحوافز** هو مجموعة أسس وقواعد تحدها إدارة المؤسسة تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمؤسسة وكيفية تطبيقها وفق آليات مبتكرة وفعالة، ويصمم هذا النظام بشكل دقيق ومتقن تحاول من خلاله المؤسسة تلبية حاجيات ومتطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 209.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 318.

<sup>3</sup> ظاهر محمود كلاله، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار عالم الثقافة للنشر، عمان، 2008، ص 221.

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، عمان، 2007، ص 372.

### 1-1-3- الحوافز والمفاهيم الإدارية ذات العلاقة:

من أهم المفاهيم ذات الصلة بالحوافز والمرتبطة به ارتباطاً وثيقاً، كل من الدافعية والسلوك، فقد ربط عديد الباحثين بين المفاهيم الثلاثة على أن كل منها يؤثر في الآخر بعلاقة تكامل داخل الفرد العامل. ويمكن إظهار الفرق بين الدوافع والحوافز في الجدول التالي:

الجدول (1-1): الفرق بين الحوافز والدوافع

الحوافز	الدوافع
- هي مؤثرات خارجية تثير الدوافع الإنسانية من أجل إشباع الحاجة.	- هي محركات غير مرئية تدفع الإنسان للتصرف والعمل من أجل إشباع حاجاته.
- مؤثرات خارجية.	- الدوافع قوى داخلية.
- الحوافز تخلق الدافعية.	- الحاجات تشكل الدافعية.
- قابلة للقياس.	- لا يمكن قياسها.

المصدر: أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1981، ص 292.

يتضح من خلال الجدول (1-1) أن تحريك الدوافع يتم عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها تلك التي يطلق عليها الحوافز، فالدوافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه ليسلك سلوكاً معيناً، والجدول التالي يبين أهمية العلاقة بين الحوافز والدوافع والسلوك:

الجدول (2-1): العلاقة بين الحافز والدافع والسلوك

الحافز	الدافع	السلوك
أجور عالية	أمان إقتصادي	زيادة في الإنتاج
نظام للمعاش	إستقرار	غياب أقل
تعويض ضد المرض	إحترام النفس	رفع جودة الإنتاج
مكافآت المشاركة في الربح	الشعور بالفخر	الرضا والتقدير

المصدر: أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 1981، ص 293.

يتضح من خلال الجدول (2-1) أن العلاقة بين الحافز والدافع وبين السلوك علاقة وثيقة أي أن كل فرد يحتاج إلى حوافز معينة يرضي بها دوافعه وحاجاته المختلفة التي تعكس سلوكه، فإذا شعر الفرد بالدافع كقوة منبعثة من داخله تسيطر على سلوكه، فلا إشباع هذا الدافع لابد من حافز بمثابة المنبه الذي يوقظ الدوافع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، 1981، ص 293.

## 1-2- خصائص الحوافز

تتمثل أهم خصائص الحوافز فيما يلي:<sup>1</sup>

- **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده؛
- **إمكانية التطبيق:** وسيتم هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام؛
- **الوضوح والبساطة:** لا يمكن وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه وإستيعاب الأسلوب والإستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه؛
- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنتهم وتحمسهم وزيادة إقتناعهم به والدفاع عنه؛
- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات؛
- **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب المستخدمين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة؛
- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع المتعاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة... إلخ، و غيرها من المعايير لتحديد مقدار الحوافز؛
- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استلزم الأمر ذلك؛
- **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام؛
- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، حيث يشكل التوقيت عاملا مهما في فعالية حوافز خاصة في فترات الضغط والإحباط.

## 2- أهمية وأهداف الحوافز

تسعى المنظمة من خلال تبني وإعتماد نظام الحوافز إلى ترسيخ وإثبات أهمية العاملين بالنسبة إليها، وتحقيق أهدافها وتطلعاتها التي تم تسطيرها مسبقا سواء كانت الأهداف طويلة أو قصيرة الأمد.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، بغداد، الطبعة الثانية، 2005، ص 256.

## 2-1-1- أهمية الحوافز

تتمثل أهمية الحوافز من خلال تأثيرها على مستوى الأفراد وعلى مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة.

## 2-1-1-1- على مستوى الأفراد:

تتمثل أهمية عملية التحفيز والحوافز على مستوى الأفراد في ما يلي:<sup>1</sup>

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالحه بمصالح المنظمة؛
- تنمية روح المشاركة والتعاون، حيث تؤدي الحوافز إلى تكاتف الجماعة لتحقيق الإنجازات المطلوبة؛
- تحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالإستقرار والانتماء للمنظمة؛
- تجنب الكثير من المشاكل كالغياب وكثرة الصراعات؛
- تنمية عادات وقيم سلوكية وثقافة تنظيمية ترتقي بمستوى المنظمة وهياكلها.

## 2-1-1-2- على مستوى الجماعات:

تتمثل أهمية عملية التحفيز والحوافز على مستوى الجماعات في ما يلي:<sup>2</sup>

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة، حيث يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي؛
- تنمية روح المشاركة والتعاون، حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في إتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم؛
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة، حيث تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات والكفاءات في نقل ومشاركة هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد فرص التنمية والتدريب وتحسين الأداء والإنتاجية.

## 2-1-1-3- على مستوى المنظمة:

تتمثل أهمية عملية التحفيز والحوافز على مستوى المنظمة من خلال تمكينها من التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، حيث تساهم الحوافز في الإستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة من النواحي

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي، دار الكتاب العالمية للنشر، عمان، 2009، ص 191.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 253.

الإقتصادية والإجتماعية والحكومية، فتسعى المنظمة لإبتكار مختلف الطرق والوسائل لتحسين إنتاجيتها والحفاظ على مكانتها.<sup>1</sup>

كما تكمن أهمية الحوافز بالمنظمة في دورها في تحقيق التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة، ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والإستقطاب والإختيار والتعيين، والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور، والمنافع والخدمات والترقيات... إلخ، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المرجوة من طرف المنظمة؛ وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب، حيث تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

كما أنه بالإضافة إلى ما تم ذكره سابقا فإن أهمية الحوافز تكمن أيضا في:<sup>2</sup>

- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاجية؛
- زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة؛
- تخفيض كلف العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تحليل المصدر والوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج؛
- تقليل الكثير من مشاكل العمل كالغيابات وإنخفاض المعنويات مما يقود لخلق إستقرار أعلى في موارد المنظمة البشرية ووضوح واستقرار أهدافها على المدى القصير والطويل؛
- تساهم نظم الحوافز في تقجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا التحول إلى إختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الخصائص منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.

## 2-2- أهداف الحوافز

تريد الإدارات والمؤسسات من تحفيز العمال أن تحقق الأهداف التالية:<sup>3</sup>

- تشجيع المنافسة بين العاملين؛
- تمييز الأفراد ذوي الأداء المميز؛
- تحفيز العاملين ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم؛
- إبراز هوية المؤسسة في الإداء المتميز والجودة العالية؛
- إستمرار التميز في الإداء وتطوير الإداء المستقبلي؛

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 143.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره ص 252.

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 298.

- رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل وزيادة نواتج العمل؛
- تحسين صورة المنظمة وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية؛
- رفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح الفريق؛
- ربط أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها بأهداف المجتمع.

### 3- عناصر الحوافز ومصادرها

#### 3-1- عناصر الحوافز

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز، وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وتتمثل في:<sup>1</sup>

- **القدرة:** فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل ما، يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز أو الغير مؤهل أصلاً؛
- **الجهد:** هو الذي يشير إلى الطاقة، والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث إن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي؛
- **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة، فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلاً.

#### 3-2- مصادر الحوافز

يمكن التمييز بين مصدرين أساسيين لتحفيز العاملين هما:<sup>2</sup>

- **المصدر الداخلي:** هي الدافعية التي يكون سببها الرضا الذي يتلقاه الفرد، عندما يقوم بأداء عمل معين أو حل مشكلة معينة، أو عدم رضا جراء عدم إشباع حاجات معينة؛
- **المصدر الخارجي:** هي التحفيز التي تأتي من قبل أشخاص آخرين، أو من قبل الإدارة كنتيجة لأداء جيد، أو سلوك إيجابي، ومن الضروري التأكيد أن مساعدة العمال على تلبية كل الحاجات الأساسية لديهم، والحاجات ذات المستوى الأعلى، يتوقع أن ينتج عنه مستويات عليا من التحفيز وهذا يتحقق بتلقي العامل للتحفيز من المصدرين الداخلي والخارجي.

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل -، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 118.

<sup>2</sup> هيثم العافي، الإدارة بالحوافز، دار الكنوز والمعرفة للنشر، عمان، 2008، ص 15.



## المطلب الثاني: أساسيات نظام الحوافز

لنظام الحوافز أهمية كبرى وتأثير فعال على المورد البشري والعملية الإنتاجية، فإذا أستخدم بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية فحسب، بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة، وتطبق وتسير المنظمة الحوافز وفقا لنظريات عالمية وأسس قام الباحثون بتطويرها وأثبتت نجاعتها وتأثيرها.

## 1- نظريات الحوافز

تشير أغلب الأبحاث والدراسات حول حوافز العاملين على ضرورة فهم العمليات والتفاعلات الداخلية للأفراد من خلال إتجاهان الأول يركز على محتوى الحافز (Content) والإتجاه الثاني يركز على عملية التحفيز (Process)، حيث تركز نظريات المحتوى على العوامل المؤثرة في السلوك سواء أكانت هذه العوامل ذاتية أو خارجية، أما نظريات العملية فتحاول تحديد المتغيرات الرئيسية التي تفسر وتوضح السلوك.

## 1-1- نظريات المحتوى:

من أهم نظريات المحتوى، نظرية ماسلو للحاجات ونظرية الديرفر، ونظرية هيرزبيرغ ونظرية إلتون مايو.<sup>1</sup>

## 1-1-1- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو Maslow's Theory:

طور ماسلو نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935، إذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تتدرج من الحاجات الدنيا (الأساسية) التي سماها بالحاجات الفسيولوجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الإجتماعية ثم حاجات التقدير، وأخيرا حاجات تأكيد الذات (التطور والنمو).<sup>2</sup>

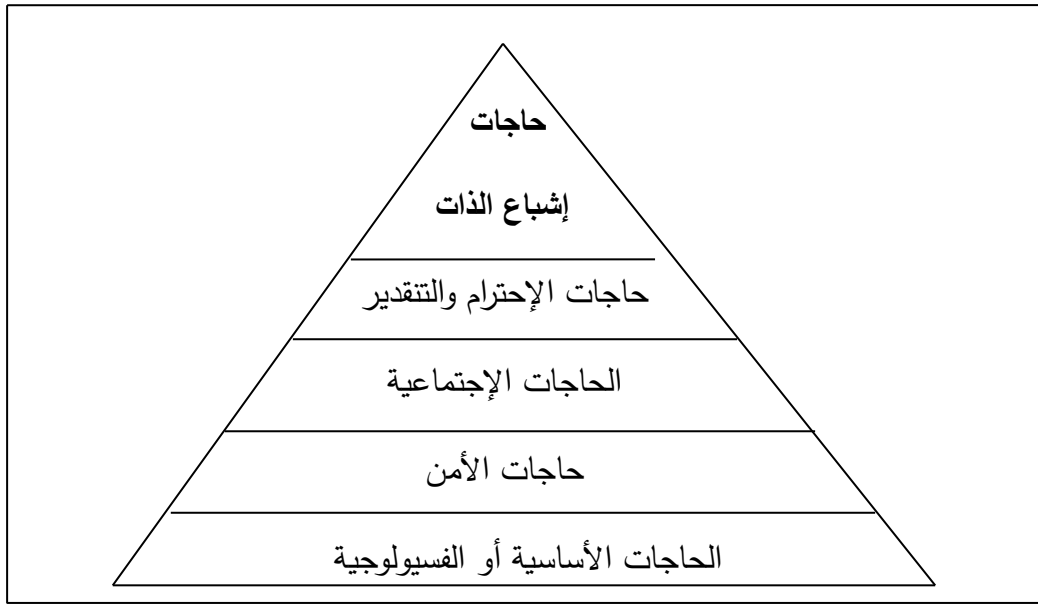
ويوضح "ماسلو" في نظريته أن بعض التحفيزات تستعملها المنظمات لتلبية إحتياجات العاملين، ولكن التعرف على إحتياجات كل فرد في المنظمة يعتبر أمرا معقدا للغاية، وهو ما يعاب على النظرية بالإضافة إلى انتقادات أخرى، وبالرغم من ذلك تظل نظرية "ماسلو" بسيطة وواضحة تصلح إلى حد كبير لتفسير ظاهرة التحفيز، فقد قام العديد من الباحثين بتطوير أفكار "ماسلو" حول العمل وحاولوا إضافة بعض التعديلات لما توصل إليه.

والشكل التالي يوضح سلم الحاجات لماسلو:

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص ص 301-302.

<sup>2</sup> Jean Michel Plane, **Management des Organisations : Théories, Concepts, Cas, Dunod**, Paris, 2003, p 84.

الشكل (1-1): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، بغداد، 2005، ص 261. من خلال الشكل (1-1) فإن هذه النظرية تعتبر أن الحاجات الإنسانية يمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية:<sup>1</sup>

- الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية: أي ضروريات البقاء على قيد الحياة؛
- حاجات الأمن: أي الرغبة في الحماية ضد الأخطار والعمل في بيئة مستقرة؛
- الحاجات الإجتماعية: أي حاجات الإنتماء إلى الآخرين، دعم الآخرين للفرد، الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية؛
- حاجات الإحترام والتقدير: أي الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح ملحة وتبدأ بتوجيه سلوك الفرد؛
- حاجات إثبات الذات: يأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد أن تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة أساسية، وتعتبر هذه الحاجة على رغبة الفرد في أن يصبح الفرد أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء تريده.<sup>2</sup>

### 1-1-2- نظرية الديرفر (ERG) Alderfer's Theory:

تعد هذه النظرية تطوراً لنظرية ماسلو، إذ تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس، وهي: حاجات الوجود Existence، حاجات الإنتماء Relatedness وحاجات النمو Growth.

<sup>1</sup> آمال هوام، التحفيز ودوره في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي التبسي تبسة، 2011، ص 20.

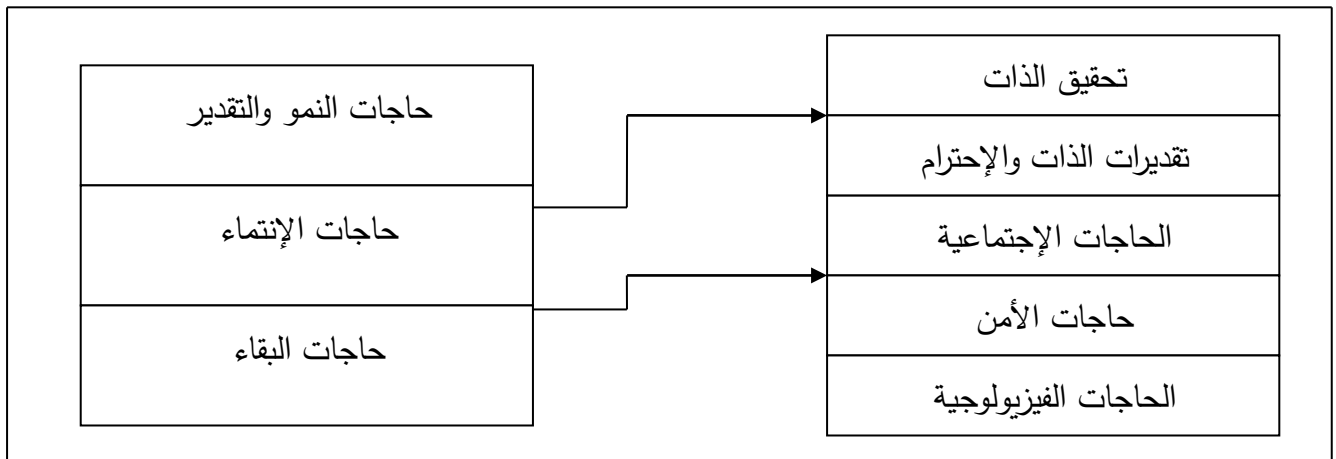
<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2004، ص

إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة والضعيفة لابد أن يتم من خلال محاولة المديرين للإجابة على الأسئلة التالية:<sup>1</sup>

- ما هي الحاجات الفعلية للأفراد؟
- ما هي الحاجات المشبعة؟ وكيف يتم إشباعها؟
- أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم؟
- هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة؟
- كيف يمكن إشباع الحاجات غير المشبعة؟

والشكل التالي يوضح أهم الفروق بين حاجات "ألدرفير" وحاجات "ماسلو":

الشكل ( 1-2): مقارنة حاجات " ألدرفير" بحاجات " ماسلو"



Source: Claude Levy Leboyer, **La Motivation dans l'entreprise, Modèles et Stratégies**, Edition d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> ed, p 41-42.

يوضح الشكل أهم الفروق بين حاجات ماسلو وحاجات ألدرفير، حيث قدمت نظرية "ألدرفير" أسلوباً أكثر واقعية ودافعية عن نظرية "ماسلو"، إذ بينت العلاقة بين الحاجة والإحباط، حيث أكدت أن الحاجة التي لا يتم إشباعها تزداد قوة، إلا أنه لم يوضح الارتباط بين الأنواع المختلفة للحاجات، كما أنها تساعد على فهم السلوك البشري في المنظمات بصورة أوضح، وذلك لشمولها على عنصر (الرضا-التقدم) و(الإحباط-الكسل)، وبهذا نقول أن هذه النظرية لا تقدم للمدير أنواع الحاجات فقط، بل تحدد أيضاً ثلاث مكونات للحاجة، وهي إشباع الحاجة، قوة الرغبة والإحباط، وعموماً يمكن أن نقول إن رؤية "ألدرفير" للتحفيز لا تختلف كثيراً عن رؤية "ماسلو".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص ص 302-303.

<sup>2</sup> Claude Levy Leboyer, **La Motivation dans l'entreprise, Modèles et Stratégies**, Edition d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> ed, p 41-42.

### 1-1-3- نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرغ Herzberg's Two-Factor Theory:

تعرف بنظرية العاملين وجاءت نتيجة لدراسة قام بها فريدريك هيرزبيرغ وزملاؤه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين (200 مهندس ومحاسب) لمعرفة إتجاههم نحو العمل بنية إفتراضاتهم حول الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل وإستنتجوا وجود مجموعتين:<sup>1</sup>

- المجموعة الأولى ( العوامل الوقائية): هي عوامل الصحة البيئية وتدخل فيها سياسة الإدارة والعلاقات بين الأفراد والإشراف وظروف العمل المادية والنقود؛
- المجموعة الثانية ( العوامل المحفزة): وهي الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله وتعود للعمل ذاته وتسمى العوامل الحافزة، إذ تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء مميز مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

### 1-1-4- نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو Elton Mayo:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكياتهم وتصرفاتهم، وميولهم ورغباتهم، حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية.

حيث أثبتت تجارب "هاوثورن" التي تمت في شيكاغو بطلان وضعف النموذج الاقتصادي الميكانيكي، الذي يفترض أن العامل الفسيولوجي في الإنسان يؤدي إلى زيادة الأداء. حيث تبين أن العوامل النفسية لها الأثر الأكبر في التأثير على سلوك العاملين في التنظيم.

إذن من الجوانب الإيجابية للمدرسة تركيزها على العامل الإنساني والجماعة في المنظمة، وهي بذلك تعوض النقص الموجود في المدرسة الكلاسيكية التي ركزت أساسا على العمل دون الفرد وتؤكد هذه النظرية أن الحوافز المعنوية تلعب دورا هاما في رفع الإنتاج، وأن الحافز المادي ليس الوحيد الذي يستجيب له العمال.<sup>3</sup> وتتمثل أهم نتائج " إلتون مايو " فيما يخص التحفيز في أن:<sup>4</sup>

- تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية؛
- أن التحفيز الفردي لا يكفي إلا إذا كان من خلال فريق العمل الذي يشعر داخله العامل بالإنتماء؛
- بيئة العمل ليست بيئة إنتاج فقط، بل بيئة يعيش فيها العامل ويبني علاقات إجتماعية.

<sup>1</sup> Mohed Altrad, *Ecouter, Harmaoniser, Diriger un Certain Art du Management*, office des publications universitaires, Alger, 1994, p 130.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 306.

<sup>3</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 289.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص 128.

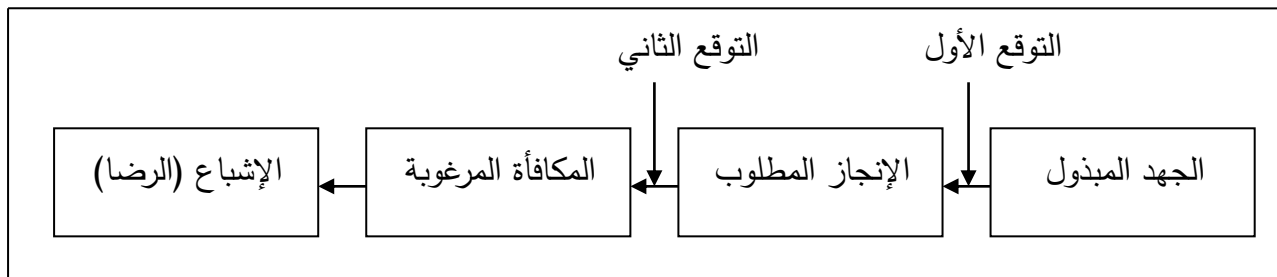
## 1-2-1- النظريات العملية

تركز هذه النظريات على المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري، ومن أهم هذه النظريات نجد: <sup>1</sup>

## 1-2-1- نظرية التوقع والتفضيل لفكتور فروم Expectancy Theory:

تؤكد هذه النظرية أن السلوك الإنساني يتأثر بدرجة ومستوى توقعات الفرد لما يستحقه جراء العمل في المستقبل، والشكل التالي يوضح نموذج التوقع لفروم:

شكل (1-3): نموذج التوقع لفروم



المصدر: محمود عبد المسلم، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 119.

حيث يبين الشكل (1-3) التوقعين اللذين وضعهما فكتور فروم لتحديد حاجات الفرد من أجل تحفيزها، وهما:

**التوقع 01:** يرجع إلى قناعة الشخص وإعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة كالفرد الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز؛

**التوقع 02:** هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك أي ماذا يحصل بعد إتمام عملية الإنجاز، فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا ما حقق رقم إنتاج معين فهل سيعطى مكافأة أم لا؟ وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة المتوقعة.<sup>2</sup>

وتقتض هذه النظرية أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاث هي الجهود المبذولة والمكافئ من هذه الجهود وتوقع الفرد بأن الجهود ستقود إلى أداء، هذا الأداء سيقود إلى فوائد مباشرة.<sup>3</sup>

## 1-2-2-1- النظرية الكلاسيكية لفريديريك تايلور:

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص ص 307-308.

<sup>2</sup> محمود عبد المسلم، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 119.

<sup>3</sup> Nicole Aubert, *Diriger et Motive : Art et Pratique des Management*, Edition d'organisation, Paris, 2ème ed, 2003, p 143.

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريديريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول، حيث يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي أساس تحفيز الأفراد وزيادة الإنتاج ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديراً دقيقاً بواسطة الكرونومتر، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن"، وتقتضى النظرية أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية، كما أن الفرد ينقصه الذكاء ومن ثم فإنه لا يجب تحمل المسؤولية ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة، ولذلك لا ترى النظرية تناقضاً بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة، بل يرى أن مصالحها مشتركة وذلك بإعطاء أجور عالية للعمال والتي تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال، وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الذين إعتدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة، أكدت على تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل بأقل جهد وتكلفة من أجل تحقيق أكبر إنتاجية وأعلى كفاءة.<sup>1</sup>

## 2- أنواع الحوافز

هناك عدة تقسيمات للحوافز وكل تقسيم يستند إلى أساس معين أو يهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة من الحوافز، فيمكن تقسيمها إلى:<sup>2</sup>

### 2-1- الحوافز من حيث موضوعها وطبيعتها

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز المادية والمعنوية.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص ص 308-309.

<sup>2</sup> بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 153.

## 2-1-1- الحوافز المادية:

وهي التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني، من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر وغير مباشر، وتعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي، فقد يتم إعطاء حافز مادي لعامل ينتج أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة، وهذا ما نادى به "تايلور" في نظام القطعة وما نادى به "جاننت" في فكرة المهمة والعلوة، وقد يتم مثلا منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة الإرتفاع في تكاليف المعيشة أو إعطائهم نسبة من الأرباح التي حققتها المؤسسة تقديرا منها للمجهود التي بذلوها في تحقيق الأرباح ومن مزاياها تؤدي إلى إزكاء روح المنافسة بين العاملين لزيادة الإنتاجية ومن عيوبها إرهاق العاملين.<sup>1</sup> وتتمثل أهم الحوافز المادية في ما يلي:

- **الأجر الأساسي:** ما يقدم للعامل نتيجة جهوده بصفة دورية، وهو حافز مهم وفريد لأنه قادر على إشباع كل من الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن كما أنه يشبع الحاجات العليا مثل تحقيق الذات وغيرها؛
- **العمولات:** ويتمثل مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها؛
- **المشاركة:** وتتمثل أساسا بالمشاركة في الأرباح ( أي إقطاع 10 % عادة من أرباح الشركة وتوزيعها على العاملين حسب المرتب والدرجة والمستوى الإداري) ؛
- **المكافآت:** تعتبر المكافآت حافزا مهما في كثير من المؤسسات لكبار المتخصصين أو الفئات الإدارية فيها، وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة، ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح وكميات الإنتاج والمبيعات، ويدخل المستوى الإداري للعاملين في تحديد نوعية وكيفية المكافأة؛
- **العلوات:** هي قيمة مالية متغيرة تحدد بنسب الأجر القاعدي قد تدرج في الراتب أو تدفع للموظف بشكل مستقل وهي تستخدم في حالة تحقيق إنجاز أفضل من الطبيعي.<sup>2</sup>

## 2-1-2- الحوافز المعنوية:

هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية وإجتماعية وذهنية، أي يقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لإحتياجات أفراد التنظيم غير المادية، والحوافز المعنوية هي أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة وأكثرها شيوعا مثل فرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الإنتماء إلى جماعات جذابة وغير ذلك من

<sup>1</sup> محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الرياض، 2011، ص 23.

<sup>2</sup> سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 234.

المحفزات غير الملموسة.<sup>1</sup> وللحوافز المعنوية آثار واضحة وأهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الآثار والأهمية التي تحققها الحوافز المادية، وهناك بعض المؤسسات التي تلجأ لإستخدام الحوافز المعنوية دون الحوافز المادية، مما يتيح فرصة لتحقيق أهدافها بكل كفاءة أعلى مما لو إستخدمت الحوافز المادية ، وتتمثل أهم الحوافز المعنوية في:<sup>2</sup>

- **المشاركة في إتخاذ القرارات:** إن مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات إتخاذ القرارات في المؤسسات لها العديد من النتائج والآثار الإيجابية مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتجسيد الأداء وتقدير الذات وتنمية روح التعاون والمشاركة، وذلك يرجع أساسا لقدرة هذا الحافز على إحساس العامل بأهميته وقيمه؛
- **تمكين العاملين:** ويقصد بها رفع قدرات الموظف ومنحه الثقة على إتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة وتفويض السلطة وعديد الصلاحيات للتمكن من تسيير العمل بإتقان والإرتقاء بكفاءته وأدائه؛
- **ضمان العمل وإستقراره:** الضمان والإستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل يعتبر حافزا له أثر كبير في معنوياته، لأن العمل المستقر يكفل دخلا ثابتا للفرد؛
- **الترقية:** وهي عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، وعادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات ومسؤوليات وسلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته ومسؤولياته السابقة، كما ترتبط عادة بزيادة في المرتب أو الأجر، وتعتبر الترقية من أهم الحوافز المعنوية نظرا لإطلاع العمال دائما إلى شغل وظائف أفضل من الحالية فيسعون لتحسين أدائهم ومكانتهم، وهناك ثلاث أسس للترقية وهي: الترقية على أساس الأقدمية، الترقية وفق معيار الكفاءة والجدارة، الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية.<sup>3</sup>
- **توفير الصحة والسلامة المهنية:** تعرف الصحة المهنية على أنها "خلو العاملين من الأمراض البدنية والنفسية ذات الصلة بعملهم".<sup>4</sup>

## 2-2- من حيث آثارها

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 300.

<sup>2</sup> بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 154.

<sup>3</sup> Michel Truchan, **Management des Organisations**, Boeck Wesmael, Bruxelles, 1992, p 508.

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر، القاهرة، 2007، ص 387.

<sup>5</sup> سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره ص ص 232-233.



## 2-2-1- الحوافز الإيجابية:

هي تلك الحوافز التي تلبي حاجات العمال ودوافعهم وتنمي روح الإبداع والتجديد في العمل وتأتي بمثابة التشجيع من أجل تحسين الأداء، ومن أمثلة الحوافز الإيجابية التي أستخدمت على نطاق واسع في المؤسسات تقديم الحوافز النقدية حيث تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على مزيد من الإنتاج، وكذلك الأمن والإستقرار في العمل، المنافسة، المعرفة، الإبلاغ بالنتائج والمشاركة. وتستخدم الحوافز المادية والإستقرار الوظيفي في كثير من الأحوال، حيث تقتض الإدارة أنهم يشكّلان ما يتوقعه الأفراد من العمل، ولكن الحوافز غير المالية كالثناء والمدح والتقدير والمعرفة أو الإخبار بالنتائج والمشاركة لا ترقى إلى مستوى الحوافز المالية والمادية.

## 2-2-2- الحوافز السلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي والأخطاء من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه، وهي حوافز لا يرغب الفرد في الحصول عليها وينظر إليها كعقوبة ويحاول تجنبها مثل الإنذار، القسوة من قبل المسؤولين، التوبيخ، عدم الإحساس بالقيمة ... إلخ.<sup>1</sup>

## 2-3- من حيث أطرافها

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.

## 2-3-1- الحوافز الفردية:

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، وكمكافأة على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد وعرفت أيضا بأنها: "هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز معين، ومن أمثلتها الترقيات والعلاوات التشجيعية"، وتختص وتوجه الحوافز الفردية لأفراد معينين في المؤسسة، مثل تقديم مكافأة لأفضل موظف ... إلخ، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت، على عكس هذا فإن هذه العلاقة واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المؤسسة، وهذا النوع من الحوافز يكون ناجحا في الحالات التي يتمتع بها الفرد بإستقلال في الأداء على الآخرين، والتي يمكن من خلالها قياس مدى مساهمته الفردية المباشرة، وأنسب أنظمة الحوافز الفردية التي تقدم هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمزة صبيحة الدحام، مقال بعنوان صفات وخصائص نظام الحوافز، كلية ابن حيان للعلوم المصرفية، جامعة بابل على الموقع الإلكتروني [www.uobabylon.edu.iq](http://www.uobabylon.edu.iq) تم الإطلاع عليه في 2020/03/02، 14:35، ص 33.

<sup>2</sup> شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر، بيروت، الطبعة الثانية، 2002، ص 33.

- **الحوافز بالوقت:** مثل دفع مكافأة للعامل زيادة على أجره الأساسي إذا زاد إنتاجه عن الإنتاج العادي، حيث يتم إختيار الوقت المناسب لتقديم مثل هذه المزايا؛
- **الحوافز بالقطعة:** وتعني هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الإنتاج و القطع المنتجة بحيث يجازى العامل على الزيادة عن هذه الكمية. وتتمثل الحوافز بالقطعة في حالتين:
  - في حالة أجر القطعة الموحدة: في هذه الحالة يتم دفع الأجر الموحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة
  - في حالة الأجر المتغير: وتعنى بتحديد أجر ثابت للوحدة المنتجة من طرف العامل فإذا تعادها إلى وحدات إنتاجية أخرى يتم مكافأته إضافة إلى أجره على كل وحدة أساسية ينتجها.<sup>1</sup>

### 2-3-2- الحوافز الجماعية:

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية والرعاية الإجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، لتحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية فقد تصرف المكافئة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك، وتوزع المكافئة عليهم بنسب معينة وفق درجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف.<sup>2</sup>

### 2-4- من حيث إرتباطها

قسمت حسب هذا النوع إلى قسمين هما:<sup>3</sup>

### 2-4-1- حوافز داخلية:

وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل نفسه وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء من العمل ونتائجه وإعكاساته على المنظمة، حيث تتيح للعامل استخدام أفضل مهاراته وقدراته لتقديم أفضل أداء داخل البيئة الداخلية للعمل.

### 2-4-2- حوافز خارجية:

وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة وتتمثل الحوافز الخارجية المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير زملاء المهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة، والحوافز الخارجية هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل ذاته ( البيئة الخارجية).

<sup>1</sup> شفيق رضوان، مرجع سبق ذكره ص 34.

<sup>2</sup> بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 155.

<sup>3</sup> حمزة صبيحة الدحام، مرجع سبق ذكره ص 35.

والجدول التالي يمثل التقسيمات الأكثر شيوعا وتداولاً للحوافز مع أمثلة لها:

الجدول ( 1-3 ): تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا مع الأمثلة

نوع الحوافز	فردية	جماعية	
حوافز مادية	إيجابية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأجر</li> <li>- المكافأة الشخصية للتفوق في الأداء</li> <li>- البدلات المختلفة للعمل</li> <li>- المكافآت عن الإقتراحات والإختراعات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة في الأرباح</li> <li>- التأمينات ضد المرض والعجز والوفاء والفصل والتقاعد</li> <li>- الوجبات الغذائية</li> <li>- توفير النقل</li> <li>- مكافآت نهاية الخدمة</li> <li>- بعثات ومنح دراسية</li> </ul>
	سلبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخصم من المرتب</li> <li>- الحرمان من المكافآت</li> <li>- تأخير الترقية</li> <li>- تخفيض الدرجة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرمان من الإمتيازات التي تمنح للعمال</li> </ul>
حوافز معنوية	إيجابية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جوائز تقديرية بالأوسمة</li> <li>- شهادات إمتياز</li> <li>- الثناء، المدح، التشجيع والشكر</li> <li>- الإجازات الإستثنائية</li> <li>- الترقية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ظروف عمل ملائمة</li> <li>- الإشراف في الإدارة</li> <li>- علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين</li> <li>- نشاطات إجتماعية ورياضية</li> <li>- فترات راحة أثناء العمل</li> <li>- قيادة عالية ذات كفاءة</li> </ul>
	سلبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجيه الإنذار والتوبيخ</li> <li>- التأديب والتهديد بالعقاب أو الطرد</li> <li>- النقل إلى عمل أقل أو صعب</li> <li>- القائمة السوداء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرمان من النشاطات الإجتماعية والترفيهية</li> <li>- التهديد بالتسريح الجماعي والعقاب.</li> </ul>

المصدر: نوردين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى،

2011، ص 145-146.

## 3- أسس منح الحوافز والقوى المؤثرة عليها

تمنح الحوافز وفق عديد الأسس التي تضعها المنظمة لتسير بها عملية منح الحوافز، حيث تقدم حسب مجموعة من المعايير يتم تحكيمها من طرف المنظمة، وقد تتأثر بعوامل داخل أو خارج المنظمة تحد من تأثيرها وفعاليتها.

## 3-1- أسس منح الحوافز

إن أهم أساس على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء، ولا يمنع الأمر من إستخدام أسس أخرى مثل المجهود والأقدمية وتتمثل هذه الأسس في ما يلي:<sup>1</sup>

- **الأداء:** يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء الكمية أو الجودة أو في وقت العمل....إلخ، لهذا يعتبر أهم معيار لتقييم وحساب الحوافز؛
- **المجهود:** أحيانا يصعب قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو تأخذ في حساب مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي يستخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج أو الأداء؛
- **الأقدمية:** يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء الذي يجب مكافأته بشكل جيد، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب؛
- **المهارة:** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية.

## 3-2- القوى المؤثرة في تفعيل الحوافز

تعتبر الحوافز حساسة لكل من الفرد والمنظمة، والتي تتأثر بعدة عوامل يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>2</sup>

## 3-2-1- المؤثرات المرتبطة بالفرد:

من أهم المؤثرات المرتبطة بالفرد نجد ما يلي:

- شخصية الفرد (طبيعة المجهود الذي يبذله الفرد في عمله هو نتيجة تفاعلات بين قيمه وبيئته)؛
- الفروق الفردية (أي الاختلافات بين العاملين وهذا حسب أدائهم ودوافعهم).

<sup>1</sup> صالح العيد محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، ص 29.

<sup>2</sup> عبد الحفيظ مقدم، ورقة بحثية ضمن أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر بعنوان الثقافة والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص 197-198.

## 3-2-2- المؤثرات المرتبطة بالمنظمة:

هناك مؤثرات كثيرة ترتبط بالمنظمة ووظائفها، وتتمثل في:

- أسلوب القيادة الإدارية (يسعى القائد أو المدير الناجح باستمرار لتطبيق الحوافز على العاملين معه من أجل تحقيق النتائج المستهدفة)؛
- الهياكل التنظيمية (تتأثر عملية الحوافز بمستويات الأطر الإدارية من حيث درجة تعقيدها وتعدد حلقاتها)؛
- نظام الاتصالات الداخلية (يساهم نظام الإتصال في التوفير للعامل جميع النظم والمعلومات التي لها علاقة بالعمل)؛
- النقابات والإتحادات والجماعات الموجودة في المنظمة؛
- الوضعية المالية للمنظمة (إذا كانت الوضعية المالية لمنظمة جيدة فإن الحوافز المادية تتأثر بالإيجاب، والعكس إذا كانت وضعيتها ضعيفة).

## المطلب الثالث: نظام الحوافز الفعال

إن الحوافز بمختلف أنواعها وبما تقدمه للمنظمة والعمال لا تمنح بشكل عشوائي، إنما تخصص لها المنظمة نظاما خاصا يصمم بعناية، والتي تقوم على مجموعة من المبادئ يراعي فيها المسؤولين أسباب الفشل سعيا منهم للوصول إلى نظام حوافز فعال يحقق الأهداف المرجوة منه، فالأجر الأساسي يوفر للفرد قدر من الرضا لكنه لا يولد الحساب أو الدفع القوي لأداء العاملين الجيد، لذلك يتطلب الأمر وجود نظام للحوافز يُوَظَر وينظم عملية تقديم ومنح الحوافز.

إن نظام الحوافز عبارة عن نظام متكامل يحتاج إلى عمليات إدارية متكاملة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حيث أن:<sup>1</sup>

- **التخطيط:** يتمثل دوره في تحليل الحاجات وتشخيصها وتحديد الهدف من عملية التحفيز؛
- **التنظيم:** يتمثل دوره في إختيار أساليب التحفيز التي تتناسب مع خصائص التحفيز؛
- **التوجيه:** يتمثل دوره في تأطير عملية التحفيز وتوجيهها حسب المستويات والأطر؛
- **الرقابة:** يتمثل دورها في التحقق من كفاءة وفاعلية عملية التحفيز، حيث يتم التأكد من الفاعلية عن طريق تحقق أهداف التحفيز، ويتم التأكد من الكفاءة عن طريق كلفة التحفيز مقارنة بالعوائد المتحققة.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقلي، الإدارة: أصول وأسس و مفاهيم، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص ص 112 - 113.

## 1- البنية الأساسية لتطبيق نظام الحوافز الفعال وتقييمه

لتطبيق نظام الحوافز وتفعيله وإعتماده داخل المنظمة، يجب توفر بنية وبيئة محيطة تكون مناسبة ومرنة تتكيف مع المتغيرات والتطورات، فتطبيق نظام الحوافز وفق بيئة مرنة ومتطورة يؤدي إلى نتائج إيجابية تنعكس على الفرد والمنظمة، ومن ثم تقييمه وإعتماده طويلا أو تغييره.

### 1-1- البنية الأساسية لتطبيق نظام الحوافز الفعال

تتمثل البنية الأساسية لتطبيق نظام الحوافز الفعال في مجموعة من النظم والأنظمة والتي تشكل الركائز الأساسية التي بها يستطيع المديرون وضع أسس متينة لتأطير الحوافز وتسييرها، وتتمثل هذه البنية في:<sup>1</sup>

**1-1-1- الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير نظام الحوافز المطبقة.

**1-1-2- نظام الأجور والمرتبات:** والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المؤسسة الفروق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

**1-1-3- وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب بإسم، بطاقة الوصف الوظيفي، والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة والظروف التي يمارس فيها وظيفته والمؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.

**1-1-4- النظام الفني:** يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث أن ذلك له علاقة بإختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة .

**1-1-5- نظام تقييم الأداء:** يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المالي.

**1-1-6- ممارسات إدارية ناضجة:** تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها، بحيث يمكن للفرد أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد؛

<sup>1</sup> مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2008/2009، ص 58.

1-1-7- تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها: أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال المتوفرة حالياً والإستفادة منها في تحفيز العاملين لديها؛

1-1-8- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر إستخدامها: بمعنى تلك التي تستطيع توفيرها وإختيارها وإستخدامها؛

1-1-9- القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.

بالإضافة إلى البنية الأساسية فإن تطبيق نظام الحوافز لا يمكن أن ينجح إلا إذا توفرت فيه المواثبات (الثنائيات) الآتية والتي يمكن إبرازها في:<sup>1</sup>

- الفرد والوظيفة: أي تتناسب قدرات ومعارف الفرد مع المتطلبات الوظيفية؛
- الوظيفة والمؤسسة: أي أن تكون الوظيفة والهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المؤسسة وليست وظيفة هامشية؛
- الفرد والمؤسسة: أي أن تتكامل أهداف الفرد وأهداف المؤسسة؛
- المؤسسة والبيئة: أي أن تتكيف المؤسسة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية؛
- الفرد والموقف: أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته.

## 1-2- تقييم نظام الحوافز

هناك ثلاث معايير يمكن إعتماها في تقييم نظام الحوافز، سيتم التطرق إليها من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

1-2-1- معيار الأداء: يستخدم معيار تقييم أثر أنظمة الحوافز على الأداء لدى الأفراد العاملين، وبافتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمدة مؤثراً على دافعية الأفراد ويشجعهم على الإندفاع للعمل، فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

1-2-2- معيار تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: عندما يكون في المؤسسة نظام محاسبة التكاليف دقيقاً ومطابقاً بشكل فعال فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة أو المبيعة من تكاليف العمل، ويستخدم جانب التكلفة هذا في تحديد مدى فعالية نظام الحوافز المعتمد والمطبق، فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من التكلفة أو كحد أدنى، يؤدي إلى إستقرار في نصيبها وبالتالي فعالية وكفاءة النظام.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره ص 115.

<sup>2</sup> باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة البويرة، 2013/2014، ص 31.

**1-2-3- معيار رضا العاملين:** تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق عليهم أحد المعايير المهمة لقياس نجاحه، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم بأسلوب علمي إلا أنه غير مرغوب فيه من جانب الأفراد العاملين، لذلك لا بد أن تتضمن الإدارة توفر جانب القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

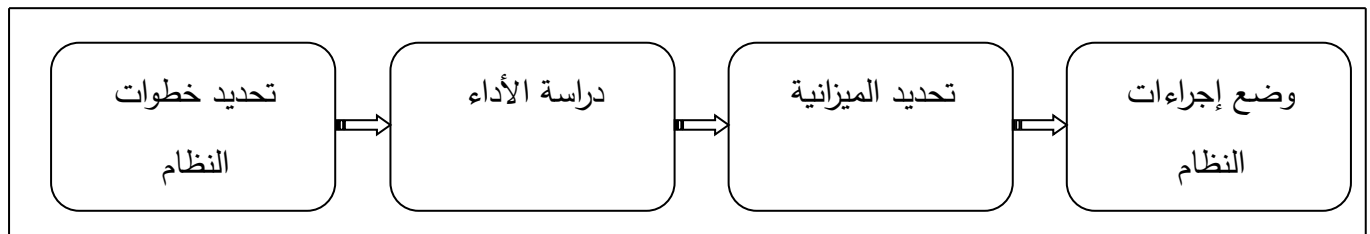
## 2- مراحل تصميم نظام الحوافز الفعال ومتطلباته

إن نظام الحوافز كي يكون جاهزا للتطبيق في المنظمة يجب أن يمر بعدة مراحل في تصميمه وفقا لما تقتضيه قدرة المنظمة وإحتياجات المورد البشري فيه، ولا بد من توفر عدة متطلبات وشروط لتطبيقه وإثبات نجاحته.

### 2-1- مراحل تصميم نظام الحوافز الفعال

إن إدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة تسعى دوما إلى تحقيق النظام الأمثل للتحفيز، ولذلك فإنها تأخذ في الحسبان شروط النظام الجيد للحوافز، كما تقوم بوضع وتصميم نظام للحوافز، وهذا النظام يكمن تلخيصه في الشكل الآتي:

الشكل (1-4): خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطلبة إستنادا إلى المعطيات المقدمة

ومن الشكل (1-4) يتضح أنه لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد وفعال للحوافز، فإنه لا بد من خطوات يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسبا، وجاءت هذه المراحل كالاتي:<sup>1</sup>

### 2-1-1- تحديد خطوات النظام ( أهداف النظام):

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو

<sup>1</sup> راوية حسن، علي عبد الهادي، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2009، ص 289.



رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون خفض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف .

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) فإنه يجب تعيينه إلى أهداف جزئية حسب وحدات التنظيم (إدارات، مصانع، قطاعات، مراكز، فروع، أقسام أنشطة) وهذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها، والأهم في كل هذا أنه يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل والمتكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان. وتقييم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة تسلسل من الأعلى إلى الأسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالاتا من الإدارات العامة إلى الأقسام وصولا إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف، ويحقق هذا أيضا المشاركة في وضع النظام.

## 2-1-2- دراسة الأداء ( مكونات الأداء):

أي تحديد حجم ونوع الأداء الذي تحسب على أساسه الحوافز، وذلك من خلال القيام بتحديد وتوصيف الأداء المطلوب بشكل سليم، حتى يسهل قياسه واعتماده في وضع نظام الحوافز، وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، لذلك فإن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعي أن تكون الوظائف ذات تصميم سليم، وتستوجب وجود عدد سليم للعاملين و وجود وظائف ذات تصميم سليم و ظروف عمل ملائمة وكذلك وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

## 2-1-3- تحديد ميزانية الحوافز:

و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:<sup>1</sup>

- **قيمة الحوافز و الجوائز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها؛
- **التكاليف الإدارية:** وهي تغطي بنودا مثل التكاليف، لتصميم النظام و تعديله والاحتفاظ بسجلاته وإجتماعاته وتدريب المديرين على النظام؛
- **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات، متضمنة بنودا خاصة أخرى بها.

وقد تستخدم الموازنة الثابتة ذات المبلغ المحدد سلفا، أو الموازنة المرنة التي تتفق مع ما يتحقق من أرباح.

<sup>1</sup> رواية حسن، علي عبد الهادي، صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 290.

## 2-1-4- وضع إجراءات النظام:

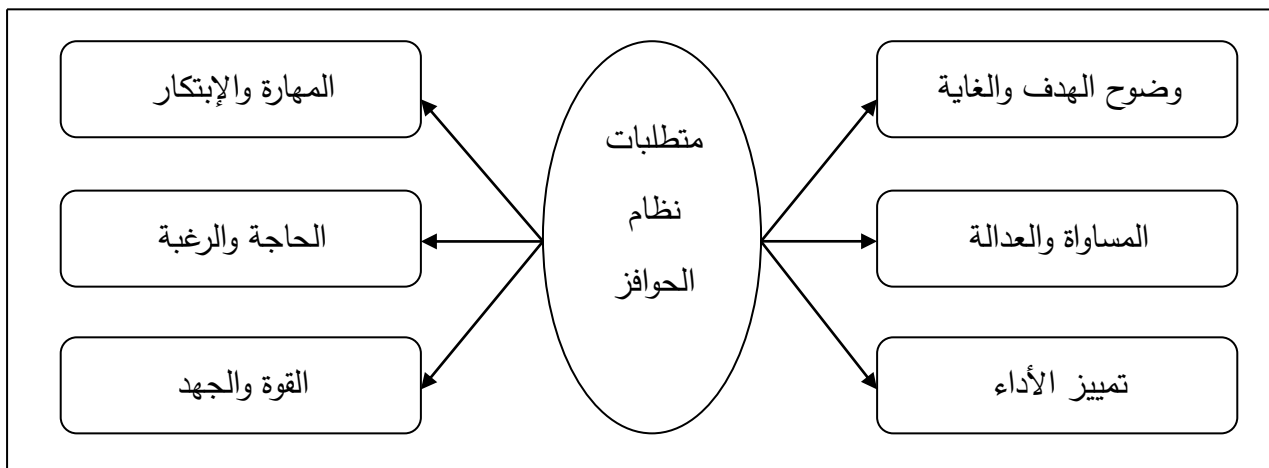
يتم ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وحسابات نماذجه وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح أهم الإجراءات:

- **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهة محددة لإعتماد أو إقرار أو الموافقة على الإقتراحات الخاصة بتقديم حوافز إلى أفراد معينين؛
- **الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد إجتماعات خاصة للحوافز بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين ودورية الانعقاد؛
- **توقيت تقديم الحوافز:** هل هي شهرية، أم ربع سنوية، أم نصف سنوية أو سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تكون في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس؟؛
- **نوع الحافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز؛
- **النماذج:** وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج إقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.<sup>1</sup>

## 2-2- متطلبات نظام الحوافز الفعال

يعتمد في بناء نظام الحوافز على مجموعة من المتطلبات تتمثل في مجموعة قواعد ومبادئ تأخذ بعين الإعتبار عند تحديد نظام الحوافز. والشكل الموالي يوضح هذه المتطلبات:

الشكل ( 1-5): متطلبات نظام الحوافز



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، لاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص:370.

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 162.

من خلال الشكل (1-5) يتبين أن متطلبات نظام الحوافز تتمثل في:

- **وضوح الهدف:** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير، وكذلك على المدى الطويل، بحيث تسحب جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المؤسسة التي تحققها)؛
- **المساواة والعدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز ما دام قد إلتزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل إلتقان المساهمين على تقييم أرباح المؤسسة بالتساوي أو العدل بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة، حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح؛
- **تميز الأداء:** يعد تمييز الأداء من أهم المتطلبات لمنح الحوافز ويجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تتخفف تكلفة الإنتاج؛
- **القوة والمجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على إنتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج، إلا أن الحال في بعض الأحيان يقوم على الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول؛
- **الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم كلما زاد الأداء، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، من حيث تزايد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا؛
- **المهارة والإبتكار:** تهتم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أو على براءات إختراع أو دورات تدريبية، أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا إبتكارية لمشكلات العمل والإدارة.<sup>1</sup>

### 3- شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله

يتعرض كل نظام حوافز لإمكانية النجاح والفشل وفق عوامل تقرر مصير هذا النظام، قد تكون متعلقة أساسا بالفرد أو المنظمة، فهناك عوامل تجعل نظام الحوافز فعالا وقابلا للتطبيق وأخرى تؤدي به إلى الفشل.

#### 3-1-3 شروط نجاح (فعالية) نظام الحوافز

لا بد من توافر عدد من الشروط لضمان نجاح الحوافز وهي:<sup>2</sup>

**3-1-1-1- دراسة إحتياجات ودوافع الأفراد:** يجب على المنظمة قبل وضع نظام الحوافز أن تتعرف على دوافع الأفراد للعمل وتحدد أولويات الدوافع من وجهة نظرهم، كما تعمل للتعرف على الإختلافات بين هؤلاء العاملين، ومعرفة أن لكل فرد إحتياجات خاصة به، ذلك لأن التحفيز الفعال يتطلب فهما للإحتياجات التي تجعل الفرد يبذل جهودا لتحقيقها، وبهذا تتمكن المنظمة من تحديد أنواع الحوافز المتوافقة مع دوافع العاملين.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 370.

<sup>2</sup> باحة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 35.

**3-1-2- بساطة ووضوح نظام الحوافز:** كلما كان نظام الحوافز مختصرا، واضحا ومفهوما، وذلك في بنوده وصياغته وحساباته، كلما ساعد على نجاح عملية التحفيز في المنظمة، وخاصة إذا تم تحديد أنواع السلوك والأداء الذي سيتم تحفيزه بالشرح التفصيلي لها، وهو ما يجعله مفهوما من طرف المنفذين والمسؤولين والعاملين ومن هنا تظهر ضرورة التعريف بالنظام والإعلان عنه لجميع أعضاء المنظمة، من أجل فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقريرها للحوافز، وكذلك فهم معايير وشروط منح الحوافز أي مواصفات الأداء أو السلوك الذي تمنح الحوافز بسببه.

**3-1-3- تناسب الحوافز مع الأداء:** يرتبط إشباع الإحتياجات بسلوك معين من الأفراد، وذلك بتوضيح العلاقة بين السلوك والأداء المرغوب من المنظمة وبين حوافز معينة يمكن الحصول عليها، وقصد أن يشعر الفرد بالرضا على الحوافز يجب أن تكون مرتبطة مباشرة بالعمل قدر المستطاع، كما يجب أن تتناسب وتتوافق مع جهودهم، وبهذا لا يمكن أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإنما يجب أن تتناسب حسب قدراتهم وجهودهم، فالتوافق بين الحافز والأداء يعني ضرورة تفاوت العاملين في حوافزهم وذلك حسب مقدار كل فرد من الأداء، هذا من أجل أن لا تفقد صفتها التحفيزية العادلة.

**3-1-4- شمولية التحفيز:** يجب على نظام الحوافز أن يغطي كافة الجهود التي يبذلها الأفراد، إذ يجب أن تأخذ المنظمة بعين الإعتبار الجهود الإضافية وعدم اعتبارها جزء من الوظيفة، بالإضافة إلى عدم تشجيع الحلول السريعة على حساب التحسينات طويلة الأجل، ذلك لأنه يؤدي إلى إنحراف في نظام العمل، ويجب أن لا تعمل المنظمة على مكافأة النتائج فقط، لأن ذلك يدفع الأفراد إلى التركيز على النتائج بدلا من تحسين عمليات الأداء مثلا، ولهذا يجب على المنظمة أن لا تقدم حوافز مقابل النتائج فقط بل أيضا مقابل جودة وكفاءة عمليات الأداء.

**3-1-5- التوقيت الملائم:** أي مراعاة الفترة ما بين الأداء المحقق للفرد وحصوله على الحافز، مع أهمية إختيار الوقت المناسب والشخص المناسب الذي سيقدم هذا الحافز للفرد.

**3-1-6- الثبات والإستمرار والإستقرار:** على نظام الحوافز أن يكون ثابتا عبر الوقت والظروف، فيحافظ هلى مكانته وأهميته حتى ولو مرت منظمة العمل بفترات صعبة في نشاطها وحدثت أزمات تضعف قوتها.

**3-1-7- عدالة وتميز النظام:** فنظام الحوافز ليس نمطيا، بمعنى لا يمكن جذب نظام معين ناجح في منظمة ما وتطبيقه لأن ظروف العمل وطبيعة النشاط ومحل النشاط والبيئة مختلفة بإختلاف أماكن النشاط والثقافات المختلفة. ويجب أن يتميز بصفة العدالة والتساوي في معايير تقييم الأداء وأسس منح الحوافز لمن يستحقها.

**3-1-8- التنوع في الحوافز:** حتى لا تكون الحوافز روتينية ومقلدة وجب التنوع في شكلها وقيمتها حتى تضيف قيمة عالية من الروح والأداء والإنتاجية.

**3-1-9- المرونة:** أي أن يكون نظام الحوافز مرنا ومتكيفاً تجاه التغيرات في أوضاع العاملين وتطور حاجاتهم ورغباتهم والسعي في تنفيذها مع مراعاة ظروف المنظمة وأهدافها.

إضافة إلى ما ذكر هناك أيضاً مجموعة أخرى من الشروط التي تأخذها المنظمة في الحسبان من أجل نجاح نظام الحوافز وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- **العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد مع أدائه، وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء؛
- **التنوع:** يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادي ومنها المعنوي، خطابات الشكر، الرحلات... إلخ؛
- **تدريب المشرفين:** لا بد من تدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين على إجراءات النظام والرد على التساؤلات التي تدور حوله وكيفية مساندة النظام؛
- **العقلانية:** يجب أن يكون نظام الحوافز معلناً حتى يزيد من ثقة العاملين فيه، ولمنع جميع توقعات العاملين في حصولهم على الحوافز؛
- **عائلي:** كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل وبعض المؤسسات ترسل للأسرة هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام، أو تدعوهم لحفلات توزيع الجوائز، ويضمن هذا توسيعاً لقاعدة الرضا والقبول للنظام؛
- **مساندة الإدارة العليا:** ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية من خلال استخدام شعارات قوية وبرامج دعائية، ومنشورات ترويجية، واتصالات تقوية مع العمال؛
- **التغطية الكاملة للأداء:** ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع التميز في الأداء من حيث زيادة الكمية الجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض الحوادث، فتح أسواق، عقد صفقات، تمثيل المؤسسة، وتقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.

### 3-2- أسباب فشل نظام الحوافز

تعد أسباب فشل نظام الحوافز غير فاعلة ولا تحقق العدالة في المنظمات، وهي كما يلي:<sup>2</sup>

- غموض التعليمات الوظيفية؛
- عدم وضوح الأهداف بدقة؛
- الاختيار غير الفعال للموارد البشرية؛
- القصور في برامج التدريب؛

<sup>1</sup> مرماط نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2009، ص ص 318-320.

- قصور البرامج الأخرى المدعمة للعاملين مثل التفويض؛
- إن ربط الأجر بالإنتاج وعدد الوحدات قد يؤدي إلى إهمال متطلبات الجودة، كما أن نظام الحوافز الذي يعتمد على انخفاض حوادث العمل يؤدي إلى عدم التبليغ عن حوادث كثيرة؛
- إغفال استخدام الحوافز السلبية أو المكافآت العقابية، فلا يجب التركيز على الحوافز الايجابية فقط وتمثل الحوافز السلبية في لفت الانتباه، التوبيخ، اللوم...الخ؛
- اللجوء إلى أساليب وطرق لا أخلاقية لتحقيق معدلات الإنتاج المرتبطة بالمكافآت مثل: تعديل جداول العمل، الصراع، الضغوط...الخ؛
- إن نظام الحوافز الغير المدروس قد يؤدي إلى إحباط العاملين وتثيبتهم والتقليل من قدرة إستجابتهم لتحقيق معدلات الحوافز؛
- إن التحفيز السلبي وعدم الموضوعية في توزيع الحوافز والمخصصات الإضافية ومنح العلاوات والمكافآت التشجيعية بين العاملين يؤدي إلى نتائج سلبية.

إن نظام الحوافز هو مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية تسخرها المنظمة لتحفيز عاملها نحو سلوك أفضل ونتائج أحسن للعاملين والمنظمة معاً، و من خلال ما سبق تطرقنا إلى الأسس النظرية للحوافز حيث إستخلصنا أنها بمثابة العامل الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المنظمات، فالفرد يسعى من وراء قيامه بسلوك معين لإشباع نقص لديه في الحاجيات، هذا النقص يعتبر دافعا لديه وعلى المنظمة التي تريد توجيه سلوك عمالها في إتجاه تحقيق أهدافها أن تتقن فن إشباع هذه الدوافع بالحوافز المناسبة.

**المبحث الثاني: ماهية تمكين المورد البشري وعلاقته بنظام الحوافز**

إحتل تمكين الأفراد العاملين أهمية بالغة من طرف الباحثين نظرا لما حققته من نجاحات باهرة وملفتة في تطوير ونمو المنظمات الإقتصادية، بإعتبارها إستراتيجية فاعلة تهدف إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية في تلك المنظمات من خلال العديد من الممارسات، حيث أن إستراتيجية التمكين تركز على إيجاد قوة عمل تتصف بالفاعلية والأداء العالي. ولا شك أن جوهر ما يحدث من تغيرات بيئية وحركية الأحداث فيها وتسارعها يتطلب النهوض بقدرات العنصر البشري الذي أصبح يمثل رأسمال فكري ومعرفي تركز عليه المنظمات في عالمنا اليوم، ففكرة إشراك المنظمات لموردها البشري في إدارة المؤسسة وصنع قراراتها يزرع الثقة في العاملين ويشعرهم بأهميتهم وتأثيرهم في تحقيق الأهداف ورسم الرسالة وتحديد الرؤية وهذا ما ينعكس عليها إيجابا بتحسين صورتها وضمان مكانتها في السوق التنافسية.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم المبحث الثاني إلى ثلاث مطالب تتمثل في:

**المطلب الأول: مفهوم تمكين المورد البشري****المطلب الثاني: أساسيات تمكين المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية****المطلب الثالث: علاقة نظام الحوافز بتمكين المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية**

## المطلب الأول: مفهوم تمكين المورد البشري

يعتبر تمكين المورد البشري من المفاهيم المعاصرة التي بدأ مفهومه يتبلور في ممارسات المؤسسات الغربية له في بداية التسعينات من القرن العشرين، وقد أظهر أهميته وفعالته من طرف المنظمات التي تبنته في تلك الفترة ليتطور ويصبح حديث المؤسسات العصرية التي تهدف لتفعيله والإستفادة منه.

## 1- مفهوم تمكين المورد البشري

## 1-1- تعريف التمكين

لقد تعددت تعريفات الباحثين للتمكين، نذكر أهمها في ما يلي:

**تعريف 01:** عرف التمكين على أنه "تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما".<sup>1</sup>

**تعريف 02:** عرف مورال ومريدث **Murell and Meredith** التمكين بأنه "العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي".<sup>2</sup>

**تعريف 03:** كما عرف التمكين على أنه "مدخل لنقل القوة المستتدة إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من إمتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكانياتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم المنفعة لأصحاب المصالح (الزبائن، المالكين، العاملين والمجتمع)".<sup>3</sup>

**تعريف 04:** وقد عرف التمكين على أنه "العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين في المستويات الدنيا قدر معين من السلطة، ومنحهم الحرية للقيام بوظائفهم والمشاركة في إتخاذ القرارات بأعمالهم، مما يعزز الثقة لديهم بأنهم شركاء في العمل".<sup>4</sup>

**تعريف 05:** عرف التمكين عند **Bowen and Lawler** بأنه "يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها،

<sup>1</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، دار إيتراك للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009، ص 54.

<sup>2</sup> Murrell and Meredith, **Empowering Employee**, McGraw-hill, New York, 2000, p 110.

<sup>3</sup> إحسان دهب جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 24.

<sup>4</sup> إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 17.



فالتمكن حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في إتخاذ قراراته، وإختيار النتائج التي يريد الوصول إليها".<sup>1</sup>

ومن التعريفات السابقة نستخلص أن التمكين عملية "تعنى بمنح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن إتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا الأمر الذي ينعكس بصورة أو بأخرى على فاعلية منظماتهم، حيث تركز عملية التمكين على ضرورة نقل السلطة والمسؤولية من الإدارة إلى الأفراد العاملين، ومنحهم القوة والحرية في إتخاذ القرارات مع تحملهم للمسؤولية".

والتمكن أساسا يرتبط بالمورد البشري، فالمورد البشري يعتبر مصدر القوة بالنسبة لأي مؤسسة لما له من أهمية بالغة في التسيير والإدارة وإنجاز المهام، فلا يمكن الإستغناء عنه سواء مهما كانت مستوياته الإدارية، فوجب الإهتمام به وتوفير حاجياته ومتطلباته لزيادة فعاليته وولائه وإنتمائه، ومن أهم ما يؤثر على المورد البشري هو تمكينه ومنحه الصلاحيات اللازمة للتصرف والقيادة وفق متطلبات العمل والمحيط، فهذا سيزيد من الدافعية وحب العمل في المنظمة.

### 1-2- أهمية تمكين المورد البشري

يحقق التمكين أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، المدراء، المرؤوسين وكذا العملاء والمراجعين، تتجلى تلك الأهمية في:

#### 1-2-1- أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

التمكين هو الأساس لخلق منظمة متعلمة تدعم المعرفة لمواجهة التحديات، حيث يعمل التمكين على:<sup>2</sup>

- تحسين التصميم الأفقي للمنظمة، وإتاحة توزيع جيد للمعرفة والمسؤولية والنتائج لكافة أقسام العملاء؛
- تغيير الإدارة من الإدارة الرأسية إلى إدارة المصفوفات وفرق العمل المتخصصة؛
- يساعد المنظمة على تبني طريقة إدارة مشاريع بدلا من التأكيد على إدارة الأقسام الوظيفية التشغيلية؛
- يجعل المنظمة آلة تدريب دائمة لمواكبة التغييرات المحيطة ببيئة العمل الداخلية والخارجية؛
- يؤدي إلى حسن إستغلال الموارد، ويعد أفضل حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الإدارة والعاملين؛
- يدعم إدارة الجودة ويعزز الأداء الكلي في المنظمة؛
- يعطي قوة دافعة لثقافة الإنجاز، ويعمل على خلق مناخ من الثقة والإلتزام التنظيمي؛
- يعظم من قيمة الموارد البشرية ويدعم نطاق الإشراف، ويضمن وجود كوادرات إدارة قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية العليا.

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 21.

<sup>2</sup> جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار إبن حزم للنشر، بيروت، 2008، ص 33.

## 1-2-2- أهمية التمكين بالنسبة للمدراء :

تتمثل أهميته في: <sup>1</sup>

- يلغي التسلط والإستبداد الوظيفي؛
- يساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين؛
- يجعل المدراء يميلون إلى التعلم بدلا من الهيمنة والسيطرة؛
- يساعدهم على نشر مقاييس المسؤوليات والتقويم والأهداف لوظائف المنظمة المختلفة؛
- يجعلهم متفرغين تماما للقضايا الإستراتيجية المهمة؛
- يتيح لهم الفرصة لتطوير العمل والتخطيط للمستقبل؛
- يدعم علاقاتهم بمرؤوسيههم ويخلق بينهم مناخ من الثقة، ويساعدهم على تنظيم العمل حول العمليات وليس حول المهام؛
- يعد التمكين مكونا حيويا لإستراتيجية التغيير التنظيمي، كما يحافظ على معنويات المدراء وإنتمائهم.

## 1-2-3- أهمية التمكين بالنسبة للمرؤوسين:

تتمثل أهمية التمكين بالنسبة للمرؤوسين في أنه يساعد التمكين على إنطلاق الأفكار الإيجابية لدى المرؤوسين وإنحصار الأفكار السلبية، ويساعد على خلق وتدعيم القدرة الإبتكارية لديهم، ويساعدهم على ممارسة السلطة وتحديد وتوزيع المسؤوليات، كما يعد فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات، فيجعل المرؤوسين قادرين على إدراك رسالة أهداف المنظمة ونقاط ميزتها التنافسية، والأنظمة الفرعية المتعلقة بمسؤولياتهم، فهو قناة تواصل بين المرؤوسين ورؤسائهم ويؤهلهم للمناصب الأعلى في مسارهم الوظيفي. <sup>2</sup>

## 1-2-4- أهمية التمكين بالنسبة للعملاء والمراجعين:

تتمثل أهميته بالنسبة للعملاء والمراجعين في أنه يعمل على توافر خدمات سريعة وعالية الجودة للمراجعين، كما يساعد على سرعة تفاوض الموظفين مع العملاء، وإكتشاف وتحديد مواطن الخلل لحلها، ويساعد أيضا على ربط وتقييم أداء الأنشطة ويوفر القدرة على تلبية حاجيات العملاء دون الرجوع للسلطة العليا. <sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال أبو المجد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup> يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية للنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 2009، ص 33.

<sup>3</sup> رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2008، ص 30.

### 1-3- أهداف تمكين المورد البشري

إن القادة والمديرين الذين مهدوا الطريق لتمكين موظفيهم لم يكن بذلك خياراً وإنما إدراكاً منهم أن هناك أهدافاً لا يمكن تحقيقها دون تمكينهم، ويعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع، أو تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، ومحاولة إيقاف تحفيز الموظفين بحوافز خارجية وإستبدالها بحوافز داخلية تتبع من ذات الأفراد الموظفين، وقد يتم ذلك عن طريق توفير جودة حياة العمل، ويقصد بهذه الأخيرة " توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين، بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسب".<sup>1</sup>

هذا يؤدي إلى كسب ولائهم وإنتمائهم للمنظمة، ومن ثم شعورهم بالملكية داخل منظماتهم، مما قد ينتج عنه إستغلال أمثل لجميع الموارد المتاحة وعلى رأسها المورد البشري. ومن جهة أخرى يعتبر أهم أهداف التمكين ما يتأتى إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها والإستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة، وزيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

وأضاف (Lloyd) أن التمكين يهدف إلى جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم يقدمون أفضل أداء، وينطبق ذلك على المعنويات أيضاً، وكذلك يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة.<sup>2</sup>

### 1-4- تمكين المورد البشري والمفاهيم الإدارية ذات العلاقة

إرتبط مفهوم تمكين المورد البشري بعدة من المصطلحات والمفاهيم الإدارية والإقتصادية التي أدت إلى خلط في مفهومها أهمها تفويض السلطة والمشاركة. وسنوضح أهم الفروق بين المفاهيم من خلال الجداول التالية:

الجدول (1-4): أهم الفروقات بين التمكين وتفويض السلطة

التمكين	التفويض
النجاح ينسب للعامل الممكن، والفشل إلى مسؤوليه	تفويض السلطة في مجالات محددة وبدرجة عمق محددة
في التمكين تتاح للعامل قيادة ذاتية	في التفويض يقاد العامل
المعلومات على المكشوف بين الرئيس والمرؤوس	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض
التمكين يمثل قناعة وخياراً إستراتيجياً مستمرا	التفويض قد يكون مؤقتاً، قد يلغى أو يعدل نطاقه

المصدر: أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، ص 130.

<sup>1</sup> مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 168.

<sup>2</sup> جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 124.

يوضح الشكل (1-4) أهم الفروق بين التمكين وتفويض السلطة، حيث يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع أنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بإنهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما التمكين فإن الأفراد الذي تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية.<sup>1</sup>

والجدول التالي يمثل أهم الفروق بين المشاركة وتمكين العاملين:

الجدول (1-5): أهم الفروق بين المشاركة والتمكين

البعء	المشاركة	تمكين العاملين
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق عمل مستقلة
طرق المشاركة	برنامج المقترحات، دوائر الجودة	الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للعمليات
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل	صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية
الإنطباع نحو المرؤوسين	المقترحات مقبولة، أداء العمل فردي	الإعتراف بالجهد الجماعي
تركيز الإدارة	الإشراف	إيجاد بيئة يعمل الفريق

المصدر: رضا أبو حمد ، كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، دار وراقة للنشر، عمان، 2002، ص 139.

يوضح الشكل (1-5) أهم الفروق بين المشاركة والتمكين، حيث أن هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقا لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين (خاصة في الصفوف الأولى) من التصرف السريع في المواقف التي يواجهونها.<sup>2</sup>

## 2- نظريات التمكين (التطور التاريخي لتمكين المورد البشري)

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإدارية بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 124.

<sup>2</sup> رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، دار إبيريد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص ص 63-62.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، ص 129.

ومن أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت ظهور التمكين ما يلي:

## 2-1-1- الأساليب الكلاسيكية (التقليدية) في الإدارة

تتقسم الأساليب الكلاسيكية إلى ثلاثة أقسام: نظرية الإدارة العلمية، النظرية الإدارية، النظرية البيروقراطية.<sup>1</sup>

### 2-1-1-1- نظرية الإدارة العلمية:

تبلورت في كتاب الإدارة العلمية لـ **فريدريك تايلور (Fredrick Taylor)** الذي سمي باب الإدارة العلمية، فالمبادئ التي أتى بها تايلور محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة، ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين، كانت تلك المبادئ بمثابة رد فعل تجاه حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم بالعمل لتأطيرهم وتنظيمهم.

أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فعلى طرفي نقيض، ولم يكن أصلاً مفهوم التمكين معروفاً في ذلك الوقت، وما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلاً مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة. فقد كانت النظرة السائدة تجاه العامل هي نظرة أن العامل آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى ولو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين مكان ذلك من أجل زيادة إنتاجيتهم

### 2-1-1-2- النظرية الإدارية Administrative:

النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية (**Administrative Management**) التي جاء بها **Henri Fayol** في 1916، والتي كانت تركز على درجة عالية من النظام والثبات في العمل، حيث لا يوجد فيها مجال لمنح الموظف أي دور في المشاركة أو إبداء الرأي أو حرية التصرف.

وتعتبر ماري باركر فيوليت (**Mary Parker Follett**) من أهم رواد هذه النظرية لكن بطريقة مختلفة ومميزة، فقد كانت الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية، فقد تناولت في دراساتها مواضيع إجتماعية مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وإنسجام دون سيطرة جهة على أخرى.

### 2-1-1-3- النظرية البيروقراطية:

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني **ماكس ويبر (Max Weber)** والذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، ويعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وكان ويبر يؤمن بتحقيق مستويات عالية من

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-32.

الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات، والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى. والشكل التالي يلخص مساهمات النظريات الكلاسيكية في الإدارة وعلاقتها بالتمكين:

الشكل (1-6): النظريات الكلاسيكية في الإدارة وعلاقتها بالتمكين



المصدر: كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SC SEG، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، 2008، ص 27.

## 2-2- الأساليب السلوكية في الإدارة

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقة على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، من هنا بدأت نظريات أخرى تهتم بالجوانب الإنسانية ليس فقط من قبيل الجوانب المادية وتلبية حاجات العامل المادية، وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد وإحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ومن أهم النظريات ذات التأثير دراسات هاوثورن ونموذج الخصائص المحورية، نظرية **X and Y** لدوغلاس ماكجريجور (Douglas McGregor)، الشخصية البالغة لدى كريس آرقريس (Chris Argyris).<sup>1</sup>

## 2-2-1- دراسات هاوثورن ونموذج الخصائص المحورية:

## أ- دراسات هاوثورن:

بدأت دراسات هاوثورن في عام 1924 في شركة ويسترن إليكتريك (Western Electric) في الولايات المتحدة، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة، واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هاوثورن التي ساهم بها **Elton Mayo** من جامعة هارفارد، وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنها قد أظهرت صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها، ورب ضارة نافعة فالخطأ في المنهجية الذي سمي "أثر هاوثورن" كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950-1960، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

فحان الوقت في بداية الخمسينات من القرن الماضي للتحويل التدريجي نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، أملا بتحقيق تميز ونمو المنظمات من نواحي إقتصادية ونواحي إنسانية على حد سواء. إن متابعة و تقصي دوافع وحاجات وهموم العاملين أفضى إلى دراسة قضايا خاصة وأكثر تحديدا، تتعلق في مشاركة العاملين في إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل وإثراء العمل، وغيرها من الأمور التي بدأت تظهر في أدبيات الإدارة، وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة في زماننا هذا مفهوم تمكين العاملين، و من أهم المفاهيم التي ساهمت في ظهور نموذج الخصائص المحورية.

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-39.

## ب- نموذج الخصائص المحورية (Core Characteristics Model):

يحدد في هذا النموذج كل من **Greg Oldham** و **Richard Hackman** خمس خصائص هامة لوصف الوظيفة ذات المعنى و القيمة الكبيرة:

- تنوع المهام عندما تحتوي الوظيفة على أنشطة متعددة وعندما تتطلب من العامل مهارات ومواهب مختلفة
- هوية الوظيفة عندما تتطلب الوظيفة من العامل القيام بمهام الوظيفة بالكامل، من ألفها إلى يائها دون القيام بعمل مبتور، أو بجزء من العمل؛
- أهمية المهام عندما تترك الوظيفة أثرا على الآخرين داخل أو خارج المنظمة ( أي أن يكون للوظيفة دور في التأثير في حياة الآخرين)؛
- الإستقلالية في العمل عندما تمنح الوظيفة حرية للعامل وإستقلالية في العمل وحرية التصرف في تخطيط العمل وجدولته وتحديد إجراءات العمل؛
- التغذية الراجعة عندما يحصل العامل على معلومات بشكل مباشر وواضح عن نتائج عمله و نتائج أدائه.

## 2-2-2- نظرية X and Y لدوغلاس ماكجريجور (Douglas McGregor):

تؤكد هذه النظرية التي جاءت لتعزز نظرية إثراء العمل، إن الأفراد الذين تتوفر عندهم الخصائص الخمس السابقة سيكون لديهم إثراء العمل كبيرا، وهذا يتطلب وجود حاجة عند هؤلاء للانجاز والتميز، إما الأفراد الذين لا تتوفر عندهم تلك الحاجة أو تلك الرغبة فلن يكون بمقدورهم إثراء العمل، لأنهم لا يتمتعون بدرجة عالية من الخصائص الخمس المذكورة.

تأثر **Douglas McGregor** بأفكار ودراسات هاوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الوجه الإنساني من المشروع"، من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y، ولكل من X و Y إفتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية يحمل إفتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.

ما يميز نظرية ماكريغور أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالا من حرية التصرف، أو الإستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين وإعتماديين ولا يعلمون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة



أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعا أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، إنسجاماً مع توقعات مديريهم منهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بإنتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء و عدم الثقة سيصنع غير ذلك.

### 2-2-3- نظرية الشخصية البالغة لدى كريس آرقريس (Chris Argyris):

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائماً تحتاج إلى استخدام مصطلح "التمكين" بشكل حرفي و محدد، قام به كريس آرقريس من جهود في نقض النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقداً شديداً للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية"، مؤكداً أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل، ويرى آرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، لأن كل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي إجتهد من قبل الفرد. كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان إعتماذي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي.

أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنري فايول، فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين، بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب والمشرف. لذلك لا يرى آرقريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة، والحل من وجهة نظر كريس آرقريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، من خلال توسيع نطاق صلاحيتهم و منحهم حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل، و تحسين شكل العلاقات بينهم و بين الإدارة.

والشكل التالي يمثل النظريات السلوكية وعلاقتها بالتمكين:

الشكل (1-7): أهم النظريات السلوكية في الإدارة وعلاقتها بالتمكين



المصدر: كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SC SEG، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، 2008، ص 38.

## 2-3- الأساليب الحديثة في الإدارة

تتمثل في النظريات الآتية:<sup>1</sup>

## 2-3-1- نظرية النظم:

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الإهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة و القدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق و معيقاً لتحقيق أهدافه.

## 2-3-2- النظرية الظرفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع التغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى، وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف الأخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيراً من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

## 2-3-3- حركة الجودة و التميز:

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعني بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن، وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الإيزو ومالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige) وغيرها، وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة والتميز في

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-43.

الأداء، مما أدى إلى تنامي الإهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات، والخدمات وأهم من ذلك أيضا جودة أداء العاملين، لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء كانت سلعا ملموسة أم خدمات غير ملموسة، فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، حيث أن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون الحاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة.

### 2-3-4- نظرية Z:

نظرية Z نظرية يابانية-أمريكية قدمها **William Ouchi** و **Richard Tanner**، وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والإهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية وإتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وإنخراطهم في المنظمة.

### 2-3-5- المنظمة المتعلمة:

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها، والمنظمة المتعلمة كما يؤكد **Peter Senge** ترتكز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي ترتكز على العناصر الآتية:

- المعلومات وأهميتها في التعلم؛
- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي؛
- التمكين، وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة؛
- المشاركة التي هي جوهر التعليم والتعلم، والقيادة التي تجسد الرؤية نحو مؤسسة متعلمة ومتطورة.

وحديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمة المتعلمة، وهذا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة، وقد أصبحت عملية التجديد والتغيير حتمية في منظمات القرن الواحد والعشرين.

مما تقدم نرى أن المفاهيم الإدارية التقليدية كانت تتجاهل مفهوم التمكين وتتجاهل مقوماته، بينما الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الإهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر، فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، والمشاركة وحرية العامل ورضا العاملين، وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها أن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة.

## 3- أبعاد تمكين المورد البشري ومستوياته

## 3-1- أبعاد تمكين المورد البشري

تتمثل أبعاد تمكين المورد البشري فيما يلي:

**3-1-1- تفويض السلطة:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح للعاملين القدرة فعلى التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض، وتمتد عملية تفويض صلاحيات إتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة وإكتشاف الحلول وتقييمها، وإتخاذ القرار وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير إستقلالية عالية للعاملين، أو تضيق العملية لتشمل تقديم الإقتراحات فقط والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.<sup>1</sup>

**3-1-2- فرق العمل:** إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا في وحدتهم بأن بإمكانهم أن يعملوا معا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم إحترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالي من الثقة. ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفير قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل. ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية والتمتع بمستوى عال من السلطة في إتخاذ القرارات التنفيذية.<sup>2</sup>

**3-1-3- التدريب:** يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر ومنظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، وينبغي للمنظمة أن توفر نظاما طموحا لتطوير العاملين لكي يتزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، مهارات إتخاذ القرارات، مهارات حل الصراع ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات وإقتصاديات المنظمات الكبيرة.<sup>3</sup>

**3-1-4- الإتصال الفاعل:** يعتبر الإتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة من الإتصال داخل المنظمة، حيث أن

<sup>1</sup> فهمي حيدر معالي، دراسة العوامل المؤثرة على إستخدام تمكين العاملين، المجلة العالمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة زايد، الرياض، العدد 2، 2001، ص 23.

<sup>2</sup> رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 199.

<sup>3</sup> هيثم العطار، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 84.

عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، فرص النمو وإستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الإتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين. ومن جهة أخرى تم التوصل إلى أنه هناك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين، معلومات حول رسالة المنظمة ومعلومات عن الأداء، ونستطيع القول أن تدفق المعلومات بأحد الإتجاهين، الإتجاه النازل (معلومات حول الأهداف والمسؤولية، الإتجاه الإستراتيجي، الذكاء التنافسي، الأداء المالي من ناحية الكلف، الإنتاجية والجودة)، أما التدفق الصاعد للمعلومات فيشمل على (إتجاهات العاملين وأفكار التحسين).<sup>1</sup>

### 3-2-2- مستويات تمكين المورد البشري في المنظمة:

تطبق الكثير من المنظمات اليوم برامج التمكين ولن بدرجات متفاوتة، يعنى التمكين بتشجيع العاملين في طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة في إتخاذ القرار، ويطبق التمكين في المنظمة على 3 مستويات:<sup>2</sup>

**3-2-1- المستوى الأدنى:** يتمثل المستوى الأدنى في الإستشارة التلقائية حيث يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة لبعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

**3-2-2- المستوى المتوسط:** ويظهر المستوى المتوسط لتمكين العاملين عند ما يتم إستشارة العاملين بشكل أوسع سواء بشكل فردي أو جماعي وفي السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم.

**3-2-3- المستوى الأعلى:** يظهر المستوى الأعلى لتمكين العاملين عندما يتسلم العاملون زمام السيطرة الكاملة في عملية صنع القرارات، وفي هذا السياق فإن العاملين سوف يعملون على إكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد حلول وإختيار الحل الأفضل، ومن ثم مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه، وتعتبر أبعاد التمكين العالية هذه من خصائص المنظمات المستمدة إلى مجموعات وفق العمل.

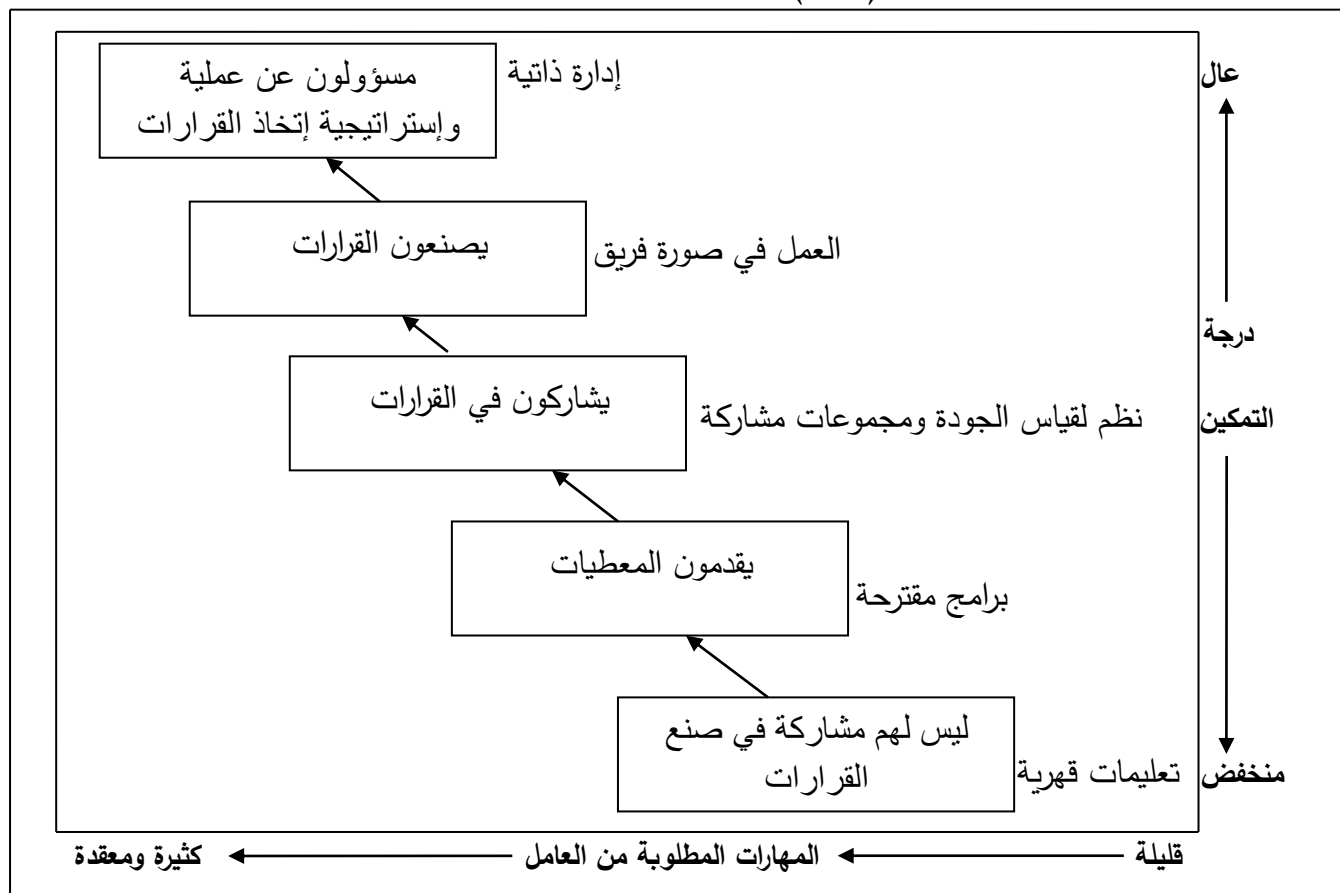
مما سبق تبين أن التمكين عملية وأسلوب يهتم بإقامة وتكوين علاقات ثقة بين المنظمة والعاملين، وتنجح هذه العلاقة إذا ما قامت المنظمة بتحفيز العاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية، فالمنظمات الرائدة تدرك أن الإهتمام بمفهوم التمكين يشكل عنصراً أساسياً للمنظمات خاصة في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية.

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 160.

<sup>2</sup> أحمد خطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 46-47.

والشكل التالي يوضح تسلسل مستويات التمكين:

الشكل (8-1): تسلسل مستويات التمكين



المصدر: أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 17.

حيث يتضح من الشكل (8-1) أن هناك عدة مستويات تحدد درجة اعتماد المؤسسة للتمكين، حيث أنه في المستويات المتدنية تكون درجة التمكين ضعيفة ويتضح ذلك من خلال التعليمات القهرية والبرامج المقترحة أي إنعدام أي حرية في التصرف أو المشاركة، أما في المستويات المتوسطة فتكون درجة التمكين نسبية حيث أن العمال يشاركون في القرارات وفق مجموعات مشاركة، وفي المستويات العليا فإن درجة التمكين تكون عالية من خلال العمل في صورة فريق وصنع القرارات و فرق العمل الذاتية والإدارة الذاتية التي تمكن من إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

## المطلب الثاني: أساسيات تمكين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية

إن تمكين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية له عدة أساسيات وركائز وآليات لتطبيق إستراتيجية التمكين وتفعيلها، فهو يمر عبر مراحل عديدة وفق متطلبات معينة وأساليب محددة بإعتماد نموذج من النماذج المختلفة التي تفعل التمكين بنجاح وبطريقة مؤثرة وإيجابية داخل كيان المنظمة.

## 1- خطوات ومتطلبات تمكين المورد البشري

## 1-1- خطوات تمكين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية

إن المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تفهم أن تبني التمكين ليست بحال من الأحوال إختياراً سهلاً، وقد أوضح العديد من الكتاب أن التمكين عملية يجب أن تنفذ على مراحل، وحدد "بوين ولولر" (Bowen and Lawler) ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للإندماج، وتتجلى خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين فيما يلي:<sup>1</sup>

## الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي توضيح السبب من وراء تبني التمكين، فلتبني التمكين لأسباب مختلفة، فهل السبب هو:

- رفع مستوى الجودة؛
- زيادة الإنتاجية؛
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؛
- تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأياً كانت الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد وكذا التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم.

## الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص ص



**الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين**

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

**الخطوة الرابعة: تكوين فرق عمل**

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.<sup>1</sup>

**الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات**

لكي يتمكن المرؤوسين من إتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهم لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

**الخطوة السادسة: إختيار الأفراد المناسبين**

يجب على المديرين إختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية إختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

**الخطوة السابعة: توفير التدريب**

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية لحل مشاكل الإتصال وإدارة الصراع، فالتحفيز يعتمد لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في إطار مدرسة

الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2013، ص 30.

<sup>2</sup> أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 45-46.

**الخطوة الثامنة: الإتصال لتوصيل التوقعات**

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها، وتلك الأهداف يمكن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

**الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير**

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، فتقوم المنظمة بتصميم نظام مكافآت يتلائم واتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية للتمكين تتمثل في تقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني.

**الخطوة العاشرة: عدم إستعجال النتائج**

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييرا، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد المتطلبات لتبني برنامج التمكين.<sup>1</sup>

**1-2-2- متطلبات تمكين المورد البشري**

حتى يتم تطبيق عملية تمكين المورد البشري، يجب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين ويمكن تحديدها كالاتي:<sup>2</sup>

**1-2-1- صياغة وتطوير رؤية المنظمة:** إن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تزود العاملين بالإحساس "ما الذي سيقومون به لاحقا"، وبالتالي تقودهم نحو الإبداع، وتسمح لهم بإتخاذ قرارات تصب في الإتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.

فالتمكين يمكن أن يكون فعالا في حال ربطه بأهداف المنظمة، حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعا حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فعند إيضاح رسالة المنظمة للعاملين فإنهم بلا شك سيشعرون بإمتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عمله بدلا من إنتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين، وتوفر المنظمة رؤية للعاملين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أدائهم وأداء المنظمة.

<sup>1</sup> الهوارى سيد أحمد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، 2002، ص 73-74.

<sup>2</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، الرياض، الخبر 17-18 أبريل 2005، ص ص 23-26.

**1-2-2- الإِنفتاح و فرق العمل:** لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهم، لابد أن يشعروا بأنهم من ثقافة المنظمة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة، فالفرد الذي تم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارته يمكن أن يعملوا سويا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، كما أن أفكار العاملين يتم إحترامها حيث تؤخذ على محمل الجد من قبل أعضاء الفريق مما يعزز الثقة بينهم، فالتمكين الحقيقي يتطلب "الثقة بالفرد" والعمل على إيجادها ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في أرجاء المنظمة، كما أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة، حيث تعتبر الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين، ويدل على توفر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة لزيادة الإتصال داخل المنظمة، وهذا يعتبر عنصر الإِنفتاح في الإتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين.

**1-2-3- النظام والتوجيه:** إن وجود نظام واضح للعاملين يزودهم بأهداف المنظمة، خطوط السلطة والمهام والمسؤوليات المترتبة عليهم يحد من عدم التأكد والغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين، فقد وجد أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور والتمكين. فالأهداف والمهام عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض، فعلى سبيل المثال غياب تحديد الأهداف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح، وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة، فالمعلومات تساعد في زيادة التأكد والثقة.

**1-2-4- الدعم والشعور بالأمان:** في سبيل أن يشعر الأفراد أن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بالدعم الإجتماعي من رؤسائهم وزملائهم في العمل والمشرفين، فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلا من معاقبتها. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الإجتماعي فإن العاملين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصفا عند إرتكاب الأخطاء، يجب أن يتوافر الإعتقاد بأن برنامج التمكين سيشكل عملية لتعلم والتطوير.

**1-2-5- القيادة الإدارية:** يفترض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة إتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للإستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم وإحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغييرا جذريا في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في إتخاذ القرارات، وهنا يبرز دور القيادة التحويلية، حيث يمثل تمكين العاملين أحد سماتها الجوهرية، وتعرف على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي محمد سالي، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002، ص ص 37-38.

**1-2-6- التدريب المستمر:** تحتاج المنظمة أن تبذل جهوداً حثيثة ومكثفة لتدريب العاملين، والتأكيد على أهمية التدريب الذي يحقق للعامل الإطلاع الشامل على أنشطة العمل الذي يقوم به، فالتدريب على قيادة التمكين، التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، التدريب على مهارات الإتصال وحل المشاكل، التدريب على مهارات إتخاذ القرار ومهارات التعامل مع فرق العمل، كل هذا يعد متطلبات أساسية لتقبل التمكين والحصول على النتائج المطلوبة.

وقد إقترح نيكول "Nicholls" برنامجاً تدريبياً للمديرين من ثلاث مراحل:<sup>1</sup>

- **المرحلة الأولى:** يتم تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم.
- **المرحلة الثانية:** المديرين بحاجة لإستخدام أساليب المدرب لجعل العاملين يبذلون جهداً أكبر من قدراتهم الحالية.
- **المرحلة الثالثة:** فيتم الحصول على إلتزام العاملين من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم وعند الإنتهاء من المرحلة الثالثة بشكل نهائي يتم تحقيق التمكين الكامل.

## 2- نماذج إستراتيجية تمكين المورد البشري وأساليبه

إن التمكين إستراتيجية إدارية أكد العلماء والباحثون على ضرورة جعلها جزءاً من الإستراتيجية بعيدة المدى للمنظمة، وأن تكون مبادرات التمكين موجهة نحو أهداف ثنائية لتحسين الفاعلية التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للأفراد العاملين.

وقد إقترح (Goetsh and Davis) بعض الإستراتيجيات التي تساعد في دفع المنظمة نحو بلوغ حالة التمكين وهي:<sup>2</sup>

- يجعل التمكين الأمر واضحاً أمام جميع الأفراد بأن ملكيتهم **Ownership** ليست فقط مطلوبة وإنما متوقعة؛
- جعل الملكية هي المعيار الأساس في عملية تقييم الأداء وتوضيح أهمية دراسة المدخلات وإعتماد نظم مكافآت فعالة؛
- عدم تجاهل الأفراد العاملين عند صياغة القرارات وضرورة التشاور معهم؛
- جعل التطوع المبدأ الموجه للخطط الإستراتيجية والقيم التنظيمية بحيث يصبحان جزءاً من الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 60.

## 2-1- نماذج إستراتيجية التمكين

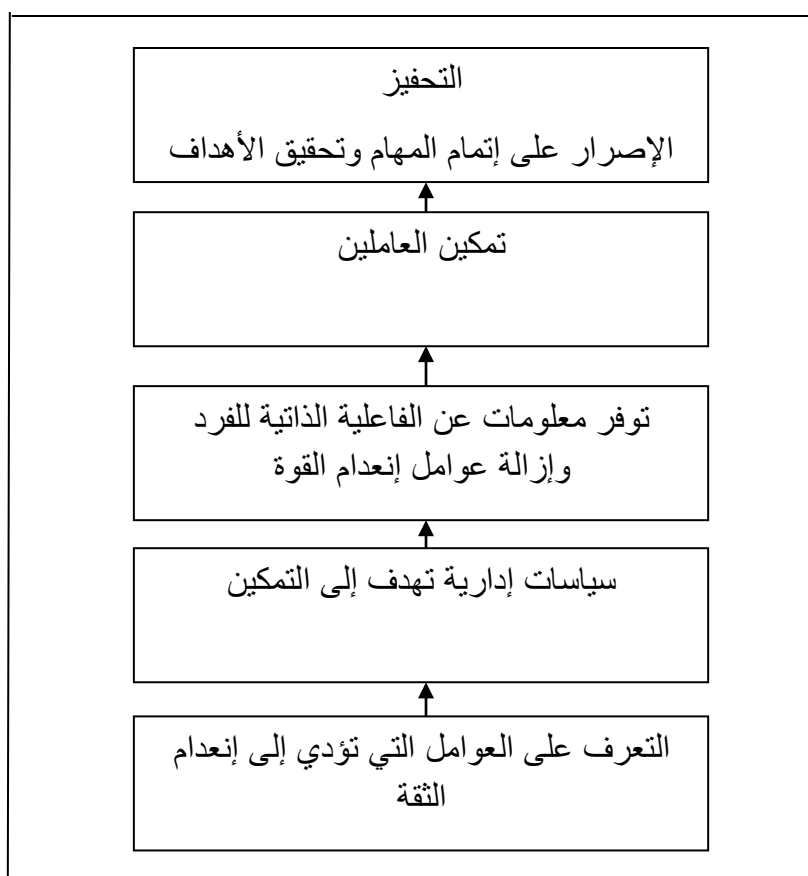
تختلف نماذج تمكين العاملين التي تحاول المؤسسة من خلالها تحليل مفهوم تمكين العاملين وفقا للظروف البيئية الداخلية والخارجية المتغيرة لها، وفي ما يلي سوف نعرض بعض النماذج التي جاءت مفسرة له:

### 2-1-1- نموذج العوامل المؤثرة (Conger and Kanungo 1988):

يعتبر عمل الباحثين **Conger and Kanungo** نقطة بداية طرح التمكين النفسي في الأدبيات النظرية، وقد طرحا مفهوم التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي حيث تم تعريف التمكين "كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين، من خلال التعرف على الظروف التي تعزز شعور الضعف، والعمل على إزالتها والتغلب عليها بالممارسات التنظيمية الرسمية، والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية".

والشكل التالي يوضح نموذج **Conger and Kanungo**:

الشكل (1-9): نموذج العوامل المؤثرة ل **Conger and Kanungo**



المصدر: ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التنمية البشرية، كلية العلوم الإجتماعية بجامعة وهران، 2016، ص 49.

ومن الشكل (1-9) يتبين أن **Conger and Kanungo** قد حددا خمس مراحل لعملية التمكين المرحلة الأولى وهي تحديد الظروف التي تقف وراء إحساس المرؤوسين في المؤسسة بانعدام السلطة وهذا يؤدي إلى استخدام إستراتيجيات التمكين من قبل المديرين في المرحلة الثانية، ولا يهدف استخدام هذه الاستراتيجيات إلى التخلص من الظروف الخارجية التي تقف وراء الإحساس بانعدام السلطة فحسب، وإنما يهدف أيضا إلى توفير المعلومات للمرؤوسين عن الفاعلية الذاتية في المرحلة الثالثة، وكمحصلة لتلقي مثل هذه المعلومات فإن المرؤوسين سيشعرون بالتمكين في المرحلة الرابعة. أما في المرحلة الخامسة فتشتمل على التأثيرات السلوكية للتمكين، ويؤثر التمكين على روح المبادرة والمثابرة في سلوك المرؤوسين في التعامل مع المهام، إذ يشتركون في الفعاليات ويتصرفون بدرجة من الثقة عندما يحكمون على أنفسهم بأنهم قادرين على التعامل مع حالات يعتقدون خلال ذلك بأنها تهديد، فالتوقعات المرتبطة بالفاعلية تحدد مقدار الجهد الذي سيذكر الأفراد بمدى مواصلتهم للمثابرة في مواجهة المعوقات والتجارب السلبية.

## 2-1-2- نموذج متطلبات التغيير (النموذج الإدراكي) **Thomas and Velthouse**:

قام **Thomas and Velthouse** بإكمال العمل الذي أنجزه **Conger and Kanungo** فقاما ببناء نموذج التمكين الإدراكي **Cognitive** وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد، التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي، أما مفهوم الذات فهو يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة. وحدد الباحثان أربع أبعاد نفسية لتمكين العاملين، حيث شعرا أنها تمثل أساسا له، وهي:<sup>1</sup>

### البعد الأول: التأثير الحسي أو الإدراكي **Sense of Impact**

ويقصد بالتأثير بالنسبة ل **Thomas and Velthouse** أنه الدرجة التي ينظر فيها للسلوك على أنه يشكل فارقا فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة، فالتأثير هو إعتقاد الفرد أن بإمكانه التأثير وأن الآخرين سيستجيبون لأفكاره، والمفتاح الأساسي للتأثير هو توافر المعلومات المتعلقة بأداء مهمة ما بشكل كاف.

### البعد الثاني: الكفاءة **Competence**

هي ثقة الفرد في قدرته على القيام بعمله بشكل جيد، وقد عرفها **Thomas and Velthouse** أنها الدرجة التي يؤدي فيها الفرد، عند المحاولة، مهمة ما بمهارة عالية .

<sup>1</sup> Kenith W Thomas & Betty A Velthouse, **Cognitive Elements Of Empowerment**, OP Cit, 1990, p 666.

### البعد الثالث: إعطاء معنى للعمل Meaningfulness

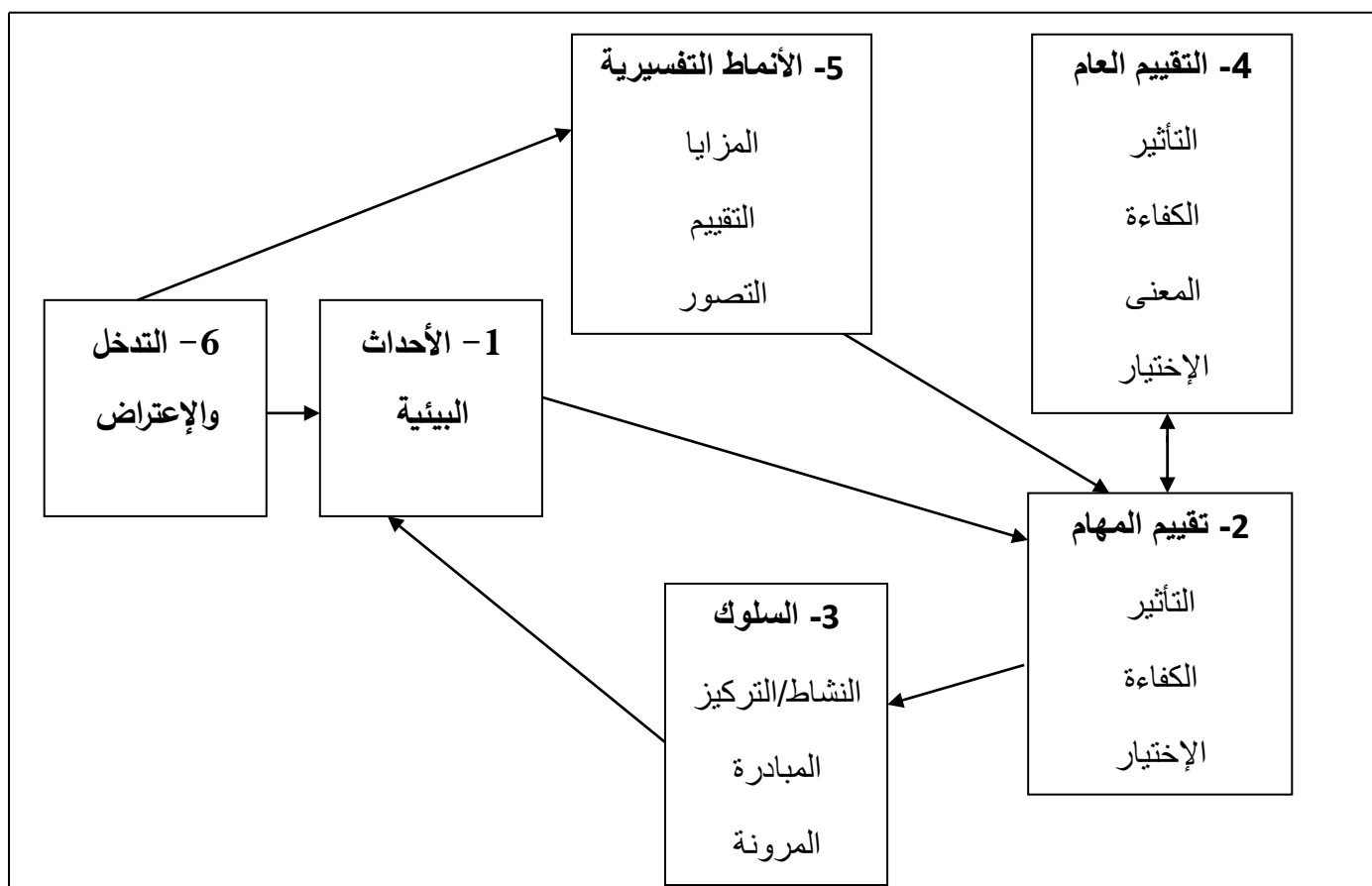
أن هو شعور الفرد بأن عمله مهم بالنسبة له وأنه يجب القيام به، وقد رأى **Thomas and Velthouse** معنى العمل ينطوي على رعاية الفرد الذاتية لمهمة معينة.

### البعد الرابع: الاختيار Choice

تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، أن يشعر بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى لديه وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا بالحرية، والإحساس بالقدرة على استخدام حكمه الشخصي، والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

بالإضافة إلى هذه المهام التقديرية الأربع التي وضعها الباحثان فقد طورا أيضا نموذجا يوضح العمليات التي من خلالها يمكن للعاملين الوصول إلى هذه المهام التقديرية، وهذا النموذج موضح في الشكل التالي:

الشكل (10-1): النموذج الإدراكي للتمكين



Source: Adnan M Al Sada, **A Literature Review Of Empowerment With A Suggested Model For Bahrain Defense Force**, Naval Postgraduate School, Monterey, California, 2003, p 27.

من خلال الشكل (1-10) يتضح أن رؤية **Thomas and Velthouse** للتمكين كنموذج إدراكي، إنطلقت مما إصطلحا عليه بتقييمات، المهمة (الأحكام الشخصية)، والتي يفترض قربها من الدوافع الذاتية وتحقيق الرضا، وتتطوي هذه التقييمات كما ذكرنا أنفا على الدرجة التي يملكها العامل من الإختيار، المعنى الكفاءة، والتأثير الذي يؤثر في أدائه لعمله. هذا ما يؤثر بشكل حتمي على السلوك سواء من ناحية التعزيزات أو ديناميكيات التوقع، فهي تخلق مشاعرا إيجابية في العاملين لتعزيز جهود عملهم.<sup>1</sup>

### 2-1-3- نموذج إستشارة الدوافع (Voget and Murrell):

أعد كل من **Voget and Murrell** هذا النموذج عام 1990، بالتركيز على الدافعية للعمل من خلال:

- العوامل التي تتعلق بالعمليات الإدارية الأساسية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛
- العوامل التي تتعلق بالأفراد ونوع الإتصال والمشاركة في صنع وإتخاذ القرارات والتطوير التنظيمي.

ويعد هذا النموذج من أضل النماذج التي فسرت العوامل الإيجابية التي يترتب عليها تحسين الأداء، والعوامل السلبية التي قد تؤدي إلى إنخفاض مستويات الأداء في ضوء تركيزه على العمليات البشرية والتنظيمية.

فقد إقترحت **Lashley 1997** العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف التمكين نوضحها من خلال الجدول التالي:<sup>2</sup>

جدول ( 1-6): المعاني الإدارية والمبادرات المستخدمة

المبادرات المستخدمة	المعاني الإدارية
فرق العمل المستقلة، إثراء الوظيفة، مجالس العاملين، التدريب المستمر	التمكين من خلال المشاركة
دوائر الجودة، برنامج الإقتراحات، موجز الفريق	التمكين من خلال الإندماج
مشاركة العاملين في الملكية، مشاركة العاملين في الأرباح، برنامج علاوة الموظفين	التمكين من خلال الإلتزام
تصميم العمل، إعادة التدريب، فرق العمل المستقلة، إثراء الوظيفة	التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية

المصدر: وليد بن حميد بن محمد العجمي، تمكين العاملين وعلاقته بتحسين الأداء، رسالة مقدمة ماجستير في

العلوم الإدارية، جامعة مكة المكرمة، 2012، ص 39.

<sup>1</sup> Adnan M Al Sada, **A Literature Review Of Empowerment With A Suggested Model For Bahrain Defense Force**, Naval Postgraduate School, Monterey, California, 2003, p 26.

<sup>2</sup> Lashley, J Mc Goldrick, **The limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations**, Empowerment in Organization, Nottingham, 1994, pp 25-38.



## 2-2- أساليب تمكين المورد البشري

تتعدد أساليب تمكين المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، نذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

## 2-2-1- أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب 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 أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

## 2-2-2- أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في إتخاذ القرار، هذا وقد توصلت إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على إستثمار 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.

## 2-2-3- أسلوب تمكين الفريق:

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي 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 معا.

إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع المتغيرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الإعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 46-49.

## 2-2-4- أسلوب الجودة الشاملة:

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة، ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال إنخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الإستقلالية والمساهمة في إتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسن الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من مشاركة الكل في هذه المسؤولية، ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف المستويات من أجل إرضاء الزبائن.

## 2-2-5- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويفرض اعتماداً بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الجوانب هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً، ومنه فإن الجميع يعملون شركاء و يأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية.

## 3- عوامل نجاح وفشل تمكين المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية

## 3-1- عوامل النجاح

يساهم التمكين في تحسين الأداء بدرجات متباينة حسب مستوى التمكين الذي اكتسبه العاملون، الذي يبدأ من مجرد حسن تنفيذ الأوامر والتعليمات، وينتهي بتنفيذ القرارات المتخذة والتصرف وفق متطلبات الموقف لتحقيق أفضل النتائج في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، ومن أهم عوامل نجاح تمكين المورد البشري ما يلي:<sup>1</sup>

- فهم التمكين وكيفية الوصول إليه من خلال الاتصال بالعاملين والاستمتاع الجيد لهم، والنظر إلى العاملين بجدية واحترام وتقدير؛
- فهم وقبول رؤية وقيم المنظمة، حيث أن المنظمة التي تتبنى التمكين تدعم عملية صنع القرارات وتحمل المسؤولية على المستويات التنظيمية الأدنى، ويتم ذلك نحن في حاجة لفهم رؤية وحالة وقيم المنظمة؛

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره ص 40.

- التعرف على أهداف المنظمة وربطها بأهداف الفرد وفرق العمل، وانسياب التغذية المرتدة على كل مستوى؛ من الرؤساء إلى العاملين عن نجاحهم في التمكين وبما يدعم العاملين نحو الأداء والممارسة الأفضل؛
- يجب ان يبنى التمكين داخل تصميم الوظيفة، حيث الإثراء الوظيفي والذي يستثير حماس الأفراد وقدراتهم نحو أداء أعمال ذات قيمة، وهذا يسبب استمرار النجاح الفردي والجماعي والتنظيمي؛
- التواصل المستمر، وهو جزء أساسي لنجاح عملية التمكين، ويتم ذلك من خلال الاتصالات المفتوحة وذات الاتجاهات المتعددة، وتبني مفهوم التحسين المستمر، وضمان الجودة، التواصل بين أعضاء فريق العمل الواحد أو بين الفرق وبعضها، بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك بهدف التقييم والمتابعة والتحسين المستمر لعملية التمكين؛
- تصميم نظم المكافآت والحوافز والتميز بتناسب والمفهوم الجديد للتمكين، فالأفراد المتمكنين يميلون إلى الفخر والاعتزاز بنشاطاتهم وانجازاتهم.

بالإضافة إلى ما ذكر هناك مجموعة من العوامل الأخرى تتمثل في ما يلي: <sup>1</sup>

- غرس الرغبة الصادقة بضرورة التغيير والتجديد وحشد جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛
- إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام أدمية الموظف، وثق بقدرات العاملين وتشعرهم بأهمية دورهم في المشاركة والتأثير في وضع السياسات ورسم الخطط ومعالجة المشكلات؛
- تبني التعلم التنظيمي كمنهج وسياسة، والعمل على توفير فرص اكتساب الأفكار وإثرائها والبحث عن البدائل والحلول الجديدة للمشكلات المبتكرة؛
- وضع الأفراد الأكثر تمكناً في الخطوط الأمامية للمنظمات التي تتعامل مباشرة مع الجمهور وتحفيزهم.

### 3-2- عوامل الفشل ( معوقات تمكين المورد البشري)

هناك العديد من عوامل الفشل التي تواجهها المنظمات والتي تحد من قدرتها وتؤدي إلى عرقلة تطبيق التمكين الإداري، ومن هذه المعوقات ما يلي: <sup>2</sup>

- الهيكل التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وعدم الرغبة في التغيير؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة؛
- النظم والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الإبداع والابتكار؛

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، مرجع سبق ذكره ص 113.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 182.

- السرية في تبادل المعلومات وضعف نظام التحفيز وعدم ملائمة نظام المكافآت.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية وإنعدام الثقة الإدارية.

إضافة إلى ما تم ذكره سابقا، يمكن إضافة النقاط التالية:

- **مقاومة التغيير:** يحدث ذلك من قبل المدراء والعاملين أنفسهم وخوف العاملين من تحمل المسؤولية وخوف المدراء على مراكزهم الوظيفية؛
- **المسؤولية:** غالبا الأفراد ما يتخوفون من تحمل المسؤولية كما أن العاملين يرغبون دائما بدعم المدراء أثناء أدائهم لمسؤولية الانجاز وخصوصا عند حصول الأخطاء، ولذا فإن المشاركة في تحمل المسؤولية تعد من أكثر المشاكل التي تواجه التمكين؛
- **البيروقراطية:** يود الأفراد العاملين أن يقوم المدراء بالتعامل معهم في إطار تحمل المسؤولية في ظل تحفيزهم ودفعهم للأداء وفق صورة واضحة المعامل بحيث يصير تقييم أدائهم بشكل واضح وشفاف.

أما "فورستر" فيرى أن أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي:<sup>1</sup>

- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك من خوفهم لفقدان السلطة والنفوذ؛
- الموازنة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفا للتمكين؛
- تطبيق التمكين عن طريق نقل برامج التمكين الناجحة في المنظمات بالرغم اختلاف ظروف كل منظمة؛
- عدم وصول مستويات التمكين إلى المستوى الكامل، مما يترتب عليه بغض القرارات المتخذة وافتقارها إلى الرشد، وبصفة خاصة القرارات في الظروف الطارئة التي تتسم بالغموض والتشابك؛
- ازدواجية الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف؛
- صعوبة الاتصالات أفقيا ورأسيا، لأن الإدارات تصبح شبه مستقلة.

<sup>1</sup> R.Forrester, **Empowerment Rejuvenating a Patene Idea**, the Academy of management London, Executive, 2000, p 67.

## المطلب الثالث: علاقة نظام الحوافز بتمكين المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية

إن لنظام الحوافز أثر إيجابي على أداء العامل ورفع روحه المعنوية، كما أن له أثر ملحوظ على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية للموارد البشرية والتميز في العمل، حيث يؤدي إلى زيادة الرضا والولاء للمنظمة، لذا أصبح من الضروري وجود نظام حوافز فعال يضمن فعاليته في تمكين العاملين حتى تتمكن المؤسسة من مواكبة متطلبات العصر، فالتحفيز والتمكين جزئين أساسيين في عملية التطور والنجاح.

ويجمع نظام الحوافز علاقة مهمة بتمكين المورد البشري في المؤسسة، فمعظم المؤسسات تسعى لتبني كلا السياستين نظرا للتأثير المهم لهما على مستوى الأداء العام والخاص، وتتمثل أهم نقاط العلاقة التي تربط نظام الحوافز بتمكين المورد البشري في:<sup>1</sup>

## 1- أثر نظام الحوافز والتمكين على سلوك وأداء المورد البشري

إن العمال يهدفون إلى إنجاز المهام التي تكافئهم المؤسسة عليها، فمن الممكن أن يكون توقع المكافأة حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء، إضافة إلى ذلك تكمن أهمية نظام الحوافز في سد الحاجيات التي تتعلق بعمل العمال، فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز للأنماط المختلفة من السلوك الفردي، وتؤدي بدورها إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، وتقوم بتوجيه المورد البشري في إختياره ببقية الأنماط السلوكية البديلة، كالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها الحوافز الوظيفية والحاجات المرتبطة بالعمل، ويتسم السلوك باتباعه إتجاه معين أو يتغير إتجاهه أو يتم إكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي.

كما أن إنتهاج المؤسسة لسياسة تمكين المورد البشري داخلها يساعد على تحسين سلوكه ورفع أداءه في ظل وجود نظام حوافز فعال، فالتمكين المرتبط بالتحفيز يشكل دافعا للعامل للوصول إلى أهدافه.

## 2- أثر نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة من العوامل الإنسانية المؤثرة على الأداء أو الكفاءة، وهذا التأثير ناجم عن ما تقدمه نظام الحوافز المتبع في إدارة المورد البشري من حوافز تشجيعية للمورد البشري، وعلى هذا الأساس تبين العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري والحوافز، وسيتم التطرق إلى تأثير نظام الحوافز من خلال الحوافز المادية والمعنوية على الكفاءة الإنتاجية.

## 2-1- تأثير الحوافز المادية في الكفاءة الإنتاجية:

حيث تؤثر الحوافز المادية تأثيرا مباشرا على الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري من خلال الأجر الذي يعتبر الدخل الأساسي للمورد البشري الذي يستحقه نظير عمله، مهما كانت حالة المؤسسة حتى لو كانت في حالة

<sup>1</sup> رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص 205.

خسارة، فهو محدد مقدما قبل البدء في العمل، أيضا العلاوات والتي هي عبارة عن زيادة في الأجر بناء عن إنتاجية المستخدم في عمله، وهي تدفع بعد فترة في الغالب، كما أن هذه العلاوات تعتبر من أكثر الحوافز جاذبية لزيادة الأداء ورفع كفاءة الإنتاجية للمورد البشري لأنها تتوفر على مجموعة من خصائص منها الإرتباط المباشر بالأداء والإنتاج ومع رغبة المورد البشري في زيادة دخله نتيجة لزيادة أدائه.

## 2-2- تأثير الحوافز المعنوية على الكفاءة الإنتاجية:

تؤثر الحوافز المعنوية على كفاءة الإنتاجية للمورد البشري، وذلك من خلال تكوين العاملين لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم، وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة، أيضا ترقيةهم من المركز الوظيفي الحالي إلى مراكز جديدة أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات، وإشراكهم في الإدارة حيث المقصود في هذه النقطة أن يكون المورد البشري ممثلا في مجلس الإدارة، ويساهمون بأرائهم في إدارة المؤسسة، والغرض الأساسي من استخدام هذا الأسلوب هو إشعار العاملين بأهمية رأيه وإكتساب الثقة في النفس وتمكينهم في إتخاذ القرارات والقدرة على الإبداع.

## 3- أثر التمكين على تحقيق الولاء للعاملين

إن سياسة الولاء الوظيفي أصبحت ركنا أساسيا في الفلسفة الإدارية التي تدار بها المؤسسة، ويولي الرؤساء أهمية كبيرة للولاء، ويدركون أن التعامل بينهم وبين من يثقون فيهم أفضل من التعامل مع غيرهم، وعليه فإن التمكين يعمل على تحقيق ولاء العاملين للمؤسسة، من خلال جعلهم يحسون بأهميتهم في المؤسسة وإشراكهم في عمليات إتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات لهم من خلال تقديم إقتراحاتهم والإعتماد عليهم في حل المشكلات، بالإضافة إلى تثمين جهودهم وتحفيزهم، بإعتماد نظام حوافز فعال لكي تستطيع تحفيز المورد البشري وإثارة دافعيته لتحقيق أكبر كفاءة في الأداء الفردي والجماعي.

إن تمكين العاملين يعتبر ثقافة تنظيمية تفرز سياسة تحفيزية فعالة، ويمكن إرضاء العملاء الخارجيين من خلال تمكين العملاء الداخليين، وأن هناك علاقة بين التمكين وبين إشباع الحاجات الإنسانية، وبين التمكين ورضا العاملين عن وظائفهم وولائهم لمؤسساتهم، وبذلك يصبح التمكين ضرورة للمؤسسات سواء كانت حكومية، أو في قطاع الأعمال العامة أو الخاصة، فتحديات العولمة، وتزايد المنافسة، والسعي لمغازلة العملاء، كلها غايات تحتم التمكين فلا يمكن إدارة تحديات اليوم، والغد بأسلوب إدارة الأمس.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

لغرض إستكمال الجانب النظري للموضوع، لابد من مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وتقديم ما تناولته هذه الدراسات من متغيرات التي يمكن الإستفادة منها في الدراسة الحالية، بإعتبارها عنصرا مهما في منهجية البحث العلمي والذي تنطلق منه دراسة أي موضوع وذلك من خلال إبرازها وتوظيفها للإستفادة منها قدر الإمكان.

## المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بنظام الحوافز

## 1- الدراسات العربية

1-1- دراسة ليازيد وهيبة بعنوان "فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة -دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014.

قسمت هذه الدراسة إلى أربعة فصول، حيث عنون الفصل الأول ب مدخل إلى الحوافز تضمن (ماهية الحوافز، النظريات، نظام الحوافز)، والفصل الثاني بعنوان أشكال الحوافز تضمن ( التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، الإتجاهات الحديثة في التحفيز)، أما الفصل الثالث فكان بعنوان الإستقرار الوظيفي وعلاقته بالحوافز تضمن (ماهية الإستقرار الوظيفي، ماهية الرضا الوظيفي، علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي والإستقرار الوظيفي) وأخيرا الفصل الرابع الدراسة الميدانية وفيها (الإجراءات المنهجية، تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها، أهم نتائج الدراسة).

وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعامل وتنمية رغبته في الإستمرار بالعمل في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، وذلك من خلال التعرف على نظم الحوافز بنوعها المادية والمعنوية التي يوفرها المجمع الصناعي وكذا أهم عيوبها، وتحديد ترتيب أولويات حوافز العمل بنوعها المادية والمعنوية وفقا لأهميتها لدى العاملين بالمجمع، ومن خلال معرفة أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، والتعرف على آثار الخصائص الشخصية للعاملين والتي تشمل ( الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، طبيعة الوظيفة) على إتجاهات وآراء العاملين نحو نظم الحوافز وتأثيرها على الإستقرار الوظيفي بالمجمع الصناعي.

وقد تم طرح الإشكالية: "كيف تؤثر أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان"، وقد تم إعتقاد المنهج الوصفي التحليلي وذلك لموائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، كما إعتمدت

الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات من الموظفين في المجمع، وإتبع الباحث طريقة العينة المدروسة وفق عدد العاملين.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج تمثلت في أن بينت أفراد مجتمع البحث العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، يولون أهمية كبيرة لحافز الأجر والعلاوات والمكافآت وهي من الحوافز المادية، كما أظهرت الدراسة أن الحوافز المعنوية حظيت بأهمية أقل لدى العاملين بالمجمع، ولكن بالإجماع فقد أثبتت أساليب التحفيز أهميتها في تحقيق الإستقرار الوظيفي نظرا لتجاوب عينة العاملين محل الدراسة مع الحوافز المقدمة، وقد تم إستخلاص ذلك وإستنتاجه من خلال الدلالات الإحصائية المقدمة من طرف الباحث.

على ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، قدمت مجموعة من التوصيات هدفها المساهمة في تطوير وتدعيم نظام الحوافز بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، وبالتالي تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل بالمجمع و تحقيق الإستقرار في العمل، وتمثلت أهمها في زيادة في الأجر ليتلائم مع المتغيرات الاقتصادية ومستوى المعيشة للأفراد العاملين بالمجمع، وكذلك إتاحة الفرصة للعاملين بالمجمع للمشاركة في القرارات حسب مواقعهم وحسب القرارات المناسبة، وإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن رأيهم وإبداء مقترحاتهم، لأن هذا يزيد من نموهم النفسي وثقتهم بالعمل، وأخيرا الحرص على تبني معايير أكثر موضوعية في منح الحوافز للعاملين والإلتزام بالمساواة في تطبيق تلك المعايير.

**1-2- دراسة محمد الحسن التيجاني يوسف بعنوان "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة"، بحث أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال MBA، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، السعودية، 2011.**

قسمت هذه الدراسة إلى خمسة فصول، حيث عنون فصله الأول بمدخل البحث (مشكلة البحث، الأهمية، الأهداف، تساؤلات ومصطلحات البحث)، وجاء الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري والدراسات السابقة متضمنا (الحوافز، الرضا الوظيفي، الدراسات السابقة)، أما الفصل الثالث منهجية البحث وإجراءاته فقد شمل (منهج البحث وحدوده، مجتمع الدراسة والعينة، والأدوات والإجراءات المتخذة)، الفصل الرابع جاء تحت عنوان عرض وتحليل نتائج البحث وتوصيات البحث والفصل الخامس أهم النتائج والتوصيات.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، وكذلك معرفة مدى رضا العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة عن بيئة العمل الوظيفية، ومعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة والرضا الوظيفي.

وقد تم طرح الإشكالية التالية في الدراسة: "كيف يؤثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية"، وقد تم إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي



بمدخله (الوثائقي والمسح الاجتماعي) لأنه المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات لتجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهدافه والإجابة على تساؤلاته، كما تم إعتداد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات من الموظفين في منشآت القطاع بالمدينة الصناعية، واتباع الباحث طريقة العينة المدروسة وفق عدد العاملين في المنشآت.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك حوافز معينة تقدم للعاملين دون أخرى أغلبها مادية متمثلة في المكافآت والتأمين الصحي والإسكان، ورغم قلتها إلى أن الدراسة بينت أهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمنشآت القطاع الصناعي من خلال رغبتهم في الإستمرارية ورضاهم عن ظروف عملهم رغم إختلاف الأداء وهذا تم معالجته في تحاليل المعطيات والبيانات المستتجة من عينة الدراسة.

وبهذا قدمت الدراسة عديد التوصيات في ضوء النتائج التي تم توصل إليها هذا البحث على أمل أن تفيد المسؤولين وأصحاب القرار بالقطاع الصناعي بوجه عام وفي القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بصفة خاصة وكذلك الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع وهي ضرورة الإهتمام بتطبيق وتفعيل الحوافز المادية بصفة عامة وخاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقاً لنتائج البحث مثل ( العلاوات الدورية، بدل الطعام، الجوائز المادية والهدايا العينية، زيادة الرواتب والبدلات، المكافآت)، وكذلك تصنيف وتوصيف وتقويم الوظائف وبناء الهياكل التنظيمية وتحديد الأجور المناسبة ووضع سلم رواتب لكل الوظائف والدرجات الوظيفية وتحديد البدلات والعلاوات والمكافآت بأنواعها، وأيضاً تفعيل وتطوير لائحة المكافآت والجزاءات المعتمدة بالمنشآت حسب نظام العمل لتكون أساساً لبناء نظام حوافز عادل وفعال يتسم بالبساطة والواقعية والإستمرارية ووضوح الأهداف ويرتبط بالمجهود والأداء والإنتاجية ويتناسب مع وضعية كل منشأة ونشاطها وإمكاناتها، بحيث يكون قادر على مكافأة المجد ومحاسبة المسيء.

**1-3- دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح بعنوان "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2010.**

قسمت هذه الدراسة إلى ستة فصول، الفصل الأول الإطار العام للدراسة، والفصل الثاني الإطار النظري للحوافز والأداء الوظيفي، الفصل الثالث جاء تحت عنوان الدراسات السابقة، الفصل الرابع تناول فيه الباحث إجراءات الدراسة الميدانية، أما الفصل الخامس فتم فيه تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة، وأخيراً الفصل السادس النتائج والتوصيات.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، ومعرفة الحوافز التي يتلقاها العاملون في هاته الشركة ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي، كما سعت لتشخيص أهم المظاهر التي تتجسد في نظام الحوافز وتقديم الوصيات والنصائح اللازمة التي تساعد على تحسين مستوى الأداء، وطرحت إشكالية الدراسة التالية: "ما هو أثر الحوافز على

مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها في محافظات قطاع غزة؟".

وإستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بإعتماد الإستبانة كطريقة للدراسة وجمع البيانات من العينة المطبقة من عاملين وإداريين، حيث تم توزيع (220) إستبانة على العاملين في الشركة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج تمثلت أهمها في أنه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز وأن نظام المكافآت المادية غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي، وأن الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول وهذا يدل على أن الشركة تكافئ موظفيها بالشكل المناسب بغض النظر عن مكانتهم، ومستوياتهم الوظيفية والإدارية، فالحافز المقدم للموظفين من جراء أدائهم لإعمالهم يتحقق وفقاً للجدارة، والمثابرة في العمل، حيث أن المكافأة تكون نتيجة بذل المجهود وتكون استحقاقاً للموظفين، وكذلك تم إستنتاج أن الإدارة العليا والمدراء في الشركة يربطون بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار وضابط للثواب والعقاب، وأن الشركة تحدد النتائج المطلوب إحرازها في الدوائر الرئيسية، والسلوك المرغوب من الموظفين، وأن نظام تقييم الأداء يتم الاستفادة منه في منح المكافآت للموظفين المتميزين في أعمالهم.

وقدمت الدراسة مجموعة توصيات إستناداً للنتائج المحصلة، تمثلت في ضرورة دعم و تعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية، وغير الرسمية) وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الشركة، وضرورة ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخططة، وكذلك ضرورة العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز في شركة الاتصالات الفلسطينية وذلك من خلال إعطاء التوجهات من الإدارات العليا في الشركة في منح الحوافز والترقيات الوظيفية، وضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصاً فيما يخص منح الحوافز والمكافآت والحد أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

## 2- الدراسات الأجنبية

2-1- دراسة بورجيس وميتكالف (Simon Burgess & Paul Metcalfe, November 1999)، بعنوان "إستخدام أنظمة الحوافز في القطاعات الخاصة والعامة، أدلة من المؤسسات البريطانية"، جامعة بريستول، بريطانيا.

**"The Use of Incentive Schemes in the Public and Private Sectors: Evidence from British Establishments", University of Bristol, british.**

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان إستخدام أنظمة الحوافز في القطاعات الخاصة والعامة، أدلة من المؤسسات البريطانية. وهدفت الدراسة إلى البحث في استخدام نظم الحوافز في القطاعين العام والخاص في بريطانيا، وتأثيرها على أداء العاملين وإنتاج المؤسسات، ولأن هناك تأكيداً بأن خطط الحوافز هي أقل إنتشاراً بكثير في

القطاع العام من القطاع الخاص، فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن التساؤل إذا كان هذا هو الأمثل، أو إذا كان القطاع العام يعمل بكفاءة أعلى.

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، من خلال اعتماد أداة الدراسة التي تمثلت في المقابلة الشخصية مع أحد كبار المديرين، وتتناول المقابلة على وجه التحديد أسئلة تهدف لمعرفة العلاقة بين المديرين والعاملين لديهم، وشؤون العاملين وغير ذلك، وكذلك جرت المقابلة مع أحد المديرين الماليين، وعامل ممثل ضمن كل مؤسسة. وتم تحديد عينة الدراسة حيث جرى إجراء مسح شامل على المؤسسات البريطانية في القطاعين العام والخاص، وقد بلغ عددها 2061 مؤسسة، وهي تضم على الأقل 25 عاملاً في كل مؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لنظام الحوافز المستخدم في أداء العاملين، كما توصلت إلى صعوبة تفسير انخفاض الحوافز المادية في مؤسسات القطاع العام مقارنة بمؤسسات القطاع الخاص.

**2-2- دراسة بيار فوري (Pierre Fourie, 2008) جنوب إفريقيا بعنوان "دراسة نظام الحوافز لتحقيق أقصى قدر من الأداء في بيئة تصنيع السيارات"، جامعة كيب تاون، جنوب إفريقيا.**

**"An Examination of an Incentive System to Maximize Performance in an Automobile Manufacturing Environment", University of Cape Town, South Africa.**

هدفت الدراسة إلى إستكشاف نظام الحوافز الفعال لتحقيق أقصى قدر من الأداء في شركة لتصنيع السيارات في منطقة الكاب الشرقية في جنوب إفريقيا، كما هدفت لتحديد إذا كان هناك علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية ورضا العاملين ومستوى أدائهم.

وقد جرى اعتماد الإستبيان كأداة للدراسة، إضافة إلى المقابلة كأداة لجمع المعلومات، من خلال اعتماد عينة للدراسة بلغت 150 عاملاً في مصنع للسيارات في منطقة الكاب الشرقية في جنوب إفريقيا.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج في دراسته كان من أهمها أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية المتمثلة في محتوى العمل، ونمط الإشراف، والعلاقة مع الزملاء وبين الرضا الوظيفي للعاملين ومستوى أدائهم، بينما كانت العلاقة ضعيفة بين الحوافز المادية المتمثلة في المكافأة، والأجر، والترقية وبين الرضا الوظيفي للعاملين ومستوى أدائهم.

كما إتضح أن هناك قصور في النظام المتبع لتحفيز العاملين في الكثير من المؤسسات، حيث يركز على تحفيز العاملين بالحوافز المالية كالمكافأة بنسبة أكبر من التركيز على الحوافز المعنوية كالتقدير والثناء.

2-3- دراسة أليمي جانا وفطيمة بابابي ( Alimi Baba Gana & Fatima Bbkar Bababe, ) 2011 بعنوان "آثار التحفيز في أداء العمال: دراسة حالة مطاحن الدقيق في ميدجوري، ولاية بورنو"، جامعة ميدجوري، نيجيريا.

**"The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study of Maiduguri Flour Mill LTD, Borno State, Nigeria", University of Maiduguri, Borno State, Nigeria.**

هدفت الدراسة لمعرفة آثار التحفيز في أداء العاملين في مطاحن الدقيق ميدجوري، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهداً لتقييم السياسات التحفيزية للعاملين الحاليين بغية دراسة أثر التحفيز في زيادة إنتاج العمل، وأيضاً لتحديد المتغير المسؤول على نحو مباشر أو غير مباشر عن أداء العمال. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي إستناداً إلى أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وهو يتألف من قسمين، القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية، والقسم الثاني خاص بالعلاقة بين الحوافز والأداء، وتم توزيع الإستبيان على عينة البحث التي بلغت 60 عاملاً من أربعة أقسام تابعة للشركة، هي (الإدارة، والمالية، والتجارة، والتقنية).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي، فالحوافز التي تمنح للعاملين لديها تأثير كبير في أدائهم، ومن ثم تحسين الإنتاج وزيادته، وكذلك إتضح أن العدالة والمساواة في توزيع الحوافز في الشركة يؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء، كما يجب الأخذ بعين الإعتبار أهمية الاختيار الدقيق للحوافز من العمال، وذلك لسهولة التوجيه، والقيادة، والقدرة على تحقيق الأهداف المرسومة وأهمية المكافآت الخارجية مثل المال فهو يعد مؤشراً صالحاً للأداء.

**المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين المورد البشري**

### 1- الدراسات العربية

1-1- دراسة برني لطيفة بعنوان "أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسات الجزائرية -دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة-"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

قسمت هذه الدراسة من إلى سبعة فصول، الفصل الأول بعنوان السياق العام للتطور المفهومي لتمكين العاملين وتضمن (التعريفات، الجذور، المبادئ والإتجاهات)، الفصل الثاني بعنوان نماذج وأبعاد تمكين العاملين تضمن مختلف النماذج والأبعاد، أما الفصل الثالث فنحنون بالإطار النظري للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات تضمن (السياق العام للمسؤولية الإجتماعية وأهميتها، إستراتيجياتها والطرق والأساليب المعتمدة في قياس درجة نجاح برامجها)، الفصل الرابع الإطار النظري للأداء الإجتماعي للمؤسسات تضمن (المقاييس

غير المالية لتقييم الأداء المؤسسي، أهم النماذج النظرية للأداء الاجتماعي للمؤسسات، تقييم الأداء الاجتماعي)، الفصل الخامس عنوانه تمكين العاملين والأداء الاجتماعي للمؤسسات وتضمن العلاقة والأثر بين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي للمؤسسات، الفصل السادس تضمن الدراسة الميدانية لتمكين العاملين والأداء الاجتماعي في القطاع الصحي لولاية بسكرة (الإطار العام للدراسة الميدانية)، وأخيرا الفصل السابع تشخيص واقع تمكين العاملين والأداء الاجتماعي في المؤسسات الإستشفائية لولاية بسكرة (التحليل والنتائج).

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين (تمكين العاملين والأداء الاجتماعي، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الإستشفائية العمومية في المدينة (بشير بن ناصر، الدكتور سعدان، طولقة، أولاد جلال، المتخصصة في طب العيون، المتخصصة في طب النساء، التوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال)، والمؤسسات الإستشفائية الخاصة (مصحة عقبة بن نافع، مصحة الرازي). وتم ذلك من خلال إستقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات ورصد أهم الفروق بينها، وكذلك أهم الفروق بين الباحثين من ناحية خصائصهم الشخصية والوظيفية في آرائهم حول درجة ممارسة تمكين العاملين والأداء الاجتماعي لمؤسساتهم. كما سعت الدراسة إلى معرفة مدى الإختلاف في إدراك وممارسة تمكين العاملين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة ومدى إرتباطه إن وجد، بوضعيتها القانونية (عمومية أو خاصة) أو بعوامل أخرى كالعوامل الشخصية والوظيفية، وكذلك معرفة مدى الإختلاف في ممارسة التمكين النفسي والإداري عند العاملين، ومدى إرتباط هذا الإختلاف بالخصائص الشخصية أو الوظيفية للعاملين.

وطرحت إشكالية للدراسة تم صياغتها كالاتي: "ما هو أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات؟ وهل يتباين هذا الأثر بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والخاصة في ولاية بسكرة؟".

وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة متمثلا في الإستبيان كطريقة للتحليل وجمع البيانات، وكان عدد الإستبيانات الصالحة والخاضعة للتحليل الإحصائي 472 إستبيان من مجموع 720 إستبيان موزع.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها أن الفروق التي حصلت في تمكين العاملين كانت نتيجة للفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعد من أبعاده، لأن الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين. وهذه الفروق الحاصلة في التمكين الإداري تؤول إلى بعض الفروق التي حصلت على مستوى عناصره، والتي أبرزها التحليل في كل من عنصر الفرص وعنصر القوة الرسمية الممنوحة للعاملين حيث كانت لصالح المؤسسات الإستشفائية العمومية. ورغم التباين الحاصل في القطاعين وبروز القطاع العام على أنه أكثر تمكينا إداريا من القطاع الخاص إلا أنه وفي واقع الأمر لا أحد منهما يمنح العاملين الدرجة الكافية من التمكين الإداري فكل المتوسطات الحسابية التي ظهرت في النتائج إتجهت إما للمحايدة أو لعدم الموافقة. ظهرت علاقة الإرتباط إجمالا عالية بين كافة المتغيرات المستقلة (التمكين الإداري أي الفرص، الدعم والقوة الرسمية، التمكين النفسي أي المعنى والإستقلالية والتأثير) والمتغير التابع الأداء الاجتماعي وبعدي (الأداء

الإجتماعي إتجاه العاملين وإتجاه المرضى)، بينما الجدارة فقد جاء معامل الإرتباط فيها مع هذه المتغيرات التابعة منخفضة خاصة في المؤسسات الإستشفائية العمومية، كما أن النتائج أظهرت أنها تؤثر في كل من بعدي الأداء الإجتماعي إتجاه العاملين وإتجاه المرضى وجودة الخدمات المقدمة فقط.

وقدمت الدراسة في ظل هاته النتائج مجموعة من التوصيات منها توفير المزيد من الدعم ومنح القوة الرسمية للعاملين من أجل جعل تمكينهم أكثر فعالية، والتواصل الدائم مع العاملين، وإبلاغهم عن نتائج تقييم أدائهم ليدركوا مقدار قدرتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم والمنتظرة منهم، وكذلك إعادة النظر في برامج التكوين والتأهيل، وذلك من خلال مشاركة العاملين في وضعها، لتحديد النقائص التي يعانون منها ويحتاجون إلى تطويرها وتتميتها، لتكون بذلك هذه البرامج أكثر فاعلية بالنسبة لهم ما سيشعرهم ويمكنهم كذلك من إكتساب الخبرات والمهارات المناسبة لأداء أعمالهم بأحسن مما هو متوقع سواء للمؤسسة الإستشفائية أو للمرضى وجودة الخدمات المقدمة. وكذلك منح العاملين الصلاحيات المناسبة للقيام بمهامهم وتوضيح أطر المساءلة والمسؤولية. مع محاولة التخفيف من ضغوطها وعواقبها لتشجيع العاملين على القيام بما هو مطلوب منهم دون مخاوف بل وتحقيق ما هو أكثر مما هو متوقع وتكوين فرق جودة بين العاملين، يقيم فيها أدائهم بين الحين والآخر، كما تخصص مكافآت معنوية أو مادية محفزة للفريق الأنجح، والأقدر على تحقيق الجودة من خلال تبني معايير معينة معلنة لهؤلاء العاملين.

**1-2- دراسة عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة بعنوان "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية جامعة الشرق الأوسط عمان، 2016.**

قسمت الدراسة إلى خمسة فصول، عنون الفصل الأول بالإطار العام للدراسة، الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة تضمن (الإطار النظري للتمكين الوظيفي، الإطار النظري للسلوك الإبداعي، الدراسات السابقة)، الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات) تضمن الدراسة منهجها وطرق جمع البيانات ومصادرها وأدواتها ومتغيراتها، أما الفصل الرابع نتائج التحليل (التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات)، وأخيرا مناقشة النتائج والتوصيات.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية والتعرف إلى مفهوم التمكين الوظيفي، وأبعاده، ومستواه، ومعوقاته، وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في الهيئة. كما تسعى هذه الدراسة إلى التعريف بأبعاد التمكين الوظيفي وبالسلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وتحليل أثر التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الهيئة محل الدراسة تقديم التوصيات العملية بناءً على نتائج الدراسة لمتخذي القرار والتي من شأنها دعم السلوك الإبداعي من خلال تفعيل دور التمكين الوظيفي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

كما هذه الدراسة جاءت لفحص وتحليل أثر بين التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، بهدف وضع الإستراتيجيات المناسبة التي تعمل على تعديل أبعاد التمكين الوظيفي واستغلالها وتوظيفها بالشكل المناسب وزيادة نشاط العاملين بشكل أفضل من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات الأمر الذي ينعكس إيجاباً على السلوك الإبداعي للعاملين، وقد طرحت إشكالية الدراسة التالية: "ما مستوى التمكين الوظيفي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؟، و ما مستوى ممارسة العاملين للسلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؟"، وقد تم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والإستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها بتوزيعها على عينة عشوائية، حيث قام الباحث قام الباحث بتطوير إستبانة شملت 38 فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم توزيع 65 إستبانة، وبلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل 61 بما يشكل نسبة 93.5% من إجمالي الإستبانات الموزعة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية والإنسانية (SPSS).

وتوصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية، والمشاركة في إتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل وبناء الثقة) لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً، كما أن الأخذ بمستوى السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً، وقد كان مستوى تأثير التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية إيجابياً.

فقد تبين من الدراسة وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين الوظيفي التي شملتها الدراسة في السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وهذا ما أشارت له نتائج الدراسة، حيث أكدت على هذه التأثيرات بصفه مباشرة، كذلك أظهرت نتائج الدراسة محدودية إستجابة السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية لبعض أبعاد التمكين الوظيفي التي شملتها الدراسة مثل (بناء الثقة، والمشاركة في إتخاذ القرار) الأمر الذي يعني صعوبة تعميم النتائج ما بين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي، كما إتضح إدراك العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية أهمية توفر أسلوب التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة لتكوين الأفكار الإبداعية.

وقدمت الدراسة عدة توصيات في ظل هاته النتائج عدة توصيات من أهمها التركيز على جانب التحفيز الذاتي وأخذه بعين الإعتبار عند إستهداف السلوك الإبداعي، وإعتماد تفويض الصلاحيات لأنه يساعد على تمكين المديرين في تحفيز العاملين والإهتمام بإعتماد المرونة للتأثير على السلوك الإبداعي في جميع الوزارات والمؤسسات والهيئات وإعتماد التمكين الوظيفي كأسلوب لإدارة هيئة تنشيط السياحة الأردنية وذلك للتعلم بهذا الجانب نظراً لأهميته في توجيه سلوك العاملين نحو الإبداع، وأيضاً إمكانية الإستفادة من فقرات الإستبانة عن التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي للعاملين لإعداد برامج تدريبية تساهم في نشر المعرفة

للقائدات العليا في الهيئة وتحفيزهم من خلال التركيز على بعدي تفويض الصلاحية وبناء الثقة للعاملين من أجل العمل على زيادة مستوى الإبداع للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وأخيراً الحاجة إلى إهتمام الإدارة العليا في هيئة تنشيط السياحة الأردنية بالعاملين المبدعين ذوي الأفكار الخلاقة بدعمهم مادياً واعتبارياً.

**1-3- دراسة جدي شوقي بعنوان "تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة"، مقال علمي نشر في مجلة الباحث عدد 2014/14.**

قسمت الدراسة إلى أربعة أجزاء مرقمة بالأعداد الرومانية (I-III-IV)، الجزء الأول (I) متعلق بالتمهيد للدراسة، أما الجزء الثاني (II) فتمثل في الطريقة والأدوات المستخدمة متضمناً مجتمع الدراسة والمتغيرات والأساليب الإحصائية، أما الجزء الثالث (III) فتمثل في النتائج ومناقشها تضمن النتائج التي خلص إليها الباحث من الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وأخيراً الجزء الرابع (IV) الخلاصة.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تمكين العاملين من خلال أبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في إتخاذ القرار، التحفيز الذاتي والمعنوي، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي) والولاء التنظيمي من خلال أبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي والولاء المستمراري) لدى الأطباء العاملين بالمستشفيات الحكومية، من خلال التطبيق على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة والمقدر عددها ب 8 مستشفيات. وتم صياغة إشكالية الدراسة التالية: "هل هنا علاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين في المؤسسات العمومية الإستشفائية لولاية تبسة؟"، وقد تم إعتقاد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة من خلال الإستعانة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.16) وذلك بهدف التحليل الإحصائي للبيانات المستخرجة من عناصر مجتمع الدراسة المقدر ب 318 من الأطباء العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، حيث أشارت إجابات أفراد مجتمع الدراسة على أن مستويات تمكين العاملين كانت منخفضة إجمالاً لدى الأطباء العاملين في المستشفيات العامة محل الدراسة، أيضاً أشارت إجابات المبحوثين إلى أن مستوى الولاء التنظيمي كان منخفضاً إجمالاً لدى الأطباء العاملين في المستشفيات العامة محل الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية، بين المتغير المستقل تمكين العاملين بكل أبعاده والولاء التنظيمي بكل أبعاده. ومنه فإن تصورات الأطباء المبحوثين في المؤسسات العمومية الإستشفائية محل الدراسة لمستوى تمكين العاملين كان ضعيفاً، أما فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي فأشارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة لهذا المتغير كانت ضعيفة إجمالاً لدى الأطباء في المستشفيات محل الدراسة.



بناء على النتائج المقدمة قدمت عدة توصيات تمثلت أهمها بعث إستراتيجية تمكين العاملين بمختلف أبعادها وبلورتها في المستشفيات المبحوثة والمستشفيات الجزائرية بشكل عام للحد من مصادر نقص الولاء التنظيمي التي يعاني منها الأطباء، والإعتماد على تطبيق مبادئ تمكين العاملين بكل أبعاده في المؤسسات محل الدراسة من أجل توفير بيئة عمل تساعد في زيادة الولاء التنظيمي للأطباء وعدم توجيههم للمستشفيات الخاصة، وكذلك منح المزيد من الاستقلالية في العمل للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية بشكل عام والمبحوثة بشكل خاص دون تدخل الآخرين في أعمالهم، كونهم أناس متخصصون في مجالات اختصاصاتهم وهذا يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي من فاعلية المستشفى في تطوير خدماته، والأهم النظر في نظام المكافآت والحوافز وتعديله على أسس واضحة وعادلة.

## 2- الدراسات الأجنبية

2-1- دراسة (Kok Pooi Chen 2011) بعنوان "دراسة حول أثر التمكين على أداء الموظفين في شركات صناعة السيارات في ماليزيا"، مركز الدراسات العليا، جامعة ماليزيا المفتوحة.

**"Study on The Impact of Empowerment on Employee Performance in The Automotive Industry in Malaysia", Centre for Graduate Studies, Open University Malaysia.**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التمكين وأداء الموظفين في صناعة السيارات الماليزية، كما هدف إلى دراسة تأثير التمكين على أداء الموظفين وتحديد أي من أبعاد التمكين الأربعة التي لها الأثر الأكبر على أداء الموظفين، وتم اعتبار الأبعاد التالية (التمكين والكفاءة وتقرير المصير والتأثير) كمتغيرات مستقلة واعتبار أداء الموظف كمتغير تابع، وقد أرسلت الاستبيانات إلى 107 شركات. وشارك في الدراسة الاستقصائية 89 مشاركا في 21 شركة، وشكلت الشركات المشاركة نسبة عائد بلغت 19.6 % من الدعوات المرسله إلى 107 شركة.

وتشير النتائج إلى أن العاملين في صناعة السيارات يجدون أن التمكين يؤثر بقوة على أداء الموظفين، وأن هناك ارتباطا كبيرا بين أبعاد التمكين وأداء الموظفين، وهم يشعرون بأن أدائهم سيتحسن بشكل كبير عندما يتمتعون بالاستقلالية والحرية والفرص للتأثير على صنع القرار في وظائفهم أو في منظماتهم.

2-2- دراسة (Amro AL-Madadha, 2017) بعنوان "تأثير نهج التمكين على الأداء الإبداعي للموظفين"، جامعة كارديف متروبوليتان، بريطانيا.

**"The Influence of Integrative Approach of Empowerment on the Creative Performance for Employees", Cardiff Metropolitan University, British.**

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض تأثير كل من (تمكين القيادة ومناخ التمكين والتمكين النفسي)، وتأثيرها على الأداء الإبداعي للموظفين إعتد الباحث على الإستبانة فقام الباحث بتوزيع إستبانيين مختلفين على

المصارف الأردنية من أجل اختبار نموذج الدراسة. وقد تم تصميم أحد الاستبيانات لقياس سلوكيات وممارسات القيادة للتمكين، وقياس مناخ التمكين والتمكين النفسي للموظفين في القطاع المصرفي في الأردن، وقد صمم الاستبيان الثاني لقياس مدى إدراك المدراء للأداء الإبداعي لموظفيهم، وبناء على ذلك تم توزيع 500 إستبيان متطابق على الموظفين ومديريهم، تمت مطابقة 412 من هذه الإستبيانات التي هي قابلة للتحليل طبقاً للبحث. وقد تم إجراء اختبار مصفوفة الارتباط بين كل عامل هيكلية جديد، من أجل دراسة أي علاقة محتملة بين النهج التكاملية للتمكين والأداء الإبداعي. وأشارت النتائج أن تمكين القيادة كان له تأثير إيجابي على كل من مناخ التمكين والتمكين النفسي، وبالمثل فإن مناخ التمكين له تأثير إيجابي على التمكين النفسي وأن التمكين النفسي له تأثير إيجابي على الأداء الإبداعي للموظفين.

2-3- دراسة (Tony Carter, 2009) بعنوان "مدراء يمكنون العاملين"، قسم إدارة الأعمال، جامعة هافن الجديدة، كونيتيكت، الولايات المتحدة الأمريكية.

**"Managers Empowering Employees", University of New Haven, Connecticut, USA.**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، لقد استخدمت الاستبانة المعرفة مدة تمكين المديرين والعاملين في (310) شركات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة، وأكدت جميع المنظمات تقريباً على أهمية زيادة وقياس أداء الموظفين، فضلاً عن أن العديد من هذه الشركات وجدت أن الموظفين المشاركين يساهمون في دعم قرارات المدراء ووجود مزيد من المسؤولية يولد المزيد من الإنتاجية ويسهم في رفع المعنويات والالتزام، كما أن التمكين يسهم في تعزيز الابتكار والإبداع والدافعية ويغرس القيم المشتركة ويخلق جو للتعلم والإنجاز.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع المدراء للعاملين على المشاركة في عملية إتخاذ القرارات مما لها من أثر مهم وإيجابي على أدائهم. وبالضرورة تبني مفهوم التمكين الإداري وتطبيقه على أرض الواقع.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بأثر نظام الحوافز في تمكين المورد البشري، والتعقيب على مجملها

### 1- الدراسات العربية

1-1- دراسة محسن محمد بن كليب بعنوان "أثر الحوافز في التمكين الإداري دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا، محافظة حضرموت-اليمن"، مقال نشرت في مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد الأول، العدد (1)، ديسمبر 2018.

قسمت الدراسة إلى جزئين، الجزء الأول تعلق بالإطار النظري للدراسة تضمن مفهوم الحوافز(تعريفها، أهميتها، أنواعها) ومفهوم التمكين الإداري (التعريف، الأهمية، الأهداف، المعوقات والأبعاد)، أما الجزء الثاني تعلق بالدراسة الميدانية وتضمنت جمع البيانات، التحليل والنتائج.

هدفت الدراسة معرفة ماهية الحوافز وأنواعها، ومعرفة ماهية التمكين الإداري ومعوقاته وأبعاده، وكذلك دراسة تأثيرات الحوافز المادية والمعنوية وتحليلها في التمكين الإداري لموظفي المؤسسة، وأيضا الوصول إلى توصيات من شأنها تعزيز قدرة المؤسسة في خلق كفاءة وفاعلية نظام الحوافز لإرتقاء الموظفين وتمييزهم بما يساعد في زيادة معدلات تمكينهم الإداري. وطرح الباحث إشكالية الدراسة الآتية: "ما أثر الحوافز في التمكين الإداري لموظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بساحل حضرموت؟"، وإعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها من خلال توظيف الإستبانة كأداة رئيسية في الإستقصاء، بتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من 255 موظف من موظفي المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا محافظة حضرموت باليمن.

توصل الباحث إلى مجموعة نتائج أهمها ما يلي:

- بينت الدراسة أن مستوى تقدير موظفي المؤسسة للحوافز كان مرتفعاً، كما احتلت الحوافز المادية المرتبة الأولى تليه الحوافز المعنوية في المرتبة الثانية.
- أظهرت الدراسة أن اتجاهات الموظفين نحو مستوى التمكين الإداري في المؤسسة كانت مرتفعة بمتوسط (3.46) وقد إحتل بعد أداء فرق العمل المرتبة الأولى، يليه بعد تفويض السلطة في المرتبة الثانية، ثم يأتي بعده الاتصال الفاعل، وأخيراً يعد تنمية الموارد البشرية.
- كشفت الدراسة عن وجود علاقات إرتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد الحوافز والتمكين الإداري مجتمعة ومتفردة، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الحوافز والتمكين الإداري كما أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي للحوافز في التمكين الإداري، وتبين أن الأبعاد المستقلة ( الحوافز المادية، والحوافز المعنوية ) مجتمعة تفسر ما مقداره (55%) من التغيرات في التمكين الإداري تعود إلى الحوافز المادية والمعنوية وحدها ( مع ثبات بقية العوامل الأخرى )، بينما (45%)

من التغييرات في التمكين الإداري تعود إلى عوامل أخرى، كما أن الأبعاد المستقلة (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) متفردة لها أثر في التمكين الإداري، وقد كان أقوى هذين البعدين تأثيراً في التمكين الإداري بعد الحوافز المادية.

وقد قدمت هاته الدراسة التوصيات التالية:

- العمل على تطوير نظام الحوافز بنوعية المادية والمعنوية على أسس علمية وعملية ومهنية وضمن العدالة والفاعلية والموضوعية، بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين، وبما يضمن تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية المناسبة لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية؛
- يجب أن تراعي المؤسسة في نظام الحوافز المادية قيمتها الحقيقية وفقاً للظروف الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، والابتعاد عن التحيز والمحسوبية عند تحديد مستحقيها، كما يجب اختيار التوقيت المناسب لصرفها وعدم تأخيرها؛
- توفير البيئة التنظيمية والثقافية الملائمة لتطبيق إستراتيجية التمكين الإداري، ونشر مفهومات التمكين الإداري وأبعاده بين جميع الموظفين لتنسيق جهودهم، ولزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة؛
- تبني إستراتيجية كايزن (Kaizen) في المؤسسة الاستمرار تنمية الموارد البشرية (تعليم، وتطوير، وتدريب) من أجل سهولة تطبيق استراتيجيات التمكين الإداري، والتوسيع والتدوير الوظيفيين، وخلق الإنسجام والتنسيق بين جميع الموظفين .
- تأسيس إدارة التطوير الإداري وإدراجها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتي ستقوم بالاهتمام بالاتجاهات الحديثة في العلوم الإدارية، وتنمية الموارد البشرية، من أجل تطوير أداء المؤسسة والموظفين وتقديم خدمات أفضل للعملاء.

## 2- الدراسات الأجنبية

### 2-1- دراسة دايفيد باون وإدوارد لاولر (David Bowen & Edward Lawler, April 1992)

بعنوان "تحليل العلاقة بين نظم التحفيز وتمكين الموظفين"، جامعة ساوثرن كاليفورنيا.

#### "Analyze the Relationship between Motivation Systems and Employee Empowerment", University of Southern California, USA.

هدفت الدراسة إلى تحليل وتبيين العلاقة بين نظم التحفيز وتمكين الموظفين، وذلك من خلال تبيان أثر نظام التحفيز على تمكين الموظفين داخل المنظمة من خلال أبعاد نظام الحوافز والمتمثل في (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) وأبعاد التمكين المتمثل في (التقويض، فرق العمل، التدريب والإتصال الفعال)، حيث إعتبرت الدراسة أن الحوافز تعد أحسن العوامل المهمة المؤثرة في تمكين الموظفين، ويجب أن تؤخذ المساهمات الفردية في الإعتبار عند وضع نظم المكافآت، وإعتبار أن الحوافز المادية لها أثر أكبر في تمكين العاملين والتأثير على أبعاده، فقد حققت الدراسة الميدانية التي أجراها المشرفون على الدراسة نتائج

إيجابية في ما يخص الحوافز المادية متمثلة في المكافآت ودورها في الرفع من تحمل المسؤوليات والمهام وزيادة الأداء من طرف الموظفين، وذلك دون إهمال لأهمية الحوافز المعنوية من تقدير للذات وإحساس بالأهمية والقيمة داخل المنظمة. وقد توصل الدراسة إلى ضرورة وعي الأفراد جيدا كيف تتم مكافأتهم، وضرورة أن يتسم نظام الحوافز والمكافآت بالعدالة والموضوعية، كما تؤثر نظم المكافآت في تمكين العاملين من خلال إدراكهم بتفصيلاتها وتعزيزهم لقيمتهم، كما أكدت على أهمية التحفيز في المشاركة الفعالة لفرق العمل في حل الأزمات والمشاركة إتخاذ القرارات.

### 3- التعقيب على مجمل الدراسات السابقة

بعد إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع أثر نظام الحوافز في تمكين المورد البشري داخل المؤسسة الإقتصادية والتي تم تقسيمها إلى 3 أقسام، قسم تناول الدراسات المتعلقة بمتغير نظام الحوافز وقسم تناول أيضا الدراسات المتعلقة بمتغير تمكين المورد البشري، توصلنا من خلالها إلى إستنتاج الأمور التالية:

- على الرغم من إختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات إلا أنها تشير ضرورة تبني مفهوم كل من نظام الحوافز وتمكين العاملين والإهتمام بهما وتطويريهما أصبحت ضرورة حتمية على المؤسسة والعاملين.
- لوحظ أن معظم هذه الدراسات السابقة إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي؛
- معظم الدراسات السابقة تركزت في منظمات القطاع العام؛
- تنوعت أهداف الدراسات البحثية في آفاقها حيث لكل دراسة أهدافها وبالتالي لدراستنا أهدافها الخاصة.
- لم تتطرق الدراسات السابقة بشكل مباشر لدراسة أثر نظام الحوافز في تمكين المورد البشري وهذا ما يجعل دراستنا الأولى في ولاية تبسة؛
- وما يميز دراستنا عن باقي الدراسات أنها ربطت موضوع نظام الحوافز بتمكين المورد البشري من خلال دراسة مختلف أبعاده ودراسة أثره كما تختلف عن الدراسات الأخرى في الإطارين الزمني والمكاني.

## خلاصة الفصل


تلعب إدارة المنظمات دورا مهما في القدرة على الاحتفاظ بالموظفين من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم، وإعطائهم مسئوليات وصلاحيات متكافئة لإنجاز الأعمال المناطة بهم، وتحفيزهم وتشجيعهم، وتوفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوطيد علاقة الموظف مع الرؤساء والمرؤوسين. ومن المنطلق نفسه فإن المنظمة حينما تعامل موظفيها معاملة حسنة وتحفزهم، فإنهم يبادلونها ذلك بشكل مناسب، فهم مرتبطون بها بعقد نفسي غير مكتوب يلزمهم بأن يعيدوا إليها ما تقدمه إليهم من عوائد، أي أن الموظفين لكي يشعروا بأهميتهم في المنظمة التي يعملون فيها ينبغي لهم أن يؤمنوا في المقام الأول بأهمية تحقيق إستراتيجية التمكين الإداري.

حيث تتجلى القيمة الحقيقية للمنظمات من خلال قدرة إدارتها على تحقيق متطلبات الموارد البشرية المادية والمعنوية، وجعلها متطلبات ذات إمكانية، قادرة على إظهار السلوكيات الإيجابية، المستندة إلى فئات الموظفين، وتمكينهم فعليا إزاء منظماتهم التي ينتسبون إليها، وذلك من خلال وضع نظام حوافز فعال يمكن العاملين من تحقيق متطلباتهم داخل المنظمة بحيث يكونوا مؤثرين في إتخاذ القرارات ويساهمون في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الإستمرارية وإستدامة التنافسية في السوق.



# الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية حول تمكين المورد  
البشري من خلال نظام الحوافز دراسة  
حالة مؤسسة موبيليس - وكالة تبسة -



## تمهيد

يقدم هذا الفصل كترجمة لمعطيات الدراسة النظرية حول موضوع الدراسة وإسقاطها في الواقع فبعد أن تم التطرق في إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وأثر نظام الحوافز في تمكين المورد البشري، وجب إختبار هذه العلاقة ميدانيا لإثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع، إذ وقع الاختيار على مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة - التي تعتبر من المؤسسات الناشطة في السوق والسبابة إليها باعتبارها المتعامل الوطني الأول لسوق الإتصالات الجزائرية، وعلى ضوء ذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث لتكون ميدانا لتطبيق الدراسة النظرية من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة-**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة**



### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة-

يعتبر قطاع الإتصالات من أهم القطاعات في الجزائر والعالم ككل، وقد عرف هذا الأخير عدة تغيرات وتحولات طرأت عليه ساهمت بتطوره من كافة الجوانب، ليصبح نظاما متكاملًا يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي، وتهدف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة باعتبارها مؤسسة وطنية خدمية على غرار باقي المؤسسات الأخرى، وهي تهدف إلى زيادة حصتها في السوق، من خلال حيازة مكانة مميزة فيها وتقديم أفضل الخدمات في مجال الإتصالات، وفي الإطار المنهجي يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة، ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة -

المطلب الثاني: نشاطات مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة-

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

## المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة -

تعمل موبيليس في سوق شبكات وخدمات الإتصالات الإلكترونية ذات التكنولوجيا الجد متطورة، والتي أصبحت فيها المنافسة متميزة قائمة بين قطاع عام يعمل على تدعيم معالم التنمية الاقتصادية المستدامة وبين قطاع خاص أجنبي، وبفضل نوعية شبكتها والتحديثات المتعددة التي أضيفت عليها، تمكنت موبيليس من توفير وتقديم خدمات هامة ومتجددة لزيائنها، محققة بذلك الإنتقال إلى عهد النيو تكنولوجيا أو التكنولوجيا المتطورة في مجال الإتصالات.

### 1- مدخل للتعريف بمؤسسة الإتصالات موبيليس Mobilis<sup>1</sup>

#### 1-1- التعريف بالمؤسسة ونشأتها:

هي فرع من فروع مؤسسة إتصالات الجزائر، وهي مستقلة في قراراتها الإستراتيجية، المالية والتسويقية، وما يمكن القول أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى، وهذا لشدة المنافسة في سوق الهاتف النقال، كما أن تجربة موبيليس تعد مفيدة جدا لباقي الفروع الأخرى إذا أرادت تأهيل مستواها التنافسي، وإعادة صياغة إستراتيجياتها تحسبا لمزيد من الانفتاح.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر برأس مال قدره: 25.000.000.000 دج، يقع مقرها الرئيسي بشوارع الأعمال باب الزوار بالجزائر العاصمة، ظهرت نتيجة لإعادة الهيكلة التي شهدتها وزارة البريد والمواصلات وذلك تطبيقا للأحكام التي جاءت لتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات.<sup>2</sup>

وقد عمد المرسوم 2000/03 المؤرخ في: 2000/08/05 إلى فتح قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية للمنافسة، وقد ترتب على هذا القرار ما يلي:<sup>3</sup>

- تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والتي أوكلت لها مهمة وضع إستراتيجية قطاعية لتطوير قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛
- إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات مكلفة بتنظيم سوق الهاتف النقال والسهر على احترام قواعد المنافسة.

<sup>1</sup> معطيات مقدمة من طرف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة.

<sup>2</sup> موقع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال متوفر على الموقع <https://www.mptic.dz> تم الإطلاع عليه يوم: 2020/04/21 على الساعة 22h30.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 48، بتاريخ: 6 أوت 2000، ص ص 3-16،

<http://www.joradp.dz/HAR/Index.htm> تم الإطلاع عليه يوم: 2020/04/21 على الساعة 23h40.

وقد بدأت مؤسسة موبيليس نشاطها رسميا في 2003/01/01، وتشرف حاليا على شبكة تجارية يبلغ عددها 175 وكالة ويزداد عددها بتواصل، وهي تشغل 5035 عامل عبر أكثر من 60 ألف نقطة بيع غير مباشرة، و15451 نقطة بيع معتمدة، وأكثر من 4500 محطة قاعدية راديوية، ويأتي ذلك في إطار سعيها للوصول لأكبر عدد ممكن من الزبائن، الذي وصل عددهم حسب إحصائيات الشركة إلى أكثر من 16 مليون مشترك نهاية سنة 2016، برقم أعمال سنوي 86 000 000 000 دج.

كما تسعى موبيليس إلى الاستحواذ على حصة في السوق تبلغ 44% من عائدات الهاتف النقال في الجزائر في نهاية عام 2017.

وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تسعى موبيليس دوما إلى إعطاء صورة إيجابية للزبائن من خلال السهر على توفير شبكة ناجعة ذات جودة عالية بالإضافة إلى التنوع، والتجديد في العروض والخدمات المقترحة، فهي أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "معكم أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم ودليلا على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي التزمها بدورها الاجتماعي ومساهمتها في حماية البيئة. ولأجل تحقيق أهدافها المسطرة وفي إطار الإستراتيجية التقنية الجديدة والمعلنة، تعاقدت شركة موبيليس مع عدة موردين ذوو سمعة عالمية في مجال التجهيزات على غرار شركة إركسون لتطوير وتوسيع شبكتها (شبكة الراديو)، حيث قامت باقتناء تجهيزات لأجهزة متطورة من عدد من الشركات (HUAWEI, ZTE) فضلا عن إركسون، فإختيار الموردين من هذا الحجم وهذه السمعة إنما كان الهدف منه:<sup>1</sup>

- الرقي بمستوى الشبكة لجعلها قادرة على تحمل الذروة وبدون تعطلات؛
- الإحتكاك بالتكنولوجيات الحديثة وتدريب العاملين عليها؛
- مواجهة العدد المتزايد للمشركين والتطورات الحاصلة في الطلب.

كما يتفرع من مؤسسة موبيليس ثمانية مديريات جهوية وتتمثل في: المديرية الجهوية للوسط المديرية الجهوية بعنابة؛ المديرية الجهوية بسطيف؛ المديرية الجهوية بقسنطينة؛ المديرية الجهوية بالشلف؛ المديرية الجهوية بوهران، المديرية الجهوية ببشار؛ المديرية الجهوية بورقلة.

ومهمة هذه المديريات الجهوية الإشراف المباشر على الوكالات الولائية التي تقع تحت مسؤوليتها التنظيمية والقانونية، ومن بين هذه الوكالات وكالة تبسة التابعة للمديرية الجهوية بعنابة محل دراستنا الميدانية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال متوفر على الموقع <https://www.mptic.dz> اطلع عليه يوم: 2020/04/21 على الساعة 22h30.

<sup>2</sup> Agence Mobilis, Document de l'Analyse Stratégique de Mobilis, P: 02-03.

وهي تعمل تحت رمز مؤسسة إتصالات الجزائر مع إضفاء بعض التعديلات التي تتلاءم والأهداف الإتصالية التسويقية للمؤسسة "موبيليس"، فهدف الإقتباس إتصالي بالدرجة الأولى يتمثل في توجيه نظرة وفكرة المستهلك إلى المؤسسة الأم "إتصالات الجزائر".

### 1-2- مبادئ وأهداف مؤسسة الإتصالات موبيليس والتزاماتها:

نستعرض أهم الالتزامات والمبادئ والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-2) : أهم التزامات وأهداف وقيم موبيليس

المبادئ (القيم)	الأهداف	الإلتزامات
- توفير محيط عمل محفز، نظيف وآمن؛	- الرقي بمستوى الشبكة لتمكينا من السيطرة السوقية؛	- شبكة تغطي التراب الوطني؛
- الشفافية في التسيير؛	- السعي لأن تكون الرقم واحد في مجال وسائل الإعلام المتعددة؛	- توفير أحسن الظروف لنقل المكالمات؛
- كسب ولاء الزبائن بها؛	- تطوير شبكتها التجارية؛	- تقديم عروض سهلة، شفافة وواضحة للزبائن؛
- توفير محيط عمل يتسم بالثقة المتبادلة للتقدم والرقي؛	- إنتهاج سياسة تسويقية مدعمة بالاحتكاك بالتكنولوجيا الحديثة؛	- التحسين المستمر لمنتجاتها وتكنولوجياتها؛
- رفع تحديات المحيط الوطني والدولي عن طريق تطوير الإبداع؛	- تطوير اتصال فعال؛	- الإستماع الدائم للزبون؛
- نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة بكل حرية وبكل سهولة؛	- تطبيق أحدث الإستراتيجيات والقواعد فيما يخص استغلال الموارد البشرية؛	- التجديد المستمر باستعمال اليقظة والذكاء الاستراتيجي؛
- التضامن، روح الفريق، العمل المتقن الأخلاق، الأمانة، الاستحقاق، الوفاء، احترام التعهدات، كلها قيم تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.	- المساهمة في التنمية الإقتصادية بإعتبارها مؤسسة وطنية؛	- الوفاء والالتزام بالتعهدات.
	- كسب رضا الزبون وزيادة عدد المشتركين.	

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

## 2- التعريف بالوكالة التجارية للاتصالات موبيليس -وكالة تبسة-

تأسست الوكالة التجارية للاتصالات موبيليس تبسة بتاريخ 11 ديسمبر 2005، يشتغل بها 30 عامل بإختلاف وظائفهم، وتشرف بدورها على 280 نقطة بيع معتمدة مهمتها تسويق منتجات وخدمات الهاتف النقال. وصل عدد زبائنها بتاريخ 2017/03/31 إلى: 546 630 زبون (الجيل 2 = 211443، الجيل 3 = 335187).<sup>1</sup>

### 2-1- أهداف الوكالة وتوجهاتها:

لقد كان الهدف الرئيسي من إنشاء وكالة موبيليس بتبسة كسب ثقة المشتركين، بالرغم من أنها تعمل في وسط شديد المنافسة من قبل المتعاملين الآخرين، وحتى تحافظ على مكانتها في السوق وجب عليها توفير أفضل الخدمات، حيث تقدم موبيليس تشكيلة واسعة من الخدمات تسعى من ورائها إلى تلبية احتياجات عملائها بحيث يمكن للعملاء الإختيار بين أكثر من عرض بما يتوافق مع إمكانياتهم المادية ورغباتهم، كما يمكنهم الاستفادة من العديد من الخدمات الامتيازات.

وتضع الوكالة جملة من الأهداف نذكر منها:

- تطوير وتحسين مستوى تقديم الخدمة من خلال الصف الأمامي لكل من الإجراءات والمعلومات؛
- تنفيذ العمليات بجودة ومستوى عالي من الدقة والصحة؛
- توفير نظام متابعة وقياس الأداء.

### 2-2- إلتزامات الوكالة التجارية للاتصالات موبيليس - وكالة تبسة-:

لوكالة موبيليس بتبسة جملة من الإلتزامات نوردتها فيما يلي:

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية؛
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة؛
- إقتراح عروض بسيطة واضحة وشفافة دون مفاجآت؛
- التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والتكنولوجيات المستعملة؛
- الإصغاء المستمر للمشاركين والإستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى؛
- الإبداع المستمر؛
- الإعتماد على التكنولوجيات؛
- الوفاء بكل الوعود.

<sup>1</sup> معطيات مقدمة من الوكالة التجارية للاتصالات الجزائر بتبسة.

## المطلب الثاني: نشاطات ومهام وخدمات مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة-

تسعى مؤسسة موبيليس للإتصالات على توسيع نشاطها من خلال الوكالات التي تعمل في كامل التراب الوطني، كما تتطلع لتحقيق الريادة من خلال ما تقدمه من خدمات لإرضاء زبائنها ومشتريها.

### 1- نشاطات الوكالة

تعمل مؤسسة إتصالات الجزائر فرع موبيليس بميدان نشاطها على كامل التراب الوطني من أجل:<sup>1</sup>

- تطوير وإستغلال وتسيير الشبكات والتجهيزات للهواتف النقالة؛
  - تقديم خدمات ووضع تحت تصرف زبائنها المنتجات الخاصة بالهواتف النقالة؛
  - وضع استغلال وتسيير الروابط التي تمكن كل متعامل بالهواتف النقالة على المستوى الوطني أو الدولي من ضمان الاتصال بالزبائن؛
  - ضمان توفير منتجاتها بصفة دائمة لكل الزبائن على التراب الوطني مع إحترام قواعد المساواة، الإستمرارية وقابلية التكيف؛
  - ممارسة نشاطها بإحترام المنافسة، وتأمين السرية والحياد بحسب الشروط المحددة من طرف التنظيمات المطبقة والتي تحكم مجال تدخلها؛
  - عرض منتجاتها وخدماتها للهاتف النقال الآتية من البلدان الأجنبية والصادرة إليها مع احترام القواعد المحددة من طرف القانون الدولي الخاص بميدان النشاط وكذا المحدد من طرف الاتفاقيات الدولية.
- كما تعمل مؤسسة موبيليس كأى مؤسسة اقتصادية على تحقيق جملة من التطلعات المختلفة والمتنوعة، منها ما تم تحقيق ولو جزء بسيط منه، ومنها ما لم ينجز بعد، وتتمحور أهم هذه التطلعات في:

- المساهمة في التنمية الوطنية؛
- الإرضاء التام للمشاركين الحاليين والمستقبليين، وهذا بالتحسين والترقية الدائمة لجودة ونوعية منتجاتها وخدماتها؛
- دعم نمو المؤسسة على المدى المتوسط وضمان الاستمرارية والبقاء في السوق؛
- العمل على تحسين المردودية المالية والمردودية الاقتصادية للمؤسسة؛
- السعي وراء كسب حصة سوقية معتبرة؛
- تنمية الخبرات وتأهيل الموارد البشرية في المؤسسة؛
- التميز في الأداء، والتميز في تقديم الخدمات؛
- إكتساب ثقة المستهلك، والزيادة في درجة ولائه للمؤسسة؛
- الإستفادة من التطور التكنولوجي، وتعميمه في جميع ميادين نشاط المؤسسة.

<sup>1</sup> معطيات مقدمة من الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بتبسة.

بالإضافة إلى العديد من التطلعات الأخرى التي تسعى شركة موبيليس إلى تحقيقها، والتي لم يتم التصريح بها خشية من رد فعل المنافسين.

أما المبادئ التي تتبناها المؤسسة، فهي تنطوي تحت الأهداف السابق ذكرها، وأهم هذه المبادئ هي: حماية المستهلك الجزائري، التضامن، الشفافية، روح الجماعة، الأمانة، الاحترام والالتزام، الإبداع والجودة، العمل المتقن، الإستمرارية... .

## 2- مهام ومسؤوليات الوكالة

في إطار الهدف الاجتماعي، تمارس مؤسسة اتصالات الجزائر فرع موبيليس المهام الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

- تحفيز وتطبيق المخططات السنوية ومتعددة السنوات الخاصة بالتطوير المتعلق بهدفها الاجتماعي؛
- إيداع واقتناء وإستغلال كل براءات أو أية رخصة تتعلق بهدفها؛
- إنجاز بصفة مباشرة الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية والمالية المتعلقة بهدفها؛
- ضمان التموينات التي تمكن من إنجاز برامجها السنوية الخاصة بتحقيق أهدافها؛
- دراسة الطرق ووضع الإمكانيات الخاصة بالمنتجات المعروضة بهدف تكييفها بصفة دائمة مع التطورات التكنولوجية؛
- المساهمة في تكوين وتحسين مستوى عمالها؛
- تنظيم وتطوير هياكل الصيانة والتحديث التي تمكن من الوصول إلى الحد الأمثل من الأداء؛
- إنجاز أو التكليف بإنجاز كل دراسات التنظيم، بهدف الحصول على أفضل مردودية في تسيير نشاطها؛
- توسيع وتنويع الخدمات ذات القيمة المضافة المعروضة للمستهلكين؛
- ضمان أمن وإمكانية اشتغال الشبكة، ونوعية الإتصال لإرضاء الزبائن.

## 3- خدمات مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة:-

تقدم مؤسسة موبيليس عامة ووكالة موبيليس خاصة مجموعة من الخدمات والعروض لمشتريها، تتمثل أهم تلك العروض في مجموعتين هما:

### 3-1- عروض الدفع المؤجل Post-Payé:

في هذا النوع من العروض لا يقوم الزبون بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض وذلك عن طريق فاتورة ويشمل هذا النوع من العروض الأنواع التالية:

<sup>1</sup> معطيات مقدمة من الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بتبسة.

**3-1-1- عرض الإشتراك العادي Résidentiel Mobilis:** ويعتبر أول عرض اشتراك لموبيليس ومن خلاله يقوم العميل بإجراء كل مكالماته بحرية، وبعدها يدفع قيمة ما استهلكه من مكالمات بواسطة الفاتورة، وتكون الفاتورة كل شهرين بدون تسبيق؛ وتتمثل الخدمات المتاحة بواسطة عرض الإشتراك العادي في:

- الرسائل القصيرة SMS؛
- إظهار الرقم؛
- إخفاء الرقم؛
- الرسائل الصوتية؛
- المكالمات المزدوجة؛
- تحويل المكالمات؛
- المكالمات بثلاث أطراف؛
- فاتورة تفصيلية؛
- المكالمات الدولية.

**3-1-2- العرض الجزافي Forfait:** تقدم مؤسسة موبيليس لعملائها عرض جزافي في أربعة صيغ مختلفة هي على التوالي (2 ساعة، 4 ساعات، 6 ساعات، 8 ساعات)، ويمكن لعملاء المؤسسة الإتصال بكل حرية وبأقل تكلفة، وما عليهم إلا إختيار الصيغة التي تناسبهم أكثر من بين تشكيلة الصيغ المقترحة، كما يقدم هذا العرض للعملاء أيضا إتصالات غير محدودة ومجانية نحو رقم أو رقمين مفضلين بشرط أن تكون الأرقام المفضلة لعملاء موبيليس أيضا.

**3-1-3- عرض المؤسسات Flotte:** إن عرض "Flotte" هو عرض موجه بالدرجة الأولى للمؤسسات ويمكن الإستفادة من هذا العرض بالإشتراك على الأقل في 10 خطوط، وتتنخفض أسعار خدمات "Flotte" كلما زاد عدد الخطوط المستغلة من طرف المؤسسة.

### **3-2- عروض الدفع المسبق Pré-Payé:**

في هذا النوع من العروض يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا، وقد قدمت موبيليس لحد الآن ثلاث أنواع من الدفع المسبق وهي كالتالي:

### **3-2-1- مبتسم شريحة Mobtasim:**

مبتسم هي الشريحة الرئيسية التي تشمل جميع المنتجات السابقة "قوسطو" و "عرض باطل" بالإضافة إلى عرض "أول" وعرض "الخضراء Elkhadra".



حيث أن عرض قوسطو GOSTO يمكن تشغيل قوسطو للإتصال بأرقامكم المفضلة إنطلاقا من 1 دج فقط ل30 ثا، والإستفادة من مزايا عدة:

- إمكانية ضبط (03) أرقام مفضلة لموبيليس؛
- سعر واحد نحو جميع الشبكات؛
- أرصدة إضافية من الرسائل القصيرة صالحة نحو جميع الشبكات عند إجراء الإتصال : إتصال 1 = رسالة قصيرة واحدة مهداة؛
- (ما عدى الأرقام المفضلة) ؛
- الدخول إلى الإنترنت و التجوال الدولي و بدون ضمانات؛

أما عن عرض "باطل Batel" فهو عرض تقترحه موبيليس على مشتركى الدفع المسبق، يمكنهم هذا العرض الصالح لمدة 7 أيام، من إجراء مكالمات وإرسال رسائل قصيرة SMS مجانية وغير محدودة نحو شبكة موبيليس 24/24 سا وذلك بع دكل تعبئة تزيد قيمتها عن 500 دج (بإحتساب كل الرسوم)، وتتمثل أهم مزاياه:

- مكالمات ورسائل قصيرة SMS غير محدودة 24/24 سا نحو شبكة موبيليس.
- مدة صلاحية العرض 7 أيام.
- تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات.
- إمكانية اختيار التسعيرة (بأقساط 30 ثانية).
- خدمة GPRS
- الرسائل المصورة والصوتية MMS.
- المكالمات الدولية وخدمة التجوال الدولي.

وكذلك تقدم وكالة موبيليس عرض "الخضراء Elkhadra" وهو عرض خاص بناصرين المنتخب الوطني الجزائري لكرة القدم.

### 3-2-2- شريحة توفيق Toufik:

العرض الجديد "توفيق" هو عرض موجه خصيصا للطلبة، إذ ليمكنوا من البقاء على إتصال دائم مع عائلاتهم.

للإستفادة من هذا العرض، يكفي التوجه إلى إحدى الوكالات وكالاتنا التجارية مرفقين ببطاقة الطالب أو شهادة مدرسية، أو شهادة التسجيل الأولي.

### 3-3- عرض الأترنت:

تسعى موبيليس لتمكين مشتركها من الإستفادة من أفضل إتصال للإنترنت: على جهاز الكمبيوتر والحاسب اللوحي مع عرض «نافيغي Navigui» و «مفتاح موبيكنتك Mobiconnecte» على البلاك بيري Black Biri أو مع «جوازات الإنترنت» على سلسلة الهواتف الذكية المعروضة في mobilis by mobiles بالإضافة إلى عروض الجيل الثالث 3G++.

3-3-1- عرض باك نافيجي Pack Navigui: من خدمات الجيل الثالث ويتضمن الباك مفتاح الإنترنت G3++، شريحة سيم نافيجي فري وجواز بقيمة 50 ميغا أوكتي من الإنترنت من الآن فصاعداً، وبدون التزام يمكن الإستفادة أوتوماتيكيا من الإنترنت ذات التدفق العالي في جميع الولايات المغطاة بأكبر شبكة ل 3++ G في الجزائر.

### 2-3-3- عرض مفتاح موبيكنتك Mobiconnecte:

يسمح عرض مفتاح موبيكنتك Mobiconnecte لموبيليس من الإستفادة من شبكة الانترنت أينما تواجد المشترك.

يستعمل ب:

- إدخال مفتاح موبيكنتك في جهاز الكمبيوتر النقال أو الثابت.
- يشتغل المفتاح أوتوماتيكيا دون استخدام قرص مرن ، حيث يستعمل كجهاز المودم.

### 2-3-4- عرض الجيل الثالث G3++ :

تم إطلاق هذه الخدمة في 01 ديسمبر 2013 وهي الربط بشبكة الإنترنت بكل سرعة وأفضلية والمستخدمون المعنيون: مبتسم وقوسطو نحو كل الشبكات.

وقد قدمت موبيليس عرضها الأول بعدة صيغ هي داري نات والعرض الخاص بالدفع البعدي 3G++ حيث يتضمن داري نات بدوره ثلاثة عروض، داري نات برونز، الذي يمكن المشترك من 500 ميغا أوكتي أنترنت بسعر 750 دينار شهريا.

وبإمكان المشتركين اختيار عرض "داري نات" Dari Net الفضي الذي يمكنهم من 1 جيجا أوكتي أنترنت بتسعيرة 1000 دينار شهريا، أما "داري نات" الذهبي فيمنح للمشارك ولوجا غير محدود للإنترنت بتسعيرة 3 آلاف دينار شهريا، وتمنح موبيليس للمشاركين في هذه العروض مفتاح أنترنت وبونوس من 100 رسالة نصية قصيرة أس أم أس نحو موبيليس، ودخول غير محدود نحو موقع ويكيبيديا.

وخصت موبيليس مشركانها في شبكة الجيل الثالث بتخفيضات مهمة على مختلف العروض في الفترة ما بين 15 ديسمبر إلى 15 جانفي 2014، حيث سيكون مفتاح الأنترنترنت مهدى بالمجان بمجرد الاشتراك في عرض "داري نات"، وتخفيض 75 من المائة عن الاشتراك في الشهر الأول وهذا في المدة ما بين 15 و30 ديسمبر، حيث سيكون عرض "داري نات" البرونزي في حدود 187.5 دينار فقط، وبإمكان المشتركين الذين ينخرطون في عرض داري نات في الفترة ما بين 31 ديسمبر و15 جانفي 2014 الاستفادة من تخفيضات تصل 50 بالمائة.

وبخصوص عرض 3 جي ++ للدفع البعدي فيتضمن عرضين الأول قاعدي والثاني يتضمن عدة مزايا.

فبالنسبة إلى العرض الأول القاعدي فيمنح من ساعتين من المكالمات إلى 8 ساعات بتسعيرة تتراوح ما بين 900 إلى 2500 دينار، أما الأنترنترنت فتتراوح السعة ما بين 250 ميغا إلى 2 جيغا أوكتي.

أما العرض الذي يتضمن مزايا فيتتيح مكالمات الصورة والصوت "فيزيوفوني"، من 30 دقيقة إلى 120 دقيقة بتكلفة تتراوح ما بين 300 إلى 900 دينار، واللافت أن سعر المكالمات المرئية سيكون بنفس سعر المكالمات العادية، فضلا عن رصيد مهدى من الرسائل النصية القصيرة "SMS" من 50 إلى 100 رسالة، يضاف إليها أرقام مفضلة تصل إلى 4 أرقام.

كما خص المتعامل موبيليس زبائن الدفع المسبق والمهينين من مؤسسات واقتصاديين بعروض وتخفيضات مغرية، سواء للمكالمات أم الأنترنترنت، حيث يمكن للمشاركين في الدفع المسبق الاختيار بين ثلاثة جوازات 3G++ يومية وأسبوعية وشهرية، ويقدم العرض اليومي 50 ميغا أنترنترنت بـ 100 دينار فقط، والعرض الأسبوعي يقدم 250 ميغا أنترنترنت بـ 500 دينار، أما العرض الشهري فيوفر 1 جيغا من الأنترنترنت بـ 1500 دينار.

## 2-3-5 - خدمات الجيل الرابع 4G:1

موبيليس فخور بتغطية كل الجزائر بتقنية الجيل الرابع ويعلن عن إطلاق عميلة التسويق التجاري لخدماته في الولايات الإضافية المتبقية بداية من يوم السبت 01 فيفري 2020.

وبمقتضى عملية المراقبة التي قامت بها سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية حول الوسائل والقدرات التقنية لموبيليس، وإعتبارا للالتزامات الدنيا للتغطية ونوعية الخدمات المؤفّرة، تقرر الترخيص لموبيليس بتغطية الولايات الإضافية المتبقية بداية من السنة الثالثة، لتشمل هذه التغطية كل التراب الوطني.

<sup>1</sup> موقع موبيليس الإلكتروني [www.mobilis.dz/ar/apropos.php](http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php)، تم الإطلاع عليه في 08/05/2020، على الساعة:

توسيع وتسويق تكنولوجيا الجيل الرابع لموبيليس سيمس 16 ولاية إضافية وهي: البيض، المدية، النعامة، إليزي، أم البواقي، تبسة، تيارت، تيسمسيلت، سعيدة، سوق أهراس، عين تيموشنت، غرداية، غليزان، قلمة، معسكر و ميلة.

والشركة ملتزمة بإنجاح هذه القفزة التكنولوجية ومستعد بالوفاء بالتزاماته والمساهمة في رقمنة الإقتصاد الجزائري وتحديث الخدمات العمومية. وهي تعتبر أكبر شبكة للجيل الرابع بأكثر من 10 مليون مشترك، يدعو كل الجزائريين للإلتحاق بأكبر شبكة للجيل الرابع في الجزائر.

### المطلب الثالث: البنية التنظيمية لمؤسسة الإتصالات موبيليس -وكالة تبسة-

تتميز مؤسسة موبيليس بكفاءات وإطارات تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تساهم في التقدم بالمؤسسة وتحقيق أهدافها، والإرتقاء بها إلى مصف الشركات التنافسية الرائدة في مجال الإتصالات.

#### 1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإتصالات موبيليس

من أجل أن تؤدي الشركة مهامها على أكمل وجه، ومن أجل تسهيل وتنظيم العمل وجب تقسيم المهام على عدة أقسام أو مصالح، يقوم كل منها بوظيفة محددة، ويتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف فريق مؤطر ممثل في مسيرين تحت إشراف المدير العام (المديرية العامة)، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من العديد من المديريات الرئيسية، حيث أنهم يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة، وتتمثل أهم المديريات في:<sup>1</sup>

**1-1- مديرية الموارد البشرية:** وهي مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات ولأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.

**1-2- مديرية المالية:** ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجميع العمليات المالية الخاصة بها.

**1-3- مديرية العلامة والاتصال:** تولى المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة والاتصال مديرية خاصة بهما منفصلة عن مديرية التسويق، وتهتم بتطوير العلامة والاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة.

**1-4- المديرية الإستراتيجية:** تهتم بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.

**1-5- مديرية النظم المعلوماتية:** تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة.

<sup>1</sup> معطيات مقدمة من الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بتبسة.

1-6- مديرية صفقات الشركة: تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع الشركات الأخرى.

1-7- المديريات الجهوية: مهمتها الإشراف على تسيير المديريات الجهوية الثمانية المنتشرة عبر التراب الوطني التي يتكون تنظيمها من إدارات فرعية قسمت للتحكم أكثر في الفعالية وتقديم أمثل للخدمات، حيث تتحكم كل إدارة جهوية في عدد من ولايات الوطن وهذا لتحقيق الضغط على الإدارة الأم.

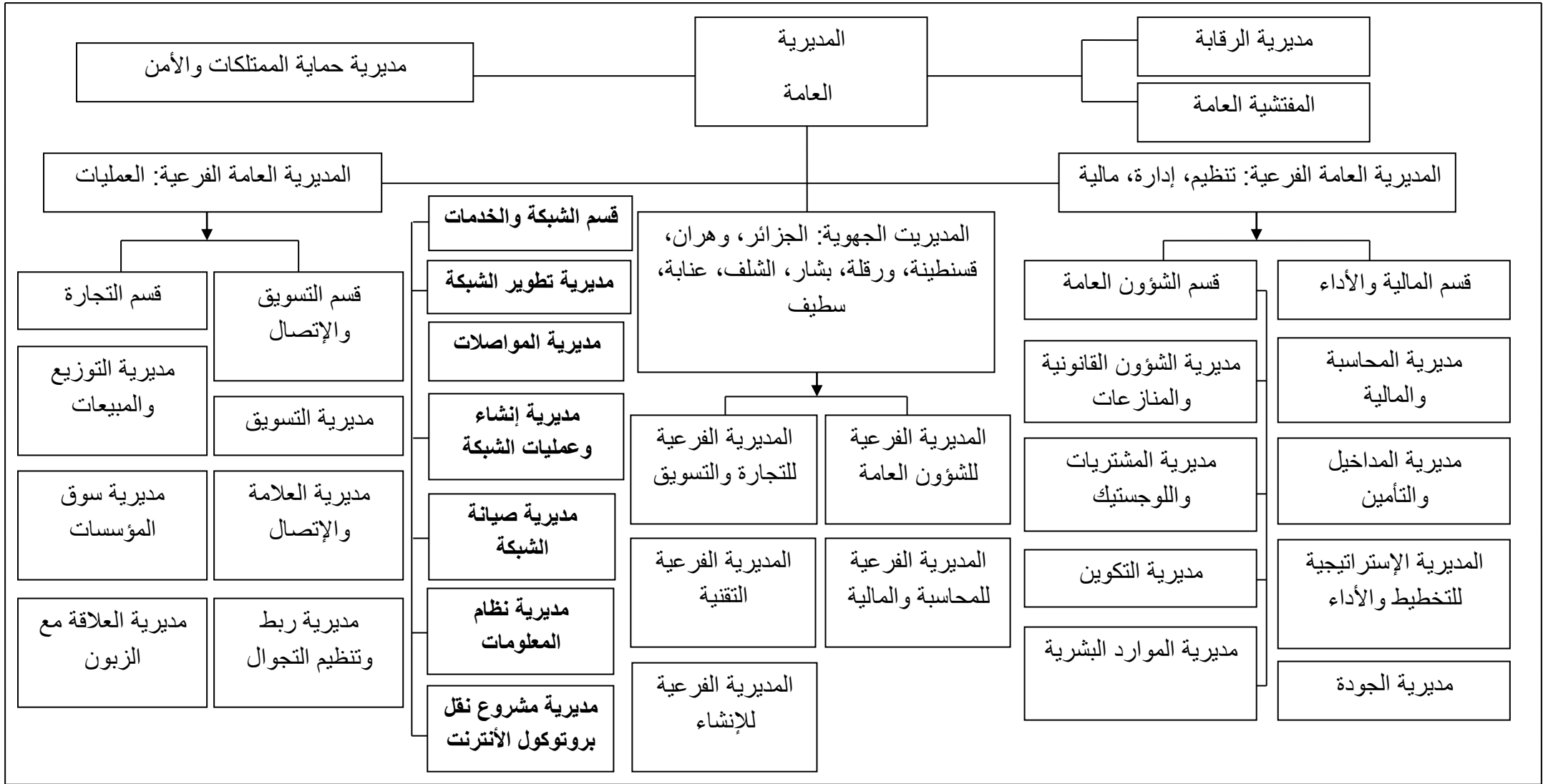
وإلى جانب المديريات المذكورة أعلاه يشتمل الهيكل التنظيمي لموبيليس على الأقسام العملية التالية:

- قسم تقنيات الشبكة والخدمات: ويحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية التنمية؛
- قسم الشؤون العمومية: يضم مديرية التسويق، مديرية التوزيع، ومديرية خدمة المشتركين؛
- قسم الشؤون الداخلية: ويشتمل على مديرية الشؤون العامة، ومديرية المراقبة والنوعية؛
- الديوان: فهو يحتوي على عدد من المستشارين الخاصين بالرئيس المدير العام وهم:
  - المستشار المالي الذي يؤدي دور اتخاذ الإجراءات المالية وإعداد التقارير ومخططات العمل السنوية؛
  - المستشار التقني؛
  - مستشار الموارد البشرية؛
  - مستشار مكلف بالشؤون القانونية؛
  - مساعدة خاصة بالرئيس المدير العام.

وتتلخص البنية التنظيمية لمؤسسة موبيليس في الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Agence Mobilis, Documents interne de l'entreprise.

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

## 2- الهيكل التنظيمي لوكالة الإتصالات موبيليس - تبسة-

تتمثل البنية التنظيمية لمؤسسة موبيليس وكالة تبسة مما يلي:

2-1- مدير الوكالة: وهو المدير العام للوكالة والمتصرف في شؤونها، يعمل على تأطير وضمان السير الحسن للعمل فيها.

2-2- خلية التحصيل والمنازعات: وفيها يتم حل النزاعات والمشكلات التي تواجه المؤسسة، وعادة ما تتكون من فريق عمل يعمل على إدارة الأزمات.

2-3- مندوبي المبيعات غير المباشرة: وهم مسؤولون عن عملية بيع الخدمات بدلا عن موظفي الشركة من خلال المتاجر ونقاط البيع المعتمدة وتجار التجزئة.

2-4- عون أمن وإستقبال: وهم العمال الساهرون على حفظ أمن وأمان الوكالة وإستقبال الزبائن، كما يعملون على توجيهه وتأطير المشتركين وتنظيم سير العمل.

2-5- مشرف الصف الأمامي: وهم الجسر الرابط بين الطاقم الإداري والعاملين، كما يقومون بعدة مهام توطنها وتمليها الوكالة ويتمثلون في:

- عون حجز 1

- عون حجز 2

- عون حجز 3

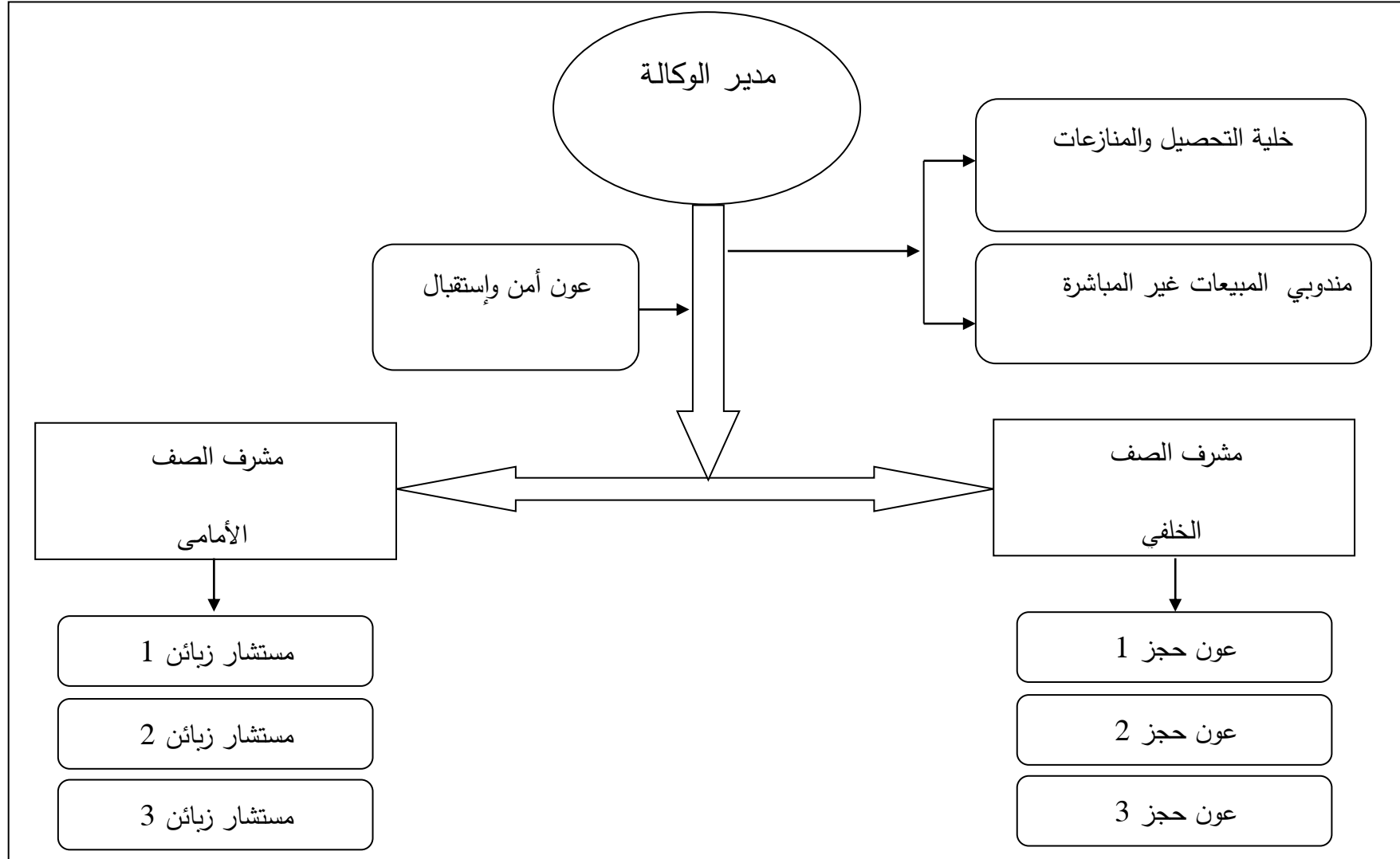
2-6- مشرف الصف الخلفي: وهم المؤطرون للعمل داخل الوكالة، وهم ممثلون في:

- مستشار زبائن 1

- مستشار زبائن 2

- مستشار زبائن 3

الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس -تبسة-



المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة



إن عالم الإتصالات يعتبر من أهم وسائل الإقتصاد المفتوح والمعلوم الذي يشهد تغييرات جذرية خاصة في عالم التكنولوجيا ، من خلال التجدد المستمر للبيانات والمعلومات، وفي ظل هذه التطورات نجحت مؤسسة الإتصالات موبيليس في فرض نفسها في السوق التنافسية كرائد لعالم الإتصالات في الجزائر، رغم وجود عدة منافسين أقوياء، من خلال سياستها التي تسعى دائما لتطبيق المفاهيم الإقتصادية كنظام الحوافز الفعال وسياسة التمكين وغيرها، ما يمكنها من الإستمرار في التميز وتحقيق الأهداف المسطرة قصيرة المدى وطويلة المدى.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

للإمام بكافة جوانب الدراسة التطبيقية وجب وضع أهمية كبيرة للإطار المنهجي للدراسة بمختلف جوانبه، وذلك بالتحديد الدقيق لمجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وكذا مختلف الأدوات المستعملة في التحليل، والدراسة الوافية للموضوع من خلال تطبيق ما تم تداوله في الجزء النظري على واقع المؤسسة والبحث في إمكانية تطبيقها للمفاهيم الإقتصادية محل الدراسة داخل محيطها.

## المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عن ما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشتمل ما يلي:

## 1- تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من جميع القائمين على تسيير مؤسسة الإتصالات موبيليس- وكالة تبسة - من رؤساء ومرؤوسين بمختلف المصالح، حيث يبلغ عددهم (30) إطارا وعاملا بالمؤسسة،<sup>1</sup> أي بنسبة 100% من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الإستبيانات بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح عدد الإستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم إسترجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

## الجدول (2-2): تداول الإستبيان

النسبة (%)	العدد	الإستبيانات
100	30	الموزعة
00	00	التي لم يتم إسترجاعها
100	30	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على النتائج المحصلة من توزيع الإستبيان

يلاحظ من الجدول رقم (2-2) أنه تم توزيع 30 استبيان بما يوافق أغلبية عينة الدراسة، حيث تم إسترجاعها كاملة أي ما يوافق نسبة 100% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث اختلفت وظائف العاملين في مؤسسة الإتصالات موبيليس باختلاف مستوياتهم الإدارية وتوزيعهم حسب المناصب المحددة من طرف الهيكل التنظيمي للوكالة.

<sup>1</sup> معطيات مقدمة من الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بتبسة.

## 2- منهج الدراسة

يمثل منهج البحث الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يتوخى قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة الموضوع على اختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، ولقد تم في هذه الدراسة الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة، ويتم أيضا من خلال هذا المنهج تجميع البيانات، والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة محل الدراسة، هذا إلى جانب استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات.

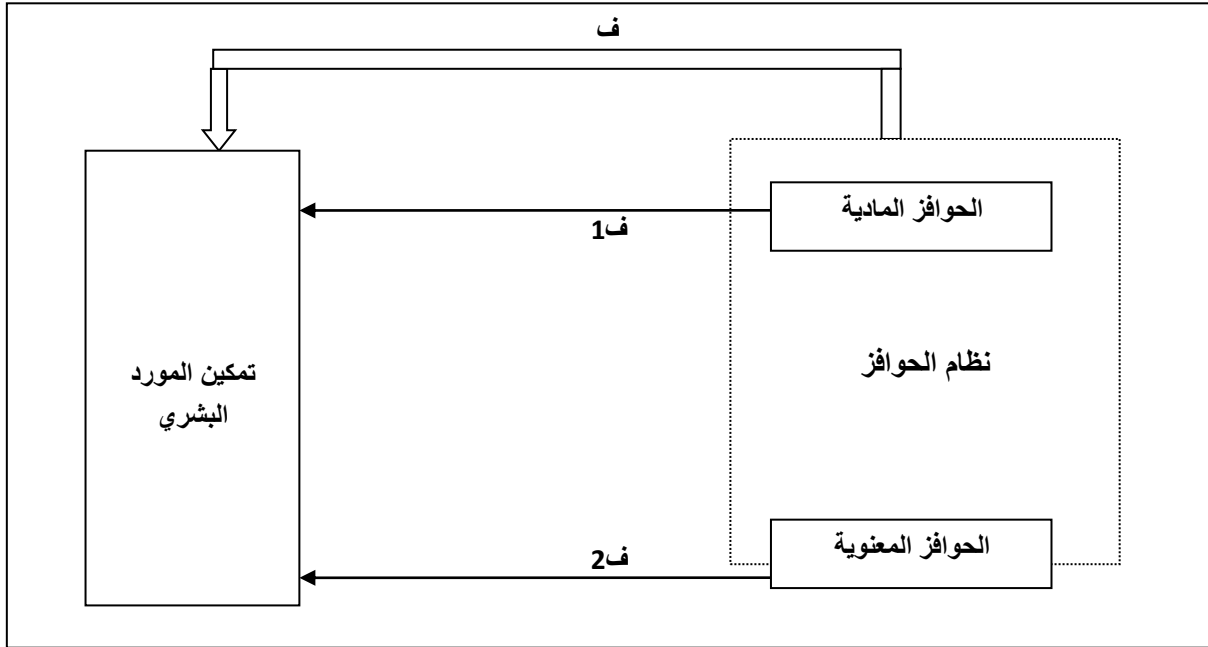
## 3- نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في أثر نظام الحوافز في تمكين العامل البشري، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغيرات المستقلة: نظام الحوافز (الحوافز المادية والحوافز المعنوية).
- المتغيرات التابعة: تمكين المورد البشري.

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-3): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

وبالتالي تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

حيث يحاول الشكل (2-3) إظهار تأثير أبعاد نظام الحوافز (المادية والمعنوية) على تمكين المورد البشري من خلال دراسة وتبسيط أبعاده على الفئتين 1 و 2.

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجرائها مع مدير الوكالة التجارية بتبسة، إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل وكالة الإتصالات موبيليس والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للوكالة التجارية وعلاقتها ببيئتها.

## 1- أدوات الدراسة

## 1-1- الوثائق والسجلات:

لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالبيانات الخاصة بوكالة الإتصالات موبيليس من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للوكالة التجارية وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.<sup>1</sup>

## 1-2- إستمارة الإستبيان:

تعتبر إستمارة الإستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، و فيما يلي وصف لهما:<sup>2</sup>

- الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.

- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 30 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (2-3) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

وبناء على ما تقدم ذكره تم توزيع مجموعة الإستمارات البالغ عددها (30)، إطارات وعمال مؤسسة موبيليس وكالة تبسة بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، بحيث تم توضيح طريقة الإجابة للموظفين بكل دقة وموضوعية.

<sup>1</sup> مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998، ص 305.

<sup>2</sup> الملحق رقم (02).

الجدول (2-3): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة ( الفقرات )		محاور الدراسة
10	الحوافز المادية	نظام الحوافز
10	الحوافز المعنوية	
20		مجموع المحور الأول
10		المحور الثاني: تمكين المورد البشري
30		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان.

حيث:

- المحور التعلق بنظام الحوافز: يتعلق بنظام الحوافز من خلال البعدين الأساسيين اللذان تم إعتادهما والمتمثلان في (الحوافز المادية والحوافز المعنوية).
- المحور المتعلق بتمكين المورد البشري: يتعلق بتمكين المورد البشري من خلال صياغة مختلف أبعاده المتمثلة في تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب والإتصال الفعال، والتي تم صياغتها في عبارات متكونة من 10 جمل.

### 1-3- المقابلة:

يتم اللجوء إلى طريقة المقابلة في حالة الحاجة لذلك أو لغموض في المعلومات والبيانات المقدمة من الشركة أو عدم كفايتها فيما يخص موضوع الدراسة، إذ تمثل المقابلة تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث تتم إستشارة المبحوث حول آراءه ومعتقداته تجاه مشكلة أو استفسار معين، وقد تم القيام بمجموعة من المقابلات الحرة مع كل من مدير مؤسسة موبيليس، كما كان لنا لقاء مع نخبة من الإطارات بالشركة وطرح بعض الأسئلة بغية التعرف على إحتياجاتهم ومشاكلهم خاصة من أجل صياغة أسئلة الإستبيان.

### 2- صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن إستمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين.<sup>1</sup>

كما أنه قبل أن تطرح قائمة الإستبيان في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لإختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها تصلح للقياس، حيث إعتدنا على الصدق

<sup>1</sup> الملحق رقم (03).

الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة وأصحاب الخبرة والتخصص، وتم تزويدهم بأهداف البحث للتأكد من صدقها وتحقيقها لأغراض وأهداف البحث، وقد أبدوا آرائهم واقتراحاتهم والتي على أساسها تم تعديل القائمة، وعندها إستقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة.

### 3- ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من إستمارات الإستبيان وعددها 30 على عينة الدراسة لتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (2-4): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	إسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرومباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 20	نظام الحوافز	88.6
من الفقرة 21 إلى 30	تمكين المورد البشري	85.1
من الفقرة 01 إلى 30	معامل الثبات الكلي	88.9

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (2-4) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 88.9% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، و إعتقاد إستمارة الإستبيان.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "Spss" في نسخته العشرين، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

#### 1- التكرارات والنسب المئوية

حيث أستخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الإستجابة تجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

## 2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث: **a**: يمثل ألفا كرونباخ.

**n**: يمثل عدد الأسئلة.

**vt**: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

**vi**: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

## 3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

## 4- معامل الارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية **SPSS**، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{1}{n} \sum \left( \frac{x - \bar{x}}{S_x} \right) \left( \frac{y - \bar{y}}{S_y} \right)$$

حيث: **n**: عدد المشاهدات.

**xi**: قيم المتغير الأول.

**yi**: قيم المتغير الثاني.

**sx**: الانحراف المعياري للمتغير الأول.

**sy**: الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

**5- إختبار التوزيع الطبيعي ( Sample Kolmogrov-Smirnov )**

أستخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

**6- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test)**

أستخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ترتبط بالخصائص الشخصية والوظيفية (المتغيرات ذات مستويين: الجنس في الدراسة).

**7- الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)**

بتعلق بتحليل الإنحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر القيادة التحويلية في تطوير الكفاءات البشرية.

تم في هذا المبحث توضيح مختلف جوانب الإطار المنهجي للدراسة من تحديد عينة ومجتمع الدراسة، وتوضيح أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والمعلومات التي تم تحصيلها وجمعها من خلال المقابلات والإستبيانات الموزعة على عينة الدراسة. فقد تم تحديد "الإطار المنهجي للدراسة"، حيث قمنا بضبط المفاهيم الإجرائية خاصة ما تعلق بأدوات الدراسة وأساليب التحليل المعتمدة والتركيز على النتائج المقدمة والمعلومات المحصلة من المؤسسة محل الدراسة.



## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد القيام بدراسة وتحليل الإستبيان والتعرف على أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة، والقيام بتحليل المعطيات والبيانات، وجب التعرف على النتائج وعرضها وتحليلها من أجل التوصل لأهداف الدراسة.

## المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع إستمارات الإستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

## 1- متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

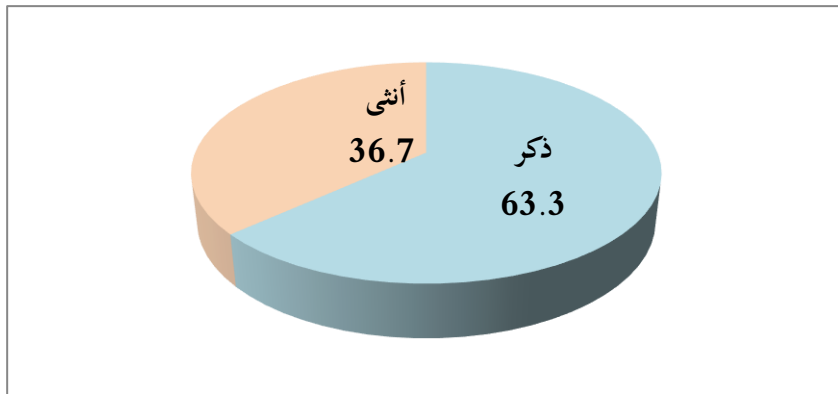
الجدول (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
63,3	19	ذكر
36,7	11	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق يلاحظ إنخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور إذ لم تتعدى نسبة الإناث من المجتمع 36.7% مقابل 63.3% للذكور، وعليه فإن الوظائف الإدارية بوكالة الإتصالات موبيليس بتبسة يشغلها نسبة كبيرة من الذكور، وهو ما قد يفسر على أن مختلف الوظائف المشغولة في المؤسسة تتلائم مع نوع الذكور بحسب نوع الوظائف خاصة الميدانية منها، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (2-5).

## 2- متغير العمر

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

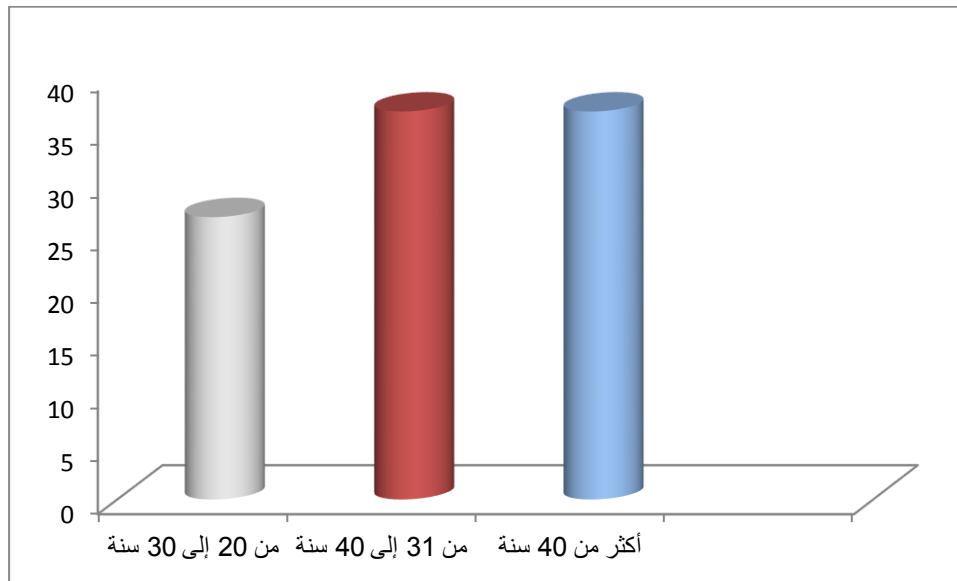
الجدول (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
من 20 إلى 30 سنة	8	26,7
من 31 إلى 40 سنة	11	36,7
أكثر من 40 سنة	11	36,7
المجموع	30	100

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق أن كلا من الفئتين (من 31 إلى 40 سنة) والفئة (أكثر من 40 سنة) هي الفئتين الأكثر تكرارا بالنسبة لمتغير الفئة العمرية حيث سجلت كلاهما نسبة مئوية تقدر بـ 36.7% من أفراد العينة، واحتلت الفئة (من 20 إلى 30 سنة) المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية قدرت بـ 26.7، وهنا يمكن القول أن أغلبية عمال المؤسسة محل الدراسة من الفئات العمرية المتوسطة وهو ما قد يعزز عامل الإستقرار الذي يمكن أن يتناسب وتطلعات المؤسسة، وقد تفسر هذه النسبة المرتفعة إلى ربما عامل التوظيف، أي فتح المسابقات في هاته المؤسسة يكون عبر فترات زمنية طويلة ومتباعدة". وهو ما يلخصه الشكل الموالي:

الشكل (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (2-6).

## 3- المستوى التعليمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي:

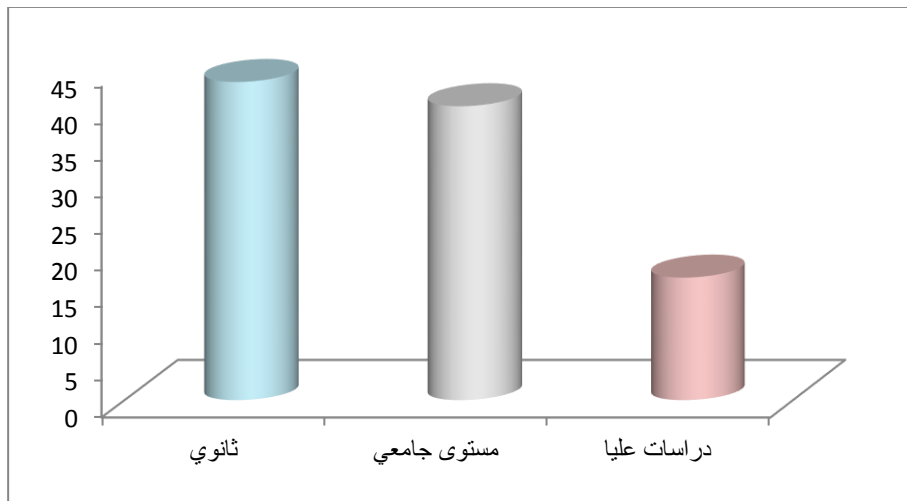
الجدول (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
43,3	13	ثانوي
40,0	12	جامعي
16,7	5	دراسات عليا
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول (2-7) يلاحظ أن أعلى نسبة محققة بالنسبة للمؤهل العلمي كانت من فئة (الجامعيين) بنسبة قدرت بـ 56.7%، وهذا بجمع فئتي (الجامعيين، والدراسات العليا)، بإعتبار الدراسات العليا من تصنيف المستوى الجامعي كذلك، وجاء مستوى فئة الثانويين في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 43.3% وهي نسبة مرتفعة، وربما يرجع هذا إلى عامل الوظيفة الموضوعة في الإستبيان، والذي يمكن أن تشغله فئة الثانويين مثل وظيفة (تقني، وعامل بسيط)، أخيرا يمكن القول أن المؤسسة تمتلك كفاءة عالية، تساعدها في تحسين مختلف مهامها، وهذا دليل كذلك على أن وكالة موبيليس تشجع حاملي الشهادات لتحسين المستوى المهني الذي ينعكس على المؤسسة انعكاسا إيجابيا.

الشكل (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (2-7).

## 4- متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير سنوات الخبرة المهنية:

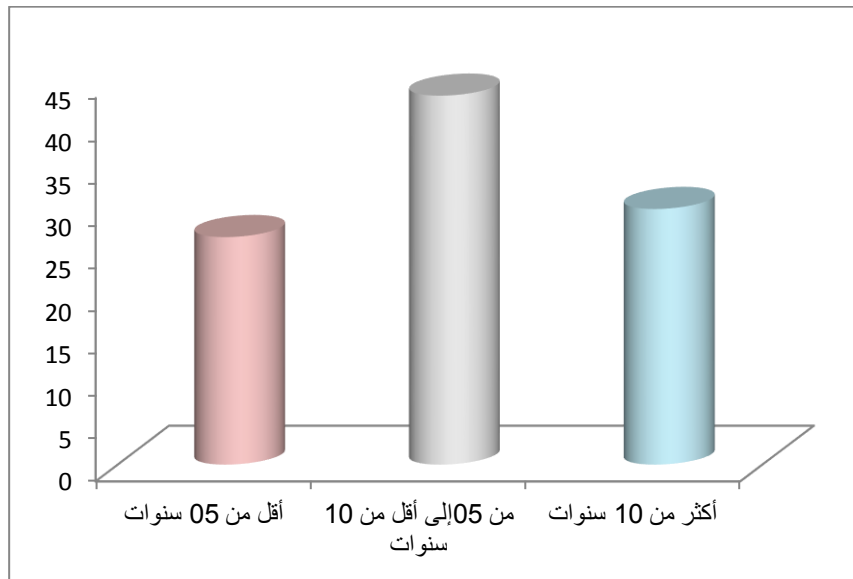
الجدول (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة المهنية
26,7	8	أقل من 05 سنوات
43,3	13	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
30,0	9	أكثر من 10 سنوات
100	30	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الملاحظ من خلال الجدول أن الفئة الثانية من عناصر العينة تمثل النسبة الأعلى مقارنة مع مقارنة بباقي الفئات، حيث قدرت بـ 43.3%، واحتلت الفئة الثالثة المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 30%، وجاءت الفئة الأولى في المرتبة الأخيرة، بنسبة ضعيفة قدرت بـ 26.7%، وهو هنا يمكن القول أن المؤسسة تمتلك نسبة عالية من أصحاب الخبرة المهنية، وهو ما أشرنا إليه كذلك في التطابق الحاصل في عامل السن مع عامل الخبرة، وهذا يدل على أن وكالة الإتصالات موبيليس تبسب تهتم بالطاقات أصحاب الخبرة كما لا تغفل الفئات الشابة، ويمكن تفسير ذلك بحسب نتائج الفئة العمرية لعينة الدراسة.

الشكل (2-7): توزيع مجتمع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (2-8).

## 5- الوظيفة

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير المركز الوظيفي:

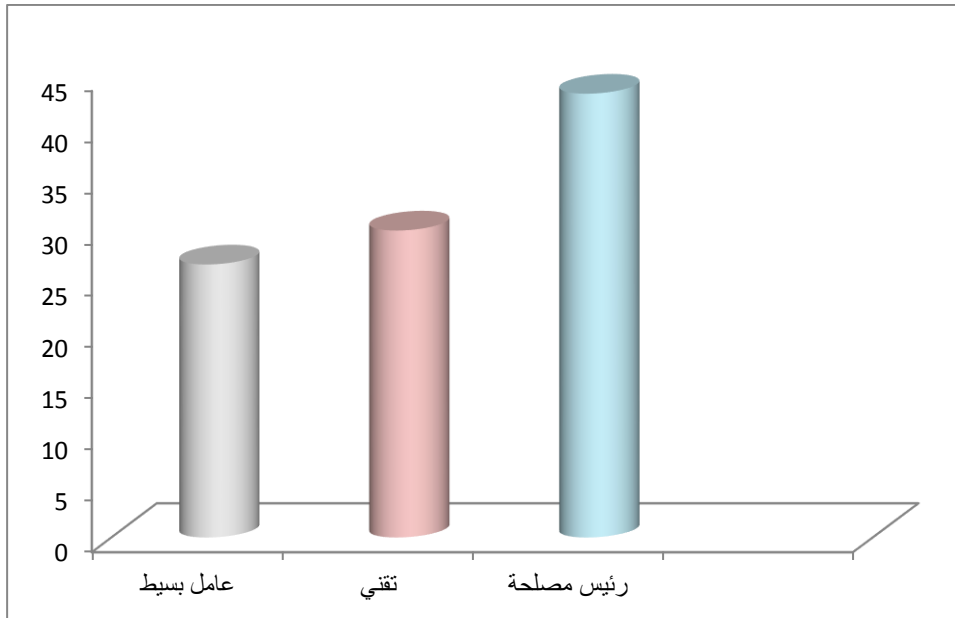
الجدول (2-9): توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	المركز الوظيفي
26,7	8	عامل بسيط
30,0	9	تقني
43,3	13	رئيس مصلحة
<b>100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من خلال الجدول أن غالبية عينة الدراسة كانت من رؤساء المصالح بنسبة قدرت بـ 43.3%، وجاءت نسب العمال البسطاء والتقنيين متفاوتة، حيث قدرت نسبة التقنيين بـ 30% و 26.7% بالنسبة لفئة التقنيين، وهو ما يفسره متغير المؤهل العلمي، في إسناد الوظائف.

الشكل (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (2-9).

## المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور الدراسة

حيث سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة أثر نظام الحوافز تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس -وكالة تبسة- من خلال تحليل فقرات محاور الدراسة، وسيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استنتاجات أفراد العينة نحو متغيرات الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS).

## 1- تحليل إجابات أفراد العينة نحو أبعاد متغير نظام الحوافز

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير المستقل (نظم المعلومات الإدارية) وذلك من خلال تحليل عبارات المحور بأبعاده.

حيث تم إعتقاد عشرين عبارة تخص بعدين من أبعاد الحوافز هي الحوافز المادية والحوافز المعنوية، وصياغتها بعناية شديدة وفق ما يتطلبه واقع المؤسسة محل الدراسة، وتبسيط عباراتها لكي تكون مفهومة للجميع باختلاف مستوياتهم الإدارية.

## 1-1- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الأول الحوافز المادية

يوضح الجدول رقم (2-10): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الحوافز المادية) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (2-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفرقات بعد الحوافز المادية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
01	تدفع المؤسسة أجورا معتبرة لموظفيها فيها.	3,07	1,112	متوسطة	10
02	تحافظ المؤسسة على إستقرار موظفيها من خلال دفع علاوات معتبرة سنويا.	3,87	0,681	مرتفعة	2
03	تمنح المؤسسة مكافآت مالية نظير التميز في الأداء.	3,13	0,973	متوسطة	9
04	تقديم المؤسسة للمكافآت والمزايا يجعل العمال يحسون بأهميتهم في المؤسسة، ويشكل مناخ وديا للعمل.	3,67	0,758	مرتفعة	6
05	تمتلك المؤسسة نظام مكافآت عادل ومنصف لجميع العمال، وفق ضوابط ومحددات معينة.	3,80	0,761	مرتفعة	3
06	تحسين المؤسسة للخدمات الإجتماعية يزيد من عواظي تجاهها ( الإلتفاء والولاء).	3,73	0,785	مرتفعة	5
07	وجود نظام الحوافز المادية يزيد من إندفاعي للعمل وتقديم أكثر إنتاجية.	3,90	0,712	مرتفعة	1
08	وجود نظام حوافز عادل في المؤسسة يزيد من دافعية الأفراد نحو العمل.	3,80	0,805	مرتفعة	4
09	وجود نظام الحوافز المادية يساعد في رفع مردودية الموظفين.	3,57	0,817	مرتفعة	7
10	يؤثر نظام الحوافز المادية إيجابيا في تحسين نظرة الموظفين تجاه مؤسستهم.	3,57	0,898	مرتفعة	8
	إجمالي درجة المحور	3.61	0.589	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة موبيليس-وكالة تبسة-، عن عبارات بعد الحوافز المادية وأنه محقق كبعد من أبعاد نظم نظام الحوافز، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إيجابي مرتفع والذي قدر بـ 3.61 وإنحراف معياري (0.589)، وهو إنحراف منخفض ويدل على أن عينة الدراسة متوافقة إلى حد بعيد، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (موافق)، وبنسب مرتفعة، والتزمت عينة الدراسة الحياد أي لم توافق في العبارتين (1 و 3)، وهذا يدل المؤسسة لا تدفع أجورا جيدة للعمال ولا تمنح كذلك مكافآت مالية نظير التميز في الأداء، وقد تم قياس هذا البعد من خلال (10) عبارات تميزت في أغلبها بالموافقة وبنسب مرتفعة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن المبحوثين راضين عن أن بعد الحوافز المادية محقق بدرجة مرتفعة بمؤسسة موبيليس - وكالة تبسة-، ومنه تبرز أهمية الحوافز المادية في تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس -وكالة تبسة-.

### 1-2- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الثاني الحوافز المعنوية

يوضح الجدول رقم (2-11): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الحوافز المعنوية) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.



الجدول (2-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الموارد الحوافز المعنوية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
11	تقدم المؤسسة حوافز معنوية لموظفيها في شكل ترفقيات، تكريمات، تـمـين جهود، تدريب . . .	3,17	1,085	متوسطة	10
12	ترفع الحوافز معنويات الموظفين وشعورهم برقي حياتهم المهنية والإجتماعية.	3,87	0,571	مرتفعة	2
13	يشجع نظام الحوافز المعنوية الموظفين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح.	3,93	0,450	مرتفعة	1
14	يتسم نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة بالعدالة والشفافية.	3,53	0,860	مرتفعة	5
15	تتنشر المؤسسة أسماء وصور الموظفين المميزين في الأداء في لوحة إعلانات.	3,40	0,932	مرتفعة	6
16	تتمن المؤسسة جهود موظفيها في تحقيق أهدافها كل ما أتاحت الفرصة لذلك.	3,60	0,621	مرتفعة	4
17	تدرس إدارة المؤسسة إقتراحات موظفيها وإنشغالاتهم وتسعى لإيجاد حل لها.	3,72	0,528	مرتفعة	3
18	يسمح الرؤساء للمرؤوسين بالمشاركة في إتخاذ القرارات وتوجيه النصائح.	3,30	0,915	متوسطة	8
19	تعمل المؤسسة على تطوير نظام الحوافز المعنوية وتجديده ليلائم تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.	3,17	0,986	متوسطة	9
20	الحوافز المعنوية تساهم في رفع الأداء والإنتاجية.	3,37	0,928	متوسطة	7
	إجمالي درجة المحور	3.50	0.536	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا الباحثين في مؤسسة موبيليس -وكالة تبسة-، عن عبارات بعد الحوافز المعنوية وأنه محقق كبعد من أبعاد نظام الحوافز، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إيجابي مرتفع والذي قدر بـ 3.50 وإنحراف معياري (0.536)، وهو إنحراف منخفض يدل على أن عينة الدراسة متوافقة إلى حد بعيد في الإجابة على عبارات هذا المجال، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (موافق)، وينسب مرتفعة، والتزمت عينة الدراسة الحياد أي لم توافق في العبارات (11، 18، 19، 20)، أي أن المؤسسة لا تقدم حوافز معنوية لعمالها في شكل ترقية، تكريمات، تهمين جهود، تدريب... ولم تتفق عينة الدراسة أيضا على أن المؤسسة تعمل على تطوير نظام الحوافز وتجديده ليلائم تغيرات البيئة الداخلية والخارجية وكذا التزمت عينة الدراسة الحياد فيما يخص أن الحوافز المعنوية تساهم في رفع الأداء والإنتاجية وأن الرؤساء يسمحون للمرؤوسين بالمشاركة في إتخاذ القرارات وتوجيه النصائح، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الباحثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن الباحثين راضين عن أن بعد الحوافز المادية محقق بدرجة مرتفعة بمؤسسة موبيليس - وكالة تبسة-، ومنه تبرز أهمية الحوافز المعنوية في تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس -وكالة تبسة-.

## 2- تحليل إجابات أفراد العينة نحو المتغير التابع تمكين المورد البشري

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير التابع (تمكين المورد البشري) وذلك من خلال تحليل عباراته، حيث تم اعتماد عشرة عبارات تخص أبعاد تمكين المورد البشري المتمثلة في (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل والإتصال الفعال) تم صياغتها في شكل عبارات مقدمة للباحثين وفق ما يتطلبه واقع المؤسسة محل الدراسة، وتبسيط عباراتها لكي تكون مفهومة للجميع باختلاف مستوياتهم الإدارية.

حيث يوضح الجدول رقم (2-12): إجابات الباحثين على فقرات محور (تمكين المورد البشري) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (2-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تمكين المورد البشري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
21	تعتمد المؤسسة على سياسة تمكين المورد البشري وتعمل على إعطاء الموظف المزيد من الصلاحيات.	3,47	0,900	مرتفعة	8
22	يستطيع الموظف التصرف وفق ما تقتضيه الحاجة دون الرجوع إلى رئيسه المباشر إذا وقعت مستجدات جديدة فيما يخص عمله.	3,47	0,973	مرتفعة	9
23	تنتهج المؤسسة سياسة عمل الفريق في حل المشكلات وإيجاد الحلول للخروج من الأزمات.	3,20	0,961	متوسطة	10
24	الإنتماء لفريق عمل ذات خبرات عملية طويلة تمكن العمال من فهم طبيعة المهمة وتنفيذها.	3,87	0,629	مرتفعة	3
25	تتربط الأنشطة في المؤسسة فيما بينها كوحدة متكاملة، أي إرتباط عملي بعمل زميلي في العمل.	4,00	0,455	مرتفعة	1
26	تشجع المؤسسة موظفيها على تنمية مهاراتهم بعقد دورات تدريبية بشكل مستمر.	3,90	0,607	مرتفعة	2
27	تطور المؤسسة أداء موظفيها من خلال إنتهاج سياسات تدريبية تعليمية وتطبيقية.	3,77	0,626	مرتفعة	5
28	توفر المؤسسة قنوات إتصالية متطورة وفعالة.	3,87	0,571	مرتفعة	4
29	تتميز الإتصالات الإدارية بين الموظفين والمستويات الإدارية الأخرى بالإنسيابية والمرونة والسهولة.	3,50	0,820	مرتفعة	7
30	تمنح المؤسسة سلطات كافية تمكن الموظفين من أداء مهامهم.	3,60	0,932	مرتفعة	6
	إجمالي درجة المحور	3.66	0.467	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا الباحثين في مؤسسة موبيليس - وكالة تبسة-، عن عبارات محور تمكين المورد البشري، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إيجابي مرتفع والذي قدر بـ 3.66 وإنحراف معياري (0.467)، وهو إنحراف منخفض يدل على أن عينة الدراسة متوافقة إلى حد بعيد في الإجابة على عبارات هذا المجال، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور كانت تتجه نحو درجة (موافق)، وبنسب مرتفعة، والتزمت عينة الدراسة الحياد أي لم توافق على العبارة (23)، أي أن المؤسسة لا تنتهج سياسة عمل الفريق في حل المشكلات وإيجاد الحلول للخروج من الأزمات، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل الباحثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد أن الباحثين راضين عن أن محور تمكين المورد البشري محقق بدرجة مرتفعة بمؤسسة موبيليس - وكالة تبسة-، ومنه تبرز أهمية تمكين المورد البشري في مؤسسة موبيليس - وكالة تبسة-

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين نظام الحوافز ببعديه (الحوافز المادية والمعنوية) وأثرها في تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس -وكالة تبسة-، تم الإستناد إلى مستوى الدلالة  $\alpha=5\%$  عند تحليل فرضيات الدراسة بمستوى ثقة 95%.

#### 1- تحليل التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لإختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء إختبار كلمجروف-سمرنوف (-Kolmogorov Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كإختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

وقد تم إجراء الإختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (2-13): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)	محاور الإستبيان
نظام الحوافز	0.611	0.850	المحور الأول
تمكين المورد البشري	0.718	0.681	المحور الثاني
الإستبيان ككل			0.864

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول (2-13) أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن (sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن إستخدام الإختبارات المعلمية.

## 2- عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين (المواد البشرية، الموارد المادية، البرمجيات، البيانات، شبكات الاتصال) مع أداء المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-، حيث لاختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل نظم المعلومات الإدارية والمتغير التابع أداء المؤسسة، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة (α≤0.05) وقد تم حساب معامل التحديد (R<sup>2</sup>) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول (2-14): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الإنحدار (α)	معامل الإنحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الحوافز المادية	تمكين المورد	0.102	0.129	0.129	0.017	0.689	0.474	0.497
الحوافز المعنوية	البشري	0.654	0.752	0.752	0.565	6.030	36.365	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة الجزئية في تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس -وكالة تبسة-، حيث تبين أنه:

### 2-1- الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) للحوافز المادية في تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس -وكالة تبسة-".

يوضح الجدول رقم (2-14) نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الحوافز المادية وتمكين المورد البشري ، وعليه تبين أنه لا يوجد هناك أثر للحوافز المادية على تمكين المورد البشري، إذ بلغت قيمة ثابت الإنحدار (0.102) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.129)، وهو إرتباط ضعيف وهذه

المعاملات (معامل الانحدار والإرتباط) لا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما أوضحه إختبار (T)، وهذا دليل على أن تمكين المورد البشري لا يتحقق من خلال بعد الحوافز المادية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.017) مما يعني أن نسبة (1.7%) فقط من التغيرات في تمكين المورد البشري ترجع لبعده الحوافز المادية، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.4970) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الصفرية المولية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المادية في تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس -وكالة تبسة-".

ويمكن كتابة العلاقة بين الحوافز المادية وتمكين المورد البشري في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y = 0.102x + 0.129$ ، حيث أن:

**X:** الحوافز المادية؛

**Y:** تمكين المورد البشري.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الحوافز المادية ليس لها أثر على تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس -وكالة تبسة-.

## 2-2- الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المعنوية في تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس -وكالة تبسة-".

يوضح الجدول رقم (2-14) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الحوافز المعنوية وتمكين المورد البشري، وعليه تبين أنه يوجد هناك أثر للحوافز المعنوية على تمكين المورد البشري، إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (0.654) وقد بلغ معامل الإرتباط بين المتغيرين (0.752)، وهو إرتباط قوي جدا وهذه المعاملات (معامل الانحدار والإرتباط) لوجود لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما أوضحه إختبار (T)، وهذا دليل على أن تمكين المورد البشري يتحقق بشكل جيد من خلال بعد الحوافز المعنوية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.565) مما يعني أن نسبة (56.5%) من التغيرات في تمكين المورد البشري ترجع لبعده الحوافز المعنوية، وقد أظهر إختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المعنوية في تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس -وكالة تبسة-".

ويمكن كتابة العلاقة بين الحوافز المعنوية وتمكين المورد البشري في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y=0.654x+0.752$  ، حيث أن:

**X:** الحوافز المعنوية؛

**Y:** تمكين المورد البشري.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الحوافز المعنوية لها أثر على تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس-وكالة تبسة-.

### 3- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (2-15): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة (sig)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (t)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار ( $\beta$ )	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.002	12.201	3.493	0.304	0.551	0.551	0.591	تمكين المورد البشري	نظام الحوافز

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنظام الحوافز في تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس -وكالة تبسة-.

يوضح الجدول رقم (2-15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين نظام الحوافز وتمكين المورد البشري، وعليه تبين أنه يوجد هناك أثر لنظام الحوافز على تمكين المورد البشري، إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (0.591) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.551)، وهو ارتباط إيجابي ومرتفع، ومنه

<sup>1</sup> الملحق رقم (06).

فمعاملات (معامل الانحدار والإرتباط) يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن تمكين المورد البشري يتحقق بشكل جيد من خلال محور نظام الحوافز بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.304) مما يعني أن نسبة (30.4%) من التغيرات في تمكين المورد البشري ترجع لبعدها نظام الحوافز، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.002) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظام الحوافز في تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس - وكالة تبسة-".

ويمكن كتابة العلاقة بين نظام الحوافز وتمكين المورد البشري في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:  $Y=0.591x+0.551$ ، حيث أن:

**X:** نظام الحوافز؛

**Y:** تمكين المورد البشري.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن نظام الحوافز له أثر في تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس - وكالة تبسة-.



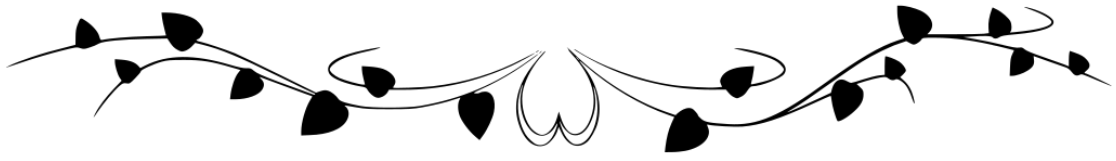
## خلاصة الفصل الثاني

تبين من خلال الدراسة التطبيقية والتي تم من خلالها معرفة واقع أثر نظام الحوافز على تمكين المورد البشري، إذ تبين من خلال متغيرات الدراسة التي تم إعتماها بواسطة إستمارة تحتوي على ثلاث محاور أساسية، يمثل المحور الأول جزء للبيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، والمحور الثاني خاص بالمتغير المستقل وهو نظام الحوافز بمختلف أبعاده المتمثلة في (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) الذي ضم (20 سؤال)، وفي المحور الثالث والذي يمثل المتغير التابع وهو تمكين المورد البشري ليطم بعد ذلك إخضاع البيانات الواردة في الاستمارة للتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية "SPSS" في نسخته العشرين، مع قياس صدق وثبات أداة الدراسة، حيث تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية الاستدلالية لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، الذي يؤكد أو ينفي صحة فرضيات الدراسة.

حيث أكدت نتائج إختبار الفرضيات على أنه:

- لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على تمكين المورد البشري؛
- يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على تمكين المورد البشري.

بعد إختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كفروض فرعية، تم التوصل في الفرضية الرئيسية إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس - وكالة تبسة-، حيث بين متغير الدراسة المستقل نظام الحوافز بأبعاده المتمثلة في الحوافز المادية والحوافز المعنوية وجود أثر على المتغير التابع تمكين المورد البشري، فقد بين بعد الحوافز المعنوية التي أثرا واضحا في تمكين العاملين بمؤسسة موبيليس إنعكس على أدائهم وسلوكهم في العمل، فما قدم من المؤسسة في هذا الجانب خلق جوا من الرضا الوظيفي بين الموظفين وزاد من دافعيتهم وحماسهم للعمل، أما بعد الحوافز المادية فقد تبين وجود أثر له لكن ليس بدرجة الحوافز المعنوية، رغم أن ما يقدم من المؤسسة في هذا الجانب حقق طموحات الموظفين، ومن خلال ما قدم تبين أن لنظام الحوافز أثر في تمكين الموظفين في مؤسسة موبيليس - وكالة تبسة - تجلى من خلال تحليل إجابات المبحوثين وإستنتاج الأثر الذي تم من خلاله الإجابة عن الإشكالية المدروسة وإثبات صحة الفرضيات.



الخاتمة العامة



## الخاتمة العامة

يلعب نظام الحوافز دورا مهما في رفع وتحسين مستوى الأداء، وذلك من خلال ركائزه وأسسها التي توضع على أساس إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية، فنظام الحوافز الفعال يساهم في جذب الأفراد وإلتحاقهم بالمنظمة ويثير المنافسة بينهم إذا إرتبط آدائهم بالمكافآت والعلاوات وغيرها مما تقدمه المنظمة من تحفيز لموظفيها، فالإهتمام بالموارد البشري ودراسة سلوكه وحاجياته الهدف الرئيسي منه زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه ورفع كفاءته بدرجة أولى، ومن جهة أخرى تنمية روح الولاء والإلتفاء لديهم وتحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة، وهذا ما جعل المنظمات المعاصرة تتسارع لتطبيق أبرز المفاهيم والأنظمة الإقتصادية لتحقيق مصالح المنظمة عامة ومصالح موظفيها خاصة، ويعتبر من أهم هاته النظم تمكين المورد البشري، فهو ينص على توزيع السلطة وحرية التصرف والتحكم في المنظمة، ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة الفعلية وتحمل المسؤولية، مع توفير متطلبات وظروف التمكين لكي يتسنى للموظف إبراز قدراته والتصرف بملق الحرية وإتخاذ القرار وتحمل النتائج.

وفي هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا إلى الإحاطة بالموضوع وتبيان أثر نظام الحوافز في تمكين المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، إنطلاقا من تطبيق المؤسسة الإقتصادية لكلا النظامين، وقد تم إعتداد مؤسسة الإتصالات موبيليس -وكالة تبسة- كمؤسسة لتطبيق الدراسة بإعتبارها مؤسسة إقتصادية رائدة في مجال الإتصالات والتكنولوجيا، وذات ميزة تنافسية ومكانة مميزة في السوق الجزائرية.

حيث تم تقسيم الدراسة إلى فصلين للإلمام بكامل جوانب الموضوع، فصل نظري تضمن الإطار النظري لنظام الحوافز وتمكين المورد البشري، وكذلك مجمل الدراسات السابقة المتداولة للموضوع. أما الجزء التطبيقي فقد شمل دراسة تطبيقية في وكالة موبيليس للإتصالات بولاية تبسة، تم فيها عرض تقديم عام للمؤسسة، وتبيان الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، وأخيرا عرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك قصد إظهار واقع علاقة وأثر نظام الحوافز بتمكين المورد البشري داخل مؤسسة الإتصالات موبيليس.

### أولا: نتائج الدراسة

بعد إستيفاء الدراسة من خلال فصلين نظري وتطبيقي، يمكن تقسيم النتائج التي توصلنا إليها إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري، والثانية خاصة بالجانب التطبيقي، كالتالي:

#### 1- النتائج النظرية:

تتمثل النتائج المتحصل عليها في الجانب النظري في النقاط التالية:

- تتعدد مفاهيم التحفيز والحوافز بين الباحثين كأسس نظرية، لكن ما يقننها ويوضعها في قالب التصرف هو تحديدها في شكل نظام، حيث تصبح من مفاهيم نظرية إلى أسس وقواعد تحدد إدارة

## الخاتمة العامة

- المؤسسة وتطبيقها ومنحها وفق أسس وآليات مبتكرة وفعالة ونوعها، لتلبي حاجيات ومتطلبات المنظمة وموظفيها، وهذا ما يطلق عليه نظام الحوافز؛
- تعددت أنواع الحوافز وتقسيماتها إستنادا لأسس معينة، وهي الحوافز من حيث موضوعها وطبيعتها، من حيث أثارها، من حيث أطرافها ومن حيث إرتباطها؛
  - تمنح الحوافز وفق نظام وأسس معينة تتميز بالعدل والشفافية، لتضمن التنافس الشريف بين العاملين وتمنحهم الثقة في إدارة المؤسسة؛
  - إن نظام الحوافز عبارة عن نظام متكامل يحتاج إلى عمليات إدارية متكاملة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، يطبق وفق بعدين أساسيين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية؛
  - تتمثل البنية الأساسية لتطبيق نظام الحوافز الفعال في مجموعة من النظم والأنظمة والتي تشكل الركائز الأساسية التي من خلالها يستطيع المديرون وضع أسس متينة لتأطير الحوافز وتسييرها وتقييمها في المنظمة؛
  - إن نظام الحوافز كي يكون جاهزا للتطبيق في المنظمة يجب أن يمر بعدة مراحل في تصميمه وفقا لما تقتضيه قدرة المنظمة وإحتياجات المورد البشري فيه؛
  - تمكين المورد البشري هو عملية إكتساب القوة اللازمة والسلطة والمسؤولية لإتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط التي تمس وظيفة الفرد وإستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين الأداء.
  - يرتبط التمكين أساسا بالمورد البشري، فالمورد البشري يعتبر مصدر القوة بالنسبة لأي مؤسسة لما له من أهمية بالغة في التسيير والإدارة وإنجاز المهام، فلا يمكن الإستغناء عنه سواء مهما كانت مستوياته الإدارية، فوجب الإهتمام به وتوفير حاجياته ومتطلباته لزيادة فعاليته وولائه وإنتمائه؛
  - لتمكين المورد البشري عدة أبعاد تتمثل في تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل والإتصال الفعال؛
  - هناك عدة مراحل وخطوات لتطبيق تمكين المورد البشري في المنظمة، تحدها وتتبعها إدارة المنظمة لضمان تفعيل التمكين بشكل صحيح في المنظمة وتحقيق الأهداف منه، كما له أساليب لتطبيقه؛
  - يواجه تمكين المورد البشري عوامل ومعوقات تؤدي لفشله في المنظمة، أهمها رفض أفراد السلطة وتخوف العمال من تحمل المسؤولية، وغياب الثقة المركزية المفروطة؛
  - إن علاقة نظام الحوافز بتمكين المورد البشري تتجلى من خلال أثر نظام الحوافز على سلوك وأداء المورد البشري، أثر نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري، أثر التمكين على تحقيق ولاء العاملين؛

## 2- النتائج التطبيقية:

توصلت الدراسة التي أجريت في مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة-، بعد تحليل وعرض النتائج والإجابة عن الأسئلة والإشكالية المدروسة إلى النتائج التطبيقية التالية:

- مؤسسة موبيليس للإتصالات مؤسسة متطورة ومتجددة ومواكبة للتغيرات التي تطرأ في البيئة التنافسية التي تشتغل فيها، من خلال عروضها وخدماتها المتطورة والمتنوعة والمميزة المقدمة للزبائن؛
- إنخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور إذ لم تتعدى نسبة الإناث من المجتمع 36.7% مقابل 63.3% للذكور أي أن غالبية الموظفين في مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة - من الذكور، كما تبين أن أغلبية عمال المؤسسة محل الدراسة من الفئات العمرية المتوسطة (من 31 - 40 سنة)، كما إستنتجنا أن أعلى نسبة محققة بالنسبة للمؤهل العلمي كانت من فئة (الجامعيين) بنسبة قدرت بـ 56.7%، كما أن سنوات الخبرة (من 05 - 10 سنوات) هي الأكثر بين الموظفين خاصة رؤساء المصالح؛
- إتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة موبيليس-وكالة تبسة-، عن عبارات بعد الحوافز المادية وأنه محقق كبعد من أبعاد نظم نظام الحوافز، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إيجابي مرتفع والذي قدر بـ 3.61 وإنحراف معياري (0.589)، وهو ما أكد أن المبحوثين راضين عن أن بعد الحوافز المادية محقق بدرجة مرتفعة بمؤسسة موبيليس - وكالة تبسة-؛
- إتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة موبيليس -وكالة تبسة-، عن عبارات بعد الحوافز المعنوية وأنه محقق كبعد من أبعاد نظام الحوافز، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إيجابي مرتفع والذي قدر بـ 3.50 وإنحراف معياري (0.536)، وهو ما أكد أن المبحوثين راضين عن أن بعد الحوافز المادية محقق بدرجة مرتفعة بمؤسسة موبيليس - وكالة تبسة-؛
- إتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة موبيليس - وكالة تبسة-، عن عبارات محور تمكين المورد البشري، حيث تم تحقيق متوسط حسابي إيجابي مرتفع والذي قدر بـ 3.66 وإنحراف معياري (0.467)، وهو ما أكد أن المبحوثين راضين عن أن محور تمكين المورد البشري محقق بدرجة مرتفعة بمؤسسة موبيليس - وكالة تبسة-؛
- بين تحليل نتائج التحليل الإحصائي أن الحوافز المادية ليس لها أثر على تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس-وكالة تبسة-، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.102) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.129)، وهو إرتباط ضعيف وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - لا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن تمكين المورد البشري لا يتحقق من خلال بعد الحوافز المادية بالمؤسسة؛
- بين التحليل الإحصائي تم أن الحوافز المعنوية لها أثر على تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس-وكالة تبسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.654) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.752)، وهو إرتباط قوي جدا وهذه المعاملات (معامل الانحدار والارتباط) ليوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما أوضحه إختبار (T)، وهذا دليل على أن تمكين المورد البشري يتحقق بشكل جيد من خلال بعد الحوافز المعنوية بالمؤسسة؛

## الخاتمة العامة

- خلصت الدراسة إلى وجود أثر لنظام الحوافز في تمكين المورد البشري داخل مؤسسة موبيليس، إذ بلغت قيمة معامل الإنحدار (0.591) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.551)، وهو ارتباط إيجابي ومرتفع، ومنه فمعاملات (معامل الإنحدار والارتباط) يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن تمكين المورد البشري يتحقق بشكل جيد من خلال محور نظام الحوافز بالمؤسسة؛
- من خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن نظام الحوافز له أثر في تمكين المورد البشري بمؤسسة موبيليس - وكالة تبسة -.

### ثانياً: التوصيات

من خلال الدراسة تم التوصل إلى جملة من التوصيات أبرزها ما يلي:

- إن نجاح نظام الحوافز في المؤسسة يتعلق أساساً بمدى قدرتها على فهم إحتياجات وسلوكيات موظفيها، وتسيير الحوافز ومنحها على أساس العدل والمساواة والشفافية؛
- تنويع وتطوير الحوافز يجعل الموظفين يسعون بكامل جهدهم لتقديم أفضل أداء ومردود لتحصيل كافة ما تقدمه المؤسسة من تحفيز، كالعلاوات والترقيات وغيرها؛
- يجب أن تراعي المؤسسة في نظام الحوافز المادية قيمتها الحقيقية وفقاً للظروف الإقتصادية والإجتماعية في المجتمع، والإبتعاد عن التحيز والمحسوبية عند تحديد مستحقيها؛
- الإهتمام بالمورد البشري ودراسة سلوكياته ومتطلباته، لكي يسهل على المنظمة تطبيق النظم الإقتصادية عليه وتتفاعل معه بسهولة دون مواجهة مقاومة أو رفض للتغيير والتطوير؛
- يجب أن توفر المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية، والحفاظ على عمالها، وتطوير قدراتهم ومهارتهم وتفعيل روح الجماعة بينهم وإشراك الموظفين في إتخاذ القرار؛
- توفير البيئة التنظيمية والثقافية الملائمة لتطبيق إستراتيجية تمكين المورد البشري، ونشر مفهومه وأبعاده.
- تشجيع الإتصال والعمل بروح الفريق، ووضع برامج تدريبية للموظفين مما ينعكس إيجاباً على الأداء؛
- على مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة - الإهتمام أكثر بنظام الحوافز، خاصة ما تعلق بالحوافز المادية وتطويرها ومنحها حسب الكفاءة والجدارة؛
- على مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة - تطوير وإثراء نظام التمكين، من خلال فتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في إتخاذ القرارات، والإستماع لأفكارهم وإقتراحاتهم، وكذا توضيح رؤية وبرنامج الإدارة للموظفين وإحساسهم بروح المسؤولية والإنتماء؛
- تفويض سلطات وصلاحيات أكبر للعاملين خصوصاً وأنهم يملكون مؤهلات التمكين، وهذا ما سينعكس إيجاباً على الوكالة.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

بالنظر إلى محددات الدراسة التي كانت دافعا للتركيز على بعض جوانب الموضوع، في الأخير نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون مواضيع بحوث مستقبلية أو بداية أفكار جديدة تكمل مختلف زوايا هذه الدراسة وهي:

- أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة؛
- دور نظام الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري عند العاملين؛
- نظام الحوافز ودوره في تنمية روح الإلتزام والولاء لدى العاملين؛
- تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية؛
- أثر تمكين المورد البشري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين؛
- أثر التمكين الإداري في تفعيل أداء المورد البشري.

ويبقى موضوع نظام الحوافز وأثره في تمكين المورد البشري يطرح جوانب أخرى يمكن دراستها وإعتادها مستقبلاً.



# قائمة المراجع





قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009.
- 2- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدولاي للنشر، عمان، 2004.
- 3- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، 2003.
- 4- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 5- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 6- طاهر محمود كلاله، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار عالم الثقافة للنشر، عمان، 2008.
- 7- عبد الحميد عبد الفتاح، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، عمان، 2007.
- 8- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، 1981.
- 9- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، بغداد، الطبعة الثانية، 2005.
- 10- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي، دار الكتاب العالمية للنشر، عمان، 2009.
- 11- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 12- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل-، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
- 13- هيثم العافي، الإدارة بالحوافز، دار الكنوز والمعرفة للنشر، عمان، 2008.
- 14- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2004.

- 15- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998.
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، القاهرة، 2007.
- 17- شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر، بيروت، الطبعة الثانية، 2002.
- 18- نوردين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011.
- 19- عمر وصفي عقلي، الإدارة: أصول وأسس و مفاهيم، دار زهران للنشر، عمان، 1997.
- 20- راوية حسن، علي عبد الهادي، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2009.
- 21- سيد محمد جاد، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2009.
- 22- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، دار إيتراك للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
- 23- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 24- إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 25- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 26- جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم للنشر، بيروت، 2008.
- 27- يحيي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الثانية، 2009.

- 28- مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 29- جعفر أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- 30- رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، دار إبيريد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 31- رضا صاحب أبو حمد آل علي، كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، دار وراقة للنشر، عمان، 2002.
- 32- أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005.
- 34- سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 35- أحمد خطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 36- أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل لتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 37- بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 38- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 39- الهواري سيد أحمد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، 2002.
- 40- مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، القاهرة، 1998.

ب- المذكرات والرسائل

- 1- عبد الرزاق نادر حامد أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2010.

- 2- آمال هوام، التحفيز ودوره في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة تبسة، 2011.
- 3- محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، السعودية، 2011.
- 4- صالح العيد محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة.
- 5- مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التسيير والعلوم تجارية، جامعة الجزائر، 2009/2008.
- 6- باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة البويرة، 2014/2013.
- 7- رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 8- كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SC SEG، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، 2008.
- 9- هيثم العطار، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 10- أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2013.
- 11- علي محمد سالي، العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير بجامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة، 2002.
- 12- ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة الماجستير في التنمية البشرية، كلية العلوم الإجتماعية بجامعة وهران، 2016.

ج- المجالات والمقالات والملتقيات

- 1- حمزة صبيحة الدحام، صفات وخصائص نظام الحوافز، مقال بجامعة بابل على الموقع الإلكتروني، كلية ابن حيان للعلوم المصرفية، حرر بتاريخ 2015/03/09.
- 2- عبد الحفيظ مقدم، الثقافة والتسيير، ورقة بحثية ضمن أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 3- فهمي حيدر معالي، دراسة العوامل المؤثرة على إستخدام تمكين العاملين، المجلة العالمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة زايد، الرياض، العدد 2، 2001.
- 4- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، الرياض، الخبر 17-18 أبريل 2005.

د- المواقع والجرائد الإلكترونية

- 1- [www.uobabylon.edu.iq](http://www.uobabylon.edu.iq)
- 2- <https://www.mptic.dz>
- 3- <http://www.joradp.dz/HAR/Index.htm>
- 4- [www.mobilis.dz/ar/apropos.php](http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php)

ثانيا: قائمة الكتب باللغات الأجنبية

- 1- Claude Levy Leboyer, **La Motivation dans l'entreprise, Modèles et Stratégies**, Edition d'organisation, Paris, 2ème ed, 2003.
- 2- Jean Michel Plane, **management des organisations : théories, concepts, cas**, Dunod, Paris, 2003.
- 3- Mohed Altrad, **Ecouter, Harmaoniser, Diriger un certain art du management**, office des publications universitaires, Alger, 1994.
- 4- Nicole Aubert, **Diriger et motive : art et pratique des management**, edition d'organisation, Paris, 2ème ed, 2003.
- 5- Michel Truchan, **Management des Organisatoins**, De Boeck Wesmacl, Bruxelles, 1992.
- 6- Murrell and Meredith, **Empowering Employee**, McGraw-hill, New York, 2000.
- 7- Kenith W Thomas, Betty A Velthouse, **Cognitive Elements Of Empowerment**, OP Cit,1990.

- 8- Adnan M Al Sada, **A Literature Review Of Empowerment With A Suggested Model For Bahrain Defense Force**, Naval Postgraduate School, Monterey, California, 2003.
- 9- Lashley, J Mc Goldrick, **The limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations, Empowerment in Organization**, Nottingham, 1994.
- 10- R.Forrester, **Empowerment Rejuvenating a Patene Idea**, the Academy of managment Executive, London, 2000.



# الملاحق



الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	العنوان	رقم الملحق
أستاذ محاضر - ب -	د- عمر سعيدان	01



الملحق رقم (02): إستمارة الإستمبيان  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

سنة ثانية ماستر

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

عنوان الإستمبيان:

" أثر نظام الحوافز في تمكين المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية "

دراسة حالة مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة -

السادة و السيدات إيطارات و موظفين المؤسسة المحترمين:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، والتي سيتم فيها معالجة موضوع أثر نظام الحوافز في تمكين المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة - ، نرجو من سيادتكم أن تساعدونا على الإجابة عن كل الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف المرجوة، ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة بصراحة تامة.

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

تحت إشراف:

إعداد الطالبين:

د. عمر سعيدان

- علي رحال

- فاتح سعيدان

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

الرقم	المتغيرات	الفئات
1	الجنس	<input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/> ذكر
2	العمر	<input type="checkbox"/> 20 - 30 سنة <input type="checkbox"/> 31 - 40 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 40 سنة
3	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> مستوى جامعي <input type="checkbox"/> دراسات عليا
4	الخبرة المهنية	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 5 - 10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات
5	الوظيفة	<input type="checkbox"/> رئيس مصلحة <input type="checkbox"/> تقني <input type="checkbox"/> عامل بسيط

## المحور الثاني: نظام الحوافز

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

درجة الموافقة					العبارات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>البعد الأول: الحوافز المادية</b>						
					تدفع المؤسسة أجورا معتبرة لموظفيها فيها.	01
					تحافظ المؤسسة على إستقرار موظفيها من خلال دفع علاوات معتبرة سنويا.	02
					تمنح المؤسسة مكافآت مالية نظير التميز في الأداء.	03
					تقديم المؤسسة للمكافآت والمزايا يجعل العمال يحسون بأهميتهم في المؤسسة، ويشكل مناخ وديا للعمل.	04
					تمتلك المؤسسة نظام مكافآت عادل ومنصف لجميع العمال، وفق ضوابط ومحددات معينة.	05
					تحسين المؤسسة للخدمات الإجتماعية يزيد من عواطفى تجاهها ( الإلتناء والولاء).	06
					وجود نظام الحوافز المادية يزيد من إندفاعى للعمل وتقديم أكثر إنتاجية.	07
					وجود نظام حوافز عادل فى المؤسسة يزيد من دافعية الأفراد نحو العمل.	08
					وجود نظام الحوافز المادية يساعد فى رفع مردودية الموظفين.	09
					يؤثر نظام الحوافز المادية إيجابيا فى تحسين نظرة الموظفين تجاه مؤسستهم.	10
<b>البعد الثانى: الحوافز المعنوية</b>						
					تقدم المؤسسة حوافز معنوية لموظفيها فى شكل ترقية، تكريمات، تامين جهود، تدريب ...	11
					ترفع الحوافز معنويات الموظفين وشعورهم برقى	12

					حياتهم المهنية والإجتماعية.	
					يشجع نظام الحوافز المعنوية الموظفين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح.	13
					يتسم نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة بالعدالة والشفافية.	14
					تنتشر المؤسسة أسماء وصور الموظفين المميزين في الأداء في لوحة إعلانات.	15
					تتمن المؤسسة جهود موظفيها في تحقيق أهدافها كل ما أتاحت الفرصة لذلك.	16
					تدرس إدارة المؤسسة إقتراحات موظفيها وإنشغالاتهم وتسعى لإيجاد حل لها.	17
					يسمح الرؤساء للمرؤوسين بالمشاركة في إتخاذ القرارات وتوجيه النصائح.	18
					تعمل المؤسسة على تطوير نظام الحوافز المعنوية وتجديده ليلائم تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.	19
					الحوافز المعنوية تساهم في رفع الأداء والإنتاجية.	20

## المحور الثالث: تمكين المورد البشري

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

درجة الموافقة					العبارات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تعتمد المؤسسة على سياسة تمكين المورد البشري وتعمل على إعطاء الموظف المزيد من الصلاحيات.	21
					يستطيع الموظف التصرف وفق ما تقتضيه الحاجة دون الرجوع إلى رئيسه المباشر إذا وقعت مستجدات جديدة فيما يخص عمله.	22
					تنتهج المؤسسة سياسة عمل الفريق في حل المشكلات وإيجاد الحلول للخروج من الأزمات.	23
					الإنتماء لفريق عمل ذات خبرات عملية طويلة تمكن الموظفين من فهم طبيعة المهمة وتنفيذها.	24
					تترابط الأنشطة في المؤسسة فيما بينها كوحدة متكاملة، أي إرتباط عملي بعمل زميلي في العمل.	25
					تشجع المؤسسة عمالها على تنمية مهاراتهم بعقد دورات تدريبية بشكل مستمر.	26
					تطور المؤسسة أداء عمالها من خلال إنتهاج سياسات تدريبية تعليمية وتطبيقية.	27
					توفر المؤسسة قنوات إتصالية متطورة وفعالة.	28
					تتميز الإتصالات الإدارية بين الموظفين والمستويات الإدارية الأخرى بالإنسيابية والمرونة والسهولة.	29
					تمنح المؤسسة سلطات كافية تمكن الموظفين من أداء مهامهم.	30

الملحق (03): نتائج ال SPSS

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	19	63,3	63,3	63,3
أنثى	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 إلى 30 سنة	8	26,7	26,7	26,7
من 31 إلى 40 سنة	11	36,7	36,7	63,3
أكثر من 40 سنة	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	13	43,3	43,3	43,3
مستوى جامعي	12	40,0	40,0	83,3
دراسات عليا	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	8	26,7	26,7	26,7
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	13	43,3	43,3	70,0
أكثر من 10 سنوات	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عامل بسيط	8	26,7	26,7	26,7
تقني	9	30,0	30,0	56,7
رئيس مصلحة	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## ثانيا: معامل ألفا كرونباخ الإجمالي

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	29	96,7
	Exclus <sup>a</sup>	1	3,3
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	30

## أ- معامل ألفا كرونباخ لمحور نظام الحوافز

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	10

## ب- معامل ألفا كرونباخ لمحور تمكين المورد البشري

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	29	96,7
	Exclus <sup>a</sup>	1	3,3
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	10

## ثالثا: المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان

المحور الأول: نظام الحوافز

البعد الأول: الحوافز المادية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تدفع المؤسسة أجورا جيدة للعمال فيها.	30	3,07	1,112
تقدم المؤسسة علاوات سنوية تدفع العمال للبقاء والاستقرار فيها وتحقق الرضا الوظيفي للعمال.	30	3,87	,681
تمنح المؤسسة مكافآت مالية نظير التميز في الأداء	30	3,13	,973
تقديم المؤسسة للمكافآت والمزايا يجعل العمال يحسون بأهميتهم في المؤسسة، ويشكل مناخ وديا للعمل داخلها.	30	3,67	,758
تمتلك المؤسسة نظام مكافآت عادل ومنصف لجميع العمال، وفق ضوابط ومحددات معينة.	30	3,80	,761
تقديم المؤسسة الخدمات الإجتماعية يزيد من عواطفى تجاهها ( الإلتفاء والولاء).	30	3,73	,785
وجود نظام الحوافز المادية يزيد من إندفاعى للعمل وتقديم أكثر إنتاجية.	30	3,90	,712
تتوفر لدى المؤسسة نظام حوافز واضح وصارم، يسعى العمال لبلوغ مناصب أعلى من خلال تحفيزهم ماليا.	30	3,80	,805
وجود نظام الحوافز المادية يساعد العمال على الرفع من إنتاجيتهم السعى لتحسين أدائهم.	30	3,57	,817
يساهم نظام الحوافز المادية في إعطاء صورة أفضل للمؤسسة.	30	3,57	,898
N valide (listwise)	30		



البعد الثاني: الحوافز المعنوية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تقدم المؤسسة حوافز معنوية لعمالها في شكل ترفقيات، تكريمات، تميمين جهود، تدريب. ...	30	3,17	1,085
ترفع الحوافز معنويات العاملين وشعورهم برقي حياتهم المهنية.	30	3,87	,571
يشجع نظام الحوافز المعنوية العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح.	30	3,93	,450
يتسم نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة بالعدالة والشفافية.	30	3,53	,860
تنشر المؤسسة أسماء وصور الموظفين المميزين في الأداء في لوحة إعلانات.	30	3,40	,932
تتمن المؤسسة جهود عاملها في تحقيق أهدافها كل ما أتاحت الفرصة لذلك.	30	3,60	,621
تستمع المؤسسة لإقتراحات عمالها وإنشغالاتهم وتسعى لإيجاد حل لها.	29	3,72	,528
يسمح الرؤساء للمرؤوسين بالمشاركة في إتخاذ القرارات وتوجيه النصائح.	30	3,30	,915
الحوافز المعنوية تساهم في رفع الأداء والإنتاجية.	30	3,37	,928
تعمل المؤسسة على تطوير نظام الحوافز وتجديده ليلانم تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.	30	3,17	,986
N valide (listwise)	29		

المحور الثاني: تمكين المورد البشري

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تمكن كافية سلطات المؤسسة تمنح مهامهم أداء من العاملين.	30	3,60	,932
تقتضيه ما وفق التصرف العامل يستطيع المباشر رئيسه إلى الرجوع دون الحاجة يخص فيما جديدة مستجدات وقعت إذا عمله.	30	3,47	,973
في الفريق عمل سياسة المؤسسة تنتهج للخروج الحلول وإيجاد المشكلات حل الأزمان من.	30	3,20	,961
عملية خبرات ذات عمل لفريق الإنتماء طبيعة فهم من العمال تمكن طويلة وتنفيذها المهمة.	30	3,87	,629
بينها فيما المؤسسة في الأنشطة تترابط بعمل عملي إرتباط أي متكاملة، كوحدة العمل في زميلي.	30	4,00	,455
تنمية على عمالها المؤسسة تشجع بشكل تدريبية دورات بعقد مهاراتهم مستمر.	30	3,90	,607
خلال من عمالها أداء المؤسسة تطور تعليمية تدريبية سياسات إنتهاج وتطبيقية.	30	3,77	,626
متطورة إتصالية قنوات المؤسسة توفر وفعالة.	30	3,87	,571
الموظفين بين الإدارية الإتصالات تتميز بالإنسيابية الأخرى الإدارية والمستويات والسهولة والمرونة.	30	3,50	,820
تمكين سياسة على المؤسسة تعتمد إعطاء على وتعمل البشري المورد الصلاحيات من المزيد العامل.	30	3,47	,900
N valide (listwise)	30		

## رابعاً: إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
إجمالي_الإستبيان	30	3,5933	,39783
N valide (listwise)	30		

## خامساً: إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
نظام_الحوافز	30	3,5583	,43531
تمكين_المورد_البشري	30	3,6633	,46719
الحوافز_المادية	30	3,6100	,58977
الحوافز_المعنوية	30	3,5067	,53687
N valide (listwise)	30		

## سادساً: إختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	إجمالي_الإستبيان	نظام_الحوافز	تمكين_المورد_البشري ي
N	30	30	30
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,5933	3,5583
	Ecart-type	,39783	,43531
Différences les plus extrêmes	Absolue	,110	,112
	Positive	,110	,087
	Négative	-,080	-,112
Z de Kolmogorov-Smirnov	,600	,611	,718
Signification asymptotique (bilatérale)	,864	,850	,681

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## سابعا: نتائج إختبار الفرضيات

### أ- الفرضية الرئيسية

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	نظام_الحوافز <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante تمكين\_المورد\_البشري

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,551 <sup>a</sup>	,304	,279	,39680	,304	12,201	1	28	,002

a. Valeurs prédites : (constantes), نظام\_الحوافز

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,921	1	1,921	12,201	,002 <sup>b</sup>
1 Résidu	4,409	28	,157		
Total	6,330	29			

a. Variable dépendante : تمكين\_المورد\_البشري

b. Valeurs prédites : (constantes), نظام\_الحوافز

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,559	,607		2,571	,016
1 نظام_الحوافز	,591	,169	,551	3,493	,002

a. Variable dépendante : تمكين\_المورد\_البشري

ب- الفرضيات الفرعية

1- الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الحوافز_المادية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante تمكين\_المورد\_البشري

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,129 <sup>a</sup>	,017	-,018	,47148	,017	,474	1	28	,497

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز\_المادية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,105	1	,105	,474	,497 <sup>b</sup>
1 Résidu	6,224	28	,222		
Total	6,330	29			

a. Variable dépendante : تمكين\_المورد\_البشري

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز\_المادية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,294	,543		6,069	,000
1 الحوافز_المادية	,102	,148	,129	,689	,497

a. Variable dépendante : تمكين\_المورد\_البشري

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الحوافز المعنوية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante تمكين\_المورد\_البشري

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,752 <sup>a</sup>	,565	,549	,31359	,565	36,365	1	28	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز المعنوية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,576	1	3,576	36,365	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	2,754	28	,098		
Total	6,330	29			

a. Variable dépendante : تمكين\_المورد\_البشري

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز المعنوية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,370	,385		3,561	,001
1 الحوافز المعنوية	,654	,108	,752	6,030	,000

a. Variable dépendante : تمكين\_المورد\_البشري

## ثامنا: معامل Anova لمتغيرات البيانات الشخصية

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الجنس	Inter-groupes	2,502	12	,209	,794	,652
	Intra-groupes	4,464	17	,263		
	Total	6,967	29			
العمر	Inter-groupes	6,117	12	,510	,689	,741
	Intra-groupes	12,583	17	,740		
	Total	18,700	29			
المؤهل_العلمي	Inter-groupes	8,033	12	,669	1,453	,234
	Intra-groupes	7,833	17	,461		
	Total	15,867	29			
الخبرة_المهنية	Inter-groupes	6,026	12	,502	,780	,664
	Intra-groupes	10,940	17	,644		
	Total	16,967	29			
الوظيفة	Inter-groupes	9,976	12	,831	1,387	,262
	Intra-groupes	10,190	17	,599		
	Total	20,167	29			

الملحق رقم (04): تقرير التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: ...../ق.ع.ت/ك.ع.إ.ق.ت.ع.ت/ح.ت/2020/2019

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : .....  
مقرها في : .....  
ممثلة من طرف : .....  
الرتبة : .....

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1-.....رجال علي
- 2-.....سعيد بن فاتح
- 3-.....
- 4-.....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989 .

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص:.....مستوى إدارة أعمال

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في مصلحة :.....  
الفترة من : ..... إلى : .....  
18 مارس 2020



المادة الرابعة :

برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تيسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وحياته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتريصين يمكن التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.



## ملخص الدراسة

### ملخص الدراسة

تستهدف الدراسة معرفة أثر نظام الحوافز في تمكين المورد البشري من خلال أبعاده والتمثلة في (الحوافز المادية والحوافز المعنوية)، وقد إستخدمت الدراسة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، بتوزيعها على عينة دراسة متكونة من كل إدارات وموظفي المؤسسة والبالغ عددهم 30 موظفاً، وتم الإعتماد على برنامج SPSS لتحليل البيانات والمعطيات، وقد أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة-.

وتعتبر مؤسسة الإتصالات موبيليس من أهم المؤسسات الرائدة في نظام الحوافز ودوره في تمكين العاملين فيها، إذ أنه تبين من خلال الدراسة التطبيقية أن نظام الحوافز كان له الأثر البالغ في التأثير على العاملين وتمكينهم، فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحوافز المادية والمعنوية وأثرها في تمكين العاملين، وتم من خلال هذه الدراسة إقتراح مجموعة من التوصيات أهمها تصميم نظام حوافز عادل وفعال وتطبيقه خاصة ما تعلق بجانب الحوافز المادية وضرورة تجديدها وتطويرها.

### الكلمات المفتاحية:

نظام الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، تمكين المورد البشري، التمكين الإداري، مؤسسة الإتصالات موبيليس - وكالة تبسة -.

## Abstract

### ABSTRACT

The purpose of the study is to identify the effect of the incentive system in improving human resources in all its aspects (whether material or moral incentives). The study used the questionnaire as a main tool for collecting data and information, distributing it to a study sample made up of all the company's managers and employees; number of which is around 30 employees, the data was then analysed via the SPSS Program. The field study was carried out at Mobilis Telecom "Tebessa Agency".

The Mobilis Telecommunications Company is considered to be one of the most pioneering institutions in the incentive system and its role in motivating its employees, as it was found through the field study conducted that the system incentive had a large effect on workers and their output, the study found a statistically significant relationship at one level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between material and moral incentives, and their effect on worker encouragement, a set of recommendations were proposed through this study, the most important of which is the implementation of a fair and effective incentive system, particularly for material incentives, and the need to renew and develop them.

#### **Keywords:**

Incentive system, Material incentives, Moral incentives, Improvement of human resources, Administrative improvement, Mobilis Telecom "Tebessa Agency".

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ