

**برامج التنمية البشرية
بمطاري أسوان الدولي ومطار الخرطوم الدولي
الباحثة :
ناهد محمود عبدالمولي**

برامج التنمية البشرية بمطاري أسوان الدولي ومطار الخرطوم الدولي

أ/ ناهد محمود عبد المولى

قسم الانثروبولوجيا . كلية البحوث والدراسات الافريقية . جامعة القاهرة

ملخصات البحث :

ملخص اللغة العربية:

تشهد بيئة المؤسسات الاقتصادية فى البلاد الافريقية على غرار باقى المؤسسات الدولية العالمية تغيرات وتحولات وتطورات تقنية متزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة والهيمنة المتعاطمة للنظام العالمى الجديد ، الأمر الذى جعل هذه المؤسسات فى موقف صعب، لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة أثار تلك التغيرات، بل يستلزم منها الموقف العمل على تحسين أدائها إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها، أي يتيح لها القدرة على التنافس على المستوى العالمى لكي تضمن البقاء وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ؛

أسباب اختيار البحث:

- 1- الاهتمام المتزايد لموضوع تنمية الموارد البشرية من طرف الباحثين سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، و ايضا ما تلعبه هذه التنمية للعنصر البشري من دور هام فى تحقيق التنمية الشاملة.
- 2- لم يتم دراسة الموارد البشرية بالمطارات وبالتالي لم يتم العمل على تطوير وتحسين وتحفيز اداء العاملين بها.

مشكلة البحث :

لهذا كان التساؤل الرئيس للبحث " ما هى برامج التنمية البشرية بمطاري أسوان والخرطوم؟ ":

أهمية البحث:

- 1- وتمثل أهمية الدراسة فى أنها الاولى من نوعها التى تتحدث عن برامج التنمية البشرية عملية داخل المطارات المصرية والافريقية حيث إن الدراسات السابقة عن التنمية البشرية لم تتناول المطارات وإنما المؤسسات التعليمية وشركات الادوية.
- 2- مساعدة الادارة والعاملين فى المطارات المصرية والسودانية، للمشاركة والاطلاع على نتائج هذه الدراسة التى ستساعدهم فى التعرف على نقاط القوة والضعف التى تصاحب تطبيق برامج التنمية البشرية.

أهداف البحث:

- 1- التعرف على التنمية البشرية للعاملين و أبعادها.
- 2- التعرف على الجهود المبذولة من وزارة الطيران المدنى فى التنمية البشرية للعاملين
- 3- التعرف على البرامج رعاية العاملين والبرامج التدريبية واستراتيجية التحفيز للعاملين بالمطارات.

- ١- ماهية التنمية البشرية للعاملين وأبعادها ؟
- ٢- جهود وزارة الطيران المدني المصرية فى التنمية البشرية للعاملين؟
- ٣- برامج رعاية العاملين والبرامج التدريبية و استراتيجيات التحفيز الوظيفى للعاملين بالمطارات؟

المنهج المستخدم فى البحث :

المنهج التقييمى - المنهج المقارن - المنهج الوصفى التحليلى

النظرية المستخدمة فى البحث:

تعتمد الباحثة فى دراستها الحالية علي نظرية رؤى العالم^(١):

خاتمة ونتائج البحث:

لعل من أهم النتائج التى لمستها الباحثة مما تم عرضه سابقا من نقاط ومحاور بحثية تدور حول برامج التنمية البشرية بمطارى اسوان الدولى والخرطوم الدولى هو :
-العمل علي توفير خدمات ترفيهية وإسكانية جيدة للعاملين أثناء العمل وبعد الوصول لسن التقاعد على أن تشمل الاسرة .
-ضرورة أن توجد خطة سنوية للبرامج التدريبية بالمطار ويتم مراجعتها وتحديثها سنويا ومن ثم يتم العمل على تقييم أثر البرامج التدريبية بصفة دورية .
-يجب أن تشجع القيادات العاملين علي تحسين مستواهم الوظيفي و أن تدعم إدارة المطار تصعيد العاملين المتميزين إلي المناصب القيادية والعمل علي وجود آليات معلنة بالمطار لتقييم العاملين وايضا الالتزام بالمرونة في النقل الداخلي بين الإدارات بما لا يتعارض مع التخصص واحتياجات العمل.

Abstract in English:

The environment of economic institutions in African countries, like other global international institutions, is witnessing increasing technical changes, transformations and developments due to the impact of intense competition resulting in turn from the phenomenon of globalization and the growing hegemony of the new world order, which made these institutions in a difficult position, with which the normal performance is not sufficient to counter the effects of these Changes. Rather, the situation requires them to work

١ - هندليس. (١٩٨٦). مفهوم النظرة إلى العالم و قيمته في نظرية الأدب، ترجمة عبد السلام بنعبد العالي، بيروت: مؤسسة الأبحاث العربية، ص ١١٩.

to improve their performance to high levels that enable them to outperform their competitors, that is, allow them to compete on the global level in order to ensure survival and achieve the goals for which they were established.

Reasons for choosing to search:

- 1- The increasing interest in the issue of human resources development on the part of researchers, whether at the macro or micro level, and also the important role this development plays for the human component in achieving comprehensive development.
- 2- The human resources in the airports have not been studied, and therefore work has not been done to develop, improve and stimulate the performance of its employees.

problem of the Research :

What are the human development programs at Aswan and Khartoum airports?

Research Importance:

- 1- The importance of the study is that it is the first of its kind to talk about human development programs in operation within Egyptian and African airports, as previous studies on human development did not deal with airports, but educational institutions and pharmaceutical companies.
- 2- Helping airports to develop and improve their performance.
- 3- Helping the administration and workers at Egyptian and Sudanese airports to participate and review the results of this study, which will help them identify the strengths and weaknesses that accompany the application of human development programs.

Research Aims:

- 1- Knowing about human development for workers and its dimensions.
- 2- Learn about the efforts made by the Ministry of Civil Aviation in the human development of workers
- 3- Learn about employee welfare programs, training programs, and motivation strategy for airport workers.

Search questions:

- 1- What is human development for workers and its dimensions?
- 2- The efforts of the Egyptian Ministry of Civil Aviation in the human development of workers?
- 3- Employee welfare programs, training programs, and career incentive strategies for airport workers?

Methodology used in the research:

The Evaluation Approach - The Comparative Approach - The Descriptive Analytical Approach.

The theory used in the research:

The researcher relies in her current study on the theory of worldviews

Conclusion and Research Findings:

Perhaps one of the most important results that the researcher noticed from what was previously presented in terms of research points and axes revolving around human development programs at Aswan International Airports and Khartoum International is:

- Working to provide good entertainment and housing services for workers during work and after reaching retirement age, provided that it includes the family.
- The need for an annual plan for training programs at the airport to be reviewed and updated annually, and then work to evaluate the impact of training programs periodically.
- Leaderships should encourage workers to improve their level of employment and that the airport management support the escalation of distinguished workers to leadership positions and work on the existence of mechanisms announced at the airport to evaluate workers and also commitment to flexibility in internal transport between departments in a manner that does not conflict with specialization and work needs.

أولاً : ماهية التنمية البشرية؟:

تعتبر التنمية البشرية المتكاملة واحدة من العوامل الاجتماعية المؤثرة في تخطيط التنمية القومية إلى جانب عوامل مثل العامل الإنساني الذي يشير إلى الأسلوب الذي يتقهم به الناس حاجاتهم ويتفاعلون مع برامج التنمية وكذلك توفير الحاجات الاجتماعية بما في ذلك الخدمات الأساسية^(١). لذلك التنمية كغاية ووسيلة للمجتمعات والمنظمات تتحقق بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والتنظيمية المتاحة والممكن إتاحتها مستقبلاً.^(٢) لذا فإن البشر هم الثروة الحقيقية وصانعي التقدم في أي مجتمع لذلك كانت تهميتهم وإدارتهم كمورد هام غاية لها طبيعة إستراتيجية في المجتمع الإنساني في مختلف مراحله ، وعندما انتقل الإنسان إلى عصر المنظمات والتطور التكنولوجي الذي نحياه الآن تزايدت أهمية الموارد البشرية وذلك يرجع إلى عدة أسباب يمكن أن نشير إليها كما يلي^(٤):

- إن الموارد البشرية محور فعالية كل نشاط الاستثمار والاستثمار في البشر يحقق اعلي عوائد الاستثمار .
- أن تكلفة الموارد البشرية اغلي عناصر التكلفة خاصة مع ارتفاع مستوى التكنولوجيا المستخدمة ودقة وندرة التخصص.

^١- ديانا كونيروز .(١٩٩٠). مقدمة التخطيط الاجتماعي في العالم الثالث، ترجمة الفاروق زي يونس ، الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم العلمي،ص ٨٢.

^٢- طلعت مصطفى السروجي وآخرون .(٢٠٠١). التنمية الاجتماعية " المثال و الواقع" ، القاهرة: مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي بجامعة حلوان،ص ص ٣-٤ .

^٤ - عماد الدين حسين و حنفي محمود سليمان. (٢٠٠٤). مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : نور الإيمان للطباعة والنشر، ص ١٥١ .

- إن العنصر البشري لا يعمل إلا في ظل إطار تنظيمي وبيئي داعم ومحفز علي الأداء .
ولذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو الاهتمام أولاً وأخيراً بالموارد البشرية فهي
ركيزة العمل والنجاح في المنظمات المختلفة. (٥) ومن هذا المنطلق يحتل العاملون في المنظمات
والمؤسسات الربحية وغير الربحية كموارد بشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم
المعاصر (٦) .

ثانياً : أبعاد التنمية البشرية:

إن تبني مفهوم التنمية البشرية لا يقتصر على تنمية قدرات الموارد البشرية بل يمتد ليشمل تنظيم
الاستفادة من هذه القدرات واستخدامها الأمثل حتى لا تتعرض القدرات البشرية المعدة للإهدار ، ما
يضمن استمرارية التنمية وتواصلها(٧) . كما ترتبط بالتنمية المتكاملة حيث تعترف بكرامة وحرية الإنسان
وتؤكد على كل القدرات والطاقات البدنية والعقلية والوجدانية والاجتماعية والمهارية والإبداعية والتعبيرية
والتي يجب استثمارها(٨)، حيث ان التنمية البشرية للعاملين بالمنظمات ومنها المطارات تمثل إحدى
المقومات الضرورية في صياغة وصقل وتنمية الكفاءات والقدرات البشرية في جوانبها العلمية والفنية
والسلوكية فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات ومبادئ وقيم ونظريات تزيد من طاقته
في العمل وتساهم في زيادة المسالك المتباينة في الأداء الأمثل (٩) . وتنميتها لتعظيم الاستفادة من
العاملين كقوي بشرية لصالح أنفسهم ومنظماتهم. هناك العديد من المناحي التي تهتم بها التنمية البشرية،
في تقاطعاتها وتمفصلاتها؛ غير أنه يمكن تجميعها في أبعاد رئيسة بارزة كالتالي:

١ . البعد البيولوجي والفسولوجي والسيكولوجي والسوسيولوجي:

هذا البعد يتعاطى مع تنمية الإنسان في الجانب البيولوجي؛ حيث يطور طاقاته البدنية والجسمية
والصحية، لأنها مدخله إلى الإنتاج والإبداع والأداء . كما يتعاطى معها في البعد الفسيولوجي؛ حيث
ينمي قدرات الإنسان الأدائية والعقلية والمعرفية والمهارية، ويبقيها في تطور وتجدد مستمرين، يسمحن
بأداء مختلف الوظائف الطبيعية والمكتسبة ..وأما تعاطيه معها في البعد السيكولوجي، فينمي في الإنسان

٥ - علي السلمي. (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ،القاهرة: دار غريب، ص ٤٢ .

٦ - خيربي عزيز. (١٩٨٣). قضايا التنمية والتحديث في الوطن العربي، القاهرة : دار الافاق الجديدة، ص ١٠ .

٧ - طلعت مصطفى السروجي واخرون (٢٠٠٢). التنمية الاجتماعية ،القاهرة : مركز نشر وتوزيع الكتابا لجامعي بجامعة حلوان،ص ٢٥٧ .

٨ - ابو الحسن عبد الموجود ابراهيم.(٢٠٠٣). تقويم دور الجماعات المدرسية في تحقيق التنمية البشرية للطلاب" دراسة ميدانية بمدرسة
الشهيد عبد المنعم رياض الثانوية العامة بقنا" ، بحث منشور في المؤتمر العلمي الرابع عشر ، كلية الخدمة الاجتماعية بالقويس ، جامعة
القاهرة ، المجلد الثاني ، ص ٣٣٩ .

٩ - منصور احمد منصور .(١٩٩٦). قراءات في تنمية المراد البشرية ، الكويت :وكالة المطبوعات ،ص ١٩٤ .

القدرات الروحية والنفسية والخيالية، والابتكارية، والثقة بالنفس، وتقدير الذات، والمواجهة ..والتعاطي معها في البعد السوسولوجي، ينمي في الإنسان القدرات الاجتماعية المختلفة، من تقدير المجتمع، والذات الاجتماعية الفردية والاجتماعية بمواصفات هويتها، ويتأهل بذلك للانخراط في المجتمع..وهذا البعد يهتم بتنمية الفرد لأنه هو اللبنة الأساس في التنمية البشرية المجتمعية، المنتسبة للمجتمع.

٢. البعد الإنتاجي للفرد البشري:

هذا البعد يتعاطى مع تنمية منتج الفرد الإنساني، وذلك عن طريق تداوله في المجتمع استعمالا وتحليلا وتصحيحا وتطويرا عبر جملة من العوامل، التي تتضافر فيما بينها لتؤدي إلى تراكمات متنوعة، يتأسس عليها تطور المنتج. ومن أهم تلك العوامل نجد: السياسة الاقتصادية والمالية، والتنظيم السياسي وهياكله ومنتجات هذا التنظيم من حرية وديمقراطية وحقوق إنسان.. وقوانين وتشريعات مختلفة، وعلاقات اجتماعية وقيم مجتمعية والتركيبات الاجتماعية وطبقاتها المتعددة.

٣. البعد الاستثماري للإنتاج الفردي:

يتشكل الإنتاج المجتمعي من مجموع إنتاجات الفرد البشري داخل المجتمع، وبذلك يكون الإنتاج المجتمعي هو تراكم للإنتاج الفردي، مما يعني أن التنمية البشرية تتعلق في سيرورتها (باستثمار الموارد والمدخلات والأنشطة الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج لتنمية القدرات البشرية عن طريق الاهتمام بتطوير الهياكل والبنى المؤسسية التي تتيح المشاركة والانتفاع بمختلف القدرات لدى كل الناس.

ثالثاً: جهود وزارة الطيران المدني المصرية في التنمية البشرية للعاملين

بدأت مصر خبرتها بالطيران المدني في النصف الأول من القرن العشرين مع بداية تأسيس أول شركة مصرية للطيران (مؤسسة مصر للطيران) وذلك خلال عام ١٩٣٢م بصدور مرسوم إنشاء مصر للطيران في ٧ مايو ١٩٣٢ معلنا مولد أول شركة طيران وطنية مصرية تحت أسم مصر للطيران وقد حدد المرسوم أغراض الشركة في الطيران التجاري والمدنى لحسابها وحساب الغير في مصر والخارج وكذلك أن تقوم بتنظيم التعليم العملى للطيران والملاحة الجوية في مصر لإيجاد عنصر مدرب على أعمال الطيران. بدأ العمل في الشركة بأربعة طائرات وفي أواخر عام ١٩٣٣ توسعت الشركة فاشترت طائرات دى هافيلاند ٨٦ الأكسيرييس ذات الأربعة محركات والستة عشر مقعدا والتي يقودها طياران وموظف لاسلكى، ثم رأت الحكومة المصرية ضرورة إنشاء مطارات خاصة بها خاصة وأن المطارات التي كانت موجودة فى ذلك الوقت خاضعة للإشراف البريطانى ولم يكن موجود بالقاهرة سوى مطار هليوبوليس الذى استخدمه سلاح الجو البريطانى أثناء وبعد الحرب العالمية الأولى وكان محرما على

الطائرات المصرية والأجنبية فيما عدا طائرات الخطوط الجوية الإمبراطورية (الإنجليزية) فأنشأت أول خط جوى لها مارا بمصر ثم العراق ثم باكستان وخط آخر لها مارا بمصر والسودان. بدأ التنفيذ الفعلي فى إنشاء مطار أمانة عام ١٩٣٠ وفى ٢ يونيو ١٩٣٢ تم افتتاح المطار بمناسبة وصول أول سرب من سلاح الطيران المصرى الحربى من انجلترا بطائراتهم إلى مصر.^(١٠) ثم توالى إنشاء المطارات فى مصر كلها ليصبح اجمالى عدد المطارات المصرية تحت مظلة الوزارة هو (٢٥) مطار دولى ومحلى .

وتتعلق وزارة الطيران المدني المصرية من رؤية مؤسسية مفادها " قطاع الطيران المدني متميز عالمياً و نموذجاً يحتذى به فى تفعيل محاور التنمية المستدامة مع تطوير الأداء و تحسين جودة خدمات النقل الجوى و سلامة الطيران بما يضمن تأمين الطائرات و الركاب طبقاً للإتفاقيات و التشريعات الدولية" ، وفى سبيل الوصول لهذه الرؤية فانها تهتم بالعاملين بالمطارات و تنميتهم بشرياً من خلال برامج متعددة موجهة لهم، ايماناً منها أنه لا تتحقق التنمية البشرية إلا بعنصر بشري مكون تكويناً جيداً فى مختلف مناحي شخصيته، وفى مختلف حقول وظيفته ومعيشته وأدواره فى الحياة.^(١١) كما تتبنى وزارة الطيران المدني المصرية سياسة تنظيمية للتنمية البشرية للعاملين تسعى لتمكين العامل بالمطارات من اكتساب و تحقيق حاجاته الأساس، خاصة منها المعرفية و النفسية و السلوكية و الاجتماعية و القيمة، و تمكنه من مجموع الكفايات و القدرات الأدائية المؤهلة له لممارسة و وظيفة معينة فى المجتمع، تعتبر مورد دخله و مجال تحقيق ذاته و طموحاته، و حقل مشاركته فى بناء مجتمعه و تطوره و تقدمه. و بذلك فإن السياسة التنظيمية لتطوير العاملين بالمؤسسات تؤدي إلى تنمية الفرد فى:

(١) **الحقول المعرفية و التطبيقية:** تمكن المؤسسة الفرد من معرفة معطيات مختلف الحقول المعرفية و التطبيقية؛ حيث يقف العامل فيها على النظريات و المفاهيم و الأدوات التى تؤسس صرح العلم فى تلك الحقول، و تطبيقات تلك النظريات و المفاهيم و الأدوات فى واقع تلك الحقول، و نتائجها العملية سواء أكانت نتائج مادية محسوسة أو كانت نتائج معنوية مجردة. و بالتعلم فى تلك الحقول تحصل تنمية القدرات الفردية المعرفية و التطبيقية للمتعلم فى مستويين^(١٢):

^{١٠} - الموقع الرسمي لوزارة الطيران المدني المصرية <http://www.civilaviation.gov.eg/aboutus>

^{١١} - حسين أحمد دخيل السرحان. (٢٠١٩). التنمية البشرية المستدامة و بناء مجتمع المعرفة . بحث منشور فى المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة: المؤسسة العربية للبحث العلمى و التنمية البشرية، العدد الرابع عشر 215 - 235

^{١٢} - سليم طق ، على عبيد . (٢٠١٥). دور الحوافز فى تفعيل الابداع الادارى لدى العاملين فى المؤسسات الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة العربي التبسي بالجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير .

(أ) **المستوى النظري:** وفيه تحصل تنمية معارف المتعلم النظرية؛ مدعمة بترسانة من القيم والسلوكيات، تفتح نتيجة تركيبها لديه وتوظيفها آفاقاً لتطورها نفسها، ولتطور قدراته المعرفية هو ذاته. وبذلك تنمو المعرفة النظرية في شكل حلزوني يتسع إلى الخارج.

(ب) **المستوى التطبيقي:** وفيه يتم تطبيق الجانب النظري، وتحويله إلى منجزات مادية ومعنوية متنوعة، وبالتعاطي مع تطبيقات الإطار النظري عملياً وعلمياً؛ يحصل تطور منتجاته المادية (التكنولوجيا، المنتجات المتنوعة المصنوعة)، بجانب تطور منتجاته المعنوية (قيم، وسلوكيات، معنويات، وروحيات ..)، وبذلك تتطور هذه المنتجات المادية والمعنوية، وتؤدي إلى التطور البشري.

والمطارات التي ليس لها عائد تطبيقي هي مضيعة للوقت، وهدر للطاقات والقدرات؛ وبالتالي يجب إعادة النظر فيها وفي آلياتها وأطروحاتها وسيناريوهاتها. والمطارات التي لا تسعى إلى جودتها في حد ذاتها هي نسف للرأسمال البشري، ونسف لمستقبل البلاد؛ مما يستدعي النقد الذاتي، والتساؤل اليومي حول الأداء اليومي لمنظومة الطيران المدني وخاصة المطارات.

(٢) **الحقول الإنتاجية:** ان المطارات تؤهل الفرد إلى ممارسة الإنتاج داخل إطار الخدمة.. انطلاقاً مما مكنته منه في الجانب النظري والتطبيقي (التدريب والتحفيز)؛ حيث أصبح الآن الإنتاج يعتمد على الطاقة البشرية المدربة والمسلحة بالعلم والمعرفة والخبرة؛ ولم يعد يعتمد فقط على الطاقة الحرارية البشرية الطبيعية فقط. فالعامل المدرب والمكون والمسلح بالخبرة والعلم والمعرفة خير من العامل غير المدرب والمكون أو العامل المتقادم الساكن في مكانه الحرفي..

لذا نرى أن وزارة الطيران المدني بجميع شركاتها تمشي قدماً في تحقيق رسالتها السامية وهي : النهوض بقطاع الطيران المدني مستهدفاً المستويات العالمية من خلال محددات المنافسة في الصناعة (الجودة - السعر - المرونة - الوقت) بما يتواءم مع المتغيرات الداخلية والخارجية لضمان رضا العملاء عن الخدمات المقدمة اليهم تحقيقاً لاهداف خطة قطاع الطيران للتنمية المستدامة في اطار السياسة العامة للدولة، وفي سبيل تحقيق التنمية البشرية للعاملين بالمطارات فإن وزارة الطيران المدني المصرية تحمل علي عاتقها تنفيذ سلسلة من البرامج الموجهة للعاملين بالمطارات والتي يمكن تصنيفها إلي كل من برامج رعاية العاملين بالمطارات ، و البرامج التدريبية للعاملين بالمطارات و استراتيجيات التحفيز الوظيفي للعاملين بالمطارات والتي سنتناولها الباحثة بشئ من التفصيل.

رابعاً: برامج رعاية العاملين بالمطارات:

تهتم المنظمات بتقديم برامج نوعية لرعاية العاملين بها تساعدهم في الاستمرار في اداء وظائفهم ومهام عملهم وبالتالي تحقيق اهداف هذه المنظمة، وتعد هذه البرامج جزء اساس من برامج التنمية

البشرية الموجهة للعاملين بالمنظمة والتي تخطط لها ادارة المنظمة في سعيها لادارة مواردها البشرية وتحقيق التنمية البشرية لهم.^(١٣) من خلال برامج نوعية تستهدف العاملين وتنميتهم بشريا كهدف نهائي ونشير فيما يلي إلي أهم هذه البرامج:

(١) البرامج الصحية لرعاية العاملين: تهتم هذه البرامج بتوفير الرعاية الصحية المجانية للعاملين وربما تمتد لاسرهم وتحقيق الاستفاداة الكاملة بهذا البرنامج، ومن ثم فقد تهتم المطارات بانشاء المستشفيات التابعة لها وعمل اتفاقات مع بعض المستشفيات المتخصصة لرعاية العاملين بها.

(٢) البرامج التعليمية لرعاية العاملين: تهتم هذه البرامج بتوفير فرص التعليم المستمر للعاملين وحصولهم علي درجات علمية ودعم تعليم الابناء لهم واتاحة الحصول علي فرص للمنح التعليمية علي حساب المنظمة.

(٣) البرامج التأمينية لرعاية العاملين: لقد أصبح التأمين الاجتماعي إجبارياً بالنسبة لكلب العاملين في القطاع العام أو الخاص وكذلك بالنسبة لكل الأعمال والمهن الحرة كما أعيد نظام تطبيق قانون المعاشات على موظفي الدولة حيث كان قد ألغى قبل قيام الثورة.

وتطبيقاً لهذا فقد اتجهت الدولة إلى الأخذ بالنظم الحديثة في التأمينات الاجتماعية، وذلك عن طريق إصدار مجموعة من التشريعات ابتداء من أوائل النصف الثاني من القرن العشرين واکتملت بصدور قانون التأمينات الاجتماعية عام ١٩٦٤ وحرصاً من الدولة على مد مظلة التأمينات فقد صدر قانون التأمين الاجتماعي الموحد عام ١٩٧٥ ليحل محل القوانين السابقة في مجال التأمينات الاجتماعية والمعاشات والادخار ويطبق على جميع العاملين بالدولة بما في ذلك القطاع العام والقطاع الخاص وقد عدلت بعض أحكام هذا القانون عام ١٩٧٧، وشملت القوانين الخاصة بتأمينات العاملين والتي تحتوى علي خمسة أنواع من التأمينات هي^(١٤):

التأمين ضد الشيخوخة والعجز والوفاة - التأمين ضد إصابات العمل - التأمين ضد المرض - التأمين ضد البطالة - تأمين الرعاية الاجتماعية لأصحاب المعاشات.

(٤) البرامج الاسكانية لرعاية العاملين: ويقصد بها مجموعة البرامج التي تتبناها المنظمة والجهود والخدمات والبرامج التي تستهدف تهيئة وتوفير الإسكان المناسبة للعاملين فيها وتتضمن هذه الجهود توفير المسكن الصحي المناصب لدخول العاملين، توفير المساكن بأسعار اقتصادية وتمليكها للعاملين، إعطاء قروض من مخصصة للسكن.

¹³ - EUGENE McKenna. (1994). *Business Psychology & Organizational Behavior* , Lawrence Erlbaum Associates Ltd., Publishers, United State of America ,p. 525. -

^{١٤} - أحمد مصطفى خاطر.(٢٠٠٠). الرعاية الاجتماعية " التطور التاريخي- إسهامات الحضارات المختلفة - بحوث في مجالاتها".الإسكندرية: المكتبة الجامعية، ص ص ١٣١-١٣٤.

(٥) البرامج الخاصة بخدمات البنية الأساسية لرعاية العاملين:

ويقصد بها مجموعة الجهود والخدمات والبرامج التي تستهدف تهيئة وتوفير المرافق المختلفة من ماء وكهرباء وصرف صحي للعاملين بجانب توفير وسائل المواصلات والاتصالات المناسبة.

(٦) البرامج الترفيهية لرعاية العاملين:

ويقصد بها مجموعة الجهود والخدمات والبرامج التي تستهدف الترفيه عن العاملين بالمنظمة وأسرهـم وشغل أوقاتهم بما يفيدهم ويفيد مجتمعهم وتشمل هذه الجهود إنشاء الأندية الاجتماعية والثقافية والرياضية الخاصة بالعاملين.

خامساً: البرامج التدريبية للعاملين بالمطارات:

يعد التدريب والبرامج التدريبية احد الوسائل الهامة في تحقيق التنمية البشرية للعاملين بالمنظمات علي اختلاف أنواعها، فالتدريب والتنمية البشرية للعاملين وجهين لعملة واحدة فمن غير تدريب لا يمكن تحقيق أي تنمية بشرية مبتغاة لعاملية في منظمة ما.

والتدريب في اللغة يأتي من: درّب فلان فلانا بالشيء و درّبه على الشيء : عوّده ومزّنه، وفي الاصطلاح التدريب هو نشاط منظم يهدف إلى مساعدة الفرد في أداء مهمة محددة ، وذلك عن طريق التغيير المقصود في معارفه و مهاراته واتجاهاته^(١٥) . وهو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب^(١٦).

وتقصد الباحثة بمفهوم التدريب في هذه الدراسة ما يلي:

- إكساب العاملين مهارات وخبرة في العمل
- تنمية وتطوير المهارات للحد من الأخطاء ويتم ممارسة الرقابة الذاتية على النفس.
- وضع برامج من قبل المؤسسات للعاملين بها تساعدهم على أداء مهامهم بأسلوب عملي سليم يحقق أكبر قدر ممكن من العمل بجهد أقل ، وزمن أقل ، وأقل كلفة ممكنة ورفع عملية الإنتاج .

^{١٥} - معجم المعاني : تعريف التدريب تم الدخول يوم ٢٠١٩/٦/٣ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>

^{١٦} - أهمية التدريب والفرق بينه وبين التعليم تم الدخول على الموقع بتاريخ ٢٠١٩/٥/٢٤

http://www.altanmiya.org/2011/09/blog-post_23.html

ويسعى التدريب كعملية تعلم ووسيلة فعالة تهدف إلى اكتساب المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المنظمة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية^(١٧):

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين .
- تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل .
- مساعدة العاملين في المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة.

- زيادة مهارات وقدرات العاملين وتسلحهم بمقومات تؤهلهم للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى في المنظمة وإتاحة الفرصة أمامهم للإطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطور . هذا وتنوع الأساليب التدريبية التي تستخدمها المنظمات في تدريب العاملين بها ، حيث يقصد بأساليب التدريب الطريقة (الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية، وتنقسم أساليب التدريب إلى ثلاثة أنواع:

أ- أساليب العرض:

- **المحاضرة** : هو أسلوب تدريبي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم....، من قبل المدرب إلى المتدربين ، ويلاحظ على هذا الأسلوب أن المسيطر في الموقف التدريبي هو المدرب فهو يقوم بإرسال المعلومات وشرحها وتوضيحها باستخدام الرموز اللفظية ، وتقتصر مشاركة المتدربين بصفة عامة على الاستماع والإصغاء المركزين.
- أسلوب استخدام التقنيات السمعية والبصرية : إن الأدوات السمعية والبصرية أكثر نفعا من المحاضرات، لكنها أكثر تكلفة وخصوصا في الحالات التالية^(١٨) :
- إذا كان هناك حاجة لتوضيح كيفية تتابع معينة مثل تعلم تركيب أجزاء الكمبيوتر أو تثبيت برامجه، حيث تتمتع بخاصية الإيقاف وإعادة العرض وكذلك الحركة السريعة والبطيئة؛
- عند الرغبة في تقديم أحداث لا يمكن وضعها في شكل حي في المحاضرة؛
- عندما يكون التدريب على نطاق المؤسسة ويكون من المكلف انتقال المتدربين من مكان لآخر .
- أسلوب التدوير الوظيفي : ينتقل الموظف من وظيفة إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام، الغرض من ذلك هو أن يتقن الموظف عددا من الوظائف التي يكمل بعضها بعضا من أجل تكوين صورة شاملة^(١٩).

^{١٧} - عطا الله محمد تيسير، (٢٠١٤). إدارة العملية التدريبية ، ط١، الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع ، ص ٢٦-٢٧

^{١٨} - جاري ديسلر. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر، ص ٢٧٤.

^{١٩} - مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "مدخل استراتيجي"، عمان: عالم الكتب الحديث، للنشر والتوزيع، ص ١٤٤.

- ب- **أساليب المشاركة في التدريب:** المناقشات، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني وهي ما يلي:
- **تمثيل الأدوار:** وفيه يتقمص المتدرب أدوارا معينة، ويعتمد على إجراء مقابلات والتعامل مع المشكلات في الاتصالات التنظيمية ، وهو أسلوب فعال في تنمية الخبرات العملية في العلاقات الإنسانية والقدرة على فهم الناس والآخرين وتعديل الاتجاهات .
 - **المناقشة الموجهة:** أسلوب يدور من خلاله حوار حول موضوع أو مشكلة معينة مختارة من قبل المدرب، ويتناول المجتمعون فيما بينهم المعلومات والآراء والأفكار بصددها . ويعتمد أساسا على مشاركة المتدربين ، وينحصر دور المدرب في تنظيم المناقشة وإعطاء الفرصة لأكثر عدد من المتدربين للتعبير عن آرائهم . ويستخدم هذا الأسلوب مع مجموعة من المتدربين الذين لديهم مستوى متقارب من المعارف والخبرات.
- ج- **أساليب التدريب خارج قاعة التدريب:** كالمشروعات، الزيارات الميدانية / الرحلات وهي ما يلي:
- **الزيارات الميدانية:** وهذا الأسلوب يعطي المتدرب فرصة لمشاهدة المواقف والحقائق كما تقع فعلا ، والتعرف على بعض الممارسات والمشكلات من واقع الحياة بالإضافة إلى إمكانية تطبيق بعض ما شاهده إذا توافرت لهم الظروف المناسبة ، ويفيد في إكساب المتدربين مهارات في مقارنة المشكلات ومناقشتها في الجلسة التدريبية وخارجها.
 - **المشروعات التطبيقية:** وفي هذا الأسلوب يطلب من المتدربين (أفراد أو فرق عمل) القيام بمشروع تطبيقي له علاقة بعملهم . وبعد انجازه يقوم المتدرب أو مقرر فريق العمل باستعراض ما تضمنه المشروع امام المتدربين ومن ثم مناقشته .
 - **دراسة الحالة:** هي عرض وصفي مكثف لموقف أو نموذج واقعي لغرض البحث التربوي أو لفائدة التدريب والتعلم. (٢٠)
- وتدريب العاملين داخل المنظمات يقوم على مجموعة من المبادئ الرئيسية أهمها:
- **دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب:** من الضروري أن تؤمن الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية تدريب العاملين وذلك من خلال دعمها والتزامها بتطبيق إستراتيجية التدريب وبالتالي إصدار التوجيهات بهذا الشأن للجهات المعنية من إدارة مالية ودائرة الموارد البشرية .
 - **الشفافية والوضوح:** يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح ومشاركة كافة المعنيين بالعملية التدريبية، بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع
 - **التناغم مع الأهداف العامة للمنظمة:** يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة بحيث تتبثق وتتناغم السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة ككل.

٢٠ - http://www.altanmiya.org/2011/09/blog-post_23.html أهمية التدريب والفرق بينه وبين التعليم تم الدخول على

- مشاركة كافة العاملين في المنظمة: من الضروري الاستفادة من أفكار المعنيين بالعملية التدريبية في المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية للبرامج التدريبية بهدف الوصول إلى كافة الأهداف المرجوة من التدريب.
- تلبية الاحتياجات التدريبية الفعالة للمنظمة: من الضروري أن يتم التحديد العلمي والدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة من خلال رؤسائهم في العمل وبطاقات تقييم الأداء .
- المرونة : من الضروري أن يسعى القائمين على العملية التدريبية في المنظمة إلى وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة.
- الشمولية : وهو مبدأ هام ورئيسي في التدريب بحيث يشمل التدريب كافة المستويات الإدارية، ونضيف هنا بأن بعض المنظمات لا تعطي أهمية كبيرة لتدريب فئة القادة والمدراء أي فئة الإدارة العليا وذلك لانشغالهم بأعمال الإدارة وتصريف الأعمال في المنظمة، وقد يكون هذا المبرر بعدم وجود وقت كافي لهذه الفئة للتدريب صحيح ولكن من الضروري من أجل الإطلاع على المستجدات الحديثة وآخر ما توصل له العلم في مجال عمل المنظمة .
- الاستمرارية: ويقصد بذلك أن يبدأ التدريب منذ اليوم الأول لعمل الموظف في المنظمة ويستمر معه في كافة مراحل حياته الوظيفية لتطوير أدائه وتزويده بشكل مستمر بالمهارات والمعارف والسلوكيات التي يحتاجها، ويؤكد التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية على تبني موضوع تدريب وتنمية فرق العمل، وذلك بعد أن تحول أسلوب تنفيذ الأعمال في المنظمات إلى فرق عمل مدارة ذاتيا، وبموجب ذلك يقوم هذا التدريب و التنمية بتعليم أعضاء الفريق مهارات تمكنهم من العمل بشكل جماعي، وأهم هذه المهارات^(٢١) :
 - مهارة الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي؛
 - مهارة التفاعل و التعاون وتنسيق العمل مع الآخرين؛
 - مهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل؛
 - مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبني روح المسؤولية؛
 - إثارة روح التحدي وقبول التغيير و التفاعل معه؛
 - مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة؛
 - مهارة التوصل إلى أشياء جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

سادساً: استراتيجيات التحفيز الوظيفي للعاملين بالمطارات:

إن استراتيجيات التحفيز الوظيفي للعاملين بالمطارات تعني الاهتمام بالعاملين وشكرهم على التقدم في إنجاز المهام التي كلفوا بها وتسهيل العقبات التي يمكن أن تواجههم ، وهو استراتيجيات مفيدة لكل المتعاملين مع العنصر البشري فان الإنسان يمكن أن يحيا من غير طعام ولكن لا يمكن أن يحيا من

^{٢١} - موقع منتديات مجموعة الموارد البشرية (<http://www.hrm-group.com/vb/archive/index.php?t-916.html>) تم

الدخول الى الموقع ٢٠١٩/٦/٣

غير ماء أو هواء أو تحفيز وكذلك العاملين في المنظمات المختلفة فإنه يمكن تحفيزهم الي جانب الرواتب والمكافآت المالية ببعض المكافآت المعنوية والاجتماعية. فالتحفيز في اللغة من: حَفَزَ يَحْفِزُ ، تَحْفِيزًا ، فهو مُحَفِّزٌ ، والمفعول مُحَفَّزٌ ، حَفَّزَهُ إِلَى الأَمْرِ : دفعه إليه (٢٢) . وهو تقوية وشحن أحاسيسك ومشاعرك الداخلية التي تدفع إلى تحقيق الأهداف و تسهل عليك القيام بها.

والتحفيز هو المحرك الاساسى الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم، والإجابة على كل ما يطلب منهم (٢٣)، وهو مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكا معينا لتحقيق الهدف المطلوب، أو هو مجموعة من الظروف التي تتوفر فى جو العمل ويشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل، (٢٤) حيث إن المنظمات تبذل أساليب فعالة للمكافآت من أجل إيجاد الدافعية في العمل وكحوافز للأداء الجيد، وذلك عن طريق الانتقاء والتدريب وبحوث الأداء، وأسلوب المكافآت عامل هام لاجتذاب واحتفاظ المنظمة بعمالها وقدراتهم (٢٥) وكل ذلك في سبيل تحقيق التنمية البشرية للعاملين بالمنظمة، (٢٦) عند قيام المنظمات كالمطارات بوضع سياسات لتحفيز العاملين وأنظمة للحوافز للمساهمة في عملية التنمية البشرية التي تستهدفها المنظمة للعاملين بها فإنه يجب أن يتم هذا وفقا لأسس معينة ، فمحفز الحوافز لابد أن يكون مبنياً على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سبباً في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص، وعلى المنظمة وأدائها بشكل عام ويمكن إجمال هذه الأسس في الآتي (٢٧):

- اعتماد الحافز على السلوك: ويعني ذلك أن يأتي الحافز على أثر سلوك محدد، وهذا يتطلب أن يكون في المنظمات سياسات وقواعد للحوافز توضح متى، وكيف يمكن للموظف الحصول على الحافز سواء كان الحافز إيجابياً، أو سلبياً وأن يكون الموظفون على علم بهذه السياسات.
- التوقيت: ويقصد بذلك بأن يأتي الحافز بعد السلوك مباشرة لأنه كلما طالت الفترة بين السلوك والحافز أصبحت العلاقة بينهم علاقة غامضة ومتناقضة.
- حجم الحافز: وهذا يتعلق بصغر أو كبير الحافز، والصغر والكبير مصطلحات نسبية ولكن المقصود بها (أن يكون الجزء من جنس العمل) أي على قدر العمل ويمكن أن يصبح الحافز بدون فائدة إذا

٢٢ - قاموس اللغة العربية المعاصر : معنى تحفيز : تم الدخول الى الموقع ٢٠١٩/٦/٣ https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8

٢٣ - إيمان عبد الرحمن. (٢٠٠٥). المرجع المختصر فى الإدارة ، حلب: شعاع للنشر والعلوم ، ص ١٩٤

٢٤ - على ربابية. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الادارية ، ط١، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، ص ٧٨

٢٥ - Henry L. Tosi and others. (1990). Managing Organizational Behavior, 2th. Harper Collins Publishers, United State of America .p.642.

٢٦ - امتثال محمد وآخرون (٢٠٠٢ م) ، مبادئ الإحصاء ، جامعة الإسكندرية ، مطابع كلية التجارة ، الاسكندرية ص ١٦ .

٢٧ - أسامة النجار، الادارة العامة ، المكتبة المصورة قسم الادارة والاقتصاد ص ١٢٦

https://almerja.net/reading.php?idm=46610 تم الدخول على الموقع بتاريخ ٢٠١٩/١٠/١٩

لم يعرف الموظف من خلال سياسة وقواعد الحوافز بالمنظمة ما يجب عليه القيام به للحصول على الحافز من نوع معين وكيفية معينة.

- نوع الحافز: للحوافز أنواع كثيرة منها الحوافز المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية والداخلية والخارجية والمهم هنا هو أن يتعرف المديرون على الحوافز الأكثر تأثيراً على الموظف الذي يرغب في تحفيزه.

- الثبات: وهو المساواة في تطبيق الحافز فإذا عمل موظف عملاً جيداً وحصل على مكافأة نظير ذلك العمل فإنه من الطبيعي أن يحصل أي موظف على نفس المكافأة إذا عمل نفس عمل الموظف السابق (العدل أساس الحكم) .

المعوقات التي تواجه التنمية البشرية للعاملين بمطار أسوان/ الخرطوم.

وتلاحظ للباحثة ان هناك بعض المعوقات التي تواجه التنمية البشرية في المطارات وأهمها:

- ١- الاعتماد علي الأساليب التقليدية في التنمية البشرية للعاملين بمطار اسوان الدولي جاءت بمتوسط حسابي (٣.٧٣)، وبمطار الخرطوم الدولي بمتوسط حسابي (٢.٦٧).
- ٢- جاء ازدحام يوم العمل وقلة وجود فترات للتنمية البشرية وبرامجها بمطار اسوان الدولي بمتوسط حسابي (٣.٧٢)، وبمطار الخرطوم الدولي بمتوسط حسابي (٢.٨٢).
- ٣- ضعف وجود أهداف واضحة لعملية التنمية البشرية للعاملين بمتوسط حسابي (٣.٥٢) بمطار اسوان الدولي، وبمتوسط حسابي (٢.٩٢) وبمطار الخرطوم الدولي.
- وأخيراً تأتي الثقافة المؤسسية غير الداعمة لعملية التنمية البشرية للعاملين لمطار أسوان الدولي بمتوسط حسابي (٣.١٢) ، وفي مطار الخرطوم الدولي بمتوسط حسابي (٣.١٧).
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام للمعوقات التي تواجه التنمية البشرية للعاملين كما يحددها العاملون بمطار أسوان، بلغ (٣.٥٧) وهو معدل مرتفع. أما نتائج المتوسط العام للمعوقات التي تواجه التنمية البشرية للعاملين كما يحددها العاملون بمطار الخرطوم، بلغ (٣) وهو معدل متوسط.

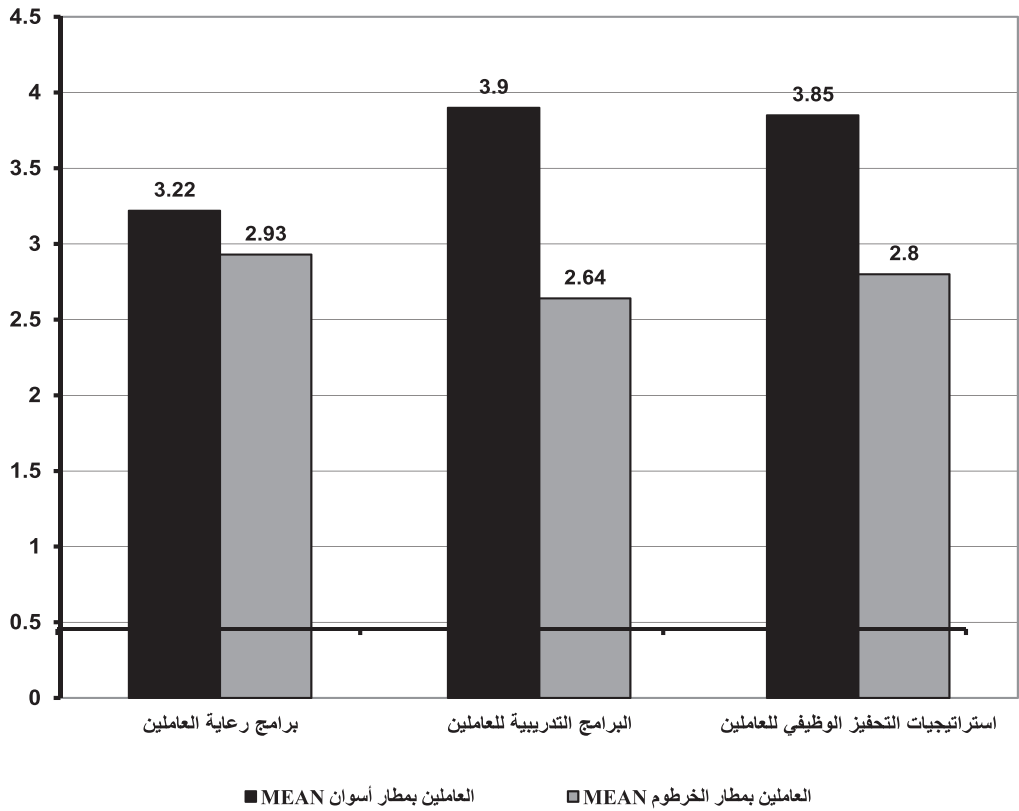
ويتضح لنا من خلال الاستبيان استراتيجيات التحفيز الوظيفي للعاملين بمطار أسوان/ الخرطوم.

- ١- يتبع المطار استراتيجية التحفيز المالي للعاملين بمطار أسوان الدولي بمتوسط حسابي (٤.٠٧) وهو معدل مرتفع بينما مطار الخرطوم الدولي بمتوسط حسابي (٢.٤٨) وهو معدل متوسط.
- ٢- تقدم إدارة المطار التشجيع للعاملين الشباب الطموحين بمطار أسوان الدولي بمتوسط حسابي (٣.٩٨) معدل مرتفع ، بينما مطار الخرطوم بمتوسط حسابي (٢.٩٢) معدل متوسط.

٣- يتم الاعلان عن العاملين المتميزين و تكريمهم بمطار أسوان الدولي بمتوسط حسابي (٤.٠٢) معدل مرتفع ، بينما مطار الخرطوم الدولي بمتوسط حسابي (٣.٢٢) معدل متوسط.

٤- هناك مرونة في النقل الداخلي بين الإدارات بما لا يتعارض مع التخصص واحتياجات العمل بمطار أسوان الدولي بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وهو معدل مرتفع، هناك مرونة في النقل الداخلي بين الإدارات بما لا يتعارض مع التخصص واحتياجات العمل بمطار الخرطوم الدولي بمتوسط حسابي (٣.٠٣) وهو معدل متوسط.

- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لاستراتيجيات التحفيز الوظيفي للعاملين كما يحددها العاملون بمطار أسوان، بلغ (٣.٨٥) وهو معدل مرتفع.



- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لاستراتيجيات التحفيز الوظيفي للعاملين كما يحددها العاملون بمطار الخرطوم، بلغ (٢.٨) وهو معدل متوسط.

الخاتمة

يعتبر التدريب والحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونهم لا يمكن لأي مؤسسة أن

تقوم بتحقيق كامل أهدافها؛ فتدريب العاملين يرفع من كفاءه العاملين وتوفير فرص تدريب جيدة لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها. والحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي بجانب ذلك توفر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله. لذلك لابد من وجود آلية عمل ونظام محدد لتحقيق أهداف المؤسسة. (٢٨)

المراجع

١. برنامج الأمم المتحدة، تقرير التنمية البشرية، ١٩٩٠ : يصدره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (www.un.org/ar/millenniumgoals/pdf/HDR_20072008_AR_complete.pdf(UNDP)
٢. أحمد مصطفى خاطر. (٢٠٠٠). الرعاية الاجتماعية " التطور التاريخي - إسهامات الحضارات المختلفة - بحوث في مجالاتها"، الإسكندرية: المكتبة الجامعية، ص ص ١٣١-١٣٤.
٣. ابو الحسن عبد الموجود ابراهيم. (٢٠٠٣). تقويم دور الجماعات المدرسية في تحقيق التنمية البشرية للطلاب" دراسة ميدانية بمدرسة الشهيد عبد المنعم رياض الثانوية العامة بقنا" ، بحث منشور في المؤتمر العلمي الرابع عشر ، كلية الخدمة الاجتماعية بالفيوم ، جامعة القاهرة ، المجلد الثاني ، ص ٣٣٩.
٤. أسامة النجار ، الإدارة العامة ، المكتبة المصورة قسم الإدارة والاقتصاد <https://almerja.net/reading.php?idm=46610>
٥. أهمية التدريب والفرق بينه وبين التعليم- http://www.altanmiya.org/2011/09/blog-post_23.html
٦. اهداف التدريب وأهميته Arab British Academy for Higher Education
٧. اهدف التدريب وأهميته Arab British Academy for Higher Education
٨. إدارة الموارد البشرية > الدافعية والتحفيز وحوافز الموظفين < <https://hrdiscussion.com>
٩. التحفيز والرضا الوظيفي-المنتدى العربي لإدارة الموارد، إدارة الموارد البشرية، الدافعية والتحفيز وحوافز الموظفين، <https://hrdiscussion.com> .
١٠. الموقع الرسمي لوزارة الطيران المدني المصرية <http://www.civilaviation.gov.eg/aboutus>
١١. بيتر دراكر، الإدارة، الجزء الثاني: المدير، ترجمة: محمد عبد الكريم، القاهرة، الدار الدولية للنشر و التوزيع، ١٩٩٥.

١٢. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم ، ادارة الموارد البشرية ، شبكة جامعة بابل ، نظام التعليم الالكتروني
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=69987>
١٣. جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض ، 2003
١٤. حسن ، امتثال محمد وآخرون (٢٠٠٢م) ، مبادئ الإحصاء ، جامعة الإسكندرية ، مطابع كلية التجارة ، الاسكندرية .
١٥. حمداوى وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر ، لجامعة قالمه ، ٢٠٠٩
١٦. ديانا كونيرز . (١٩٩٠). مقدمة التخطيط الاجتماعي في العالم الثالث، ترجمة الفاروق زي يونس ، الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم العلمي.
١٧. ربابعة ، على ، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الادارية ، ط١، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣.
١٨. حسين أحمد دخيل السرحان، التنمية البشرية المستدامة وبناء مجتمع المعرفة، جامعه اهل البيت، مجلة أهل البيت عليهم السلام العدد ١٦ العراق <https://abu.edu.iq/about>
١٩. خيرى عزيز . (١٩٨٣). قضايا التنمية والتحديث في الوطن العربي، القاهرة : دار الافاق الجديدة.
٢٠. عبد الحميد عبد الفتاح المغربى ،الاتجاهات الحديثة فى دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية (دون بلد النشر) ٢٠٠٧
٢١. علي السلمي . (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، القاهرة: دار غريب،.
٢٢. عبد الرحمن، إيمان: (٢٠٠٥) المرجع المختصر فى الادارة ، شعاع للنشر والعلوم ط١، حلب.
٢٣. عطا الله محمد تيسير : الشرعة، إدارة العملية التدريبية ، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الاردن ٢٠١٤
٢٤. عماد الدين حسين و حنفي محمود سليمان. (٢٠٠٤). مفاهيم أساسية فى إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : نور الإيمان للطباعة والنشر .
٢٥. سليم طق ، على عبيد ، دور الحوافز فى تفعيل الابدع الادارى لدى العاملين فى المؤسسات الصناعية الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي رسالة ماجستير غير منشورة ٢٠١٥-٢٠١٦ > www.univ-tebessa.dz/fichiers > [masters > commerc](http://www.univ-tebessa.dz/fichiers)
٢٦. قاموس اللغة العربية المعاصر: معنى تحفيز D8/ar-ar/% معنى <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8>
٢٧. ماهيه الحوافز وأهدافها - المنتدى العربى لادارة الموارد البشرية ، <https://hrdiscussion.com/hr18130.html> تم الدخول على الموقع ١٩/١٠/٢٠١٩
٢٨. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث، للنشر والتوزيع، عمان، ط2006 .
٢٩. موقع منتديات مجموعة الموارد البشرية- <http://www.hrm-group.com/vb/archive/index.php?t=916.html>

٣٠. طلعت مصطفى السروجي وآخرون. (٢٠٠١). التنمية الاجتماعية " المثل و الواقع "، القاهرة
:مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي بجامعة حلوان.

٣١. منصور احمد منصور. (١٩٩٦). قراءات في تنمية المارد البشرية ، الكويت :وكالة المطبوعات
٣٢. هندليس. (١٩٨٦). مفهوم النظرة إلى العالم و قيمته في نظرية الأدب، ترجمة عبد السلام بنعبد العالي،
بيروت: مؤسسة الأبحاث العربية، .

33. Guralnik, D. B. (1982). Webster's new world dictionary, Webster's New World-
Henry L.

34. Tosi and others. (1990). Managing Organizational Behavior, 2th. Harper Collins
Publishers, United State of America.

35. EUGENE McKenna. (1994). Business Psychology & Organizational Behavior ,
Lawrence Erlbaum Associates Ltd., Publishers, United State of America ,p. 525.