



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

أثر الحوافز على الكفاءات البشرية

دراسة حالة "مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي"

من إشراف الأستاذ:

عزي خليفة

إعداد الطالبات:

بلعربي هالة

بن دبكة حنين

نصرات إيمان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بالي حمزة	محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	رئيسا
عزي خليفة	محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	مشرفا
بن عيسى ريم	محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	مناقشا
مسعودي زكرياء	محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	مساعد

السنة الجامعية: 2021/2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

أثر الحوافز على الكفاءات البشرية

دراسة حالة "مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي"

من إشراف الأستاذ:

عزي خليفة

إعداد الطالبات:

بلعربي هالة

بن دبكة حنين

نصرات إيمان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بالي حمزة	محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	رئيسا
عزي خليفة	محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	مشرفا
بن عيسى ريم	محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	مناقشا
مسعودي زكرياء	محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	مساعد

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة البقرة

بسم الله الرحمن الرحيم

بدأنا من أكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من
الصعوبات وهانحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام
وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.
إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق
إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
إلى النبيوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتنا بخيوط منسوجة من
قلبها إلى الوالدة العزيزة.
إلى من سعى و شقي لننعم بالراحة والهناء الذي لم يخل بشئ من أجل دفعنا في
طريق النجاح الذي علمنا أن نرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى الوالد العزيز .
إلى من حبهم يجري في عروقنا ويلهج بذكراهم فؤادنا إلى إخواننا وأخواتنا.
إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدا
بيد إلى صديقاتنا وزميلاتنا.
إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأحلى
عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا
سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

هالة حنين إيمان

شكرًا وعرفانًا

في هذا المقام لا يسعني إلا أن أحمد الله عز وجل على نعمه التي

أسبغها علينا، الظاهرة منها والباطنة حمدا كثيرا طيبا يليق بجلاله.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل "عزي خليفة" الذي نلنا شرف تأطيره لهذه

المذكرة الذي لم يدخر جهدا لمساعدتنا في إنجاز هذا العمل وعلى المجهود الذي بذله معنا من خلال

متابعته للعمل بنصائحه القيمة، وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وخاصة

الأستاذ "مسعودي زكرياء" و"الأستاذة العابد رشيدة". وكل أساتذة جامعة الشهيد حم لخضر

بالوادي.

كما لا يفوتنا أن نشكر الأساتذة المحكمين الذين حكموا الاستبيان الخاص بدراستنا، كما لا

ننسى تقديم جزيل الشكر للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي الذين قدموا

لنا يد المساعدة والإجابة على استمارات الاستبيان المقدمة لهم.

وفي الأخير نشكر كل من قدم يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد راجين من المولى عز وجل

أن يجازيهم خير جزاء إن شاء الله.



ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على مستويات الكفاءات البشرية من خلال دراسة تطبيقية لاستقصاء آراء عينة من العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي، وقد اعتمدت دراستنا على أسلوب المسح الاجتماعي بغية جمع البيانات والوصول إلى النتائج المرجوة.

وقد صممت استبيان لأجل الإلمام بمختلف المعلومات من عينة الدراسة، وبلغ العدد الإجمالي للاستبيانات القابلة للتحليل (37) استبيان من أصل (40) استبيان، حيث تم إخضاع هذه الأخيرة للمعالجة وفق ما يتوافق وأهداف البحث، وقد كان الهدف الأسمى في هذه الدراسة هو تعرف على أثر الحوافز في تحسين مستويات الكفاءات البشرية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك أثر للحوافز في تحسين مستويات الكفاءات البشرية من قبل العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي، كما أظهرت الدراسة كذلك أن المؤسسة بتحفيز العمال ماديا و معنويا، لهذا يجب على المؤسسة الرفع في تطبيق الحوافز المادية و المعنوية من أجل الزيادة في درجة تحسين مستويات الكفاءات البشرية.

كلمات مفتاحية: الحوافز - الدافع - الكفاءة - الكفاءات البشرية.

Abstract:

Le but de notre étude c'est de connaître les effets des encouragements au niveau des capacités humaine a partir d'un ressenssement pratique des avais des travailleurs de la souete sonelgaze d eloued.

Notre étude est basée sur une enquête sociologique dans le but d'avoir des renseignement pour arriver aux résultats désires.

La but de ce ressenssement c'est d'avoir plusieurs types de renseignements de cette étude. On a atteint (37) de (40) ressenssement dont on applique ces derniers à des systématiques qui contribue aux buts de cette étude.

Cette dernière c'est de connaître les effets des encouragement dans l'amélioration des niveaux des capacités sonelgaz a eloued).

Cette étude nous a montre qu'il ya'un effet des encouragements dans l'amelioration psychiques et économique des capacités humaines.

En conclusion il faut que les soutes augmentent les applications des encouragements psychiques et économiques dans le but d'augmenter le degré des moyens de capacités humaines.

Mots clés: les effet – les encouragement –le soutien –capacité humaine.



قائمة المحتويات



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	شكر وعرفان
	الملخص
I	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
VII	قائمة الاختصارات
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار العام للحوافز
3	المطلب الأول: مفهوم الحوافز ونظرياته
12	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز ومبادئه
14	المطلب الثالث: متطلبات وأنواع الحوافز وأسس منحه
21	المطلب الرابع: مشكلات التحفيز وشروط نجاحه
24	المبحث الثاني: مدخل عام حول الكفاءة البشرية وإستراتيجيات تحفيز الكفاءات
24	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية
30	المطلب الثاني: أهمية الكفاءات البشرية ومصادرها
36	المطلب الثالث: مستويات الكفاءات البشرية وأبعادها
40	المطلب الرابع: إستراتيجيات تحفيز الكفاءات
45	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي

48	المطلب الأول: تقديم عام حول المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
49	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز بالوادي
50	المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي
52	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي
56	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
56	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة
58	المطلب الثاني: اختبار توزيع بيانات العينة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
60	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان
61	المطلب الرابع: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
63	المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات
63	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
68	المطلب الثاني: عرض تحليل عبارات محاور الدراسة.
72	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
78	خلاصة الفصل
80	الخاتمة
84	قائمة المصادر والمراجع
96	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	يبيّن كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة	1
57	توزيع درجات مقياس ليكارت الثلاثي	2
58	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	3
58	يبيّن نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة	4
60	يوضح قيم (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة	5
61	يوضح الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول	6
62	يوضح الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	7
63	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	8
64	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	9
65	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	10
66	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	11
67	يبيّن توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	12
68	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول	13
71	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	14
73	يبيّن ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية	15
74	يبيّن ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	16
76	يبيّن ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	17

قائمة الأشكال البيانية:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	الحاجات الإنسانية	1
20	أنواع الحوافز	2
25	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	3
37	مستويات الكفاءات	4
40	أبعاد الكفاءات	5
55	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز الوادي	6
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالاعتماد على الدائرة النسبية	7
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن اعتمادا على الدائرة النسبية	8
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي اعتمادا على الدائرة النسبية	9
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية اعتمادا على الدائرة النسبية	10
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي اعتمادا على الدائرة النسبية	11

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	استمارة الاستبيان
2	قائمة محكمين الاستبيان
3	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة
4	نتائج توزيع البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
5	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة
6	نتائج الفرضية الرئيسية
7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
8	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
9	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة
10	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة
11	نتائج الاتساق الداخلي لعينة الدراسة

قائمة الاختصارات:

الاختصارات والرموز	الدلالة
Spss	Statistical Package Social sciences



مقدمة



إن لكل بناء ركائز أساسية، والعنصر البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليه منظمات الأعمال، إذ يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهاراته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يدارسها. ونظراً لكون بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة تتميز بالديناميكية وسرعة التغيرات، الأمر الذي فرض عليها إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية؛ حيث استدعى هذا التطوير القيام ببعض النشاطات كال تدريب والتعليم، واستقطاب كفاءات جديدة، بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

كما أن المورد البشري هو العنصر الرئيسي والمحوري في المنظمات، والذي بدوره تفقد الموارد الأخرى قيمتها تماماً. فالحصول على المورد البشري وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطاً ضرورياً لكي تستطيع المنظمة الوصول لغايتها.

وتعد الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، لتحفيز هذه الموارد البشري، تسعى المؤسسات إلى تقديم مختلف الحوافز الإيجابية والسلبية المتمثلة في مختلف المؤثرات والمغريات الخارجية، التي تشجع الأفراد على زيادة أدائه.

كما إن درجة الاهتمام كل عامل لعمله تختلف من فرد لآخر، وحتى وإن تمتع هؤلاء العمال بنفس الكفاءة في القيام بالأعباء الموكلة إليهم، أي بنفس القدرات وذلك تبعاً للعديد من العوامل النفسية التي تحدد بدورها الرغبة في العمل والتفاني فيه في تحقيق أهداف المنظمة، إلا أن آليات التحفيز بشقيه المادي والمعنوي قادرة على تفجير الطاقات الكامنة لدى كفاءات البشرية.

• الإشكالية الرئيسية:

كيف تؤثر الحوافز على مستويات الكفاءات البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي؟.



• الأسئلة الفرعية:

- 1- ما المقصود بالحوافز؟ وما هي أهم أنواعها؟.
 - 2- ما المقصود بالكفاءات البشرية؟ وما هي أهم إستراتيجيات تحفيز الكفاءات؟.
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين مستويات الكفاءات البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

• الفرضيات:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين مستويات الكفاءات البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.
- وتنقسم بدورها إلى فرضيات فرعية نعرضها كالتالي:
- H 01 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية في تحسين مستويات الكفاءات البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
- H 02 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية في تحسين مستويات الكفاءات البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

• أهمية الدراسة:

- يعتبر موضوع التحفيز من أهم المواضيع في المنظمات الحديثة حيث يكتسي أهمية كبيرة كونه عاملا مهما في تحديد مستوى الكفاءات البشرية في العمل، وتحديد اتجاه الكفاءات الذي يتوافق مع تحقيق الأهداف والرقي للمنظمة.
- التحفيز وسيلة لرفع مستوى الكفاءات البشرية وهذا ما يحقق العمل الناجح وتعظيم المهارات والقدرات، وتقليل من مشاكل الأعمال التي تعاني منها المنظمة.

• أهداف الدراسة: يسعى الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- محاولة تحديد مفهوم دقيق وواضح لكل من الحوافز والكفاءات البشرية.
- معرفة العلاقة بين الحوافز والكفاءات البشرية.
- التعرف على نظام الحوافز المطبق في مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.
- محاولة إبراز أثر نظام الحوافز على الكفاءات في مؤسسة.

• أسباب اختيار الدراسة: يرجع اختيارنا لهذه الدراسة للأسباب التالية:

أ- أسباب ذاتية: تتمثل فيما يلي:

- رغبة الباحثات البحث في مجال الموارد البشرية.
- تخصصنا الذي ندرس فيه له علاقة وطيدة بالموضوع.

ب - أسباب موضوعية: تتمثل في

- الرغبة في معرفة مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بتحفيز عمالها.
- معرفة أثر الحوافز ودورها في رفع مستوى الكفاءات البشرية.

• المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، فقد فرضت علينا طبيعة الموضوع التعامل باستخدام عدة مناهج بطريقة متكاملة ومتناسقة، ولهذا اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يتمثل في تقديم تعاريف، مميزات، وأنواع لكل من الحوافز والكفاءات البشرية، وبالنسبة للجانب التطبيقي فقد تضمن أسلوب المسح الاجتماعي من خلال تحليل الإحصائيات المقدمة واستنتاج العديد من النتائج بخصوص موضوع الدراسة.

• الدراسات السابقة:

من خلال عمليات البحث التي قمنا بها بصدد جمع المعلومات حول بحثنا وضعنا عرض موجز حول أهم البحوث التي تمت بالصلة لموضوعنا هي كالآتي:

أولاً: دراسة عاشورة حورية، سياسة الحوافز وتحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة، مذكرة ماستر، 2015-2016.

تناولت دارستنا لسياسة الحوافز وتحسين أداء الموارد البشري في مديرية التجارة بالمسيلة، تبين بأنه هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية فكلاهما ذات تأثير على مستوى أداء الأفراد العاملين، فالحوافز تختلف شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها.

- الحوافز تعتبر باعنا محركا للطاقات ورغبات العامل عن العمل.
 - هناك عدة أنواع للحوافز منها المادية والمعنوية، السلبية والإيجابية.
 - إن الحوافز تساهم في دخل العامل وفي رفع معنوياته.
 - أن الحوافز تلعب دورا هاما في حفز العاملين على العمل ولتحسين أدائهم وإنتاجاتهم.
- ثانياً:** دراسة نورة محبوب، أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة سيقنكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت، مذكرة ماستر، 2015.

تناولت هذه الدراسة البحث في مدى تأثير نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد قامت الباحثة بالدراسة الميدانية على مؤسسة سيقنكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرت ولاية ورقلة، خلال شهري أفريل وماي 2015، وذلك بهدف دراسة نظام الحوافز وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، وقد شملت العينة على 30 عامل، من أهم نتائج المتوصل إليها هي:

- وجود أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

- نقص اهتمام المؤسسة في عملية تسيير مواردها البشرية على الخبرة بشكل كبير أكبر من اعتمادها على مسيرين.

ثالثا: خلفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي (دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي)، مذكرة ماستر، 2016-2017.

تهدف الدراسة إلى معرفة دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك توضيح العلاقة بين المتغيرين حيث تكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة الاستبيان، تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة (اعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS) ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها:

- يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية على تميز أدائها، وهذا من خلال تبنيها سياسة تنمية كفاءاتها.
- أصبحت تنمية الكفاءات في الوقت الراهن ضرورة حتمية، وذلك لمواكبة التطورات من جهة، ولمواجهة التغيرات المتسارعة من جهة أخرى.
- أن الأداء المتميز أصبح مطلب المستفيدين من الخدمة في مؤسسات التعليم العالي، خاصة بعد زيادة الوعي بأهمية ضرورة التحسين المستمر لمجال التعليم.

ربعا: سلامة أمينة، إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية (دراسة حالة في مؤسسات العمومية الجزائرية بولاية سيدي بلعباس)، مذكرة ماستر، 2014-2015.

تناولت هذه الدراسة التعرف على كيفية تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية لعمالها، وهل هناك فعلا اهتمام بموضوع الكفاءات البشرية تكون قادرة على الإبداع وتحقيق الأهداف المسطرة وزيادة فعالية المؤسسات، حيث تم تكوين إطار نظري من حيث المفاهيم، كيفية تطبيق وتسيير وإنتاج الكفاءات في مؤسسة، ودراسة ميدانية على مستوى مؤسسات العمومية تم تصميم استبيان وتوزيعه على كفاءات في مؤسسات العمومية، وتحليله باستخدام برنامج ال SPSS، حيث تم توصل إلى النتائج التالية:

- التوظيف يتم وفق اعتبارات إلى حد ما على أساس الكفاءة.
- تقوم المؤسسات العمومية بتطبيق عمليات تكوينية من أجل تنمية مواردها البشرية، ولكن هناك نقص في جودة برامج التكوين، وعدد الدورات التكوينية التي يستفيد منها العمال.
- اغلب العمال في المؤسسات العمومية غير راضين عن الأجر الممنوح لهم.
- تقوم المؤسسات العمومية بتقييم عمالها وهذه التقييمات متنوعة ووقت إجرائها مختلف من مؤسسة إلى أخرى فمنها من يكون كل شهرين ومنها سنوي.

الخامسة: دراسة خدري توفيق، تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الكفاءات، دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة، باتنة، مذكرة ماجستير، 2018-2019.

تهدف الدراسة إلى تعرف على الحوافز المادية ومعنوية وأثرها على أداء الكفاءات البشرية في شركة الاسمنت عين توتة، باتنة، وهو عبارة عن إسقاط للجانب النظري لبحثنا من خلال دراسة ميدانية. حيث تم توزيع استبيان على إطارات الشركة محل الدراسة . بعدها قمنا بدراسة بدرجة الرضا عن منظومة الحوافز المادية بالشركة من خلال ثلاث متغيرات فرعية (الأجور، المزايا، وخدمات، الترقية) إضافة لمعرفة مستوى اداء الكفاءات بالشركة.

كما كانت نتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

- يوجد مستوى مقبول من التحفيز المادي في الشركة من وجهة نظر اطاراتها.
- يوجد مستوى مرتفع في الأداء في الشركة من وجهة نظر اطاراتها.
- يؤثر محور التحفيز المادي على الأداء المهاري.
- يؤثر بعد المستويات والخدمات على كل الأداء ككل وابعاده (الأداء المعرفي، الأداء السلوكي، الأداء المهاري) كل على محتوى.
- هناك علاقة عكسية ذات تأثير ضعيف بين الأجر والأداء تقود للتأثير السلبي والاجر على الحوافز الذاتي.

• **حدود الدراسة:** من أجل استكمال الدراسة قمنا بتحديد الحدود التالية:

- **الحدود الزمانية:** إذ يقتصر مجال البحث في الفترة الممتدة من تاريخ تسليم الإستبانات للمؤسسة محل الدراسة إلى غاية تسليمها (من شهر مارس إلى غاية شهر جوان) من سنة 2021.

- **الحدود المكانية:** تم إختيار مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز بالوادي لإجراء دراسة ميدانية وإسقاط الجانب النظري عليها.

• **صعوبات الدراسة:** لقد واجهنا أثناء تطرقنا للموضوع إلى العديد من الصعوبات تجلت أهمها في:

- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الكفاءات البشرية.

- في بعض الحالات وجدنا أن أفراد العينة لا يكملون ملا الاستبيان مما يجعله ملغي وهذا ما يؤثر على حجم العينة.

- النقص الكبير في المراجع باللغة العربية والأجنبية في مكتبة الكلية خاصة تلك المتعلقة بموضوع الكفاءات.

• **هيكل الدراسة:** للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين الأول نظري والثاني تطبيقي، وهذا كالتالي:

- **الفصل الأول:** تناولنا فيه مبحثين، إذ خصصنا المبحث الأول الإطار العام للحوافز من مفهومها، ونظريتها، وأنواعها، وأهم مشكلاته وعلاجه، أما المبحث الثاني كان مدخل عام حول الكفاءة البشرية وإستراتيجيات تحفيز الكفاءات؛ حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم الكفاءات البشرية، وأهميتها ومصادرها، ومستويات وأبعادها، وأهم إستراتيجيات تحفيز الكفاءات.

- **الفصل الثاني:** كان على شكل الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والتي تمثلت في استبيان تم توزيعه على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي بالإضافة إلى التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها.



الفصل الأول: الأدبيات النظرية



تمهيد:

يعتبر العنصر البشري في منظمات الأعمال من العناصر الهامة، إذ يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهاراته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها؛ ونظراً لكون بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة تتميز بالديناميكية وسرعة التغيرات، الأمر الذي فرض عليها إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية؛ حيث استدعى هذا التطوير القيام ببعض النشاطات كالترتيب والتعليم، واستقطاب كفاءات جديدة، بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

لهذا نجد الإنسان يسعى في تقدمه ضمن عمله وزيادة مستواه ورفع كفاءة إنتاجه كما ونوعاً، وبجانب التدريب واكتساب الخبرة والتعلم يحتاج إلى حوافز العمل التي تتمثل في الكسب المادي والمعنوي، والتي يتم من خلالها حفز الموظف عن طريق التأثير على أدائه.

وتعتبر حوافز العمل من أهم المواضيع التي خاض فيها العلماء سواء الاقتصاديين أو النفسانيين أو الاجتماعيين لما لها من أهمية بالغة، فهي تنعكس مباشرة على تحقيق الأهداف والأبعاد المرسومة للمنظمة سواء بالسلب أو الإيجاب.

وعلى ضوء ما سبق سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: الإطار العام للحوافز.

المبحث الثاني: مدخل عام حول الكفاءات البشرية وإستراتيجيات تحفيز الكفاءات.

المبحث الأول: الإطار العام للحوافز

تسعى العديد من المنظمات المعاصرة إلى الاحتفاظ بالموارد البشرية داخلها من خلال تحفيزها لبذل أقصى جهد وأداء ممكن، في سبيل تعزيز قدرتها على البقاء والاستمرار في العمل، لذا تعتمد العديد من هذه المنظمات إلى استخدام مجموعة من الوسائل والأدوات المادية والمعنوية، أو الإمكانيات المتاحة لديها في حث الموارد البشرية العاملة فيها على رفع أدائها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي الارتقاء بأدائها لأفضل المستويات.

سوف نحاول في هذا المبحث دراسة أهم ما جاء في الحوافز.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز ونظرياته

أولاً: مفهوم الحوافز

قبل التطرق لمفهوم الحوافز لابد من تعريف مصطلح الدافع:

عرفت الدوافع بأنها "النقص الذي يشعر به الإنسان في بعض حاجاته الأساسية، هذا النقص الذي يصبح كقوة محركة وشعور داخلي، يثير سلوكه نحو غاياته المعينة، وهي إشباع حاجاته الناقصة".¹

عرف Vallerand and Thill الدافع على أنه "البناء الافتراضي المستخدم لوصف القوى الداخلية أو الخارجية التي تنتج بداية السلوك واتجاهه وشدته واستمراره".²

ونميز بين نوعين من الدوافع، الدافع الداخلي والدافع الخارجي: دافع داخلي عندما يقوم الفرد بنشاط ما لأنه وجده ممتعاً وسواء كان ذلك يجلب له الرضا أو السرور، الدافع الخارجي يعني أن الفرد

¹ نعى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015-2016، ص 47.

² Marie- Claude Lépine. Offrir une performance de service à la clientèle optimale l'impact de facteurs organisationnels et individuels ainsi que de celui de la motivation des employés à réguler leurs émotions. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc). Sciences de la gestion (Gestion des ressources humaines) . juin 2012. P28.

يقوم بنشاط في وظيفة نتيجة خارجية لها، من بين الأمثلة الأكثر وضوحًا على الدوافع الخارجية هي حالة أين يتصرف الفرد قبل كل شيء للحصول على مكافأة أو لتجنب العقوبة.¹

ويقصد به "شعور الفرد بحاجة غير مشبعة لديه، ومن ثم يسلك سلوك يعتقد أنه محققا للرضا الكامنة، فتكون الدوافع محركا لسلوكه وموجهة لغاياته المنشودة".²

✓ من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى:

"من فعل ثلاثي حفز، يقال حفزه حفزا، أي دفعه من خلفه بالسوق أو غيره؛ ويقال: حفزه إلى الأمر حدثه عليه".³

"هي جمع حافز ومشتقة من حفز الشيء والحافز في المعجم مقياس اللغة هو حث الشيء ودفعه من الخلف ويقال الرجل يتحفز في جلوسه إذا أراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار ويحفزه وقيل حفزت الرجل بالرمح أي طعنه بالرمح وحفزه على التقدم دون أن يؤديه".⁴

✓ أما من حيث الاصطلاح فقد تعددت التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز، وإن تعددت يبقى الهدف المنشود واحد ألا وهو تحفيز العامل، بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين المؤسسة والفرد ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

تعرف الحوافز على أنها "مجموعة العوامل التي تهيئها للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم أعمالهم على نحو أكبر وأفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاته وأهدافهم ورغباتهم، أي أن الإدارة تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف، وبأقل وقت ممكن، وهذا لا يكون إلا بتحسين أداء العامل ورفع كفاءته، وتحسينها عن طريق توفير مجموعة من

¹ EDWARDL DECI. RICHARDM RYAN. Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie, Copyright 2008 by the Canadian Psychological Association, VoL 49, No 1, University of Rochester, 2018, P 25.

² د- أونيس عبد المجيد بن أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوك تنظيمي)، دون دار النشر، 2018، ص 126.

³ إبراهيم بدر شهاب، الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي، مجلة الإدارة العامة، المجلد 45، العدد 02، ماي 2005، ص 240.

⁴ خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، طبعة 1، دار الصفاء، بدون بلد، 2002، ص 66.

العوامل المادية والمعنوية وتهيئة ظروف العمل والملائمة"¹؛ وتتكون عملية التحفيز من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- ✓ الحاجة: هي شعور الفرد بالنقصان أو الحرمان من شيء ما.
 - ✓ الدافع: هو حالة داخلية في الفرد تحركه وتوجهه نحو إشباع حاجاته.
 - ✓ الحافز: هو وسيلة الإشباع، ولكن عندما يعرضها طرف ثان بهدف استثارة وتوجيه سلوك معين.²
- كما يعرف أميل (AMEIL) الحوافز على أنها: "مجموعة من القوى التي تحرك العاملين لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة وهذه القوة تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة".³

ويعرفها السلمي بأنها "مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد".⁴

عرف روسيل الحوافز على أنها "عملية تنشيط وتوجه ويحافظ على سلوك الأفراد تجاه تحقيق الأهداف المتوقعة".⁵

¹ بالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 18-19.

² شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB فرع حاسي مسعود، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 38.

³ Ameil, M, Bonnet, F& Jacobs, J (1998) management de l'administration, 2eme Edition, De Boeck, Bruxelles, P 61

⁴ محمد بن سعد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد: 21، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2020م، ص 635.

⁵ Nadia HANDOU, Inscription intitulée: L'INFLUENCE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES SUR L'IMAGE DES PME ET LA MOTIVATION DES EMPLOYÉS COMME FACILITATEUR D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DES RESSOURCES HUMAINES, Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Université du Québec à Trois-Rivières, CIFEPME2016, P 6.

ويعرف قرين ورن (GREENBERG&BARON) على أنه "عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة إستمرار, كذا لك هي عملية تنظيم نمط هذا السلوك"¹.

وتعرف الحوافز بأنها "الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه."²

لقد عرفت الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد المناسب لتحقيق الهدف"، يشير هذا التعريف إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد، فهو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصل إلى تحقيق الهدف، إذ يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المرغوب فيه.³

وقد عرف مسيترز بأنه: "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرائق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة"⁴.

ويقصد كذلك به: "هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد فيشكل إنجازات للمنظمة"⁵.

¹ Greenberg, J and Baron (1995) Behavior in Organization: Understanding & Managing The Human Side Of Work (5th ed). New Jersey: Prentice Hall.

² بكر عواد، محمود عودة، تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي، قدم هذا البحث استكمالاً لمساق مشروع تخرج، تخصص إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، 2011، ص 5.

³ . بالقايد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة مستوى التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوصية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 17، الجزائر، 2017، ص 256.

⁴ . سليمان الفارس، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 01، دمشق، 2011، ص 73.

⁵ بسمه بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل رسالة ماجستير، جامعة عنابة، 2011، ص 148.

وتعرف أيضا بأنها "المؤثرات الخارجية التي تعمل على تشجيع الإنسان، وتحفيزه لأداء أفضل".¹

يقصد به "قوة توجه سلوكيات محددة البدائل، والتي يتم اقتراحها عند سلوك مختلف يتم تحديد الخيارات من قبل الأفراد".²

يعرف على أنه "شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة".³

كما تعرف بأنها "كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستثمار رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة".⁴

بناء على المفاهيم السابقة فإن مفهوم الحوافز يتضمن العناصر الأساسية التالية:⁵

أولاً: إن الحوافز تمثل أحد أشكال التأثير في السلوك الإنساني.

ثانياً: إنها تمثل قوة تقع خارج الجهة التي يراد حفزها، فالجهة الحافزة غير المحفوزة.

ثالثاً: إنها تستهدف هدفاً محدداً ويتخلص في تعزيز أو توجيه أو ضبط سلوك الجهة المحفوزة.

رابعاً: إنها لا بد أن توجه بطريقة واعية ومنسجمة مع رغبات واحتياجات الجهة المحفوزة.

¹ حواس عبد الرزاق، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية دراسة حالة الخدمات البنكية بينك الجزائر الخارجي BEA وكالة الوادي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006، ص 3.

²Chun-Fang Chiang, SooCheong (Shawn) Jang, An expectancy theory model for hotel employee motivation, International Journal of Hospitality Management, Issue27, 2008, p114.

³ محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 113.

⁴ د- بليخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقلمة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 7، 2018، ص 155.

⁵ عبد المعطي محمد عساف، مازن عبد العزيز مسوده، أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 497.

ثانيا: تطور نظريات التحفيز

لقد ظهرت مجموعة من النظريات والاتجاهات التي تناولت موضوع الحوافز ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

1- نظرية العلاقات الإنسانية لإلتن مايو Elton mayo:

تقوم هذه النظرية على أهمية الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم، وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية وصاحب هذه النظرية التون مايو وزملائه في مصانع هوثرن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تعاني إدارتهم من ظاهرة خطيرة هي تقيد العمال لإنتاجهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية فالتجتهت الدراسة إلى عامل النفس واجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل مبينة على أساس العلاقات الإنسانية، ومن ابرز الدراسات في هاد المجال أيضا التي قام بها رامسيس ديكرت، وانتهت إلى الأهمية الحيوية للجانب الإنساني فخلق البيئة الصالحة والعادلة والايجابية والتي تقع مسؤولياتها الأولى على الإدارة لتوفير التفاهم المتبادل والتعاون والمشاركة الايجابية من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.¹

2- النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور Frederick Taylor:

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

إن تطبيق الحافز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاج، بمجهود وزمن قليلين، وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج؛ وقد اثبت تايلور انه يمكن زيادة في الأجر يصاحبها وزيادة الإنتاجية. كل إنتاجية أعلى يقابلها أجرا أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية ألا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 295.

المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجيته إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبية أو نقله أو فصله.¹

3- نظرية الحاجات الإنسانية لإبراهيم ماسلو Abraham maslow:

قدم إبراهيم ماسلو نموذجاً في التحفيز عام 1954؛ الفكرة الأساسية لماسلو كان النموذج أن هناك خمسة مستويات من الاحتياجات للبشر وكل مستوى يجب الوفاء به من قبل يمكن تحفيز شخص ما من خلال عوامل المستوى الأعلى.

وفقاً لماسلو، لن تكون قادراً على تحفيز شخص ما بردود فعل إيجابية (تقدير عامل) إذا لم يتم تلبية احتياجاتهم الفسيولوجية الأساسية. هذا منطقي إذا قمت بتطبيقه على مكان العمل؛ إذا لم يتقاضى شخص ما أجراً كافياً لوضع الطعام على المائدة لعائلته، فإنه لن يهتم كثيراً بملصق "وظيفة جيدة"² والشكل الموالي يوضح حاجات الإنسانية:

الشكل رقم (1) : الحاجات الإنسانية.

¹ نوري منير، مرجع سبق ذكره، 299.

²JUNIOR RESEARCH FELLOW, MOTIVATION IN THE WORKPLACE TO IMPROVE THE EMPLOYEE PERFORMANCE, International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, Volume 2, Issue 6, ANDHRA UNIVERSITY, November 2014, p227.



مصدر: نوري منير، مرجع سبق ذكره، 300.

4- نظرية الإدارة بالأهداف:

إن بيتر دريكر Peterdreker هو أول من تكلم عن نظرية بالأهداف في سنة 1970، بحيث تقوم هذه النظرية على مشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم، فحين يشترك الرؤوسين من القاعدة إلى القمة في الهرم التنظيمي في وضع الأهداف الفرعية للمؤسسة، فإنهم يشتركون في رسم أهداف تصب في الهدف العام، وبما أنه مشاركون في وضع تلك الأهداف فإنهم يسعون جاهدين لتحقيقها.¹

5- نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرج FREDERICK HERZBERG:

بناءً على الأبحاث التي قام بإجرائها عالم النفس هيرزبرج فإنه قد توصل إلى أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج في حالة عدم وجودها عدم الرضا عند الأفراد، ولا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى الأفراد. وتشمل الأمن الوظيفي، الراتب، ظروف العمل، المركز سياسات

¹ د- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية، الطبعة 1، دون دار النشر، 2010، ص 351.

المؤسسة, نوعية الأشراف الفني ونوعية العلاقات الإنسانية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين, وهناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تؤدي إلى مستوى جيد من الأداء, وهي تشمل الإنجاز, التقدير مهام العمل, المسؤولية, التقدم في الوظيفة النمو والتطور الذاتي. ولقد اعتبر عوامل الرضا كعوامل حافزة, تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم لتحقيق الأداء المميز المؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

6- نظرية X وY دوجلاس ماك روجر:

من خلال دراسته لاحظ أنه هناك فئتين من الأفراد العاملين :

الفئة X:

والتي يتميز أفرادها بالخمول وكره العمل, التهرب من المسؤولية, الحاجة إلى الرقابة والإشراف المستمر, عدم الطموح التحفيز يكون سوى بالمال, كل ما يهتمهم هو الأمان ولكي يعملوا, على المؤسسة أن تستخدم أسلوب التهديد والسيطرة عليهم.

الفئة Y:

والتي ترى أن العمل عملية طبيعية لدى الإنسان, وتحتاج إلى بذل الجهد العقلي والبدني, ويتميزون بتوجههم الذاتي لتحقيق الأهداف أن كانوا مرتبطون بها, التزامهم بتحقيق الأهداف مرتبط برضاهم والخوافز المقدمة لهم, البحث عن المسؤولية وتقبلها في الأحوال الصحيحة, الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين المقربين لجعلهم يبذلون أقصى قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة, الخوافز المالية ليست هي الدافع الوحيد لأداء العمل.

إن نظرية Y تدافع عما نطلق عليه في الوقت الحاضر الإدارة المشتركة, حيث يتاح للأفراد المشاركة في جميع مراحل العمل وخاصة في عملية صنع القرار وحل المشاكل, إذن حسب هذه النظرية التحفيز مرتبط بالمسؤوليات المخولة للفرد.¹

¹ د- معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 355.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز ومبادئه

أولاً: أهمية الحوافز

بوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي :

- 1- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها؛
- 2- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها ولقدراتهم وميولهم؛
- 3- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها¹؛
- 4- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح؛
- 5- تفادي العديد من مشاكل العمل كالتأخيرات والغيابات ودوران العمل السلبي، والصراعات والتوترات، مما يقود إلى خلق استقرار عالي في موارد المؤسسة²؛
- 6- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين؛
- 7- تحقيق نظام الحوافز يزيد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال كفاءة الأفراد العاملين فالاختيار الدقيق للحوافز المادي أو معنوي يؤدي إلى رفع العاملين في بدل مجهود أكبر؛
- 8- تحسين الوضع الاجتماعي ونفسي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته³.

¹ منال أحمد البارود، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للنشر والتدريب، طبعة 1، القاهرة، 2014، ص 30.

² خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 229.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مديرية الكتاب والمطبوعات الجامعية، عمان، 1982، ص 228.

ثانيا : أهداف الحوافز

كما ذكرنا من قبل فإن للحوافز أثر مهم في تحفيز الموظفين والارتقاء بأدائهم خاصة إذا كانت هذه الحوافز متفقة مع حاجات الموظف من ناحية ومرتبطة بأدائه وإنتاجه من ناحية أخرى, ومن ثم فعملية الحوافز لها أهداف يجب مراعاتها من قبل إدارة المؤسسة وهي:¹

- 1- تشجيع المنافسة بين الأفراد؛
- 2- تحسين الإنتاجية؛
- 3- إبراز أنشطة المؤسسة؛
- 4- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- 5- زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاج وتحسين جودته؛
- 6- رفع معدلات الأداء؛
- 7- تحسين الجودة؛
- 8- تقليل من ضغوطات نقابات المهنة.

ثالثا : مبادئ الحوافز

هناك عدة مبادئ التي تساهم بفعالية في بناء سياسة التحفيز نذكر أهم هذه المبادئ ما يلي:

- 1- **الوعي:** يجب أن يكون الأفراد العاملين على دراية ومعرفة بالسلوكيات التي سيتم مكافأتهم عليها.
- 2- **الثبات:** يجب أن تكون سياسة التحفيز ثابتة عبر الزمن وبين الأفراد العاملين مثلا فعلى المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء وأن تقدم المكافآت على نفس الأشياء فلبد من توحيد المعيار الحافزي

¹ نادر حامد عبد الرزاق, أبو شرخ, تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين, قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة رسالة الماجستير, جامعة الأزهر, غزة, 2010, ص11.

3- الاعتمادية: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الحافز تابعا، أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه.¹

4- السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد العاملين على المهام التي ينجزونها، ومدى تحكمهم في مكونات ظروف أدائهم وظروف حياتهم، حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائهم ومن ثم يمكن مكافأتهم.

5- الحجم: ويتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.

6- التوقيت: فالحافز أو الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث مع فترة طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك.²

07- التبعية: ونقصد به أن الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على سلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أدائه متميز وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في الراتب؛ وهنا نقول أن الحافز الزيادة في الراتب أو الأجر تتبع السلوك (الأداء المتميز)؛ وذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى أداء، إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين بالقيام بسلوك يعرفونه مسبقا أنه مجزئ لهم.³

المطلب الثالث: متطلبات وأنواع الحوافز وأسس منحه

أولا: متطلبات عملية الحوافز

حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج إلى ما يلي :

¹ بشار يزيد الواليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة 3، دار الراية، عمان، 2008، ص 148. 149.

² محمد بن علي ظافر الشهري، إدارة الرواتب والأجور، مركز البحوث، الرياض، 2016، ص 325.

³ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص 173 - 174.

- 1- ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفر كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسؤولياتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
- 2- تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط، أم للتقدم؛ وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين، وكذلك مدى وعي ونضج وعملية الإدارة.
- 3- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها ويستطيع توفيرها .
- 4- تحديد نظريتها لدوافع العمل، أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم. وكلما كانت أكثر نضجا ووعيا وعلمية، كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حاليا والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.
- 5- وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم نظاما للحوافز وإدارته، فهي ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.
- 6- القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين. فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء وللموظفين الاعتياديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.¹

ثانيا: أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متنوعة ومتعددة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت التقسيمات في مجال الحوافز لوسائل وأنواع يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء للعاملين وأهم هذه التقسيمات التالي:

أ- الحوافز المادية:

تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع، أو اليوم،

¹ سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، طبعة 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2016، ص 350 351.

أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا المعينة ذات القيمة المادية.¹

تتمثل الحوافز المادية فيما يلي:

01- الأجور: يعرف أجر بأنه عبارة عن المردودية المادية للعمل المبذول في عملية الإنتاج، ويعكس مساهمة العامل في العملية الإنتاجية.

02- التعويضات: تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود ومنها: العلاوة، المنح، وطبيعة العمل، والتعويضات التخصص.²

03- اشتراك العاملين في الأرباح: إن مفهوم اشتراك العاملين في الأرباح مفهوم قديم بدأ في أمريكا في أواخر القرن الثامن عشر وبدأ في إنجلترا وفرنسا في أواسط القرن التاسع عشر وتعتبر إحدى المزايا الإضافية، حيث أن ما يتلقاه العمال من مشاركتهم في الأرباح مرتبط بالأرباح التي حققتها مؤسستهم، وهذه الأرباح المحققة ليست إنتاجا عن جهود العمال فحسب إنما هي دليل على كفاءة الإدارة وفعاليات آلات ونظام الإنتاج لذلك فإن إشراك العاملين بالمنظمة في الأرباح بنصيب معين يوزع عليهم بنسبة المساهمة الفعلية لكل منهم في تحقيق الأهداف التي تشهدها المنظمة.³

04- العلاوات: من الحوافز ذات الطبيعة المادية صرف العلاوات المختلفة التي قد يوعز المدير إلى المختصين في المؤسسة بصرفها على موظف أو أكثر ممن أدوا الخدمات التي تستحق مكافأتهم المادية التي تتمثل بصرف العلاوات المختلفة.⁴

05- ترقية: قد تلجأ المنظمة لشغل المناصب الشاغرة عن طريق الترقية، وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لاعتمادها على أساس إنتاجية العامل، وكفاءته في المفاضلة بين العاملين ومستحقي

¹ غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، 2013، ص 13-14.

² دادي ناصر عدوان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 77.

³ حمزة جواوي، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 18-19.

⁴ د- إبراهيم الفقي، قوة التحفيز - كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم-، الطبعة 1، غترات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 11.

الترقية، وكلما كانت الترفيات لمستوى أعلى مفتوحة، والتقييم للترقية على أسس موضوعية بعيدا عن الميول والتحيز إلى جانب، وضوح الشروط للترقية، والوصول إليه سهل ومتاح للجميع، خاصة الدين يستوفون هذه الشروط أدى ذلك إلى زيادة إنتاجية المنظمات.¹

6 مكافآت: تعرف بأنها مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة أو المهارة الأخرى في كونها ليست مرتبطة بصورة مباشرة بشروط خاصة بنوعية وكمية العمل ونتائجه من الناحية أو كحافز على زيادة بذل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن، وهي تختلف عن التعويضات الكمية والنوعية.

وبالتالي فإن إدارة المؤسسة تعمل على إشعار العاملين من خلال هذه المكافآت بالرضا التام عما يقدمونه للمؤسسة وبالتالي فالمكافآت تتناسب مع جهودهم التي يبذلونها.

وتمنح المكافآت في صور متعددة أهمها:

- المكافآت عن ساعات العمل الإضافية.

- المكافآت عن اقتراحات العاملين.

- مكافأة الجهد الفردي.²

ب- الحوافز المعنوية:

وهي المرتبطة بمحاجات الفرد العليا، أي حاجة الفرد إلى تحقيق الذات وكسب ثقة الإدارة وتقديرها، والفرص اللازمة لإظهار إمكانياته وقابليته للإبداع والتقدم والترقية، والحوافز المعنوية ذات أهمية كبيرة ففي بعض الأحيان لا يمكن تحقيق الحوافز المادية أهدافها ما لم ترتبط بالحوافز المعنوية.³

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، دون تاريخ النشر، ص 163.

² جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق أهراس (LASA) - أنموذجا، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، شعبة علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010 - 2011، ص 38.

³ بريشان معروف جميل، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي، دون سنة النشر، ص 32.

وأهم هذه الحوافز ما يلي:

01- المشاركة في اتخاذ القرارات: هو أسلوب من أساليب التحفيز الذي اعتمدته نظريات التحفيز الحديثة، والتي ركزت على المشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطة القرار، كي يتسنى للعاملين المشاركين التعبير بحرية عن مساهماتهم في حل مشكلات العمل، وتسريع تطور قدرات أداء هذا العمل، وذلك إن العاملين أنفسهم هم الأقدار في اتخاذ القرارات بسبب احتكاكهم المباشر بالعمل، وتفاعلهم مع المشكلات اليومية، فعندما يقوم العاملون بالحوار، والمناقشة مع رؤسائهم يتم الوصول إلى أصوب القرارات مما ينعكس إيجاباً على كل منظمة والعامل، وبالتالي شعوره بالرضا يكون أعلى ومستوى الأداء والانجاز يكون مرتفعاً بسبب تطبيق القرارات التي شارك في اتخاذها، ويكون ذلك حريصاً على أدائها بكرامة ودقة.

02- التدريب: يعتبر التدريب عملية حصول العامل على المهارات، والمعلومات، والاتجاهات أو تزويده بها أو تطويرها لديه، يؤدي إلى تغيير سلوكه وأدائه، حيث أن يهدف إلى تنمية قدرة العاملين، ومهاراتهم في مجالات عملهم تنمية تكاملية مهنية، وتغيير اتجاهاتهم خاصة في مجال علاقات العمل، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتحسين أسلوب الأداء.

03- الاعتراف بمجهود العاملين: يعطي الكثير من العاملين أهمية كبيرة للاعتراف بمجهودهم ويعتبرون ذلك حافز مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي إعطاء حوافز معنوية مثل تسمية الموظف المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى كإقامة الاحتفالات أو إعطاء انجازات مدفوعة الأجر أو إعطاء كتب شكر.¹

04- ضمان واستقرار العمل: ويمثل الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، حيث يعتبر حافزاً له أثر كبير في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل الثابت للفرد يؤمن له ظروفًا معيشية كريمة.²

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص 162 - 163.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، 2003، ص 100

05- الخدمات الاجتماعية: تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءاتهم الإنتاجية وتختلف فاعلية الأنواع المختلفة من الخدمات لتحقيق الأهداف، كما أن ليست من المستطاع القول بأن زيادة الأنفاق على الخدمات بقدر معين سيؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية لدى العمال بنسبة محددة، ولكن تأثير الخدمات في تحفيز العمال يكون بطريقة مباشرة ويؤثر على حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من مقدرتهم ورغبتهم في العمل.¹

06- الأمن الصناعي: تشكل الأفعال التي تقوم بها المؤسسات على صعيد ظروف الحياة في العمل شكلا من أشكال حفز العاملين وتختلف بذلك عن الحوافز المادية لأنها تتسم بالتنوع أو بفاعليتها الأكثر استمرارية، ولأنها كذلك تلبى الحاجات العليا لدى الإنسان.

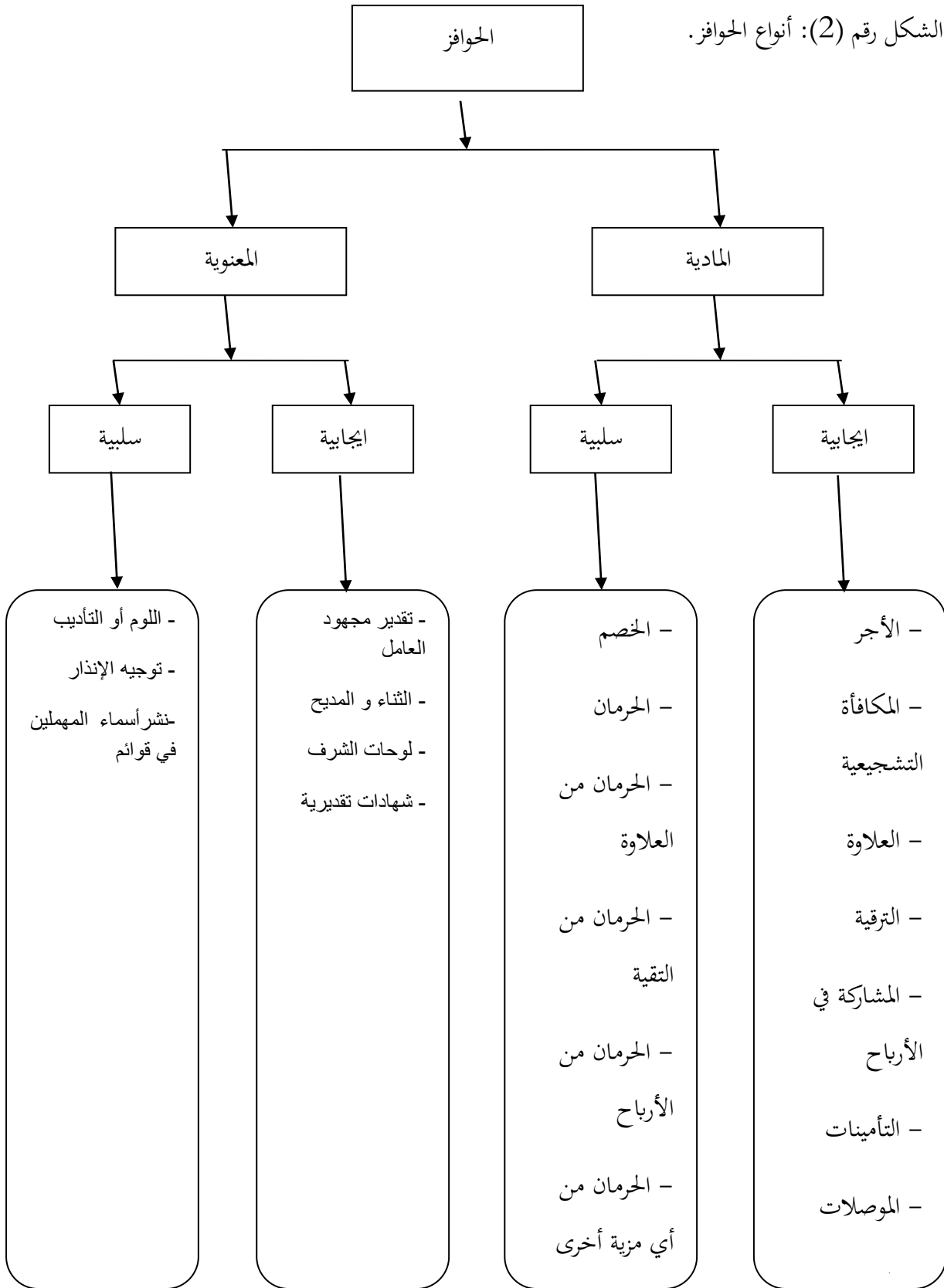
ويمثل حافز الأمن كل ما ينمي سلامة وحماية العاملين ضد المخاطر وإصابات العمل مثل تغيير التجهيزات أو إجراءات العمل أو التدريب والتأهيل لتحقيق السلامة، وتنبع أهمية حافز الأمن من شعور العاملين بالقيمة الحقيقية لهم، فالمؤسسة التي تحاول تحسين الظروف المادية للعمل (التهوية والإنارة والنظافة) وتوفر شروط الأمن والسلامة بتوفير تجهيزات الوقاية من المخاطر ووسائل الأمان والمنشورات التوجيهية، تبين بصورة غير مباشرة للعامل اهتمامها به وأنها تعمل جاهدة للمحافظة عليه سليما.²

إذن تتنوع الحوافز التي تقدمها المنظمة لمواردها البشرية، فقد تكون هذه الحوافز، حوافز مادية أو معنوية والشكل التالي يوضح بعض أنواع هذه الحوافز:

¹ عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة الميدانية لسكيدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة 20 أوت 55، سكيدة، 2007-2008، ص 14.

² جمال مراد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

الشكل رقم (2): أنواع الحوافز.



المصدر: غني دحام تناي الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مفاهيم

وتوجهات معاصرة، الطبعة 1، دار الحامد للنشر وتوزيع، عمان، 2018، ص 90.

ثالثا: أسس منح الحوافز.

يتركز منح الحوافز على عدة معايير من أهمها ما يلي :

أ- **معيار الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد لد البعض في بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء.

ب- **الجهود:** يصعب أحيانا قياس نتائج العمل، وذلك لأنه غير ملموس واضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية.¹

ج- **معيار الاقدمية:** وهو معيار كثير التداول إذ يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة التي تؤثر إلى ولائه وانتمائه لها.²

د - **تحقيق الأهداف:** وهو معيار كثيرا ما يستخدم في المؤسسات الحديثة التي تشجع عمالها على انجاز الأهداف المسطرة والمحددة سابقا.³

المطلب الرابع: مشكلات الحوافز وشروط نجاحه

أولا: مشكلات الحوافز

إن تعدد الحوافز وتباين أهداف الموارد البشرية ودوافعهم وتبدلها أو تغييرها بين وقت وآخر يجعل مسألة اختيار الحافز مشكلة حقيقية في إدارة الموارد البشرية، وتزداد هذه المشكلة عمقا في بلادنا العربية لأن غالبية المنظمات العاملة فيها تعاني من مشاكل عديدة بشأن الحوافز، فإلى جانب ضعف دور إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات نجدها، تعاني من أكثر من مشكلة واحدة ومن بين هذه المشكلات ما يلي:⁴

¹ إبراهيم عبد الهادي الأسطل، دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 35.

² حدادوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 157.

³ بلمهدي يوسف، هنتور حليلة، لوحة القيادة كمدخل تحفيزي لتحسين أداء الموظفين وتفعيل إبداعهم، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة-2- لونيبي علي، البليدة، يوم 2017/04/25، ص 21.

⁴ غني دحام تناي الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

- 01- عدم وضوح أهداف نظام الحوافز لكل من الإدارة والمستفيدين.
- 02- غياب الدراسات العلمية والبحوث الميدانية المتعلقة بدوافع واتجاهات الموارد البشرية.
- 03- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناء عليها، وقد أدى ذلك إلى حصول إعداد كبيرة من الموارد البشرية على الحوافز واحدة أو متشابهة على الرغم من وجود الفروقات المهارية والثقافية فيما بينهم.
- 04- عدم دقة تقييم أداء الموارد البشرية وخضوع عملية التقييم للعوامل الشخصية في أغلب الأحيان.
- 05- نقص مهارات المديرين في تطبيق الحوافز، وتحيز بعضهم، وتدخل العوامل الشخصية في تطبيق الحوافز.
- 06- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه على الموارد البشرية، والعائد المتحقق منها، والثغرات التي توجد فيها، والجوانب التي تحتاج إلى تعديل وغياب الإحصاءات الدالة على ذلك.

ثانيا: شروط نجاح الحوافز

- هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز ونجاح العمل ومنها:¹
- 1- إن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
 - 2- أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف.
 - 3- لا بد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز.
 - 4- ضمان استمرارية الحوافز.

¹ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره فتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف (دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص38.

5- منحها لعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة ومتناسبة زمنيا مع أداء العمل.

6- ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقرها الحوافز.

7- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.

بإضافة إلى هذه الشروط يوجد شروط أخرى تتمثل في:¹

- يجب أن تكون الحوافز عادلة وكافية.

- وضوح السياسة التي تقرها الإدارة بشأن نظام الحوافز.

- ارتباطها مباشرة بالجهود المبذولة حالة الحوافز الإيجابية، وبالمخالفات المرتكبة من طرف الفرد العامل حالة الحوافز السلبية.

- ارتكاز الحوافز على أساس مستويات مقبولة.

- ارتباطها مباشرة برسالة المؤسسة.

¹ عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، التخصص اقتصاد والتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007، ص 20.

المبحث الثاني: مدخل عام حول الكفاءات البشرية وإستراتيجيات تحفيز الكفاءات.

تعتبر الكفاءات من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية خصوصا، حيث تلعب التغيرات التي أحدثتها الثورة المعرفية، والتي مست بدورها إدارة الموارد البشرية، دورا في تطور مفهوم وممارسات الكفاءة، إذ أدت إلى إنتقال المؤسسات من مفهوم مناصب العمل إلى مفهوم الفرد والخصائص الواجب توفرها فيه لشغل هذه المناصب. وعلى المستوى الاستراتيجي، فقد توجه التفكير إلى البحث عن الموارد والكفاءات التي تحقق التميز للمؤسسة، كما أدى ذلك إلى ضرورة تبني مفهوم تسيير الكفاءات، من أجل التخطيط الجيد لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية، وكيفية اكتسابها والمحافظة عليها والاستفادة من مهاراتها وخبراتها.

ومن هذا المنطلق سوف نتعرف في هذا المبحث على الكفاءات البشرية وأهم استراتيجيات التحفيزية للكفاءات.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم الكفاءات البشرية لابد من التعرف على الكفاءة والفعالية.

أولا: تعريف الكفاءة

✓ من الناحية اللغوية:

عرفها Oxford: الكفاءة على أنها "القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة ويعتبر الشخص الكفاء هو الذي يمتلك القدرة، السلطة، المهارة، المعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح".¹

عرفها La Rouse commerciale: في الأعمال التجارية والصناعية الكفاءة هي "مجموعة المعارف والقدرات التصرفات التي تستخدم في النقاش، المشاورات اتخاذ القرار حول كل ما يهم المهنة".²

¹ أ. حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة وقانون، العدد 14، جامعة بسكرة، الجزائر، جانفي 2016، ص 331.

² عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سونطراك، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 213.

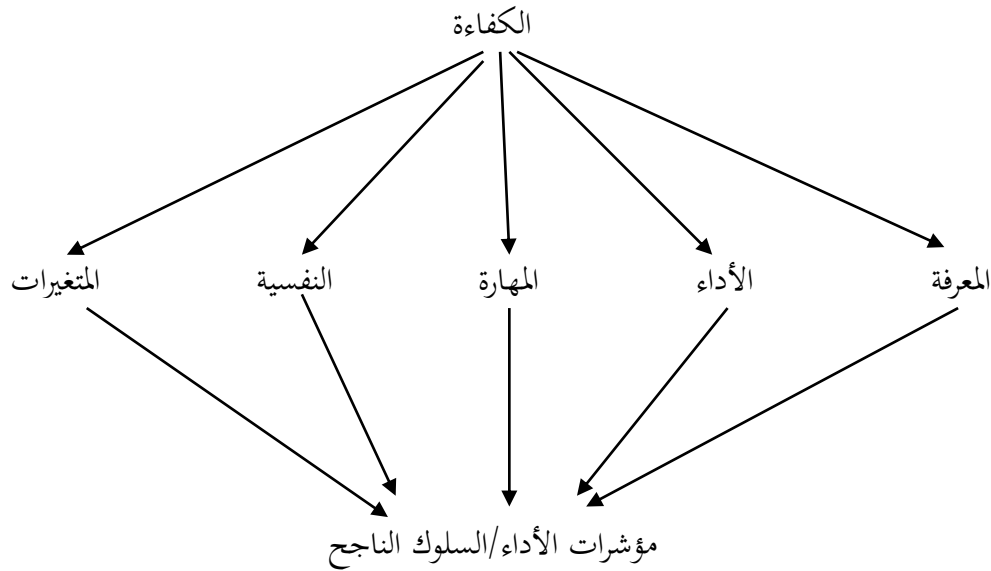
✓ من الناحية الاصطلاحية:

عرف الكفاءة على أنها "القدرة على العمل في المواقف المختلفة. هذه القدرة تكمن في القدرة على إنشاء وتعبئة الموارد المختلفة الداخلية والخارجية للفرد، تتكيف مع احتياجات السياق والهدف المنشود"¹.

يرى فنشر في الكفاءة مفهوما تنظيميا فهي "قدرة في الحفاظ المنظمات عن نفسها برضا الأفراد الذين تحتويهم"².

وحسب Caird يشير مفهوم الكفاءة إلى "مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين"³، ويدعم ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (3): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة.



المصدر: أ. سماح صولح، د. كمال منصوري،

مرجع سبق ذكره، ص 50.

³Brichau Thomas, "LES SOFT SKILLS : DES COMPÉTENCES CRITIQUES ?", Étudiant en master [60] en Sciences du Travail à l'UCL, **FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUE ,SOCIALES ,POLITIQUES ET DE COMMUNICATION**, Université Catholique de Louvain , 2018- 2019, p 12.

² د- سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، كفايات التدريس، طبعة 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص 28.

³ أ. سماح صولح، د. كمال منصوري، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، بسكرة، العدد 7، جوان 2010، ص 50.

يرى Loic Cadin وآخرون أن الكفاءة هي "حصيلة المزج بين معارف علمية، معارف عملية، ممارسات وبراهين، من أجل تحقيق استجابة الموارد البشرية لمتطلبات الوظائف، ولا تظهر الكفاءة إل أثناء العمل.¹

إن الكفاءة التي تتشكل لدى الفرد تكون نتيجة:

- المؤهل العلمي الذي يحصل عليه الفرد أثناء الإعداد للمهنة.

- الخبرة العلمية والممارسة العملية في مجال العمل.²

عرفت كذلك أنها تشير الكفاءة إلى "المعرفة أو المهارة أو الموقف أو القدرة أو هدف التعلم؛ وكذلك الكفاءات تلك الأشياء التي يتم تحقيقها".³

Perrenard في دراسة له أن الكفاءة هي "تجنيد لمجموعة من الإمكانيات المعرفية والمهارية والقدرة الذاتية لمواجهة فئة من الوضعيات والمشكلات بدقة وفعالية".⁴

¹ حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، سطيف، 2017-2018، ص 34.

² أ- د- سعيد جاسم الأسدي، د- محمد حميد المسعودي وآخرون، التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية، الطبعة 1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 79.

³Fanny Klett, The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management A Holistic Approach, Knowledge Management & E-Learning: An International Journal, Vol.2, No.3. Under a year, p280.

⁴ عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة -دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقنت ورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 10.

يعرفها Lado بأنها "المعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن العمليات التحويلية للمؤسسة من إنشاء وتقديم المنتجات والخدمات التي يقدرها العملاء"؛¹ بالإضافة إلى أنها تشكل مجموعات متجانسة من المعارف (connaissances)، والقدرات التي تؤدي إلى إحداث توليفات المناسبة من المعارف.²

ثانيا: تعريف الفعالية

عرفت على أنها "تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود وتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة لها".³

وتعرف أيضا "بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة وبأنها أقل فعالية إذا لم تحقق أهدافها بشكل المطلوب".⁴

عرفها ETZIONI على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية.⁵

ثالثا: الكفاءات البشرية

يوجد العديد من تعريفات الكفاءات البشرية نذكر منها ما يلي:

تعرف على أنها "مجموعة من البيانات وسلوكيات يتحكم فيها بعض الأشخاص من أكثر من غيرهم مما يجعلهم أكثر قدرة في بعض الوضعيات، وهذه السلوكيات قد تكون في الحياة اليومية للعمل أو في حالات الاختبار، الأمر الذي يؤدي إلى خلق قدرة تنفيذ المهام بشكل دقيق".⁶

¹Augustine A. Lado and Mary C. Wilson, Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective, Academy of Management Review, Vol 19, No4, Oct 1994 ,p704.

² - طواهرية الشيخ، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال وإندماجها في اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدي، يومي 13- 14 ديسمبر 2011، ص 7.

³ محمد قاسم القيروني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 104.

⁴ منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص 268.

⁵ - داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، دون سنة النشر، ص 10.

⁶ وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، 2011- 2012، ص 48.

عرف Boyatzis وآخرون الكفاءة البشرية هي "سمة أساسية ل شخص، مما يؤدي إلى أداء متفوق في الوظيفة".¹

عرفها G.Boterf على أنها "القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية"² وتظهر نتيجة المزج بين خصائص ذاتية (المعارف، الخصائص الشخصية والخبرات).³

تعريف لوك بايور هي "القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".⁴

كما عرفها Claude Lévy-leboyer بأنها "محمل السلوكيات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم مما يسمح لهم بالتواجد في وضعية مهنية أفضل، هذه السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي في العمل؛ من خلال المعارف المجمعة وملامح الشخصية والاستعدادات المكتسبة والتي تتعلق مباشرة بالعمل في حد ذاته".⁵

عرفها Boyatzis بأنها "ميزة موجودة في الفرد، ممكن أن تكون تحفيز أو طباع أو قدرة الفرد أو مظهر للصور والدور الاجتماعي أو المعرفة المستخدمة".⁶

²GAYE ÖZÇELİK, MURAT FERMAN, Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context, Human Resource Development Review, Vol 5, No 1, March 2006, p 78.

² قرواط يونس، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية عرض لإستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، مسيلة، العدد 4، دون سنة النشر، ص 31.

³ د- سميرة عبد الصمد، دور تطور الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الإسمت عين توتة (Scimat) بولاية باتنة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، الجزائر، العدد 6، سبتمبر 2018، ص 302.

⁴ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول-"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، يومي 3-4 ديسمبر 2012، ص 6.

⁵Claude Lévy-le boyer, la gestion des compétences, Edition d'organisation, paris, 2009, P 31.

⁶/, 10-05-2020, 9:44. <https://www.startimes.com>

يعرف أكسفورد قواميس الكفاءة البشرية في لغة الحياة اليومية "هي قدرة الفرد على أداء مهمة ما".¹

كما عرفها أولريش وآخرون على أنها "مجموعة من القيم والمعارف والمهارات لكل فرد".² وتتمتع الكفاءات البشرية بعدة خصائص منها:³

- 1- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفوءاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- 2- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والداريات الفنية.
- 3- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة.
- 4- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفوءاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- 5- تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل، ومن ثم يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين.

¹James W. Drisko, Competencies and Their Assessment, Journal of Social Work Education, NO 5, 1014, p 416.

²Stéphanie Martel, Les relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines, les caractéristiques des clients et leur satisfaction par l'approche des constituantes multiples, Projet de Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Septembre 2012, P24.

³ زكية بوسعد، أثر برنامج تقليص العمل على الكفاءات المؤسسة العمومية اقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس - باتنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص12.

كما أن "Cécile Dejoux" تضيف¹

أن الكفاءات عادة تكون خفية ولا تظهر إلا من خلال الممارسة، حيث يتم إكتشافها من خلال الأداء المنجز من طرف المؤسسة؛ وهذا يعني أن الفرد ذوى الكفاءات العالية يمتلكون مميزات وخصائص تميزهم عن باقي الأفراد؛ ومن أهم خصائصهم ما يلي:

01- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف إنتاج وإدارة المعلومات ووظائف برمجة الحاسبات الآلية.

02- القدرة العالية على التحليل والتصور وتحتاج الوظائف الفنية إلى مثل هذه القدرة.

03- القدرة على الفهم والاستنباطي، معرف التصرف وحل المشكلات.

04- القدرة العالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والابتكار والاختراع.

05- لديهم إمكانيات عالية لتحمل مسؤوليات التطوير والتغيير الجوهرية.

06- القدرة على التعرف على كل ما هو جديد وإنتاج وتقديم ما هو أفضل.

المطلب الثاني: أهمية الكفاءات البشرية ومصادرها

أولاً: أهمية الكفاءات البشرية

يحتل مفهوم كفاءات البشرية حيزاً هاماً في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءاً بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيراً على مستوى المؤسسة ككل.

01- أهمية الكفاءات على مستوى الفردي:

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراجحة للفرد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة التغير أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:

¹ شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الأسمنت عين توتة -باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1، باتنة، 2017-2018، ص 31.

- أمام تضخم الشهادات (وهو ما نلاحظه خاصة في الجزائر)، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.

- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.¹

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه.

- وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم (الترقية) إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل (qualification) وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

- تشكل الكفاءة التصورية لدى الإطارات المسيرة أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفؤة للفريق وحسن وضمان سيره على النحو المراد.²

02- أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فما يلي:

- العامل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير تبادلي ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

¹ أ.د. بو يحيوي إبراهيم، أ. بن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-،

جامعة البليدة 2، الجزائر، العدد 6، جوان 2016، ص 25.

² أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. الأغواط. 1999-2005، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 47.

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموعة من الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وترفع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.¹

03- أهمية الكفاءة على المستوى إدارة الموارد البشرية:

تشكل كفاءات الأفراد عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية حيث تتمثل أهمية الكفاءة على هذا المستوى في عدة عناصر منها.

- تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين:

✓ الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق.

✓ تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة

(Polycompétences) في جميع الوظائف.

- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء أو... الخ.

- احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت هذه الأخيرة تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

¹ رجيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-، مذكرة مقدمة ضمن نيل درجة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010-2011، ص 23.

- تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان في تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... الخ، كل أعمالها أصبحت قائمة على التكنولوجيا الجديدة، حتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد ذلك الاحتياج الدائم والمتزايد للعمل.

- في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية كما ذكرنا سابقا في جميع مراحلها ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات والوظائف عن طريق استحداث وتطوير منظم للتعليم والتدريس يتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.¹

04- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات الأوليات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكممة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية في المؤسسة، إذا أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميز عن باقي المنافسين.

- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل موجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.

- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة ... الخ) أو عوائد غير ملموسة

¹ أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

(رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء ... الخ)، لذلك فإن المؤسسة تتولى اهتمام بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة أن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات ... الخ)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحريك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، ولذلك من الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمام الاستغلال لموارد عمالها، عوض تعرضها للتلاشي و الاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءات الميتة.

ومنه يمكن القول أنه في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض واللاتأكد أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من أكاديميين وممارسين، لذلك اتجهت معظم المؤسسات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة من خلال تسييرها، تقييمها، تطويرها.¹

ثانيا: مصادر الكفاءات البشرية

يوجد مصدرين تعتمد عليهم المؤسسة عند البحث عن الكفاءات البشرية وهي كما يلي:²

أولا - المصادر الداخلية: والمقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتوفر لديهم الشروط والمتطلبات الوظيفية حيث يتم ذلك عن طريق العديد من الطرق منها:

1- الترقية: تقوم المؤسسة بوضع خطة متكاملة للترقية تباين فيها الطرق والإجراءات الواجب إتباعها ولا بد أن تستند على أسس موضوعية وعادلة لتحقيق العدالة، وتعد كميّة تنافسية.

2- النقل والتحويل: حيث يتم نقل فرد من منصب إلى آخر أو من مكان إلى آخر فيما يحقق التوازن والإنسجام في موارد المؤسسة وكفاءتها وبما يحقق لها أهدافها.

¹ رحيل آسية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² عبد الغني جغبالة، تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود -سوناطراك-، مشروع مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، التخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص 7.

3- تطوير نظم المعلومات: يتم خلق الكفاءات عن طريق تطوير وتبادل المعرفة بين أعضاء المؤسسة وأفرادها وذلك من خلال تعريف العمال بمحيطهم ودراسة المنافسين واكتشاف الفرص الجديدة، وإيجاد نظام إتصال فعال باين الكفاءات العليا وباقي أعضاء المؤسسة، لتداول الابتكارات وتشجيع الإبداع.

ثانيا- المصادر الخارجية: لا تعتمد المؤسسة كلياً على مصادرها الداخلية لإستقطاب الكفاءات التي تحتاجها ولذلك نلجأ إلى المصادر الخارجية:

1- العلاقات: تعد من أكثر الطرق إستخداماً للإستقطاب الأفراد الأكفاء ولضمان نجاح الإعلان يجب أن يحدد فيه نوع العمل، الشروط الواجب توفرها. ويتم ذلك عن طريق الصحف والمجلات.

2- توصية الأفراد العاملين الحاليين: يتم إشراك العاملين بالمؤسسة في عملية إستقطاب المؤهلين وتعتبر هذه الوسيلة لا سيما إذا كان الفرد يتسم بالنزاهة والولاء للمؤسسة.

3- الجامعات والمعاهد التعليمية: يعتبر المتخصص والأكاديمي العلمي من أهم المصادر للكفاءات خاصة من ناحية المعارف العلمية والنظرية.

ثالثاً: وكالات الاستخدام: وتضم الوكالات العامة والخاصة.

1- الوكالة العامة: وهي وكالة عمومية تحتفظ بأسماء الراغبين في العمل لإيجاد وظائف مناسبة لهم.

2- الوكالة الخاصة: تضم المكاتب الاستشارية ووكالات العباقرة، وهي وكالات خاصة تساهم في جذب الكفاءات والمهارات العالية والفنية.

ومهما يكن فإن لكل من المصدرين الداخلي والخارجي سلبيات وإيجابيات، ففي الوقت الذي يمكن إن يحقق فيه المصدر الداخلي استقرار في الموارد والكفاءات البشرية ورفع روحها المعنوية، مثل إتباع سياسة الترقية وبما يشجع الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ويحافظ على تكاليف الاستقطاب فإنه ينعكس سلباً بعدم دخول قيادات وأفراد بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تسهم في تطوير عمل المنظمة.

وتنعكس إيجابيات المصدر الخارجي بالاستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات قديمة وغير مناسبة في المنظمة، وتتمثل سلبياته بتحمل المنظمة لتكاليف إضافية واحتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المنظمة، أو إشاعة الطرق القديمة في أداء الأعمال والتأثير السلبي في الروح المعنوية للعاملين الموجودين.¹

المطلب الثالث: مستويات الكفاءات البشرية وأبعادها

أولاً: مستويات الكفاءات البشرية

تختلف مستويات الكفاءة من وظيفة إلى أخرى، فنجد على سبيل المثال أن كفاءة الحاسب أو رجل التسويق تختلف في عدة مستويات، ولكن غالباً ما تقسم تلك المستويات على أساس التعمق في التحكم بتلك الوظيفة أو تلك المهمة، ولهذا الغرض نجد أن الاختلافات كانت ولا زال حول تصنيف تلك المستويات وذلك باختلاف نظرة المصنف لدرجة العمق في التحكم بالوظائف.

ونوه هنا إلى درجة صعوبة الكبيرة في ضبط متغيرات كفاءات ما من حيث مستوى الذي لا يكون متساوياً دائماً، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتجلى الصعوبة الأخرى في الاختلاف الإداري بين مصنفي (مستويات الكفاءات) للأبعاد التي تحدد التنقل من جهة لأخرى.

وقدم بعض المفكرين نظرتهم حول معالجة هذه الإشكالية، فمنهم LouVan Beirendonck الذي غلب الحكم على مستوى الكفاءة ليس من حيث أبعادها (الغموض الكامن لدى البعض)، بل من خلال الرجوع والاستناد إلى مخرجات العمل والمتمثلة في السلوك، فهذا الأخير في نظر الكاتب أعلاه كاف للحكم على ذلك المستوى؛ ومنهم من يرى بأن الحكم على مستوى يتحدد من خلال توصيف الوظائف والمناصب ومقارنتها بالكفاءات الحالية.²

¹ أ. قاضي عبد الحكيم، دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث "المركز الديمقراطي العربي"، برلين ألمانيا، العدد 7، جانفي 2020، ص 148.

² أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة دراسة حالة مديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص 175.

كما يرى البعض أن مستويات الكفاءات ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر تتمثل في ما يلي:¹

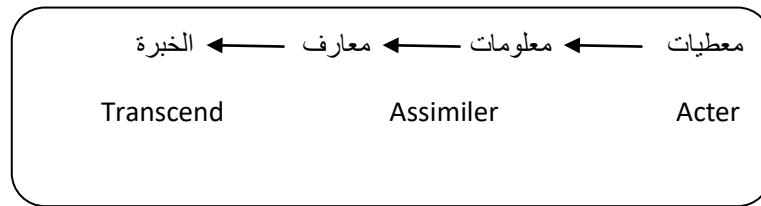
أ- **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي، كما تعتبر موارد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

ب- **المعلومات:** هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية، ويتم تقديمها لغرض محدد فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض، مقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو غرض الإتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

ج- **المعرفة:** يرى Drucker المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

د- **الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية المشككة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعرفة الفنية؛ ونوضح هذه المستويات في الشكل التالي:

الشكل رقم 4: مستويات الكفاءات.



المصدر: بن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره ص 7.

¹ بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز -دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد "Condor" ببرج بوعريج، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2012-2013، ص 6-7.

ثانيا: أبعاد الكفاءات

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيم، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمثمن للكفاءات الفردية؛ أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد، وقد استطاع T.Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

1- المعرفة *Savoir ou connaissance*: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة؛ كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.¹

2- الاستعداد *Savoir être*: قدرة الفرد على تنفيذ المهام ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية إدارة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.²

3- المهارة *Savoir-faire*: هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل مصلحة معينة... الخ، وتختلف هذه المهارة من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه.

4- السلوكات *(Savoir-être)*: تتمثل في مجموع الموقف وميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة،

¹ الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 2006، ص 6.

² بوزعيب بريزة، القيادة الإدارية وكفاءة المورد البشري مركب الحروش نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 19، سكيكدة، 2013-2014، ص 95.

...الخ، سواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمنظمة ايجابيا حيث يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبيا أو محايدا فهو يتميز بمجموعة من الخصائص هي:

* السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان.

* السلوك الإنساني يشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.

* السلوك الإنساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة.¹

أما حسب وجهة نظر (Guy Le boterf (2000 فيذكر أن الأبعاد الثلاث المكونة للكفاءة تتمثل في:²

- **معرفة التصرف (le savoir agir):** معرفة كيفية الجمع بين الموارد ذات الصلة وتوظيفها والتي تؤدي بالأفراد إلى توظيف المعرفة والمهارات المختلفة للقيام بنشاط أو حل مشكلة.

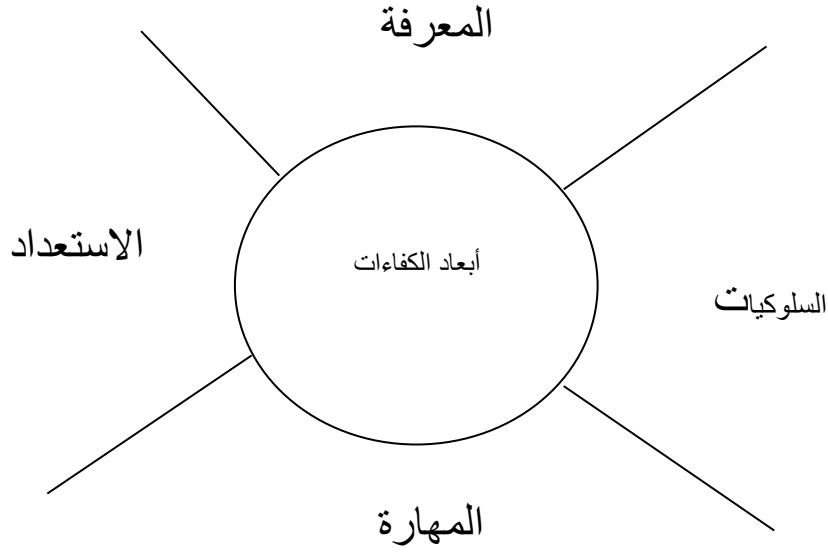
- **رغبة التصرف (le vouloir agir):** التي تشير إلى الدافع الشخصي للفرد وسياق الحوافز التي تنفذها المنظمة، الدخول في عملية الكفاءة ينطوي على الدافع، ويجب على الإدارة أن تخلق عملية الثقة، وهو حافز يشجع على بناء المهارات وقبول اندماج الفرد في الوضعية المهنية.

- **القدرة على التصرف (le pouvoir agir):** التي تشير إلى وجود سياق محدد مما يجعل من الممكن تنفيذ الكفاءة المهنية، ويتيح سياق العمل تنفيذ الدارية الفنية؛ يعني التوفر على كل الوسائل الضرورية للمباشرة، في التعامل مع الحالة والتي تتوفر على تحديد إطار إستقلالية ومسؤولية الفرد تقييم الرهانات وتوضيح نماذج التعارف، تحسين ظروف العمل للتقليل من المخاطر المهنية والأعباء المكلفة ... الخ، والشكل التالي يوضح الأبعاد الأربعة للكفاءات.

¹ شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015-2016، ص 72-73.

² بن الدين نور الهدى، مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار -دراسة حالة المؤسسة الجزائرية-، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة جيلالي لباس، سيدي بلعباس، 2019-2020، ص 34.

الشكل رقم 5: أبعاد الكفاءات.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جميع المراجع.

المطلب الرابع: إستراتيجيات تحفيز الكفاءات

أولاً: إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء

تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المؤسسات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الإستراتيجية، بالنظر إلى أن أداء الموارد البشرية والكفاءات لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات ومن خلال مساهماتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفر في وقت العمل أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

إن التحفيز لا يستطيع وحده أن يدفع إلى الأداء الأفضل وإنما ينبغي أن يكون له القدرة، وهيكلية العمل دافعاً نحو التحفيز كوحدة متكاملة؛ وتشير هيكلية العمل إلى مجموعة الموارد المتاحة للمؤسسة والعمليات التي يضاف إليها أداء العمل للوصول إلى المخرجات وكي تصل الإدارة إلى مستوى الأداء الأفضل ينبغي عليها أن تقوم بإعداد أنظمة عمل ثابتة ومتطابقة مع قدرات وإمكانات المؤسسة

والأفراد العاملين، وتهيئة بيئة العمل من خلال تقديم طرائق العمل الجيدة وخلق القناعة لدى الموارد والكفاءات، والمشرفين وبضورتها.

ويعتمد نظام التحفيز المستند إلى الأداء على ثلاثة افتراضات رئيسة أولهما اختلاف الموارد البشرية والكفاءات في طرق عملها ومقدار مساهمتها الأداء الكلي للمؤسسة، الذي يعتمد على أعلى درجة من الأداء المقدم من الأفراد أو مجموعات العمل في المؤسسة، والقدرة على المحافظة وجذب الكفاءات ذات الأداء الجيد من خلال تقديم الحوافز للأداء الأفضل وتحقيق العدالة بين العاملين في المؤسسة.¹

ثانيا: إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة

وهذا من خلال تامين ما يمتلكه الكفاءات من قدرات ومعرفة في أداء عملها متأثرة بمستواها العلمي الذي ينعكس على المهارات والقدرات المتخصصة ومما يجعلها خبيرة أكثر القابليات التنسيقية والتدريبية والقيادية وكذلك المهارات الأفقية المرتبطة بأعمال الاتصال في مختلف مستويات الهرم التنظيمي.²

كما يجب على المؤسسة الاعتراف بمهاراتها سواء كانت فردية أو جماعية ليكون ذلك محفزا لتطورها والسعي لاكتساب غيرها، وكذلك من أول كسب استمرارية مساهمتهم الفعالة في تحقيق أهدافها، ويكون هذا الاعتراف من خلال إبداء المسؤولين اهتمامهم بهذه المهارات، والإصغاء إليهم وتقديم المكافآت على أساس المهارات وهذا ما سيخلق روح الانتماء والولاء لدى الأفراد وإخلاصهم للمؤسسة والسعي لتحسين أدائها.

يرى الباحث أن ربط الحوافز بمستوى المهارة يؤدي بلا شك إلى اكتساب مهارات جديدة ومتميزة تساهم بدورها هذه الأخيرة في الارتقاء مستوى أداء الفرد والمؤسسة على حد سوا.³

¹ سمالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 228-229.

² خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة- باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم، تخصص تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 56.

³ طاهر جخيوة، أثر الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادي -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الاغواط-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020، ص 96.

ثالثا: ترقية على أساس الكفاءات

والتي تستند على نتائج تقييم الأداء بافتراض استمرار الموظف في مواصلة أداءه الحالي أو الارتقاء به، وتلقى تأييدا من قبل الموظفين الجدد¹؛ كما أن الإدارة يجب أن تعطي أهمية كبيرة لمعيار الكفاءة كأساس للترقية، وذلك لتحديد أفضل الأفراد الذين يصلحون لشغل وتحمل أعباء الوظائف العليا.²

تتم الترقيات والتحويلات الداخلية عندما تتطابق الكفاءات المطلوبة مع الكفاءات التي يحوزها الأفراد الموجودين بالمؤسسة فيتم ترقيةهم أو تحويلهم إلى مناصب أخرى.

والمبدأ الأساسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بمهداف استخدامها كحافز على زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الأداء، هو أن يرتبط حصول الفرد على الترقية بتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة مرتفع.

وهناك عدة أساليب يمكن استعمالها لتحديد الأفراد الأكفاء بغرض ترقيةهم نذكر منها:

- **التقارير الدورية:** وهي المتعلقة بالأداء الفعلي لعمل الموظف وتصرفاته السلوكية المرتبطة بأداء العمل وواجبات الوظيفة، وهذه التقارير توضع من قبل رئيس المصلحة شهريا أو سنويا، وتبقى عدالة هذا التقييم مرتبطة بشخصية المشرف، وهي نتائج نسبية لا تكون مطابقة كليا للواقع، لذلك تعطي للعامل حق الاطلاع والطعن.

- **الامتحانات:** ويخضع لها العامل لتقييم كفاءته لترقيته إلى وظيفة عليا، وتختلف هذه الامتحانات في الطرق منها الكتابية أو الشفهية أو العملية.

- **الوضع تحت التجربة لفترة زمنية محددة:** يتولى فيها العمل في الوظيفة المرشحة للترقية، ويراقب من طرف مشرفيه، فإذا أثبت أنه يستحقها نصب فيها، وإن لم يثبت ذلك يعود إلى منصبه الأصلي.

¹ د. ابتسام حاوشين، أ. كمال أحمد سرير، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسات والإدارات العمومية (دراسة حالة بلدية عين الرومان ولاية البليدة)، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 16، العدد 02، جوان 2019، ص 63.

² خضير عبد الوهاب، نظام ترقية الموظف في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي ميدان الحقوق والعلوم السياسية، النخوص قانون إداري، ورقة، 2014-2015، ص 30.

- **تقييم إنجازات المرشح للترقية:** تستخدم هذه الطريقة في الوظائف القيادية، للحكم على المديرين وكبار الموظفين من خلال إنجازاتهم في فترة تقلدهم لمناصبهم.

وعليه يمكن القول أن هذا النوع من الترقّيات يعد حافز قويا بالنسبة للموظفين الأكفاء بحيث يساهم في الرفع من معنوياتهم فيتحسن مستوى أدائهم وتزيد إنتاجيتهم وكل هذا في سعيهم إلى تحقيق مركز وظيفي أعلى وبالتالي مكانة اجتماعية.¹

رابعاً: الأجر على أساس الكفاءة

ويطلق عليه اسم أجر الكفاءة بحيث يتحدد أجر الكفاءة على أداء الشخص لا على المنصب الذي يشغله هذا الشخص.²

والأجر هو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الإنتاج المباشر ويطلق عليهم اسم العمال.

وتتبع أهمية الأجر من الدور الذي تلعبه في تحديد أداء الأفراد وتوجيهه وبالتالي دفع الأفراد لسلوك معين، فهناك علاقة وثيقة بين أداء الأفراد وبين ما يحصلون عليه من أجر تنعكس نتائجها على النتائج المتوقعة تحقيقها من الأفراد، مما يؤثر على النتائج المتوقعة تحقيقها على مستوى المنظمة وبالتالي على مستوى المجتمع لذلك يعتبر وضع سياسة عادلة ومنطقية للأجر تتناسب مع مستوى الجهد الذي يبذله الأفراد وتتناسب مع مستويات المعيشة وتكاليفها، من أهم عوامل نجاح إدارة الأفراد في المنشآت وبالتالي نجاح إدارات هذه المنشآت في تحقيق أهدافها.³

تسعى المؤسسات من خلال أجر الكفاءة إلى تعزيز كفاءة العمال من تعلم لمعارف جديدة وتنمية كفاءاتهم وتحفيزهم لأن الأجر هو القيمة التي يحصل عليها العامل نتيجة عمله، فالأجر ينظر إليه كحافز لتحسين الأداء.

¹ طاهر جخيوة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

² طاهر جخيوة، مرجع نفسه ص 97.

³ د- علي ميا، د- لطيف زيود و آخرون، أنظمة الأجر و أثرها على أداء العاملين في المؤسسات و شركات القطاع العام الصناعي في سوريا "دراسة ميدانية على شركة الغزل و النسيج في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية-، المجلد 25، العدد 6، 2013، ص 20.

ولالأجر ملحقات كالعلاوة فهي تعتبر حافزا يدفع الفرد لبذل جهد وزيادة كفاءته للقيام بعمله على أحسن وجه، وتعني العلاوة مقدار معين يضاف إلى الأجر الأساسي للعامل كل فترة زمنية معينة والسبب الرئيسي هو مكافأته نتيجة لزيادة خبرته ومهاراته، لذا فيجب أن تمنح العلاوة على أساس درجة كفاءة العامل عند أداء مهامه

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل من الجانب النظري تم التوصل إلى أنه لتحقيق أهداف المؤسسة يجب توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بأعمالهم.

إلا أن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، و تتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وقد تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية.



الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية



تمهيد:

بعد تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الحوافز والكفاءات البشرية كان لا بد لنا من تجسيد ذلك على الواقع في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي، وهذا بإسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب العملي، من أجل ذلك تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة وتوزيعها على العاملين في المؤسسة، ومن ثم تحليلها من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفت الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

وللتعرف أكثر على هذه المؤسسة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها وأيضاً إلى مهامها وأهدافها.

المطلب الأول: تقديم عام حول المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.¹

إن التغيرات الاقتصادية الناتجة عن هذا القانون مكنت سونلغاز من التحول إلى مجمع يتكون من شركات متخصصة في عدة مهن؛ نشأ فرع سونلغاز توزيع وسط، بإنجاز ش ت و - في جانفي 2006 كشركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز الواقع مقرها الاجتماعي في شارع محمد بوضياف بالبلدية، وهذا يدخل في إطار سياسة التفرع التي انتهجها مجمع سونلغاز، كان شهر أفريل 2009 آخر محطة في مسار إعادة هيكلة مجمع سونلغاز حيث تمثلت في تغيير شارة (علامة) وتسمية الشركة، حيث أصبحت تحمل اسم "شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط" "ش.ت.و."، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز هي مؤسسة عمومية جزائرية مجال نشاطها توزيع الطاقة الكهربائية والغاز عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج. ومنذ سنة 2002 عرفت سونلغاز عدة تحولات لإعادة هيكلة الشركة وتحسين مردوديتها وتسييرها، فمرت بعدة مراحل من التجديد حتى أصبحت اليوم مجمع يضم أكثر من 26 شركة لكل شركة استقلاليتها المادية والمعنوية وتعمل بشكل متكامل حول المهام الأساسية للمجمع.

تتكفل مؤسسة سونلغاز بضمان تموين الجزائريين بطاقتين أساسيتين وهما الكهرباء والغاز عبر القنوات عبر فروع المجمع المتعددة:

- إنتاج الكهرباء spe.

- نقل الكهرباء GRTE.

- نقل الغاز عبر القنوات GRTG.

¹ المرسوم الرئاسي رقم 195 - 02 المؤرخ في أول يونيو 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز".

- توزيع الكهرباء والغاز شرق البلاد SDE.

- توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر العاصمة SDA.

- توزيع الكهرباء والغاز بغرب البلاد SDO.

- توزيع الكهرباء والغاز بوسط البلاد SDC.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز بالوادي¹

المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز الوادي أول ما أنشئت كانت عبارة عن مندوبية تابعة لمركز التوزيع بولاية بسكرة، وفي أواخر الثمانيات ومع ازدياد الكثافة السكانية بالوادي ثم إنشاء مركز التوزيع تابع لولاية ورقلة حتى سنة 2006؛ ثم تحولت التسمية إلى مديرية الجهوية بالوادي، وفي سنة 2010 تحولت التسمية إلى مديرية التوزيع بالوادي.

ومديرية الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي هي إحدى المديريات التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبلدية والتي أنشئت تطبيقا لاحكام 02/01 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات. وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2020، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC "ش.ت.و" شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال يفوق 64 مليار دينار.

مديرية التوزيع بالوادي مقرها شارع محمد خميسي الوادي تغطي إقليميا 30 بلدية حيث تمتلك: عدد الوكالات التجارية: 07 (الوادي 1، الوادي 2، الدييلة، تغزوت، حاسي خليفة، جامعة، المغير).

- عدد الزبائن الموصولون بالكهرباء: 156177.

- عدد الزبائن الموصولون بالغاز: 21400.

¹ من وثائق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

- التغطية بالكهرباء: 2709.

- التغطية بالغاز: 1363.

المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

أولاً: مهام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

مهام مؤسسة سونلغاز موجهة نحو:¹

1- تحسين التأطير وأداء المستخدمين:

- توظيف أعوان تجاريين وتكوينهم تكويناً متخصصاً.

- توظيف أعوان التدخل وتكوينهم تكويناً متخصصاً.

- فتح بورصة عمل لمناصب المسؤولية.

2- تحسين الخدمات المقدمة للزبائن:

- توسيع الشبكة التجارية (فتح المزيد من الوكالات التجارية).

- تطوير وسائل الدفع.

- مضاعفة الاستثمارات في مجال إنتاج ونقل الكهرباء.

- تطوير وتحديد الشبكات.

- تقديم تسهيلات للربط بشبكة توزيع الكهرباء.

3- تحسين الاتصال:

- تطوير قنوات الاتصال (فتح مواقع الكترونية, ...).

¹ من وثائق مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

- تعيين مكلف بالاتصال على مستوى كل وحدات بالإضافة المديرية العامة.
- مضاعفة الأنشطة الجوارية, تنظيم الأبواب المفتوحة القيام بالحملة التحسيسية قصد الوقاية من الحوادث وترشيد استعمال الطاقة.

4- التكفل الأحسن بتعويض الزبائن:

- فتح المنافسة بين الشركات التامين لضمان أحسن الخدمات, فيما يخص تعويض الزبائن المتضررين (نتيجة للتذبذب في شدة التيار)

5- مرافقة مقاولات المناولة وتحسين أدائها:

- تطوير مفهوم الشراكة تجاه مقاولات المناولة.
- ضمان الشفافية في التعامل مع مقاولات المناولة.
- تقليص آجال تسديد مستحققاتها.

ثانيا: أهداف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

و تتمثل أهدافها فيما يلي:¹

- دراسة الأسواق متابعة تطورها.
- تخطيط وإعداد برامج الإنتاج السنوي ومتعدد السنوات.
- تطوير شبكة التوزيع التجارية من خلال فتح وكالات تجارية جديدة حيث انتقلت من 96 وكالة في جانفي 2006 إلى 72 وكالة إلى غاية ماي 2013 أي تجديد وسائل دفع المستحقات من خلال إبرام اتفاقية مع مصالح البريد لتمكين الزبائن دفع فواتير الاستهلاك عبر أي مكتب من مكاتب البريد عبر كامل التراب الوطني.
- فصل الأنشطة التقنية على الأنشطة التجارية قصد تطوير مفهوم "مورد - زبون".

¹ الرسوم التنفيذي رقم 91/ 475 المؤرخ في 11-12-1991 المتضمن تحويل الطبيعة القانونية ذات الطابع الصناعي و التجاري سونلغاز.

- القيام بتكوين وترقية الإطارات التجارية.
- توظيف وتكوين الملحقين التجاريين للقيام بمختلف المهام التجارية على أكمل وجه مثل استقبال الزبون وتوجيهه، تقديم الإرشادات الأزمة، رصد العدادات (تسجيل عملية الاستهلاك) إعداد الفواتير، التكفل بشكاوي الزبائن.... الخ.
- إعادة رسكلة الأعوان القدامى ورفع مستواهم قصد الاستفادة من الخبرة وإدماجهم في تحقيق الأهداف المسطرة قامت المؤسسة بمنحهم حلقات دراسية مكثفة.
- تحديث وتطوير أنظمة ومنشآت توزيع الكهرباء والغاز لتقديم خدمات أفضل تتناسب مع جدول دفتر الشروط وضمان استمرارية الخدمات، قامت المؤسسة بمشروع استثماري هام يتمثل أساسا في: تمديد شبكة الخطوط الكهربائية والغازية، مضاعفة عدد المحولات، تجديد الشبكات الكهربائية والغازية القديم وإصلاح المعطلة منها وتعويض العدادات السابقة بعدادات الكترونية حديثة.
- المساهمة في تأهيل المقاولات الخاصة وإشراكها في تحقيق البرامج الكبرى (مضاعفة عدد المناطق الموصولة بشبكة الغاز الطبيعي، ربط الهياكل الجديدة بشبكة توزيع الكهرباء والغاز مثل الجامعات، محطات ضخ الماء) اعتمدت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط على تطوير المقاولات المناولة من خلال وضع دفتر الشروط يضمن المساوات مع المتعاملين، تطوير كفاءاتها المهنية وتقليص آجال تسديد المستحقات.
- المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.**

تختلف المنظمات من حيث الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها فليس هناك نمط نموذجي معين من الهياكل التنظيمية تصلح للتطبيق من قبل جميع المنظمات ذلك يعود إلى أن لكل منظمة مهام وأهداف وظروف خاصة بها، يتشكل الهيكل التنظيمي من أربعة مستويات تتمثل في:¹

01- المستوى الأول: المديرية العامة: وتحرص على الأداء الجيد للمديرية، ويرجع إليها اتخاذ القرارات الهامة على مستوى المديرية.

⁵ قدمت لنا من وثائق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

02- المستوى الثاني: ويضم المصالح الرئيسية التالية:

2-1- أمانة العلاقات: ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع.

2-2- المكلف بالشؤون القانونية: حيث تقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية، ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام، كما يقوم بتشكيل ومراقبة ملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة.

2-3- المكلف بالاتصالات: ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج للإشهار والأعلام.

2-4- المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات، وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن الخاصة بالمديرية والعمل على جلب وسائل أمنية حديثة.

2-5- المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية وإعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.

3- المستوى الثالث: في المستوى الثالث من الهيكل نجد الأقسام التالية:

1-3- قسم استغلال الكهرباء: ويقوم باستغلال الشبكات، وتسيير الأعمال، تسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

2-3- قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز، وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.

3-3- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال: وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الأشغال الغازية، ولها فرع تسيير الاستثمارات، فرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال.

3-4- قسم العلاقات التجارية: ويضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة خاصة بالعملاء.

4- المستوى الرابع: ويضم الأقسام التالية:

4-1- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: ويهتم بشؤون الحاسبات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة

بالعدادات المتعلقة بالكهرباء أو الغاز.

4-2- قسم المالية والمحاسبة: ويقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات

البنكية الجارية.

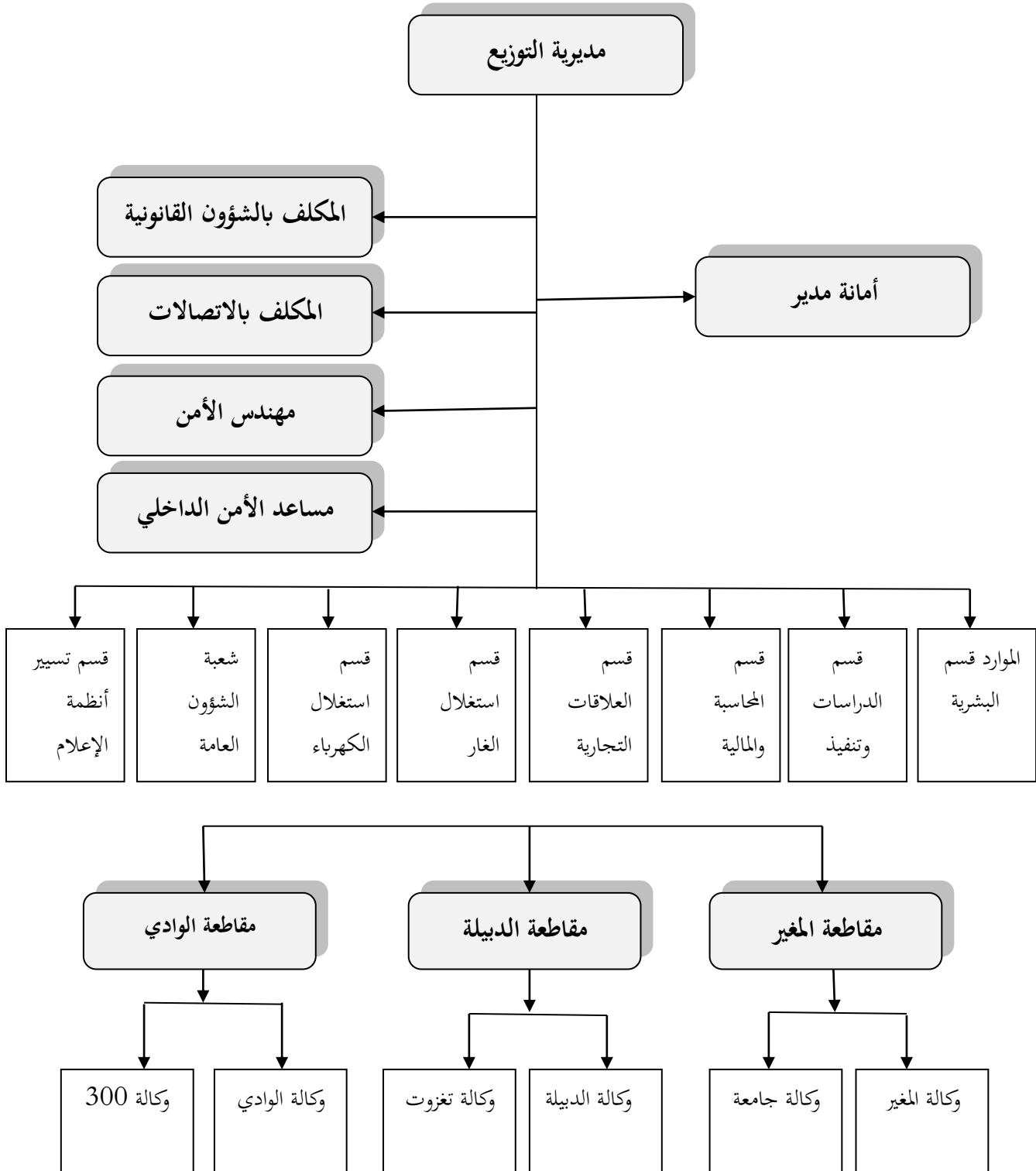
4-3- قسم الموارد البشرية: هو قسم خاص بالموظفين العاملين في سونلغاز، حيث أن له علاقة خاصة بالمسار

المهني للموظف ومصلحة التكوين كما له علاقة بمصلحة الأجور.

4-4- فروع الأعمال العامة: ويتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها إلى المديرية والقيام بنظافة مقر المديرية

وإعداد الإحصائيات وتسيير حظيرة السيارات بالمديرية والقيام بالتوثيق والأرشفة.

الشكل رقم (6) : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز الوادي



المصدر: قدمت لنا من وثائق مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز الوادي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

أولاً: عينة الدراسة: كافة العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، حيث تم اختيار عينة قصديه وتوزيع 40 استبيان على أفراد العينة وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

جدول رقم (1): يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة.

البيان	عدد
عدد الاستبيانات الموزعة	40
عدد الاستبيانات المسترجعة	37
عدد الاستبيانات الملغاة (غير الصالحة) بسبب عدم إكمال المستجيب الإجابة على كل عبارات الاستبيان	00
عدد الاستبيانات الصالحة	37

المصدر: من إعداد الطالبات.

ثانياً : أدوات الدراسة

الاستبيان: تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، حيث يسمح بطرح أسئلة معدة مسبقاً من قبل الباحثين على الأفراد من أجل الحصول على بيانات تخدم موضوع الدراسة، وبما يتماشى مع إشكالية وفرضيات الدراسة.

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ويمكن توضيح محتوياته من خلال الأجزاء التالية:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس؛ السن؛ المؤهل العلمي؛ الأقدمية؛ المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: محاور الدراسة

اعتمدنا في موضوع الدراسة على محورين أساسيين:

1. المحور الأول يشمل الحوافز التي تنقسم إلى بعدين:

✓ البعد الأول: الحوافز المادية.

✓ البعد الثاني: الحوافز المعنوية.

2. المحور الثاني: أثر الحوافز على الكفاءات البشرية ينقسم إلى 12 عبارة.

ثالثا: مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.

كما أوضحنا سابقا فقد تم في صياغة عبارات الاستبيان بطريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح ووفقا للدراسات السابقة فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، وقد اعتمدنا في دراستنا على سلم ليكرت الثلاثي بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (موافق، محايد، غير موافق) وتمثل رقميا على التوالي:

جدول رقم (2): توزيع درجات مقياس ليكرت الثلاثي.

بدائل القياس	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة/الترميز	01	02	03

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale).

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث:

المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى

$$\text{المدى} = (\text{أعلى درجة في مقياس} - \text{أدنى درجة في مقياس}) = 4 = (5 - 1)$$

وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو

التالي:

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد درجات المقياس} = (0.8 = 5/4)$$

وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (3): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح.

مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	مستوى توفر (تقييم)
من 01 إلى 1.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة
من 1.61 إلى 2.20 درجة	محايد	درجة متوسطة
من 2.21 إلى 2.80 درجة	موافق	درجة مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبات.

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

المطلب الثاني: اختبار توزيع بيانات العينة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولاً: اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات.

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار (Shapiro-Wilk) والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): يبين نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة.

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			اختبار نوع التوزيع البيانات إجابات العينة على المتغيرات الدراسة
	Sig	Df	Statistic	Sig	Df	Statistic	
طبيعي	0,085	37	0,931	0,060	37	0,141	المحور الأول: الحوافز
طبيعي	0,098	37	0,950	0,069	37	0,139	المحور الثاني: أثر الحوافز على كفاءات البشرية
قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.							

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد وبما أن أفراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Shapiro-Wilk) وتظهر أن مستوى المعنوية sig للمحور المتعلق الحوافز بلغت sig= 0.085 هي أكبر

من (0.05)، وأيضا بالنسبة لبيانات المحور الثاني: أثر الحوافز على كفاءات البشرية بلغت قيمة $\text{sig} = 0.098$ وهي أكبر من 0.05 ومنه بيانات إجابات العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان تدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي. ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية لتحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSSV25) **SPSS: Statistical Package for the Social Sciences** وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية للعينة محل الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

2- الرسوم البيانية: لتمثيل البياني للقيم مؤشرات الإحصائية.

3- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبيان يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.

4- الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا.

5- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

6- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصديق البنائي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

7- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة نحو كل المتغيرات الدراسة.

8- معامل الانحدار البسيط: لاختبار واختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان

نعني بالخصائص السيكومترية، مجموعة مؤشرات أو عوامل ومقايير عددية تشير إلى جودة أداة الدراسة (الاستبيان) وقابلية قياسها لما صممت لقياسه، وأهم هذه المؤشرات "مؤشر الثبات ومؤشر الصدق".

أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل تنقيحها وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (أنظر للمحلق رقم 2)

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه، وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة، حيث يعتبر معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) من أكثر المعاملات استخداماً من طرف الباحثين في اختبار ثبات أداة الدراسة، ويشترط في معامل ألفا كرونباخ أن يكون أكبر من أو يساوي 0.6 الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (5): يوضح قيم (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة.

أبعاد ومحاور الاستبيان	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة
أولاً: الخوافز المادية	0.755	08
ثانياً: الخوافز المعنوية	0.730	08
المحور الأول: آراء العاملين حول أنواع الخوافز	0.836	16
المحور الثاني: آراء العاملين حول أثر الخوافز على مستويات الكفاءات البشرية.	0.861	13
قيمة ثبات جميع عبارات الاستبيان	0.899	28

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم محصورة بين (0.730 إلى أعلى قيمة بلغت 0.861) في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.899 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

المطلب الرابع: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

في هذا المطلب تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة العاملين بمؤسسة سونلغاز الوادي، وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون لكل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه ونتائج جاءت كما يلي:

أولاً: الاتساق الداخلي للمحور الأول آراء العاملين حول أنواع التحفيز:

الجدول رقم (6): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول.

Sig	Pearson Correlation	رقم العبارة	الأبعاد	Sig	Pearson Correlation	رقم العبارة	الأبعاد
0.000	0.575**	العبارة 09	الجوافر المعنوية	0.000	0.626**	العبارة 01	الجوافر المادية
0.000	0.591**	العبارة 10		0.000	0.574**	العبارة 02	
0.000	0.661**	العبارة 11		0.000	0.543**	العبارة 03	
0.000	0.689	العبارة 12		0.000	0.492**	العبارة 04	
0.000	0.659**	العبارة 13		0.000	0.601**	العبارة 05	
0.000	0.554**	العبارة 14		0.000	0.758**	العبارة 06	
0.000	0.702**	العبارة 15		0.000	0.495**	العبارة 07	
0.000	0.667	العبارة 16		0.000	0.648	العبارة 08	
** : دال معنويا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)							

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25.

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات الأبعاد المحور الأول آراء العاملين حول أنواع الجوافر تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد في المحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل

عبارة من عبارات كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول أنواع الحوافز صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثانيا: الاتساق الداخلي للمحور الثاني أثر الحوافز على الكفاءات البشرية

الجدول رقم (7): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

رقم العبارة	Pearson Correlation	Sig	رقم العبارة	Pearson Correlation	Sig
العبارة 17	0.264*	0.115	العبارة 23	0.856**	0.000
العبارة 18	0.414*	0.011	العبارة 24	0.853**	0.000
العبارة 19	0.525**	0.001	العبارة 25	0.792**	0.000
العبارة 20	0.783**	0.000	العبارة 26	0.490**	0.000
العبارة 21	0.659**	0.000	العبارة 27	0.826**	0.000
العبارة 22	0.330*	0.046	العبارة 28	0.653**	0.000
** : دال معنويا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25.

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات المحور الثاني لآراء العاملين حول أثر الحوافز على مستويات الكفاءات البشرية تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل عبارة في المحور دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات للمحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني أثر الحوافز على مستويات الكفاءات البشرية صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من الجنس والسن مؤهل علمي ومستوى وظيفي والأقدمية؛ بالإضافة إلى تحليل عبارات محاور الدراسة لنخلص في الأخير إلى اختبار فرضيات الدراسة ومجموعة من النتائج.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

أولاً: البيانات الشخصية لعينة الدراسة

أ. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (8): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار		
%83.8	31	ذكر	الجنس
%16.2	6	أنثى	
%100	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم 4).

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس كان بأغلبية ذكور بعدد 31 فرد ونسبة %83.8 تليها إناث بعدد 6 أفراد ونسبة %16.2 من المجموع الإجمالي كما هو موضح في الشكل الموالي: الشكل رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بالاعتماد على الدائرة النسبية.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25.

ب. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

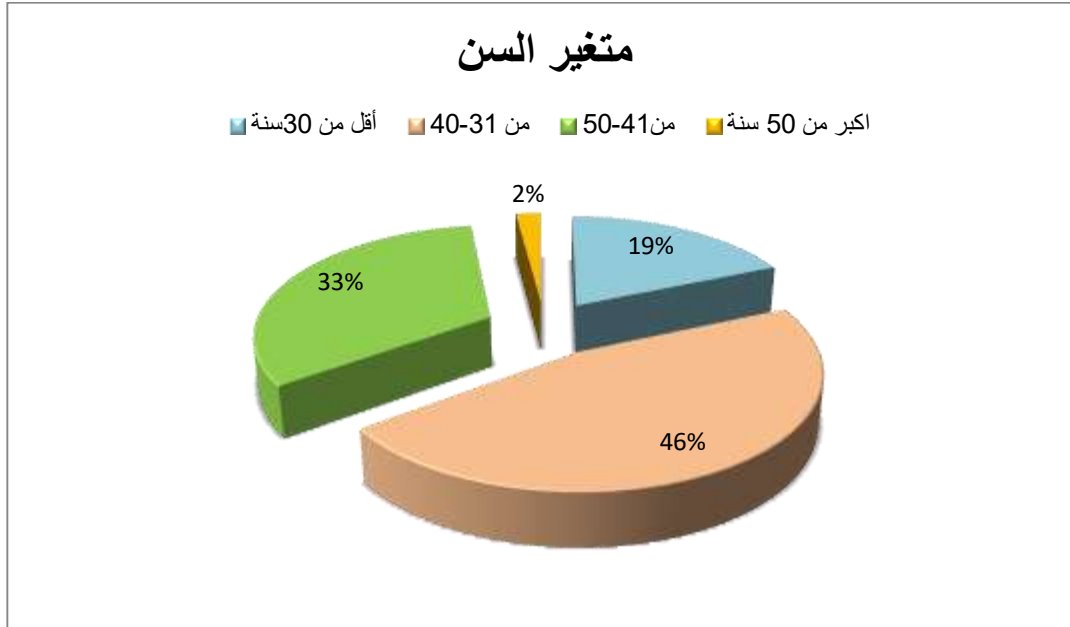
جدول رقم (9): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة	التكرار		
%18.9	7	أقل من 30 سنة	السن
%45.9	17	من 31 - 40 سنة	
%32.4	12	من 41 - 50 سنة	
%2.7	1	أكبر من 50 سنة	
%100	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "4").

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 37 فرداً، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير السن كالتالي: بلغت الفئة التي تنتمي من [31 - 40 سنة] بعدد 17 فرداً ونسبة 45.9%، في حين الفئة التي تنتمي الفئة من [41 - 50 سنة] بعدد 12 فرداً ونسبة 32.4% أما الفئة أقل من 30 سنة كانت بنسبة 18.9%، ونجد الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 2.7% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن اعتماداً على الدائرة النسبية.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25.

ج. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

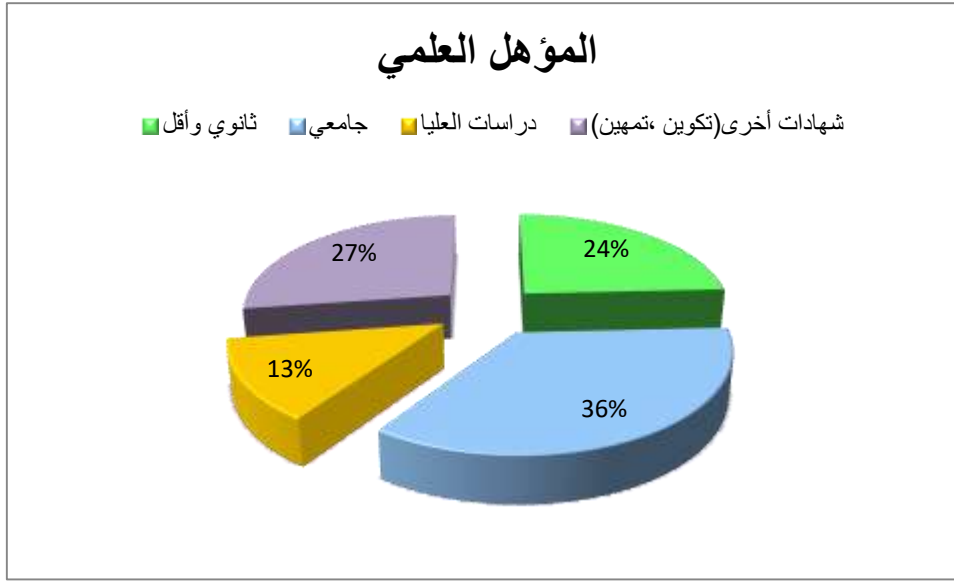
جدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار		
% 24.3	9	ثانوي وأقل	المؤهل العلمي
% 35.1	13	جامعي	
% 13.5	5	دراسات العليا	
% 27	10	شهادات أخرى (تكوين، تمهين)	
% 100	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "4").

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة بمستوى جامعي بعدد 13 ونسبة % 35.1 تليها شهادات أخرى كالتكوين المهني بعدد 10 ونسبة % 27 أقل من المستوى الثانوي بعدد 9 ونسبة % 24.3 وأخيراً مستوى الدراسات العليا بعدد 5 ونسبة % 13.5 من المجموع الإجمالي للنسب والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي اعتماداً على الدائرة النسبية.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25.

ج. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

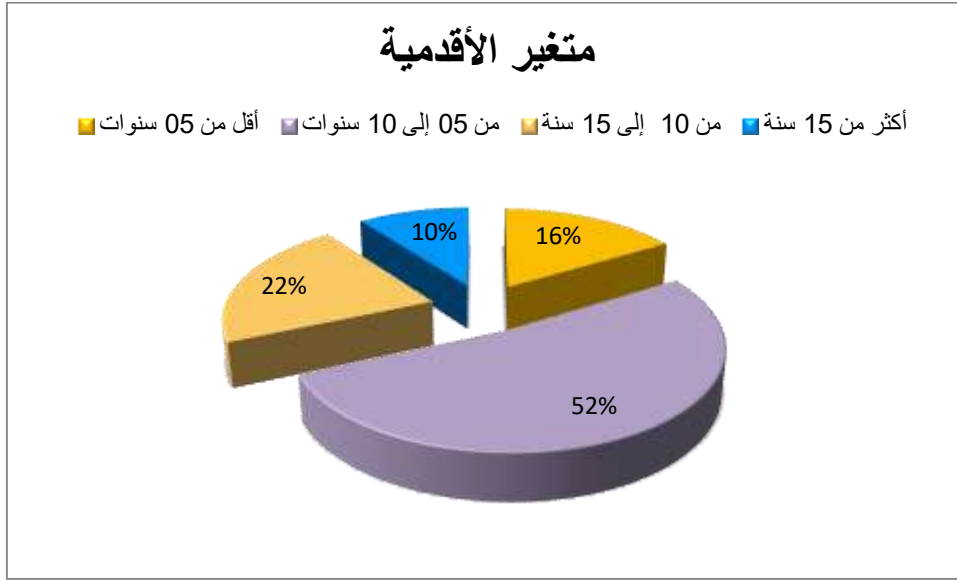
جدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

النسبة	التكرار		
16.2%	6	أقل من 05 سنوات	الأقدمية
51.4%	19	من 05 إلى 10 سنوات	
21.6%	8	من 10 إلى 15 سنة	
10.8%	4	أكثر من 15 سنة	
100 %	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "4").

من خلال النتائج المبينة في الجدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية تبين لنا أن أغلبية عينة الدراسة ذو أقدمية من 5 إلى 10 سنوات بعدد 19 ونسبة 51.4%، تليها من 10 إلى 15 سنة بعدد 8 أفراد ونسبة 21.6%، في حين أقل 05 سنوات بعدد 6 أفراد ونسبة 16.4%، أما الأكثر من 15 سنة بنسبة 10.8% من المجموع الإجمالي للنسب، يدل على المورد البشري ذو خبرة حيث كلما تقدم المورد البشري ازدادت قيمة ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية اعتماداً على الدائرة النسبية.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25.

هـ. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

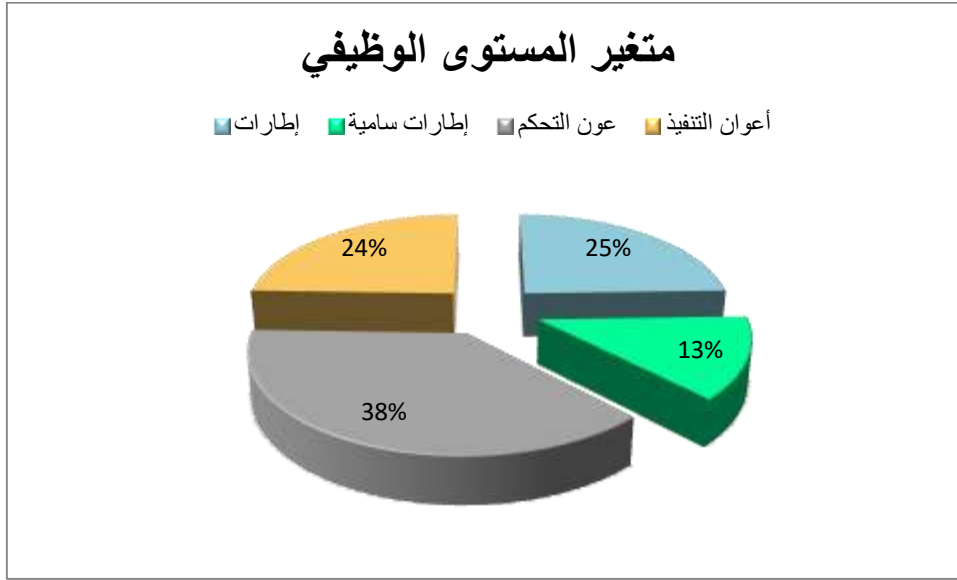
جدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.

النسبة	التكرار		
%24.3	9	إطارات	المستوى الوظيفي
%13.5	5	إطارات سامية	
%37.8	14	أعوان التحكم	
%24.3	9	أعوان التنفيذ	
% 100	37	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "4").

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، حيث جاءت وظيفة عون التحكم بأغلبية بعدد 14 ونسبة 37.8%، تليها كل من أعوان التنفيذ وإطارات بنسبة متساوية على التوالي 24.3% في إطارات سامية بعدد 5 ونسبة 13.5% من المجموع الإجمالي للنسب والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي اعتماداً على الدائرة النسبية.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25.

المطلب الثاني: عرض تحليل عبارات محاور الدراسة.

تم تخصيص هذا الجزء لدراسة توجهات أفراد العينة نحو مختلف المتغير المستقل للدراسة من خلال إعطاء درجة الموافقة من عدمها على مجموعة من العبارات مقسمة إلى جزئين جزء يتعلق بالمحور الأول آراء العاملين حول أنواع التحفيز، وجزء يتعلق بالمحور الثاني يتعلق آراء العاملين حول أثر الحوافز على مستويات الكفاءات البشرية.

أولاً: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد المحور الأول.

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
01.	الأجر الذي أتقاضاه يناسب مع الجهد الذي أبذله أثناء العمل.	2.24	0.862	04	درجة مرتفعة
02.	أشعر بالرضا عن قيمة العلاوات التي تضاف لراتبي.	2.08	0.829	05	درجة متوسطة
03.	تشجع المكافآت في المؤسسة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.	2.27	0.769	03	درجة مرتفعة
04.	يتم توزيع نسبة من الأرباح المحققة من طرف المؤسسة على العاملين.	2.62	0.681	01	درجة مرتفعة
05.	تقدم المؤسسة جوائز مادية مناسبة مقابل تميزك في العمل.	1.70	0.845	08	درجة متوسطة
06.	تتناسب الترقيات الممنوحة مع جهدي ومؤهلاتي مما يشعر بأهمية العمل الذي يقوم به.	1.97	0.798	07	درجة متوسطة
07.	توفر المؤسسة كل متطلبات العمل كالإنارة والتهوية ... الخ.	2.40	0.724	02	درجة مرتفعة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

08.	توفر المؤسسة تعويضات مادية كافية للعاملين.	1.97	0.696	06	درجة متوسطة
البعد الأول: الحوافز المادية					
09.	تقدم المؤسسة فرصة المشاركة في الدورات التدريبية.	2.13	0.787	03	درجة متوسطة
10.	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في صياغة أهدافها.	2.02	0.832	05	درجة متوسطة
11.	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير و الاحترام بين العاملين.	2.08	0.759	04	درجة متوسطة
12.	العمل الجماعي يشعرك بالراحة النفسية.	2.64	0.715	01	درجة مرتفعة
13.	تشارك المؤسسة عمالها في عملية صنع القرار.	1.78	0.821	08	درجة متوسطة
14.	تقدم المؤسسة شهادات تقديرية للعاملين لتشجيعهم على العمل.	1.94	0.814	06	درجة متوسطة
15.	تقدم المؤسسة المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة.	1.94	0.880	07	درجة متوسطة
16.	16 يفضل العاملون في المؤسسة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها.	2.24	0.760	02	درجة مرتفعة
البعد الثاني: الحوافز المعنوية					
المحور الأول: آراء العاملين حول أنواع الحوافز					
		2.1313	0.42677	2	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "5").

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الأول والمتعلق بآراء الحوافز حول أنواع الحوافز بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي- محل الدراسة بلغ: (2.13) وبالاختلاف المعياري بلغ: (0.42) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 1.61 إلى 2.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن أبعاد المحور الأول بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم بمحل الدراسة:

بالنسبة للبعد الأول: الحوافز المادية: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (2.16) وبدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.61 إلى 2.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة، متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.70-2.62) حيث أن "العبرة رقم 04 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.62) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أنه يتم توزيع نسبة من الأرباح المحققة من طرف المؤسسة على العاملين، أما "العبرة رقم 07" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.40) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، على

أنه توفر المؤسسة كل متطلبات العمل كالإضاءة والتهوية ... الخ، أما "العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الثالثة"، بمتوسط حسابي (2.27) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم يؤكدون أن المكافآت في المؤسسة تشجع على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها، وتأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم 01 وذلك بمتوسط حسابي قدر به (2.24) بتقدير مرتفع أي أن الأجر الذي أتقاضاه يناسب مع الجهد الذي أبذله أثناء العمل، وأخيرا تأتي في المرتبة الثامنة والأخيرة العبارة رقم 05 وذلك بمتوسط حسابي قدر به (1.70) وانحراف معياري بلغ (0.845) وبتقدير متوسط أي أن المؤسسة تقدم جوائز مادية مناسبة مقابل تميزك في العمل.

بالنسبة للبعد الثاني: الحوافز المعنوية: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (2.10) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.61 إلى 2.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة؛ متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.78-2.64) حيث أن "العبارة رقم 12 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.64) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أن العمل الجماعي يشعرك بالراحة النفسية، في حين "العبارة رقم 16" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.24) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، على أن العاملون في المؤسسة يفضلون الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها، أما "العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الثالثة"، بمتوسط حسابي (2.13) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة أي أن المؤسسة تقدم فرصة المشاركة في الدورات التدريبية، وتأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم 11 وذلك بمتوسط حسابي قدر به (2.08) أي أن المؤسسة تعمل على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين وذلك بتقدير متوسط، وأخيرا تأتي العبارة رقم 13 بالمرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي قدر به (1.78) وانحراف معياري بلغ (0.821) وبتقدير متوسط أي المؤسسة تشارك عمالها في عملية صنع القرار.

ثانيا: عرض وتحليل وصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.

البيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
17.	تعتمد المؤسسة على كفاءات داخلية لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية .	2.40	0.599	01	درجة مرتفعة
18.	تعتمد المؤسسة على التدريب التقني للكفاءات البشرية .	2.35	0.823	03	درجة مرتفعة
19.	اعتراف المؤسسة بقدراتك ومهارتك يحفزك على أداء العمل.	2.37	0.794	02	درجة مرتفعة
20.	تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكل دوري للعاملين ذوي الكفاءات .	1.86	0.887	11	درجة متوسطة
21.	تسعى المؤسسة إلى إعطاء صلاحيات وسلطات أوسع للكفاءات البشرية لإنجاز المهام .	2.00	0.781	08	درجة متوسطة
22.	تري المؤسسة أن العاملين كلما زادت استقلاليتهم نمت كفاءاتهم	2.00	0.745	07	درجة متوسطة
23.	تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين الذين أثبتوا كفاءاتهم في ميدان العمل.	1.86	0.855	10	درجة متوسطة
24.	تشجع المؤسسة العمال الأكفاء باستمرار وتحفزهم على أي مبادرة يقومون بها.	1.78	0.821	09	درجة متوسطة
25.	ترتبط سياسة الحوافز في المؤسسة بمستوى الكفاءة و مردودية العاملين .	2.02	0.763	06	درجة متوسطة
26.	تعد كفاءة العاملين معيارا هاما في نظام الترقية.	2.13	0.855	04	درجة متوسطة
27.	تهتم المؤسسة بوضع حوافز فعالة للرفع من مستوى كفاءة العاملين	1.83	0.799	12	درجة متوسطة
28.	الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة للعامل تحسبك بالراحة النفسية وقدرتك على العمل أكثر.	2.08	0.759	05	درجة متوسطة
المحور الثاني: آراء العاملين حول أثر الحوافز على مستويات الكفاءات البشرية		2.0608	0.49871	درجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "5").

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني والمتعلق بآراء العاملين حول أثر الحوافز على مستويات الكفاءات البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي محل الدراسة بلغ (2.06) وبالنحرف المعياري بلغ (0.49) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء

الأفراد وتركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني هو ضمن مجال الموافقة (من 1.61 إلى 2.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مدى مستوى آراء العاملين حول أثر الحافز على مستويات الكفاءات البشرية بالمديرية محل الدراسة هو بدرجة متوسطة، حيث تبين لنا أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور موافقون عليها بدرجة (مرتفعة، متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.83-2.40)، حيث أن "العبارة رقم 17" بمتوسط حسابي (2.40) احتلت المرتبة الأولى، وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على كفاءات داخلية لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية، أما "العبارة رقم 19" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.37) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أن اعتراف المؤسسة بقدراتك ومهارتك يحفزك على أداء العمل، في حين "العبارة رقم 18" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.35)، وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة أن المؤسسة تعتمد على التدريب التقني للكفاءات البشرية، وتليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 26 وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (2.13) بتقدير متوسط أي أن كفاءة العاملين تعد معيارا هاما في نظام الترقيات، والعبارة رقم 28 تأتي في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.08) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة معناه أن الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة للعامل تحسبك بالراحة النفسية وقدرتك على العمل أكثر، وأخيرا نجد العبارة رقم 27 في المرتبة الثانية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.83) وانحراف معياري قدر بـ (0.799) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة أي أنهم يؤكدون على أن المؤسسة تهتم بوضع حوافز فعالة للرفع من مستوى كفاءة العاملين.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز في تحسين مستويات الكفاءات البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز في تحسين مستويات الكفاءات البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز في تحسين مستويات الكفاءات البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الجدول رقم (15): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية.

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين			دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	اختبار (T)	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	4.693	0.726	22.027	0.386	0.621	الكفاءات البشرية	الحوافز

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "6").

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

❖ دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05).

- **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=22.027$) وهي دالة إحصائية لأن قيمة ($Sig=0.000$) المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (متغير الحوافز على الكفاءات البشرية) عند مستوى الدلالة 0.05.

- **معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B):** من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=4.693$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة ($Sig=0.000$) المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) لمتغير الحوافز.

❖ **ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية:** انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفريّة (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحسين مستويات الكفاءات البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

❖ تفسير لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2)، معامل الانحدار (B).

- **تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين:** من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.621$) وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن الحوافز لها تأثيراً إيجابياً على درجات تحسين مستويات الكفاءات البشرية حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق الحوافز بعدالة يعقبه زيادة في درجات تحسين كفاءات البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2 = 0.386$)، يتضح بأن متغير الحوافز يفسر (فعاليتته) بـ 38.6 % من التغيرات التي تحدث في زيادة تحسين مستويات الكفاءات البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الوادي وهذا وفقاً لآراء المستجوبين في هذه المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B = 0.726$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق متغير الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسين الكفاءات البشرية بقيمة 0.726 وحدة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية في تحسين مستويات الكفاءات البشرية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها احصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية في تحسين مستويات الكفاءات البشرية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية في تحسين مستويات الكفاءات البشرية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الجدول رقم (16): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى.

دراسة العلاقة بين المتغيرات		معنوية العلاقة بين المتغيرين			معنوية تأثير بين المتغيرين	
		معامل الارتباط بيرسون (r)	معامل التفسير (R^2)	قيمة F المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)
المتغير المستقل	المتغير التابع	0.528	0.279	13.534	0.556	0.001
الحوافز المادية	الكفاءات البشرية					

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "7").

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

❖ دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05).

- معنوية العلاقة بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت $(F_{cal}=13.534)$ وهي دالة إحصائية لأن قيمة $(Sig=0.001)$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد الحواجز المادية على الكفاءات البشرية) عند مستوى الدلالة 0.05.

- معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B): من خلال نتيجة اختبار T (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت $(T_{cal}=3.679)$ وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة $(Sig=0.001)$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائي) لمتغير الحواجز المادية.

❖ ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفريّة (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للحواجز المادية في تحسين مستويات الكفاءات البشرية /مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

❖ تفسير لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r) ، معامل التحديد (R^2) ، معامل الانحدار B).

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $(r=0.528)$ وهو موجب وبذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن الحواجز المادية لها تأثيراً إيجابياً على درجات تحسين مستويات الكفاءات البشرية حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق الحواجز المادية بعدالة يعقبه زيادة في درجات تحسين مستويات كفاءات البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ $(R^2=0.279)$ ، يتضح بأن بعد الحواجز المادية يفسر (فعاليته) بـ 27.9 % من التغيرات التي تحدث في زيادة تحسين مستويات الكفاءات البشرية بمؤسسة الغاز والكهرباء الوادي وهذا وفقاً لأراء المستجوبين في هذه المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ $(B=0.556)$ أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق بعد الحواجز المادية بالمؤسسة محل الدراسة الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسين مستويات الكفاءات البشرية بقيمة 0.556 وحدة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية في تحسين مستويات الكفاءات البشرية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية في تحسين مستويات الكفاءات البشرية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية في تحسين مستويات الكفاءات البشرية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الجدول رقم (17): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

معنوية تأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين			دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	اختبار (T)	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	4.404	0.634	19.396	0.357	0.597	الكفاءات البشرية	الحوافز المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "8").

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

❖ دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05).

- **معنوية العلاقة بين المتغيرين:** من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=19.396$) وهي دالة إحصائية لأن قيمة (Sig=0.000) المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين (بعد الحوافز المعنوية على الكفاءات البشرية) عند مستوى الدلالة 0.05.

- **معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة B):** من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T_{cal}=4.404$) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة (Sig=0.000) المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) لمتغير الحوافز المعنوية.

❖ ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: انه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفريّة (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية في تحسين كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة الكهرباء والغاز بالوادي.

❖ تفسير لقيم (معامل الارتباط بيرسون (r), معامل التحديد (R^2), معامل الانحدار (B))

- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.597$) وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن الحوافز المعنوية لها تأثيراً إيجابياً على درجات تحسين كفاءة الموارد البشرية حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق الحوافز المعنوية يعقبه زيادة في درجات تحسين كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بالوادي.

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.357$)، يتضح بأن بعد الحوافز المعنوية يفسر (فعاليته) بـ 35.7 % من التغيرات التي تحدث في زيادة تحسين كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة الغاز والكهرباء الوادي وهذا وفقاً لأراء المستجوبين في هذه المؤسسة والباقي راجع إلى عوامل أخرى.

- تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار (B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.634$) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق لبعده الحوافز المعنوية بالمؤسسة محل الدراسة الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات تحسين مستويات الكفاءات البشرية بقيمة 0.634 وحدة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا من خلال تقديم عام حول المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بصفة عام ومؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي بصفة خاصة، ثم تحديد أهم المهام والأهداف التي تسعى لتحقيقها، بالإضافة تبيان الهيكل التنظيمي لها، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما المحور الأول الحوافز ببعدين الحوافز المادية والحوافز المعنوية، أما المحور الثاني أثر الحوافز على الكفاءات البشرية، وعند استرجاع الاستمارة ثم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "SPSS" ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه يساهم نظام الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة في تحسين مستويات الكفاءات البشرية بها.



الخاتمة



من خلال دارستنا لموضوع أثر الحوافز على الكفاءات البشرية في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي، توصلنا إلى أن المؤسسة تعمل على توفير جو من العمل المناسب وظروف ملائمة للكفاءات البشرية التي تعد السبب المحوري المنشئ للقيمة داخل المؤسسة، لذا اتجهت المؤسسة إلى وضع نظام محكم للحوافز لدافع هذه الكفاءات لتحسين من مستوياتها وهذا بتقديم حوافز مختلف كالتدريب وإشراكهم في اتخاذ القرارات من الناحية المعنوية أما من الجهة المادية تتمثل في منحهم أجور معتبرة وعلاوات والمكافآت.

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، بحيث تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي المتعلق بالحوافز والكفاءات البشرية، والفصل التطبيقي عبارة عن فهم أثر الحوافز في تحسين مستويات الكفاءات البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالوادي.

- النتائج النظرية:

بعد تطرقنا في الفصل النظري إلى تشخيص المتغيرات الأساسية في الدراسة، والمتمثلة في الحوافز والكفاءات البشرية، ولقد توصلنا إلى أن:

- 1- العنصر البشري يعد الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسات.
- 2- خلق جو مناسب في المؤسسة يسوده الرضا ولعطاء فرصة العامل لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرارات.
- 3- تعتبر الحوافز المادية العامل الأساسي لرفع معنويات العاملين.
- 4- تثير الحوافز دافعية العاملين وذلك لتحسين من مستوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.
- 5- تم التوصل إلى أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف، المهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية للمؤسسة، إذ أصبحت ضمن إهتماماتها في تحقيق مستوى أعلى من الفعالية.
- 6- توسيع استخدام الكفاءات البشرية في المؤسسات يؤدي إلى استمراريته وبقائها.

7- الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي تنميتها بالشكل السليم، والذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسات عن غيرها، واعتبارها الأصل المهم القادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة.

- النتائج الميدانية

من خلال عرض وتحليل إجابات العينة حول: أثر الحوافز على الكفاءات البشرية -دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي- توصلنا إلى استخلاص النتائج التالية: هيمنة جنس الذكور على جنس الإناث في عينة الدراسة.

- 1- المستوى الغالب على الفئة الموجه لها الاستبيان هو المستوى الجامعي.
- 2- تتبع المؤسسة نظام ترقية عادل حيث ترقى عمالها على أساس الأقدمية.
- 3- إهمال للحوافز المعنوية، رغم أهميتها بنسبة للعمال.
- 4- يتم توزيع نسبة من الأرباح المحققة من طرف المؤسسة على العاملين.
- 5- الاهتمام الكبير بالحوافز المادية وهذا ياثّر بشكل إيجابي على رفع مستويات الكفاءات البشرية.
- 6- تعتمد المؤسسة على كفاءات الداخلية لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية.
- 7- عدم اهتمام المؤسسة بوضع حوافز فعالة التي تدفع من رفع مستوى كفاءة العاملين.
- 8- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز في تحسين كفاءة الموارد البشرية مؤسسة الكهرباء والغاز بالوادي.
- 9- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز المادية في تحسين كفاءة الموارد البشرية مؤسسة الكهرباء والغاز بالوادي.
- 10- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز المعنوية في تحسين كفاءة الموارد البشرية مؤسسة الكهرباء والغاز بالوادي.

- توصيات واقتراحات الدراسة:

يمكن إجمال أهم التوصيات الضرورية للمؤسسة محل الدراسة في التالي:

- 1- العمل على تقديم المزايا المعنوية الإضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.
- 2- الاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.
- 3- يجب أن تكون الحوافز ذات أهمية بالنسبة للكفاءات البشرية حتى تولد لديهم الدافعية لتحسين مستوى أعمالهم.
- 4- ينبغي على المؤسسة أن تنوع منظومة الحوافز لخلق روح معنوية لدى العاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم لخدمة المؤسسة.
- 5- تسخير الوسائل والإمكانيات من أجل توفير بيئة عمل مناسبة.
- 6- تحسيس الكفاءات البشرية بدورها الفعال وقيمتها في المؤسسة من أجل زيادة في مستويات أدائها.
- 7- منح الترقية على أساس الكفاءة والأداء، ووفق برنامج شفاف وواضح.

- آفاق الدراسة المستقبلية:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية البحث التي تطرقنا إليها حول أثر الحوافز على مستويات الكفاءات البشرية وتكملة لمسار البحث وإبراز القيمة العلمية والعملية لدراستنا حول فتح آفاق جديدة في هذا المجال مما أدى لاقتراح مجموعة من المواضيع التي لها صلة بموضوع البحث التي يمكن أن تكون مواضيع بحوث مستقبلية منها ما يلي:

- أثر التحفيز في بناء كفاءات إستراتيجية.
- التحفيز وأثره على رضا الوظيفي للكفاءات البشرية في المؤسسة اقتصادية.



قائمة المراجع والمصادر



- الكتب:

- 1- إبراهيم الفقي، قوة التحفيز - كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم، الطبعة 1، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- 2- أونيس عبد المجيد بن أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوك تنظيمي)، دون دار النشر، 2018.
- 3- بريشان معروف جميل، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي، دون سنة النشر.
- 4- بشار يزيد الواليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة 3، دار الراية، عمان، 2008.
- 5- بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 6- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 7- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 8- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، طبعة 1، دار الصفاء، 2002.
- 9- دادي ناصر عدوان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 10- داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، دون سنة النشر.
- 11- سعاد نائف بنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، طبعة 1 دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2016.
- 12- سعيد جاسم الأسدي، محمد حميد المسعودي وآخرون، التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات التعليمية، الطبعة 1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 13- سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، كفايات التدريس، طبعة 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- 14- عبد المعطي محمد عساف، مازن عبد العزيز مسوده، أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال المعاصرة، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2018.

- 15- عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مديرية الكتاب والمطبوعات الجامعية، الاردن، 1982.
- 16- غني دحام تناي الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، الطبعة 1، دار الحامد للنشر وتوزيع، عمان، 2018.
- 17- محمد بن علي ظافر الشهري، إدارة الرواتب والأجور، مركز البحوث، الرياض، 2016.
- 18- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 23- مجد قاسم القيروني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 24- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالخوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
- 25- مصطفى كامل أبو العزم عطية مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، دون تاريخ النشر.
- 26- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة 1، دون دار النشر، 2010.
- 27- منال احمد البارود، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للنشر والتدريب، طبعة 1، القاهرة، 2014.
- 28- منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
- 29- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، 2003.
- 30- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.

- المذكرات:

- 1- إبراهيم عبد الهادي الأسطل، دور النخبة القيادية في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
- 2- أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة دراسة حالة مديرية الصيانة(سوناطراك) بالأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
- 3- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. الأغواط. 1999-2005، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 4- بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل رسالة ماجستير، جامعة عنابة، 2011-2012.
- 5- بكر عواد، محمود عودة، تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي، قدم هذا البحث استكمالاً لمساق مشروع تخرج، تخصص إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، 2011.
- 6- بن الدين نور الهدى، مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2019-2020.
- 7- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز -دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد "Condor" ببرج بوعرييج-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2012-2013.

- 8- بوزعيب بريزة، القيادة الإدارية وكفاءة المورد البشري مركب الحروش نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 19، سكيكدة، 2013-2014.
- 9- جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق أهراس (LASA) أنموذجاً، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010-2011.
- 10- حمزة جوادي، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
- 11- حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، سطيف، 2017-2018.
- 12- حواس عبد الرزاق، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية دراسة حالة: الخدمات البنكية بينك الجزائر الخارجي BEA وكالة الوادي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005-2006.
- 13- خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم، تخصص تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.
- 14- خضير عبد الوهاب، نظام ترقية الموظف في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي ميدان الحقوق والعلوم السياسية، التخصص قانون إداري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015.

- 15- رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-، مذكرة مقدمة ضمن نيل درجة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011.
- 16- زكية بوسعد، أثر برنامج تقليص العمل على الكفاءات المؤسسة العمومية اقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس -باتنة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
- 17- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 18- شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015-2016.
- 19- شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB فرع حاسي مسعود، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
- 20- شوشان سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الأسمنت عين توتة -باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1، باتنة، 2017-2018.
- 21- طاهر جحيوة، أثر الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الاغواط-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020.

22- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره فتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف (دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.

23- عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة -دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقريت ورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

24- عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة الميدانية لسكيدة نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، تخصص علم الاجتماع، جامعة 20 أوت 55، سكيدة، 2007-2008.

25- عبد الغني جغبالة، تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود -سوناطراك-، مشروع مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، التخصص: اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.

26- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات و دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سونطراك، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.

27- عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، التخصص: إقتصاد والتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيدة، 2006-2007.

28- غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة رسالة الماجستير في لإدارة الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, الأردن، 2013.

29- نادر حامد عبد الرزاق, أبو شرح, تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين, قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة رسالة الماجستير, جامعة الأزهر، غزة، 2010.

30- نهي عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس، جامعة دمشق، 2015- 2016.

31- وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، سطيف، 2011- 2012.

- المجالات:

1- إبراهيم بدر شهاب، الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي، مجلة الإدارة العامة، المجلد 45، العدد 02، ماي 2005.

2- ابتسام حاوشين، كمال أحمد سرير، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسات والإدارات العمومية (دراسة حالة بلدية عين الرمانة ولاية البليدة)، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 16، العدد 02، جوان 2019.

3- بلبخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقلمة-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 7، 2018.

4- بالقائد إبراهيم، بوري شوقي، علاقة مستوى التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوصية للدهن لوحدة وهران, مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا, العدد 17، الجزائر، 2017.

- 5- بو يحياوي ابراهيم، بن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، الجزائر، العدد 6، جوان 2016.
- 6- حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة وقانون، العدد 14، الجزائر، جانفي 2016.
- 7- سليمان الفارس، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 01، دمشق، 2011.
- 8- سماح صولح، كمال منصوري، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، بسكرة، العدد 7، جوان 2010.
- 9- سميرة عبد الصمد، دور تطور الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة (Scimat) بولاية باتنة، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، الجزائر، العدد 6، سبتمبر 2018.
- 10- علي ميا، الدكتور لطيف زيود وآخرون، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في سوريا "دراسة ميدانية على شركة الغزل والنسيج في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية-، المجلد 25، العدد 6، 2013 .
- 11- قاضي عبد الحكيم، دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث - المركز الديمقراطي العربي-، برلين ألمانيا، العدد 7، جانفي 2020.
- 12- قرواط يونس، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية عرض لإستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، مسيلة، العدد 4، دون سنة النشر.

13- محمد بن سعد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، السعودية، 2 ماي 2020.

- الأعمال والمقتنيات العلمية:

1- الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2006.

2- بلمهدي يوسف، هنتور حليلة، لوحة القيادة كمدخل تحفيزي لتحسين أداء الموظفين وتفعيل إبداعهم، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، البليدة، يوم 25/04/2017.

3- طواهرية الشيخ، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال وإندماجها في اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، يومي 13- 14 ديسمبر 2011.

4- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول"-، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 3- 4 ديسمبر 2012.

- المراجع بالأجنبية:

1- Ameil ,M, Bonnet, F& Jacobs,J(1998) management de l'administration, 2eme Edition, De Boeck, Bruxelles,

- 2- Augustine A. Lado and Mary C. Wilson, Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective, Academy of Management Review, Vol 19, No4, Oct 1994.
- 3- Chun-Fang Chiang, SooCheong (Shawn) Jang, An expectancy theory model for hotel employee motivation, International Journal of Hospitality Management, Issue27, 2008.
- 4- Claude Lévy-le boyer, la gestion des compétences, Edition d'organisation, paris, 2009.
- 5- EDWARD L. DECI. RICHARD M. RYAN. Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie, Copyright 2008 by the Canadian Psychological Association, Vol 49, No 1, University of Rochester, 2018.
- 6- Fanny Klett, The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management A Holistic Approach, Knowledge Management & E-Learning: An International Journal, Vol.2, No.3. Under a year.
- 7- GAYE ÖZÇELİK, MURAT FERMAN, Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context, Human Resource Development Review, Vol 5, No 1, March 2006.
- 8- Greenberg, J and Baron (1995) Behavior in Organization: Understanding & Managing The Human Side Of Work (5th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- 9- James W. Drisko, Competencies and Their Assessment, Journal of Social Work Education, NO 5, 1014.

- 10- Marie-Claude Lépine. Offrir une performance de service à la clientèle optimale l'impact de facteurs organisationnels et individuels ainsi que de celui de la motivation des employés à réguler leurs émotions. *Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.)*. Sciences de la gestion (Gestion des ressources humaines) . juin 2012
- 11- Nadia HANDOU, Inscription intitulée: L'INFLUENCE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES SUR L'IMAGE DES PME ET LA MOTIVATION DES EMPLOYÉS COMME FACILITATEUR D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DES RESSOURCES HUMAINES, Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Université du Québec à Trois-Rivières, CIFEPME2016.
- 12- Ph.D. JUNIOR RESEARCH FELLOW, MOTIVATION IN THE WORKPLACE TO IMPROVE THE EMPLOYEE PERFORMANCE, International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, Volume 2, Issue 6, ANDHRA UNIVERSITY, November 2014.
- 13- Stéphanie Martel, Les relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines, les caractéristiques des clients et leur satisfaction par l'approche des constituantes multiples, Projet de Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Septembre 2012.

- المواقع الالكترونية:

<https://www.startimes.com>



ملاحق



ملحق رقم (1): استمارة الاستبيان.

استمارة استبيان موزع عن العمال

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و التجارية

قسم علوم التسيير



استمارة استبيان موزعة عن العمال

أخي العامل

أختي العاملة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

في إطار إعداد مذكرة الماستر في تخصص: إدارة أعمال نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، وهي مخصصة لإجراء بحث علمي عن "أثر الخوافز على الكفاءات البشرية -دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي-" والإجابة عليها بشكل صحيح ودقيق و هذا خدمة للبحث العلمي والتي سيكون لها الأثر الكبير في النتائج المتوصل إليها، كما يرجى منكم اختيار الذي يتوافق مع آرائكم ووضع علامة (x) في المكان المناسب وسيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم معنا مع فائق الشكر و التقدير.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

01- الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

02- السن:

☐ من 30 - 40

☐ أقل من 30 سنة

☐ أكبر من 50 سنة

☐ من 40 - 50

03- المؤهل العلمي:

☐ جامعي

☐ ثانوي فأقل

☐ شهادات أخرى (تكوين ، تمهين)

☐ دراسات العليا

04- الأقدمية :

☐ من 5- 10 سنوات

☐ اقل من 5 سنوات

☐ أكثر من 15

☐ من 10 - 15 سنوات

05- المستوى الوظيفي :

☐ إطارات سامية

☐ إطارات

☐ أعوان التنفيذ

☐ عون التحكم

المحور الثاني: آراء العاملين حول أنواع الحوافز

رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	الأجر الذي أتقاضاه يناسب مع الجهد الذي أبذله أثناء العمل.			
2	أشعر بالرضا عن قيمة العلاوات التي تضاف لراتبي.			
3	تشجع المكافآت في المؤسسة على بذل مزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها.			
4	يتم توزيع نسبة من الأرباح المحققة من طرف المؤسسة على العاملين.			
5	تقدم المؤسسة جوائز مادية مناسبة مقابل تميزك في العمل.			
6	تناسب الترقيات الممنوحة مع جهدي و مؤهلاتي مما يشعر بأهمية العمل الذي يقوم به.			
7	توفر المؤسسة كل متطلبات العمل كالإنارة و التهوية ... الخ.			
8	توفر المؤسسة تعويضات مادية كافية للعاملين.			
9	تقدم المؤسسة فرصة المشاركة في الدورات التدريبية.			
10	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في صياغة أهدافها.			
11	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير و الاحترام بين العاملين.			
12	العمل الجماعي يشعرك بالراحة النفسية.			
13	تشارك المؤسسة عمالها في عملية صنع القرار.			
14	تقدم المؤسسة شهادات تقديرية للعاملين لتشجيعهم على العمل.			
15	تقدم المؤسسة المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة.			
16	يفضل العاملون في المؤسسة الحصول على القيمة المعنوية أكثر من غيرها.			

المحور الثالث: آراء العاملين حول أثر الحوافز على مستويات الكفاءات البشرية.

رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	تعتمد المؤسسة على كفاءات داخلية لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية .			
2	تعتمد المؤسسة على التدريب التقني للكفاءات البشرية .			
3	اعتراف المؤسسة بقدراتك ومهارتك يحفزك على أداء العمل.			
4	تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكل دوري للعاملين ذوي الكفاءات .			
5	تسعى المؤسسة إلى إعطاء صلاحيات وسلطات أوسع للكفاءات البشرية لإنجاز المهام .			
6	ترى المؤسسة أن العاملين كلما زادت استقلاليتهم نمت كفاءاتهم .			
7	تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين الذين أثبتوا كفاءاتهم في ميدان العمل.			
8	تشجع المؤسسة العمال الأكفاء باستمرار وتحفزهم على أي مبادرة يقومون بها.			
9	ترتبط سياسة الحوافز في المؤسسة بمستوى الكفاءة و مردودية العاملين .			
10	تعد كفاءة العاملين معيارا هاما في نظام الترقيات.			
11	تهتم المؤسسة بوضع حوافز فعالة للرفع من مستوى كفاءة العاملين .			
12	الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة للعامل تحسبك بالراحة النفسية وقدرتك على العمل أكثر.			

ملحق رقم (2): قائمة محكمين الاستبيان.

الدرجة	إسم الأستاذ	رقم
أستاذ محاضر أ	عباسي بوبكر	01
أستاذ محاضر أ	نعرورة بوبكر	02
أستاذ محاضر أ	العابد رشيدة	03
أستاذ محاضر أ	العابي خليفة	04

ملحق رقم (3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور_الأول	,141	37	,060	,931	37	58,0
المحور_الثاني	,139	37	,069	,950	37	,098

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (4): نتائج توزيع البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

الجنس				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
				Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	31	83,8	83,8
	أنثى	6	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0

السن				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
				Pourcentage cumuli
Valide	أقل من 30 سنة	7	18,9	18,9
	31-40	17	45,9	64,9
	41-50	12	32,4	97,3
	أكبر من 50 سنة	1	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0

المؤهل العلمي				
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
			Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي وأقل	9	24,3	24,3
	جامعي	13	35,1	59,5
	دراسات العليا	5	13,5	73,0
	شهادات أخرى (تكوين ، تمهين)	10	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0

		الأقدمية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 05 سنوات	6	16,2	16,2	16,2
	من 05 إلى 10 سنوات	19	51,4	51,4	67,6
	من 10 إلى 15 سنة	8	21,6	21,6	89,2
	أكثر من 15 سنة	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

		المستوى الوظيفي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	إطارات	9	24,3	24,3	24,3
	إطارات سامية	5	13,5	13,5	37,8
	عون التحكم	14	37,8	37,8	75,7
	أعوان التنفيذ	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

الملحق رقم (5): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

المحور الثاني: آراء العاملين حول أنواع الحوافز

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
x1	37	2,2432	,86299
x2	37	2,0811	,82927
x3	37	2,2703	,76915
x4	37	2,6216	,68115
x5	37	1,7027	,84541
x6	37	1,9730	,79884
x7	37	2,4054	,72493
x8	36	1,9722	,69636
البعد الأول	37	2,1612	,47376
Z1	37	2,1351	,78748
Z2	37	2,0270	,83288
Z3	37	2,0811	,75933
Z4	37	2,6486	,71555
Z5	37	1,7838	,82108

Z6	37	1,9459	,81466
Z7	37	1,9459	,88021
Z8	37	2,2432	,76031
البعد_الثاني	37	2,1014	,46941
المحور_الأول	37	2,1313	,42677

المحور الثالث: آراء العاملين حول أثر الحوافز على مستويات الكفاءات البشرية.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
V1	37	2,4054	,59905
V2	37	2,3514	,82382
V3	37	2,3784	,79412
V4	37	1,8649	,88701
V5	37	2,0000	,78174
V6	37	2,0000	,74536
V7	37	1,8649	,85512
V8	37	1,7838	,82108
V9	37	2,0270	,76327
V10	37	2,1351	,85512
V11	37	1,8378	,79977
V12	37	2,0811	,75933
المحور_الثاني	37	2,0608	,49871

الملحق رقم (6): نتائج الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,621 ^a	,386	,369	,39624

a. Predictors: (Constant), المحور_الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,458	1	3,458	22,027	,000 ^b
	Residual	5,495	35	,157		
	Total	8,953	36			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), المحور_الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,513	,336		1,526	,136
	المحور_الأول	,726	,155	,621	4,693	,000

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

الملحق رقم (7): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,528 ^a	,279	,258	,42951

a. Predictors: (Constant), البعد_الأول

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,497	1	2,497	13,534	,001 ^b
Residual	6,457	35	,184		
Total	8,953	36			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد_الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,859	,334		2,572	,015
	البعد_الأول	,556	,151	,528	3,679	,001

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

الملحق رقم (8): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,597 ^a	,357	,338	,40571

a. Predictors: (Constant), البعد_الثاني

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,193	1	3,193	19,396	,000 ^b
	Residual	5,761	35	,165		
	Total	8,953	36			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد_الثاني

Coefficients^a

Unstandardized Coefficients				Standardized Coefficients		
Model	B	Std. Error	Beta	T	Sig.	
1	(Constant)	,728	,310		2,348	,025
	البعد الثاني	,634	,144	,597	4,404	,000

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

الملحق رقم (9): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور_الأول	,141	37	,060	,931	37	58,0
المحور_الثاني	,139	37	,069	,950	37	,098

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (10): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

الاستبيان ككل:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	97,3
	Exclue ^a	1	2,7
	Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	28

البعد الأول: الحوافز المادية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,755	8

البعد الثاني: الحوافز المعنوية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,730	8

المحور الثاني: آراء العاملين حول أنواع الحوافز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	16

المحور الثالث: آراء العاملين حول أثر الخوافز على مستويات الكفاءات البشرية.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	12

الملحق رقم (11): نتائج الاتساق الداخلي لعينة الدراسة

المحور الثاني: آراء العاملين حول أنواع الخوافز

البعد الأول: الخوافز المادية

Corrélations

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	المحور الأول
x1	Corrélation de Pearson	1	,670**	,233	,303	,368*	,534**	,326*	,011	,626**
	Sig. (bilatérale)		,000	,165	,069	,025	,001	,049	,951	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	36	37
x2	Corrélation de Pearson	,670**	1	,226	,253	,273	,255	,313	-,094	,574**
	Sig. (bilatérale)	,000		,179	,132	,102	,128	,059	,584	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	36	37
x3	Corrélation de Pearson	,233	,226	1	,307	,383*	,555**	-,003	,280	,543**
	Sig. (bilatérale)	,165	,179		,065	,019	,000	,987	,098	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	36	37
x4	Corrélation de Pearson	,303	,253	,307	1	,137	,338*	,319	,096	,492**
	Sig. (bilatérale)	,069	,132	,065		,419	,041	,054	,577	,002
	N	37	37	37	37	37	37	37	36	37
x5	Corrélation de Pearson	,368*	,273	,383*	,137	1	,605**	,111	,231	,601**
	Sig. (bilatérale)	,025	,102	,019	,419		,000	,511	,175	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	36	37
x6	Corrélation de Pearson	,534**	,255	,555**	,338*	,605**	1	,211	,412*	,758**
	Sig. (bilatérale)	,001	,128	,000	,041	,000		,209	,012	,000

	N	37	37	37	37	37	37	37	36	37
x7	Corrélation de Pearson	,326*	,313	-,003	,319	,111	,211	1	-,147	,495**
	Sig. (bilatérale)	,049	,059	,987	,054	,511	,209		,392	,002
	N	37	37	37	37	37	37	37	36	37
x8	Corrélation de Pearson	,011	-,094	,280	,096	,231	,412*	-,147	1	,248
	Sig. (bilatérale)	,951	,584	,098	,577	,175	,012	,392		,145
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
المحور الأول	Corrélation de Pearson	,626**	,574**	,543**	,492**	,601**	,758**	,495**	,248	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,002	,000	,000	,002	,145	
	N	37	37	37	37	37	37	37	36	37

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

البعد الثاني: الحوافز المعنوية

Corrélations

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	المحور الأول
Z1	Corrélation de Pearson	1	,248	,492**	,037	,390*	,358*	,532**	,129	,575**
	Sig. (bilatérale)		,138	,002	,826	,017	,030	,001	,446	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Z2	Corrélation de Pearson	,248	1	,480**	,296	,537**	,207	,343*	-,055	,591**
	Sig. (bilatérale)	,138		,003	,075	,001	,219	,038	,749	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Z3	Corrélation de Pearson	,492**	,480**	1	,207	,430**	,322	,422**	,109	,661**
	Sig. (bilatérale)	,002	,003		,218	,008	,052	,009	,520	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Z4	Corrélation de Pearson	,037	,296	,207	1	,198	,109	,101	-,145	,189
	Sig. (bilatérale)	,826	,075	,218		,240	,519	,551	,392	,262
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Z5	Corrélation de Pearson	,390*	,537**	,430**	,198	1	,148	,329*	,131	,659**

		Sig. (bilatérale)	,017	,001	,008	,240		,382	,047	,439	,000
		N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Z6	Corrélation de Pearson		,358*	,207	,322	,109	,148	1	,383*	,022	,554**
		Sig. (bilatérale)	,030	,219	,052	,519	,382		,019	,898	,000
		N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Z7	Corrélation de Pearson		,532**	,343*	,422**	,101	,329*	,383*	1	,145	,702**
		Sig. (bilatérale)	,001	,038	,009	,551	,047	,019		,393	,000
		N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Z8	Corrélation de Pearson		,129	-,055	,109	-,145	,131	,022	,145	1	,267
		Sig. (bilatérale)	,446	,749	,520	,392	,439	,898	,393		,111
		N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
المحور_الأول	Corrélation de Pearson		,575**	,591**	,661**	,189	,659**	,554**	,702**	,267	1
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,262	,000	,000	,000	,111	
		N	37	37	37	37	37	37	37	37	37

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المحور الثاني:

Corrélations								
		V1	V2	V3	V4	V5	V6	المحور_الثاني
V1	Corrélation de Pearson	1	,435**	,253	,158	,059	-,311	,264
	Sig. (bilatérale)		,007	,132	,350	,727	,061	,115
	N	37	37	37	37	37	37	37
V2	Corrélation de Pearson	,435**	1	,216	,295	,259	-,136	,414*
	Sig. (bilatérale)	,007		,200	,076	,122	,423	,011
	N	37	37	37	37	37	37	37

V3	Corrélation de Pearson	,253	,216	1	,311	,000	,282	,525**
	Sig. (bilatérale)	,132	,200		,061	1,000	,091	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37
V4	Corrélation de Pearson	,158	,295	,311	1	,641**	,294	,783**
	Sig. (bilatérale)	,350	,076	,061		,000	,077	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
V5	Corrélation de Pearson	,059	,259	,000	,641**	1	,000	,659**
	Sig. (bilatérale)	,727	,122	1,000	,000		1,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
V6	Corrélation de Pearson	-,311	-,136	,282	,294	,000	1	,330*
	Sig. (bilatérale)	,061	,423	,091	,077	1,000		,046
	N	37	37	37	37	37	37	37
المحور_الثاني	Corrélation de Pearson	,264*	,414*	,525**	,783**	,659**	,330*	1
	Sig. (bilatérale)	,115	,011	,001	,000	,000	,046	
	N	37	37	37	37	37	37	37

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		Corrélations						المحور الثاني
		V7	V8	V9	V10	V11	V12	
V7	Corrélation de Pearson	1	,867**	,644**	,444**	,779**	,488**	,856**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,006	,000	,002	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
V8	Corrélation de Pearson	,867**	1	,719**	,399*	,749**	,430**	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,014	,000	,008	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
V9	Corrélation de Pearson	,644**	,719**	1	,250	,599**	,475**	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,136	,000	,003	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
V10	Corrélation de Pearson	,444**	,399*	,250	1	,358*	,325*	,490**
	Sig. (bilatérale)	,006	,014	,136		,030	,050	,002
	N	37	37	37	37	37	37	37
V11	Corrélation de Pearson	,779**	,749**	,599**	,358*	1	,617**	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,030		,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
V12	Corrélation de Pearson	,488**	,430**	,475**	,325*	,617**	1	,653**
	Sig. (bilatérale)	,002	,008	,003	,050	,000		,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	,856**	,853**	,792**	,490**	,826**	,653**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37	37

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).