



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

أثر نظام الحوافز على تنمية الكفاءات البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر "بالوادي"

تحت إشراف:

د/عيشوش محمد الحافظ

من إعداد الطلبة:

دهانة مروة

دودي نور الهدى

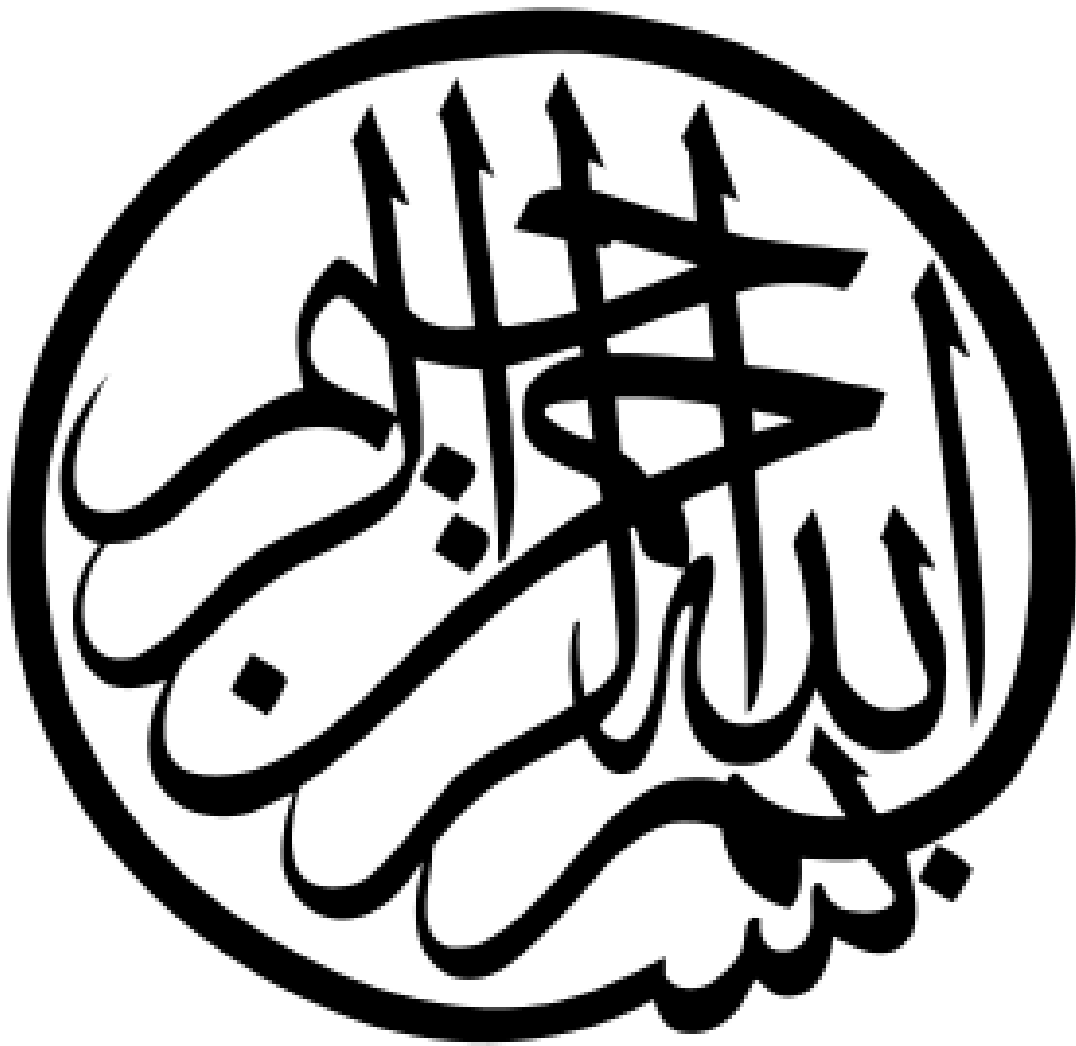
راشدي بشينة

شارف أيمن

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الهيئة المستخدمة
د/عازب شيخ أحمد	أستاذ محاضر . أ .	رئيسيا
د/عيشوش محمد الحافظ	أستاذ محاضر . أ .	مشرفا و مقرا
د/مدخل خالد	أستاذ محاضر . ب .	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



الإهداء:



لوجه الله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع .

إلى من أنار قلبي فكان مثال في الحياة وغرس بذرة الخير والأخلاق في قلبي فكانت أفاضه
أنوارا و معانيه ثمارا إلى من تحمل عناء الدنيا لأجلي إلى قدوتي الحسنة إليك أبي العزيز
الغالي أطل الله في عمره " سالم".

إلى التي سهرت من أجل رعايتي وربتني نعم التربية فعلمتني معنى أن أكون للعلم وفي للحياة
إلى التي كانت قوتي في ضعفي ورجائي في يأسني و عزائي في حزني إلى أمي الحنونة "فاطمة
الزهراء" .

إلى سندي بهذه الحياة ، إلى من جهم يجري في عروقي أخواتي الأعزاء كل واحد باسمه
إلى كل أستاذ ساعدني في إنجاز هذا العمل ولم يبخل عنا يد المساعدة
إلى كل أصدقائي الأعزاء كل واحد باسمه إلى كل من ضاقت به صفحتي واتبع به قلبي أهدي
هذا العمل.

مروة

إهداء



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما يليق بجلاله سبحانه والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد خير البرية وأفضل الثقلين كلما تعاقب الليل والنهار وكلما غرد الطير وطار وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين أما بعد :

الحمد لله الذي وفقني لثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى:

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت أقدامها و قرها في كتابه العزيز أمي الحبيبة "فتيحة".
إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم ييخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي الغالي "مفتاح".

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي أغلى ما أهداني والسداي إلى إخوتي:
"سليمة، شريف، جموعي، وليد، فادية، أمال"، ولأولادهم حبايب قلبي: "المعتز بالله، ولاء، محمد الطاهر، محمد مفتاح الدين، محمد الأمين، زياد".

أهدي تخرجي هذا إلى من كان سنداً لي في مسيرتي الدراسية خطيبي وقره عيني "سعيد".
إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والابداع إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى صديقاتي وزميلاتي: "شهيناز، بسمة، منال، بشينة، مروة".

نور الهدى

إهداء

قال عز وجل ﴿ وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولاً كريماً واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً ﴾

أهدي هذا العمل إلى أغلى ما في الوجود راجياً من الله أن يحفظهما.

إلى نور العيون... ورمش الجفون والسر المكنون والحب المجنون في القلب المفتون والعقل الموزون والصدر الحنون إلى القلب الدافئ والحنان الكافي , إلى التي أحاطني بسياج حبها إلى أروع أم في الوجود أمي الحبيبة.... إلى الذي تاهت الكلمات في وصفه وعجز اللسان في ذكر مآثره إلى سندي وعوني وقدوتي إلى النور, مصدر فخري إلى ذلك الينبوع الذي اغترفت منه الحنان إلى الذي يعجز القلم واللسان على خطه في كلمات إلى من جعل نفسه شمعاً تحترق من أجل أن ينير دربي وإلى من تعب وشقي من أجل راحتي وسعادتي إليك يا أبي الغالي.

إلى الورود البهية الذين قاسموني حنان الوالدين إخواني وأخواتي: بسمّة, رحاب, عبد الباري, إبتهاال. إلى خالتي البعيدة عن عيني والقريبة من قلبي: دليلة. إلى من أرى التفاؤل بعينيه... والسعادة في ضحكته... إلى شعلة النور والأمل في حياتي وعنوان المحبة في مستقبلي "رسم إلى من جعلوا من الضعف قوة أساتذتي الكرام. إلى ضلالي

بشينة

وحبيبتي التي لاتفارقني صديقتي العزيزة: نور الهدى , وفقها الله وسدد خطاه

الإهداء:



اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ، ولك الحمد بعد الرضا ، يقول الحق في كتابه الكريم : " ... وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " (سورة النمل ، آية 19) ، أحمد الله سبحانه الذي وفقني على إتمام هذه الرسالة ، والصلاة والسلام على النبي الأمين ، معلم البشرية ، صلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين . كما أهدي فرحة تخرجي إلي العائلة الكريمة ، التي علمتني أن الحب ليس له عمر وان العطاء ليس له حدود امي رحمه الله الغاليه وإلى الشمعة التي احترقت لتسير لي طريق حياتي أبي الغالي لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى هذا الصرح العلمي الشامخ جامعة الوادي حمة لخضر ، وإلى من فيها من أعضاء هيئة تدريسية وإدارية لهم مني جل الاحترام والتقدير . كما أجد لزاما علي أن أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور محمد الحافظ عيشوش ، لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة ، وعلى الجهد الكبير الذي بذله ، رغم انشغاله بأمور التدريس والعمل ، أسأل الله سبحانه أن يبارك فيه ، وأن يسدد على طريق الخير خطاه ، وأن يحرسه بعينه التي لا تنام ، . كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة ، وقد زادني شرفا قبولهم مناقشة هذه الرسالة ، أسأل الله أن ينعم عليهم من فضله ، وأن يعلي درجاتهم في الدنيا والآخرة ، وأن يجزيهم عني خير الجزاء

أيمن

الشكر والعرفان :

بسم الله الذي بفضلته تتم الصالحات وبفضله يرفع الذين أوتوا العلم درجات وبفضله يدخل المؤمنون الجنات الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة و أعاننا على أداء هذا الواجب .

ووفقنا إلى انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات ، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "عيشوش محمد الحافظ " والأستاذ المساعد "مسعودي زكرياء " لمتابعتهم المستمرة و توجيهاتهم و نصائحهم السديدة في كل مراحل إعداد هذه المذكرة حتى ظهورها بالشكل النهائي ، فجزأهم الله خير الجزاء .

وإلى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي على مساعدتهم لنا و إفادتنا بالمعلومات اللازمة

إلى كل طاقم جامعة حمة لخضر الوادي أساتذة ، موظفين وعمال وأخص بالذكر كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير إلى كافة طلبة ثانية ماستر إدارة أعمال دفعة 2022 .

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير نظام الحوافز على تنمية الكفاءات البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي و ذلك على ضوء المتغيرات و التي هي الحوافز المادية و الحوافز المعنوية و ذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للتحقيق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الدراسة الميدانية ، يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في هذه مؤسسة البالغ عددهم (50) عامل ، و تكونت عينة الدراسة النهائية من (40) عامل في مؤسسة قيد الدراسة ، استخدام الباحثين استبانة أنواع الحوافز بالاعتماد على برنامج spss من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة و تساؤلاتها ، وقد توصلت الدراسة بأنه هناك تأثير لنظام الحوافز على تنمية الكفاءات البشرية من وجهة نظر العاملين .

الكلمات المفتاحية : نظام الحوافز ، الكفاءات البشرية ، تنمية الكفاءات البشرية ، اتصالات الجزائر بالوادي .

Abstract :

This study aims to know how the incentive system affects the development of human competencies at Algeria Telecom in the eloued This is in light of the variables, which are material incentives and moral incentives And that is by using the descriptive analytical method to investigate the effect of the independent variable on the dependent variable through the field study, The study population in this institution is (50) workers, The final study sample consisted of (40) workers in an institution under study The researchers used a questionnaire about the types of incentives based on the spss program, Through the use of some statistical methods appropriate to the hypotheses and questions of the study, The study found that there is an impact of the incentive system on the development of human competencies from the workers' point of view.

Keywords: Incentive system, human competencies, human competency

development, Algeria Telecom in the eloued .

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	شكر وعرهان
	الملخص
I	قائمة المحتويات
II	فهرس الجداول
III	فهرس الأشكال
III	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة
5	تمهيد الفصل الأول.....
6	المبحث الأول: الإطار النظري لنظام الحوافز و تنمية الكفاءات البشرية
15-6	المطلب الأول: ماهية نظام الحوافز
21-15	المطلب الثاني: مفاهيم حول تنمية الكفاءات البشرية
27-22	المطلب الثالث: أساليب و مجالات تنمية الكفاءات البشرية و علاقتها بنظام الحوافز
28	المبحث الثاني: دراسات السابقة
33-28	المطلب الأول: دراسات باللغة العربية
34-33	المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية
36-35	المطلب الثالث: أوجه الاختلاف و التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
39	تمهيد الفصل الثاني.....
40	المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
43-40	المطلب الأول: تقديم بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
46-43	المطلب الثاني: نظرة على المديرية العمالية بالوادي
47-46	المطلب الثالث: واقع نظام الحوافز في قسم الموارد البشرية
48	المبحث الثاني: الطرق و الأدوات المستخدمة
50-48	المطلب الأول: عينة و أدوات الدراسة
50	المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
51	المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
53	المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج واختبار الفرضيات
57-53	المطلب الأول: عرض و تحليل خصائص عينة الدراسة
61-57	المطلب الثاني: عرض و تحليل محاور الدراسة
65-61	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
66	خلاصة الفصل الثاني
70-68	الخاتمة
74-71	قائمة المراجع
90-76	الملاحق

فهرس الجداول		
الصفحة	العنوان	الرقم
49	الإحصاءات الخاصة بتوزيع الاستثمارات.	01.02
51	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.	02.02
51	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة.	03.02
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	04.02
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.	05.02
55	توزيع عينة الدراسة الأقدمية.	06.02
56	توزيع عينة الدراسة الرتبة الوظيفية.	07.02
57	مقياس ليكارت الخماسي .	08.02
58	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول.	09.02
59	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني.	10.02
60	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.	11.02
61	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.	12.02
62	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الأولى.	13.02
63	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثانية.	14.02
64	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	15.02
65	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى).	16.02

فهرس الأشكال		
الصفحة	العنوان	الرقم
11	أنواع الحوافز.	01.01
14	مراحل تصميم نظام الحوافز .	02.01
41	مجمع اتصالات الجزائر.	03:02
43	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر.	04.02
44	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي.	05.02
50	التمثيل البياني الإحصاءات الخاصة بتوزيع الاستثمارات .	06.02
54	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	07.02
55	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن .	08.02
56	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	09.02
57	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	10.02

فهرس الملاحق		
الصفحة	العنوان	الرقم
79-76	استمارة الاستبيان.	01
80	قائمة الأساتذة المحكمين .	02
90-81	نتائج ألفا كرونباخ للاستبيان .	03

المقدمة :

يعيش العالم المعاصر تطورات اقتصادية و اجتماعية و سياسية سريعة انعكست مباشرة على منظمات الأعمال، سواء تعلق الأمر بطبيعة نشاطها أو بطرق إدارتها ، ولأن الموارد البشرية تمثل المحرك الذي يدفع عوامل الإنتاج و يوجهها لتحقيق أهداف المنظمة فقد صارت تحظى باهتمام كبير من قبل مالِك ومسير هذه المنظمة ، فهو الركيزة الأساسية التي تساعدها على حسن سيرها و الاستجابة للتطورات الحاصلة في مختلف المجالات .

حيث تقوم المنظمات بتنمية الكفاءات البشرية التي تعد محددًا أساسيًا لأدائها و نجاحاتها ، لهذا من الضروري استقطاب المورد البشري و تحفيزه و المحافظة عليه بتلبية حاجاته المادية و المعنوية ، و محاولة خلق جو ملائم للعمل لتمكين العاملين من فهم و مواكبة التطورات الحاصلة في عالم الشغل ، و ذلك من خلال نظام الحوافز الذي يعتبر بمثابة الوسيلة التي يتم بواسطتها تنمية القدرات المهنية للعمال ، لهذا تزايد الاهتمام بالحوافز و أصبحت الحاجة ملحة إليها ، من أجل تحسين قدرات العاملين و معارفهم و مهاراتهم ، كما يؤدي للوصول إلى المستوى المرغوب من الكفاءة و الفعالية .

فالمنظمات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية و كفاءة ، هي التي أعطت اهتماما كبيرا للحوافز و أدركت أنها أداة جوهرية في تنمية و تطوير الكفاءات البشرية فيها .

1- الإشكالية:

كيف يؤثر نظام الحوافز على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؟

2- الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد تأثير لنظام الحوافز المادية على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل يوجد تأثير لنظام الحوافز المعنوية على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير سنوات الخبرة على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب الزيادة في الأجر أهم حافز لتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة ؟

3- فرضيات الدراسة :

- يوجد تأثير لنظام الحوافز المادية على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة محل الدراسة .
- يوجد تأثير لنظام الحوافز المعنوية على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة محل الدراسة .
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الفئة العمرية على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الزيادة في الأجر تعتبر أهم حافز لتنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة .

4- أسباب اختيار الموضوع :

توجد عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع نذكر منها:

- معرفة كيفية تأثير الذي يلعبه نظام الحوافز على تنمية الكفاءات البشرية .
- محاولة معرفة العلاقة بين متغيري الدراسة نظام الحوافز و تنمية الكفاءات البشرية .
- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع نظام الحوافز و تنمية الكفاءات البشرية .

5- أهمية الدراسة :

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

6- أهداف الدراسة :

- محاولة تحديد مفهوم دقيق وواضح لكل من الحوافز و تنمية الكفاءات البشرية .
- تشخيص العلاقة بين نظام الحوافز و تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة .
- التعرف على نظام الحوافز المطبق في المؤسسات .
- محاولة إبراز أثر نظام الحوافز على تنمية الكفاءات البشرية .

7- حدود الدراسة :

حتى تتضح ملامح المؤسسة لابد من تحديد المجال الزمني و المكاني لها :

- **الحدود الزمانية :** تنحصر الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 01 أبريل 2022 إلى غاية 10 ماي 2022.
- **الحدود المكانية :** اقتصرت الدراسة ميدانيا على عينة من إطارات و عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

8- صعوبات الدراسة : يمكن حصر الصعوبات في إعداد المذكرة كما يلي :

- صعوبة الحصول على بعض الوثائق الضرورية من المؤسسة .
- طول فترة استرجاع الاستبيانات الموزعة .

- الضغط الجود بالمؤسسة محل الدراسة .

9- المنهج المتبع :

من أجل التعرف على كل من نظام الحوافز و تنمية الكفاءات البشرية ، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال أهم الدراسات و الكتب و المقالات العلمية و المداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية، أما بالنسبة لدراسة الحالة استخدمنا فيها المنهج التحليلي ، حيث طورت الدراسة استبانة أغراض هذا البحث من خلال جمع البيانات ، و تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) للوصول إلى نتائج الدراسة ، وتقديم مجموعة من التوصيات في ظل هذه النتائج .

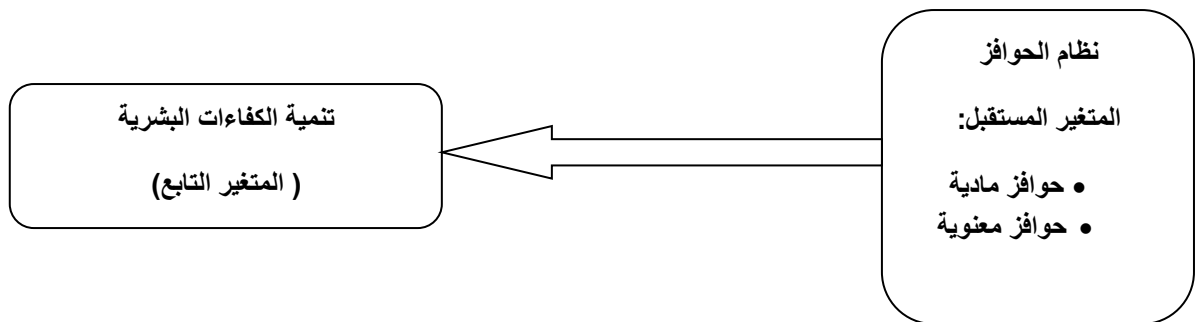
10- هيكل البحث :

لمعالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين هما : الفصل الأول حول الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الحوافز و تنمية الكفاءات البشرية ، والذي تم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول وهو الإطار المفاهيمي حول نظام الحوافز وتنمية الكفاءات البشرية أما المبحث الثاني يتضمن الدراسات السابقة التي تحدد الإطار النظري لهذه الدراسة، أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى التطبيق الميداني لموضوع البحث وذلك من خلال اختيار عينة قصدية من إطارات وعمال شركة اتصالات الجزائر بالوادي، والذي يتضمن استطلاع رأي لأفراد هذه العينة وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا بطاقة تعريفية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، أما المبحث الثاني يتمثل في طرق وأدوات البحث المستخدمة أما المبحث الثالث فيعرض أهم أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

11- نموذج الدراسة :

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واستخلاص النتائج تم اعتماد نموذج افتراضي يتضمن متغيرين نظام الحوافز الذي يمثل المتغير المستقل بما يتضمنه من أنواع ، والمتغير التابع و المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية .

نموذج الدراسة بين المتغير المستقل و المتغير التابع



المصدر : من إعداد الطلبة



الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

تمهيد :

تعتبر الموارد البشرية محور نجاح المؤسسة فتسعى هذه الأخيرة إلى الاهتمام بها ورفع من أدائها باستمرار ، لن يأتي هذا إلا بفضل تصميم برنامج لتوجيه و تحفيز الموارد البشرية ، و السعي إلى تطوير كفاءاتهم فتغير كفاءات الأفراد وما تحوزه من معارف و مهارات التي تسعى إليها المؤسسات .

ولهذا نجذ الإنسان يسعى في تقدمه ضمن عمله و زيادة مستواه ورفع إنتاجه كما و نوعا ، لجذب الأشخاص المتميزين و المبدعين و ذلك بتنمية الخبرات و التعلم يحتاج إلى حوافز العمل التي تتمثل في كسب مادي و معنوي ، و التي يتم من خلالها حفز الموظف عن طريق التأثير على أدائه .

ويعتبر نظام الحوافز من أهم المواضيع التي خاضت فيها العلماء سواء الاقتصاديين أو النفسيين أو الاجتماعيين لما له من أهمية بالغة ، فهو ينعكس مباشرة على تحقيق الأهداف و الأبعاد المرسومة للمنظمة سواء بالسلب أو الإيجاب .

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق لمبحثين أساسيين هما :

- المبحث الأول : الإطار النظري لنظام الحوافز وتنمية الكفاءات البشرية.
- المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري لنظام الحوافز وتنمية الكفاءات البشرية

إن للحوافز دوراً رئيسياً في توفير العمل المناسب، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، لضمان تحفيزهم والتزامهم اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، والاهتمام بتطوير كفاءاتهم و تنميتها لتحقيق التقدم والازدهار.

المطلب الأول : ماهية نظام الحوافز

يرتبط نجاح المنظمات و إبداعها كل ما تقدمه تلك المنظمات من حوافز مادية و معنوية للأفراد لرفع كفاءاتهم .

الفرع الأول : مفهوم الحوافز و أهميتها

أولاً : مفهوم الحوافز

من أبرز التعاريف التي تطرقت لموضوع الحوافز نذكر منها ما يلي :

- **التعريف الأول :** " و تعني كلمة الحافز إلى مصطلح (حفز) والتي تعني دفعه من الخلف وجد وأسرع وتهيأ للمضي فيه و استعداد ."¹
 - أما معنا اصطلاحاً فتعرف الحوافز على أنها العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إتباع كافة احتياجاته الإنسانية ."²
 - **التعريف الثاني :** "وهي مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للموارد البشرية في قطاع معين ، والتي تشبع الحاجة لديها."³
 - **التعريف الثالث :** "ويمكن تعريفها أيضا هي مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه خير وجه عن طريق إتباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية ."⁴
- ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف الحوافز على أنها: هي مجموع العوامل المادية و المعنوية التي توفرها المؤسسة للعاملين والتي تعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخلهم والسع لإشباعهم ، وذلك عن طريق تحسين أدائهم وسلوكهم .

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2005 ، ص 365 .

2 مجمل عبد العالي ، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين : دراسة حالة بلدية العفرون (البلدية) ، مجلة الجزائرية للسياسات العامة ، المجلد 07 ، جوان 2018 ، ص 57 .

3 غني دحام الزبيدي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة ، طبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، ص 291 _ 292 .

4 خالد عبد الرحيم الهبتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، طبعة الأولى ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 255 .

ثانيا : أهمية الحوافز

وتبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة العاملين ، فهي تمثل تكلفة للمؤسسة وفي نفس الوقت تمثل مصدرا هاما لإتباع حاجات العاملين المادية ، ويمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الأهداف المختلفة التي تحاول الشركة تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز وهو:¹

- **تحسين أداء العاملين:** ويتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء ، حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات ، و مثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين .
- **زيادة الانتماء:** حيث تشكل الأجور والحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) وأساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها ، فعلية ربط الحوافز بالأداء تشجع كل من الأداء و الانتماء و تزويد من إدراك العامل للعدالة و الإنصاف كما أن نجاح نظام الحوافز يساهم في إرضاء العاملين عن أعمالهم ويزيد من إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة .
- **توجيه السلوك:** أثبتت الأبحاث والنظريات بأن نظم التعويضات والحوافز إلي جانب كونها من أهم مكونات نظام إدارة المواد البشرية فإنها تعد أداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة ، إذ يحقق نظام الحوافز ما يلي :
 - ✓ تحسين الأداء والاحتفاظ بالعمالة .
 - ✓ جذب العدد الكافي و النوعية المناسبة و في مرحلة لاحقة المحافظة عليهم .
 - ✓ إيجاد أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين و المؤسسة على الرغم من كون المكافآت تشكل جزءا هاما من التكلفة الكلية.²

الفرع الثاني : خصائص و أهداف الحوافز

أولا : خصائص الحوافز

لكي تحقق المنظمة أهدافها ولكي يكون لها تأثير على العاملين فيها من خلال تحفيزهم في بذل الجهود الإضافية لابد من توفر بعض الخصائص والصفات لنظام الحوافز :³

1الأخضر صباحي و محمد سلامة ، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة ، الملتقى العلمي الدولي حول : أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة ، يومي 11 ، 2009/ 10 ، ص 10 .

2الأخضر صباحي و محمد سلامة ، مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

3عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، دون طبعة ، المكتبة العصرية ، 2007 ، ص ص 371 _ 372 .

- **قابلية للقياس** : يجب أن تترجم سلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.¹
- **إمكانية التطبيق** : ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات الخ .
- **الوضوح والبساطة** : لابد من وضوح النظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه ،والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية .
- **التحفيز** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة هم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل سلوك وتحقيق الأداء المنشودة .
- **المشاركة** : يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحميسهم ،وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.
- **تحديد معدلات الأداء** : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء.
- **القبول**: يتسم نظام الحوافز الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه ،وإلا فقد أهميته و تأثير لتحقيق أهدافه المرجوة .
- **الملائمة** : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها ،إذا يجب أن تعتمد في مدخلها وظرفها على مراعاة اختلافات في المستويات والأعمار السبة والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز .
- **المرونة** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينبغي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معايير إذا استدعى الأمر .
- **الجدوى التنظيمية** : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها ونتائج أعمالها وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام .
- **التوقيت المناسب** : تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت ،فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف .

1 -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص371-372.

ثانيا : أهداف الحوافز

للحوافز عدة أهداف نذكر منها ما يلي :¹

1) على المستوى الفردي :

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته للتقدير طالما أن العمل الشئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع و التوبيخ يجب الاعتراف بحق ما يبذله من جهد و يتقن الأداء و يتميز بالإخلاص في العمل.
- أداة للتغذية المرتدة : يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير تجاههم استجابة لرغباته لمعرفة البيانات و المعلومات على أدائهم .
- حمل المسؤولية : تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز العمل و تحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية و الأفراد عن المكانة الاجتماعية و الدور الفعال .

2) على مستوى الجماعات :

- تنمية المشاركة و التعاون : تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاليف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبله و تفاعلهم .
- إثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة بين أفراد الجماعة : تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل .

3) على مستوى المؤسسة :

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية : تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية مما يلزم المنظمة على ابتكار طرق و وسائل حديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكانتها .
- التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة : ومنها تخطيط الموارد البشرية و تحليل الوظائف و الاختيار والتعيين والتدريب وبما فيها من الأنشطة .
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم على الحرص عن المصلحة العامة .²

1 سليمان ساحة و عمار واسع ، نظام الحوافز في الوظيفة العمومي في الجزائر ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ما ستر في علوم السياسية ، كلية الحقوق وعلوم السياسية ، بجامعة الوادي ، 2016 / 2017 ، ص 15 .

2 سليمان ساحة و عمار واسع ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .

الفرع الثالث: أنواع الحوافز وأسس منحها

أولا : أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز ، ومتداخلة مع بعضها البعض ، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن الإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين ، وأهمها هذه التقسيمات :

1. الحوافز المادية

وهي التي تتبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة ، كالأجر والعاوات السنوية والزيادات في الأجر ، لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشية و المشاركة في الأرباح ، و المكافآت و الأجر التشجيعية وضمان استقرار العمل و ظروف العمل وساعات العمل و الخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين .¹

2. الحوافز المعنوية :

وهي تلك التي تتعلق بالنواحي النفسية و الذهنية للأفراد العاملين ، و التي تعتمد في إثارة و تحفيز الأفراد على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه حاجات نفسية و اجتماعية يسعى إلى إشباعها ، وعادة ما يكون هذا النوع من الحوافز في شكل : ترقية ، المشاركة في اتخاذ القرار ، شهادات الشكر والتقدير .²

3. الحوافز الفردية :

حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتجه قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقا ، وقد تكون مادية أو معنوية .³

4. الحوافز الجماعية :

توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم ، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد ، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف من أجل رفع الكفاءة

1 السيد عليوة ، تنمية المهارات و مسؤولي شؤون العاملين ، ايتراك للطباعة ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص 104 .

2 بليخاري سامي ، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة ، رقم 07/ 2018 ، جامعة قلمة ، 2017 ، ص 155 .

3 منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، شلف ، 2010 ، ص 286 .

وزيادة الإنتاجية ، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء .¹

5. الحوافز الإيجابية :

هي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل ، ومن أمثلة الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع من المؤسسات هي :²

✓ الأمن و الاستقرار في العمل

✓ المشاركة

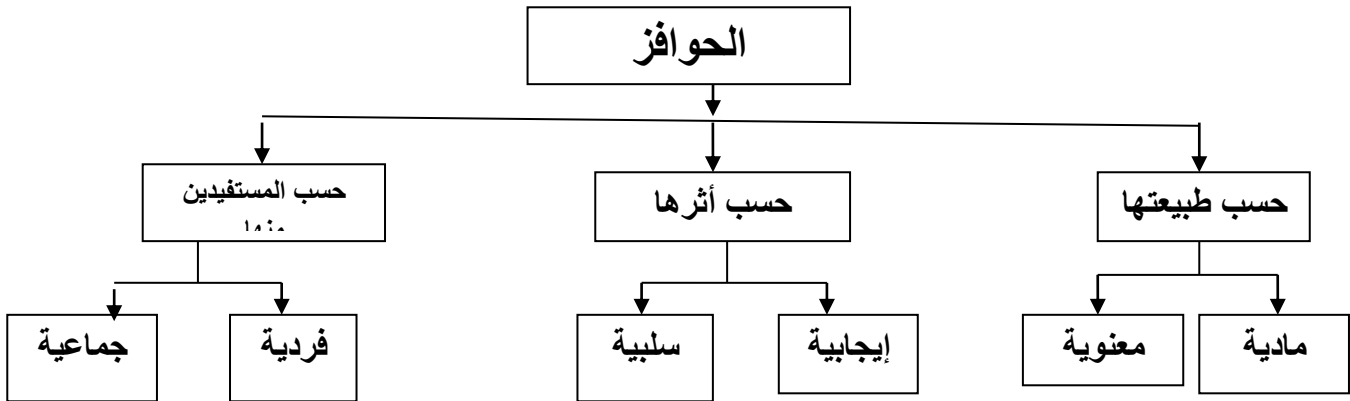
✓ المدح و التقدير

6. الحوافز سلبية :

وهي مرتبطة بتصحيح السلوكيات السلبية لضمان عدم تكرارها ، وتتضمن أيضا نوعا من العقاب مما يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقاب ، مما يجعله يعمل لكي لا يتعرض للفصل .³

والشكل الموالي يوضح أنواع الحوافز ومن حيث تصنيفها :

الشكل رقم(01:01) : أنواع الحوافز



المصدر : من إعداد الطلبة .

ثانيا : أسس منح الحوافز

يرتكز منح الحوافز على عدة معايير أهمها ما يلي :

1 نفس المرجع .

2 مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد بدون طبعة ، دار مجدي لطباعة ، لاوي للنشر ، 1993 ، ص 276 .

3 محمد مرعي مرعي ، التحفيز المعنوي و تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي ، دار إيتراك ، القاهرة ، 2003 ، ص 18 .

1) معيار الأداء :

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد لدى البعض في بعض الحالات ، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وقت العمل ، ولهذا يعتبر أهم معيار لحساب الحوافز .¹

2) معيار الجودة :

يصعب أحيانا قياس نتائج العمل ، و ذلك لأنه غير ملموس كما في أداء وظائف الخدمات ، والأعمال الحكومية ، وإن نتائج شئ .
احتمالي الحدوث ، والمقابل يمكن الأخذ في الحسابات مكافئة المجهود رغم أنها غير موضوعية في كثير من الأحيان .²

3) معيار الأقدمية :

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته ، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة و حوافز .³

4) تحقيق الأهداف :

وهو معيار كثيرا ما يستخدم في المؤسسات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة سابقا .⁴

الفرع الرابع : المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز وتقييمه

لكل مؤسسة أساسيات ومراحل لتصميم نظامها وكيفية تنظيمها .

أولا : مراحل تصميم نظام الحوافز

لتكوين نظام الحوافز يجب مراعاة وإتباع المراحل التالية :

1 حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مديرية النشر ، بجامعة قلمة ، الجزائر ، 2009 ، ص 158 .

2 بوترة موسى ، دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة تبسة ، 2011 / 2012 ، ص 22 .

3 صالح محرز ، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة : شركة إسمنت تبسة ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، العدد 10 ، جامعة المدية ، جوان 2016 ، ص 180 .

4 بلمهدي يوسف و هنتور حليلة ، لوحة القيادة كمدخل تحفيزي لتحسين أداء الموظفين وتفعيل إبداعهم ، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية حوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع ، جامعة البليدة 02 _ لونيبي علي ، البليدة ، يوم 2017 / 04 / 25 ، ص 21 .

1) تحديد هدف النظام:

تسعى المؤسسات إلى أهداف عام و استراتيجيات محددة ، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يقوم بدراسة هذا جيدا ، ويحاول بعد ذلك إلى ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز ، وقد يكون هدف هذا النظام تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تشجيع أفكار جديدة أو غيرها من الأهداف ، ولتحقيق هذا الهدف فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بمعنى ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل ، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقلا من الإدارات العامة إلى الأقسام وصولا إلى المساهمات الفردية لكل شخص في تحقيق الأهداف المرجوة .¹

2) دراسة الأداء:

في هذه المرحلة يجري تحديد الأداء المطلوب وتوصيفه ، كما يجري تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ، ولتحديد الأداء المطلوب وتوصيفه لابد من :²

- وجود وظائف ذات تصميم سليم ، تحدد فيه واجبات ومهام بما عبء كامل للعمل ، فلا المهام أكثر ، وهي أقل مما يجب ، والوظيفة محددة ، وواضحة ، ومفهومة المعالم ، و ذات بدايات و نهايات معلومة ، وذات عمليات و نواتج واضحة .
- وجود عدد سليم للعاملين ، لا أكثر ولا أقل مما يجب .
- وجود طرق عمل سليمة من لوائح و خطوات كاملة للعمل و أساليب للأداء والاتصال .
- وجود ظروف عمل ملائمة ، من تجهيزات ، وأدوات ، وإضاءة ، وتهيئة ، ومواصلات ، وغيرها مما يسهل الأداء .³

3) تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز و ذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها :⁴

- ميزانية ثابتة:

1 بوزوين فيروز ، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية ، جامعة سطيف ، 2010/2009 ، ص 103 .

2 أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية ، 1995 ، ص 369 _ 370 .

3 أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 369 _ 370 .

4 يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، طبعة 1 الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 417 .

وفيها يتحدد مبلغ ثابت و معروف مسبقا ،وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة و حجم ميزانية الأجور ، ومدى كفاية الأجور ، و أهمية الحوافز لزيادة الإنتاج .

• ميزانية مرنة:

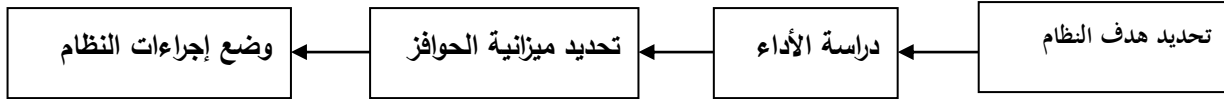
وفيها تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفا و ذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج و على هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شئ يتغير .

4) وضع إجراءات النظام:

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء و أنواع الحوافز و الحوافز وتوقيت تقديم الحوافز.¹

والشكل الموالي يوضح مراحل وخطوات تصميم نظام الحوافز :

شكل رقم (01 : 02): مراحل تصميم نظام الحوافز .



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية طبعة 05 ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 256

ثانيا : تقييم نظام الحوافز

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز ، و التي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة و أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها ما يلي :²

1) مؤشر الأداء:

يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين ، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى ، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه .

1 علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة ، دون طبعة ، دار المعارف ، مصر ، 1985 ، ص 317 .

2 باحة حميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة بويرة ، 2013 / 2014 ، ص 39 .

2) مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:

فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها ، فإن هذا النظام فعال وكفاء .

3) رضا العاملين:

تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام ، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين ، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول و القناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة .¹

المطلب الثاني : مفاهيم حول تنمية الكفاءات البشرية .

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة والذي يساهم في تحسين وتطوير الأداء والتنمية حيث تسعى المؤسسة إلى تنمية كفاءاتها البشرية باستمرار ، وعلى هذا الأساس يتم التطرق في هذا المطلب إلى تنمية الكفاءات البشرية وإلى مفهوم الكفاءات البشرية .

الفرع الأول : مفهوم الكفاءات البشرية .

أولاً : مفهوم الكفاءات البشرية

في ظل الاختلاف الحاصل بين الاقتصاديين والمفكرين حول مفهوم موحد للكفاءات البشرية سوف نقوم بالتطرق لبعض التعاريف التي تناولت هذا المصطلح .

- **التعريف الأول :** عرفها Boyatzis وآخرون الكفاءة البشرية "هي سمة أساسية لشخص ، مما يؤدي إلى أداء متفوق في الوظيفة ."²

1 باجة حميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 .

2GAYE OZCELIE, 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 .

- **التعريف الثاني :** أما روبرت Ropert و بوي Boy: هي القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني معطى وتتمثل في المقارنة بين: المهارات المتحكم فيها, القدرات الفردية الكامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة, فهي مرتبطة بالفرد أكثر ارتباطها بتنظيم العمل. " 1
- **التعريف الثالث :** "عرفها G. Boterf على أنها " القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محدد بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها و قابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية. " 2
- **التعريف الرابع :** " هي مجمل السلوكيات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم , مما يسمح لهم بالتواجد في وضعية مهنية أفضل, هذه السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل , من خلال المعارف المجمعدة وملامح الشخصية و الاستعدادات المكتسبة , والتي يجب أن تتعلق مباشرة بالعمل في حد ذاته . " 3

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الكفاءات البشرية : " هي مجموعة من القدرات والمعارف النظرية والعلمية الإجراءات و الممارسات القابلة للملاحظة والقياس وتقويمها وقبولها وتطويرها ,من قبل المؤسسة والعمل على نقلها وتعليمها للأفراد . "

ثانيا : خصائص الكفاءات البشرية :

تتميز الكفاءات البشرية بمجموعة من الخصائص نذكر منها : 4

- 1) **كفاءات ذات غاية:** يتم توظيف معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين ، فالشخص يكون كفؤا إن استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة .
- 2) **صياغتها تتم بطريقة ديناميكية:** وذلك من خلال تفاعل العناصر المكونة لها حلقة مفرغة من المعارف والداريات الفنية .

1 مزوزي ربيع ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة مؤسسة الأوراس أريس ، مذكرة مقدمة لنسل شهادة الماستر في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014 ، ص 15 .

2 قرواط يونس ، أهمية الكفاءات البشرية و تطويرها في الإدارة المحلية عرض لإستراتيجية تطوير الكفاءات المحلية في الجزائر ، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي ، مسيلة ، العدد 04 ، دون سنة النشر ، ص 31 .

3 عبد الجليل طواهر ، وآخرين ، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية ، المجلد 03 ، العدد 01 ، جامعة ورقلة 2021 ، ص 131 .

4 مزوزي ربيع ، مرجع السابق ، ص 24 .

(3) مفهوم مجرد: لا يمكن رؤيته ، وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة .

(4) مكتسبة: إن الفرد لا يولد كفوًا الأداء نشاط معين ، وإنما يكتسب ذلك خلال التدريب الموجه له .¹

ثالثا : أنواع الكفاءات البشرية

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة ، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي : المستوى الفردي ، المستوى الجماعي ، المستوى التنظيمي أو ما يسمه البعض بالكفاءات الإستراتيجية .

1) الكفاءات الفردية:

هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة ، حيث تتضمن : المعرفة الفردية ، المهارات والسلوكيات ، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة ، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية ، وتدل على المهارات العملية المقبولة ، ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات و المعارف والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل ، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الداربات والمعارف العلمية المكتسبة معا من أجل التحكم في الوضعيات مهنية وتحقيق النتائج المنتظرة .²

2) الكفاءة الجماعية:

الكفاءة الجماعية أكثر تعقيدا في تعريفها ، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية:³

➤ هي تمثل فريق العمل (مصلحة ، وحدة شبكة ، مجموعة ، مشروع ...)، القادر على إدارة مهامها بشكل كفاء للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة.

➤ كما أنها ليست مجموع الكفاءات الفردية ، إنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج ، إذن الكفاءات هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون

https://mawedou3.com : (10:20) : 2022 / 03 / 26

2 مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، كمدخل مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ، الواقع والأفاق والتطوير تجارب الدول ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2012 ، ص 07 .

3 مقدار أصلية و يطيب عائشة ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان ، 2016 / 2015 ، ص 13 .

و أفضلية التجمع ، معرفة التعاون ، معرفة أخذ أو اكتساب الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات ، وعلى مستواها تميز بين:

❖ **الكفاءات الخاصة أو النوعية:** وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع

محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة ، حيث أن اختصاص من كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بالكفاءات خاصة المرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم .

❖ **الكفاءات الممتدة أو المستعرضة:** وهي تمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة ، إذ كلما

كانت المجالات والوضعيات و السياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة .¹

3) الكفاءات التنظيمية الإستراتيجية :

يعتبر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة لا تتمتع بطابع إستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مجموعة من الصفات الفردية (المعرفة ، المهارة ، السلوك) والمرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة ، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد ، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقات تأثير متبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة و تؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد ، التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة إذا كان كل فرد يعمل بمفرده ، وبعبارة أخرى : فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي تتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة ، فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية .²

1 بوراس فائزة ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال ،مجلة دراسات ، المجلد 38 ، العدد 38 ، جامعة الأغواط جانفي 2016 ، ص 06 .

2 طواهرية الشيخ ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة ، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال في اقتصاد حديث ، جامعة شلف ، 2011 ، ص 05 .

رابعا : مستويات الكفاءات البشرية

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم و تجميع العديد من العناصر تتمثل فيما يلي :¹

(1) البيانات :

هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة ، يتم إبرازها و تقديمها دون أحكام أولية مسبقة ، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها ، تنقيحها تحليلها و وضعها في إطار واضح و مفهوم للمتلقي ، كما تعتبر موارد و حقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة .

(2) المعلومات :

هي حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ، و يتم تقديمها لغرض محدد يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض ، مقارنة و تقييم نتائج مسبقة و محددة ، أو غرض الاتصال ، أو المشاركة في حوار أو نقاش .

(3) المعرفة :

هي ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو اتجاه شيء محدد ، وهذه القدرات لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية .

(4) الخبرة :

هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة ، و تنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف ، زيادة عن مستوى مقبول من المعرفة الفنية .

الفرع الثاني : مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

أصبحت الكفاءات البشرية تمثل القوة و الثروة الحقيقية للمؤسسة ، لذلك يجب على كل مؤسسة أن تقوم بالتسيير نحو تنمية كفاءات مواردها البشرية لتحقيق التقدم و التطور ، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفرع إلى مفهوم تنمية الكفاءات البشرية و أهم العناصر الأساسية لهذه التنمية .

1 بن جدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز ، "دراسة حالة : مؤسسة عنتر تراد Condor بريح يعريج ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص الإدارة الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف 01 ، 2013 ، ص 11 .

أولا : مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

هناك عدة مفاهيم لتنمية الكفاءات البشرية نذكر من بينها :

- **التعريف الأول :** " وهي تعني نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية تركز بشكل على التعلم بدل من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة ، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها ، بالإضافة إلى زيادة مهارتها في حل المشكلات.¹"
- **التعريف الثاني :** " هي موقف وسلوك تتبناه المؤسسة ، لزيادة كفاءات أفرادها و اكتشاف إمكانيات نموها ."²
- **التعريف الثالث :** " هي مجموعة النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية و المستقبلية للأفراد ، وترفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم ، و ذلك عن طريق تحسين معارفهم و مهاراتهم ، واستعداداتهم و اتجاهاتهم ."³
- **التعريف الرابع :** " وهي تزويد الأفراد بالمهارات و القدرات التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل ،فهي تركز على العمل الحالي للموظف و العمل الذي يشغله في المستقبل ويكون نطاق التنمية كل مجموعة العمل ."⁴

ثانيا : أهمية تنمية الكفاءات البشرية

تعتبر تنمية الكفاءات البشرية كضرورة حتمية لتدارك النقائص التي يمكن ملاحظتها سواء تعلق الأمر بمعارف الموارد البشرية أو بمستويات أدائها في حين يعتبرها البعض كخيار إستراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية للمنظمة و تتجلى أهمية تنمية الكفاءات البشرية من خلال النقاط التالية :⁵

1حمودي حيمر ، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات ، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال JFBE ، جامعة ميلة ، 2017 ، ص 163 .
 2سعداوي نعيمة ، تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليات حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية:"دراسة حالة الجزائر ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 ، 2015 ، ص 112 .
 3Francoise Delmave , Jonathan Win Tevron , Whats Is Competence , Toulouse business School , France , 2010 , p 307
 4عبد الحميد برحومة و طلال زغبة ، تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات ، مداخل في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات و مساهمة في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 2017 / 06/21 ، ص 156 .
 5حمود حيمر ، تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية "دراسة حالة : بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية " ، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، تخصص علوم اقتصادية ، جامعة سطيف ، 2017 / 2018 ، ص 50 ، 51 .

- إثراء تحسين معارف الموارد البشرية .
- تخفيض معدل الغياب و الدوران العمالة ، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة .
- التأكد من إدراك و فهم الموارد البشرية للخصائص للوظيفة و مكوناتها .
- التأكد من ملائمة البيئة للتعليم و اكتساب الكفاءات
- رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجابا على المنظمة ، و يحقق رضا زبائنها .
- اكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف لدى الموارد البشرية ، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع .

الفرع الأول : أهداف تنمية الكفاءات البشرية .

أولا: أهداف تنمية الكفاءات البشرية

من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسات من كفاءات بشرية ، تصورية وتقنية لكل فرد بسبب وظيفته فإن هذه العملية أبعد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :¹

- (1) اكتساب الموارد البشرية معارف و مهارات و اتجاهات سلوكية متنوعة لتمكينها من أداء أعمال جديدة تحتاجها المنظمة مستقبلا .
- (2) تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكبر مستقبلا في كفاءاتها.
- (3) تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد .²
- (4) اكتشاف الكفاءات الخفية و غير الظاهرة و محاولة استغلالها لأقصى الحدود .
- (5) هي عبارة عن مفتاح تهدف لزيادة درجة تنافسية المؤسسة القائمة على الإبداع .
- (6) تهيئة الأفراد و تحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية ، التكنولوجية ،... الخ) وهو ما يصطلح عليه " بالكفاءات المتعددة " .

1 كريمة بن صالح ، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تنمية الكفاءات البشرية في البنوك "دراسة تطبيقية : على عينة من البنوك الجزائرية ، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي ، جامعة سوق أهراس ، 2020/2019 ، ص 75.

2 سلامي فتحية ، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة : المدربة العمليات لآليات اتصالات الجزائر " ، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2013 / 2014 ، ص 20 ، 21 .

المطلب الثالث : أساليب و مجالات تنمية الكفاءات البشرية و علاقتها بنظام الحوافز

الفرع الأول : أساليب تنمية الكفاءات البشرية

إن تطوير الكفاءات البشرية يسمح بالتعلم التنظيمي من العمل والتجربة ، ولا يمكن تفعيل عملياته إلا إذا كانت هناك مساهمة تنظيمية من خلال توفير أساليب التسيير الفعالة و مساهمة فردية من خلال ما يملك العامل من مكتسبات و الجهود التي يبذلها لتطوير وتحسين أدائه ، ولتحقيق هذه التنمية يجب إتباع العديد من الطرق نذكر منها :

1) التدريب :

يعتبر التدريب نوع من أنواع النشاط المقصود و المخطط في أي مؤسسة ، حيث يعمل على تحويل أعداد من العاملين بها إلى خبرات معينة بهدف تحسين الأداء ، لذلك لابد عند الشروع في تخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب ، أن تأخذ بعين الاعتبار جميع العناصر والقوى والعوامل التي تؤثر في تلك العملية إذا ما أردنا أن نحقق الأهداف المرجوة منها .¹

التدريب هو عملية تهدف إلى سد نقص المهارات القديمة و اكتساب العامل مهارات جديدة ، كما يمكن الفرد من الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكه .²

2) التكوين :

يعتبر التكوين الدرجة الأولى للحصول على الكفاءات ، فهو يحتل أهمية قصوى في عملية التنمية لذلك يعد عنصر أساسي يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ و المتابعة لضمان تحقيق الهدف المنشود . فهو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأفراد في عملهم .³

3) أجور و رواتب الكفاءات :

فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة ، هذه الأخيرة التي تكون واضحة و خصوصا مستقرة كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات و تقديم خدمات تتقدم مع الوقت ، وعمليات التقييم

1عبد الفتاح دياب حسن ، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية ، دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1996 ، ص 10 .

2محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، 2003 ، ص 115 .

3أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 211 .

كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس و متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفية ، لكن هيكله المؤسسات تغيرت أصبحت صيغ العمل أكثر مرونة و ظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد ، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع ، في نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى ، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف و يتقاسمون المسؤوليات و مساهمتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم و كفاءاتهم في العمل ، إذن فإنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات ، لكن أيضا بالكفاءات و تطويرها ، وحتى تكون الأجور تآثر بشكل إيجابي على العملية التنموية للكفاءات البشرية يجب على المؤسسة أن تضمن وضع نظام للأجور على أسس الكفاءة ، حيث أن أنظمة الأجور المعروفة يمكن أن تكون حسب المعارف و الكفاءة و المؤهلات و تعددها .¹

4) الكفاءة التنظيمية :

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للمتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها ، فدرجة تعقد هذا التغيير وعند استقراره يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة ، قصد إعطاء حركة أكبر للأفراد من أجل الإبداع و تطوير الكفاءات ، بل يمكن القول إن المنظمات المتصفة بالمرونة في تنظيمات ذات كفاءة.

5) المساهمة الفردية :

ترتبط بإدارة الفرد و قدراته ومهاراته ذاتيا ، و هذا نتيجة الشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي ببذل جهود لتحسين الأداء .²

الفرع الثاني : مجالات تنمية الكفاءات البشرية

سننظر إلى أهم مجالات في تنمية الكفاءات البشرية التي تتمثل أهمها فيما يلي :³

1 خالف كاتبة و عثمانى مصطفى ، دور التكامل بين إدارة المعرفة و تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 10 ، العدد 03 ، جامعة البليدة 02 ، 2019 ، ص 321 .

2 فغولي حورية ، دور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية "دراسة حالة : المؤسسة العمومية الاستشفائية " ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الهياكل الاستشفائية ، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، جامعة مستغانم ، 2016 / 2017 ، ص ص 25 ، 26 .

3 مصنوعة أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 02 .

1) إعداد مواصفات الكفاءات :

توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات و جمع المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان ، المقابلات الفردية و الجماعية ، استمارات الكفاءات ، بطاقات الكفاءة إلخ .

2) تقييم الكفاءات :

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف و القوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة ، ومن الأدوات التي تشغل في هذا الشأن نجد : مقابلة النشاط السنوية ، المرافقة الميدانية مرجعية الكفاءات.

3) تطوير الكفاءات :

يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية ، ذلك أنه من دون شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة و معقدة وهي بذلك تستدعي تطوير و تنمية الموارد البشرية و كفاءاتها ، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان ، نجد التكوين المرتكز على الكفاءات .

4) تحفيز الكفاءات :

توجد مجموعة من الإجراءات و السياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين و قامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها . حيث تشكل التعويضات و المكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات و الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات ، كما لها من انعكاسات واضحة بعضها يتعلق بالتكاليف العالية و المتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات ، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات و المحفز الأهم لتحسين أدائهم .¹

1 مصنوعة أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 02 .

الفرع الثالث: دور نظام الحوافز في تنمية الكفاءات البشرية بالمؤسسة الاقتصادية .

لا تكتفي إدارة الموارد البشرية بانتقاء أفضل الكفاءات لما يكتسبونه من مهارات و قدرات ، وإنما من الضروري تقوم المؤسسة بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم وتنميتها ، لاكتساب معارف و مهارات تحفيزية التي تنمي للفرد في القدرة و الرغبة في العمل ، حيث ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز فالمؤسسة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد ، عن طريق تلبية حاجاته .

لذلك تسعى الإدارات الحديثة إلى تنمية رغبات الأفراد كمعرفتها بملائمة نوع العمل لتحقيق مختلف اتجاهاتهم وتنمية كفاءاتهم .

أولاً : علاقة نظام الحوافز بالكفاءات البشرية

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة المحرك الرئيسي لمختلف أنشطة المنظمة و مواردها فالكفاءات البشرية حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة و بين العامل البشري ، باعتبارها مصدر التميز الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه .

كما تؤكد الكثير من البحوث و الدراسات أن تبني المؤسسة نظام الحوافز و مكافآت عادلة تشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها ، كما يقودهم للأداء الجيد و يشجعهم على الاستمرار ، لذلك إدراك المؤسسة لأهمية الحوافز المادية و المعنوية و العمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين لرفع كفاءتهم بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية .

و تتمثل علاقة الحوافز بالكفاءات البشرية من خلال ما يلي :¹

- تحسين المنافسة بين الأفراد .
- تحسين الإنتاجية .
- إبراز أنشطة المؤسسة .
- رفع الروح المعنوية للعاملين .
- زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاج و تحسين جودته .

1 نادر حامد عبد الرازق ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2010 ، ص 11 .

- رفع معدلات الأداء .
- تقليل من ضغوطات نقابات المهنة .

ثانيا : دور نظام الحوافز في تنمية الكفاءات البشرية .

تعتبر الرغبة في العمل و القدرة من العوامل الأساسية المؤثرة على تنمية الكفاءات و هذا الدور ناجم عن ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية و على هذا الأساس نبين العضوية بين تنمية الكفاءات البشرية و الحوافز .

1) الحوافز المادية

وتتمثل هذه الحوافز فيما يلي :

• الأجر :

وهو عبارة عن المردودية المادية للعمل المبذول في عملية الإنتاج ، ويعكس مساهمة العامل في العملية الإنتاجية .

• التعويضات :

و تمثل حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود ومنها : العلاوة ، المنح ، وطبيعة العمل ، و التعويضات التخصص .¹

• العلاوات :

وهي ذات طبيعة مادية صرف العلاوات المختلفة التي قد يوزع المدير إلى المختصين في المؤسسة بصرفها على موظف أو أكثر ممن أدوا الخدمات التي تستحق مكافأتهم المادية التي تتمثل بصرف العلاوات المختلفة .²

• مكافآت :

وهي تعتبر نوع من أنواع الحوافز التي يقوم المدير بمنحها إلى أحد المرؤوسين أو أكثر، أخذا بمبدأ الحوافز التي تكون محركا للإبداع ومنشطا لهم في إطار العمل، وتتمثل هذه الصور بصرف مبلغ معين من المال مكافأة لموظف أو أكثر بسبب الإنجازات التي ساهموا في إحداثها في المؤسسة .³

1دادي ناصر عدوان ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003 ، ص 37 .

2إبراهيم الفقهي ، قوة التحفيز "كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم" ، طبعة الأول ، ثمرات للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2016 ، ص 16 .

3إبراهيم الفقهي ، قوة التحفيز ، الطبعة الأول ، ثمرات للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2011 ، ص 12 .

- وتمنح المكافآت في صور متعددة أهمها :
- ✓ منح الأوسمة التشريفية و المكافآت .
 - ✓ المكافآت عن ساعات العمل الإضافية .
 - ✓ المكافآت عن اقتراحات العاملين .
 - ✓ مكافأة الجهد الفردي .

(2) الحوافز المعنوية

وتتمثل هذه الحوافز فيما يلي :

• الترقية :

هي نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلي مركز الوظيفي أعلى يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع معنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية .¹

• التكوين :

هو مجموعة من العمليات و الوسائل و الطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم و سلوكهم وقدراتهم الذهنية و ضرورة الوصول إلى أهداف المؤسسة .²

• ضمان واستقرار العمل :

وهو توفير الإدارة للعاملين في محيط العمل الاستقرار و الراحة الكافية ، حيث يعتبر حافزا له أثر كبير في معنوياتهم و بتالي على مستوى أدائهم لأن العمل الثابت للفرد يؤمن له ظروفًا معيشية كريمة .³

1سلسيل كنعان ، أثر الحوافز على الرضا دراسة حالة معمل إسمنت طرطوس ، مجلة جامعة البعث ، العدد 01 ، 2016 ، ص 130 .

2عبد الباري إبراهيم درة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة و النشر ، الأردن ، 2008 ، ص 308 .

3مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، 2003 ، ص 100 .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

إن لدراسة أي موضوع أو بحث معين من الضروري على كل باحث أن يستعين بدراسات و مؤلفات أو مراجع سبقته في هذا الموضوع لتعطيه نقطة الانطلاق لبحثه فهذه الدراسات السابقة هي أهم الركائز الأساسية للباحث .
ومن أجل الاستعانة بأكبر عدد ممكن من الدراسات السابقة اعتمدنا على مجموعة من الدراسات و البحوث باللغة

العربية و الأجنبية التي تناولت موضوع بحثنا في أحد محاوره .

المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية

01 . دراسة : بلعربي هالة، بن دبكة حنين 2021، بعنوان أثار الحوافز على الكفاءات البشرية مدراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (سون لغاز) بالوادي :

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على أثار الحوافز على مستويات الكفاءات البشرية من خلال دراسة تطبيقية لاستقصاء آراء عينة من العاملين في المؤسسة و قد صممت استبيان لأجل الإلمام بمختلف المعلومات و بلغ العدد الإجمالي للتحليل (37) فرد من عمال سونالغاز بولاية الوادي و خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها:¹
. هناك أثار إيجابي للحوافز في تحسين مستويات الكفاءات البشرية من قبل العاملين في المؤسسة وذلك لتحسين من مستوياتهم و زيادة إنتاجيتهم .

. كلما ازدادت مستويات تطبيق الحوافز بعدالة و شفافية يعقبه زيادة في تحسين الكفاءات البشرية في المؤسسة.

. من أجل تحسين مستويات الكفاءات البشرية أكثر من قبل يجب على المؤسسة الرفع في تطبيق الحوافز المادية والمعنوية.

. كما بينت هذه الدراسة أن الحوافز المادية أكثر نجاعة و فعلية من الحوافز المعنوية دخل المؤسسة من أجل تنمية الكفاءات البشرية.

1 بلعربي هالة و بن دبكة حنين ، دور الحوافز على الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز بالوادي، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الوادي ، 2021 .

توسيع استخدام الكفاءات البشرية في المؤسسة يؤدي إلى استمراريتها و بقائها .

02 . دراسة : .مهني أشواق،.موسي سهام2020 بعنوان أثار الحوافز على إدارة الأزمة في ضل جائحة كورونا بدراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة :

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثار الحوافز الذي تم قياسه من خلال الحوافز المادية المتعلقة بالأجر و المكافآت، الحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية، و الإثراء الوظيفي و التقدير على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا، حيث تم توزيع 69 استبيان و استرجاعها، بعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

قد أشارت نتائج الدراسة إلى أن كل من الحوافز المادية المتعلقة بالمكافآت و الحوافز المعنوية المتعلقة بالترقيات وإثراء الوظيفي و التقدير لهما أثر مباشر في إدارة الأزمات الصحية، على . أما الحوافز المادية المتعلقة بالأجر لا يوجد لها أثر مباشر في إدارة هذه الأزمة .

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة تهتم و تشجع على حل المشاكل بطرق ابتكاره خاصة في ظل أزمة الصحية في جائحة كورونا وكما أنها تعتمد على الشفافية في التعامل مع الأفراد العاملين و تسعى إلى تطوير و تنمية مهارات و معارف عامليها عن طريق تحفيزهم كما المؤسسة تضم موارد بشرية فنية و طموحة إذا أحسنت قيادتها و استغلالها مستقبلا يساهم في تنمية قدراتها و تنمية الكفاءات البشرية.¹

03 . دراسة :خديري توفيق،2019 بعنوان تأثير الحوافز المادية و المعنوية على أداء الكفاءات . دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة باتنة :

تهدف الدراسة إلى تعرف على الحوافز المادية و المعنوية و أثارها على أثرها على أداء الكفاءات البشرية في شركة الإسمنت عين التوتة باتنة و هو عبارة عن إسقاط للجانب النظري لبحثنا من خلال دراسة الميدانية.

حيث قام الباحث بتوزيع استبيان على إطارات الشركة محل الدراسة بعدها قمنا بدراسة درجة الرضا عن منظومة الحوافز المادية بالشركة من خلال ثلاث متغيرات فرعية (الأجور، المزايا، والخدمات، الترقية) إضافة إلى معرفة مستوى أداء الكفاءات البشرية .

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

1 مهني أشواق و موسي سهام، أثار الحوافز على إدارة الأزمات في ضل جائحة كورونا، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية .

. يوجد مستوى مقبول من التحفيز المادي في الشركات من جهة نظر إطاراتها.

. يوجد مستوى مرتفع في أداء الشركة من وجهة نظر إطاراتها .

. يؤثر محور التحفيز المادي على أداء الشركة المهاري.

. يؤثر بعد المستويات و الخدمات علي كل الأداء ككل وأبعاده (الأداء المعرفي، الأداء السلوكي، الأداء المهاري) كل على محتواه .

. هناك علاقة عكسية ذات تأثير ضعيف بين الأجر و الأداء تقود للتأثير السلبي و الأجر على الحوافز الذاتي¹.

04 . دراسة فيغولي حورية 2017 بعنوان دور تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة

الإستشفائية لدراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بالصحة الشلف :

لقد هدفا الباحث في هذا البحث إلي معرفة العلاقة الموجودة بين تسيير و تنمية الكفاءات البشرية و بين تحسين أداء المؤسسة ،من خلال المقابلات الشخصية و الاستبيان ،توصل إلي أن التسيير الجيد للموارد البشرية من شأنه أن يؤدي إلي تنظيم العمل و خلق جو يسوده الاستقرار ، مما يساعد العمال على العمل على العمل أكثر في راحة نفسية عالية كما يجب على الرئيس :

. المحافظة على المورد البشري و العمل على تأهيل قدراته و مهاراته .

. تنظيم دورات تدريبية و ذلك تلاؤمه مع التكنولوجيا و الحصول على المعلومات .

و أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج بالنسبة لدور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية هي :

. تهدف المؤسسة من عملية تقييم الكفاءات إلي إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين و متطلبات المناصب التي يشغلونها حيث تسمح بالتأكد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة.

. يجب على المسؤول المكلف بتوظيف القوة العاملة بالمؤسسة الحرص على اختيار الموظف المناسب لشغل الوظيفة المناسبة الذي تكون تتوفر فيه كفاءات متميزة ويمتلك قدرات.

. كما يجب الاهتمام بالمورد البشري و عدم تهميشه ،فتقديم الحوافز بمختلف أنواعها و إشراك العمال في اتخاذ القرارات و الأخذ بآرائهم من شأنه أن يرفع من كفاءات المورد البشري .

. كما أظهرت الدراسة أن منح الحوافز أكثر إيجابية من تنظيم الدورات التدريبية من ناحية تنمية الكفاءات البشرية.¹

¹ حديري توفيق ، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة إسمنت عين التوتة باتنة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،علوم التسيير ، تخصص التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019 .

05:دراسة: خلفي مريم حسناء 2017 بعنوان دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في

مؤسسات التعليم العالي (دراسة عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي ، حيث تكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي و لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان و استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة باستخدام SPSS و من أهم النتائج المتوصل إليها :²
 . يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية على تميز أدائها و هذا من خلال تبنيها لسياسة تنمية كفاءتها .
 . أصبحت تنمية الكفاءات في الوقت الراهن ضرورة حتمية و ذلك لمواكبة التطورات من جهة ، و لمواجهة التغيرات المسارعة من جهة أخرى .

. إن الأداء المتميز أصبح مطلب المستفيدين من الخدمة في مؤسسات التعليم العالي , خاصة زيادة الوعي بأهمية و ضرورة التحسين المستمر لمجال التعليم

06 دراسة : رقية دهام ، تنمية الكفاءات البشرية و أثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية :

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لاستغلال الفوسفات 2016 :

عاجت الإشكالية التالية : ما علاقة تنمية الكفاءات بالميزة التنافسية في مؤسسة الفوسفات ؟

وتمثلت النتائج التي توصلت إليها الدراسة في النقاط التالية :³

استمرارية و نجاح المؤسسة مرهون بما تمتلكه من كفاءات و قدرات عاملها .

تستطيع أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية و ذلك باعتمادها على الإبداع و التجديد و الابتكار لتشكيل بها ركيزة أساسية لبقائها في السوق التنافسية

تميز ونجاح المؤسسات يعود إلى ابتكار و إبداع أفرادها داخل المؤسسة أي أن تنمية رأس مالها الفكري و تطويره وفق إستراتيجية محددة يسمح بتحقيق ميزة تنافسية لها .

اهتمام المؤسسات الجزائرية بالموارد البشري و العمل على تنمية قدراته و سلوكياته الوظيفية واستغلال المهارات والأفكار الإبداعية المبتكرة و العمل على استغلالها و استثمارها ، و هذا من أجل نجاح و تفوق المؤسسة في إنجاز

أهدافها و تحقيق ميزة تنافسية لها

1 فيغولي حورية ، دور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية ، دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالشلف ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية ، جامعة مستغانم ، 2017 .

2 خلفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من أساتذة الجامعة جامعة أم البواقي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي ، 2017 .

3 رقية دهام ، تنمية الكفاءات و أثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية ، رسالة ماستر في العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة تبسة ، 2016

07 . دراسة :سمية ترشة دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي 2015 :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين نظام الحوافز و أداء الأفراد الذي ينعكس على كفاءة و فعالية المنظمة و مناقشة بعض العوامل المؤثرة على الطرق المستعملة في تشجيع العاملين و توجيه سلوكهم و كذلك معرفة مدى ارتباط الأداء بالحوافز و ذلك من خلال دراسة ميدانية بمديرية التجهيزات العمومية لولاية الوادي عن طريق جمع بيانات العاملين تم تحليلها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) و لقد اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دراسة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في مديرية التجهيزات العمومية في حين اعتمدت دراستنا على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية كما توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها¹ :

. العامل لا يسعى إلى تحقيق أهدافه الشخصية فقط بل يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة و المجتمع .

. الحوافز تدفع الأداء و تقلل من معدل دوران العمال و الغيابات الغير مبررة كما تؤثر على أداء العمال دخل المؤسسة نحو الإيجاب .

. عبارات الاحترام و التقدير من طرف المدير و الرؤساء من أهم الأمور التي تدفع بالعمال للعمل بأكثر مجهود و مسؤولية .

08 . دراسة : محمد الحسن ألتيجاني يوسف 2010 بعنوان التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي . بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين في المنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، و التعرف على العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين و أداء الوظيفي لديهم، حيث تكونت عينة الدراسة من 134 عامل و لتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان لتغطية محور الدراسة، وتوصلت الدراسة نتائج الدراسة إلى:²

. تدني مستوى التحفيز المعنوي و قلة التحفيز المادي

. توصلت أيضا إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و بين الأداء الوظيفي و الرضا عن بيئة العمل بذلك أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحفيز المادي و المعنوي بصورة عامة.

1 سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات، جامعة الوادي 2015 .

2 يوسف محمد حسن التيجاني، التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، تخصص إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2010.

. ضرورة الاهتمام بصورة خاصة بتلك الأنواع من الحوافز التي حصلت على رتب متدنية كالسلفيات و القروض و المكافآت.

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

01 . دراسة : Samuel Ashe و Josh kor 2016 بعنوان : دور الحوافز المالية كدافع لإنتاجية

الموظف في شركة توزيع الكهرباء في نيجيريا :

للإجابة على الإشكالية الآتية :

دراسة المؤسسات في نيجيريا معرفة ما إذا كانت تستفيد حقا من الحوافز المالية لموظفيها من أجل زيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى الربحية ؟

و هدفت هذه الدراسة إلى :¹

. التأكد من مدى نجاعة الحوافز المالية في المؤسسة.

. البحث في مختلف المحفزات المالية في المؤسسة.

. التأكد من الطريقة التي تنفذ بها الحوافز المالية بنجاح في المؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

. عدد كبير من الموظفين سعداء بما يتم دفعه كمرتبات.

. الحافز المالي له تأثير كبير على إنتاجية العاملين في المؤسسة.

. الترويج في المؤسسة مبني على أساس الأداء في الوظيفة و التأهيل.

. أنه إلى جانب الحوافز و المرتبات المالية هناك عوامل محفزة أخرى تدفع الموظفين إلى بدل قصارى جهدهم.

02 . دراسة : Benites Harold 2013، تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين الأمريكيين :

هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين الأمريكيين، وبيان آثار الدافعية في رفع

مستوى إنتاجية العمال، و تكونت عينة الدراسة من 2000 عامل وزعت عليهم استبيانات تقين مدى آثار تطبيق

نظام الحوافز على دافعتهم و أدائهم، كما أظهرت نتائج الدراسة :²

. أن 80% من العاملين يعتقدون أنه كلما كانت دافعتهم إلى العمل عالية كانت جودة أدائهم في العمل كبيرة.

. أشارت النتائج إلى أن 98% من العاملين أن الدافعية لها آثار كبير على كمية و نوعية العمل المنجز.

1صمويل أشي و جوش كورا ، دور الحوافز المالية كدافع لإنتاجية الموظف شركة توزيع الكهرباء نيجيريا ، من قسم إدارة الأعمال و الإدارة الاتحادية متعددة التقنيات ،2016.

2Benites ,Harold ,motivatin mattes incentives programs improve employee performance incentive ,Manging training and development;vol .1 lssr4,Amircane 2013.

. 75% من أفراد العينة آن الحوافز المعنوية لها أثر كبير إيجابي من أهمها الاعتراف و احترام العاملين لها أثر بالغ على دافعتيهم و تحسين مستويات الأداء.

03 دراسة : 2010Gure ،بعنوان أثار التحفيز على أداء الموظفين دراسة حالة لناشين لينك تيليكوم

في الصومال

هدفت إلى دراسة ما إذا كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل ، والرضا عن العمل و أداء الموظفين، و لي تحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني ، ثم قام بمعلجتها باستخدام تقنيات المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد و النسبة المئوية لوصف المتغير : كنوع الجنس و العمر الحالة الاجتماعية، إضافة إلى المسمى الوظيفي كما قام الباحث باستخدام ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة و غير مستقلة و درجة العلاقة و اتجاهها و أشارت نتائج الدراسة إلى :¹

. أن التحفيز له أثر إيجابي و قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي .

. كما نرى أن الرضا الوظيفي له تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثيره على أداء الموظفين إذ بلغ نسبته المؤوية 20% .

أوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعا لدى الموظفين مما يساهم في تحسين أدائهم . .

04.دراسة : 2009 AI Jishi بعنوان التحفيز و أثاره على الأداء الوظيفي للممرضين و الممرضات

في مركز أرامكو الصحي

هدفت إلى دراسة أثار الحوافز على الأداء الوظيفي للممرضات و الممرضين في مركز أرامكو الصحي ،إضافة إلى

دراسة العوامل المؤثرة على دوافع الممرضين و الممرضات للعمل، و لتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة

بالاستفادة من تحليل نتائج الدراسات السابقة، إضافة إلى دراسة الحالة الخاصة بالدراسة حيث أشارت نتائج

الدراسات السابقة إضافة إلى الدراسة الحالة الخاصة بالدراسة على النتائج التالية:²

أن الممرضين هم الأكثر تحمسا للعمل كما أن أداءهم هو الأكثر إيجابية و بالتالي فهم الأقل احتمالا لترك المهنة

. بينما كان أداء الممرضات منخفضا بالنسبة للممرضين كما أشارت إلى ان الممرضات يقمن بمغادرة المهنة

بسبب العنف في مكان العمل، و المخاطر، و الإصابات ، و طول ساعات العمل ، و الدوام الليلي .

. أظهرت النتائج عدم وجود تأثير للحوافز المعنوية و المادية في تحسين أداء الممرضات .

1Gana,Alimi Baba,§Bababe Fatima Bbkar The Effects of Motivatin on works perofmace :Acase Maiduguir falour mille LTD Borno state ,Nageria university of Maiduguir. Borno Satate Nigeria , 2011
2AL jishi , Hala Abdulhadi Motivtion and its effect on performance on Nursese in Aramco Health ,open university Malaysia, 2009

المطلب الثالث : أوجه الاختلاف و التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة نجد أن القاسم المشترك بينهما هو الاهتمام بالحوافز من أجل تنمية كفاءاتهم البشرية ، ومن خلال النتائج متوصل إليها في الدراسات السابقة يمكن القول أن جميع هذه الدراسات في تكامل ، إذ ركز بعضها على الحوافز المادية و المعنوية و البعض الآخر على تنمية الكفاءات ، وسيتم مناقشة نتائج الدراسات السابقة من حيث أوجه الشبه و الاختلاف .

- دراسة : بلعربي هالة و بن دبكة حنين ، 2021 ، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أثر إيجابي للحوافز في تحسين مستويات الكفاءات البشرية من قبل العاملين في المؤسسة و ذلك لتحسين مستوياتهم و زيادة إنتاجيتهم ، كما تمت الدراسة على المؤسسة الرفع في تطبيق الحوافز المادية و المعنوية .

- دراسة : مهني أشواق و موسي سيهام ، 2020 ، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن كل من الحوافز المادية المتعلقة بالمكافآت و الحوافز المعنوية المتعلقة بالترقيات و إثراء الوظيفي و التقدير لهما أثر مباشر في إدارة الأزمات الصحية .

- دراسة : خدري توفيق ، 2019 ، وتوصل الباحث من خلالها أنه يوجد مستوى مقبول من التحفيز المادي في الشركات من جهة نضر إطاراتها ، كما تبين من خلال الدراسة هناك علاقة عكسية ذات تأثير ضعيف بين الأجر و الأداء تقود للتأثير السلبي و الأجر على الحوافز الذاتي .

- دراسة : فغولي حورية ، 2017 ، و توصلت هذه الدراسة إلى أنه يجب الاهتمام بالموارد البشري وعدم تهميشه ، فتقديم الحوافز بمختلف أنواعها و اشتراك العمال في اتخاذ القرارات و الأخذ بآرائهم من شأنه أن يرفع من كفاءات المورد البشري ، كما أظهرت أن منح الحوافز أكثر إيجابية من تنظيم الدورات التدريبية من ناحية تنمية الكفاءات البشرية .

- دراسة : خلفي مريم الحسنة ، 2017 ، وتوصلت الدراسة أن تنمية الكفاءات في الوقت الراهن ضرورة حتمية و ذلك لمواكبة التطورات من جهة ، ولمواجهة التغيرات المشاركة من جهة أخرى ، كما تبين من خلال الدراسة الميدانية أن نجاح المؤسسة التعليمية على تميز أدائها و هذا من خلال تنميتها لسياسة تنمية كفاءتها .

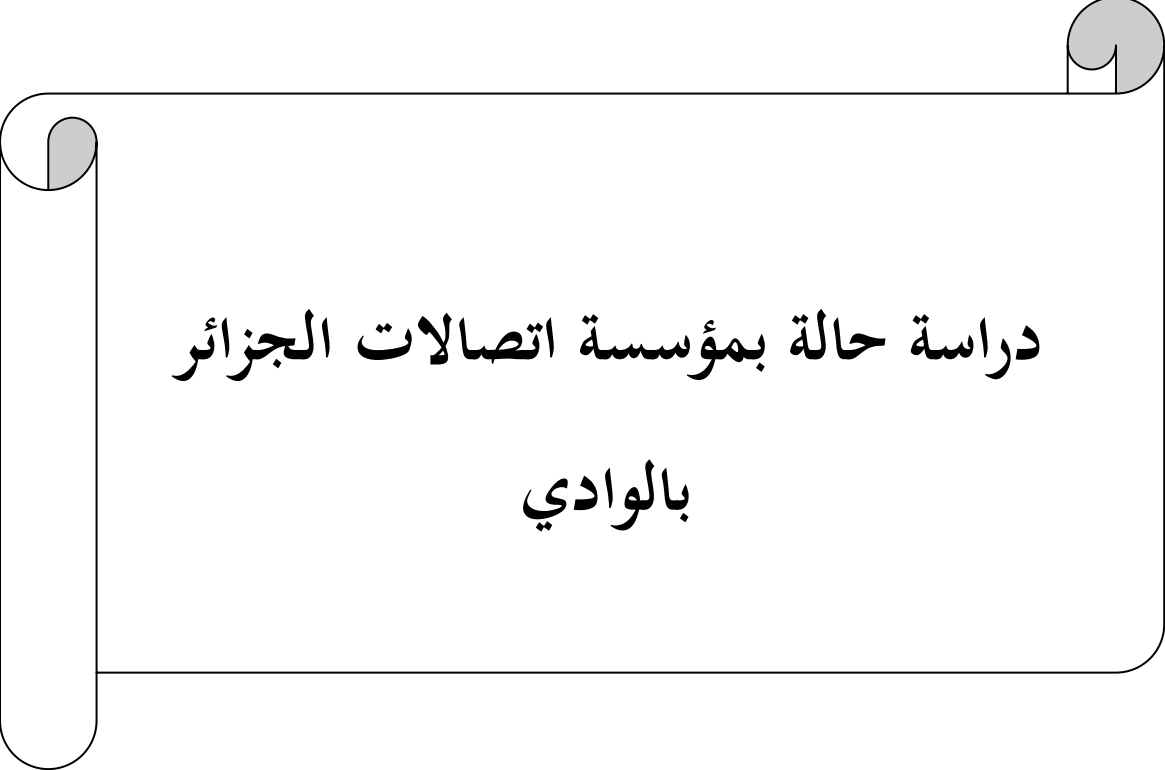
- دراسة : رقية دهام ، 2016 ، تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى الاهتمام المؤسسات الجزائرية بالموارد البشري و العمل على تنمية قدراته و سلوكياته الوظيفية و استغلال المهارات و الأفكار الإبداعية المبتكرة و العمل على استهلاك و استثمارها .

- دراسة : سمية ترشة ، 2015 ، تم التوصل من خلالها إلى أن الحوافز تدفع الأداء و تقلل من معدل دوران العمال و الغيابات الغير مبررة ، كما تؤثر على أداء العمال داخل المؤسسة نحو الإيجاب .
 - دراسة : محمد الحسن ألتيجاني يوسف ، 2010 ، وخلصت الدراسة إلى أن هناك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و بين الأداء الوظيفي و الرضا عن بيئة العمل، بذلك أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحفيز المادي و المعنوي بصورة عامة .
 - دراسة : Samuel Ashe و Josh kor ، 2016 ، تم التوصل من خلالها إلى التأكد من مدى نجاعة الحوافز المالية في المؤسسة إلى جانب ذلك أن الحوافز و المرتبات المالية هناك عوامل محفزة أخرى تدفع الموظفين إلى بدل قصارى جهدهم .
 - دراسة : Benites Harold ، 2013 ، توصلت هذه الدراسة إلى أن الحوافز المعنوية لها أثر كبير إيجابي من أهم الاعتراف و احترام العاملين لها أثر بالغ على دافعيتهم وتحسين مستويات الأداء .
 - دراسة : Gure ، 2010 ، توصلت هذه الدراسة أن التحفيز له أثر إيجابي و قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي ، كما أن الزيادة في تحفيز الموظفين يشكل لهم دافعا مما يساهم في تحسين أدائهم .
 - دراسة : Al Jishi ، 2009 ، توصلت هذه الدراسة أنه عدم وجود تأثير للحوافز المعنوية و المادية في تحسين أداء الممرضات .
- تطرقَت الدراسات السابقة إلى نظام الحوافز و كيفية تأثيره ، و كيف يحقق فعاليته و مهارته بالاعتماد على التحفيز ، و كيفية تطويرها من منظورات متعددة ، و كذا الطرق لتحديد الحوافز قي المؤسسة ، و تحقيق تنمية الكفاءات البشرية .
- بالنظر إلى مضمون و نتائج الدراسات السابقة تحاول دراستنا دراسة تأثير كل من أنواع نظام الحوافز من حوافز المادية ، حوافز المعنوية وتأثيره الإيجابي و تقيمه على تنمية الكفاءات البشرية بمختلف أهدافها و مجالاتها ، وبالتالي فدراستنا تتفق مع الدراسات السابقة من حيث التأثير الإيجابي لنظام الحوافز ، و كيفية تطويره و تنميته ، ورفع مستوى أدائه بشكل يضمن التحفيز الفعال ، و تحقيق الأهداف ، و تختلف دراستنا عن الدراسات من حيث دراسة أنواع الخاصة بنظام الحوافز و تأثيرها في تنمية الكفاءات البشرية .
- كما تم إسقاط دراستنا على مجموعة من إطارات و عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي للتعرف على دور نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة و كيف يؤثر على تنمية الكفاءات البشرية .

الخلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل من خلال الجانب النظري للدراسة إلى التوضيح بالتفصيل لمفهوم نظام الحوافز و أهميته و أنواعه و كذلك إلى مفهوم الكفاءات البشرية و خصائصها و أنواعها و كذلك تنمية الكفاءات البشرية وأهميتها و أهدافها و كذلك دور نظام الحوافز في تنمية الكفاءات البشرية .

من خلال دراستنا نستخلص أن نظام الحوافز يؤثر بشكل فعال على تنمية الكفاءات البشرية من خلال الحوافز المادية من الأجر و المكافآت و من الحوافز المعنوية من خلال الترقية و التكوين و تحديدها و تقييمها من خلال النتائج المتحصل عليها للحصول على تنمية الكفاءات البشرية و الأهداف المرجوة و المسطرة من طرف المؤسسة .



دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر
بالوادي

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الجزء النظري الذي يتناول ماهية نظام الحوافز و تنمية الكفاءات البشرية بجميع جوانبها ,سنحاول في هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية في أرض الواقع ، من خلال إسقاطنا لنظم الحوافز وتنمية الكفاءات البشرية بالمدرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ، حيث سنتناول في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

- المبحث الأول: : بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
- المبحث الثاني: الطرق والأدوات المستخدمة؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات؛

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تقوم الدراسة الميدانية أساسا على دراسة و تحليل أثر و دور نظام الحوافز على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي و ذلك من جهة نظر العمال و الإطارات و مسيري المؤسسة .

المطلب الأول: تقديم بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى مختلف النشاطات التي تقوم بها و يظهر ذلك فيما يلي :

الفرع الأول : نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

• نشأة وتطوير مؤسسة اتصالات الجزائر:

نشأت مؤسسة اتصالات الجزائر بعد الإصلاحات العميقة التي قامت بها الدولة في قطاع البريد والمواصلات والناجحة عن التحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال ,منذ سنة 1999 وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع قانون 03 /2000 في شهر أوت 2000 وجاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات والفضل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين ، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية لبريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر وثانيهما بالاتصالات متمثلة في اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية ، كذلك الدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 ، وفي نفس الوقت ، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم¹.

وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيات والإعلام والاتصال أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003، وعليه فإن الانطلاقة الرسمية لاتصالات الجزائر كانت في 01 جانفي 2003 وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم

1 من وثائق المؤسسة .

برأسمال اجتماعي المقدر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 .

الشكل رقم (01:02): مجمع اتصالات الجزائر



المصدر: الموقع الرسمي للشركة WWW:AT;DZ

الفرع الثاني : فروع اتصالات الجزائر .

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء الفروع التالية:¹

- اتصالات الجزائر الهاتف النقال موبيليس: شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري، مختصة في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.
- اتصالات الجزائر للانترنت: مختصة في تكنولوجياية الانترنت حيث أوكلت لها مهمة تطوير و توفير الانترنت ذو السرعة الفائقة .

وللإشارة , فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي ,البحث ,التربية الوطنية ,التكوين المهني ,الصحة , لإدارة ,المحروقات ,المالية ... الخ) مربوطة حاليا الأنترانات INTRANET بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".

- اتصالات الجزائر الفضائية : REVSAT ATS شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 1.000.000.00 دينار مختصة في شبكة "اتصالات الجزائر الفضائية المختصة بتكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية .

الفرع الثالث : أهدافها و نشاطاتها .

● أهدافها :

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي الجودة والفعالية ونوعية الخدمات وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر .

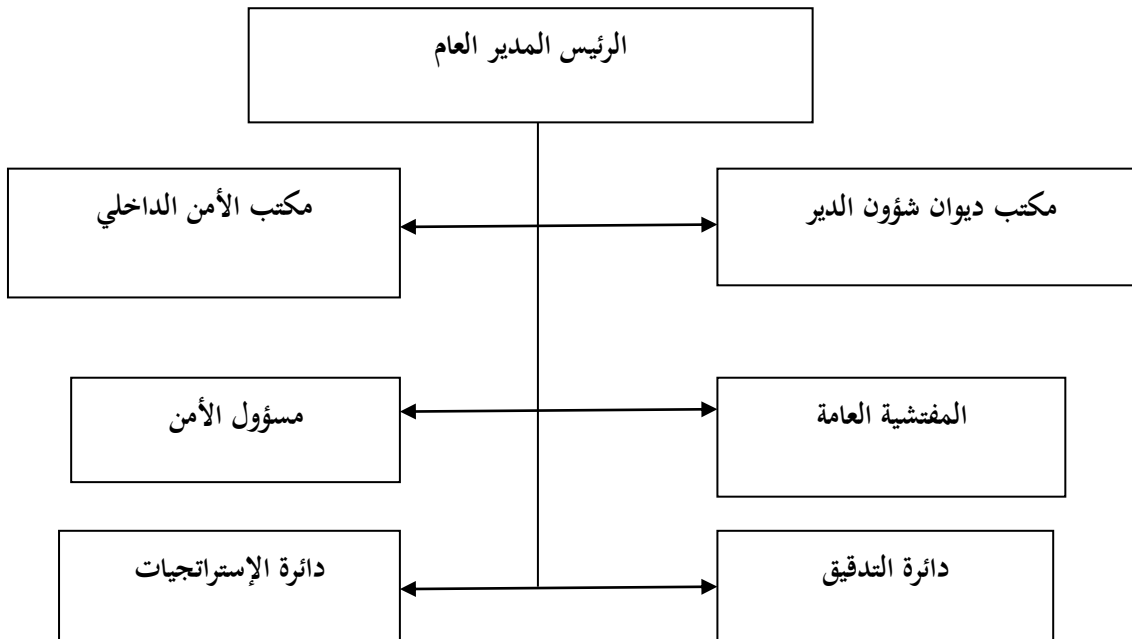
● نشاطاتها: وتتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة .
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

الفرع الرابع : هيكلها التنظيمي

حاولت مؤسسة اتصالات الجزائر اعتمادا اعتمادا هيكل تنظيمي هرمي بقاعدة عريضة تسمح بالمزاوجة بين الاقتصاد الموجه من السلطة العليا والتخصص من جهة وتفويض السلطة وتحفيز المبادرة من جهة أخرى, وقسمت المؤسسة إلى أربع مستويات رئيسية خلال إصلاحات 2003, وهي المديرية العامة بالعاصمة والمديريات الجهوية والمديرية العملية الولائية والوكالة التجارية، وبما أن دراستنا تقتصر على المديرية العملية لولاية الوادي فنركز على الهيكل التنظيمي الخاص بها, لأنها المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

الشكل رقم (02:02) الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



المصدر: الموقع الرسمي للشركة [www . at . dz](http://www.at.dz)

المطلب الثاني : نظرة على المديرية العملية بالوادي

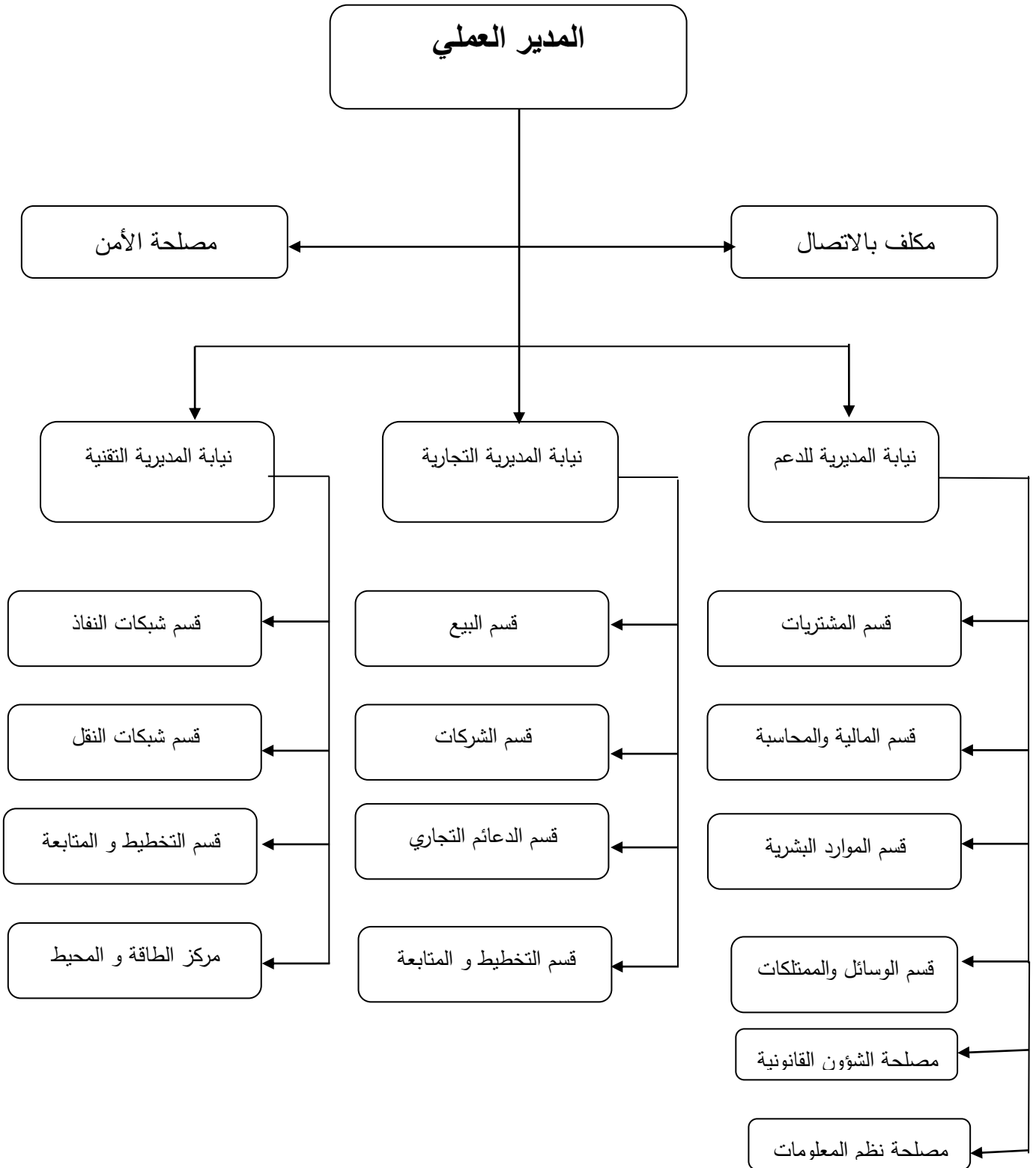
تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة ، إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي ، لإرضاء عملائها و سهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي تتعامل معها ، و سنحاول التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وإلى مهامها و نشاطاتها .

الفرع الأول : تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي .

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال ، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم المنافسة فيه شرسة و البقاء للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة كما تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي لإرضاء مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة اتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي تتعامل معها¹ ، و الهيكل التنظيمي التالي يشرح ذلك

1 من وثائق المؤسسة .

الشكل رقم (03:02) الهيكل التنظيمي للمديرة العملية لولاية الوادي



المصدر: من وثائق المؤسسة

الفرع الثاني : مهام و نشاطات المديرية العملية بالوادي .

- مهام المديرية العملية بالوادي : ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي في ما يلي :

-توفير كل وسائل الاتصال

-تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات و تمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال و صيانتها

-عقد الصفقات و التكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها

-مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية و أقسامها و مراكز الإنتاج

-تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الانترنت

-إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية

- نشاطات المديرية العملية بالوادي :

تتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين :¹

✓ بالنسبة للشركاء : تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها و ذلك بالمحافظة على أموالها.

✓ بالنسبة للزبون : تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات .

✓ بالنسبة للعمال : توفير شروط العمل و منها المنافسة لتحسين الإنتاج و الخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات .

الفرع الثالث : الأهداف الإستراتيجية لاتصالات الجزائر اليوم .

- على الصعيد التقني : بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى Backbone مبنية على قواعد

تكنولوجية حديثة ، وجديدة و مؤمنة جدا (DW . DN . IP . / NPLS) و ذات مرونة

1 من وثائق المؤسسة .

ومستوى الربط العالي بضمانات QOS و موزات انتقال الشبكات الموجودة نحو معايير جديدة للاتصالات .

- **على الصعيد التجاري :** إعطاء دفع جديد إلى المنتج و نوعية الخدمات المقدمة و المصالح ذات قيمة ، و كذا جعل متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الاختصاص مثل (VOIP XDSL) مع مراعات سياسة تسوية التسعيرة الموحدة .
- **على الصعيد التنظيمي :** وضعت اتصالات الجزائر اندماج بين الأهداف و التكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة و المتوسطة ، و كذا الزبائن المحليين ، و هذا لتوفير سياسة الاتصال و الإعلام داخل و خارج شبكات الاتصال وهذا بوضع أداة تسيير تجاري و تقني بأنظمة إلكترونية ، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي .

المطلب الثالث : واقع نظام الحوافز في قسم الموارد البشرية

سنتناول في هذا المطلب إلى أهم مهام رئيس قسم الموارد البشرية و مختلف تطوراته و كيفية تحفيز العاملين في المؤسسة.

أولا : مهام رئيس قسم الموارد البشرية : هو المسؤول أساسا عن :¹

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية ، بما في ذلك التوظيف والاستقبال ، الاندماج، والتعيين، والترقية، والنقل... الخ.
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه.
- القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف و كذا الموارد البشرية .
- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين و موظفي المديرية العملية .

ثانيا : رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية و التدريب : هو المكلف المسؤول أساسا بـ:

- تنفيذ الإجراءات التنظيمية لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة وضمان تطورها.
- ضمان تحديث إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة المديرية العملية .
- المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج التطوير الوظيفي (تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم)
- إدارة المخططات التنظيمية على أساس الإعدادات والنسب المحددة والتحقق من صحة من قبل المديرية العامة.

¹ من وثائق قسم الموارد البشرية .

- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة والحرص على تنفيذها.
- ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الناشئة عن الخطة الوظيفية للمديرية العملية
- رصد ومراقبة العمليات التكوينية .
- تقديم المساعدة لمختلف الهياكل و المصالح لتنظيم العمليات التكوينية من أجل إضفاء الصبغة الرسمية.
- متابعة إجراءات التمهين و المتربصات التطبيقية .

ثالثا : رئيس مصلحة الرواتب والمزايا الاجتماعية : هي المسؤولة في المقام الأول عن :

- ضمان إعداد واستغلال كشوف المرتبات و وثائق الأجور ومعالجة شكاوى الموظفين بهذا الخصوص .
- إعداد كشوف المرتبات لجميع موظفي المديرية العملية.
- الحفاظ على السجلات الإدارية للموظفين.
- ضمان العلاقات مع طب العمل والمؤسسات الخارجية (صندوق الضمان الاجتماعي ، صندوق المعاشات ... إلخ).

رابعا : رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية:

يكون رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية مرتبطا إداريا بقسم إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية ووظيفيا إلى لجنة المشاركة الوطنية للشركة ، و هي المسؤولة بشكل رئيسي عن تنفيذ البرامج على مستوى المديرية العملية المسطرة من قبل لجنة المشاركة.¹

المبحث الثاني: الطرق والأدوات المستخدمة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة حالة عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب لعينة وأدوات جمع البيانات "الاستبيان"

الفرع الأول: عينة الدراسة: من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة فقد تم اختيار عينة قصديه وتوزيع 50 استبيان على أفراد العينة.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

- **الوثائق والسجلات:** حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة محل دراسة من تعرفها هيكلها التنظيمي وأهم مهامها.
- **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلوم الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحوثين عبر البريد وغيرها".

الفرع الثالث: تصميم استبيان الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 19 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة حيث الجنس، السن، عدد سنوات العمل، الرتبة الوظيفية.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في نظام الحوافز بالمؤسسة والذي احتوى على (10)

عبارة تم تقسيمه لبعدين كما يلي:

▪ البعد الأول: نظام الحوافز المادية

▪ البعد الثاني: نظام الحوافز المعنوية

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في تنمية الكفاءات البشرية من خلال نظام الحوافز في

المؤسسة والذي احتوى على (09) عبارات.

الفرع الرابع: طريقة التوزيع

الجدول رقم (01:02): الإحصاءات الخاصة بتوزيع الاستثمارات

النسبة	العدد	عبارات الاستبيان
100%	50	عدد الاستثمارات الموزعة
8%	4	عدد الاستثمارات غير مسترجعة
12%	6	عدد الاستثمارات الملغاة
80%	40	عدد الاستثمارات الصالحة

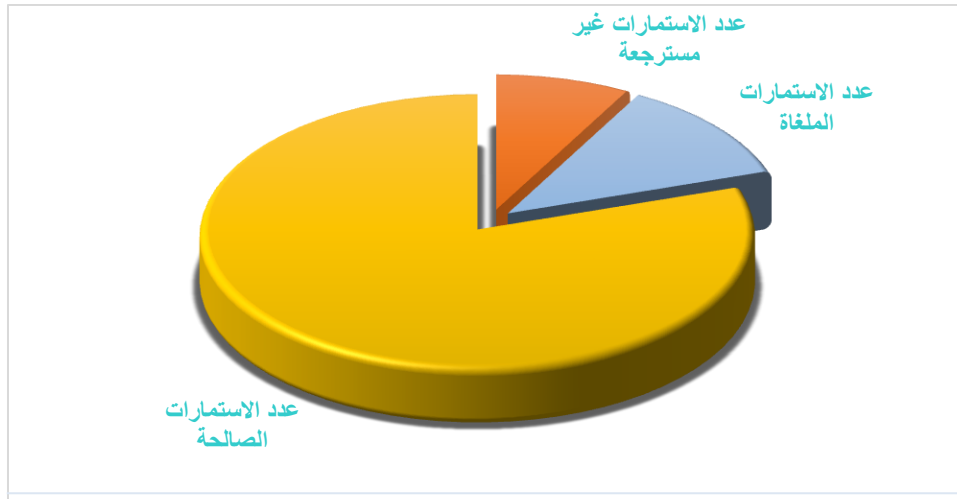
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستثمارات الموزعة

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن عدد الاستثمارات القابلة للمعالجة الإحصائية جاءت بنسبة 80% من

المجموع الإجمالي للاستثمارات الموزعة في حين كل من الاستثمارات غير المسترجعة والاستثمارات الملغاة بنسب

متقاربة على التوالي: 12%؛ 8% من المجموع الإجمالي للنسب .

الشكل رقم (04:02): التمثيل البياني الإحصاءات الخاصة بتوزيع الاستثمارات



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستثمارات الموزعة

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

الفرع الأول: الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

الفرع الثاني: الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل الانحدار البسيط: معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حد .

المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح صدق المحكمين أو صدق المحتوى للاستبيان بالإضافة إلى اختبار كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

الفرع الأول: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة .

الجدول رقم (02:02): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
19	0.811

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.811 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

الفرع الثاني: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (03:02): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.794**	البعد الأول: الحوافر المادية:
0.000	0.820**	البعد الثاني: الحوافر المعنوية
0.000	0.839**	المحور الأول: نظام الحوافر بمؤسسة
0.000	0.857**	المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية من خلال نظام الحوافر في المؤسسة
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول نظام الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة من خلال أبعاد (الحوافز المادية الحوافز المعنوية) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول نظام الحوافز صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كما يتبين لنا أنه أن هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول إعادة نظام الحوافز والمحور الثاني تنمية الكفاءات البشرية من خلال نظام الحوافز في المؤسسة، حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس؛ السن؛ سنوات الخبرة المهنية؛ تعليمي؛ الوظيفة، بالإضافة عبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي.

الفرع الأول: الخصائص العامة الشخصية للدراسة

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، العمر والمؤهل العلمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

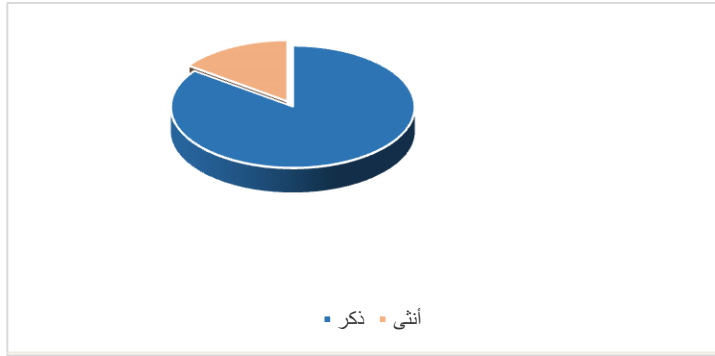
الجدول رقم(04:02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
85	34	ذكر
15	6	أنثى
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس حيث 85% لصالح الذكور في حين 15% لصالح الإناث نفس هذه النسب المتقاربة على أن مؤسسة محل الدراسة تتعامل مع جميع فئات المجتمع مهما اختلف الجنس. كما هو مبين في الشكل الموالي

الشكل رقم (05:02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

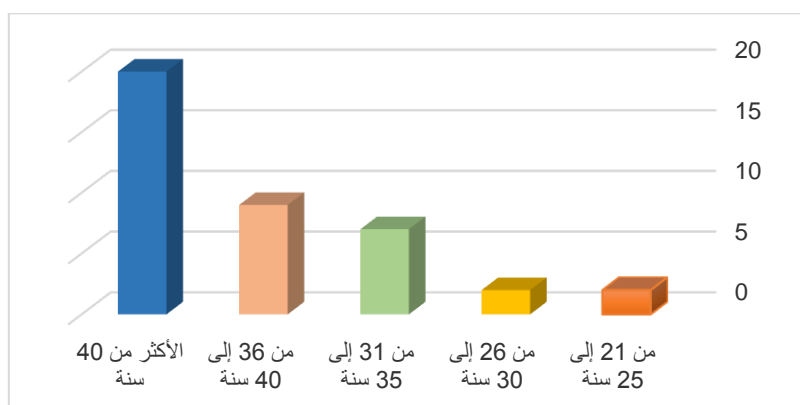
الجدول رقم(05:02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
5	2	من 21 إلى 25 سنة
5	2	من 26 إلى 30 سنة
17,5	7	من 31 إلى 35 سنة
22,5	9	من 36 إلى 40 سنة
50	20	الأكثر من 40 سنة
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئة العمرية الأكثر من 40 سنة بعدد 20 ونسبة 50%، تليها كل من الفئة العمرية من 36 إلى 40 سنة بعدد 9 ونسبة 22.5%، أما الفئة العمرية من 31 إلى 35 سنة بعدد 7 ونسبة 17.5% في حين كل من الفئة العمرية من 26 إلى 30 سنة ومن 21 إلى 25 سنة بنسب متساوية على التوالي: 5% من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل رقم (06:02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفرع الثاني: البيانات الوظيفية لعينة الدراسة

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية

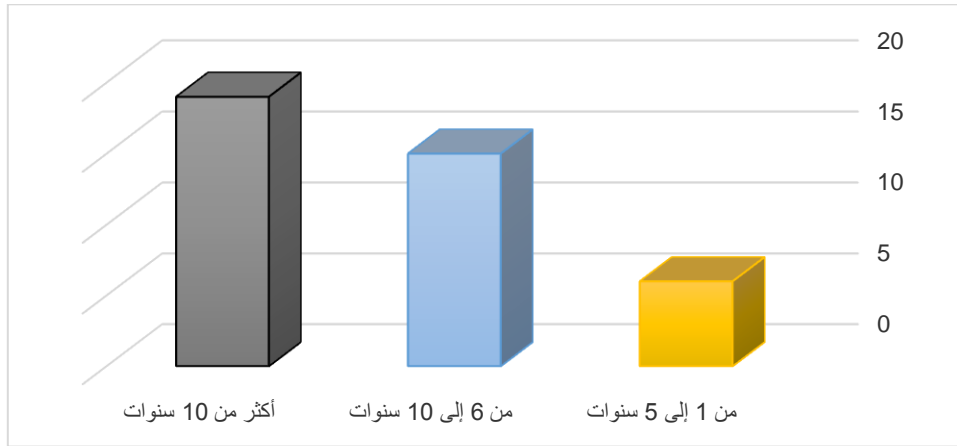
الجدول رقم (06:02): توزيع عينة الدراسة الأقدمية

النسبة %	التكرار	الأقدمية
15	6	من 1 إلى 5 سنوات
37,5	15	من 6 إلى 10 سنوات
47,5	19	أكثر من 10 سنوات
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة المستجوبة بأغلبية سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات بعدد 19 ونسبة 47.5% تليها من 6 إلى 10 سنوات بعدد 15 ونسبة 37.5% في حين من 1 إلى 5 سنوات بعدد 6 ونسبة 15% من المجموع الإجمالي للنسب، والذي ينعكس بالإيجاب على كفاءة وفعالية المورد البشري بالمؤسسة حيث كلما تقادم كلما تحسن أداءه للأفضل كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (07:02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

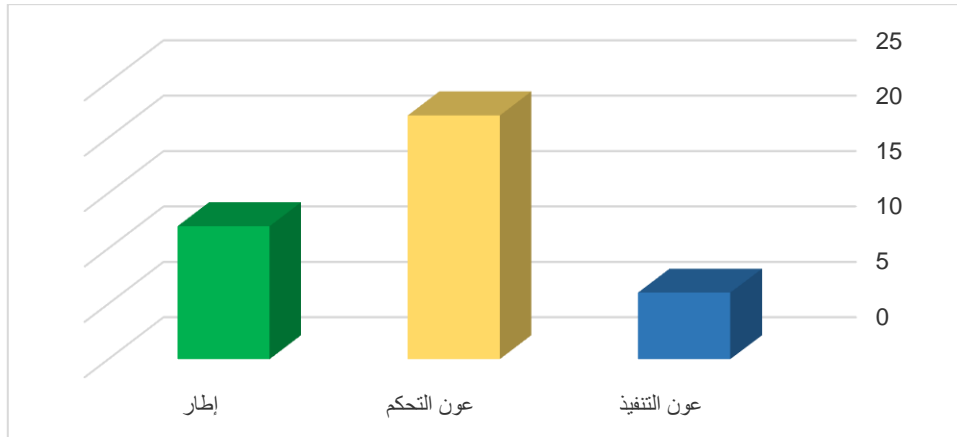
الجدول رقم (07:02): توزيع عينة الدراسة الرتبة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الرتبة الوظيفية
15	6	عون التنفيذ
55	22	عون التحكم
30	12	إطار
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة المستجوبة بأغلبية من فئة عون التحكم بعدد 22 ونسبة 55%، تليها فئة إطار بعدد 12 ونسبة 30% في حين عون التنفيذ بعدد 6 ونسبة 15% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (08:02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال أثر نظام الحوافز على تنمية الكفاءات البشرية " في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الحماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (08:02): مقياس ليكارت الحماسي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض]1.60 - 1]
متوسط]2.33 - 1.61]
مرتفع]3 - 2.33]

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج

الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

أولاً: تحليل عبارات المحور الثاني الحوافز المادية والمعنوية

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل بعد من أبعاد نظام الحوافز من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

1. البعد الأول: الحوافز المادية

الجدول رقم (09:02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,607	2,70	1. الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع الجهد المبذول أثناء العمل
مرتفع	0,816	2,52	2. الأجر الشهري كاف لمتطلبات المعيشية.
مرتفع	0,715	2,47	3. المؤسسة توفر علاوات دورية .
متوسط	0,863	1,85	4. المؤسسة تمنح المكافآت من اجل انجاز العمل بكفاءة .
متوسط	0,780	2,17	5. أنت راضى على الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة .
متوسط	0,481	2,34	البعد الأول: الحوافز المادية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول الحوافز المادية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2,34) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (1,85-2,70) حيث " العبارة رقم 1 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,70) أي أنهم يؤكدون وبدرجة متوسطة على أن الأجر الذي يتلقونه يتناسب مع الجهد المبذول أثناء العمل، أما " العبارة رقم 02" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2,52) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة، أي الأجر الشهري كاف لمتطلبات المعيشية، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " المؤسسة توفر علاوات دورية " بمتوسط حسابي (2,47) ، تليها العبارة رقم 05 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,17) ما يدل على الرضا على الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة، وأخيراً نجد العبارة رقم 04 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (1,85) ما يؤكد على أن المؤسسة تمنح المكافآت من اجل انجاز العمل بكفاءة.

2. البعد الثاني: الحوافز المعنوية

الجدول رقم (10:02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0,839	1,75	6. المؤسسة تقدم شهادات أوسمة التقدير للمستحقين .
متوسط	0,902	2,17	7. المؤسسة تقدم تشجيع و تشكرات شفوية للموظفين .
مرتفع	0,516	2,80	8. العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية .
متوسط	0,845	2,05	9. المؤسسة تقوم بالترقية دوريا لتشجيع الموظفين .
متوسط	0,852	2,12	10. أنت راضى على حوافر المعنوية .
متوسط	0,512	2,18	البعد الثاني: الحوافر المعنوية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثاني الحوافر المعنوية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2,18) و بدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.60 إلى 2.33 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (1,75-2,80) حيث " العبارة رقم 8 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2,80) أي أن العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية. أما " العبارة رقم 7" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2,17) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة متوسطة، أن المؤسسة تقدم تشجيع و تشكرات شفوية للموظفين، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " أنت راضى على حوافر المعنوية " بمتوسط حسابي (2,12) ، تليها العبارة رقم 9 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,05) ما يدل على أنه المؤسسة تقوم بالترقية دوريا لتشجيع الموظفين ، وأخيرًا نجد العبارة رقم 6 بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي(1,75) ما يؤكد على أن المؤسسة تقدم شهادات أوسمة التقدير للمستحقين .

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني "تنمية الكفاءات البشرية من خلال نظام الحوافز في المؤسسة" سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل محور من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة الجدول رقم (11:02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	4	2,67	11. تعتبر الحوافز من الأساليب المعتمدة عليها في تنمية الكفاءات البشرية
مرتفع	7	2,55	12. تعمل الحوافز على رفع وتنمية الكفاءات لدى العاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
مرتفع	3	2,70	13. منح الحوافز يؤدي إلى خلق جو مناسب في بيئة العمل.
مرتفع	6	2,62	14. اعتقد أن نظام الحوافز جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين.
مرتفع	8	2,45	15. الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة في تنمية الكفاءات .
مرتفع	1	2,75	16. تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين الذين أثبتوا كفاءاتهم في ميدان العمل.
مرتفع	2	2,70	17. نظام الحوافز الفعال يرفع من الروح المعنوية لدى العامل .
متوسط	9	2,25	18. السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل .
مرتفع	5	2,62	19. آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت بأثر على أدائك الوظيفي.
مرتفع	4,220	2,59	المحور الثالث: تنمية الكفاءات البشرية من خلال نظام الحوافز في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات المحور الثالث: تنمية الكفاءات البشرية من خلال نظام الحوافز في المؤسسة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.59) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.25-2.75) حيث "العبارة رقم 16 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.75) أي أن المؤسسة تقدم حوافز معنوية للعاملين الذين أثبتوا كفاءاتهم في ميدان العمل. أما "العبارة رقم 17" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي

(2.70) ووافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أن نظام الحوافز الفعال يرفع من الروح المعنوية لدى العامل، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " منح الحوافز يؤدي إلى خلق جو مناسب في بيئة العمل " بمتوسط حسابي (2.70) ، تليها العبارة رقم 11 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.67) ما يدل على أن الحوافز تعتبر من الأساليب المعتمدة عليها في تنمية الكفاءات البشرية، وأخيراً نجد العبارة رقم 18 بالمرتبة التاسعة و الأخيرة و بمتوسط حسابي(2.25) ما يؤكد على أن السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعل الموظف يشعر بالاستقرار في العمل.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتمادي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج.

الجدول رقم (12:02): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.726	0.981	المحور الأول: نظام الحوافز
0.116	0.844	المحور الثاني: تنمية الكفاءات البشرية من خلال نظام الحوافز في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول 0.726 والمحور الثاني: 0.116 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: يوجد تأثير لنظام الحوافز المادية على تنمية الكفاءات البشرية
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير لنظام الحوافز المادية على تنمية الكفاءات البشرية
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير لنظام الحوافز المادية على تنمية الكفاءات البشرية

الجدول رقم (13:02): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.670	0.007	0.578	28.209	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $+e_i \quad 1 \times 0.670 + 1.724Y =$				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد تأثير لنظام الحوافز المادية على تنمية الكفاءات البشرية وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.670$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.578$) ما يدل على أن نظام الحوافز المادية المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة له أثر تنمية كفاءات الموارد البشرية حيث قدرت نسبة الأثر 57.8% حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=28.209$) بمستوى دلالة أكبر من (0.05).

- بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1)
يوجد تأثير لنظام الحوافز المادية على تنمية الكفاءات البشرية

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- نص الفرضية: يوجد تأثير لنظام الحوافز المعنوية على تنمية الكفاءات البشرية.
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير لنظام الحوافز المعنوية على تنمية الكفاءات البشرية.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير لنظام الحوافز المعنوية على تنمية الكفاءات البشرية.

الجدول رقم (14:02): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.840	0.000	0.784	33.497	(H_1)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $x_2 + e_i \quad 0.840 + 2.069Y =$				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد تأثير لنظام الحوافز المعنوية على تنمية الكفاءات البشرية، ذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.840$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.784$) ما يدل على البعد الحوافز المعنوية يؤثر بنسبة (42.8%) في تنمية كفاءات الموارد البشرية حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=33.497$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

- بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير لنظام الحوافز المعنوية على تنمية الكفاءات البشرية.

3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية كفاءات الموارد البشرية تعزي لمتغير سنوات الخبرة

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية كفاءات الموارد البشرية تعزي لمتغير سنوات الخبرة
- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية كفاءات الموارد البشرية تعزي لمتغير سنوات الخبرة

لتتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغير

سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (**One-way ANOVA**) لتوضيح دلالة الفروق في

إجابات عينة أفراد عينة الدراسة النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (15:02): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

قرار الاختبار	المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
رفض الفرضية	الجنس	بين المجموعات	0.477	1.358	0.270
		خلال المجموعات	6.496		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغير الجنس و أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص الفرضية عند مستوى دلالة 5%، فيما يتعلق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة حول تنمية كفاءات الموارد البشرية تعزي لمتغير سنوات الخبرة .

■ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) نرفض الفرضية البديلة (H_1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية كفاءات الموارد البشرية تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

4. نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية: الزيادة في الأجر تعتبر من أهم الحوافز لتنمية الكفاءات البشرية
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

■ الفرضية الصفرية (H_0): الزيادة في الأجر لا تعتبر من أهم الحوافز لتنمية الكفاءات البشرية

■ الفرضية البديلة (H_1): الزيادة في الأجر تعتبر من أهم الحوافز لتنمية الكفاءات البشرية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (16:02): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية

الأولى)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
قبول	-5,010	-8,090	-6,5500	0,000	39	-8,605

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإن الزيادة في الأجر تعتبر من أهم الحوافز لتنمية الكفاءات البشرية، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (-0.65500)، وهذا الفرق في حدود المجال [-0.8090 -0.5010] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لبعده الحوافز المادية والمقدر بـ (2.34) في حدود المجال [3- 2.33]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات بعده الحوافز المادية.

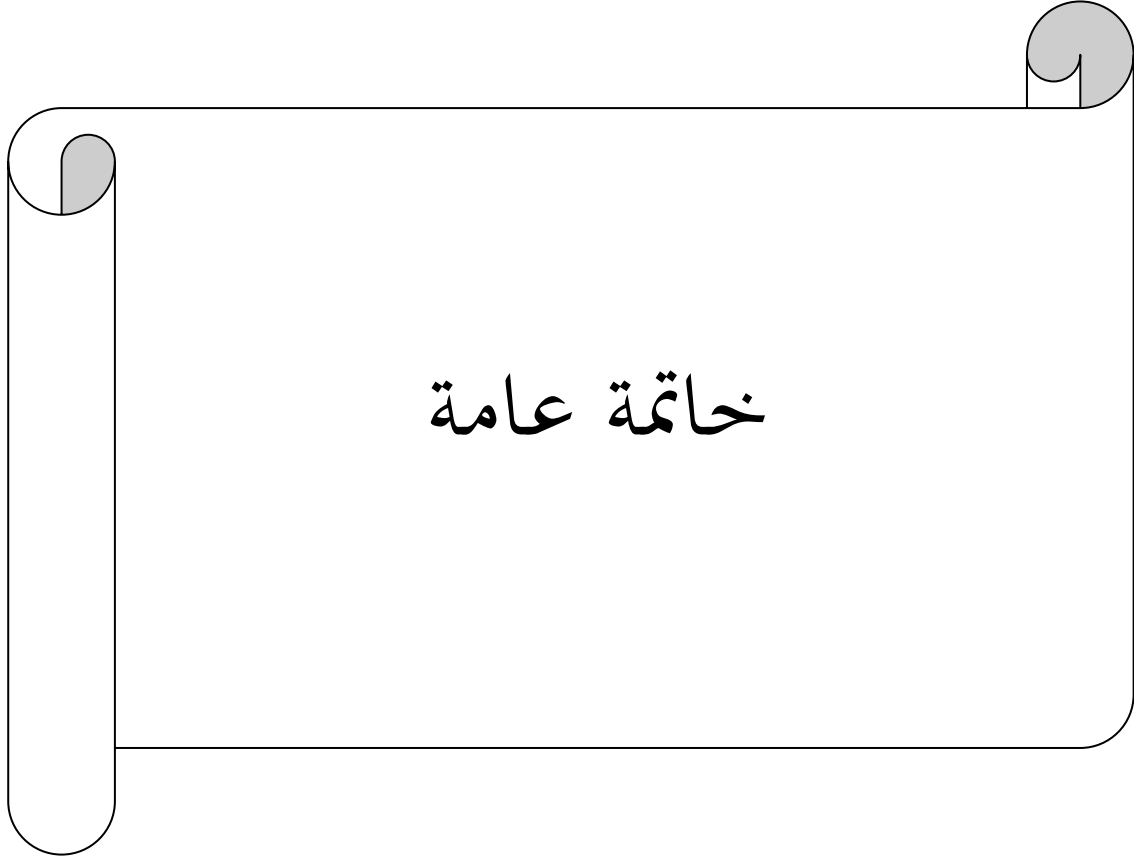
■ بناء عليه قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) الزيادة في الأجر تعتبر من أهم الحوافز لتنمية الكفاءات البشرية

الخلاصة :

في ضوء الدراسة السابقة التي قمنا فيها الاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع المعلومات على عينة الدراسة ثم استخدمنا عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

ويهدف عرض و تحليل سمات و خصائص عينة الدراسة تم استخدام النسب المئوية ، ليتم بعد ذلك تحليل فقرات محور الدراسة وبيان اتجاهات آراء أفراد العينة و التأكد من درجة الانسجام في إجاباتهم و عدم تشابها ، ثم توظيف عدة أدوات إحصائية منها المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، أما لاختيار معنوية آراء أفراد العينة فقد تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة و إبراز اتجاهات آراء أفراد العينة . وأخير و حتى نتمكن من الإجابة على التساؤلات الفرعية المنبثقة عن الإشكالية الرئيسية ، و التي يدور أساسها حول كيف يؤثر نظام الحوافز على تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة . وكنتيجة لهذا الفصل خلصنا إلى النتيجة التالية :

- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير لنظام الحوافز المادية على تنمية الكفاءات البشرية .
- بينت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير لنظام الحوافز المعنوية على تنمية الكفاءات البشرية .
- أكدت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية كفاءات الموارد البشرية تعزي لمتغير سنوات الخبرة.
- أكدت نتائج الدراسة أنه الزيادة في الأجر تعتبر من أهم الحوافز لتنمية الكفاءات البشرية .



حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة موضوع أثر نظام الحوافز على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ، وتم التوصل بأن المؤسسة تعمل على توفير جو مناسب للعمل و ظروف ملائمة من أجل تنمية الكفاءات البشرية التي تعد العنصر الأهم داخل المؤسسة ، لذا اتجهت المؤسسة إلى وضع مختلف الأنظمة للحوافز لتحسين و تنمية كفاءاتهم وهذا بتقديم مختلف الحوافز كالمشاركة في اتخاذ القرارات والترقية من الناحية المعنوية ،ومن الجهة المادية تتمثل في منحهم أجور و المكافآت .

حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين فصل نظري و فصل تطبيقي ، بحيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة لنظام الحوافز و تنمية الكفاءات البشرية ، والفصل التطبيقي عبارة عن فهم وشرح أثر نظام الحوافز على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ، وذلك من خلال التوصل إلى الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في:

كيف يؤثر نظام الحوافز على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسة محل الدراسة ؟
بعد إجراء البحث توصلنا إلى نتائج اختبار الفرضيات و التوصيات :

● اختبار الفرضيات :

قامت دراستنا على أربعة فرضيات رئيسية ، والمتمثلة فيما يلي :

✓ **تمثلت الفرضية الأولى** في "يوجد مستوى مرتفع للحوافز المادية في المؤسسة محل الدراسة " حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال الاستبيان ، و توصلنا إلى أن هناك الرضا على الحوافز مادية التي تقدمها المؤسسة متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المتعلقة بهذا الجزء (2,34) وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى .

✓ **تمثلت الفرضية الثانية** في "يوجد مستوى متوسط للحوافز المعنوية في المؤسسة محل الدراسة " حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الاستبيان ، و توصلنا إلى أن الشركة محل الدراسة تهتم بالحوافز المعنوية ، حيث أن مستوى المتوسط الحسابي للفقرات جاءت متوسطة لذا نقبل صحة الفرضية.

✓ **تمثلت الفرضية الثالثة** في " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية كفاءات البشرية لمتغير سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة " حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الاستبيان، وفي الأخير أظهرت نتائج الراسة انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسنوات الخبرة وبلغت معاملات F (1,358) في حين القيمة المعنوية (0,270) وجاءت أكبر من 0,05 .

✓ تمثلت الفرضية الرابعة في "الزيادة في الأجر تعتبر أهم الحوافز لتنمية الكفاءات البشرية" حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة الاستبيان ، وفي الأخير أظهرت نتائج الدراسة انه مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات بعد الحوافز المادية وتبين أن مستوى الأجر يعتبر أهم الحوافز لزيادة تنمية الكفاءات البشرية ، وان قيمة مستوى المعنوية قدرت ب (sig= 0,00) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($a < 0,00$) .

✓ الفرضية الجزئية الأولى : يوجد تأثير لنظام الحوافز المادية على تنمية الكفاءات البشرية. نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير لنظام الحوافز المادية على تنمية الكفاءات البشرية .

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير لنظام الحوافز المادية على تنمية الكفاءات البشرية .

نجد أن قيمة F الجدولية 28,209 بمستوى دلالة أكبر من (0,05) مما يدل على أن فرضية غير محققة .

✓ الفرضية الجزئية الثانية : يوجد تأثير لنظام الحوافز المعنوية على تنمية الكفاءات البشرية. نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير لنظام الحوافز المعنوية على تنمية الكفاءات البشرية.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير لنظام الحوافز المعنوية على تنمية الكفاءات البشرية.

نجد أن قيمة F الجدولية $f = 33,497$ بمستوى أقل من (0,05) فهي محققة .

✓ الفرضية الجزئية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية كفاءات الموارد البشرية تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية كفاءات الموارد البشرية تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية كفاءات الموارد البشرية تعزي لمتغير سنوات الخبرة.

نجد أن قيمة المعنوية لمستوى الدلالة 0,270 أكبر من مستوى معنوي 0,05 فهي غير محققة .

✓ الفرضية الجزئية الرابعة : الزيادة في الأجر تعتبر من أهم الحوافز لتنمية الكفاءات البشرية.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): الزيادة في الأجر لا تعتبر من أهم الحوافز لتنمية الكفاءات البشرية .

الفرضية البديلة (H_1): الزيادة في الأجر تعتبر من أهم الحوافز لتنمية الكفاءات البشرية.

نجد أن القيمة المعنوية لمستوى الدلالة قدرت ب $\text{sig} = 0,000$ وهي أقل من مستوى المعنوي (0,05) فهي محققة .

● نتائج الدراسة :

- ✓ تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج :
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير لنظام الحوافز المادية على تنمية الكفاءات البشرية.
- ✓ بينت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير لنظام الحوافز المعنوية على تنمية الكفاءات البشرية.
- ✓ أكدت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تنمية كفاءات الموارد البشرية تعزي لمتغير سنوات الخبرة.
- ✓ أكدت نتائج الدراسة أنه الزيادة في الأجر تعتبر من أهم الحوافز لتنمية الكفاءات البشرية.

● التوصيات :

- في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة من نتائج فإننا نقدم المقترحات التالية :
- ✓ العمل على تقديم المزايا المادية و المعنوية للعاملين لتحفيزهم على العمل .
- ✓ الاهتمام بتحفيز العمال و تنمية كفاءاتهم والتقدير والاحترام المتبادل.
- ✓ يجب أن يكون نظام الحوافز ذو أهمية لتنمية الكفاءات البشرية حتى تتطور مهاراتهم و تحسين مستوى أعمالهم .
- ✓ على المؤسسة أن تحقق وتحسن من تنمية الكفاءات البشرية بدورها الفعال ورفع قيمتها من أجل زيادة مستوى أدائهم .
- ✓ منح الترقية على أساس الكفاءة والأداء وفق برنامج شفاف وواضح .

● أفاق الدراسة :

- تطرت هذه الدراسة إلى إثراء العلاقة بين المتغير المستقل نظام الحوافز و المتغير التابع هو تنمية الكفاءات البشرية .
- ✓ دور نظام الحوافز في تنمية الكفاءات البشرية .
- ✓ الحوافز المادية و علاقتها بتنمية الكفاءات البشرية .



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

الكتب :

- 1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر .
- 2) غني دحام و آخرون ، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجيهات معاصرة ، طبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان ، الأردن .
- 3) خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، طبعة الأولى ، دار وائل ، عمان ، الأردن .
- 4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، دون طبعة ، المكتبة العصرية ، 2007 .
- 5) السيد عليوة ، تنمية المهارات و مسؤولي شؤون العاملين ، ايتراك للطباعة ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
- 6) منير نوري ، تسيير الموارد البشرية ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، شلف ، 2010 .
- 7) مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد بدون طبعة ، دار مجدي لطباعة ، لاوي للنشر ، 1993 .
- 8) محمد مرعي مرعي ، التحفيز المعنوي و تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي ، دار إيتراك ، القاهرة .
- 9) حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مديرية النشر ، بجامعة قلمة ، الجزائر .
- 10) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية ، 1995 .
- 11) يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، طبعة 1 الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 .
- 12) علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة ، دون طبعة ، دار المعارف ، مصر ، 1985 .
- 13) عبد الفتاح دياب حسن ، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية ، دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1996 .
- 14) محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، 2003 .
- 15) دادي ناصر عدوان ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003 .
- 16) إبراهيم الفقهي ، قوة التحفيز "كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم " ، طبعة الأولى ، ثمرات للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2016 .
- 17) إبراهيم الفقهي ، قوة التحفيز ، الطبعة الأولى ، ثمرات للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2011 .
- 18) عبد الباري إبراهيم درة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة و النشر ، الأردن ، 2008 .
- 19) مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، 2003 .

المجلات و الملتقيات :

- 20) مجمج عبد العالي ، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين : دراسة حالة بلدية العفرون (البيدة) ، مجلة الجزائرية للسياسات العامة ، المجلد 07 ، جوان 2018 .
- 21) بلبخاري سامي ، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة ، رقم 07/ 2018 ، جامعة قلمة ، 2017 .
- 22) صالح محرز ، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة : شركة إسمنت تبسة ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، العدد 10 ، جامعة المدية ، جوان 2016 .
- 23) قرواط يونس ، أهمية الكفاءات البشرية و تطويرها في الإدارة المحلية عرض لإستراتيجية تطوير الكفاءات المحلية في الجزائر ، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي ، مسيلة ، العدد 04 ، دون سنة النشر .
- 24) عبد الجليل طواهرير ، وأخريين ، أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ، مجلة الأكاديمية للبحوث في العلوم الاجتماعية ، المجلد 03 ، العدد 01 ، جامعة ورقلة 2021 .

- 25) بوراس فائزة ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال ،مجلة دراسات ، المجلد 38 ، العدد 38 ، جامعة الأغواط ، جانفي 2016 .
- 26) خالف كاتبة و عثمانى مصطفى ، دور التكامل بين إدارة المعرفة و تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 10 ، العدد 03 ، جامعة البليدة 02 ، 2019 .
- 27) سلسيل كنعان ، أثر الحوافز على الرضا دراسة حالة معمل إسمنت طرطوس ، مجلة جامعة البعث ، العدد 01 ، 2016 .
- 28) الأخضر صباحي و محمد سلامة ، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة ، الملتقى العلمي الدولي حول : أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة ، يومي 11 ، 10 / 2009 .
- 29) بلمهدي يوسف و هنتور حليلة ، لوحة القيادة كمدخل تحفيزي لتحسين أداء الموظفين وتفعيل إبداعهم ، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية حوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع ، جامعة البليدة 02 _ لونييسي علي ، البليدة ، يوم 25/04/2017 .
- 30) مصنوعة أحمد ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني، كمدخل مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ، الواقع والأفاق والتطوير تجارب الدول ، جامعة حسنية بن بوعلوي ، الشلف ، 2012 .
- 31) طواهرية الشيخ ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة ، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال في اقتصاد حديث ، جامعة شلف ، 2011 .
- 32) عبد الحميد برحومة و طلال زغبة ، تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات و مساهمة في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 21/06/2017.

المذكرات والرسائل الجامعية :

- 33) سليمان ساحة و عمار واسع ، نظام الحوافز في الوظيف العمومي في الجزائر ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ما ستر في علوم السياسية ، كلية الحقوق وعلوم السياسية ، بجامعة الوادي ، 2016/2017 .
- 34) بوترة موسى ، دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة تبسة ، 2011/2012 .
- 35) بوزوين فيروز ، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية ، جامعة سطيف ، 2009/2010 .
- 36) باجة حميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة بوية ، 2013 / 2014 .
- 37) مزوزي ربيع ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة مؤسسة الأوراس أريس ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014 .
- 38) مقداد أصلية و يطيب عائشة ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان ، 2015 / 2016 .
- 39) بن جدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز ، "دراسة حالة : مؤسسة عنتر تراد Condor بروج بعيريرج ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص الإدارة الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف 01 ، 2013 .
- 40) سعداوي نعيمة ، تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليات حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية دراسة حالة الجزائر ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 ، 2015 .
- 41) حمود حيمر ، تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية "دراسة حالة : بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية " ، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، تخصص علوم اقتصادية ، جامعة سطيف ، 2017/2018 .

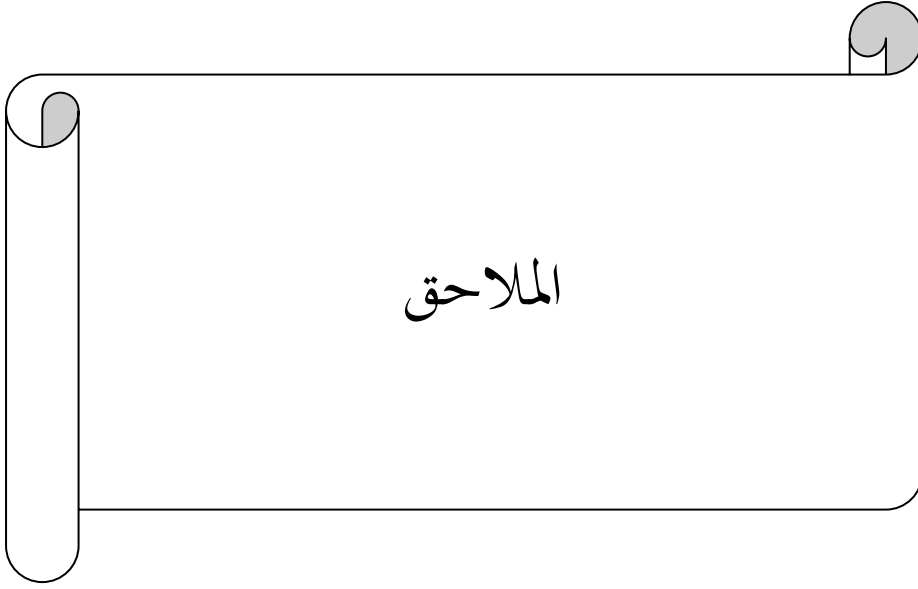
- 42) كريمة بن صالح ، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تنمية الكفاءات البشرية في البنوك "دراسة تطبيقية : على عينة من البنوك الجزائرية ، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي ، جامعة سوق أهراس ، 2020/2019 .
- 43) سلامي فتحية ، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة : المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر " ، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، جامعة البويرة ، 2014/2013 .
- 44) نادر حامد عبد الرازق ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2010 .
- 45) بلعربي هالة و بن دبكة حنين ، دور الحوافز على الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز بالوادي، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الوادي ، 2021 .
- 46) خديري توفيق ، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة إسمنت عين التوتة باتنة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، علوم التسيير، تخصص التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2019 .
- 47) فيغولي حورية ، دور تسيير و تنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية ، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالشلف ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية ، جامعة مستغانم ، 2017 .
- 48) خلفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من أساتذة الجامعة جامعة أم البواقي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي ، 2017 .
- 49) رقية دهام ، تنمية الكفاءات و أثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية ، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة تبسة ، 2016 .
- 50) سمية ترشة ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات ، جامعة الوادي 2015 .
- 51) يوسف محمد حسن التيجاني، التحفيزة أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، تخصص إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2010.

المواقع الإلكترونية :

52) <https://mawedou3.com> .

ثانيا المراجع بالغة الأجنبية :

- 53) GAYE OZCELIE, 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.
- 54) Françoise Delmave , Jonathan Win Tevron , **Whats Is Competence** , Toulouse business School , France , 2010 .
- 55) Benites ,Harold ,motivatin mattes incentives programs improve employee performance incentive ,Managing training and development ;vol .1 lssr4,Amircane 2013
- 56) Gana,Alimi Baba. \$Bababe Fatima Bbkar The Effects of Motivation on works preface :A case Maiduguri flour mille LTD Borno state ,Nageria university of Maiduguir. Boron Satiat Nigeria , 2011.
- 57) AL jishi , Hala Abdulhadi Motivation and its effect on performance on Nurses in Aram co Health ,open university Malaysia, 2009.



الملاحق



الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إدارة أعمال

استبيان

سيدي الكريم.....سيدي الكريمة تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم هذه الإستبانة آمليين في دعمكم للباحثين , من أجل استكمال الدراسة الميدانية لدراسة ماستر أكاديمي التي هي بعنوان : " أثر نظام الحوافز على تنمية الكفاءات البشرية " في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي".

وذلك بتفضل بالإجابة الدقيقة على فقرات الاستبانة حسب رأيكم ,علما أن المعلومات التي ستداولون بها ستعامل بسرية تامة ,ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ,شاكرين لكم حسن اهتمامكم ومساعدتكم وتقبلوا منا فائق التقدير والامتنان .

ملاحظة: يكفي فقط التأشير بعلامة (X) لكل إجابة في الخانة المناسبة التي تعكس رأيكم .

الملاحق

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية .

1. الجنس : ذكر أنثى

2. السن: من 21 إلى 25 سنة من 26 سنة إلى 30 سنة

من 31 سنة إلى 35 سنة من 36 سنة إلى 40 سنة الأكثر من 40

3. عدد سنوات الأقدمية للمنصب: من 1 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

4. الرتبة الوظيفية: عون التنفيذ عون التحكم إطار

وظيفة أخرى

ثانيا: الحوافز المادية والمعنوية

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
الحوافز المادية				
01	الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع الجهد المبذول أثناء العمل .			
02	الأجر الشهري كافٍ لمتطلبات المعيشة.			
03	المؤسسة توفر علاوات دورية .			
04	المؤسسة تمنح المكافآت من أجل إنجاز العمل بكفاءة .			
05	أنت راضى على الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة .			
الحوافز المعنوية				
06	المؤسسة تقدم شهادات أو سمعة التقدير للمستحقين .			
07	المؤسسة تقدم تشجيع و تشكرات شفوية للموظفين .			
08	العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية .			
09	المؤسسة تقوم بالترقية دوريا لتشجيع الموظفين .			
10	أنت راضى على حوافز المعنوية .			

ثالثا: تنمية الكفاءات البشرية من خلال نظام الحوافز في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
1	تعتبر الحوافز من الأساليب المعتمدة عليها في تنمية الكفاءات البشرية			
2	تعمل الحوافز على رفع وتنمية الكفاءات لدى العاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .			
3	منح الحوافز يؤدي إلى خلق جو مناسب في بيئة العمل.			
4	اعتقد أن نظام الحوافز جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين.			
5	الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة في تنمية الكفاءات .			
6	تقدم المؤسسة حوافز معنوية للعاملين الذين أثبتوا كفاءاتهم في ميدان العمل.			
7	نظام الحوافز الفعال يرفع من الروح المعنوية لدى العامل .			
8	السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالاستقرار في العمل .			
9	آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت بأثر على أدائك الوظيفي.			

الملاحق

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	موقع العمل
1	محمد الحافظ عيشوش	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حمة لخضر الوادي
2	زكرياء مسعودي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حمة لخضر الوادي
3	ربيع العايش بوصبيح	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حمة لخضر الوادي
4	ريم بن عيسى	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حمة لخضر الوادي
5	دريال سمية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حمة لخضر الوادي

الملحق رقم (03): نتائج ألفا كرونباخ للاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100,0
	Exclude d ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,811	19

الملحق رقم (04): نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

Correlations

XXX1	XXX2	XXX X1

الملاحق

XX	Pearson	1	,303	,794 ^{**}
X1	Correlation			
	Sig. (2-tailed)		,057	,000
	N	40	40	40
XX	Pearson	,303	1	,820 ^{**}
X2	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	,057		,000
	N	40	40	40
XX	Pearson	,794 ^{**}	,820 ^{**}	1
XX1	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		XXX X1	XXX X2	TOT AL
XXX	Pearson	1	,438 ^{**}	,839 ^{**}
X1	Correlation			
	Sig. (2-tailed)		,005	,000
	N	40	40	40
XXX	Pearson	,438 ^{**}	1	,857 ^{**}
X2	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	,005		,000
	N	40	40	40

الملاحق

TOT	Pearson	,839**	,857**	1
AL	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (05): نتائج توزيع عينة الدراسة

		الجنس			
		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	ذكر	34	85,0	85,0	85,0
	أنثى	6	15,0	15,0	100,0
	Tota l	40	100,0	100,0	

		السن			
		Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	25 إلى 21 من سنة	2	5,0	5,0	5,0
	30 إلى 26 من سنة	2	5,0	5,0	10,0
	35 إلى 31 من سنة	7	17,5	17,5	27,5

الملاحق

40 إلى 36 من سنة	9	22,5	22,5	50,0
40 من الأكثر سنة	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الأقدمية. سنوات. عدد

	Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid d 5 إلى 1 من سنوات	6	15,0	15,0	15,0
10 إلى 6 من سنوات	15	37,5	37,5	52,5
10 من أكثر سنوات	19	47,5	47,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الرتبة

	Freque ncy	Percen t	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid d عون التنفيذ	6	15,0	15,0	15,0
عون التحكم	22	55,0	55,0	70,0
إطار	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	40	2,7000	,60764
X2	40	2,5250	,81610
X3	40	2,4750	,71567
X4	40	1,8500	,86380
X5	40	2,1750	,78078
XXX1	40	2,3450	,48142
X6	40	1,7500	,83972
X7	40	2,1750	,90263
X8	40	2,8000	,51640
X9	40	2,0500	,84580
X10	40	2,1250	,85297
XXX2	40	2,1800	,51201
XXXX1	40	2,2625	,40108
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
M1	40	2,6750	,65584
M2	40	2,5500	,71432
M3	40	2,7000	,56387

الملاحق

M4	40	2,6250	,54006
M5	40	2,4500	,78283
M6	40	2,7500	,58835
M7	40	2,7000	,56387
M8	40	2,2500	,83972
M9	40	2,6250	,70484
XXXX2	40	2,5917	,42283
Valid N (listwise)	40		

الملحق رقم (07): نتائج الفرضية الفرعية الأولى

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statisti		Sig.	Statisti		Sig.
	c	df		c	df	
XX XX1	,087	40	,200*	,981	40	,726
XX XX2	,195	40	,101	,844	40	,116

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Model Summary

Mod el	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,421 ^a	,578	,556	,38845

a. Predictors: (Constant), XXX1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,239	1	1,239	28,209	,007 ^b
	Residual	5,734	38	,151		
	Total	6,973	39			

a. Dependent Variable: XXXX2

b. Predictors: (Constant), XXX1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,724	,309		1,575	,000
	XXX1	,670	,129	,421	2,865	,007

a. Dependent Variable: XXXX2

الملحق رقم (08): نتائج الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,690 ^a	,784	,40991

a. Predictors: (Constant), XXX2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,588	1	,588	33,497	,000 ^b
	Residual	6,385	38	,168		
	Total	6,973	39			

a. Dependent Variable: XXXX2

b. Predictors: (Constant), XXX2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,069	,287		1,212	,000
	XXX2	,840	,128	,690	870	,000

a. Dependent Variable: XXXX2

الملحق رقم (09): نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA

XXXX2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,477	2	,238	1,358	,270
Within Groups	6,496	37	,176		
Total	6,973	39			

الملحق رقم (10): نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XX X1	40	2,3450	,48142	,07612

One-Sample Test

Test Value = 3

الملاحق

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
XX X1	-8,605	39	,000	-,65500	-,8090	-,5010