

دور الحوافز في استقطاب الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة شركة Sonelgaz بسطيف

أميرة زبوج¹*

جامعة سطيف 1 (الجزائر). amira_zeboudj@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2021/09/06؛ تاريخ المراجعة: 2021/11/05؛ تاريخ القبول: 2021/12/31

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في استقطاب الكفاءات في شركة Sonelgaz ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استمارة شملت 27 فقرة، بهدف جمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 20 مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS وتم استخدام العديد من الوسائل الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها المتوسط الحسابي، النسبة المئوية، وكاي تربيع، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها، أن إدارة المؤسسة تعتمد بدرجة متوسطة على سياسة استقطاب فعالة، وأن للحوافز دور في استقطاب الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة. الكلمات المفتاحية: الحوافز، الاستقطاب، الكفاءات، استقطاب الكفاءات.

تصنيف JEL: M51, M52

Abstract: The study aims to identify the role of incentives in attracting competencies in Sonelgaz Company. To achieve the aim of this study, a survey has been made that included 27 sections to collect primary information from the study sample which contains 20 individuals. In light of that, data was collected and analyzed, and the hypotheses were tested with SPSS program, with the use of many statistic devices to accomplish the study objectives, such as mean, percentage and chi-square. After analyzing the statistics of the study and hypotheses, we came to a range of results, most notably: The enterprise the management of the institution relies to a moderate degree on an effective policy of attracting, and that incentives play a role in attracting competencies in the enterprise under study .

Keywords: incentives, attracting, competencies, attracting competencies.

Jel Classification Codes: M51, M52

مقدمة

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم موارد المؤسسة ومصدرا لنجاحاتها، فالموارد البشرية ذات المعرفة والمهارة والكفاءة هي القوة الدافعة للمنظمات، لذا فقد أصبحت جميع المنظمات اليوم تتبنى مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كونه أحد المؤثرات القوية الذي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية.

وإن القيمة الحقيقية للمؤسسات تكمن في قيمة مواردها البشرية بشكل اكبر، وما تتمتع به من مهارات ومعارف وكفاءات، هذا الأمر جعل المنظمات تتبنى ثقافة جديدة ألا وهي "ثقافة جذب واستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية".

وعلى الرغم من أن هذه الثقافة - استقطاب الكفاءات - هي على درجة عالية من الأهمية، إلا أنه في الحقيقة من الصعب الافتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة والتي تتمثل في امتلاك قاعدة من الكفاءات البشرية، لذلك فقد غدت المنظمات إلى تبني سياسات مختلفة لتحقيق هذا الهدف المنشود، ومن بين هذه السياسات هي السياسات التحفيزية. وذلك من خلال إعداد وتصميم برامج وأنظمة تحفيزية مناسبة وفعالة. ويتحقق هذا الأمر بتوفير حوافز تناسب دوافع وحاجات الكفاءات، وذلك من خلال اللجوء إلى الحوافز المادية كالأجور، وسياسة المشاركة في الأرباح والامتيازات والعلاوات...، أو اللجوء إلى الحوافز المعنوية كالترقية، وسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات...، وقد يتم الجمع بينها بنسب متفاوتة وذلك لتحقيق النظام التحفيزي الأنسب والجيد والفعال الذي يضمن للمنظمات جذب واستقطاب أفضل الكفاءات من الموارد البشرية.

1- الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة:

ولتوضيح دور الحوافز في استقطاب الكفاءات فإن إشكالية البحث يمكن حصرها في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى مساهمة السياسات التحفيزية للمؤسسة محل الدراسة في استقطاب الكفاءات البشرية؟

وللإجابة على السؤال الرئيس لهذه الدراسة تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تعتمد المؤسسة محل الدراسة سياسة استقطاب فعالة؟
- هل للحوافز المادية دور في استقطاب الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل للحوافز المعنوية دور في استقطاب الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة؟

الفرضية الرئيسية:

- لدراسة إشكالية هذا البحث، تم صياغة الفرضية التالية:
السياسات التحفيزية لها دور جد فعال في استقطاب الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

كما يمكن إدراج الفرضيات الفرعية التالية:

- تعتمد المؤسسة على سياسة استقطاب فعالة.
- لا تلعب الحوافز المادية دورا في استقطاب الكفاءات.
- للحوافز المعنوية دور في استقطاب الكفاءات.

2. أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى أهمية البرامج التحفيزية لدى المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على دور السياسات التحفيزية ودرجة استقطابها لأفضل الكفاءات.
- التعرف على الخصوصيات التي تميز البرامج التحفيزية، إضافة إلى إبراز خصوصيات الفرد الكفاء.

3. أهمية الدراسة:

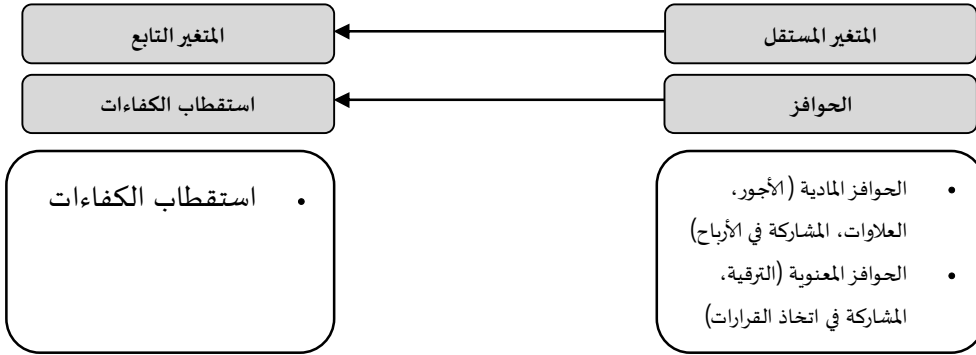
- تكمن أهمية الدراسة في كونها تحوي أو تتضمن موضوعا في غاية الأهمية، وهو دور الحوافز في استقطاب الكفاءات كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:
- يعد موضوع الحوافز من أهم المواضيع سواء للمنظمة أو للفرد، فبالنسبة للمنظمة فإنها تنفق مبالغ ضخمة تضاف إلى أجور العاملين وهذا الإنفاق يجب أن يقابله عائد، (زيادة جودة المنتجات-تخفيض التكاليف...الخ)، أما بالنسبة للفرد فان الحوافز تعد الوسيلة التي بواسطتها يتم إشباع الحاجات و الرغبات غير الملباة.
 - كما تبرز أهمية البحث في كون أن المنظمات تطبق أنظمة الحوافز حتى تستفيد من الموارد البشرية خاصة منها الكفؤة المستقطبة من سوق العمل.

- ## 4. منهج الدراسة:
- لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة. وذلك من خلال دراسة موضوع الحوافز واستقطاب الكفاءات، بجمع معلومات حولها. كما سيتم الاعتماد على المنهج الإحصائي وذلك من خلال تتبع الظاهرة محل الدراسة عن طريق البيانات والجداول والتكرارات والنسب المئوية، نظرا لما يسهله هذا المنهج لتفسير البيانات الإحصائية.

- ## 5. نموذج الدراسة:
- يتبين من المخطط الإجرائي للدراسة الموضح أدناه ما يلي: يشمل المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (استقطاب الكفاءات) وإن المتغير المستقل

يشمل بعددين أساسيين وهما: الحوافز المادية، والحوافز المعنوية كل بعد يتكون من متغيرات حيث أن البعد الأول الحوافز المادية يتكون من ثلاث متغيرات (الأجور، العلاوات و المشاركة في الإرباح) والبعد الثاني الحوافز المعنوية تتكون من متغيرين هما (الترقية، المشاركة في اتخاذ القرارات).

الشكل 1: المخطط الإجرائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

II- الإطار النظري للدراسة:

1. الحوافز

1.1 مفهوم التحفيز: تعتبر الحوافز بمثابة العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة

في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع كافة احتياجاته ورغباته، فما الحافز إلا الوسيلة و الأداة التي يتم بها الإشباع. و لقد ساهم و بشكل كبير الكثير من الكتاب في تعريف التحفيز و من بين تلك التعاريف نذكر: يعرف التحفيز بأنه: "توجيه سلوك الأفراد و تقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة." (يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، 2006) يعرف أيضا بأنه: "قوة أو شعور داخلي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات" (علي عباس، عبد الله عزت بركات، 2000) وعملية التحفيز متغير وسيط لا يمكن ملاحظتها بطريقة مباشرة وهي تؤثر على سلوك الفرد، ولكن يمكن استنتاجها من خلال سلوك الفرد ذاته. أما فيما يخص الحوافز، فمن خلالها يمكن إثارة الأفراد و تحفيزهم من أجل بذل جهد أكبر في العمل، الذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العامل و تميزه، وقد تعرض العديد من الكتاب لتعريف الحوافز، من بين هذه التعاريف نذكر ماييلي: تعرف الحوافز بأنها: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان و

التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته." (علي السلمي، 1985) كما تعرف بأنها: "شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف معينة." (محمد فالح صالح، 2004) وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية" (خالد عبد الرحمان الهيتي، 2005).

2.1 أهمية الحوافز وأهدافها

تنبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العناصر البشرية التي تعتبر أحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد و أهداف المنظمة. وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز لها أهمية كبيرة بحيث تتجلى هذه الأهمية فيما يلي: تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للمؤسسة في رفع الإنتاج لمواجهة حالات زيادة الطلب على منتجات المؤسسة، وتحسين نوعية المنتجات أو الخدمات، مما يؤدي إلى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة وإقبال المستهلكين على هذه المنتجات، وتخفيض التكاليف عن طريق رفع الإنتاجية، وتقليل التالف و المعيب والفاقد. بالنسبة للفرد: تكمن أهمية الحوافز في رفع مستوى رضا الأفراد وإيجاد علاقات اجتماعية تعاونية جديدة بين الزملاء، وعلاقات قائمة على الثقة بين الرئيس والمرؤوس. وإشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية الضرورية (بلمهدي عبد الوهاب، 1994). وإن استخدام أنظمة وبرامج الحوافز في المؤسسات، سواء كانت مادية منها أو معنوية، ايجابية أو سلبية، لها أهداف تسعى المؤسسات إلى تحقيقها ومن أهم هذه الأهداف هي: ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها؛ فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما و نوعا و تقديم أفضل الخدمات لموظفيها، فإن للحوافز المادية الايجابية أثر طيب على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية. كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص، و التفاني في خدمة المؤسسة. ربط أهداف المؤسسة و العاملين فيها بأهداف المجتمع: فمن النتائج التي ترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل و ترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية و أفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات، و توفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين. هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المؤسسة و تفضيلها على غيرها (محمد فالح صالح، 2004).

3.1 أنواع الحوافز: تصنف الحوافز حسب عدة معايير، فحسب معيار طبيعة الحافز

تقسم إلى حوافز مادية و أخرى معنوية، وتصنف حسب أثرها إلى حوافز ايجابية وأخرى سلبية، والحوافز المادية هي من أقدم أنواع الحوافز، وتتمثل في تلك الحوافز الملموسة المعبر عنها بمختلف الأشكال المادية، وهي من أبرز أنواع الحوافز نظرا لتأثيرها القوي على العاملين داخل أي منظمة وأهميتها تختلف من عامل إلى آخر. وتشمل الحوافز المادية ما يلي: حوافز مادية مباشرة: تتمثل في الحوافز النقدية التي تقدمها المنظمات لموظفيها، وهي من الضروريات لإشباع حاجات العمال الفسيولوجية (طعام، لباس، شرب...) وكذلك تتعدى حتى تصل إلى إشباع حاجاتهم الكمالية أيضا. حوافز مادية غير مباشرة: وهي غير مرتبطة بأداء العامل، يتحصل عليها جميع العمال دون استثناء و التي يطلق عليها أيضا "الخدمات الاجتماعية" والتي لها تأثير كبير على جانب تحقيق الرضا لدى العاملين ومنها:

- الأجر: يعرف بأنه: "المقابل الذي يتقاضاه الفرد نتيجة لما يقوم به من عمل" (هيثم العاني، 2007) أي هو عائد العنصر الإنتاجي و الشائع أن مفهوم الأجور يستخدم عند تعويض العامل على أساس الجهد وكم الإنتاج.
- المشاركة في الأرباح: ونقصد بذلك توزيع المنظمة جزء من أرباحها على موظفيها وهذا زيادة على أجورهم السنوية والهدف من هذه العملية هو الحد من الاضطرابات العمالية، ضمان استقرار العاملين و زيادة مستويات الإنتاج، إشعار العاملين بأن المنفعة مشتركة وزيادة الولاء نحو المؤسسة (داود معمر، 2006).
- امتيازات و خدمات عمالية: مثل العلاج الطبي، خدمات الترفيه، خدمات الإطعام، التكوين والتدريب، والتأمينات بأنواعها.
- العلاوات: و تعتبر العلاوات من الحوافز ذات الطبيعة المادية التي تصرف لصالح الموظفين الذين قاموا بأداء يستحق المكافأة، ويتم دفعها مباشرة بعد العمل المطلوب. وهناك عدة أصناف من العلاوات من أهمها علاوات استثنائية، علاوات الكفاءة، علاوة الأقدمية (أحمد ماهر، 2007).

أما الحوافز المعنوية فهي التي تزيد من قوة ارتباط الفرد بمنظمته مما يدعم شعوره بالولاء وتحسين أدائه وسلوكه داخل المنظمة، في الغالب تكون غير ملموسة ولكن أثرها واضح وكبير في أداء العاملين وتتمثل هذه الحوافز في:

- المشاركة في اتخاذ القرارات: تعطي الإدارة الفرصة لعمالها الحق في إبداء أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق بمصالحهم.

- **الترقية:** إن الترقية تتم وفق أسس نميز بينها كما يلي: الترقية على أساس الكفاءة من خلالها يتم تحديد مواصفات الشخص المناسب لشغل الوظيفة و النهوض بأعبائها، ولنجاح هذا المعيار يشترط فيه الاعتماد على المعايير الموضوعية لتحديد مدى كفاءة العامل بالكشف عن الكفاءة الحقيقية للعامل من خلال تقارير دورية معدة من طرف رئيسه المباشر، مع موضوعية التقرير وعدم تأثره بعوامل أخرى (تحيز، نفوذ ..)، وكذا إجراء امتحان خاص للمرشحين للترقية كتابيا أو شفويا. والترقية على أساس الأقدمية ويعني أن الموظف الذي قضى في وظيفته مدة زمنية أطول له أولوية الترقية إلى مناصب عليا لخبرته الواسعة، والترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا: إن المزج بين الأساسين معا يعد الحل الوسط والأنسب (داود معمر، 2006).

أما أنواع الحوافز حسب أثرها فنجد الحوافز الايجابية وهي التي تهدف لمكافئة العاملين أفرادا كانوا أو جماعة على مستوى أدائهم المتميز والديمومة والاستمرار في عملهم بنفس الأسلوب أو أكثر، وهذه الحوافز الايجابية يمكن أن تكون مادية أو معنوية أو حتى الاثنين معا (مدحت أبو نصر، 2009). والحوافز السلبية هي نقيض الحوافز الايجابية حيث يثاب العامل بجد والمقصر بحسب تقصيره فهذه الوسيلة لا لخلق الخوف بين العاملين ولكن تستخدم كوسيلة لإعادة التوازن الداخلي للمنظمة.

2. الكفاءات

1.2 تعريف الكفاءات: يعرف Guy Boterf الكفاءة على أنها: "مجموع المعارف، و المهارات، و السلوكيات" (Guy le Boterf, 2008) وعرف Gilbert و Parlier الكفاءة بأنها: "مجموع المعارف، والقدرات والسلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين" (Francis Minet, 1994) وحسب Le Boyer : الكفاءة هي العلاقة بين انجاز المهام والسلوكيات التي ينبغي القيام بها هذا من جهة، والسمات الشخصية الواجب توفرها من جهة أخرى" (Claude Lévy- Le Boyer, 2009)

2.2 أنواع الكفاءات: إن تعدد خصائص ومميزات الكفاءة ساهم وبشكل كبير في وجود تقسيمات كثيرة للكفاءة، ومن أهم هذه التقسيمات هي تلك التي تقسم الكفاءات إلى كفاءات فردية، جماعية وتنظيمية. والكفاءات الفردية كما تم تعريفها هي: "مجموع الخصائص التي تتوفر في الفرد، والتي تمكنه من أداء العمل المطلوب منه بفعالية و نجاعة عالية" (Louvan Beirednc, 2004) وفي تعريف آخر للكفاءة الفردية: "هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل

الحصول على أداء عالي، فهي تسعى أيضا بالكفاءة المهنية و تدل على المهارات العملية المقبولة" (مصنوعة أحمد، 2012) إن من خلال التعاريف المقدمة يمكن القول بأن الكفاءة الفردية هي عبارة عن توليفة من الموارد التي يمتلكها الفرد و التي تتمثل في المعارف و القدرات و السلوكيات و التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، إذا من هذا المنظور فالكفاءة الفردية نظام يتألف من ثلاثة أبعاد تتمثل في المعرفة Savoir، المعرفة الفنية Savoir-faire، والمعرفة السلوكية Savoir-être. أما الكفاءات الجماعية فقد لقت اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات، وهذا النوع من الكفاءات ينشأ في إطار جماعات العمل، وقد ساهم عديد الكتاب و الباحثين في تقديم العديد من التعاريف فيما يخص الكفاءة الجماعية ومن بينها: تعرف بأنها " الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة ...) الذي يكون قادرا على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف محددة" (صالح مفتاح، 2004) وعرفت الكفاءة الجماعية أيضا بأنها ذلك "الكل أو الجمع، المكون من مجموع المعارف وأيضا السلوكيات و المواقف التي يمتلكها أفراد الجماعة" إن هذا النوع من الكفاءات لا ينشأ فقط من خلال جمع الكفاءات الفردية، و إنما أيضا من التعاون والتآزر synergie الموجود بين الكفاءات الفردية، و الجو الحميمي Ambiance الذي يجمعهم، و على إثر هذا نذكر التعريف التالي: "الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون coopération وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية و تتضمن جملة من المعارف: معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، وهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها" (مصنوعة أحمد، 2012) إن هذا النوع من الكفاءات أيضا يسمح بتطوير حل المشاكل التي تفوق طاقة و قدرات كل عضو من الأعضاء المشكلة لها. فعملية مزج و تركيب الكفاءات فيما بينها لها تأثير إيجابي، إذ تسمح بخلق نماذج توجيه جديدة و التي تجعل الأفراد قادرين على خلقها و تطويرها مستقبلا. أما الكفاءات التنظيمية فيعرفها Bogaret كما يلي: "تمثل الكفاءة التنظيمية كل ما تكون المؤسسة على دراية أو معرفة بأدائه" (كشاط أنيس، 2006) وتعرف أيضا بأنها: "قدرة المؤسسة على مزج الموارد الموجودة والاستفادة منها من أجل سير أعمالها و توليد قيمة مضافة" (عادل لعجالي، 2012) وقد أكد بعض الباحثين أن كفاءة المؤسسة لا تعني كمية من الموارد فحسب، بل الكفاءة التنظيمية هي معرفة مزج هذه الموارد بكيفية فعالة.

3 الاستقطاب كنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية

1.3 تعريف الاستقطاب: لقد أصبح الاهتمام بالعنصر البشري خيار لا يمكن لأي منظمة في العصر الحالي إهماله لأنها أدركت أن وراء كل انجاز وكل تطور هو العنصر البشري، لذا فإن المنظمات أصبحت تعمل على جذب أفضل الموارد البشرية، وهذا الأخير يتم تحقيقه من خلال عملية الاستقطاب. والاستقطاب هو: "الحصول على من يشغل مناصب متاحة وشاغرة في المنظمة، وهذا ما يوجب على المنظمة الاستعداد والبحث والإعلام لجذب عدد لا بأس به من المترشحين الجيدين الذين يتمتعون بالكفاءة والتحفيز لنيل المنصب" (Sekiou, Blondin, et al, 2004) ويعرف كذلك بأنه: "العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة" (عبد الغفار حنفي، 2002) ويعرف أيضا بأنه: "مجموع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لجذب المترشحين الأكفاء ليشغلوا مناصب شاغرة حاليا أو في وقت لاحق" (Sekiou, Blondin, et al, 2004).

2.3 مصادر الاستقطاب: أجمعت معظم أدبيات الموارد البشرية على تصنيف مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية، ويقصد بالمصادر الداخلية أنه يتم ملئ المناصب الشاغرة بالمنظمة اعتمادا على ما تتوفر عليه من موظفين في محيطها الداخلي، وهذا تحقيقا لمبدأ أولوية توظيف الموارد البشرية الداخلية. ومن أهم هذه المصادر التي تعتمد عليها المنظمات هي:

- الترقية : الترقية هي نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى إداري أعلى حيث الصلاحيات أكثر أهمية والمسؤولية أعلى وأشمل (زياد مفيد القاضي، 2012).
- النقل: هو عملية يتم من خلالها نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى بنفس المستوى الإداري سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، في نفس الفرع أو في فرع آخر للمنظمة (زياد مفيد القاضي، 2012).
- الإعلان الداخلي : عادة ما تقوم المنظمة بوضع إعلان في لوحة الإعلانات المتعلقة بخصائص الوظيفة في داخل المنظمة لتحديد عدد الوظائف الشاغرة ونوعها مع تحديد أهم المتطلبات والمؤهلات وشروط شغل الوظائف، (يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، 2006)

- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء : عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة (أحمد ماهر، 2007).
 - أما المصادر الخارجية فهي تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضا سوق العمل، وأهم هذه المصادر هي:
 - التقدم المباشر للمنظمة: تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف (أحمد ماهر، 2007).
 - الإعلان: قد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية و المجلات و الدوريات المتخصصة، وأجهزة الإعلام كالراديو والتلفزيون (أحمد ماهر، 2007). وقد تلجأ للإعلان من خلال الانترنت سواء عن طريق الموقع الالكتروني للمنظمة أو عن طريق مواقع متخصصة لإعلانات الشواغر (زياد مفيد القاضي، 2012).
 - وكالات و مكاتب التوظيف: تتلخص رسالتها في لعب دور الوساطة بين المنظمة و الراغبين في إيجاد عمل (أحمد ماهر، 2007).
 - المدارس و الجامعات: تعتبر المدارس و المعاهد الفنية المتخصصة، وكذلك الجامعات من المصادر المهمة في الحصول على الموارد البشرية، ف كثيرا ما تأتي وفود من الشركات و تجري مقابلات مع المتوقع تخرجهم و المتميزين في نتائجهم وذلك بهدف استقطابهم.
- III- الجانب الميداني :**
1. مجتمع وعينة الدراسة: لقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث، و يبلغ حجم العينة المختارة هو 20 عامل من فئة الإطارات.
 2. أداة جمع البيانات: للتعرف على مدى مساهمة الحوافز في استقطاب الكفاءات في شركة Sonelgaz قمنا بتصميم استمارة والتي تعتبر الوسيلة الأساسية المعتمدة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، وتشتمل الاستمارة على ثلاثة أجزاء أساسية بحيث:
- الجزء الأول: يضم معلومات شخصية حول الأفراد المستجوبين والتي تتمثل في الجنس، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية، والوظيفة.

الجزء الثاني : ويضم هذا الجزء (27) سؤالاً وذلك لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، وقد توزعت هذه الأسئلة على ثلاث محاور تتمثل فيما يلي: المحور الأول: يتعلق بالفرضية الأولى، وهي مدى فعالية عملية الاستقطاب حيث يتم قياس ذلك من خلال البنود من (1-8). أما المحور الثاني يتعلق بالفرضية الثانية، وهو الدور الذي تلعبه الحوافز المادية في استقطاب الكفاءات، حيث يتم قياس ذلك من خلال البنود من (1-12). المحور الثالث يتعلق المحور الثالث بالفرضية الثالثة، والذي يعكس الدور الذي تلعبه الحوافز المعنوية في استقطاب الكفاءات حيث يتم قياس ذلك من خلال البنود من (1-7). وللإجابة على بنود الاستمارة تم اعتماد مقياس Likert الثلاثي كما يلي: موافق، غير موافق، محايد.

3. المعالجة الإحصائية: لقد تم الاعتماد في معالجة الموضوع على البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 22 وذلك بالاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: معامل ألفا كرومباخ، التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واختبار كاي تربيع.

4. اختبار ثبات الاستمارة: لقياس مدى ثبات الاستمارة تم حساب معامل ألفا كرومباخ وذلك باستخدام برنامج المجموعة الإحصائية (SPSS الإصدار 22) ولقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول (1): قيمة ألفا كرونباخ التي تقيس كل محور

المحاور	عدد البنود	قيمة ألفا كرومباخ
فعالية عملية الاستقطاب	8	0,93
دور الحوافز المادية في استقطاب الكفاءات	12	0,92
دور الحوافز المعنوية في استقطاب الكفاءات	7	0,86
المجموع	27	0,95

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS ibm 22)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور الممثلة لبنود الاستمارة تزيد عن 0.60 وهي القيمة الدنيا التي تعكس مدى الاتساق الداخلي لبنود الاستمارة، مما يعكس درجة الاتساق الداخلي للبنود التي يتضمنها كل محور من محاور الاستمارة، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل بنود الاستمارة 0.95 مما يدل على درجة الاتساق الداخلي لبنود الاستمارة ككل وهذا ما يعطي للاستمارة درجة معتبرة من الثبات تؤهلها لأن تكون وسيلة لجمع المعلومات.

5. القاعدة المعتمدة في التحليل:

يتم تحليل إجابات العينة لكل محور من محاور الدراسة بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الثلاثي حيث تم القيام بحساب طول كل فئة وذلك وفق حاصل القسمة بين طول السلم (المدى = $3-1=2$) وعدد الخيارات المتاحة، وفق السلم الثلاثي، ومنه طول الفئة هو $0.66=2/3$ ومنه توزيع درجة الموافقة هو:

الجدول (2): طريقة تحديد درجة الموافقة

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من 1.00 إلى 1.66	منخفضة
من 1.67 إلى 2.33	متوسطة
من 2.34 إلى 3	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة

6. تحليل المعلومات الخاصة بالبحث

1.6 المحور الخاص بالفرضية الأولى: من خلال هذا المحور سنحاول تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى، والتي تنص على ما يلي: «تعتمد المؤسسة على سياسة استقطاب فعالة»

الجدول (3): نتائج إجابات العمال حول بنود المحور الأول المتعلقة بفعالية عملية الاستقطاب

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة χ^2
01	القائمون بعملية الاستقطاب من ذوي كفاءة	2.00	0.97	متوسطة	4,9
02	القائمون بعملية الاستقطاب من ذوي الخبرة	2.10	0.96	متوسطة	5,2
03	تهتم المؤسسة بمواصفات الأفراد (مؤهل علمي، الخبرة، الكفاءة ...)	2.90	0.45	مرتفعة	16,2
04	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الكفاءات البشرية	2.15	0.87	متوسطة	1,3
05	تعتمد المؤسسة على سياسات تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل	1.95	0.89	متوسطة	0,7
06	تعتمد المؤسسة على برامج تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من المؤسسات المنافسة، والحفاظ عليها	1.70	0.86	متوسطة	4,3
07	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل، الترقية...) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية	2.10	0.91	متوسطة	1,9
08	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية (الجامعات، مكاتب العمل...) لاستقطاب أفضل الكفاءات.	2.05	0.94	متوسطة	3,1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.12	0.86	متوسطة	

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS ibm 22)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة مفردات العينة متوسطة لكل عبارات المحور، حيث أن المتوسط الحسابي لكل العبارات قد تجاوز 1.66 الحد الأدنى للموافقة وهذا يعكس أن فعالية عملية الاستقطاب متوسطة في المؤسسة محل الدراسة، كما أن المتوسط الحسابي العام بلغ 2.12 بانحراف معياري 0,86 أي يمكن القول أن فعالية عملية الاستقطاب في المؤسسة محل الدراسة متوسطة.

2.6 المحور الخاص بالفرضية الثانية: من خلال هذا المحور سنحاول تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية، والتي تنص على مايلي : « لا تلعب الحوافز المادية دورا في استقطاب الكفاءات »

الجدول (4): نتائج إجابات العمال حول بنود المحور الثاني المتعلقة بدور الحوافز المادية في استقطاب الكفاءات

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة χ^2
01	تقدم المؤسسة الأجر على أساس الأداء	1.55	0.89	منخفضة	13,3
02	تقدم المؤسسة الأجر على أساس المؤهل العلمي (الشهادة).	2.95	0.22	مرتفعة	16,2
03	تقدم المؤسسة الأجر على أساس الكفاءة	1.75	0.79	متوسطة	1,9
04	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور لاستقطاب الكفاءات	1.85	0.93	متوسطة	10,9
05	توفر المؤسسة امتيازات وخدمات	2.05	0.94	متوسطة	3,1
06	تهتم المؤسسة بتحديث الامتيازات و الخدمات لاستقطاب الكفاءات	1.95	0.89	متوسطة	0,7
07	تقدم المؤسسة علاوات	2.95	0.22	متوسطة	16,2
08	تمنح المؤسسة علاوات على أساس الأقدمية	2.40	0.88	مرتفعة	9,7
09	تمنح المؤسسة علاوات على أساس الكفاءة و الأداء	2.35	0.93	متوسطة	0,7
10	تهتم المؤسسة بدراسة و مراجعة العلاوات لجذب الكفاءات	1.95	0.89	متوسطة	3,7
11	تطبق المؤسسة نظام المشاركة في رأس المال و توزيع الأرباح	2.05	0.94	متوسطة	3,7
12	تؤدي سياسة المشاركة في الأرباح المعتمدة إلى رفع قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات	2.10	0.91	متوسطة	1,9
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.16	0,78	متوسطة	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS ibm 22)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة مفردات العينة متوسطة لمعظم عبارات المحور، كما قدر المتوسط الحسابي العام بـ 2.16 بانحراف معياري 0,78 هذا يشير إلى أن الحوافز المادية مثل الأجور، العلاوات، وسياسة المشاركة في الأرباح لها دور في استقطاب الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة وذلك بدرجة متوسطة.

3.6 المحور الخاص بالفرضية الثالثة: من خلال هذا المحور سنحاول تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة، والتي تنص على مايلي: «لحوافز المعنوية دور في استقطاب الكفاءات»

الجدول (5): نتائج إجابات العمال حول بنود المحور الثالث المتعلقة بدور الحوافز المعنوية في استقطاب الكفاءات

الرقم	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة χ^2
01	توفر المؤسسة فرص عديدة للترقية	2.85	0.49	مرتفعة	28,9
02	تتم الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية	2.40	0.82	مرتفعة	6,4
03	تتم الترقية في المؤسسة على أساس الكفاءة	2.45	0.76	مرتفعة	6,7
04	تؤدي سياسة الترقية المعتمدة إلى رفع قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات	2.35	0.74	مرتفعة	3,7
05	تطبق المؤسسة سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات	2.00	0.79	متوسطة	0,4
06	توفر المؤسسة فرص كافية للمشاركة في اتخاذ القرارات.	2.00	0.79	متوسطة	0,4
07	تؤدي سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات المعتمدة إلى رفع قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات	2.00	0.79	متوسطة	0,4
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.29	0,74	متوسطة	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS ibm 22)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة موافقة مفردات العينة متوسطة لمعظم عبارات المحور، كما قدر المتوسط الحسابي العام بـ 2.29 بانحراف معياري 0,74 هذا يشير إلى أن الحوافز المعنوية مثل الترقية، وسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات لها دور في استقطاب الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة وذلك بدرجة متوسطة.

7. اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول اختبار فرضيات البحث باستعمال أحد الأدوات الإحصائية وهو اختبار «كاي تربيع» وهذا بهدف قبول أو رفض الفرضية، حيث يستخدم لمعرفة ما إذا كانت التكرارات الملاحظة تختلف عن تلك التكرارات النظرية عندما يكون عدد الخيارات أكثر من اثنين، ويكون ذلك من خلال حساب قيمة (χ^2) لكل بند من بنود الفرضية ومقارنتها بقيمة (χ^2) الجدولية عند مستوى دلالة α معين ودرجة حرية df معلومة.

فإذا كانت قيمة (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) الجدولية نقول أن (χ^2) دالة أي أن هناك نوع من التجانس في إجابات أفراد العينة حول ذلك البند. بعدها يتم قبول أو

رفض الفرضية من خلال عدد بنود الفرضية التي تكون فيه (χ^2) دالة. حيث تقبل الفرضية إذا كان عدد البنود التي تكون فيها (χ^2) دالة أكبر من عدد البنود التي تكون فيها (χ^2) غير دالة، والعكس صحيح. ويتم حساب قيمة (χ^2) كما يلي: $\chi^2 = \sum ((fo - fe)^2 / fe)$ fe : التكرارات الملاحظة

fo : التكرارات النظرية والتي تساوي (مجموع التكرارات / عدد خيارات الموافقة) ، أي $fo = 20/3 = 6.7$

أما فيما يخص مستوى الدلالة α في دراستنا هذه فيساوي $\alpha = 0.01$ ودرجة الحرية تساوي $df = 3-1=2$ بمعنى عدد خيارات الموافقة منقوصة منها واحد إلا في بعض الحالات نجد أن درجة الحرية تساوي 1 بسبب التخلي على احد الخيارات وعدم الإجابة عليه من طرف العمال.

1.7 اختبار الفرضية الأولى:

من خلال الجدول رقم 3 نلاحظ أن قيم χ^2 المحسوبة لبنود الفرضية الأولى معظمها أقل من قيمة χ^2 الجدولية، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار الموافقة في 6 بنود من بين 8 بنود ومنه فالفرضية الأولى مقبولة بشكل معتبر ، والتي تنص على أن المؤسسة تعتمد على سياسة استقطاب فعالة.

2.7 اختبار الفرضية الثانية:

من خلال الجدول رقم 4 نلاحظ أن قيم χ^2 المحسوبة لبنود الفرضية الثانية معظمها أقل من قيمة χ^2 الجدولية، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار الموافقة في 7 بنود من بين 12 بند ومنه فالفرضية الأولى مقبولة بشكل معتبر ، والتي تنص على أن الحوافز المادية لا تلعب دور في استقطاب الكفاءات.

3.7 اختبار الفرضية الثالثة:

من خلال الجدول رقم 5 نلاحظ أن قيم χ^2 المحسوبة لبنود الفرضية الثالثة معظمها أقل من قيمة χ^2 الجدولية، وبالتالي χ^2 دالة عند مستوى 0.01 من الدلالة، وقد كانت هذه الدلالة لصالح اختيار الموافقة في 4 بنود من بين 7 بنود ومنه فالفرضية الثالثة مقبولة بشكل معتبر ، والتي تنص على أن الحوافز المعنوية لها دور في استقطاب الكفاءات .

IV- نتائج وتوصيات الدراسة:

- من خلال ما سبق من تحليل لبيانات الدراسة ومن خلال الدراسة الميدانية بشركة (Sonelgaz) بسطيف يمكن أن نستنتج النتائج التالية:
- تعتمد إدارة الشركة على عملية الاستقطاب، وإن القائمون عليها هم أفراد ذوي خبرة وهذا ما يوجي إلى فعالية عملية الاستقطاب؛
 - تهتم إدارة الشركة المؤسسة بمواصفات الأفراد (مؤهل علمي، الخبرة، الكفاءة ...) المستقطبين؛
 - يوجد هناك اهتمام ضعيف من قبل إدارة المنظمة من خلال ممارساتها بثقافة جذب واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها؛
 - يوجد هناك اهتمام ضعيف أيضا من قبل إدارة المنظمة فيما يخص جذب واستقطاب الكفاءات البشرية من المؤسسات المنافسة؛
 - تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل، الترقية...) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية، وفي مقابل هذا هي تعتمد أيضا على مصادر استقطاب خارجية؛
 - وجود اختلافات في آراء العاملين، على أن إدارة الشركة تقدم المؤسسة الأجر على أساس الأداء والكفاءة واتفاقهم على أن إدارة الشركة تقدم المؤسسة الأجر على أساس المؤهل العلمي (الشهادة)؛
 - هناك اهتمام معتبر من قبل إدارة المنظمة فيما يخص تحديث نظام الأجور لاستقطاب الكفاءات، وهذا الأمر له تأثير على استقطاب الكفاءات؛
 - وجود اختلافات في آراء العاملين، على أن إدارة الشركة توفر امتيازات وخدمات؛
 - الاهتمام الضعيف أيضا من قبل إدارة الشركة بتحديث الامتيازات والخدمات لاستقطاب الكفاءات، وهذا الاهتمام الضعيف يؤثر على سياسة استقطاب الكفاءات؛
 - عدم وجود اختلافات في آراء العاملين، حيث أكدوا على أن إدارة الشركة تقدم علاوات وهذا على أساس الأقدمية؛
 - هناك اهتمام ضعيف بدراسة ومراجعة العلاوات لجذب الكفاءات، وهذا الاهتمام الضعيف يؤثر حتما على سياسة استقطاب الكفاءات؛
 - هناك اهتمام معتبر من قبل إدارة المنظمة في تطبيق نظام المشاركة في رأس المال و توزيع الأرباح وهذه السياسة المعتمدة سوف ترفع من قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات؛
 - هناك اهتمام معتبر من قبل إدارة المنظمة فيما يخص توفير فرص عديدة للترقية، وهذه السياسة المعتمدة سوف ترفع من قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات.

- هناك اهتمام ضعيف من قبل إدارة الشركة فيما يخص سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي هذا الاهتمام الضعيف سيكون له تأثير على استقطاب الكفاءات. على ضوء النتائج السابقة يمكن أن نقترح التوصيات التالية:
- على إدارة المنظمة الاهتمام بثقافة جذب واستقطاب الكفاءات و المحافظة عليها و تنميتها، بما في ذلك الاهتمام بجذب واستقطاب الكفاءات البشرية من المؤسسات المنافسة.
- من الضروري أيضا على إدارة المنظمة الاهتمام بتقديم الأجر على أساس الكفاءة، وعدم الاكتفاء فقط بتقديمه على أساس المؤهل العلمي (الشهادة) حتى ترفع من قدرتها على استقطاب الكفاءات البشرية.
- من الضروري الاهتمام من قبل إدارة الشركة بتوفير امتيازات و خدمات، والعمل على تحديث هذه الأخيرة، لما لها من دور في تحفيز الكفاءات البشرية سواء كانت تلك الموجودة داخل المنظمة، أو تلك الموجودة خارج المنظمة أي في سوق العمل أو المؤسسات المنافسة.
- ضرورة الدعم الكامل لنظام المشاركة في رأس المال و توزيع الأرباح، وهذا بهدف الحفاظ الكفاءات البشرية الموجودة داخل المنظمة ومنعها من التسرب لمنظمات أخرى خاصة المنظمات المنافسة، هذا من جهة، وجذب واستقطاب الكفاءات البشرية من الخارج هذا من جهة أخرى.
- ضرورة الدعم الكامل أيضا لسياسة الترقية، بهدف رفع قدرة ادارة المنظمة على استقطاب الكفاءات.
- العمل على تبني سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات، لما لها من دور في تحفيز الأفراد، وأيضا في جذب الكفاءات.

خاتمة:

وكخاتمة لهذا البحث، نذكر بإشكالية الدراسة والتي تتمثل «في مامدى مساهمة السياسات التحفيزية للمؤسسة في استقطاب الكفاءات البشرية ومن خلال دراستنا المتعمقة خلصنا إلى أن السياسات التحفيزية تنمي قدرة المؤسسات على استقطاب الكفاءات.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تناول الموضوع في إطاره النظري والتطبيقي، وقد تم التطرق من خلال الجانب النظري إلى دراسة الحوافز، الكفاءات، والاستقطاب. ومن أجل اختبار فرضيات البحث جاءت الدراسة التطبيقية والتي اتخذت شركة Sonelgaz مجتمعا إحصائيا لها، وفيها تم استخدام الاستمارة كأداة بحث. وقد قمنا بإجراء الدراسة على عينة تضم إطارات، وتم تحليل بيانات الدراسة بالاعتماد على برنامج SPSS وذلك من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية، واستنادا لهذه الأدوات قمنا بتحليل بيانات الدراسة. وقد خلصنا في الأخير إلى قبول الفرضية الأولى بشكل معتبر. وقبول الفرضية الثانية بشكل معتبر أيضا. وقبول الفرضية الثالثة بشكل معتبر كذلك.

- الإحالات والمراجع :

1. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، 2006، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص. 404.
2. علي عباس، عبد الله عزت بركات، 2000، مدخل إلى علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار النظم للنشر والتوزيع، عمان، ص. 179.
3. علي السلي، 1985، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة، القاهرة، ص. 300.
4. محمد فالح صالح، 2004، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص. 133.
5. خالد عبد الرحمان الهبيتي، 2005، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص. 255.
6. عبد الوهاب بلمهدي، 1994، الحوافز وحاجات العاملين وأثرها على الرضا في المؤسسة : دراسة ميدانية في وحدة اللوالب و البراغي و الصنابير ب عين الكبيرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، ص. 6.
7. محمد فالح صالح، 2004، مرجع سابق، ص. 122.
8. هيثم العاني، 2007، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص. 26.
9. داود معمر، 2006، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ص. 80.
10. أحمد ماهر، 2007، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص. 357.
11. داود معمر، 2006، مرجع سابق، ص. 82.
12. مدحت أبو نصر، 2009، الإدارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفي، الطبعة الأولى، مجموعة العربية للتوزيع والنشر، القاهرة، ص. 154.
13. Guy le Boterf, 2008, **Repenser la compétence**, éditions d'organisation, Paris, p. 15.
14. Francis Minet, 1994, **L'analyse de l'activité et la formation des compétences**, édition L'harmaatan, Paris, P. 22.

15. Claude Lévy -Le Boyer, **La gestion des compétences et d'organisation**, 2 éme édition, Paris, 2009, p.30.
16. Louvan Beirendnc, 2004, **Management des compétences**, éditions de Boeck Université, Bruxelles, P. 16.
17. أحمد مصنوعة، 2012، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي و آفاق التطوير كلية العلوم الاقتصادية للتسيير و العلوم التجارية ، جامعة الشلف، ص.7.
18. صالح مفتاح، 2004، ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، ص.21.
19. أحمد مصنوعة، 2012، مرجع سابق، ص.7.
20. أنيس كشاط ، 2006، دور ادارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، ص.50.
21. عادل لعجالي، 2012، دراسة تحليل الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجيات نمو المؤسسة، دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، ص.13.
22. Sekiou, Blondin, et al, **Gestion des ressources humaines**, 2 éme édition, De-Boeck Université, Canada, 2004, P. 227.
23. عبد الغفار حنفي، 2002، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص.207.
24. Sekiou, Blondin, et al, 2004, Op, Cit, P. 227.
25. زياد مفيد القاضي، 2012، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات، رسالة ماجستير ، (غير منشورة) ، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص.31.
26. أحمد ماهر، 2007، مرجع سابق، ص.226.
27. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، 2006، مرجع سابق، ص.ص.195.196.
28. أحمد ماهر، 2006، مرجع سابق، ص.227.
29. أحمد ماهر، 2006، مرجع نفسه، ص.ص.227.228.
30. زياد مفيد القاضي، 2012، مرجع سابق، ص.33.
31. أحمد ماهر، 2006، مرجع سابق، ص.229.