

تحفيز الكفاءات وتحديات بناء الولاء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -

La motivation des compétences et les défis de la fidélité institutionnelle

- Etude de cas d'Algérie Telecom-

Motivate competencies and institutional loyalty challenges

- Case study: Algérie Telecom -

طالب دكتوراه؛ مُجد أمين سلامي

جامعة البليدة 2، الجزائر.

تاريخ الاستلام 2020/02/14 تاريخ القبول: 2020/11/09 تاريخ النشر 2020/12/31

ملخص: الهدف من هذه الدراسة هو تحديد مدى تأثير الحوافز على بناء الولاء المؤسسي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال تبيان ما له من أهمية في تحقيق التميز والإبداع لدى الكفاءات ومساهمتها في تحقيق الولاء للمؤسسة، فمن أجل الوصول لهذا الهدف تم إعداد استبيان وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة (عمال مؤسسة اتصالات الجزائر)، واستخدمنا برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات ومعرفة مدى العلاقة والارتباط بين السلوك القائم على التشجيع والتحفيز وبين الولاء المؤسسي، يلي ذلك تحليل النتائج، وفي هذا السياق نعرض جملة من التوصيات تهدف إلى تفعيل نظام الحوافز وتعزيز الولاء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات؛ تحفيز الكفاءات؛ الولاء.

Résumé: L'objectif de cette étude est de déterminer l'étendue de l'impact des motivations sur la fidélité institutionnelle dans les établissements économiques algériennes, et ce en montrant ce qui est nécessaire et important pour atteindre l'excellence et la créativité des compétences et leur contribution à la fidélité à l'institution.

Pour ce faire et afin d'atteindre cet objectif, nous avons mené une enquête par questionnaire auprès de personnel travaillant à l'institution de télécommunication -Algérie télécom-.

Nous avons fait appel au programme de statistique (SPSS) pour mieux analyser notre échantillon d'étude, mais aussi afin d'obtenir des résultats aussi objectifs que possible sur la relation et la corrélation entre le comportement basé sur l'encouragement et la motivation d'une part et la fidélité institutionnelle d'autre part .

Dans cette perspective, nous suggérons quelques recommandations visant à activer le système de motivation et à promouvoir la fidélité institutionnelle.

Mots-clés: Compétences, Motivation des compétences, Fidélité

Abstract:The current study aims to determine motivation extent impact on the institutional loyalty of the Algerian economic institutions, through its importance in achieving competencies' excellence and creativity as well achieving institutional loyalty. The data collected through a questionnaire which distributed to algeria telecom corporation workers were analysed by SPSS and statistical data analysis program. The results reveals to an extent relationship and link between behaviour, motivation and insitutional loyalty. The study suggests some recommendations to activate motivation system and institutional loyalty.

Keywords: competencies, motivate competencies, loyalty.

1- تمهيد:

يتحدد السلوك الإنساني في أية مؤسسة بمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية يأتي في مقدمتها نمط الشخصية ودافعية الفرد والاتجاهات والقيم والأعراف والمعارف المكتسبة، وقد شهدت أدبيات الإدارة منذ ما يزيد على ثلاثة عقود العديد من الدراسات التي ركزت على دراسة ماهية عملية التحفيز وأهميتها - كأداة إدارية - وأثرها على الأداء الفردي والمؤسسي، وكل من مفهوم الولاء التنظيمي ومستوياته والمتغيرات التنظيمية ذات العلاقة. ورغم هذه الدراسات وغيرها ذات الصلة بالتحفيز والولاء المؤسسي، إلا أنها لم تنل نصيبها من التركيز في الكشف عن جوهر العلاقة بين التحفيز المعتمدة ومستوى الولاء المؤسسي المتولد عنها.

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما مدى أهمية تحفيز الكفاءات وما أثرها على بناء الولاء المؤسسي؟

لمعالجة إشكالية الدراسة المطروحة يمكن صياغة فرضيتين سيتم اختبارهما وتحليلهما للتأكد من صحتها من خلال الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز وولاء العاملين للمؤسسة.

- هناك اختلاف في مدى تأثير الحوافز وفقا لأهميتها لدى العاملين.

لتحليل وإثراء هذا الموضوع ارتأينا تقسيم الدراسة إلى النقاط التالية:

- الإطار المفاهيمي للدراسة

- الجانب التطبيقي للدراسة

2-الإطار المفاهيمي للدراسة

2.1- تعريف الموارد البشرية؛ تعددت تعاريف الموارد البشرية نذكر منها:

تعرف الموارد البشرية على أنها "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز أعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي: الموارد الاحترافية، القيادية، الإشرافية، الاتحادات العمالية وباقي الموارد المشاركة" (بلوط، 2005، صفحة 17)

كما تعرف الموارد البشرية على أنها "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية" (ماهر، 1995)

كما تعرف على أنها "حجم القوى العاملة لبلد ما، وتعتمد فعالية هذه الموارد على مستوى التعليم والتدريب لهذه القوى، فكلما ارتفع المستوى الفني والمهاري للموارد البشرية ارتفعت إنتاجية هذه الموارد في الاقتصاد الوطني، وتمثل الموارد البشرية العنصر الأهم من عناصر الإنتاج في أي اقتصاد" (الشيخ، 2007، صفحة 281)

2.2- مفهوم الكفاءات وأنواعها

2. 2. 1- مفهوم الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الشائكة نظرا لخصائصه ومواصفاته غير المحددة والمتغيرة حسب مجالات استعماله، حيث ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب الإدارة والتسيير، كما استعمل مفهوم الكفاءة في سبعينيات القرن العشرين في أمريكا ومن ثم في أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت عن بزوغ العولمة. ويشير مصطلح الكفاءة إلى "إنجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار وضياع الموارد دون جدوى" (العبد، 2003، صفحة 20)

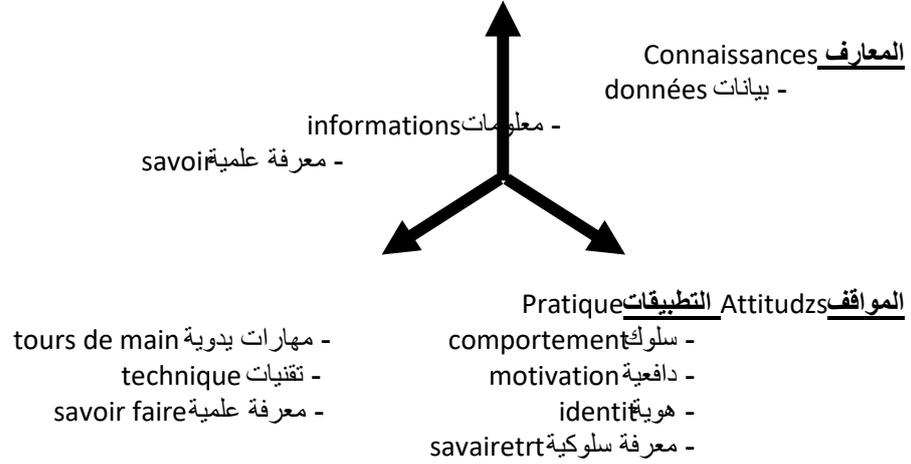
وقد تعددت تعريفات مفهوم الكفاءة نذكر منها:

التعريف الأول: لـ Guy le boterf " فقد عرف الكفاءة على أنها حرياء فكرية Caméléon intellectuel، وأن استعمال هذا المصطلح جاري منذ القدم، بدون أي محاولة لتحديد محتواه مما جعل منه تعبيرا شائعا" (Boterf, 2001, p. 21)

التعريف الثاني: لـ AFNOR الجمعية الفرنسية للمعايير فقد عرفت الكفاءة على أنها " استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط" (Dejoux, 2001, p. 67)

التعريف الثالث: لـ Leboyer فعرفها على أنها "تمثل قوائم أو بيانات التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات" (C, 1996, p. 42)

الشكل رقم 01: الأبعاد الثلاثة للكفاءات



المصدر: (الجلالي، 2009، صفحة 119)

2. 2. 2- أنواع الكفاءات

هناك ثلاثة تصنيفات للكفاءات وذلك وفقا لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي و المستوى الجماعي والمستوى التنظيمي

- **الكفاءات الفردية:** هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، 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، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية.

- **الكفاءات الجماعية:** ليست مجرد تلك المهارات التي تكون نتاج أو محصلة لتجميع الكفاءات الفردية، "بل هي تركيبة فريد من الكفاءات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة، تفوق نتيجتها، النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين" (الجلالي، 2009، صفحة 129)

- **الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية):** هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي (Marcel Coté, 2002, p. 100)

2. 3- ماهية الولاء التنظيمي

2. 3. 1- تعريف الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء التنظيمي أنه قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه، لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة وإخلاص (الكساني، 2002، الصفحات 41-42).

عرف ستيرز و بورتر (1974) الولاء التنظيمي بأنه مدى قوة اندماج الفرد في منظومته و ارتباطه بها، وأن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي وهي:

- الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (Eric, 2009, p. 9)
- وعرفت كانتور (Kantor, 1968) الولاء التنظيمي على "أنه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والفاء للتنظيم" (الرحيم، 1987، صفحة 35)

كما عرف بيشنان (Buchanan, 1974) الولاء التنظيمي بأنه انجذاب وارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية (Mutassim, 2002, p. 78)

2. 3. 2- طرق بناء وتدعيم الولاء التنظيمي

هناك طرق عديدة يمكن اقتراحها في بناء وتدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة نذكر منها على سبيل المثال (النصر، 2005، صفحة 75):

- أسلوب الادارة بالمشاركة.
- أسلوب الادارة بالحب.
- أسلوب الادارة على المكشوف.
- دراسة وإشباع حاجات العاملين.
- تقديم المزايا والخدمات للعاملين وأسرتهم.
- وجود نظام حوافز مستمر ومناسب وعادل و موضوعي.
- توفير التدريب الذي يحتاجه العاملين.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

2. 3. 3- أسباب ضعف الولاء التنظيمي

يعود ضعف الولاء في المؤسسات لجملة من أسباب، أهمها:

- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يناسب قدراته وميوله ومؤهلاته واتجاهاته ينعكس على درجة ولائه.

- تعالي الادارة العليا للمؤسسة وابتعادها عن العاملين، وتقصيرها في اقناعهم بأهمية أعمالهم.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن مؤسسته لا توليه اهتمامها، ولا تعمل على رعايته، يوجد عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- الإحباط و تحطيم الروح المعنوية للعمال.

3- الجانب التطبيقي للدراسة

3.1- بطاقة فنية عن المؤسسة

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

وهي عبارة عن شركة مساهمة SPA ذات رأس مال قدره 61.275.180.000 دج، تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على انشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

تعتبر مؤسسة اتصالات نموذج حي عن المؤسسات العمومية الرائدة في مجال نشاطها، حيث حددت هذه الأخيرة منذ نشأتها عدة أهداف رئيسية متمثلة فيما يلي: الجودة؛ الفعالية؛ نوعية الخدمات، مما كسب رضا الزبون ووفائه، الإبداع والتقدم التكنولوجي، وهذا ما سمح للمؤسسة بكسب أكبر عدد من المشتركين في وقت قياسي وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

3.2- الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر

- عملية الاهتمام بالموارد البشرية لا سيما الكفاءات منه أصبح تحديا كبيرا للمؤسسة اتصالات الجزائر وقد تزايدت أهمية هذه الكفاءات في المؤسسة في الآونة الأخيرة نظرا لعدة أسباب منها:
- التنافس الشديد في مجال خدمات الانترنت والاتصال، خاصة أن الاستثمار في المورد البشري أصبح ركيزة رئيسية للتمركز وخلق ميزة تنافسية.
- الثورة التكنولوجية المتسارعة في مجال الاتصالات، مما يفرض على المؤسسة أن تواكب تلك المتغيرات من خلال اكتساب كفاءات بشرية وتسييرها بطرق تحقق أهدافها وتضمن لها مكانتها التنافسية.

3.3- الإجراءات المنهجية للدراسة

3.3.1- منهج الدراسة

سوف نعتمد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توصيفنا لمعطيات المشكلة، كما تم الاعتماد على المنهج الاستقصائي لدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العامة) ، هذا بغية التعرف على مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية ، وذلك بإتباع أسلوب الاستقصاء الميداني، أين اعتمدنا على أداة الاستبيان.

3.3. 2- حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية العامة).
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الثلاثي الثاني من سنة 2019.
- الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر بالمديرية العامة.

3.3. 3- وصف استبيان

مدى تأثير الحوافز على بناء الولاء المؤسسي: تتكون الاستبانة في صورتها النهائية من 14 بند شملت الكثير من المؤشرات التي وجدناها هامة، حيث طبقت استمارة استبيان موحدة على كافة عمال المؤسسة محل الدراسة، مقسمة إلى محورين موزعة كالتالي:

- المحور الأول: دور منظومة تنمية الموارد البشرية في تدعيم الولاء المؤسسي، ويتكون من 07 فقرات.
- المحور الثاني: دور الحوافز في تحقيق الولاء للمؤسسة، ويتكون من 07 فقرات.

3.3. 4- أداة الدراسة والتقنيات المستخدمة في التحليل

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح به، ارتأى للباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة وعليه قام الباحث بتصميم استبانة معتمد في ذلك على:

- الدراسات السابقة التي تناولت كل من موضوع التحفيز؛ الكفاءات البشرية و الولاء المؤسسي.
- خبرة الباحث، مع التشاور مع الأساتذة أهل الاختصاص.

حيث استخدم الباحث في إعدادها للاستبانة الشكل المغلق

CLOSEDQUESTIONNAIRE الذي يحدد الإجابة المحتملة لكل سؤال، وقد تم استخدام

مقياس ليكرت الخماسي

يقابل كل فقرة من فقرات المحاور قائمة تحمل العبارات التالية

(متوفر بدرجة كبيرة/ موافق بشدة/ تسهم بدرجة كبيرة)، (متوفر/ موافق/ تسهم)، (متوفرة بدرجة متوسطة/ محايد/ تسهم بدرجة متوسطة)، (متوفر بدرجة قليلة/ غير موافق/ تسهم بدرجة قليلة)، (غير متوفر اطلاقاً/ غير موافق بشدة/ لا تسهم اطلاقاً).

- يجب على عبارات المحاور تبعا لبدائل الأجوبة المشار إليها سالفًا والتي يراها فيها العامل أنها تتوفر في المؤسسة. حيث بعد جمع البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة من خلال إعداد استبيان الذي تم الإشارة إليه سابقًا، تم تحليل هذه البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات، حيث قمنا بما يلي:

- ترميز البيانات وإدخالها إلى جهاز الاعلام الآلي.

- معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

- الوسط الحسابي.

- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى استجابة أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

3.3. 5- مجتمع وعينة الدراسة: تم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة بـ 43 موظف، حيث كانت الحصيلة العامة للاستبانة كما هو مبين في الجدول رقم 01.

الجدول رقم (01): الإحصائيات الخاصة بالاستبانة

| النسبة | التكرار | البيان |
|--------|---------|------------------------------|
| 100 % | 43 | الاستمارات الموزعة |
| 02 % | 01 | الاستمارات غير المسترجعة |
| 98 % | 42 | الاستمارات المسترجعة |
| 95 % | 41 | الاستمارات الصالحة للاستعمال |

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول رقم 01 تبين لنا أنه تم استرجاع 41 استبيان صالح للاستعمال من أصل 43 تم توزيعها، أي ما نسبته 95% من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها.

4- النتائج ومناقشتها

4.1- النتائج المتعلقة بمدى ثبات أداة الدراسة

يعتبر الصدق والثبات من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة لذلك تم تقنين الفقرات الأساسية للتأكد من صدق وثبات فقراتها.

الجدول رقم (02): نتائج اختبار ثبات الاستبيان لكل المحاور

| المحاور | عدد الفقرات | ثبات المحور |
|---------------|-------------|-------------|
| المحور الأول | 07 | 0.74 |
| المحور الثاني | 07 | 0.84 |
| المجموع الكلي | 15 | 0.79 |

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول (02) أن محوري القياس وكذا المجموع الكلي يتمتع بالثبات حيث بلغ معامل الفا كرونباخ العام للاستبيان بلغ 0.79 وهو معامل عال، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة.

4.2- النتائج المتعلقة باختبار التوزيع الطبيعي (Smirnov)

إن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً وذلك من خلال تمتعها بخاصية الاعتدالية (جودة، 2008، صفحة 143)

الجدول رقم (03): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Smirnov)

| المحاور | عدد الفقرات | قيمة F | مستوى الدلالة Sig |
|---------------|-------------|--------|-------------------|
| المحور الأول | 07 | 0.10 | 0.1 |
| المحور الثاني | 07 | 0.11 | 0.08 |
| المجموع الكلي | 14 | / | / |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

من خلال نتائج الجدول (03) يتبين لنا أن البيانات تتمتع بالتوزيع الطبيعي لأن قيمة مستوى الدلالة لمحاو الدراسة كانت أكبر من 0.05، هذا ما يدل على عدم وجود اختلافات بين المجتمع والعينة.

4.3- اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة تم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة، حيث كانت النتائج كما يلي:

اختبار الفرضية الأولى

للتأكد من الفرضية الأولى تم الاعتماد على نتائج المحور الأول حيث تعتبر:

H0: الفرضية العدمية مفادها أنه: لا تساهم منظومة تنمية الموارد البشرية في تدعيم الولاء المؤسسي.

و H1: الفرضية البديلة والتي مفادها " تساهم منظومة تنمية الموارد البشرية في تدعيم الولاء المؤسسي".

وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (04)

الجدول رقم (04): نتائج اختبار الفرضية الأولى

| المحور الأول | عدد الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة |
|--|-------------|---------------|-------------------|--------|---------------|
| دور منظومة تنمية الموارد البشرية في تدعيم الولاء المؤسسي | 07 | 3.91 | 0.41 | 12.037 | 0.001 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (04) اتضح لنا أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمحور الأول دور منظومة تنمية الموارد البشرية في تدعيم الولاء المؤسسي قد بلغ 3.91 بانحراف معياري 0.41 وهو أقل من الوسط المعياري (الحيادي) المحدد لاختبار الفرضية، كما أن قيمة T قد بلغت 12.037 وبمستوى دلالة 0.001 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

وعليه نرفض الفرضية العدمية H0 التي مفادها: لا تساهم منظومة تنمية الموارد البشرية في تدعيم الولاء المؤسسي، ونقبل الفرضية البديلة: تساهم منظومة تنمية الموارد البشرية في تدعيم الولاء المؤسسي.

اختبار الفرضية الثانية

تم الاعتماد على نتائج المحور الثاني للتأكد من صحة الفرضية الثانية وباعتبار:

H0: الفرضية العدمية مفادها: لا يساهم تحفيز الكفاءات البشرية في تحقيق الولاء المؤسسي.
 و H1 الفرضية البديلة والتي مفادها "يساهم تحفيز الكفاءات البشرية في تحقيق الولاء المؤسسي".
 حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (05)

الجدول رقم (05): نتائج اختبار الفرضية الثانية

| المحور الأول | عدد الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T | مستوى الدلالة |
|---|-------------|---------------|-------------------|--------|---------------|
| دور الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسة للمؤسسة | 07 | 4.23 | 0.48 | 15.147 | 0.001 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

من خلال نتائج الجدول رقم (05) اتضح لنا أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمحور الثاني دور تحفيز الكفاءات البشرية في تدعيم الولاء المؤسسي قد بلغ 4.23 بانحراف معياري 0.48 وهو أقل من الوسط المعياري (الحيادي) المحدد لاختبار الفرضية، كما أن قيمة T قد بلغت 15.147 وبمستوى دلالة 0.001 وهي أقل من مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

وعليه نرفض الفرضية العدمية H0 التي مفادها: لا يساهم تحفيز الكفاءات البشرية في تدعيم الولاء المؤسسي، ونقبل الفرضية البديلة: يساهم تحفيز الكفاءات البشرية في تدعيم الولاء المؤسسي.

5- الخلاصة:

إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقاتها البشرية حيث تعتبر مصدرا في بناء الولاء المؤسسي، حيث أنه بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت هذه الدراسة إلى حقيقة الدور المساهم لتحفيز الكفاءات البشرية في تحقيق ولاء مؤسسي، حيث خلصنا من خلال هذه الدراسة إلى مايلي:

- للتحفيز دور هام في امتلاك وتعزيز الولاء المؤسسي .
- من خلال الدراسة تبين لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تبذل مجهودات كبيرة في سبيل استقطاب أفضل الكفاءات وتوظيفها، والعمل على تقديم نظام حوافز متكامل تسعى من خلاله إلى اكتساب رضا كفاءاتها وولائهم لمؤسستهم.

6- الاقتراحات:

وفقا للنتائج المتوصل اليها من الدراسة، يمكننا اقتراح مايلي:

- وجوب الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها ووضع خطط مستقبلية للمحافظة على كفاءاتها، للتقليل من هروبها.
- العمل على تقنين الحوافز من خلال المصدقية في تطبيق نظام الحوافز ليتم منحها لمستحقيها.
- العمل على تنمية التحفيز الذاتي للموظفين وخاصة الكفاءات منهم، من خلال منحهم الشعور بالتقدير والاحترام وتقدير الذات وتقييم جهودهم والثناء عليها.
- إشراك الكفاءات في اتخاذ القرارات.
- ضرورة تدرك مؤسسة اتصالات الجزائر لأهمية الكفاءات، حتى تليها المزيد من الاهتمام والعناية بما والعمل على تحديث نظام التحفيز بما يتماشى مع متطلبات المرحلة.

7- قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

- حسن إبراهيم بلوط، 2005، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، لبنان، دار النهضة العربية.
- أحمد ماهر، 1995، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار المعرفة للنشر.
- حمد بن محمد آل الشيخ، 2007، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبيئية، ط1، المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان.
- جلال ابراهيم العبد، 2003، إدارة الأعمال؛ مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارة الإدارة والمديرين، مصر، دار الجامعة الجديدة،
- ثابتي الحبيب وبن عيوا الجلاي، 2009، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ط1، مصر، مؤسسة الثقافة الجامعية.
- مدحت محمد أبو النصر، 2005، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، مصر، ايتراك للنشر و التوزيع
- القطان عبد الرحيم، 1987، العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والاداء الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد 11، العدد2، الكويت، ص35
- مراد أحمد الكساني، 2002، أثر الغوط الوظيفي على الولاء التنظيمي، دراسة حالة المدارس الحكومية في المحافظة الرقراء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البيت، فلسطين.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

- Cécile Dejoux, 2002, les compétences au cœur de l'entreprise, édition organisation, Paris.
- Levy Leboyer C, 1996, la gestion des compétences, les éditions d'organisation, Paris.
- Miks Mutassim, 2002, commitment to organization versus commitment to profession, Conflict or compatibility. Jurnalpengurusan.

- Guy le Boterf , Construire les compétences individuelles et collectives , édition d'organisation, 3eme édition, paris.
- Marcel Coté, Marie-Claive Malo « L'gestion stratégique » éd, gaetamorin , canada, 2002 .Gosslin Eric, Influence des préoccupations de carrière sur la fluctuation des attitudes au travail , Université du Québec en Outaouais , Revue multidisciplinaire sur l'emploi , le syndicalisme et le travail , vol N°171 , Canada,2009.

ثالثا: المراجع باللغة الانجليزية

- Hassan Ibrahim Ballout, 2005, Human Resources Management from a Strategic Perspective, Edition 1, Lebanon, Arab Renaissance House.
- Ahmed Maher, 1995, Human Resources Management, Egypt, Dar Al-Maarefah Publishing.
- Hamad bin Muhammad Al Sheikh, 2007, Economics of Natural and Environmental Resources, Edition 1, Saudi Arabia, Obeikan Library.
- Jalal Ibrahim Al-Abed, 2003, Business Administration: Introduction to Decision-Making and Building the Skill of Management and Managers, Egypt, New University House,
- Al-Habib and Bin Abwa Al-Jalali, 2009, Capacity Building and Human Resource Development, 1st Edition, Egypt, University Culture Foundation.
- Medhat Muhammad Abu Al-Nasr, 2005, developing building skills and strengthening institutional loyalty among workers within the organization, 1st edition, Egypt, Itrac for publication and distribution
- Al-Qattan Abdul Rahim, 1987, the relationship between organizational loyalty, personal characteristics, and job performance, Arab Journal of Administrative Sciences, Volume 11, No. 2, Kuwait, p. 35
- Murad Ahmad Al-Kasani, 2002, The Impact of Al-Ghout Career on Organizational Loyalty, A Case Study of Public Schools in Zarqa Governorate, Unpublished Master Thesis, University of Al-Bayt, Palestine.
- Cécile Dejoux, 2002, skills at the heart of the company, organization edition, Paris.
- Levy Leboyer C, 1996, skills management, organizational issues, Paris.
- MiksMutassim, 2002, commitment to organization versus commitment to profession, Conflict or compatibility. Jurnalpengurusan.
- Guy le Boterf, Building individual and collective skills, organization edition, 3rd edition, paris.
- Marcel Coté, Marie-ClaiveMalo "Strategic Management" ed, gaetamorin, canada, 2002. Gosslin Eric, Influence of career concerns on the fluctuation of attitudes at work, University of Quebec in Outaouais, Multidisciplinary review on employment, unionism and work, vol N ° 171, Canada, 2009.