



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان:

دور ادارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

- دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بالوادي -

إشراف الأستاذة:
للأ.د. مسغوني منى.

إعداد الطلبة :
للأ. ايمان زاوش.
للأ. سماح ريمي.

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	د. قعيد ابراهيم
مشرفا ومقررا	أستاذة التعليم العالي	أ.د. مسغوني منى
مناقشا	أستاذ محاضر (أ)	د. دربال سمية

الموسم الجامعي: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر الله على نعمه

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذا البحث وأرجوا أن أكون قد انتفعت منه وابتغيت به غيري.

قال الله تعالى: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا" صدق الله العظيم.

أهدي ثمرة جهدي إلى أصحاب المكانة العالية في القلب والفضل الكبير في نجاحي الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

أمي الغالية

إلى التي أهدتها الحياة التعب والحرمان، وأهدتني الدفء والحنان وكانت سندا لي في حياتي كلها، إلى من سهرت الليالي وامتنعت العذاب من أجلي، إلى من ألبستني التحدي، إلى من رافقتني دعواتها، إلى من رسمت من الابتسامة استراحة أمل تنير طريقي أمي الغالية الحبيبة "سهام" حفظها الله وأدام عليها الصحة والعافية.

أبي العزيز

إلى من عرفت عنه الصبر و المثابرة وأثقل كاهلي بأفضاله، إلى من أحرق سنين عمره من أجل أن يضيء دربي ويراني في درجات العلا والعلم والأخلاق، إلى من علمني كيف أحب الله ورسوله الكريم وآل بيته، إلى من هذبني على مكارم الأخلاق وعلمني كيف تسموا الروح لتظفر بخير الدنيا والآخرة: أبي الحبيب الغالي "عبد القادر" حفظه الله وأدام عليه الصحة والعافية.

أهدي ثمرة جهدي إلى منبع فخري وعزتي و سندي ورفقي دربي في الحياة زوجي الغالي، إلى من شاركوني السهر والتعب وكانوا لي عوناً خلال دراستي "إخوتي".

كما أهدي هذا العمل إلى أجمل هدية من هدايا الرحمن "أخواتي" "جمانة وشيماء" الغاليات.

إلى روح جدي وجدتي الغالية رحمهم الله وأسكنهم فسيح جناته إن شاء الله.

إلى عائلتي الثانية الذين لهم الفضل في إنجاز عملي "عائلة لامعه".

إلى جميع أصدقائي و أحبائي طيلة مشواري الدراسي إلى كل الأهل والأقارب وكل

من يعرفني ودعمني في مشواري الدراسي إلى من هم في القلب

ولم يذكرهم لساني إليهم أهدي عملي هذا.

إيمان

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى صاحب الفضل الأول والأخير

إلى الهادي إلى سواء السبيل

إلى كل من كان على كل شئنا حسيب

إلى من جعل لكل شئء قدر - الله جل جلاله -

لقوله تعالى "ولأن شكرتم لازيدنكم"

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أمدنا بيد المساعدة سواءاً من قريب أو من بعيد في إنجاز

هذا العمل المتواضع

إلى الأستاذة المشرفة "مسغونبي منى" على أتعابها معنا وإفادتها وتوجيهاتها السديدة لنا التي

أناوتت طريقنا لإنجاز هذا البحث .

إلى جميع الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علينا بمعارفهم .

وفي الأخير ندعو الله عزوجل أن يكون عملنا هذا بذرة خير لكل من يسعى ويبتعد في طلب

العلم .

الملخص:

تهدف الى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة بريد الجزائر ولاية الوادي، تمثلت عينة الدراسة في موظفين حيث تم توزيع استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم التوصل الى النتائج التالية والمتمثلة في ان إدارة الكفاءات دور كبير في تحسين جودة الخدمة وانه كلما زاد الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره داخل المؤسسة انعكس ذلك على خدماتها ونتاجياتها، كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمة في مؤسسة بريد الجزائر.

الكلمات المفتاحية:

كفاءات، إدارة الكفاءات، جودة الخدمة، بريد الجزائر بالوادي.

Abstract:

It aims to know the role that competency management plays in improving the quality of service in the Algeria Postal Corporation, Oued Province. The sample of the study was employees, where a questionnaire was distributed data. The following results were reached, which are that competency management has a major role in improving the quality of service and that The greater the interest in the human element and its development within the organization, the greater the impact on its services and products. The study also showed that there is a statistically significant relationship between competency management and service quality in the Aleria Postal Corporation.

Key words :

Competencier, competency mangement, quality of service, Algeria Post in El Oued.

الفهرس

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
البسمة	I.....
الأهداء	II.....
شكر وعرفان	III.....
الملخص	III.....
فهرس المحتويات	IV.....
قائمة الجداول	VII.....
قائمة الاشكال	VIII.....
قائمة الملاحق	VIII.....
المقدمة	ب.....

الفصل الاول: الادبيات النظرية لإدارة الكفاءات وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة

مقدمة الفصل	08.....
المبحث الأول: ماهية إدارة الكفاءات ونماذجه	09.....
المطلب الأول: مفهوم الكفاءات	09.....
الفرع الأول: تعريف وخصائص الكفاءة	09.....
الفرع الثاني : أبعاد وأنواع الكفاءات	11.....
المطلب الثاني : مفهوم إدارة الكفاءات	13.....
الفرع الأول: تعريف إدارة الكفاءات	13.....
الفرع الثاني: أهمية إدارة الكفاءات	14.....

15.....	الفرع الثالث: أهداف إدارة الكفاءات
16.....	المطلب الثالث: مقاربات إدارة الكفاءات ونماذجه
16.....	الفرع الأول: مقاربات ادارة الكفاءات
17.....	الفرع الثاني: نماذج إدارة الكفاءات
20.....	المبحث الثاني: مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة
20.....	المطلب الاول : مفهوم الجودة والخدمة
20.....	فرع الأول: تعريف الجودة وأهميتها
22.....	الفرع الثاني: تعريف الخدمة وخصائصها
24.....	المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة
24.....	الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة وأهميتها
26.....	الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمة وخطوات تحقيقها
28.....	المطلب الثالث: العلاقة إدارة الكفاءات بجودة الخدمة
28.....	الفرع الأول: تأثير الاستقطاب والتعيين على جودة الخدمة
29.....	الفرع الثاني: التحفيز وعلاقته بجودة الخدمة
30.....	الفرع الثالث: تقييم الكفاءات وعلاقتها بجودة الخدمة
31.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31.....	المطلب الاول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات
33.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمة
35.....	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
36.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

38.....	مقدمة الفصل.....
39.....	المبحث الاول : تقديم لمؤسسة بريد الجزائر.....
39.....	المطلب الأول: نشأة وتعريف بمؤسسة بريد الجزائر.....
41.....	المطلب الثاني: مهام مؤسسة بريد الجزائر.....
41.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة البريد بالجزائر.....
42.....	المبحث الثاني : طريقة و الادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
42.....	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
42.....	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
43.....	الفرع الثاني: نموذج متغيرات الدراسة.....
44.....	المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
44.....	الفرع الأول: أداة الدراسة.....
46.....	الفرع الثاني: الاساليب المستخدمة في معالجة البيانات.....
49.....	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.....
49.....	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة التطبيقية.....
49.....	الفرع الأول: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية.....
53.....	الفرع الثاني: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.....
60.....	الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
67.....	خلاصة الفصل.....
69.....	الخاتمة.....
73.....	قائمة المراجع.....
78.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
35	الجدول رقم (1) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .
43	الجدول رقم (02): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة.
45	الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة.
45	الجدول رقم (04): تحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط المرجح.
47	الجدول رقم (05): يوضح الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
48	الجدول رقم (06): يوضح نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ للاستبيان.
49	الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.
50	الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.
51	الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.
52	الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.
54	جدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول.
59	جدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.
60	جدول رقم (13): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة.
61	جدول رقم (14): ملخص مخرجات اختبار الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الفرعية الأولى.
62	جدول رقم (15): ملخص مخرجات اختبار الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الفرعية الثانية.
63	جدول رقم (16): ملخص مخرجات اختبار الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الفرعية الثالثة.
64	جدول رقم (17): ملخص مخرجات اختبار الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الفرعية الرابعة.

66	جدول رقم (18): ملخص مخرجات اختبار الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية العامة.
----	---

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان
41	الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة الجزائر بالوادي
43	الشكل رقم (02): المخطط الاجرائي للدراسة
50	الشكل رقم (03): توزيع العينة حسب الجنس
51	الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
52	الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
53	الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان
78	الملحق رقم (01) استمارة استبيان
81	الملحق رقم (02) استمارة أسماء المحكمين
82	الملحق (03) مخرجات إدارة الكفاءات وجودة الخدمة

المقدمة العلمية

مقدمة

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات، التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح، تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجأة تستهدف بقاء واستمرارية هذه المؤسسات.

حيث تعتبر إدارة الكفاءات منهجية جديدة من مناهج إدارة الموارد البشرية، بل هي نفسها، وقد أثبتت نجاعتها في تطبيق وممارسة وحصولها على النتائج المرجوة منها خاصة في المؤسسات الاقتصادية التي انتهجتها كأسلوب لإدارة كفاءاتها لكونها من بين الأدوات الأساسية للأداء، كما أنها تركز على عملية توظيف في الحصول على أفضل الكفاءات وأن تحافظ المؤسسة على استبقائها، وقد حققت إدارة الكفاءات العديد من المزايا التي أصبحت ضرورية للمؤسسات اليوم من خلال أساليب واستراتيجيات ونماذج خاصة تركز على الكفاءات.

ومنه أصبح الاهتمام على هذه الكفاءات البشرية بتوظيفها، تدريبها وتنميتها، بطريقة تقديرية شرطا أساسيا للمؤسسة خاصة تلك التي تريد تحقيق التميز والجودة في تقديم خدماتها من خلال توفير النوعيات المناسبة من الكفاءات البشرية ذات القدرات، المعارف والمهارات، خاصة وأن جودة الخدمة لها خصائص وأبعاد من الصعب تحكم فيها إن لم تكن هناك مرونة تعامل، التطبيق من قبل مقدميها، لذا تعمل المؤسسات الخدمية على توفير كل البرامج والنماذج والطرق التي تدعم بيها النظرة الاستراتيجية الجديدة وهي التوجه باحتياجات موظفيها.

وتعتبر الجودة انشغال أساسي للمؤسسة الاقتصادية، تعنيها في تسويق منتجاتها وفي تحقيق الكفاءة و الفعالية للعمليات والانشطة التي تقوم بها، حتى غدت في بعض المؤسسات فلسفة للإدارة والسلوك على جميع المستويات. لكن الجودة هي أيضا مفهوم كلي يهتم المحلل الاقتصادي وشأن مجتمعي ترعاه الحكومة في الخدمات الحيوية التي تقدمها وفي وظيفتها كحامية للبيئة الصحة لمواطنيها.

حيث أن جودة الخدمات أحد العوامل الأساسية التي تساهم بنجاح أو فشل الشركات ولذلك فهي تسعى الى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تتمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية تحقق الرضا لدى المستهلك.

تسعى الكثير من المنظمات الخدمية للارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها حتى تصل الى درجة التميز ، تستخدم لذلك العديد من الاستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدائها، من أهم الاستراتيجيات الاهتمام بالجودة بوصفها استراتيجية مهمة تساعد المؤسسات في تلبية رغبات واحتياجات وتوقعات العملاء، بالرغم أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة يكون أكثر صعوبة في قياسها نظرا لما تتمتع به هذه الخدمات من خصائص متعددة كعدم الملموسية والتباين في مستوى الجودة.

❖ طرح الاشكالية:

ترتكز إشكالية الدراسة على معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمة ومن أجل تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم صياغة السؤال الجوهرى للدراسة كما يلي :

- علاقة إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة من طرف مؤسسة البريد الجزائر بالوادي ؟

❖ التساؤلات الفرعية :

بهدف الاجابة على تساؤل الرئيسي تم تقسيم الاشكالية الى أسئلة فرعية كالتالي :

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التوظيف وجودة الخدمة في مؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التقييم وجودة الخدمة في مؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التطوير وجودة الخدمة في مؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز وجودة الخدمة في مؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمة في مؤسسة محل الدراسة؟

❖ فرضيات الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة وللإجابة على التساؤلات السابقة الذكر، تم اعتماد الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمة في مؤسسة بريد الجزائر.
- الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد توظيف الكفاءات وجودة الخدمة في مؤسسة بريد الجزائر.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تقييم الكفاءات وجودة الخدمة في مؤسسة بريد الجزائر.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تطوير الكفاءات وجودة الخدمة في مؤسسة بريد الجزائر.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تحفيز الكفاءات وجودة الخدمة في مؤسسة بريد الجزائر.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

من أبرز أسباب اختياري لهذا الموضوع ما يلي :

- الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع.
- الرغبة في التعرف على الانظمة والمفاهيم الحديثة.
- التطرق الى ربط العلاقة بين إدارة الكفاءات وجودة خدمة.

❖ أهمية الدراسة:

ان أهمية هذه الدراسة تدرج في محاولة توضيح مدى مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة والاستفادة التطبيقية المتحصل عليها، من أجل مساعدة المؤسسة محل الدراسة على تطبيق أفضل لإدارة الكفاءات التي تؤدي بدورها الى تقديم خدمات ذات جودة عالية للموظفين.

❖ المنهج المتبع:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري ، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم اتباع المنهج التحليلي من خلال تصميم استبيان وتحليل نتائجه.

❖ حدود الدراسة:

من أجل الاحاطة لموضوع الدراسة وفهم جوانبه المختلفة نظريا ودراسة الواقع الفعلي في المنظمة والتوصل الى نتائج موضوعية تم تحديد مجالاتها كالآتي:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في بريد الجزائري -ولاية الوادي-.
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال موسم الجامعي 2024/2023.

❖ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى بيان دور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة، وذلك من خلال تحقيق الاهداف التالية:

- معرفة واقع إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة من طرف البريد الجزائري -ولاية الوادي-.
- الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة وإلقاء الضوء على العلاقة التي تربط إدارة الكفاءات بهذه الأخيرة.
- محاولة الإلمام بالمفاهيم الاساسية متعلقة بإدارة الكفاءات، مع إبراز أهميتها بالمؤسسة ودورها في تحسين جودة الخدمة.
- تشخيص واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة الكفاءات كأسلوب تعتمد عليه في تحسين جودة الخدمة.

❖ صعوبات الدراسة:

نظرا لحدائثة الدراسة فقد واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها:

- قلة المراجع وندرتها التي تجمع بين متغيرات الدراسة.
- صعوبة التحليل في الجانب التطبيقي، لعدم الفهم الجيد لبرنامج SPSS.
- صعوبة استجابة الموظفين مع الاستبيان وذلك لعدم إعطاء أهمية عند الاجابة.

❖ هيكل الدراسة:

قصد تمكين من الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، والاجابة على الاشكالية المطروحة، قمنا بتقسيم البحث الى فصلين:

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الكفاءات وتحسين جودة الخدمة.

حيث قسمناه الى ثلاث مباحث:

المبحث الاول تناولنا فيه ماهية ادارة الكفاءات ونماذجه.

المبحث الثاني : مساهمة ادارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة .

المبحث الثالث: فتناولنا فيه الدراسات السابقة التي عاجلت الموضوع ومقارنتها بالدراسات الحالية.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة.

وذلك من خلال ثلاث مباحث :

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة بريد الجزائر.

المبحث الثاني : الطريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية .

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات
وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة

مقدمة الفصل

يعد عنصر البشري المحرك الأساسي في أي مؤسسة، وقد تزايد الاهتمام به مع التسعينات، وهذا الإهتمام جاء نتيجة التجارب الناجحة التي قامت بها العديد من المنظمات، لهذا فقد أضحت الكفاءات ركيزة أساسية في أي منظمة باعتبارها رأس مال فكري وبشري يصعب تقليده.

وفي خضم هذه التغيير والاهتمام المتزايد بالكفاءات ظهر طرح جديد يهدف الى جذب الكفاءات وتطويرها وهو إدارة الكفاءات ، هذا الطرح الممنهج، جعل الاستثمار في الكفاءات من أولوياته العظمى، لأنه استثمار دائم ونجاحه مضمون، إن تركيز على إدارة الكفاءات من قبل المنظمات راجع الى إيمانها بأن أي طموح لا يتحقق إلا بالاستثمار الناجح في قوى العمل المؤهلة وفي المهارات ، ومن خلال تطبيق الفعال لعمليات ادارة الكفاءات بين الموظفين ومختلف مستويات يؤدي الى زيادة الانتاجية ودفع عجلة نمو المؤسسات وتحسين جودة خدماتها .

ولالإلمام أكثر بموضوع إدارة الكفاءات سوف نتناول المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الكفاءات ونماذجه.

المبحث الثاني: مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الكفاءات ونماذجها

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم المتعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيرا في العقدين الاخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك لها إلا انه يمكننا القول ان هذا المفهوم مرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي واغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها والمتمثلة في الثلاثية الكلاسيكية: (المعارف، المعارف العلمية، المعارف السلوكية).

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات .

الفرع الأول: تعريف وخصائص الكفاءة .

أولا : تعريف الكفاءة :

يمكن القول أن الكفاءة هي مجموعة المهارات والمعارف الضرورية في مجال معين تمكننا من التكيف مع النشاطات الجديدة واكتساب الكفاءة أصعب من اكتساب المهارة والمعارف.

- ❖ ويعود أصل كلمة الكفاءة الى الكفاء ومصدره التطير وهي تعني القدرة على العمل وحسن انجازه وهي ذات أصل لاتيني وقد استعمل نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت عن بزوغ العولمة وازدياد تعقد المحيط زاد الاهتمام بها وأصبح الاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية¹.
- ❖ عرفت الكفاءات بأنها: " مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين"².
- ❖ كما عرف ترومبلي الكفاءة بأنها: " قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بيها"³.

¹ د. فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات المنظمة العربية للتنمية والادارية، القاهرة، مصر، 2019، ص92-93.

² يوسف بن شني، امين مخفي، اشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة خيضر بسكرة، 22-21 فيفري 2012، ص05.

³ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار البازوري للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2012، ص21.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة

❖ كما عرف كما لويس دينوا: "الكفاءة هي مجموع سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا المهارات نفسية حسية، حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال"¹.

❖ و من أقدم مفهومات للكفاءة كما جاء في القاموس التجاري سنة 1930:

"مجموع المعارف، المميزات، القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة فهي تفترض معارف مبررة، بصفة عامة نعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية، الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة"².

❖ وهناك من يرى على أنها "الكفاءة هي القدرة على التعبئة، بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقاً"³.

❖ كما تم تعريفها على أنها " تلك المهارة العملية الآنية والقصيرة"⁴.

استنتجنا مما سبق من التعاريف أن الكفاءة من أهم الموارد الأساسية الموجودة بالمؤسسة وتعتبر تلك المؤهلات والخصائص التي تنطبق على المورد البشري والقدرات والمهارات المتوفرة في شخص ما والتي يمكن من خلالها أداء واجباته وأعماله بفعاليتها أكثر ويتوفر هذا النوع من الكفاءات لتستطيع المؤسسة التميز على منافسيها واكتساب مكان في السوق.

ثانياً: خصائص الكفاءات .

أشار العديد من الباحثين والمفكرين الى الكثير من الخصائص المميزة للكفاءة، كل حسب وجهة نظره وتخصصه، ومن أبرز هذه الخصائص⁵:

¹ د.عمار شرعان، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، العدد الثاني، أكتوبر 2008، ص140.

² موساوي زهية وآخرون، التسيير بالكفاءات: نموذج نوعي لتنظيم العمل و تسيير الموارد البشرية في منظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الاردن، 2005، ص07.

³ Philippe Lorino , **méthode et pratiques des performances** , édition d'organisation ,3ème édition, paris, 2003 , p67.

⁴Fanny Barbier , Andrè Brunetière , **Manifeste pour le lien social**, édition liaison, paris, 1997, P103.

⁵ كشاط أيس، برياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية الى الكفاءة الجامعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية ، جامعة سطيف 1/ سطيف 2، مجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017، ص303-304.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة

- الكفاءة ذات غاية والمرتبطة بنشاط معين: حيث أنه يتم تسخير معارف مختلفة قصد تحقيق هدف معين، أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا ما إستطاع تأدية النشاط بصفة كاملة.
- الكفاءة عناصر متفاعلة ومتداخلة: إذ أن صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة متكاملة من المعارف/ المعارف الفنية/ المعارف السلوكية.
- الكفاءة ذات طبيعة موقفية: حيث تتغير تركيبها وخصوصيتها من مكان لآخر ومن زمان لآخر.
- الكفاءة تركيبة إنسانية واجتماعية: تتشكل بطريقة مستمرة ودائمة، بمعنى أنها دائمة التغير، فهي تتعلق بالفرد وليس بالمنصب.
- الكفاءة قابلة للتحويل: ينبغي أن تكون قابلة للتحويل من وضعية عمل الى وضعية أخرى، وينبغي أن تساعد على تنمية القدرات الفردية والجماعية.
- الكفاءة غير ملموسة: هي مفهوم مجرد ومستمر إذ ما يمكن ملاحظته هو الوسائل المستخدمة والأنشطة الممارسة والنتائج المحققة، فهي ليست نشاط وإنما تساعد على القيام بالنشاط.
- الكفاءة المكتسبة وقابلة للتعلم: فالفرد لا يولد كفاء لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم مستدام وتدریس موجه، وممارسة علمية.
- للكفاءة أهمية ومنفعة اقتصادية للفرد والمؤسسة.

الفرع الثاني : أبعاد وأنواع الكفاءات.

أولاً : ابعاد الكفاءات .

تتمثل أبعاد الكفاءات فيما يلي:¹

- 1- المعرفة: هي مجموعة من معلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم واستيعاب شيء ما أو مجموعة من الأشياء فهي تراكم مجموعة من المعارف والمعلومات المهيكلة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.

¹ ثابت الحبيب وبن عبو الجيلاني، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر،

2- المهارة: هي القدرة على تصرف بصفة ملموسة، حيث تعبر عن مجموعة المعارف والخبرات المكتسبة عن طريق

استعمال، الانشطة، الإجراءات، معلومات خاصة، وهذا من أجل القيام بالعمل المطلوب منه، وتعد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل، الابتكار والتكيف.

3- المعارف السلوكية : وتسمى كذلك المعارف الذاتية وهي مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف

أو العامل والمطلوبة عند ممارسة للنشاط.

ثانيا: أنواع الكفاءات.

تم تصنيف الكفاءات الى مايلي¹:

1- الكفاءات الفردية: هي عبارة عن مجموع المعارف الفردية المتمثلة في المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض والتي تشكل الأداء العالي لدى الفرد أو التي تساعد على مواجهة المشكلات أو الوضعيات المهنية المتجددة داخل المنظمة أو المؤسسة، لذلك يجب على الفرد (المورد البشري) أن يأخذ المبادرة ويؤكد أحييته في منصبه، ويكون مع التغيرات والأحداث التي تواجهه حسب تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

2- الكفاءات الجماعية: تعتبر طبيعة المؤسسة التي تعتبر عن مجموعة من الافراد ذات هدف محدد ولها صيغة

العمل الجماعي ، فان تحديد الكفاءات الجماعية فيها يستدعي تجاوز الاطار الفردي للكفاءات كون الفرد لا يعمل ولا ينشط في قالب فردي ولهذا يكون الاهتمام على مستوى جماعي يتمثل في الكفاءات الجماعية والمهارات الناجمة عن تظافر وتداخل مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لاتحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها، فهي تركز على الحركية والتفاعل بين أعضاء المجموعة.

3- الكفاءات الاستراتيجية: كل المهارات والتكنولوجيات التي تشير الى مفهوم الكفاءة الاستراتيجية الى اجتماع

تساهم بطريقة مباشرة في تحقيق استراتيجية المؤسسة، فهي تتعلق بكل الفاعلين بالمؤسسة وتشكل من الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية والأصول الخاصة بالمؤسسة.

¹ أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، الملتقى الدولي السابع حول " الصناعة التأمينية الواقع العلمي والأفاق- تجارب دول ، جامعة حسيبة بن بوعلي، 12-13 ديسمبر 2012، ص07.

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الكفاءات.

تجد المؤسسات اليوم نفسها أمام عوملة اقتصادية غيرت كل معالم المنافسة التقليدية، مما أدى الى ظهور اتجاه حديث لإدارة الموارد البشرية تتمثل في إدارة الكفاءات، هذه الأخيرة أولت إهتماما كبيرا بالأصول غير المادية (المورد البشري) وعملت جاهدة على جذبه.

إن موضوع إدارة الكفاءات أصبح محط دراسة وبحث في الوقت الراهن، ولنقوم بدراسته قمنا في هذا المبحث التطرق الى مفهوم إدارة الكفاءات وكذا مقارباتها وأهم نماذجها وأخيرا أهدافها والاهمية التي تلعبها في المؤسسة الاقتصادية وكذا التي تقدمها للموظف.

الفرع الأول: تعريف إدارة الكفاءات.

وردت تعريف كثيرة لإدارة الكفاءات نذكر منها:

تعرف إدارة الكفاءات على أنها: " مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال والتي تستخدم المهارات (وتقييمها) كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر، المسار الوظيفي)، كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة"¹.

وعرفت أيضا بأنها: " التأثير في المعارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط"².

تعرف على أنها: " وهي عبارة عن إدارة (وظيفية) من الموارد البشرية مع مهمة المنظمة، نظرتها وكذا استراتيجيتها، ويشترط أن تكون الكفاءات مهياً بطريقة معينة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة"³.

وتعرف أيضا على أنها: "إجراء سياسة شؤون الموظفين تتكيف مع تطورها وزيادة دمج عمليات الموارد البشرية لتحقيق أهدافها المختلفة بالإضافة إلى توظيف وتطوير كفاءات الأفراد وتوضيح التوقعات لمختلف الوظائف

¹ حمادي نبيل ، رقي نذيرة، اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية النيوتيكال- ، مجلة الاقتصاد والتنمية صغير التنمية المحلية المستدامة، العدد 08 جامعة بجي فارس - المدية، الجزائر 2017، ص 155 .

² أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان ، الاردن، 2014، ص37.

³ أبو قاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2002/2003، ص178.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة

والموظفين داخل الإدارة، وتحديد مجموعة المسؤوليات والمهام التي يجب على المتعاون أو مجموعة من المتعاونين تحملها وتحديد الأدوار ونموذج الكفاءة"¹.

مما سبق نجد أن إدارة الكفاءات هي أسلوب تسيير حديث يتركز على تأثير في المعارف والمهارات والسلوكيات لدى المورد البشري بغية تطويرها للاستفادة منها لتحسين أداء المنظمة لتصبح أكثر قدرة على المنافسة في ظل التطورات الحاصلة فوجود موظفين أكفاء يسهل على المنظمة تحقيق أهدافها واستمرار تطوير وجذب وتجنيد موظفين أكفاء باللجوء الى منح الحوافز والمكافآت يضمن استمرارية المؤسسة وانتصارها على الأزمات الاقتصادية وتحسين مستمر في مردوديتها.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الكفاءات.

تتمثل أهمية إدارة الكفاءات في النقاط التالية²:

- المساهمة في إبراز سلوك إداري جديد يساهم في تحقيق نموذج تنظيم يقوم بإدارة مجموعة من المعايير والقيم والأفكار، ويقوم على الجودة في خدمة الزبائن، إذ يعتبر كقاعدة أساسية لأسلوب إدارة الكفاءات فهو الذي يربط بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات من الناحية العلمية.
- تسمح من الانتقال من إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات إلى إدارة الكفاءات وصداما يسمح للمؤسسة للانتقال من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى غدارة نقاط قوة الأفراد وتقويتها.
- تعمل على إيجاد ووضع أسس علمية ممارسات إدارة وأساليب مناسبة ومتمينة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية وتعزيز أفضل المهارات والكفاءات اللازمة للوظائف والحفاظ عليها وتطويرها وإدارة المسارات الوظيفية بشكل يلبي احتياجات المؤسسة كما ونوعا.

¹ Manuel, **Gestion des compétence an SEIN de l'Admistartion fédérale et développement**, SPF, strategie et Appmi, 2018, p 06.

² جدي سليم، غلاب ظريفة، أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2020-2021، ص07.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة

- إدارة الكفاءات تخلق ثقافة ارتباط قوية بين الأفراد وجعلهم أكثر تماسكا، وهو ما يساهم في بناء مفهوم القيم التي تزيد من ولائهم للمؤسسة، وهو ما يقلل الصراعات ويساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء حاضرا أو مستقبلا.
- تساعد على تطوير كفاءات العامل في كل المستويات من أجل زيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية.
- إدارة الكفاءات لها أهمية في اكتشاف الكفاءات غير الظاهرة واستقلالها، وهذا من خلال تامين الموارد وخلق الكفاءات والقيم والمعارف التي تدعم العاملين لإطلاق قدراتهم.
- تزيد من استفادة المؤسسة مزايا التنوع البشري بين الأفراد وهذا عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بينهم، وهو ما يجلب تنوع الكفاءات وتقدمها.

الفرع الثالث: أهداف إدارة الكفاءات.

تهدف إدارة الكفاءات الى تحقيق سبعة أهداف رئيسية وهي¹:

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف.
- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.
- الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة "المؤهلة"، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل.
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع.
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل.
- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات.
- ايجاد وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

¹ عبد الفتاح بومخيم، كريمة شابونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، نوفمبر 2005، ص 117.

المطلب الثالث: مقاربات إدارة الكفاءات ونماذجه.

الفرع الأول: مقاربات ادارة الكفاءات.

إن فهم علاقة الكفاءات بتلك مفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية الى إدارة حافظة الكفاءات والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي:

1- المقاربة التسييرية: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية

والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارة أو العملية وحسن التصرف¹.

وفق هذه المقاربة لا بد أن تكون هذه المكونات الثلاث للكفاءة جاهزة و قابلة للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية محتملة، وبالتالي فان الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة².

إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد و مجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

2- المقاربة العملية: من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب

الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا. فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأنها التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث وليس ظرفي أو مؤقت ووليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي لهذه المكونات بما يمنحه لها ميزة تنافسية³.

¹ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005، ص142.

² سملاي يحضيه، المصدر نفسه.

³ بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة الكفاءات البشرية، كلية الحقوق وعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص69.

فالقدره حسب المقاربه العمليه ليست فرديه بل جماعيه، وليست مطلقة بل نسبيه ومتغيره، مثل قدرة المجموعه على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفاعلية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي ووليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث¹.

3- المقاربه الإستراتيجية: وفق هذه المقاربه تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزه التنافسيه من خلال إنجاز

المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجيه، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفيه والعمليه والتنظيميه التي²:

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين .
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آليه تكنولوجيه جديده .
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيميه حديثه أو كفاءات أخرى مشابهة.

الفرع الثاني: نماذج إدارة الكفاءات.

تم تطرق الى نماذج إدارة الكفاءات التي ساهمت في تسيير الكفاءات لمرحله متقدمه في ممارسة إدارة الكفاءات وحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات والعمل على تنميتها والحفاظه على هذه النماذج باستمرار، لتتمكن المؤسسة من تحقيق الاهداف.

أولاً: التوظيف:

- 1- **تخطيط الكفاءات:** يتمثل في ذلك النشاط الذي بموجبه تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبله وذلك من حيث الكم والنوع، وتخطيط الكفاءات يكون من خلال تقدير احتياجات المستقبلية ثم مقارنتها من الموقف الحالي في المؤسسة، وذلك حسب العناصر التاليه³:
 - ✓ يساعد المنظمه على اعداد الميزانيه التقديرية للرواتب والاجور فيها.
 - ✓ يساعد المؤسسة في توزيع عبء العمل بشكل متوازي على وحداتها الاداريه.
 - ✓ التنبؤ باتجاهات العوامل الخارجيه والداخليه المؤثره في تخطيط الكفاءات.
 - ✓ الظروف الاقتصاديه العامه والتطور التكنولوجي.

¹ بن عيسى محمد المهدي، مرجع السابق، ص70.

² سملاي محضيه، مرجع السابق، ص143.

³ جدي سليم، غلاب ظريفه، مرجع سابق ذكره، ص10-11.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة

- ✓ القوانين والانظمة الحكومية والسياسات التي تتبعها الدولة.
- 2- **استقطاب الكفاءات:** بعد تخطيط الكفاءات على مستوى المنظمة وتحديد حاجاتها، فإن الخطوة التالية هي ضمان واكتساب الكفاءات والحصول عليها بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وهي كالتالي¹:
- ✓ توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين غير المؤهلين لشغل مناصب والوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
- ✓ المساهمة في تحقيق درجة عالية من الاستقرار الموارد في المؤسسة، من خلال جذب المترشحين المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المؤسسة.
- ✓ العمل على جذب مجموعة ملائمة من الافراد مميزة وذات كفاءة عالية مما ينخفض من تكاليف بعض العمليات كالتدريب.
- ✓ إن سياسة إستقطاب الكفاءات البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المؤسسة على العنصر البشري والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن للحصول على أفضل الموارد والكفاءات.

ثانيا: تقييم الكفاءات:

هي مرحلة التي تستخدم في توظيف الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار وجهود التنمية والتطوير، كما تنفيذ هذه المرحلة في الاجابة عن ماهي المنفعة التي تحققت من الجهود التطورية من خلال تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات، وبذلك تكمل دورة حياة إدارة الكفاءات.

التقييم مرحلة هامة في عملية إدارة الكفاءات فهي غالبا ما يعتبر النشاط المرافق لكل المراحل والعمليات التي تمر بها هذه العملية، ولما كانت الكفاءة نتاج بشري ينم عن تجنيد جملة من الموارد (المعارف، القدرات، المهارات...) لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، ولهذا يتم تقييم الكفاءات في وقت ما من خلال تقدير مستوى امتلاك أو تحكم العمال في الكفاءات في مجال معين (موضوع معين)، بعبارة أخرى فإنه يركز بشكل رئيسي على

¹ بوهنة علي، دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017، ص55-60.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة

معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز، خبرة أو مهارات تثبت الحكم المهني لنشاط المنجز، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل مناصب من حيث السلوك والمهارات¹، وبالتالي فإن الاهداف المتابعة هي تماما العكس مقارنة مع تلك الخاصة بتقييم الاداء التي تركز على تقييم النتائج لفرد او مجموعة عمل.

مسؤولية تقييم الكفاءات تعود وبشكل كبير الى المسيرين المقربين، بسبب قدرتهم على ملاحظة الكفاءات المطبقة فعلا من طرف الافراد وبشكل يومي. أثناء تقييم فان المسير القريب يقوم بتحديد عند المقيم الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح، والكفاءات المطلوبة والتي لا يجوزها، والكفاءات التي يجوزها ولكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله، هذا ما يعني أن النوع من التقييم يسمح للمؤسسة بضمان:

- ✓ أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل والمطلوبة من طرف رب العمل.
- ✓ أحسن تعريف لاحتياجات التكوين.
- ✓ الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الفرد أو العامل.

ولقد اختلف العمال في تحديد طبيعة تقييم الكفاءات، حيث أن لوبترف يرى بأن مواضيع الكفاءة تختلف باختلاف مكونات الكفاءة في حد ذاتها، ولهذا فهي يمكن أن تتعلق بتقييم²:

- ✓ الموارد المعارف ، القدرات.
- ✓ المهارات التي تبرز أثناء تنفيذ العمليات المفروضة أو التعليمات المفصلة.
- ✓ تطبيقات وظيفة تؤدي الى معرفة التصرف والاخذ بالمبادرة تسيير أوضاع معقدة، مواجهة الأحداث.

ثالثا: تطوير الكفاءات:

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات، من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكييفهم مع متغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الافراد لإنجاز المهام في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغير المستمر، أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية وصيانتها وتطوير المورد الاستراتيجي الأمثل في

¹ BOUSSAFEL, T. , **Système d'évaluation des ressources humaines: le cas de Sonelgaz**, les cadres de l'industri (position roles trajectoires représentations) ,N°2.Ed.C.R.N.S.C Oran, 2001 ,p:31.

² Le botref, G. , **Ingénieur et évaluation des compétences**, op. cit. , p:432.

الكفاءات لأساليب حديثة للتحكم، والتدريب الذي يكتسي أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة، وتأهيلها فالمؤسسة التي تريد أن تتميز عليها أن توفر الكفاءات البشرية الماهرة، وهنا لا يمكن التحقيق إلا من خلال عمليات التدريب وزيادة الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية والاهداف وتصميم البرامج التدريبية¹.

رابعاً: أجور وحوافز للكفاءات:

تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف الى زيادة كفاءات العاملين ويؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين، وتهدف إستراتيجية تحفيز الكفاءات البشرية الى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية والتحفيز على أساس المهارة وتحديد القدرات ومعرفة أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي، وتكمن الأجور والرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجزية متوافقة ومؤسسة على عوامل ويتوقع إنفاق الكفاءات في (الأجر القاعدي، الجزء المتغير من الأجر، العلاوة، التعويضات، الأعمال الإضافية، تأمينات سيارة الوظيفة)²

المبحث الثاني : مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة .

لجودة الخدمة دوراً أساسياً في تصميم ونتاج الخدمة وتسويقها ولها أهمية بالغة لكل من مقدمي الخدمة والمستفيد منها، بحيث زاد ادراك المؤسسات الخدمية لأهمية تطبيقها لمتطلبات الجودة وذلك من أجل تحقيق التميز في أدائها ومنه اكتساب الميزة التنافسية.

المطلب الاول : مفهوم الجودة والخدمة .

فرع الأول: تعريف الجودة وأهميتها .

أولاً: تعريف الجودة.

للجودة العديد من التعاريف ومن أهمها:

¹ جدي سليم، غلاب ظريفة، مرجع سابق ذكره، ص11.

² جدي سليم، نفس مرجع، ص11.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة

يرجع مفهوم الجودة الى كلمة لاتينية التي تعني طبيعة الشيء ودرجة الصلابة¹، وهي مجموعة من الصفات والخصائص للخدمة التي تؤدي الى تحقيق رغبات معلنة او مفترضة².

- عرف أرماند فيغانباوم ، الجودة على أنها: "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون"³.
- عرف جوزيف جوران "الجودة على أنها مدى ملائمة المنتج للاستخدام"⁴.

من خلال تعاريف السابقة فإن الجودة تمثل مدى قيمة المنتج أو الخدمة التي يتم تقديمها للعملاء وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

ثانيا: أهمية الجودة.

إن تحقيق الجودة حلم يراود جميع المؤسسات ذلك أن الجودة لم تعد اختيارا يمكن التغاضي عنه، إنما هي التزام لا بدليل له وتعد الجودة هامة بالنسبة للمؤسسة من خلال ما يلي⁵:

- **الصورة العامة وسمعة المؤسسة في السوق:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهارتهم ومحاولة تقديم منتجات تلي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة.
- **درجة الثقة في منتجاتها:** فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي الى وقوع حوادث مستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمؤسسة، كوقوع حادث السيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح.
- **مستوى الانتاجية:** فالجودة السيئة تؤثر سلبيا على الانتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق بالإضافة الى تكاليف الاصلاح.

¹مامون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2002، ص15.

²علي السلمى، ادارة الشاملة و متطلبات الأيزو 9000، دا غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة النشر ، ص18.

³محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005، ص15.

⁴محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع السابق، ص15.

⁵كلثوم بوبكر، جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية في الارتقاء واثرها على رضا الزبون، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير ، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2012-2013، ص4-5.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات و علاقتها بتحسين جودة الخدمة

- **التكلفة:** فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي الى زيادة تكاليف المؤسسة وذلك من خلال زيادة المرفوضات ، بالإضافة الى تكلفة فقدان الزبائن.
 - **المسؤولية القانونية للجودة:** تزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في الحكم في قضايا مؤسسة تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها¹.
 - **المنافسة العالمية:** تكتسب الجودة أهمية متميزة من المؤسسة والسمعة التي تتمتع الى تحقيقها الهدف، التمكن من تحقيق المنافسة، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك الى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة.
 - **التكاليف والحصة السوقية:** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الانتاج من شأنه أن يتبع الفرص لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها لتجنب تحمل كلفة إضافية الى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق الزمن العاطل من الانتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.
- الفرع الثاني: تعريف الخدمة وخصائصها.**

أولاً: تعريف الخدمة.

للخدمة عدة تعاريف يمكن حصرها فيما يلي :

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها "منتجات غير ملموسة ، يتم تبادلها من المنتج الى المستعمل، ولا يتم نقلها ولا تخزينها، وهي تقريبا تفتى بسرعة، ويصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها"².

تعتبر الخدمة " نشاط إنساني يتم من خلال تقديم منافع بحيث يكون هذا النشاط غير ملموس لا يتم حيازته أو امتلاكه"³.

¹ بن شلوية كاملية، شرقي أمال، الجودة كمدخل لتحسين الاداء الانتاجي في المؤسسات العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مباح-ورقلة، 2012-2013، ص29-30.

² بلال بن زكري، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تسويق الخدمات، علوم تجارية، جامعة أم البواقي، 2013-2014، ص14.

³ بوعمان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير علوم التسيير، غير منشورة، جامعة مسيلة، 2006-2007، ص58.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة

ويعرف أيضا " انه نشاط أو منفعة يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والزبائن، ومن الأنشطة الداخلية في المؤسسة، وهي تهدف أساسا الى إشباع حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم"¹.

من خلال ما سبق فإن الخدمة هي نشاط أو مجموعة أنشطة غير ملموسة يتم من خلالها تقديم منافع للمستهلكين بهدف تلبية حاجاتهم ورغباتهم وإشباعها، ويجب أن تكون هذه الخدمة مع توقعات العميل.

ثانيا: خصائص الخدمة.

إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة وهذا ما جعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة من طرف المختصين ومن بعد هذه الخاصية فهناك عدة خصائص تميز الخدمة ومن أهمها مايلي:

- 1- **اللاملموسة:** نظرا للخدمة غير ملموسة فانه من المستحيل على المستخدم خدمة الادراك بها بالحواس²، الاحساس بها من خلال لمسها أو تذوقها، أو شمها أو رويتها قبل شرائه لها³.
- 2- **التلازمية (عدم الانفصال):** تعني تلازمية عمليتي الانتاج والاستهلاك للخدمة يتم في نفس الوقت⁴، وهي تعني أيضا لا يمكن فصل الخدمة على مقدمها لان وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها فالزبون هنا يكون في اتصال مباشر مع مقدم الخدمة⁵.
- 3- **عدم التجانس:** من الصعب افتراض أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية الى زبون تتم بنفس المستوى والتنوعية، لان جودة الأداء الخدمة يعتمد بدرجة كبيرة على مقدمها، فالخدمة المقدمة من نفس الشخص تختلف أيضا من شخص لأخر أي من مقدم الى آخر.
- 4- **عدم القابلية للتخزين:** تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، أي لا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون، فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها وبتالي عدم إمكانية تخزينها.

¹ رقاد صليحة، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2007-2008، ص2.

² خالد مقابلة، التسويق الفندقي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، أربد، الاردن، 2011، ص20.

³ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص217.

⁴ Philip kotlr et bernard dubois , **marketing mangamant**, 12edititon, peron èducation, paris, 2006, p475.

⁵ خالد مقابلة، مرجع سابق ذكره، ص20.

5- **عدم انتقال الملكية:** صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة، وذلك كون الزبون يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها على عكس السلعة التي يكون فيها الزبون حق امتلاكها كما في السلعة المادية¹.

المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة وأهميتها.

اولا: مفهوم جودة الخدمة.

تعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الاعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين ومنه يمكن إعطاء التعاريف التالية: تعرف الجودة الخدمة على أنها "التفوق على توقعات الزبون"²، أي يقصد بجودة الخدمة في هذا التعريف بأن المؤسسة تفوق في خدماتها التي تؤدي فعليا على مستوى التوقعات التي يحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات". وعرف باراسورامان جودة الخدمة على أنها "الحكم أو الرأي على مدى تميز الخدمة من وجهة نظر العميل في حين يرى بستر أن جودة الخدمة مقياس مدى تطابق مستوى الخدمة المقدمة من تطلعات العميل وبصورة مستمرة"، أما هوفمان فيعرف جودة الخدمة بأنها "درجة التميز المطلوبة والقدرة على التحكم في المتغيرات المختلفة لتحقيق ذلك التميز لتحقيق متطلبات العملاء."³

وتعرف أيضا على أنها "الجودة المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأوليات الرئيسية التي

¹ عبد الجبار مندبل، أسس التسويق الحديث، دار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص270-271.

² ريتشاردل ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة حرير، الطبعة الاولى، 1999، ص35.

³ أسعد بن عويض الحارثي، عبد الوهاب بن نفيح السلمي، رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة من الخطوط الجوية العربية السعودية على الرحلات الداخلية، إدارة العامة للطبع والنشر بمعهد الإدارة العامة، 1428هـ، ص26.

تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها"¹.

وتعرف أيضا " على أنها ذلك الفرق الذي يفصل الزبون عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة أو بعد تقديمها له"².

وتعرف جودة الخدمة " بأنها تقدم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين، وانخفاض نسبة الشكاوي"³.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة تعبر عن تقديم نوعية عالية من الخدمات التي تحققها للمستفيدين عن طريق إشباع رغباتهم بشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين.

ثانيا: أهمية جودة الخدمة.

لجودة الخدمة أهمية كبير بالنسبة للمؤسسات وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار فإن على الزبون والموظفين أن يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، وعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والزبائن معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي⁴:

- 1- **نمو مجال الخدمة:** لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات الى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمية مازالت في نمو متزايد ومستمر.
- 2- **ازدياد المنافسة:** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي الى وجود المنافسة شديدة بينها لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
- 3- **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:** أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب عملاء الجدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على عملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

¹ مأمون الدرادكة، طارق شبلي، مرجع سابق ذكره، ص18.

² Gerard Taker, Michel lingbais, **Marketing des services**, edition de nord ,1992, p45.

³ سعد محمود المصري، إدارة تسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم واستراتيجيات، دار الجامعة، إسكندرية، 2002، ص33-35.

⁴ مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص151.

4- فهم العملاء: إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمة وخطوات تحقيقها.

أولاً: أبعاد جودة الخدمة.

لجودة الخدمة أبعاد وهي¹:

- 1- الفهم والادراك: ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل منه، أي معرفة العميل وبذل الجهود لفهم حاجاته.
- 2- الثقة في الأداء: وهذه الثقة إنما تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة.
- 3- المضمون الذاتي للخدمة: يتمثل في المهارة التي يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة وإقناع العملاء بها.
- 4- الاستمرارية: وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت.
- 5- المطابقة: أي تحقيق التجانس بين تطلعات العميل والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة.
- 6- الأدوات: وقد يتطلب تقديم بعض الخدمات إستعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب، وهنا يتوقع العميل بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة. وهنا لتعميق الشعور المادي للعميل في حصول على الخدمة².
- 7- الاتصالات: وتعني إبقاء العملاء مطلعين على كل ما يخصهم والاستماع لهم³. أي على المؤسسة أن تعدل لغتها وفقاً لمختلف العملاء.
- 8- التوقيت: ويمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده¹. أي كم ينتظر العميل من وقت لتقديم الخدمة.

¹ د. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص278.

² مفتاح صالح، معارفي فريد، جودة الخدمة المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة- مع الإشارة الى قطاع المصرفي الجزائري، المؤتمر العلمي الدولي حول التميز في منظمات الاعمال، جامعة 20 أوت 5 سكيكدة، الجزائر، 08 ماي 2007، ص05.

³ محمد السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، الطبعة الاولى، دار جرير للنشر، عمان، 2007، ص30.

ثانياً: خطوات تحقيق جودة الخدمات.

من أكثر الخطوات شيوعاً في تحقيق الجودة في خدمة الزبائن:²

1- إظهار المواقف الإيجابية اتجاه الآخرين:

يعد جذب انتباه الزبائن وإثارة اهتمامهم، من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مقدمي الخدمات، أساساً هاماً لنجاح المؤسسة في تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه.

وتتمثل أهم هذه المواقف في:

- اهتمام الموظف بمظهره أثناء تقديم الخدمة.
- الإصغاء والتركيز لمعرفة حاجات الزبائن، مع تجنب المقاطعة، والتلخيص في النهاية للتأكد من فهم احتياجاتهم.
- والاهتمام بصدى الصوت، أي الكيفية التي يقال بها الشيء، وهذا بالابتعاد عن الصوت العالي في حالة الغضب، من أجل إيصال خدمة مقبولة للزبون.
- الاهتمام بلغة الجسد (الرسائل غير اللفظية) مثل الابتسامة الطبيعية، الوجه قلق ومتجهم،... الخ.

2- تحديد حاجات الزبون:

تتمثل أهم حاجات الزبون في:

- الحاجة للفهم، إذ يجب أن تفسر الرسائل التي يبعث بها الزبائن بصورة صحيحة.
- الحاجة للشعور بالترحيب، فلا بد أن يشعر الزبون بأن طلبه مهم بالنسبة للموظف.
- الحاجة لتلقي المساعدة، والنصح، وشرح إجراءات الخدمة بعناية وهدوء.
- الحاجة للراحة، إذ يحتاج الزبون إلى الشعور بالارتياح والتخفيف عن قلقهم.

3- العمل على توفير حاجات الزبائن:

يتم تحقيق هذه الخطوة من خلال ما يلي³:

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO1400-ISO9000، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، بغداد، 2002، ص22.

² مأمون الدرادكة، مرجع سابق ذكره، ص194.

³ خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص217.

- يجب أن تقدم الخدمات خلال فترة زمنية مناسبة وفي مكان مناسب .
- يجب أن يحصل مقدم الخدمة على التدريب والمعرفة، والمهارات المناسبة .
- والوفاء بالحاجات الأساسية للزبائن، كالترحيب بالزبون بصورة ودية وجعله يشعر بالارتياح.

4- التأكيد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المؤسسة:

يأتي التأكيد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة عن طريق:

- الاهتمام بشكاوى الزبائن، وذلك بالإصغاء إلى شكاويهم وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوى، وفي الأخير تقديم الشكر إلى الزبون نتيجة قيامه بعرض الشكوى .
- محاولة مقدمي الخدمات كسب الزبائن ذوي الطبع الصعب، من خلال المحافظة على هدوئهم والإصغاء إليهم .
- وإجراء استطلاعات مستمرة لآراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمة المقدمة لهم وتقييمهم لها، فنتائج الاستطلاع والتقييم تعد معياراً للحكم على مدى نجاح المنظمة في تلبية متطلبات الزبائن وتوقعاتهم. وإضافة إلى هذا تستخدم نتائج الاستطلاع في إدخال التحسينات المستمرة على خدمات المنظمة، وهذا انطلاقاً من أن الزبون هو مصدر للمعلومات والأفكار الجديدة، فهو المقيم والمثمن لجودة عملها.¹

المطلب الثالث: العلاقة إدارة الكفاءات بجودة الخدمة.

إن العنصر البشري يعد من ضمن أهم الركائز الأساسية التي تساهم بالارتقاء في أدائها وتحقيق الجودة الخدمية، فعلى الرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسة من أهمها توظيف وإدخال التكنولوجيا الحديثة على الخدمات العمومية لتطويرها إلا أن هذه الجهود تبقى محدودة إذ أنها تتصل بطريقة أو بأخرى بكفاءة وإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتاحة في مجال الخدمة، حيث سنتناول في هذا العنصر العلاقة بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمة من خلال مايلي:

الفرع الأول: تأثير الاستقطاب والتعيين على جودة الخدمة:

إن التوجه الحديث في هذا المجال هو استقطاب وتعيين الموارد البشرية التي تمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلف وممارسة مهام متنوعة وضمن العمل الجماعي، حيث لم يعد أسلوب تنفيذ

¹ بشرة بصحراوي، أثر جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة

الأعمال يأخذ الصفة الانفرادية حالياً بل جماعياً من خلال فرق العمل، وضمن هذا الفريق الذي يمارس الفرد مهاماً متعددة أو يتبادل المهام والمسؤوليات مع أعضاء الفريق، فهي خاصية متجددة تضيف إلى التخصص الفريد والمحدد للفرد إمكانية التكيف مع الحاجات والمتطلبات الوظيفية المتغيرة والتعامل معها بقدر الإمكان بما يستجبه ويمليه الموقف، وعليه أوجبت التوجهات الحديثة على إدارة الكفاءات اعتماد برامج جديدة بغية استقطاب هذه النوعية من العاملين، واستخدام أساليب متعددة في عملية الاختيار للكشف عن الفروقات الفردية لدى المتقدمين والمنسجمة مع حاجات الوظيفة والمنظمة¹.

حيث يقول الدكتور وصفي عقيلي أن حاجة المنظمة للكفاءات (الموارد البشرية) مرتبط بشكل مباشر بالحاجة الاستراتيجية لتلك المؤسسة من حيث النوعية والمواصفات تلك الموارد، ذلك بالتركيز على الموازنة بين نوعية الموارد البشرية وخصائص بيئة العمل ومتطلباته، إذ تمثل عمليات تحديد حاجات الأعمال المستقبلية من العاملين بالكم والنوع والوقت في ضوء استراتيجية الأعمال المتبعة وعوامل البيئة الخارجية والداخلية المتعلقة بهم أمر بالغ الأهمية².

وعلى هذا الأساس ومن خلال ما تم ذكره أعلاه فإن إدارة الكفاءات ذات القدرات والمهارات تساهم بشكل كبير في تحسين الخدمة العمومية، حيث أن عملية الاستقطاب بشقيه الداخلي والخارجي يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي ويتوقف هذا التأثير عندما تتم عملية الاستقطاب بدرجة عالية من الدقة والموضوعية بعيداً عن الوساطة والمحسوبية.

الفرع الثاني: التحفيز وعلاقته بجودة الخدمة:

تعتبر استراتيجية إدارة الكفاءات نظاماً متعدد يعمل بتناسق مع جميع مكوناته، حيث يمثل كل عنصر يؤثر على الآخر، يعمل من خلاله على توفير الكفاءات اللازمة وبمعايير محددة ومدربة بشكل جيد ومحفزة للقيام بالمهام الموكلة لها بمستوى عالي من الأداء، مما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وتعزيز المراكز التنافسية لها.

¹ سعيدة سميرة أبو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في إدارة الاتصالات اللببية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018، ص24.

² سعد العنزي ومؤيد المساعدي، فلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، عدد45، المجلد13، 2007، ص17.

حيث يتطلب العمل وفق هذه الرؤية على تصميم سياسة تحفيز جديدة تركز على جانبين (التحفيز الفردي، التحفيز الجماعي) وأن تتماشى مع التوجه المعاصر الذي يعتبر العنصر البشري في المؤسسة شريكا ومشاركا في العمل وفي عملية اتخاذ القرار وليس أجيرو وأداة منقذة فقط¹.

وعليه يمكن القول أن استراتيجية إدارة الكفاءات خاصة في مجال عملية التحفيز يفسح المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة وكذا تغيير سياسة الإنتاج والأرباح، ووضع أسس وقواعد معنوية وجماعية جديدة تتناسب مع التوجه المعاصر في مجال التحفيز الإنساني وذلك لخلق الدافعية للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة وتحقيق الأداء المتميز والولاء والانتماء اتجاهها.

الفرع الثالث: تقييم الكفاءات وعلاقتها بجودة الخدمة:

لاشك أن عملية تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة من العمليات الاستراتيجية، ذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على مواطن القوة وتعظيمها والتركيز على مواطن الضعف في أداء الكفاءات البشرية وتحسينها، ولما كانت الكفاءة نتاجا بشريا يتم عن تجنيد جملة من الموارد، المعارف، القدرات، المهارات.... الخ، لتطبيق الأعمال وانجازها بطريقة صحيحة وفعالة، ولهذا يتم تقييم الكفاءات من خلال تقدير مستوى امتلاك أو تحكم الموظفين في الكفاءات المطلوبة في مجال معين، كما يعتبر تقييم إدارة الكفاءات ليس هدفا في حد ذاته وإنما يمثل أداة ضرورية للتحسين المستمر على مستوى أداء الفرد أو الجماعة داخل المؤسسة .

حيث تعرف عملية تقييم الكفاءات بأنها: (العملية التي يتم من خلالها تحديد كيفية أداء العاملين ووظيفته مما يترتب على ذلك من وضع خطط لتحسين عمليات الأداء)² وبالتالي تركز عملية تقييم الكفاءات على الجهود المطلوبة لأداء الوظائف من جهة وعلى النتائج التي تلي عملية التقييم من جهة أخرى والتي قد تضمن خطط من أجل تحسين الأداء مثل: الحاجة إلى تدريب العاملين وتوجيههم، تغيير في نظم وسلم الأجور والمكافآت والترقية.

من جهة ثانية فإن عملية تقييم الكفاءات تعد عملية قياس كفاءات العاملين ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم والتحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، فمن خلال هذا التعريف فإن عملية تقييم الكفاءات يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون،

¹ طبائبية رمزي، دور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات البنكية، مذكرة لاستكمال شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019-2020، ص59.

² رباب زراع، أحمد توفيق بورحلي، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي "دراسة آراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة"، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد05، العدد02، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، أوت2019، ص388.

وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذين يعملون به¹.

وعليه فإن عملية تقييم الكفاءات داخل المؤسسات تقوم على السهر والمراقبة الجيدة لكيفية الأعمال بطريقة جيدة بالإضافة إلى توفير خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، فأى مؤسسة عمومية تعتبر مؤسسة ذات صبغة خدمتية، يتم التركيز بدرجة كبيرة على العنصر البشرية أي الكفاءات التي تمثل مفتاح أساسي للنجاح وجذب الزبائن واستقطابهم من خلال عمليات التقييم المستمر للكفاءات العاملة مما يسمح له بالتقييم والتقويم وكذا تسهيل عمليات التغيير والتطوير في الخدمات العمومية وجودتها، وعليه فإن عملية تقييم الكفاءات تعد سمة من السمات البارزة للمواضيع التي يجب على أي مؤسسة عمومية خدمتية تخصيص كوادر بشرية مؤهلة وموارد مالية كافية بهدف ضمان التميز وتحقيق مستويات أعلى في جودة الخدمات المقدمة وضمان التحسين والتطوير المستمر لها.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة.

ينصب اهتمامنا على هذا المبحث في تحليل العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع الى متغيرات الدراسة، وعليه نحاول فيما يلي ان نقوم بعملية عرض موجز لأهم هذه الدراسات والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

المطلب الاول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الكفاءات

أولاً: دراسات العربية

دراسة رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس 2010\2011.

هدفت الدراسة الى معرفة مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، استعملت الباحثة المنهج الوصفي، كما تم جمع البيانات عن طريق مقابلات شخصية ومختلف الوثائق المؤسسة. توصلت الدراسة الى ان الكفاءات تعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك

¹ رباب زراع، بورحلي أحمد توفيق ، المرجع نفسه، ص390.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة

المؤسسة محل دراسة الميزة التنافسية وذلك من خلال تقييم الكفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين لإحداث تناسب بين الكفاءات الموظفين ومتطلبات المناصب التي يشغلونها.

✚ دراسة محمد الأمين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف1، 2013/2012.

تطرق هذه الدراسة الى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات وقامت بتعريف إستراتيجية التميز وتوضيح المجالات التي تحقق للمنظمة مزايا تنافسية وإبراز أهمية و دور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز ومدى إهتمام المنظمة بإدارة كفاءاتها البشرية من خلال القيام ببعض الانشطة المساعدة على ذلك ومدى مساهمتها في تحقيق استراتيجية التميز وتشخيص واقع تطبيق المؤسسة محل دراسة لإدارة الكفاءات كأساس تعتمد عليه في تحقيق التميز واعتمدت على منهج التحليلي الوصفي ، توصلت الدراسة الى مدى مساهمة إدارة الكفاءات من خلال الانشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من تحقيق التميز في مجالات المحددة في هذه الدراسة والمتمثلة في : الجودة الابداع والابتكار، المعرفة، التكنولوجيا، وقامت بدراسة حالة مؤسسة كوندور لصناعة الاجهزة الالكترونية ببرج بوعرييج.

✚ دراسة أحمد إسماعيل المعاني، أثر تمكين الكفاءات على تحقيق التميز للمؤسسات الاردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، دكتوراه في الادارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن 2008.

حاول صاحب الدراسة الاجابة على الاشكالية التمكين للكفاءات وأثر ذلك على تحقيق التميز من خلال دراسة وصفية تحليلية للكفاءات، وأنواعها ومصادرها، وكذلك تحديد مفهوم التمكين وتحديد مستلزماته الهيكلية والتطرق الى تمكين النفسي للكفاءات كأحد أنواع التمكين المؤثر على التميز، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر مستلزمات التمكين الهيكلي والتمكين النفسي للكفاءات على تحقيق الجودة الشاملة واستدامة الميزة التنافسية، كما توصل أيضا الى ان توافر متطلبات الجودة الشاملة يؤثر على تحقيق التميز.

ثانيا: دراسات الاجنبية

✚ Dr Mohammad Aslam Khah , "Impact of Training and Feedback on employee performance ", Iqra universty Islamabad Pakistan 2011Thanlayou .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة

أبرزت هذه الدراسة مدى فعالية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء الكفاءات العاملين وتطوير قدراتهم ورفع في مردوديتهم وزيادة مهارتهم العلمية، يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطاءه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسبون خبرة في مجال عملهم، تم استخدام الباحث في هذه الدراسة على منهج الوصفي التحليلي، الذي اعتمده على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى ما يلي:

التدريب يشمل جميع عمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العمال لانتماء داخل المؤسسة مما يجعله الى انجاز مهامه بطريقة صحيحة وسليمة وبالتالي يحقق الاهداف المرجوة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالجودة الخدمة.

أولاً: دراسات عربية

✚ دراسة حنان رزق الله ، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة ، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منوري بقسنطينة، 2010.

تهدف الدراسة الى التحري ميدانيا على درجة ممارسة مضمون التمكين، المفاهيم وأبعاد وأساليب ومرتكزات، وأثر هذه الممارسات على ما يتم تقديمه بجودة الخدمة التعليمية، حيث تمثلت الإشكالية ما أثر التمكين على تحسين الخدمة التعليمية بالجامعة، وواقعه. عينة من كلية منوري قسنطينة. وقد اعتمدت الدراسة على منهج التوثيقي والوصفي ومنهج المسح بالعينة والمنهج المسح الاجتماعي المنهج الاحصائي وتمثل مجتمع الدراسة الطلبة، هيئة التدريس والموظفين الاداريين بجامعة قسنطينة ، وقد لخصت الدراسة الى تحسين جودة الخدمة، قد لا يتم تحقيقها إلا من خلال تهيئة البيئة التنظيمية لجميع العاملين من خلال تدريبهم وتحفيزهم والاعتماد على الاختبار والانتقاء الجيد حتى يتم اختيار الشخص المناسب في مكان المناسب وكل ذلك يدعو الى تمكين.

✚ دراسة بوغنان نور الدين ، جودة الخدمات وأثرها على رضی العملاء "دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006.

طرح الاشكالية التالية: ما مدى تأثير جودة الخدمة المينائية في تحقيق رضا العميل؟

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الكفاءات و علاقتها بتحسين جودة الخدمة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع، حيث تم استغلال المعلومات لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، تتمثل هذه الدراسة في تقديم المفاهيم المتعلقة بالجودة باعتبارها مدخل إداري حديث مرتكزة على جودة الخدمات بالإضافة الى نظام الاصغاء للعميل كمصدر لمعرفة حاجات وتوقعات العملاء، وقد تبين من خلال الدراسة أن تقييم العملاء لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة للتقييم تختلف من عامل الى لآخر، كما أن جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضى العميل .

✚ دراسة باسم مطرية ، دور التخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، أطروحة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة ، فلسطين، 2016.

هدفت هذه الدراسة الى تعرف على دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة في بلديات محافظة شمال قطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البلديات والبالغ عددهم 683 موظف وموظفة، أما عينة الدراسة فتمثلت في جميع الوظائف الإشرافية ، في تلك البلديات وعددها 141، واستخدم الباحث استبانة مكونة من 68 فقرة توزعت على خمسة محاور كأداة لجمع البيانات واستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وقد خلصت الدراسة الى ان تعيد البلديات النظر في نماذج تقييم أداء العاملين وكيفية غدارة نتائج التغذية الراجعة.

ثانيا: دراسات أجنبية.

✚ Kennedy ntabo otiso , Improving the quality of customer service :through ITH use in the Kenya power and lighting company 2012 .

هدفت هذه الدراسة الى إبراز دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تحسين جودة الخدمة العملاء في شركة الطاقة والانارة في كينيا، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات . وتمثل مجتمع الدراسة في 820 عميل وتم اخذ منهم عينة عشوائية متمثلة في 410 عميل. توصلت الدراسة الى مساهمة تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تقديم خدمات ذات جودة الذي أدى الى رضا عملاء شركة الطاقة والانارة بكينيا.

المطلب الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

تختلف دراستنا عن الدراسة السابقة في بعض النقاط الرئيسية يتم إنجازها فيما يلي:
 إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض الجوانب موضوعنا كل على حدة، إلا أنها لم تشر الى دور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إليها وتحقيقها من خلال بحثنا.
 الجدول رقم (1) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
بالنسبة للحدود الزمنية كانت خلال موسم 2016-2008	بالنسبة للحدود الزمنية كانت خلال موسم 2024/2023	من حيث الاطار الزمني
بالنسبة للدراسات السابقة كانت في مؤسسات اقتصادية ، بنوك ، مؤسسات خدمتية ، جامعات .	أما فيما يخص الحدود المكانية فتمثلت في المؤسسة الاقتصادية	من حيث الإطار المكاني
تم الاعتماد في اغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة والمقابلة والملاحظة .	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق الى مختلف الاسس النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في جودة الخدمة و ادارة الكفاءات .	من حيث منهج الدراسة
كان هناك تنوع بين القطاعات من مؤسسات صناعية الى خدمتية الى انواع أخرى وهذا يدل على ان هناك مصداقية في دراستنا.	استهدف القطاع الاقتصادي	من حيث قطاع الدراسة
تناولت الدراسات السابقة متغيرات عديدة : ولاء الزبون، ادارة الكفاءات، جودة الخدمة ، استراتيجية التميز، تكنولوجيا الاعلام والاتصال، الميزة التنافسية.	تم الاعتماد على متغيرين بهذه الدراسة : المتغير المستقل ادارة الكفاءات و المتغير التابع جودة الخدمة.	من حيث المتغيرات
	في هذه الدراسة تعرفنا على مدى ادارة الكفاءات، على جودة الخدمة عن طريق الاهتمام بالكفاءات البشرية وتنوعها بهدف تحقيق جودة في الخدمات التي يقدمها العاملين للعملاء .	من حيث النتائج

المصدر: من اعداد الطلبة.

خلاصة الفصل

تعد إدارة الكفاءات كونها ممارسة تسييرية، تهدف الى تكيف المنظمة مع محيطها وذلك من خلال تخطيط الكفاءات لتحديد الكفاءة المطلوبة لإستقطابها وجذبها كما يمكن تقييمها من أجل معرفة جوانب القوة والضعف فيها والعمل على تطويرها وتنميتها وجعلها أكثر تحفيزا من خلال حوافز وأجور مبنية على الكفاءات ، أيضا مما يساهم في تحقيق التميز للمنظمات.

في حين تعتبر جودة الخدمات العامل الاساسي لتقييم أي منظمة، وذلك بالتحسين المستمر للجودة الذي يؤدي الى رفع الأداء وهو يمثل أمرا ضروريا وأكثر صعوبة خاصة في المنظمات الخدمية نظرا للخصائص العامة للخدمات، ورغم ذلك فإن عملية تحسين جودة الخدمة لها مزايا متعددة من أجل معرفة احتياجات العملاء وإرضائهم. وهذا ما يؤكد وجود علاقة قوية بين الجودة بإدارة الكفاءات، فالمؤسسات الحديثة تهدف الى تحقيق الجودة هي في نفس الوقت تتوجه نحو الاهتمام بإدارة الكفاءات وهذا توجه جعل مفهوم الجودة لا يقتصر فقط على هدف الوصول إليه بل يتجاوز.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لدور إدارة

الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

مقدمة الفصل

بعد استعراضنا في الجانب النظري الى اهم المفاهيم والجوانب الملزمة بموضوع دور ادارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة ، سنحاول من خلال هذا الفصل اجراء دراسة على عينة من الموظفين في البريد الجزائري بالوادي من خلال توجيه استبيان لهم يضم مجموعة من الاسئلة الخاصة بهذه الابعاد : بالتوظيف، التقييم ، التطوير، التحفيز ومدى تأثيرها على تحسين جودة الخدمة، حيث تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الاول : تقديم لمؤسسة بريد الجزائر.

المبحث الثاني : الادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية .

المبحث الثالث : نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .

المبحث الاول: تقديم لمؤسسة بريد الجزائر

يسعى البريد الجزائري الى توفير العديد من الخدمات المتنوعة في ظل الانفتاح الذي يشهده قطاع البريد، ويعتمد البريد الجزائري على الابتكار وطرح منتجات جديدة للإستجابة لتطلعات العملاء وتلبية متطلباتهم المتغيرة وتحسين مستوى أداء المؤسسة، ولهذا جاء هذا الفصل لإسقاط مختلف الأسس النظرية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري على مؤسسة بريد الجزائر باعتبارها محور الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على:

المطلب الاول: نشأة وتعريف بريد الجزائر

يحتل قطاع البريد مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي والاجتماعي حيث شهدته عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمح ببناء دولة عصرية وتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى بـ بريد الجزائر.

الفرع الاول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر¹

شرعت فرنسا في بناء قصر البريد المركزي سنة 1910 وأكملته وأطلقت عليه سنة 1913 آنذاك تسمية " البريد الجديد" قبل أن تغيرها الجزائر المستقلة الى البريد المركزي بعد إستعادة سيادتها في 1962.

أثناء الإستعمار الفرنسي لبلادنا، تمثل الدور خدمة البريد في الحفاظ على العلاقات والاتصالات مع المدينة الكبيرة من خلال استلام الحوالات والصكوك البريدية، إدارة الاشتراكات بالصحف واليوميات، بيع الطوابع البريدية، إيداع الاموال بصندوق التوفير، دفع المعاشات، وأيضا دفع رواتب المعلمين وعمال البلدية وعمال الادارات العمومية.

وكان البريد في الحقبة الاستعمار يعرف بالفرنسية "PTT" نسبة الى الاحرف الثلاثة الاولى من الكلمات الفرنسية التالية "البريد"، "التلغراف"، و"الهاتف" وهي تسمية التي استمر اعتمادها حتى بعد الاستقلال، في سنة 1962 وبعد ترحيل أغلبية عمال البريد من الاقدام السوداء وسكان المدينة الكبيرة تم تسجيل شغور وفراغ فيما يتعلق بإدارة وتسيير مصالح البريد ببلادنا، الشيء الذي دفع بمجموعة من العمال الجزائريين الى بذل

¹ <https://www.poste.dz,06-04-2024,09:17>.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

قصارى جهدهم ورفع التحدي حيث تمكنوا من ضمان استمرارية الخدمات على مستوى ما يفوق الـ 800 مكتب بريد.

كما نشأة مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

وجاء إصدار أول طابع بريد للجمهورية الجزائرية كرمز من رموز السيادة الوطنية بتاريخ الفاتح نوفمبر 1962، ليؤرخ لصفحة جديدة من صفحات السجل التاريخي الجزائري بتاريخ 14 جانفي 2002 وعقب الإصلاحات التي شهدتها قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تأسس بريد الجزائر بموجب المرسوم رقم 02-43 كمؤسسة مكلفة بمهمة رئيسية تتمثل في ضمان الخدمة العمومية وفق محورين إثنين للخدمات هما الخدمات البريدية (خدمة البريد والطرود، خدمة البريد السريع والطوابعية) والخدمات المالية البريدية (خدمة الحسابات البريدية الجارية، خدمة حسابات التوفير والاحتياط، خدمة الحوالات النقدية عبر الشبايبك البريدية الآلية وخدمة التحويل الإلكتروني للأموال).

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة البريد الجزائري بالوادي

تشرف هذه الوحدة على مختلف المؤسسات البريدية والمراكز على مستوى الولاية وتتكفل ب:

- تنفيذ برامج التنمية وإعداد التقارير الدورية حول نشاطاتها .
- تسيير الهياكل القاعدية واستغلال في المجال البريدي.
- تنفيذ برامج تفتيش المكاتب البريدية.

عدد المستخدمين بمؤسسة البريد الجزائري بالوادي 380 عامل على مستوى الولاية و90 عامل على مستوى البلدية ، تضم الوحدة الولائية بالوادي 80 مكتب بريد و16 مكتب بريد على مستوى بلدية حيث تتوزع هذه مكاتب البريدية بالمناطق الآهلة بالسكان على تراب الولاية. وتعد المؤسسة بريد الجزائر بالوادي محل دراسة هي القباضة الرئيسية التابعة للوحدة الولائية بالوادي¹.

¹ - من القباضة الرئيسية ، 15 ماي 2024، ساعة 10.00.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

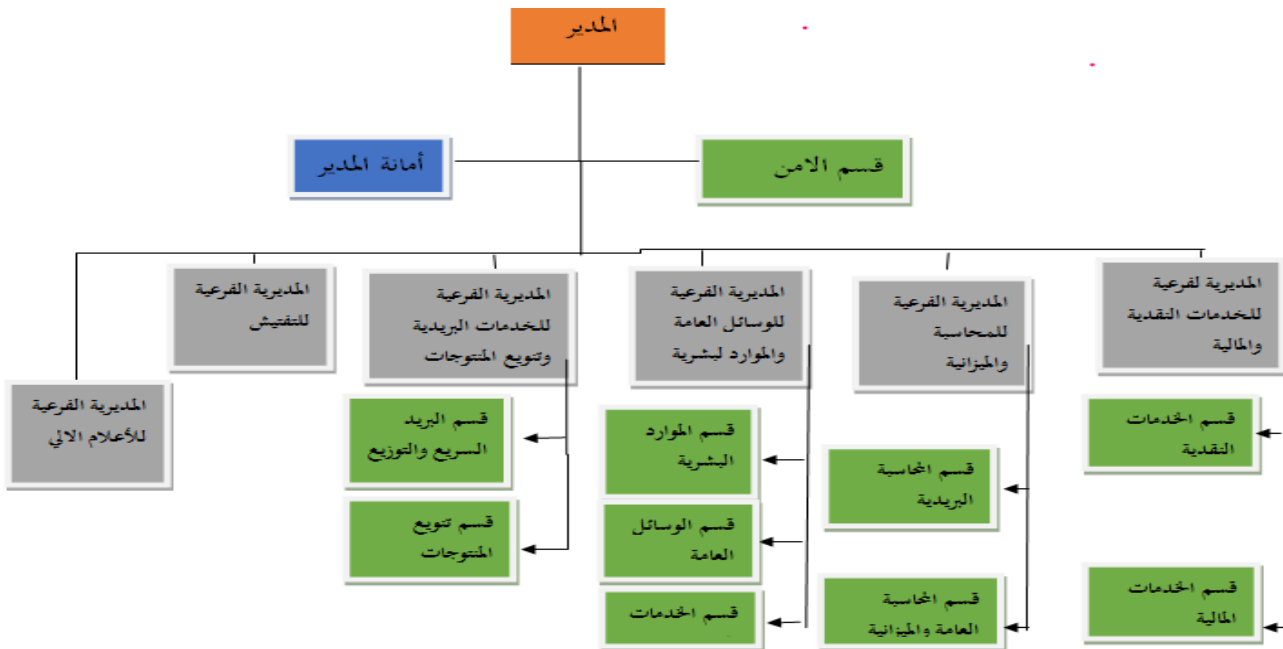
المطلب الثاني: مهام مؤسسة البريد الجزائري.

للمؤسسة العديد من المهام يمكن إنجازها فيما يلي:

- باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات وأقل التكاليف، وتنميتها وتقليص تكاليفها.
- باعتبار مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري فيجب أن تعمل على تخطيط، ترقية للحصول على نتائج إيجابية المتابعة تطورها.
- تلعب دور محرك للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث وتطوير الاستثمار.
- القيام بكل النشاطات الملحقة والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة بريد الرسائل، الطرود البريدية والمصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير.
- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية.
- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة بريد الجزائر

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة الجزائر بالوادي



المصدر: من إعداد الطلبة

المبحث الثاني: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

في هذه الدراسة سوف يتم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق من الاساليب الاحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة بغرض معالجة وتحليل المعطيات وسوف نتطرق الى ذلك كالاتي:

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تحديد الإطار العام للدراسة الميدانية يجب تحديد المجتمع المستهدف وحجم العينة التي تمثل هذا الأخير.

أولاً: مجتمع الدراسة:

بما أن طبيعة التخصص تخدم القطاع الخدمي، موضوع الدراسة يخدم هذا القطاع تم تطبيق الدراسة على قطاع البريد وذلك عن طريق دراسة دور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة بالوادي .

ثانياً: عينة الدراسة:

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات، فقد ارتأينا تحديد طريقة التي يمكن من خلالها سحب العينة، والتي سيتم توزيع وإجراء الاستبيان عليها بالاعتماد على الطريقة العشوائية (غير الاحتمالية) وهذا لغياب قاعدة البيانات حول المجتمع المدروس من جهة ولكونها ميسرة بالنسبة للقائم بالبحث ونظرا لسهولة اختيار مفردات العينة من مجتمع الدراسة من جهة أخرى.

ثالثاً: حجم العينة:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات العليا، الوسطى، والدنيا بمؤسسة بريد الجزائر بولاية الوادي، والبالغ 380 عامل على مستوى الولاية ككل. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 90 عاملا، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية ، استرجع منها 83 استبيانا وبعد فحصها الغيت منها استبيانين نظرا لعدم مصادقتها، وبالتالي أصبح لدينا 81 استبيانا وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

الجدول رقم (02): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة.

البيان	موظفي البريد	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	90	%100
الاستبيانات المسترجعة	83	%92.22
الاستبيانات القابلة للمعالجة	81	%90

المصدر: من اعداد الطلبة.

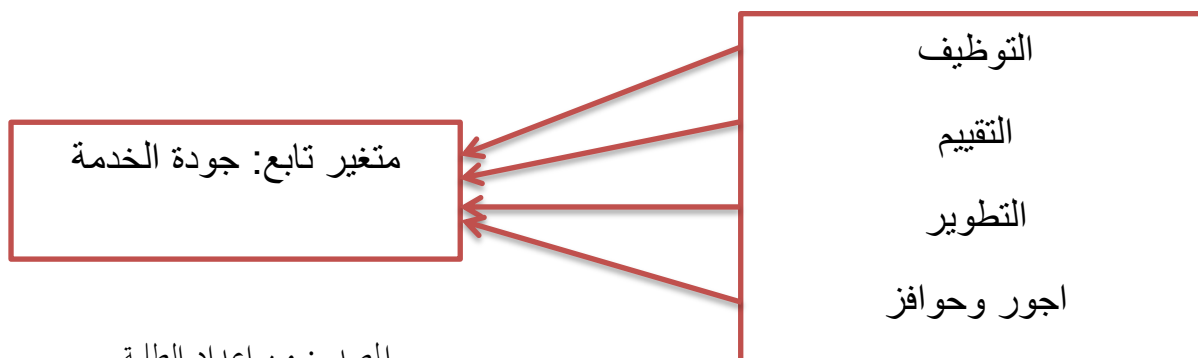
الفرع الثاني: نموذج متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل: إدارة الكفاءات

صمم نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم (02) لعرض أهم أبعادها ولتحقيق أهدافها وتوجهاتها الأساسية، كما أن النموذج يوضح العلاقة الارتباط والتأثير لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة، بغرض الإجابة على المشكلة المطروحة.

الشكل رقم(02): المخطط الاجرائي للدراسة

متغير المستقل: أبعاد إدارة الكفاءات



المصدر: من إعداد الطلبة

ويتضح من النموذج ما يأتي:

يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل إدارة الكفاءات والمتغير التابع هو جودة الخدمة، وأن المتغير المستقل يشمل مجموعة من المتغيرات الفرعية، إذ يتكون من أربع متغيرات هي (توظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات،

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

تطوير الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات). كما أن هناك علاقة تأثير مباشرة بين هذه المتغيرات والمتغير التابع.

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

تنوعت وتعددت الاساليب المستخدمة في دراسة دور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة نوجزها في مايلي:

الفرع الأول: أداة الدراسة

أولاً: التحضير للاستبيان:

كون الدراسة تهدف الى دور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة ، دراسة الحالة على عينة من الموظفين بالبريد الجزائر بالوادي، ولغرض الحصول على البيانات والمعلومات المساعدة على ذلك والتأكد من الفرضيات التي تم طرحها بهاته الدراسة، فقد تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

ثانياً : هيكل الاستبيان

بعد إجراء التعديلات اللازمة على الاستمارة وصياغتها في شكلها النهائي، تكونت من:

- الجزء الأول: ويتمثل في المحور الأول والمتعلق بالمتغيرات الديموغرافية وذلك من خلال 04 فقرات تتمثل في: الجنس، المستوى التعليمي، السن، الخبرة المهنية.
- الجزء الثاني: يتكون من محاور رئيسية تتمثل في مجموعة من الفقرات لدراسة متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وكان مجموع العبارات المكونة 27 عبارة موزعة على محورين كالاتي:
 - المحور الأول للتعرف على مدى إهتمام بريد الجزائري بإدارة الكفاءات، ولقد تضمن 19فقرة، موزعة على أربع أبعاد تعكس الفرضيات الفرعية، وهي: التوظيف، التقييم، التطوير، أجور وحوافز.
 - المحور الثالث قمنا بدراسة على مدى إهتمام بريد الجزائر بجودة الخدمة، ولقد تضمن 8 فقرات .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكارث الخماسي" لقياس إستجابات المستقيمين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول رقم(02):

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكارث الخماسي المعتمد في الدراسة

الفئة	5	4	3	2	1
القياس النسبي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة

الجدول رقم (04): تحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط المرجح

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الإجابة على الأسئلة حسب سلم ليكارث الخماسي
1	من 01 الى 1.80	مستوى منخفض جدا	غير موافق بشدة
2	من 1.81 الى 2.60	مستوى منخفض	غير موافق
3	من 2.61 الى 3.40	مستوى متوسط	محايد
4	من 3.41 الى 4.20	مستوى مرتفع	موافق
5	من 4.21 الى 5	مستوى مرتفع جدا	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول تم تحديد مجال المتوسط الحسابي (1-5 :4) تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية 5/4 :0.80 وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لطول هذه الخلية، وهكذا تحصلنا على طول الخلية كما يلي:

- من (1-1.8) درجة موافقة منخفض جدا.
- من (1.8-2.6) درجة موافقة منخفض.
- من (2.61-3.4) درجة موافقة متوسط.
- من (3.41-4.2) درجة موافقة مرتفع.
- من (4.21-5) درجة موافقة مرتفع جدا.

ثالثا: توزيع الاستبيان على أفراد العينة:

من أجل توزيع أكبر قدر ممكن من الاستمارات الاستبيان اعتمدت الباحثتان على طرق عدة يمكن توضيحها فيما يلي:

التوجه الشخصي للبريد وتوزيع الاستمارات على الموظفين، بالإضافة الاستعانة بعمال البريد في توزيع الاستمارات.

الفرع الثاني: الاساليب المستخدمة في معالجة البيانات

وتمثلت في أساليب التحليل الاحصائي حيث من خلال هذه المرحلة تم فرز وتحليل الاجابات من الاستمارة قصد بناء قاعدة معطيات والتي تم اعدادها بالاعتماد على برنامج SPSS لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة كما يلي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات ومفردات عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة درجة موافقة المستجوبين (الموظفين).
- معامل الارتباط بيرسون للقياس العلاقة بين متغيرات الظاهرة المدروسة.
- اختبار (T-TEST) واختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

أولاً : قياس صدق وثبات الدراسة:

قبل شروع في عملية تحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

1- الصدق الظاهري:

عرض الاستبانة على (02) محكمين ، لأخذ بملاحظتهم في بناء الاستبيان، وتأكد من صدق وملائمة عبارات الاستبيان لتحقيق الاهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- صدق أداة الدراسة:

❖ صدق الاتساق الداخلي:

يتم حساب الاتساق الداخلي لمعرفة مدى إتساق عبارات الاستمارة وصدقها وذلك من خلال إتساق عبارات الاستمارة وصدقها، ومعرفة مدى إنسجام عبارات الاستمارة وملاءمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ثم حساب معامل الارتباط بيرسون.

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون والذي يستخدم لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الارتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للإستمارة.

لقد تم حساب صدق الاتساق لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة والبالغة عددها 27، وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وهي موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (05): يوضح الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		ابعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson correlation	
0.000	0.987**	البعد الأول: توظيف الكفاءات

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

0.000	0.947**	البعد الثاني: تقييم الكفاءات
0.000	0.988**	البعد الثالث: تطوير الكفاءات
0.000	0.986**	البعد الرابع: تحفيز الكفاءات
0.000	0.997**	المحور الأول: إدارة الكفاءات
0.000	0.987**	المحور الثاني: جودة الخدمات

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للإستبيان موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، مما يشير إلى أن جميع محاور الاستبيان تتمتع بدرجة صدق وإتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل.

❖ ثبات الاستمارة:

من خلال معامل ألفا كرونباخ حيث يستعمل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية وتعتبر قيمته مقبولة إذا كانت 60% فأكثر و50% مرفوضة حيث كانت نتائج اختبار ألفا كرونباخ كما يلي:

الجدول رقم (06): يوضح نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ للاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.960	5	البعد الأول: توظيف الكفاءات
0.986	5	البعد الثاني: تقييم الكفاءات
0.975	5	البعد الثالث: تطوير الكفاءات
0.963	4	البعد الرابع: تحفيز الكفاءات
0.991	19	المحور الأول: إدارة الكفاءات
0.992	8	المحور الثاني: جودة الخدمات
0.995	27	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة ألفا كروبناخ لكامل الاستمارة عال حيث بلغ 0.995 كما تراوحت معاملات الثبات لمحاو الاستمارة بين 0.991 و0.992، وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سنقوم في هذا البحث التطرق الى نتائج الدراسة الميدانية التي تم الوصول إليها من خلال جمع وتنظيم وتحليل البيانات ومناقشتها للوصول الى اثبات صحة الفرضيات أو نفيها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة التطبيقية

الفرع الأول: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية

دراسة وتحليل البطاقة الشخصية من خلال نتائج الاستبيان.

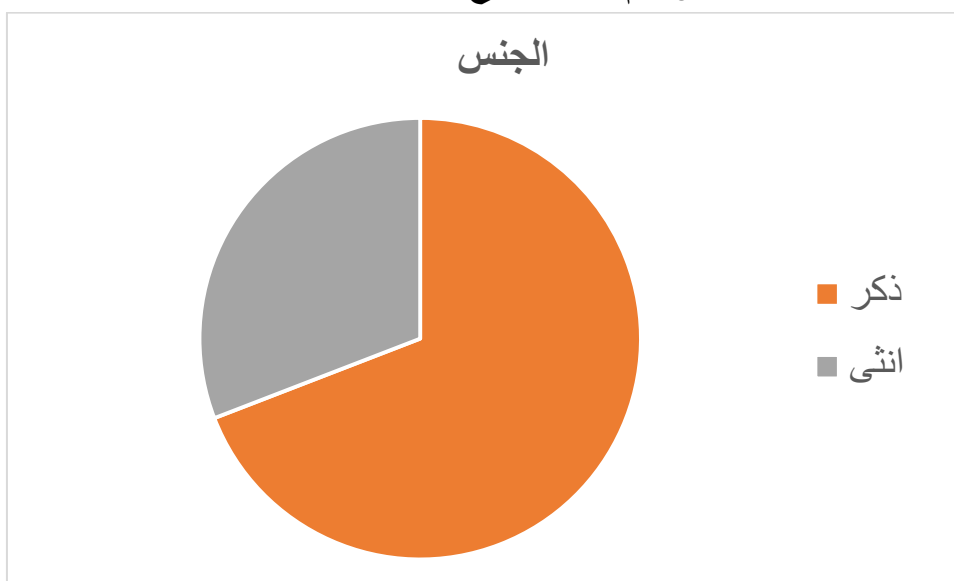
أولاً: الجنس

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
01	الجنس	ذكر	56	69.1
		انثى	25	30.9
المجموع			81	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

الشكل رقم (03): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال الشكل نلاحظ ان عينة الدراسة توزعت من حيث الجنس على فئتين، وقد جاءت فئة الذكور في المرتبة الأولى بنسبة 69.1% من إجمالي عينة الدراسة وهي مرتفعة مما يدل على اعتماد المؤسسة على هذه الفئة بشكل كبير كون المؤسسة تقوم بأعمال تحتاج تركيز بشكل كبير وساعات مناوبة كثيرة خاصة في المناسبات ، وكما احتلت فئة الإناث المرتبة الثانية إذ بلغ عددها 25 وبنسبة 30.9%.

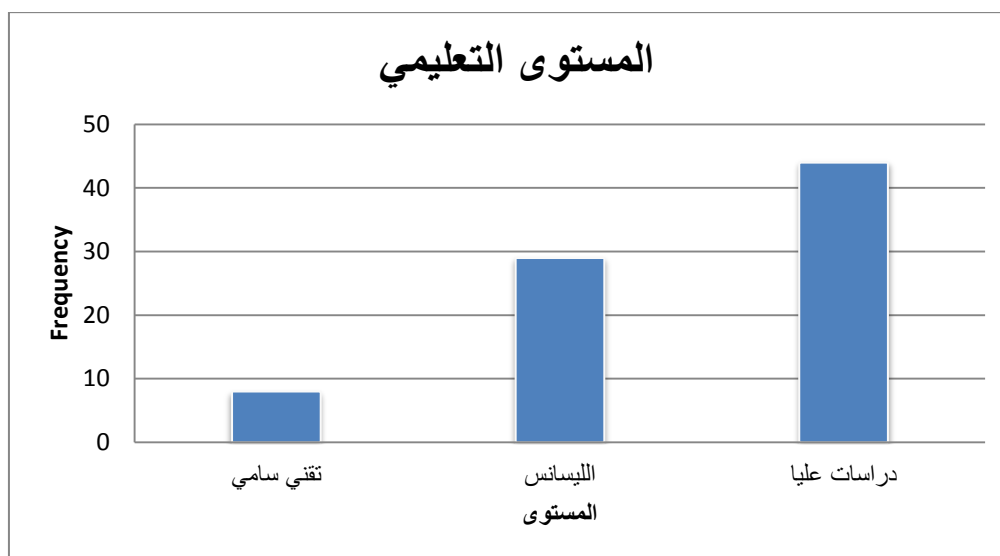
ثانيا: المستوى العلمي

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
02	المستوى التعليمي	تقني سامي	8	9.9
		الليسانس	29	35.8
		دراسات عليا	44	54.3
	المجموع		81	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

الشكل رقم (04) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

يشكل الموظفون المتحصلين على دراسات العليا 54.3% وهذا لان طبيعة عمل المؤسسة الخدمائية تحتاج افراد ذو كفاءة تعليمية عالية وهذا يحسن من انتاجيتها والتنوع الكبير للخدمات المقدمة، أما المتحصلين على شهادة تقني سامي فيمثلون 9.9%، بينما مستوى ليسانس فيشكلون 35.8% من إجمالي العينة الدراسة.

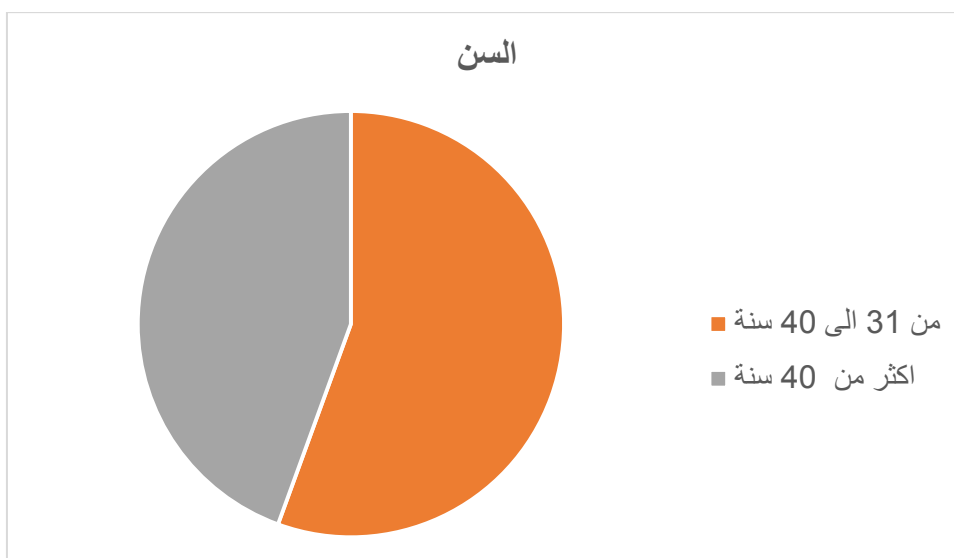
ثالثا: السن

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
02	السن	اقل من 30 سنة	0	0
		من 31 الى 40 سنة	45	55.6
		أكثر من 40 سنة	36	44.4
	المجموع		81	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

توزعت عينة الدراسة من حيث السن على ثلاث فئات، وشكلت فئة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 الى 40 سنة في المرتبة الأولى إذ بلغ عددها 45 بنسبة 55.6% من إجمالي عينة الدراسة وذلك راجع الى سياسة المؤسسة في توظيف العمال المتربصين وسياسة الدولة في توظيف حاملي الشهادات وخاصة العليا ، بينما الفئة أعمارهم أكثر من 40 سنة بلغت نسبته 44.4%، وجاءت فئة أقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 0%.

رابعاً: الخبرة المهنية

يوضح لنا الجدول الموالي سنوات الخبرة لأفراد العينة المستجوبة، كما يلي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

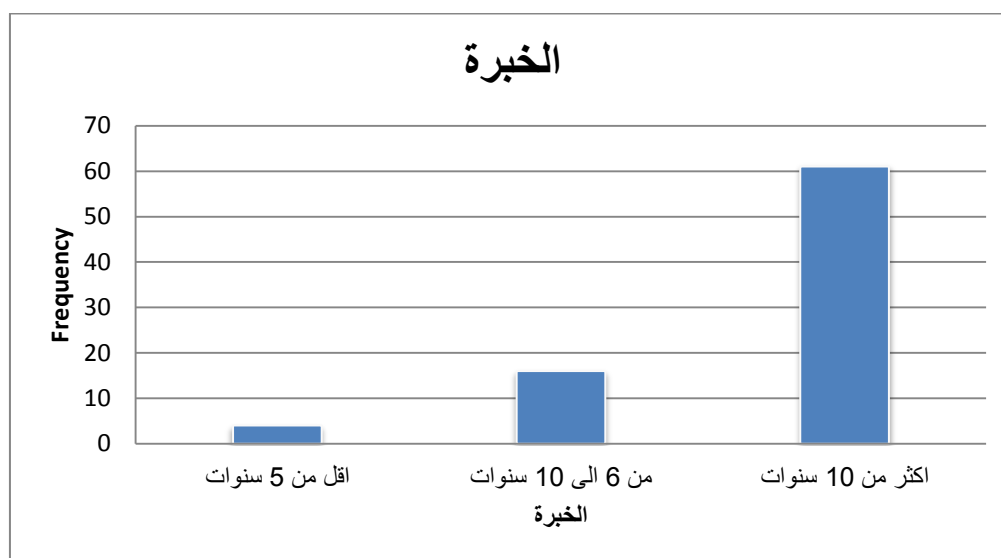
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
04	الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات	4	4.9
		من 6 الى 10 سنوات	16	19.8

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

75.3	61	اكثر من 10 سنوات		
%100	81		المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال الشكل نلاحظ أن عينة الدراسة توزعت من حيث سنوات الخبرة على ثلاث فئات، وقد جاءت فئة أكثر من 10 سنوات في مرتبة الأولى إلى بلغ عددها 61 أي نسبة 75.3% من إجمالي عينة الدراسة حيث يمكن القول ان المؤسسة تتمتع بعامل خبرة مهم جدا يساعد المؤسسة في تحسين ادائها، ولقد احتلت فئة ما بين 6 إلى 10 سنوات المرتبة الثانية إذ بلغ عدد أفرادها 16 بنسبة 19.8% من إجمالي عينة الدراسة ، وجاءت فئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الثالثة بنسبة 4.9%.

الفرع الثاني : عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة .

سوف نتناول وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستمارة، حيث تم اعداد جدول التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدمه لأغراض التحليل الاحصائي الوصفي للحصول على الاوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات وفي مايلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

أولاً : تحليل اتجاه أفراد العينة لعبارات الدراسة حول ادارة الكفاءات (المتغير المستقل)

لقد تضمن المحور الأول في الاستمارة 19فقرة موزعة في أربعة أبعاد(التوظيف، التقييم، التطوير، أجور وحوافز) من خلاله أردنا معرفة ما إذا كان يريد الجزائري يهتم بادارة الكفاءات، وجاءت اجابات أفراد العينة على الفقرات هذا المحور وفقاً لمايلي :

جدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الكفاءة.	1.195	3.65	2	موافق
2	تهتم المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية.	1.186	3.77	1	موافق
3	تعتمد المؤسسة على اساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل.	1.023	3.05	5	محايد
4	تعتمد المؤسسة على التوظيف من مصادر الداخلية (النقل والترقية) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية.	0.795	3.36	4	محايد
5	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية بشكل كبير (المؤسسات التعليمية، مكاتب العمل....) لاستقطاب أفضل للكفاءات.	1.038	3.47	3	موافق
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو بعد توظيف الكفاءات		0.982	3.45	مستوى مرتفع	
1	تسعى المؤسسة من خلال عملية التقييم الى معرفة نقاط القوة والضعف للكفاءات البشرية.	1.023	3.32	2	محايد
2	تتم عملية تقييم الكفاءات لمعرفة الاحتياجات الوظيفية للمؤسسة.	1.070	3.32	2	محايد
3	تتم الاستفادة من نتائج التقييم في التسيير	0.928	3.37	1	محايد

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

				التقديري للوظائف والكفاءات.	
محايد	3	3.27	1.151	تقوم المؤسسة بعملية التقييم الدوري والمستمر للموظفين.	4
محايد	4	3.23	1.143	تعتمد المؤسسة على اساليب حديثة علمية للتقييم.	5
مستوى متوسط		3.30	1.037	آراء واتجاهات أفراد العينة نحو بعد تقييم الكفاءات	
موافق	3	3.67	1.025	يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة.	1
موافق	2	3.81	0.989	تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية.	2
موافق	1	3.96	0.980	تقوم المؤسسة بتكوين الكفاءات بهدف تطوير مهارتهم الوظيفية.	3
موافق	2	3.81	1.038	تقوم المؤسسة بتكوين الكفاءات بغرض زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم.	4
محايد	4	3.35	1.206	تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم.	5
مستوى مرتفع		3.72	1.00	آراء واتجاهات أفراد العينة نحو بعد تطوير الكفاءات	
موافق	1	3.91	1.343	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للأفراد على ادائهم.	1
موافق	2	3.72	1.196	تمتلك المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت للكفاءات.	2
محايد	3	3.35	1.315	تسمح المؤسسة بمشاركة العاملين الاكفاء في اتخاذ القرارات.	3
محايد	4	3.31	1.190	تقوم المؤسسة بتوفير بيئة مشجعة على العمل لدعم الكفاءات.	4
مستوى مرتفع		3.57	1.197	آراء واتجاهات أفراد العينة نحو بعد تحفيز الكفاءات	
مستوى مرتفع		3.51	1.025	آراء واتجاهات أفراد العينة نحو محور إدارة الكفاءات	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

يوضح الجدول أعلاه اجابات أفراد العينة المستجوبة على المحور الأول من الاستمارة والمتعلقة بادارة الكفاءات ضمن أبعاده المعتمدة في الدراسة ، وفي مايلي تحليل لفقرات كل بعد .

1- تحليل فقرات البعد الأول المتعلقة بالتوظيف :

توضح البيانات السابقة أن بعد توظيف الكفاءات كانت كل اجاباتهم نحو الموافقة والمحايدة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي يتراوح بين 3.77 و 3.05 وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة 0.795 و 1.195 ، ولقد احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي مرتفع 3.77 وقد زاد عن درجة الحياد 3 ، مما يعني ان درجة الموافقة مرتفعة جدا على هذه الفقرة، ما يفسر ان أغلبية افراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تهتم لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية.

ولقد جاءت الفقرة رقم 01 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 1.195 مما يعني ان درجة الموافقة مرتفعة جدا على هذه الفقرة ، ما يؤكد ان القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الكفاءة..

واحتلت الفقرة رقم 05 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 1.038 مما يعني ان درجة الموافقة مرتفعة من افراد عينة الدراسة على هذه الفقرة ، وذلك يؤكد أن المؤسسة تعتمد على المصادر الخارجية بشكل كبير (المؤسسات تعليمية، مكاتب العمل.....) لاستقطاب أفضل للكفاءات..

في حين تحتل الفقرة 03 في المرتبة الخامسة والاحيرة في ترتيب فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 1.023 وهذا يدل على أن اتجاه أفراد العينة موافق، أي أن المؤسسة تعتمد على اساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل.

" عموما نستنتج ان افراد العينة وافقوا على توظيف الكفاءات في بريد الجزائر بالوادي".

2- تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بالتقييم:

من خلال البيانات السابقة نجد ان بعد تقييم الكفاءات كل اجاباتهم كانت محايدة، حيث كان متوسط الحسابي يتراوح بين 3.37 و 3.32 وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة 1.151 و 0.928 ، ولقد احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي مرتفع 3.37 وقد زاد عن درجة الحياد 3 ، مما يعني ان درجة الموافقة مرتفعة جدا على هذه الفقرة، ما يفسر ان أغلبية افراد عينة الدراسة يوافقون على أنه تتم الاستفادة من نتائج التقييم في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

ولقد جاءت الفقرة رقم 01 و02 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.32 وانحراف معياري 1.070 و1.023 مما يعني ان درجة الموافقة مرتفعة جدا على هذه الفقرة ، ما يؤكد ان المؤسسة تسعى من خلال عملية التقييم الى معرفة نقاط القوة والضعف للكفاءات البشرية و أيضا أن تتم عملية تقييم الكفاءات لمعرفة الاحتياجات الوظيفية للمؤسسة.

واحتلت الفقرة رقم 04 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 1.151 مما يعني ان درجة الموافقة مرتفعة من افراد عينة الدراسة على هذه الفقرة ، وذلك يؤكد أن المؤسسة تقوم بعملية التقييم الدوري والمستمر للموظفين.

في حين تحتل الفقرة 05 في المرتبة الرابعة والاحيرة في ترتيب فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي 3.23 وانحراف معياري 1.143 وهذا يدل على أن اتجاه أفراد العينة موافق، أي أن المؤسسة تعتمد اساليب حديثة علمية للتقييم.

" عموما نستنتج ان افراد العينة محايدين على تطبيق تقييم الكفاءات في مؤسسة بريد الجزائر بالوادي".

3- تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بالتنمية :

من خلال البيانات السابقة نجد ان بعد تطوير الكفاءات كل اجاباتهم كانت تتجه نحو موافقة ومحايد، حيث كان متوسط الحسابي يتراوح بين 3.96 و 3.81 وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة 1.206 و 0.980 ، ولقد احتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي مرتفع 3.96 وقد زاد عن درجة الحياد 3 ، مما يعني ان درجة الموافقة مرتفعة جدا على هذه الفقرة، ما يفسر ان أغلبية افراد عينة الدراسة يوافقون على أن تقوم المؤسسة بتكوين الكفاءات بهدف تطوير مهارتهم الوظيفية.

ولقد جاءت الفقرة رقم 02 و04 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 1.038 و0.989 مما يعني ان درجة الموافقة مرتفعة جدا على هذه الفقرة ، ما يؤكد ان المؤسسة تبذل جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية وأيضا أن تقوم المؤسسة بتكوين الكفاءات بغرض زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

واحتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 1.025 مما يعني ان درجة الموافقة مرتفعة من افراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، ما يؤكد أنه يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة.

في حين تحتل الفقرة 05 في المرتبة الرابعة والاحيرة في ترتيب فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.206 وهذا يدل على أن اتجاه أفراد العينة موافقة، أي أن تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم .
" عموما نستنتج ان افراد العينة محايدين على تطوير الكفاءات في بريد الجزائر بالوادي".

4- تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق بالتحفيز:

من خلال البيانات السابقة نجد ان بعد تحفيز الكفاءات كل اجاباتهم كانت تنحى نحو موافقة و محايد، حيث كان متوسط الحسابي يتراوح بين 3.91 و 3.31 و قيمة الانحرافات المعيارية محصورة 1.343 و 1.190 ، ولقد احتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي مرتفع 3.91 وقد زاد عن درجة الحياد 3 ، مما يعني ان درجة الموافقة مرتفعة جدا على هذه الفقرة، ما يفسر ان أغلبية افراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تقدم حوافز مادية ومعنوية للأفراد على ادائهم.

ولقد جاءت الفقرة رقم 02 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 1.196 مما يعني ان درجة الموافقة مرتفعة جدا على هذه الفقرة ، ما يؤكد ان المؤسسة تمتلك نظام للحوافز والمكافئات للكفاءات.
واحتلت الفقرة رقم 03 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.315 مما يعني ان درجة الموافقة مرتفعة من افراد عينة الدراسة على هذه الفقرة ، ما يؤكد أن المؤسسة تسمح بمشاركة العاملين الاكفاء في اتخاذ القرارات.

في حين تحتل الفقرة 04 في المرتبة الرابعة والاحيرة في ترتيب فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 1.190 وهذا يدل على أن اتجاه أفراد العينة موافقة، أي أن المؤسسة تقوم بتوفير بيئة مشجعة على العمل لدعم الكفاءات.

" عموما نستنتج ان افراد العينة موافقون على تحفيز الكفاءات في بريد الجزائر بالوادي".

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

ثانيا : تحليل اتجاه أفراد العينة لعبارات الدراسة حول جودة الخدمة (المتغير التابع)

لقد تضمن المحور الثاني في الاستمارة 08 فقرات ، من خلاله أردنا معرفة ما إذا كان بريد الجزائر يهتم بجودة الخدمة ، وجاءت اجابات أفراد العينة على الفقرات هذا المحور وفقا لمايلي :

جدول رقم (12) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1	تحرص المؤسسة على العاملين للالتزام بالجودة في تقديم الخدمات.	1.245	3.67	1	موافق
2	يتوفر لدى المؤسسة معدات وأجهزة تقنية متطورة.	1.245	3.67	1	موافق
3	هيكل تقديم الخدمة بالمؤسسة يتناسب مع امكانية التوسع مستقبلا.	1.162	3.46	4	موافق
4	توجد تعليمات وارشادات واضحة تضمن تقديم خدمة بمواعيدها المتوقعة.	1.204	3.67	1	موافق
5	يشعر العميل بالرضا عن سرعة عملية تقديم الخدمة.	1.323	3.46	4	موافق
6	تستخدم الجودة في الخدمات لتقليل العديد من التكاليف.	1.256	3.47	3	موافق
8	يتوفر لدى عمال المؤسسة المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء واستفساراتهم.	1.225	3.22	5	محايد
9	تعمل المؤسسة على تقديم خدمة للعملاء بثقة وفي جو آمن.	1.210	3.62	2	موافق
	آراء واتجاهات أفراد العينة نحو محور جودة الخدمات	1.201	3.52		مستوى مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بجودة الخدمة أن الاتجاه العام له كان نحو الاتجاه الموافق، بمتوسط حسابي قدر ب3.52 وانحراف معياري 1.201، حيث احتلت العبارة رقم 01 و02 و04 المرتبة الأولى تليها العبارة رقم 09 ثم العبارة رقم 06 ثم تليها العبارة رقم 04 وفي الاخير العبارة رقم 08 وكانت اجابات الافراد ضمن

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

الاتجاه الموافق مما يفسر هذا الاتجاه الموافق على أن بريد الجزائر توفر كافة الخدمات لموظفيها بجودة عالية من أجل تسهيل ممارسة أعمالهم وكذا من أجل ضمان استمراريتهم في التعامل مع المؤسسة.

الفرع الثالث: 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 الاحصائية المناسبة.

أولاً: نتائج التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، 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 التي تم التوصل لها:

جدول رقم (13): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			نوع الاختبار
	Sig	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	البيانات
طبيعي	0.390	81	0.984	0.200	81	0.066	محور إدارة الكفاءات
طبيعي	0.537	81	0.986	0.200	81	0.073	محور جودة الخدمات
طبيعي	0.060	81	0.971	0.200	81	0.085	جميع متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الاول والثاني أكبر من 0.05 وبالتالي فإن البيانات العينة المدروسة تتبع توزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبانة تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستجوب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

1- اختبار الفرضية الأولى: لتوظيف الكفاءات دور مهم في تحسين جودة الخدمة.

- H_0 = الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوظيف الكفاءات في تحسين جودة الخدمة عند مستوى معنوية 5%.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

▪ $H1$ =الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوظيف الكفاءات في تحسين جودة الخدمة عند مستوى معنوية 5%.

لقد استخدم أسلوب الانحدار البسيط لإختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل الى النتائج الموضوعية في الجدول أدناه.

جدول رقم (14): ملخص مخرجات اختبار الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الفرعية الأولى

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
B0: مقدار الثابت (Constant)	0.543	3.992	<0.001	0.925	0.962	<0.001	967.385
B1: المتغير المستقل	1.177	31.103	<0.001				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0.925 والتي تشير الى تفسير المتغير المستقل المتمثل التوظيف للمتغير التابع (جودة الخدمة) بنسبة 92.5% وأن باقي النسبة المقدرة 7.5% من التأثير في المتغير التابع ترجع الى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 967.38 عند مستوى معنوية 0.001 الى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0.962 الى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة β_1 1.117 مما يشير الى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى معنوية 0.001 وهو أقل من 0.05 ما يشير الى معنوية معلمة β_1 ، أما بالنسبة الى معلمة β_0 فقد بلغت 0.543 بمستوى معنوية 0.001 وهي أقل من 0.05 ما يشير الى معنويتها احصائية.

وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير الى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع، ومما سبق من التحليل يمكننا رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

يوجد أثر دلالة إحصائية لبعء التوظيف في تحسين جودة الخدمة عند مستوى معنوية 5%.

2- اختبار الفرضية الثانية: لتقييم الكفاءات دور مهم في تحسين جودة الخدمة.

▪ H_0 =الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الكفاءات في تحسين جودة الخدمة عند مستوى معنوية 5%.

▪ H_1 =الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الكفاءات في تحسين جودة الخدمة عند مستوى معنوية 5%.

لقد استخدم أسلوب الانحدار البسيط لإختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل الى النتائج الموضوعية في الجدول أدناه.

جدول رقم (15): ملخص مخرجات اختبار الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
B0: مقدار الثابت (Constant)	.1103	0.553	0.582	.7960	.8920	<0.001	308.330
B1: المتغير المستقل	1.034	17.559	<0.001				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0.796 والتي تشير الى تفسير المتغير المستقل المتمثل التقييم للمتغير التابع (جودة الخدمة) بنسبة 79.6% وأن باقي النسبة المقدرة 20.4% من التأثير في المتغير التابع ترجع الى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 308.330 عند مستوى معنوية 0.001 الى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0.892 الى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

في حين بلغت قيمة β_1 1.034 مما يشير الى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى معنوية 0.001 وهو أقل من 0.05 ما يشير الى معنوية معلمة β_1 ، أما بالنسبة الى معلمة β_0 فقد بلغت 0.113 بمستوى معنوية 0.852 وهي أقل من 0.05 ما يشير الى معنويتها احصائية.

وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير الى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع، ومما سبق من التحليل يمكننا رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

يوجد أثر دلالة إحصائية لبعده التقييم في تحسين جودة الخدمة عند مستوى معنوية 5%.

3- اختبار الفرضية الثالثة: لتطوير الكفاءات دور مهم في تحسين جودة الخدمة.

▪ H_0 =الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطوير الكفاءات في تحسين جودة الخدمة عند مستوى معنوية 5%.

▪ H_1 =الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطوير الكفاءات في تحسين جودة الخدمة عند مستوى معنوية 5%.

لقد استخدم أسلوب الانحدار البسيط لإختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل الى النتائج الموضوعية في الجدول أدناه.

جدول رقم (16): ملخص مخرجات اختبار الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الفرعية الثالثة

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
B0 : مقدار الثابت (Constant)	0.769	5.420	<0.001	0.9260	0.9620	<0.001	982.53 3
B1 : المتغير المستقل	1.155	31.345	<0.001				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0.9260 والتي تشير الى تفسير المتغير المستقل المتمثل التطوير للمتغير التابع (جودة الخدمة) بنسبة 92.6% وأن باقي النسبة المقدرة 7.4% من التأثير في المتغير التابع ترجع الى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 982.533 عند مستوى معنوية 0.001 الى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0.9620 الى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة β_1 1.155 مما يشير الى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى معنوية 0.001 وهو أقل من 0.05 ما يشير الى معنوية معلمة β_1 ، أما بالنسبة الى معلمة β_0 فقد بلغت 0.769 بمستوى معنوية 0.001 وهي أقل من 0.05 ما يشير الى معنويتها احصائية.

وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير الى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع، ومما سبق من التحليل يمكننا رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :
يوجد أثر دلالة إحصائية لبعده التطوير في تحسين جودة الخدمة عند مستوى معنوية 5%.

4- اختبار الفرضية الرابعة: لتحفيز الكفاءات دور مهم في تحسين جودة الخدمة.

▪ H_0 =الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحفيز الكفاءات في تحسين جودة الخدمة عند مستوى معنوية 5%.

▪ H_1 =الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتحفيز الكفاءات في تحسين جودة الخدمة عند مستوى معنوية 5%.

لقد استخدم أسلوب الانحدار البسيط لإختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل الى النتائج الموضوعية في الجدول أدناه.

جدول رقم (17): ملخص مخرجات اختبار الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية الفرعية الرابعة

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R^2	r	Sig	F
B0 : مقدار الثابت	0.026	0.470	0.640	0.983	0.992	<0.001	4704.583

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

(Constant)						
B1: المتغير المستقل	0.995	68.590	<0.001			

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0.983 والتي تشير الى تفسير المتغير المستقل المتمثل التحفيز للمتغير التابع (جودة الخدمة) بنسبة 98.3% وأن باقي النسبة المقدرة 1.7% من التأثير في المتغير التابع ترجع الى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 4704.583 عند مستوى معنوية 0.001 الى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0.992 الى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة β_1 0.925 مما يشير الى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى معنوية 0.001 وهو أقل من 0.05 ما يشير الى معنوية معلمة β_1 ، أما بالنسبة الى معلمة β_0 فقد بلغت 0.026 بمستوى معنوية 0.640 وهي أقل من 0.05 ما يشير الى معنويتها احصائية.

وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير الى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع، ومما سبق من التحليل يمكننا رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :
يوجد أثر دلالة إحصائية لبعده التحفيز في تحسين جودة الخدمة عند مستوى معنوية 5%.

5- اختبار الفرضية العامة: لإدارة الكفاءات دور مهم في تحسين جودة الخدمة.

- H_0 =الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة عند مستوى معنوية 5%.
- H_1 =الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة عند مستوى معنوية 5%.

لقد استخدم أسلوب الانحدار البسيط لإختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل الى النتائج الموضوعية في الجدول أدناه.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لدور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة

جدول رقم (18) : ملخص مخرجات اختبار الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية العامة

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	r	Sig	F
B0: مقدار الثابت (Constant)	0.464	3.999	<0.001	0.942	0.971	<0.001	1282.346
B1: المتغير المستقل	1.137	35.810	<0.001				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0.942 والتي تشير الى تفسير المتغير المستقل المتمثل لإدارة الكفاءات للمتغير التابع (جودة الخدمة) بنسبة 94.2% وأن باقي النسبة المقدرة 5.8% من التأثير في المتغير التابع ترجع الى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 1282.346 عند مستوى معنوية 0.001 الى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0.971 الى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة β_1 1.137 مما يشير الى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى معنوية 0.001 وهو أقل من 0.05 ما يشير الى معنوية معلمة β_1 ، أما بالنسبة الى معلمة β_0 فقد بلغت 0.464 بمستوى معنوية 0.001 وهي أقل من 0.05 ما يشير الى معنويتها احصائية.

وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير الى أهمية هذا المتغير في تفسير التباينات في المتغير التابع، ومما سبق من التحليل يمكننا رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

يوجد أثر دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات ودورها في تحسين جودة الخدمة عند مستوى معنوية 5%.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل والذي حاولنا فيه التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة في مؤسسة بريد الجزائري بالوادي، ولقد قمنا بذلك من خلال تصميم استبيان مكون من محورين لمتغيرات الدراسة حيث كان عدد الاستمارات التي تم استغلالها في هذه الدراسة 90 استمارة ، كما كان تحليلنا لنتائج الاستبيان وفق برنامج SPSS، كما تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص العينة المدروسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة إتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

ومن خلال هذه الدراسة لاحظنا ان الاهتمام بالكفاءات البشرية وتنوعها يعطي جودة في الخدمات التي يقدمها العاملين للعملاء الشيء الذي يدل على مدى تأثير ادارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة من خلال (التوظيف ، التقييم، التطوير والتحفيز).

الأختام

الخاتمة

لقد تبين من خلال دراسة موضوع دور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة إن الكفاءات أصبحت ضرورية في عالم اليوم، إذ هي المصدر الاساسي لنجاح المؤسسة، ومن يملكها يملك السيطرة والقوة، كما أن إدارة الكفاءات البشرية للمؤسسات تعد وظيفة مهمة وأساسية وضرورية كون أن تحقيق النجاح والريادة يجب أن يكون بإدارة لإدارة كفاءاتها بطريقة فعالة وذات جودة عالية لتحسين من خدماتها وتحقيق النجاح للمؤسسة.

وقد حاولنا من خلال الدراسة أن نجيب على الاشكالية الرئيسية المطروحة في المقدمة ولقد خلصنا الى النتائج التالية:

ومن بين أهم هذه النتائج ما يلي :

توصلنا من خلال دراستنا في شقها النظري والتطبيقي الى جملة من النتائج منها :

1- الجانب النظري :

بناء على ما جاء في الجانب النظري لهذه الدراسة يمكننا الوصول الى جملة من الاستنتاجات اهمها :

- ان للكفاءة تأثير في المعارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة .
- ادارة الكفاءات هي المفتاح الرئيس لنجاح المنظمات في العصر الحالي بصفته شكل من اشكال الاستثمار ينظر للأفراد على أنهم المصدر الرئيسي للتطوير .
- ان ادارة الكفاءات مساهمة في إبراز سلوك إداري جديد يساهم في تحقيق نموذج تنظيم يقوم بإدارة مجموعة من المعايير والقيم والأفكار، ويقوم على الجودة في خدمة الزبائن، إذ يعتبر كقاعدة أساسية لأسلوب إدارة الكفاءات فهو الذي يربط بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات من الناحية العلمية.

2- الجانب التطبيقي

لقد مكنت الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مديرية وحدة بريد الجزائر بالوادي من التوصل الى بعض النتائج نذكر منها :

- تمتلك مؤسسة بريد الجزائر بالوادي طاقم بشري متنوع وذو كفاءة علمية، فهي تعمل على اساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل .
- تحرص المؤسسة على التكوين المستمر للكفاءات العاملة وتوفير بيئة محفزة على التعلم.
- الحرص الكبير للمؤسسة على ألتزام العاملين بالجودة في تقديم الخدمات للعملاء بثقة وفي جو آمن وبشكل يتناسب مع امكانية التوسع مستقبلا .
- تقوم المؤسسة بعملية التقييم الدوري والمستمر للموظفيه .
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد توظيف الكفاءات وجودة الخدمة عند مستوى معنوي 5%.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تقييم الكفاءات وجودة الخدمة عند مستوى معنوي 5%.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تطوير الكفاءات وجودة الخدمة عند مستوى معنوي 5%.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تحفيز الكفاءات وجودة الخدمة عند مستوى معنوي 5%.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمة عند مستوى معنوي 5%.

التوصيات والاقتراحات:

من خلال موضوع الدراسة وانطلاقا من النتائج المتوصل إليها، ونزولنا الى ميدان والاقتراب أكثر من الواقع يمكن تقديم بعض التوصيات المتمثلة في:

- العمل على دعم جهود التدريب وتطوير الافراد داخل المؤسسة فيما يتعلق بإكسابهم مهارات جديدة أو تعزيزها.
- وضع مختصين في مجال التوظيف والاستقطاب الكفاءات واكتشافها والاستثمار فيها.
- ضرورة المحافظة على المواهب والكفاءات من خلال تطوير المستمر والتحفيز الدائم.
- تحسيس الموظفين بأهمية تطبيق الجودة والحفاظ على العملاء وولائهم للمؤسسة وخدماتها.
- التركيز على تحفيز بنوعيه الايجابي والسلبي بالمكافأة والعقاب وتصحيح الأداءات لتحسين جودة الخدمة.
- العمل على تأهيل وتطوير الكفاءات للتلائم مع التكنولوجيا والتطورات الحاصلة في العالم.

وفي الختام، من خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا مدى اتساعه وتشعبه، وواجهتنا اشكاليات أخرى يمكن أن نعتبرها آفاق لدراسات وبحوث المستقبلية:

- دور إدارة الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة.
- إدارة الكفاءات كعامل أساسي في إنجاح التغيير في المؤسسة.
- جودة الخدمة وتأثيرها على رضا عملاء المؤسسة.
- دور التقييم الكفاءات في تحسين الموارد البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

❖ الكتب:

- د. فايزة بوراس، إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات المنظمة العربية للتنمية والادارية، القاهرة، مصر، 2019.
- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار البازوري للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2012.
- د.عمار شرعان، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، العدد الثاني، أكتوبر 2008.
- ثابت الحبيب وبن عبو الجيلاني، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009.
- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، عمان ، الاردن، 2014.
- مامون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2002.
- علي السلمي، ادارة الشاملة و متطلبات الأيزو 9000، دا غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة النشر .
- محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005.
- خالد مقابلة، التسويق الفندققي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، أربد، الاردن، 2011.
- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
- عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، دار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2002.
- ريتشاردل ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر مكتبة حرير، الطبعة الاولى، 1999.
- أسعد بن عويض الحارثي، عبد الوهاب بن نفيح السلمي، رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة من الخطوط الجوية العربية السعودية على الرحلات الداخلية، إدارة العامة للطبع والنشر بمعهد الإدارة العامة، 1428هـ.

- سعد محمود المصري، إدارة تسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم واستراتيجيات، دار الجامعة، إسكندرية، 2002.
- مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
- د. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- محمد السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر، عمان، 2007.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO1400-ISO9000، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، بغداد، 2002.
- خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.

❖ الاطروحات والرسائل الجامعية:

- أبو قاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2002/2003.
- جدي سليم، غلاب ظريفة، أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2020-2021.
- سملاي محضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2005.
- بوهنة علي، دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017.
- كلثوم بوبكر، جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية في الارتقاء واثرها على رضا الزبون، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2012-2013.

- بن شلوية كاملية، شرقي أمال، الجودة كمدخل لتحسين الاداء الانتاجي في المؤسسات العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2012-2013.
- بلال بن زكري، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة مكملّة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تسويق الخدمات، علوم تجارية، جامعة أم البواقي، 2013-2014.
- بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير علوم التسيير، غير منشورة، جامعة مسيلة، 2006-2007.
- رقاد صليحة، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2007-2008.
- بشرّة بصحراوي، أثر جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.
- سعيدة سميرة أبو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في إدارة الاتصالات اللببية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.
- طبائبية رمزي، دور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات البنكية، مذكرة لاستكمال شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2019-2020.

❖ المجالات:

- كشاط أنيس، برباش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية الى الكفاءة الجامعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 1 / سطيف 2، مجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017.
- حمادي نبيل، رقي نذيرة، اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية التبيوتيكال-، مجلة الاقتصاد والتنمية صغير التنمية المحلية المستدامة، العدد 08 جامعة يحيى فارس - المدية، الجزائر 2017.
- سعد العنزي ومؤيد المساعدي، فلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، عدد 45، المجلة 2007، 13.

- رباب زراع، أحمد توفيق بورحلي، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي "دراسة آراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة"، مجلة البشائر الاقتصادية ، مجلد05، العدد02، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، أوت2019.

❖ الملنقيات والمؤتمرات:

- يوسف بن شني، امين مخفي، اشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، جامعة خيضر بسكرة، 22-21 فيفري2012.
- موساوي زهية وآخرون، التسيير بالكفاءات: نموذج نوعي لتنظيم العمل و تسيير الموارد البشرية في منظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الاردن، 2005.
- أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني ، الملتقى الدولي السابع حول " الصناعة التأمينية الواقع العلمي والأفاق - تجارب دول " ، جامعة حسيبة بن بوعلي، 12-13 ديسمبر 2012.
- عبد الفتاح بوخمخم، كريمة شابونية، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، نوفمبر2005.
- بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة الى منطلق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة الكفاءات البشرية، كلية الحقوق وعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- مفتاح صالح، معارفي فريد، جودة الخدمة المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة- مع الاشارة الى قطاع المصرفي الجزائري، المؤتمر العلمي الدولي حول التميز في منظمات الاعمال، جامعة 20 أوت 5 سكيكدة، جزائر، 08 ماي 2007.

❖ الموقع الالكتروني:

- <https://www.poste.dz,06-04-2024,09:17>.

ثانيا: باللغة الأجنبية :

- Philippe Lorino , méthode et pratiques des performances , édition d'organisation ,3ème édition, paris, 2003.
- Fanny Barbier , André Brunetière , Manifeste pour le lien social, édition liaison, paris, 1997.
- Manuel, Gestion des compétence an SEIN de l'Admistartion fédérale et développement, SPF, strategie et Appmi, 2018 .
- BOUSSAFEL, T. ,Système d'évaluation des ressources humaines: le cas de Sonelgaz, les cadres de l'industrit (position roles trajectoires représentations) ,N°2.Ed.C.R.N.S.C Oran, 2001 .
- Le botref, G. , Ingénieur et évaluation des compétences, op. Cit.
- Philib kotlr et bernard dubois ,marketing mangamant, 12edititon, peron èducation, paris, 2006.
- Gerard Taker, Michel lingbais, Marketing des services, edition de nord ,1992.

المحقق



الملحق رقم (01) : الاستبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمّة لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

المستوى: ثانية ماستر

إستمارة إستبيان

في إطار إنجاز مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات تحت عنوان: " دور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة " نتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة ونرجو منكم مساعدتنا بالإجابة عن أسئلتها بكل دقة وموضوعية وشفافية علما أن المعلومات التي تقدموها ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.

وأخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة لإجابتك.

الموسم الجامعي: 2024 / 2023

البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- المستوى العلمي:

الدراسات عليا

الليسانس

تقني سامي

3- السن:

أكثر من 45 سنة

من 31 الى 45 سنة

أقل من 30 سنة

4- الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 06 سنوات الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: إدارة الكفاءات

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: توظيف الكفاءات						
01	القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الكفاءة.					
02	تهتم المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية.					
03	تعتمد المؤسسة على اساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل.					
04	تعتمد المؤسسة على التوظيف من مصادر الداخلية (النقل والترقية) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية.					
05	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية بشكل كبير (المؤسسات تعليمية، مكاتب العمل.....) لاستقطاب أفضل للكفاءات.					
البعد الثاني: تقييم الكفاءات						
01	تسعى المؤسسة من خلال عملية التقييم الى معرفة نقاط القوة والضعف للكفاءات البشرية.					
02	تتم عملية تقييم الكفاءات لمعرفة الاحتياجات الوظيفية للمؤسسة.					
03	تتم الاستفادة من نتائج التقييم في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.					
04	تقوم المؤسسة بعملية التقييم الدوري والمستمر للموظفيه.					
05	تعتمد المؤسسة على اساليب حديثة علمية للتقييم.					
البعد الثالث: تطوير الكفاءات						
01	يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة.					
02	تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية.					

					تقوم المؤسسة بتكوين الكفاءات بهدف تطوير مهارتهم الوظيفية.	03
					تقوم المؤسسة بتكوين الكفاءات بغرض زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم.	04
					تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم.	05
البعد الرابع: تحفيز الكفاءات						
					تقدم المؤسسة حوافز مادية و معنوية للأفراد على ادائهم.	01
					تمتلك المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت للكفاءات.	02
					تسمح المؤسسة بمشاركة العاملين الاكفاء في اتخاذ القرارات.	03
					تقوم المؤسسة بتوفير بيئة مشجعة على العمل لدعم الكفاءات.	04

المحور الثاني: جودة الخدمات

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تحرص المؤسسة على العاملين للالتزام بالجودة في تقديم الخدمات.					
02	يتوفر لدى المؤسسة معدات وأجهزة تقنية متطورة.					
03	هيكل تقديم الخدمة بالمؤسسة يتناسب مع امكانية التوسع مستقبلا.					
04	توجد تعليمات وارشادات واضحة تضمن تقديم خدمة بمواعيدها المتوقعة.					
05	يشعر العميل بالرضا عن سرعة عملية تقديم الخدمة.					
06	تستخدم الجودة في الخدمات لتقليل العديد من التكاليف.					
07	يتوفر لدى عمال المؤسسة المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء واستفساراتهم.					
08	تعمل المؤسسة على تقديم خدمة للعملاء بثقة وفي جو آمن.					

الملحق رقم (02) لجنة المحكمين

المحكم	الكلية
د. موسى جديدي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حمّة لخضر الوادي
د. بلطرش مريم	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملحق رقم (03) مخرجات ادارة الكفاءات في تحسن جودة الخدمة

Notes		
Output Created		20-MAY-2024 09:07:19
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\ادارة الكفاءات في تحسن جودة الخدمة\ادارة الجودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	81	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	81	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.960	5

Reliability

Notes		
Output Created		20-MAY-2024 09:07:27
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\ الكفاءات في تحسين جودة الخدم\ادارة الجودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	81	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	81	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.986	5

Reliability

Notes		
Output Created		20-MAY-2024 09:07:34
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\ادارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة\ادارة الجودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL

		/MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	81	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	81	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.975	5

Reliability

Notes		
Output Created		20-MAY-2024 09:07:44
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الخدمات في تحسين جودة الخدمة\ادارة الجودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=D1 D2 D3 D4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	81	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	81	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.963	4

Reliability

Notes		
Output Created		20-MAY-2024 09:07:53
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\ الكفاءات في تحسين جودة الخدم\ادارة الجودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	81	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	81	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.992	8

Reliability

Notes		
Output Created		20-MAY-2024 09:08:01
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\ الكفاءات في تحسين جودة الخدمات الادارة الجودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4 B5 C1 C2 C3 C4 C5 D1 D2 D3 D4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	81	100.0
	Exclude d ^a	0	.0
	Total	81	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.991	19

Reliability

Notes		
Output Created		20-MAY-2024 09:08:12
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\ادارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة\ادارة الجودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 B1 B2 B3 B4 B5 C1 C2 C3 C4 C5 D1 D2 D3 D4 E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	81	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	81	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.995	27

Correlations

Notes		
Output Created		20-MAY-2024 09:11:07
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\ الكفاءات في تحسين جودة الخدم\ادارة الجودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=A B C D ABCD E Total /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.

Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Correlations		A	B	C	D	ABCD	E
A	Pearson Correlation	1	.941**	.983**	.955**	.990**	.962**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	81	81	81	81	81	81
B	Pearson Correlation	.941**	1	.938**	.898**	.965**	.892**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	81	81	81	81	81	81
C	Pearson Correlation	.983**	.938**	1	.965**	.991**	.962**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	81	81	81	81	81	81
D	Pearson Correlation	.955**	.898**	.965**	1	.973**	.992**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	81	81	81	81	81	81
ABC D	Pearson Correlation	.990**	.965**	.991**	.973**	1	.971**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	81	81	81	81	81	81
E	Pearson Correlation	.962**	.892**	.962**	.992**	.971**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	81	81	81	81	81	81
Tota I	Pearson Correlation	.987**	.947**	.988**	.986**	.997**	.987**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	81	81	81	81	81	81

Correlations		
		Total
A	Pearson Correlation	.987**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	81
B	Pearson Correlation	.947**

	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	81
C	Pearson Correlation	.988**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	81
D	Pearson Correlation	.986**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	81
ABC D	Pearson Correlation	.997**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	81
E	Pearson Correlation	.987**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	81
Tota I	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	81

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

Frequencies

Notes		
Output Created		20-MAY-2024 09:12:18
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\ الكفاءات في تحسين جودة الخدم\ادارة الجودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES الجنس VARIABLES= /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.06
	Elapsed Time	00:00:00.06

Statistics		
الجنس		
N	Valid	81
	Missing	0

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	56	69.1	69.1	69.1
	انثى	25	30.9	30.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Frequencies

Notes		
Output Created		20-MAY-2024 09:12:38
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\ دور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدم\ادارة الجودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES المستوى VARIABLES= السن الخبرة /BARChart FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.13
	Elapsed Time	00:00:00.18

Statistics				
		المستوى	السن	الخبرة
N	Valid	81	81	81
	Missing	0	0	0

Frequency Table

المستوى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني سامي	8	9.9	9.9	9.9
	الليسانس	29	35.8	35.8	45.7
	دراسات عليا	44	54.3	54.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 31 الى 40 سنة	45	55.6	55.6	55.6
	اكثر من 40	36	44.4	44.4	100.0

	سنة				
	Total	81	100.0	100.0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	4	4.9	4.9	4.9
	من 6 إلى 10 سنوات	16	19.8	19.8	24.7
	أكثر من 10 سنوات	61	75.3	75.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

Descriptives

Notes		
Output Created		20-MAY-2024 09:23:03
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\ دور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة\ادارة الجودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A B1 B2 B3 B4 B5 B C1 C2 C3 C4 C5 C D1 D2 D3 D4 D ABCD E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E /STATISTICS=MEAN STDDEV.

Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الكفاءة.	81	3.65	1.195
تهتم المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية.	81	3.77	1.186
تعتمد المؤسسة على اساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل.	81	3.05	1.023
تعتمد المؤسسة على التوظيف من مصادر الداخلية) النقل والترقية (لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية.	81	3.36	.795
تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية بشكل كبير (المؤسسات التعليمية، مكاتب العمل (.....) لاستقطاب أفضل للكفاءات.	81	3.47	1.038
A	81	3.4593	.98206
تسعى المؤسسة من خلال عملية التقييم الى معرفة نقاط القوة والضعف للكفاءات البشرية.	81	3.32	1.023
تتم عملية تقييم الكفاءات لمعرفة الاحتياجات الوظيفية للمؤسسة.	81	3.32	1.070
تتم الاستفادة من نتائج التقييم في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.	81	3.37	.928
تقوم المؤسسة بعملية التقييم الدوري والمستمر للموظفيه.	81	3.27	1.151
تعتمد المؤسسة على اساليب حديثة علمية للتقييم.	81	3.23	1.143
B	81	3.3037	1.03736
يوجد تكوين مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة.	81	3.67	1.025
تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تطوير الكفاءات البشرية.	81	3.81	.989
تقوم المؤسسة بتكوين الكفاءات بهدف تطوير مهارتهم الوظيفية.	81	3.96	.980
تقوم المؤسسة بتكوين الكفاءات بغرض زيادة معارفهم المتعلقة	81	3.81	1.038

بوظائفهم.			
تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة على التعلم.	81	3.35	1.206
C	81	3.7210	1.00134
تقدم المؤسسة حوافز مادية و معنوية للأفراد على ادائهم.	81	3.91	1.343
تمتلك المؤسسة نظام للحوافز والمكافآت للكفاءات.	81	3.72	1.196
تسمح المؤسسة بمشاركة العاملين الاكفاء في اتخاذ القرارات.	81	3.35	1.315
تقوم المؤسسة بتوفير بيئة مشجعة على العمل لدعم الكفاءات.	81	3.31	1.190
D	81	3.5710	1.19781
ABCD	81	3.5107	1.02586
تحرص المؤسسة على العاملين للالتزام بالجودة في تقديم الخدمات.	81	3.67	1.245
يتوفر لدى المؤسسة معدات وأجهزة تقنية متطورة.	81	3.67	1.245
هيكल تقديم الخدمة بالمؤسسة يتناسب مع امكانية التوسع مستقبلا.	81	3.46	1.162
توجد تعليمات وارشادات واضحة تضمن تقديم خدمة بمواعيدها المتوقعة.	81	3.67	1.204
يشعر العميل بالرضا عن سرعة عملية تقديم الخدمة.	81	3.46	1.323
تستخدم الجودة في الخدمات لتقليل العديد من التكاليف.	81	3.47	1.256
يتوفر لدى عمال المؤسسة المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء واستفساراتهم.	81	3.22	1.225
تعمل المؤسسة على تقديم خدمة للعملاء بنقطة وفي جو آمن.	81	3.62	1.210
E	81	3.5278	1.20189
Valid N (listwise)	81		

Explore

Notes	
Output Created	20-MAY-2024 09:32:17

Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الكفاءات في تحسين جودة الخدم\ادارة الجودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax		EXAMINE VARIABLES=ABCDe Ee Totalx /PLOT NPLOT /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.31
	Elapsed Time	00:00:00.36

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ABC De	81	100.0%	0	0.0%	81	100.0%
Ee	81	100.0%	0	0.0%	81	100.0%
Total x	81	100.0%	0	0.0%	81	100.0%

Tests of Normality	
Kolmogorov-Smirnov ^a	Shapiro-Wilk

	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ABC De	.066	81	.200*	.984	81	.390
Ee	.073	81	.200*	.986	81	.537
Total x	.085	81	.200*	.971	81	.060

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

a. Lilliefors Significance Correction

Regression

Notes		
Output Created		20-MAY-2024 09:36:07
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الكفاءات في تحسين جودة الخدمة\ادارة الجودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) TOLERANCE(.0001) /NOORIGIN /DEPENDENT E /METHOD=ENTER A.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

	Memory Required	4160 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	A ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: E			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.962 ^a	.925	.924	.33232
a. Predictors: (Constant), A				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	106.838	1	106.838	967.385	<.001 ^b
	Residual	8.725	79	.110		
	Total	115.562	80			
a. Dependent Variable: E						
b. Predictors: (Constant), A						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.543	.136		-3.992	<.001
	A	1.177	.038	.962	31.103	<.001
a. Dependent Variable: E						

Regression

Notes		
Output Created		20-MAY-2024 09:36:15
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\ الكفاءات في تحسين جودة الخدمة\ادارة الجودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) TOLERANCE(.0001) /NOORIGIN /DEPENDENT E /METHOD=ENTER B.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00
	Memory Required	4160 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	B ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: E			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.892 ^a	.796	.793	.54622
a. Predictors: (Constant), B				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	91.992	1	91.992	308.330	<.001 ^b
	Residual	23.570	79	.298		
	Total	115.562	80			
a. Dependent Variable: E						
b. Predictors: (Constant), B						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.113	.204		.553	.582
	B	1.034	.059	.892	17.559	<.001
a. Dependent Variable: E						

Regression

Notes		
Output Created		20-MAY-2024 09:36:21
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الكفاءات في تحسين جودة الخدمة\ادارة الجودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) TOLERANCE(.0001) /NOORIGIN /DEPENDENT E /METHOD=ENTER C.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00
	Memory Required	4160 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	C ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: E			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.962 ^a	.926	.925	.32995
a. Predictors: (Constant), C				

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	106.962	1	106.962	982.533	<.001 ^b
	Residual	8.600	79	.109		
	Total	115.562	80			
a. Dependent Variable: E						
b. Predictors: (Constant), C						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.769	.142		-5.420	<.001
	C	1.155	.037	.962	31.345	<.001
a. Dependent Variable: E						

Regression

Notes		
Output Created		20-MAY-2024 09:36:28
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الكفاءات في تحسين جودة الخدمة\ادارة الجودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF

		OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) TOLERANCE(.0001) /NOORIGIN /DEPENDENT E /METHOD=ENTER D.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01
	Memory Required	4160 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	D ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: E			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.992 ^a	.983	.983	.15543
a. Predictors: (Constant), D				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	113.654	1	113.654	4704.583	<.001 ^b
	Residual	1.908	79	.024		
	Total	115.562	80			
a. Dependent Variable: E						
b. Predictors: (Constant), D						

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized	t	Sig.
		d		

				Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.026	.055		-.470	.640
	D	.995	.015	.992	68.590	<.001

a. Dependent Variable: E

Regression

Notes		
Output Created		20-MAY-2024 09:36:36
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\ دور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة\ادارة الجودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) TOLERANCE(.0001) /NOORIGIN /DEPENDENT E /METHOD=ENTER ABCD.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00
	Memory Required	4160 bytes

	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes
--	---	---------

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ABCD ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: E			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.971 ^a	.942	.941	.29136
a. Predictors: (Constant), ABCD				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	108.856	1	108.856	1282.346	<.001 ^b
	Residual	6.706	79	.085		
	Total	115.562	80			
a. Dependent Variable: E						
b. Predictors: (Constant), ABCD						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.464	.116		-3.999	<.001
	ABCD	1.137	.032	.971	35.810	<.001
a. Dependent Variable: E						

Frequencies

Notes		
Output Created		20-MAY-2024 09:50:15
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\ الكفاءات في تحسين جودة الخدمة\ادارة الجودة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES السن VARIABLES= /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.05
	Elapsed Time	00:00:00.06

Statistics		
السن		
N	Valid	81
	Missin g	0

السن					
		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Vali d	من 31 الى 40 سنة	45	55.6	55.6	55.6
	اكثر من 40 سنة	36	44.4	44.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	