

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت. القطب الجامعي القليعة



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

أثر إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات

بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

وكالة ولاية البيض

تحت إشراف الدكتورة:

محمد الحاج ليلي

إعداد الطالب:

ناصر عبد الحاكم

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذة محاضرة بالمدرسة الوطنية العليا للمناجنت	د. عدنان خولة
مشرفا	أستاذة محاضرة بالمدرسة الوطنية العليا للمناجنت	د. محمد الحاج ليلي
ممتحنا	أستاذة محاضرة بالمدرسة الوطنية العليا للمناجنت	د. لبوخ فاطمة

السنة الجامعية: 2024/2023



## شكر وإهداء

بسم الله والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى عائلتي وإلى أبي رحمه الله، وإلى كل الأستاذة الذين ساندوني طيلة مسيرتي الدراسية.

أتوجه بالشكل الجزيل إلى الدكتورة "محمد الحاج ليلي" التي تفضلت علي بالإشراف على هذا العمل وقامت بتوجيهي وتقديم النصائح، جزاها الله كل خير.

كما أتوجه بالشكر إلى من قام بتأطيري في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي خلال فترة التبرص وإلى كل إطارات وموظفي الصندوق الوطني لوكالة ولاية البيض.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في موضوع إدارة الكفاءات، التي أصبحت محط اهتمام جميع المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، وخاصة المؤسسات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري في تقديم خدمات عالية الجودة. وركزت الدراسة على معرفة الأثر والدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات.

وللإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بدراسة ميدانية على موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة ولاية البيض، واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي مع أداة الاستبانة، التي وزعت على عينة قدرها 40 موظف، وتم عرض وتحليل نتائج الدراسة بالأساليب الإحصائية وبرنامج SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في محاولة إبراز أثر إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات، إلى وجود علاقة طردية وأثر إيجابي بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمات، يبرز دور توجيه الاستثمار في الموارد البشرية وتطوير المهارات اللازمة لتقديم خدمات عالية الجودة

## الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية، الكفاءات، إدارة الكفاءات، الخدمات، جودة الخدمات.

## Summary:

This study aims to investigate the topic of competency management, which has become a focal point for all economic institutions in general, and especially for service institutions that rely heavily on human resources to provide high-quality services. The study focused on understanding the impact and role that competency management plays in improving service quality.

To address the posed problem, we conducted a field study on employees of the National Social Security Fund, El Bayadh branch, using the descriptive analytical method and a questionnaire tool, which was distributed to a sample of 40

employees. The study's results were presented and analyzed using SPSS statistical methods.

The study reached several conclusions, highlighting the impact of competency management on improving service quality. There is a positive and direct relationship between competency management and service quality, emphasizing the role of investing in human resources and developing the necessary skills to provide high-quality services.

**Keywords:**

**Human resources, competencies, competency management, services, service quality.**

**Résumé :**

Cette étude vise à explorer le sujet de la gestion des compétences, qui est devenue un centre d'intérêt pour toutes les institutions économiques en général, et en particulier pour les institutions de services qui dépendent fortement des ressources humaines pour fournir des services de haute qualité. L'étude s'est concentrée sur la compréhension de l'impact et du rôle que joue la gestion des compétences dans l'amélioration de la qualité des services.

Pour répondre à la problématique posée, nous avons mené une étude de terrain auprès des employés de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, agence de la wilaya d'EL Bayadh, en utilisant la méthode descriptive analytique et l'outil du

questionnaire, qui a été distribué à un échantillon de 40 employés. Les résultats de l'étude ont été présentés et analysés à l'aide des méthodes statistiques SPSS.

L'étude a abouti à plusieurs conclusions, mettant en évidence l'impact de la gestion des compétences sur l'amélioration de la qualité des services. Il existe une relation positive et directe entre la gestion des compétences et la qualité des services, soulignant le rôle de l'investissement dans les ressources humaines et le développement des compétences nécessaires pour fournir des services de haute qualité.

**Mots-clés :**

**Ressources humaines, compétences, gestion des compétences, services, qualité des services.**

## فهرس المحتويات

I.....	شكر و إهداء
II.....	ملخص:
VII.....	قائمة الأشكال:
VII.....	قائمة الجداول:
I.....	المقدمة
I.....	الفصل الأول: الدراسات السابقة و الإطار النظري للدراسة
3.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة
3.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية والعربية
6.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
10.....	المبحث الثاني: الإطار النظري
10.....	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات
10.....	1. ماهية الكفاءات
10.....	1.1 مفهوم الكفاءات و خصائصها
13.....	2.1 أبعاد الكفاءات
17.....	2. ماهية إدارة الكفاءات
17.....	1.2 مفهوم إدارة الكفاءات و أهميتها
22.....	2.2 متطلبات و آليات إدارة الكفاءات
28.....	المطلب الثاني: جودة الخدمات المقدمة
28.....	1. ماهية جودة الخدمة
28.....	1.1 مفهوم جودة الخدمة و أهميتها
29.....	2.1 أبعاد جودة الخدمة
33.....	2. جودة الخدمة المقدمة
34.....	1.2 قياس جودة الخدمة
37.....	2.2 إجراءات تحسين جودة الخدمة
41.....	الفصل الثاني: الإطار المنهجي و التعريف بالمؤسسة

43.....	المبحث الأول: لمحة عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض
43.....	المطلب الأول: تعريف ومهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض
48.....	المطلب الثاني: تنظيم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
53.....	المبحث الثاني: التصميم العملي للدراسة
53.....	المطلب الأول: المنهج العلمي المتبع في الدراسة
55.....	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة
63.....	الفصل الثالث: عرض و تحليل النتائج
65.....	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة
65.....	المطلب الأول: عرض و تحليل بيانات الشخصية
68.....	المطلب الثاني: عرض و تحليل بيانات متغيرات الدراسة
74.....	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
74.....	المطلب الأول: دراسة العلاقة بين إدارة الكفاءات و جودة الخدمات
78.....	المطلب الثاني: دراسة الاثر بين إدارة الكفاءات و جودة الخدمات
91.....	الخاتمة
93.....	قائمة المراجع
94.....	قائمة المراجع الأجنبية
96.....	قائمة المراجع العربية:
103.....	الملاحق

قائمة الأشكال:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات	18
02	نموذج الجودة الفنية والجودة الوظيفية	35
03	نموذج الفجوات (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة	37
04	الهيكل التنظيمي	49
05	نموذج الدراسة	54
06	توزيع العينة حسب متغير الجنس	65
07	توزيع العينة حسب متغير العمر	66
08	توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي	67
09	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية المهنية	68
10	مخطط الانتشار الفرضية الفرعية الثانية	82
11	مخطط الانتشار الفرضية الفرعية الثالثة	84
12	مخطط الانتشار الفرضية الرئيسية الثانية	88

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أبعاد الجودة من قبل بعض الباحثين	30
02	بيانات الفروع التابعة لوكالة ولاية البيض	45
03	عدد الاستبانات المسترجعة	57
04	توزيع أفراد العينة حسب بيانات العامة	57
04	درجة الاستجابة لفقرات الاستبانة	56
05	معامل ألفا كرونباخ	58
06	الاتساق الداخلي متغير إدارة الكفاءات	59
07	الاتساق الداخلي متغير جودة الخدمات	60
08	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	68

69	نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بإدارة الكفاءات	09
71	نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بجودة الخدمات	10
75	نتائج اختبار الفرضية الأولى	11
79	اختبار الفرضية الفرعية الأولى بواسطة الانحدار الخطي البسيط	12
80	اختبار الفرضية الفرعية الثانية بواسطة الانحدار الخطي البسيط	13
83	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بواسطة الانحدار الخطي البسيط	14
85	اختبار انحدار الخطي المتعدد	15
86	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بواسطة الانحدار الخطي البسيط	16

# المقدمة

عاش العالم تغيرات وتطورات جذرية على مستويات متعددة، سواء على الصعيدين السياسي والاقتصادي أو الاجتماعي والثقافي، نتيجة لتأثيرات العولمة في مختلف الميادين. كان لهذه التغيرات السريعة والفاعلة تأثير كبير على المؤسسات المتنوعة، التي أصبحت تشارك اليوم في نظام عالمي مفتوح. يتميز هذا النظام بالتحويلات العميقة والسريعة، مما يجعلها عرضة للتحديات والمفاجآت التي تستهدف استمراريتها.

في ظل هذه التطورات، يصبح من الضروري على المؤسسات أن تسعى جاهدة لاكتساب ميزات تنافسية تسمح لها بالتفوق على منافسيها. يجب أن تكون هذه الجهود موجهة نحو اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة، حيث تظل مهددة بالفقدان في ظل تشدد المنافسة.

من هنا، يتبنى النظر إلى أنه لا يمكن للمؤسسات أن تظل معزولة عن تأثيرات هذه التغيرات. لذا، يجب عليها تطوير واكتساب الكفاءات البشرية بجدية، مع التركيز على توظيفها، وتدريبها، وتنميتها. يُعد ذلك شرطاً أساسياً لتحقيق التميز والجودة في تقديم الخدمات، خاصةً فيما يتعلق بتوفير الكفاءات البشرية المناسبة.

تسعى المؤسسات الخدمية إلى اتباع أفضل الممارسات، حيث تركز على تحسين الكفاءات البشرية وجودة الخدمات المقدمة. تتبنى هذه المؤسسات نهج إدارة الكفاءات ونهج إدارة وتحسين الجودة، مما يبرز أهمية التوازن بين الكفاءات وجودة الخدمة في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق تنافسية عالية.

تواجه المؤسسات تحديات تتطلب الاهتمام بالكفاءات البشرية لتحقيق أهدافها ومواكبة التطور التكنولوجي. يُعد التركيز على القيمة الحقيقية للموارد البشرية داخل المؤسسات أمراً حيوياً، حيث تكمن الأهمية في الكفاءات البشرية الفردية والجماعية. لذا، يجب على المؤسسات الاهتمام بالطاقات البشرية والسعي لتحسين وتطوير أداء القوى العاملة.

ينبغي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، كما هو الحال في المؤسسات العالمية الأخرى، أن تهتم بكفاءاتها البشرية لتحقيق أهدافها ومواكبة التطورات الاقتصادية. يجب أن تستثمر في موارد بشرية متميزة وتطور مهاراتها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

إشكالية الدراسة:

سنركز في هذه الدراسة على أهمية الكفاءات البشرية وجودة الخدمة المقدمة في المؤسسة التي ندرسها، بحيث سيتم استخدام بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بهذين العنصرين، وتطبيقها على الواقع العملي. من خلال ما سبق ذكره وبالاعتماد على الدراسات السابقة يمكننا صياغة السؤال التالي:

**ما مدى أثر إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية؟**

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة الكفاءات وماهي متطلباتها؟
- ما المقصود بجودة الخدمات وماهي أبعادها؟
- هل تؤثر أبعاد إدارة الكفاءات على جودة الخدمات؟

**أهداف الدراسة:**

يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقا للنتائج التي سعى الطالب لتحقيقها على المستوى النظري والتطبيقي كما يلي:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الكفاءات وجودة الخدمات.
- التعريف بإدارة الكفاءات ومتطلباتها وآلياتها.
- التعريف بجودة الخدمات وأبعادها.
- التعرف على كيفية قياس جودة الخدمات وطرق تحسينها.
- معرفة وقياس العلاقة بين إدارة الكفاءات وتحسين جودة الخدمات.
- معرفة وقياس أثر إدارة الكفاءات على جودة الخدمات.

**أهمية الدراسة:**

بخصوص أهمية البحث وقيمه العلمية والعملية، فالبحث يعتبر بمثابة محاولة تسليط مزيد من الاهتمام على موضوع الكفاءات البشرية، باعتباره أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة وعليه يمكن إبراز أهمية البحث من خلال مدى قدرة إدارة الكفاءات على تحسين وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.

**منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:**

لإنجاز البحث والتوصل إلى إجابات عن الإشكالية المطروحة سابقا والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنها، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي والأسلوب التحليلي الذي يسمح بدراسة إدارة الكفاءات ودورها في التحسين من جودة الخدمات المقدمة.

أما بالنسبة للدراسة الميدانية تم عن طريق تصميم أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة استبيان، تحتوي البيانات المطلوب تجميعها من المجتمع المستهدف في الدراسة، عن طريق عينة عشوائية ل يتم بعدها تحليل هذه البيانات فيما بعد باستخدام الأساليب الإحصائية وبالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS V.23، والهدف الرئيسي منها هو الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار مدى صحة فرضياتها.

### هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول بدءا بالمقدمة ووصولاً إلى الخاتمة وفي هذا الصدد يتم التطرق إلى:

**الفصل الأول:** تم في هذا الفصل عرض الدراسات السابقة والإطار النظري لإدارة الكفاءات وجودة الخدمات من خلال مبحثين، تمثل المبحث الأول في الدراسات السابقة، أما المبحث الثاني يتناول إدارة الكفاءات وجودة الخدمات.

**الفصل الثاني:** تمثل في الإطار المنهجي والتعريفى بالمؤسسة من خلال مبحثين، المبحث الأول تمثل في لمحة عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة ولاية البيض، في حين يتناول مبحث الثاني التصميم العلمي والمنهجي للدراسة وتم فيه التعريف بالمنهج العلمي المتبع، وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.

**الفصل الثالث:** وأخيرا تم تخصيص هذا الفصل لعرض نتائج الدراسة وتحليلها، من خلال مبحثين، تم في المبحث الأول عرض وتحليل بيانات الدراسة، أما المبحث الثاني تمثل في اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

# الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة

### تمهيد

مع تزايد التحديات التي تواجهها المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، أصبحت إدارة الكفاءات أحد أهم عناصر النجاح والاستدامة. إدارة الكفاءات تتعلق بتوظيف وتطوير وتحفيز القوى العاملة بطريقة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بأقصى كفاءة وفعالية. فهي لا تقتصر فقط على اختيار الموظفين المناسبين للمناصب الشاغرة، بل تتضمن أيضاً تطوير مهاراتهم وتوجيههم نحو تحقيق أداء متميز ومساهمة فعّالة في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.

من ناحية أخرى، تعتبر جودة الخدمات العنصر الحاسم الذي يميز المؤسسات الناجحة عن منافسيها. فبالنسبة للعملاء، فإن الجودة تمثل المعيار الرئيسي الذي يحدد مدى رضاهم وولاءهم. تشمل جودة الخدمات قدرة المؤسسة على تلبية توقعات العملاء وتقديم خدمات متميزة تتفوق على المنافسين في السوق. وبالتالي، يصبح تحقيق جودة الخدمات أمراً حاسماً للمؤسسات الراغبة في النمو والازدهار في بيئة الأعمال اليومية المتنافسة.

وعليه سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على إدارة الكفاءات وجودة الخدمات من خلال:

- المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة.
- المبحث الثاني: الإطار النظري للمتغيرين.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة

سيتم في هذا المبحث عرض الدراسات السابقة المحلية والعربية، والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة الكفاءات وجودة الخدمات.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية والعربية

#### أولا الدراسات المحلية:

1. دراسة سملاي يحضية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية -جامعة الجزائر- 2005 بعنوان: "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية".

الإشكالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

حيث تناول في هذه الدراسة تحليل الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الاستراتيجي، وتحليل أهم المقاربات النظرية التي حاولت تفسير مكان الميزة التنافسية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كشرط يمكن تلك الكفاءات أن تكون مصدر التميز التنافسي للمؤسسة كمدخل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ونظام الجودة الشاملة.

#### نتائج الدراسة:

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه في ظل فعالية التسيير الاستراتيجي وأن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدر للميزة التنافسية ولها دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة، وإلى دور أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية وتحسين الإنتاجية ومنه تحقيق ميزة تنافسية.

• ومن خلال هذه الدراسة يمكننا طرح الفرضية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر بين إدارة الكفاءات من حيث التخطيط والاستقطاب وجودة الخدمات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

2. دراسة حمود حيمر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية -جامعة سطيف 1 - 2018/2017، بعنوان: "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة".

**الإشكالية:** ما هو دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؟

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية.

### نتائج الدراسة:

بينت النتائج المتوصل إليها عدم اهتمام هذه المنظمات بتنمية كفاءاتها بالقدر الكافي وغياب إدارة الكفاءة لديها، مما انعكس مباشرة على مستويات أداء الموارد البشرية، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية تدفعها لتحسين أدائها، إضافة إلى عراقيل أخرى تعيق التحسين في أداء الموارد البشرية.

3. دراسة د. حميدي زقاي، د. رماس محمد الأمين، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية -دراسة تطبيقية على جامعة سعيدة-2019، بعنوان: دراسة أثر جودة الخدمات التعليمية على خدمة المجتمع.

**الإشكالية:** ما أثر أبعاد جودة الخدمات التي تقدمها جامعة د. الطاهر مولاي-سعيدة-على خدمة المجتمع؟

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تحسين متخذي القرار في الجامعات الجزائرية بضرورة إعطاء أهمية لاستعمال مقياس جودة الخدمة التعليمية المقدمة في الجامعة، و اعتباره أداة فعالة في الرفع من مستوى جودة الخدمات التعليمية من جهة، و خدمة المجتمع من جهة أخرى، و ذلك بربط التعليم الجامعي بالاهتمامات و الحاجات اليومية للمجتمعات و المؤسسات بشقيها الإنتاجي و الخدمي مما يتطلب إعادة النظر في وظائف الجامعات لتوفير مخرجات ملائمة لسوق العمل و التأكيد على ضرورة ربط الجامعات و تطوير أدائها مع تطور المجتمع باعتباره المستفيد الخارجي الأول من الخدمة التعليمية.

### نتائج الدراسة:

-أظهرت النتائج إن مستوى تقييم جودة الخدمات التعليمية من وجهة هيئة التدريس كان متوسطا.

-أشارت النتائج كذلك أن دور الجامعة في خدمة المجتمع من وجهة نظر هيئة التدريس لا يرتقي للمستوى المطلوب، حيث أن الخدمات والأنشطة التي تقدمها الجامعة لكل من المجتمع والعاملين والطلبة منخفضة.

-تبين من خلال نتائج الدراسة أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد العينة بأن التخصصات المتوفرة في الجامعة ليست ملائمة حسب متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة.

-أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الخمسة المكونة لمقياس جودة الخدمة SERVPERF وخدمة المجتمع.

ثانيا الدراسات العربية:

1.دراسة الدكتور وعد عدنان رؤوف، كلية الإدارة و الاقتصاد-جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين ملحق العدد 119 المجلد 37 لسنة 2018. بعنوان: دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون دراسة.

الإشكالية:

يمكن تأطير مشكلة البحث بإثارة التساؤلات الآتية:

ماهي أبعاد الجودة الرئيسية التي يركز عليها نشاط المصرف المبحوث من وجهة نظر الزبائن؟

أي من تلك الأبعاد أكثر تأثيراً في تدعيم القيمة المقدمة للزبون من قبل المصرف المبحوث من وجهة نظر الزبائن؟

ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد جودة الخدمات والقيمة المقدمة للزبون؟

هل تسهم أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون؟

يهدف البحث إلى قياس جودة الخدمات المصرفية في مصرف الشمال للتمويل والاستثمار في محافظة نينوى وتحديد إسهامها في تعزيز قيمة الزبون، ويستمد هذا البحث أهميته من خلال اهتمامه بآراء الزبائن وانطباعاتهم عن أبعاد جودة الخدمات اعتماداً على مقياس (SERVQUAL) وتكمن مشكلة البحث في تحديد مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف المبحوث ومن ثم إلى أي مدى يمكن اعتبار جودة الخدمات المصرفية مدخلا لتعزيز قيمة الزبون في المصرف المبحوث؟ وقد اجري التحليل الإحصائي لجملة البيانات ذات العلاقة بهذين المتغيرين والتي ساعدت لهذا الغرض وذلك بالإفادة ممن معاملي الارتباط والانحدار .

نتائج الدراسة:

وقد توصل البحث إلى جملة من النتائج التي ساعدت في الخروج بالعديد من الاستنتاجات التي أكدت بالإجمال صوابه التوجهات البحثية ومطلقاتها، وفي ضوء تلك الاستنتاجات قدمت مجموعة من المقترحات على نحو أكد على ضرورة اهتمام المصرف المبحوث بتطوير وتحسين جودة خدماته بما يسهم في تعزيز قيمة الزبون.

2. دراسة حازم بشارة نايف الحجازين، مجلة آفاق للأبحاث السياسية و القانونية، المجلد 04 العدد 02، نوفمبر 2021- الجامعة الأردنية، بعنوان: "دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات الصحية".

### الإشكالية:

ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما العوامل المؤثرة على كفاءة الموارد البشرية؟
- ما مفهوم الأزمة وكيف يتم التخطيط لإدارتها؟
- كيف تعاملت كوادر وزارة الصحة مع أزمة وباء كورونا كأزمة صحية اجتاحت العالم بأسره؟

### نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة الموارد البشرية العاملة في وزارة الصحة الأردنية مع وباء فايروس كورونا، كأحد أهم الأزمات التي مر بها العالم الحديث، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن وزارة الصحة الأردنية قد نجحت في إدارة أزمة كورونا برغم وجود بعض الأخطاء التي تخللت تلك الإدارة، وفي ظل ما تم التوصل إليه من نتائج، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي كان منها إجراء تقييم مؤسسي شامل للوقوف على أهم الثغرات قطاع الصحة في الأردن، وكيفية معالجة تلك الثغرات.

## المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

### 1. دراسة:

**-Khandekar & Sharma (2005) Managing Human Resource capabilities for Sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian Global organizations**

هدفت الدراسة بإجراء بحث تطبيقي على عينة عشوائية من 711 مدير في 4 شركات هندية، وشركات عالمية تعمل في الهند بهدف اختبار أثر قدرات الموارد البشرية على أداء المنظمة وعلى الميزة التنافسية للشركات الهندية العالمية، حيث يتضمن قياس قدرات الموارد البشرية ممارسات الموارد البشرية مثل التوظيف وقياس الأداء والتدريب والتنمية والمكافآت، كما تم التعبير عن مصادر الميزة التنافسية بالموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة متمثلة برؤية الشركة للموارد البشرية الماهرة والمبدعة والتي تمتلك الخبرة المهنية وتتمتع بالانتماء.

### نتائج الدراسة:

أكدت الدراسة من خلال الدليل الإحصائي أن الاستثمار في قدرات الموارد البشرية للشركة بهدف تطوير قاعدة المعرفة لديها وتطوير المهارات والاتجاهات المرغوبة وتؤدي إلى مستويات أعلى في الأداء، كما أشار الباحثان أن الشركات الهندية لديها الكثير لتتعلمه من الشركات الأجنبية في مجال تسهيل وتشجيع التجريب والتسامح مع الأخطاء والتعلم منها و مكافأة الأفراد على جهودهم بالشكل الملائم، وتشير النتائج كذلك إلى أن تنمية الموارد البشرية يمكن أن تلعب دوراً هاماً في التأثير على قدرات الموارد البشرية للشركة علماً أن هذه القدرات وتنميتها واستخدامها يعتبر مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

- ومن خلال هذه الدراسة يمكننا طرح الفرضية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر بين إدارة الكفاءات من حيث تنمية الكفاءات وجودة الخدمات، وبالتالي فإن تنمية الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية.

### 2. دراسة

Syahida Zainal Abidin, Rahmah Ismail, **Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector**, Published by: Prague Development Center, Malaysia 2007/2008.

### نتائج الدراسة:

يحلل هذا المقال أثر كفاءة العاملين على أدائهم في قطاع الخدمات الخاص. ويستند التحليل إلى عينة مكونة من 1136 عاملاً إما تنفيذيين أو مديريين أو محترفين من ثلاثة قطاعات خدمية فرعية، وهي التعليم والصحة

وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في سيلانجور، الإقليم الفيدرالي لكوالالمبور، بينانج وجوهور. تم جمعها في 2008/2007. في هذا التحليل، تم تطوير مؤشر أداء العمال (WPI) ومؤشر كفاءة العمال (WCI) واستخدامهما لاحقاً لتحليل العوامل التي تحدد أداء العمال في قطاع الخدمات المختار. وأظهرت النتائج أن كفاءة العمال لها تأثير كبير على أداء العمال. بالإضافة إلى ذلك، فإن رأس المال البشري وخصائص العمال تحدد أيضاً أداء العمال في قطاع الخدمات

### 3. دراسة

Halil Zaim, Mehmet Fatih Yaşar, and Ömer Faruk Ünal, **ANALYZING THE EFFECTS OF INDIVIDUAL COMPETENCIES ON PERFORMANCE: A FIELD STUDY IN SERVICES INDUSTRIES IN TURKEY**, Journal of Global Strategic Management, V.7, N.2, 2013–December

### نتائج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الكفاءات الفردية على أداء الخدمات (الشركات الخدمية) في تركيا، تم إجراء بحث مسحي في هذه الدراسة. وكان الاستطلاع موجهاً إلى الشركات العاملة في الخدمة في تركيا، وتم توزيع الاستبيانات على 3000 موظف في 30 شركة وتم استرجاع 2679 استبيان، وهو ما يمثل معدل استجابة قدره 89 بالمائة. تم استخدام تحليل (EFA) لتقييم تأثير الكفاءات الفردية على الأداء. وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الكفاءات والأداء الفردي.

- ومن خلال هذه الدراسة يمكننا طرح الفرضية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر بين إدارة الكفاءات من حيث تقييم الكفاءات وجودة الخدمات، وبالتالي وجود علاقة بين تقييم الكفاءات والأداء الفردي

### 4. دراسة:

Hicham Najim, **l'efficacité de la gestion des ressources humaines des pays en voie de développement : une étude empirique**, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître ès science (M.Sc.)

en relations industrielles, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, Canada, 2019.

1. الإشكالية: ما هو تأثير مستوى مهارة متخصصي الموارد البشرية على كفاءة خدمات الموارد البشرية في البلدان النامية؟

تكمن أهمية الدراسة في تسلط قضية فعالية إدارات الموارد البشرية في البلدان النامية اليوم الضوء على العديد من أوجه القصور من حيث وضوح مهام خدمات الموارد البشرية (HRH) ووسائل عملها، وقدرتها النسبية على اتخاذ القرار داخل الشركات، ومهاراتها وخصائصها، والتكيف مع التغيير، ويلعب اختصاصيو الموارد البشرية (HRPs) في البلدان النامية دوراً تنفيذياً، والذي يتكون من تحديد أولويات المهام الإدارية، مثل التعويض المباشر وغير المباشر، وإدارة الجوانب التأديبية، وتخطيط الإجازات، وما إلى ذلك، التغيب عن العمل، وشكاوى الموظفين.

#### نتائج الدراسة:

- يجب على مدير الموارد البشرية إنشاء وإتقان مناهج وأدوات إدارة الموارد البشرية المختلفة، بالإضافة إلى معرفة النظريات المختلفة التي تستند إليها؛
- يجب أن يكون قادراً على بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية وفقاً لذلك؛
- يرجع عدم وجود رؤية استراتيجية في منظمات البلدان النامية بشكل رئيسي إلى الافتقار إلى الكفاءة المهنية لمديري إدارة الموارد البشرية؛
- تشكل بعض القيم الأساسية لثقافة البلدان النامية (مثل الانتماء المجتمعي والتضامن الاجتماعي وما إلى ذلك) عقبة أمام تنمية الموارد البشرية.

## المبحث الثاني: الإطار النظري

إدارة الكفاءات وجودة الخدمات أصبحت عمودًا أساسيًا في استدامة نجاح المؤسسات في العصر الحديث. تحقيق التميز في توظيف الموارد البشرية وتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء ليس فقط هدفًا استراتيجيًا، بل أيضًا مطلبًا حاسمًا للبقاء والازدهار في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

يعتبر موضوع الكفاءات من أهم المواضيع الحساسة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في الآونة الأخيرة في المجال الاقتصادي، والإداري ويعود الدافع الأساسي من دراسة هذا الموضوع نظرًا للأهمية البالغة والتي يكتسبها العنصر البشري الذي بدوره يعتبر أثمن أصول المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى إبراز دور الكفاءة في تحقيق الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات وكذا تدعيم القدرة التنافسية لها.

#### 1. ماهية الكفاءات

##### 1.1 مفهوم الكفاءات وخصائصها

**أولاً: مفهوم الكفاءة:** يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه من حيث نظرة وتصور كل باحث، وهذا الأمر الذي يحول دون وضع تعريف واحد متفق عليه من طرف كل الباحثين، إلى أن الأمر الذي تشترك فيه كل التعاريف حول مكونات الكفاءة أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة في العموم في ثلاثية هي: المعارف، المعارف العلمية والمعارف السلوكية.

حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي: (أحمد، 2012، الصفحات 6-7)

**المهارة:** وهي محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية، والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية. وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الإنجازات الفنية والاكتسابات المدرسية.

**القدرة:** إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية؛ كل هذه الإنجازات المختلفة مظهريا، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.

**الاستعداد:** أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية. والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.

**الإنجاز:** وهو ما يمكن للفرد تحقيقه أنيا من سلوك محدد؛ وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.

**السلوك:** السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان، وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.

الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني، فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحديا أكبر من اكتساب المهارات والمعارف فقط وفي هذا الإطار نورد التعاريف التالية:

عرفت الكفاءة على أنها: " القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي إعداد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية والمعارف السلوكية) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل. (منصوري و سماح، 2010، صفحة 50)

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

تعريف لويس دينوا: "الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال". (أحمد، 2012، الصفحات 6-7)

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي:

فمفهوم الكفاءة إذن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها، كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المالية و المادية.

### ثانيا: خصائص الكفاءات

أشار المفكرون إلى العديد من المميزات والخصوصيات لمفهوم الكفاءة، كل حسب تخصصه، وسنحاول إبراز وتحديد أهمها في النقاط الرئيسية التالية: (أنيس و برياش ، 2017، صفحة 303)

-الكفاءة ذات غاية ومرتبطة بنشاط محدد (**principe d'action**): حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا ما استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛

-الكفاءة عناصر متفاعلة ومتداخلة: إذ أن صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة متكاملة من: "درايات /درايات فنية /درايات سلوكية" ؛

-الكفاءة ذات طبيعة سياقية (موقفية): تتغير تركيبها وخصوصياتها وأهميتها من مكان لآخر ومن زمان لآخر؛

-الكفاءة تركيبة إنسانية واجتماعية: تتشكل بطريقة مستمرة ودائمة، بمعنى أنها دائمة التغيير و/أو التحسين؛

-الكفاءة قابلة للتحويل: ينبغي أن تكون قابلة للتحويل من وضعية عمل إلى وضعية عمل أخرى،... و ينبغي أن تساعد على تنمية القدرات الفردية والجماعية؛

-الكفاءة غير ملموسة: هي مفهوم مجرد ومستتر إذ ما يمكن ملاحظته فقط هي الوسائل المستعملة والأنشطة الممارسة، والنتائج المحققة؛

-الكفاءة مكتسبة وقابلة للتعلم: فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم مستدام وتدريب موجه، وممارسة عملية؛

-الكفاءة تتولد بدرجة عالية في حالات التفاعل الجماعي؛

-الكفاءة أهمية ومنفعة اقتصادية للفرد وللمؤسسة.

في هذا السياق يمكن أن نضيف أن الأفراد ذوي الكفاءات يجب أن يتميزوا بخصائص ومميزات تميزهم عن باقي الأفراد، ومن أهمها: (نادية، 2017-2018، الصفحات 110-111)

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف إنتاج وإدارة المعلومات؛
- التحلي بالقدرة العالية على التحليل والتصور؛
- القدرة على الفهم الاستنباطي، معرفة التصرف وحل المشاكل؛
- القدرة العالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والابتكار والاختراع؛
- تتوفر لديهم إمكانيات عالية لتحمل المسؤوليات، التطوير والتغيير.

### 2.1. أبعاد الكفاءات

أبعاد الكفاءات (متطلبات الكفاءة).

من التعاريف السابقة نستنتج بأن الكفاءة تتكون من ثلاثة عناصر وهي:

المعرفة، المعرفة العملية (المهارات)، والمعرفة السلوكية، بحيث تنقسم المعرفة كذلك إلى معرفة صريحة وأخرى ضمنية، أو يمكن تقسيمها إلى معرفة نظرية ومعرفة تطبيقية، ورغم اختلاف الباحثين في تقديم تعريف موحد للكفاءات إلا أنهم اتفقوا على أن هذا المفهوم يتكون من الأبعاد الأساسية التالية: (جحيق و سارة،

2014، صفحة 130)

- المعرفة العلمية (Savoir): الكفاءات النظرية.
- المعرفة العملية (Savoir-Faire): الكفاءات التطبيقية.

• المعرفة السلوكية (Savoir-être): الكفاءات الاجتماعية أو العلاقات.

وبناء على هذا سنوضح هذه العناصر كما يلي:

1-أنواع المعرفة: وتتكون من:

أ-المعرفة (savoir): وهي "مفتاح النمو الاقتصادي، وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية، وفتح الأسواق، وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة." (سلمان، صفحة 17)

وتدعى المعرفة عند الإغريق بالأبستمولوجيا (épistémologie) بمعنى علم أو معرفة، وكلمة (loges) بمعنى حديث أو نقد. (الخرجي و شيرين، 2012، صفحة 31)

المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرائق المحددة للمعاملات. (محمود، 2011، صفحة 14)

ويرى أفلاطون المعرفة بأنها "عبارة عن اعتقاد صادق له ما يبهره"، ويدل هذا على أنه لكي نعتبر شيئاً ما معرفة يجب أن تتوفر فيه شروط معينة وهي: الذكاء والصدق، والتبرير. (الخرجي و شيرين، 2012)

ب- المعرفة العملية (faire savoir): وتسمى المهارات وتشمل المهارات الفنية والعلاقات الإنسانية والفكرية وتتمثل "المهارات الفنية في القدرات المستخدمة لعمل المنتج، أو لتقديم الخدمة، وقد تصبح المهارات الفنية أقل أهمية (عند مقارنتها بالمهارات الأخرى) عند تدرج الفرد في الهيكل التنظيمي، أما مهارات العلاقات الإنسانية فتهتم بعلاقة المدير بالزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، وهي هامة عند كل مستوى تنظيمي، أما المهارات الفكرية فيمكن تعريفها بالقدرة على تنسيق وتكامل مختلف أنشطة المنظمة، وتحمل هذه المهارات أهمية قصوى في قمة الهيكل التنظيمي، حيث يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والقرارات الطويلة الأجل"، وتتكون أساساً من رأسمال الفكري والخبرة الشخصية. (سويلم، 1997، صفحة 308)

-الرأس المال الفكري: اعتبره Stewart سنة 1991 بأنه "العمود الفقري لاقتصاد اليوم (الاقتصاد المعرفي) وبات أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية إذ أن البقاء والاستمرار والازدهار في اقتصاد اليوم يتطلب رؤية موضوعية بعيدة المدى ومقدرة عقلية وخبرة متجددة ومهارة عالية". (الخرجي و شيرين، 2012، الصفحات 31-32)

-الخبرة الشخصية: وهي "الممارسة الحقيقية والفعلية للعمل طوال فترة زمنية، حتى تتوفر له المعرفة الدقيقة عن العمل، أي عرف العمل على حقيقته، وليس مجرد السكن في الوظيفة دونما معرفة أو ممارسة". (الحجازي، 2005، صفحة 91)

ج-المعرفة السلوكية (savoir être): وتسمى المعارف الذاتية، فالسلوك الإنساني "عبارة عن سلسلة من الاختبارات و الممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر و سواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية ". (الرحمن، 2015، صفحة 123)

ويظهر بان السلوك يتغير نتيجة لتأثره بمجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني، فهي مجموعة الصفات الشخصية، كالترتيب، الدقة، روح المبادرة، الثقة، الاندفاع، روح المسؤولية...الخ، والمعرفة السلوكية تظهر في العناصر التالية:

- معرفة السوك والتصرف السليمين.
- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.
- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.

ومنه فالسلوك ظاهرة معقدة تتداخل فيها عدة العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثية والمتعلمة أو الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وغيرها.

ويمكن اعتبار المعارف على أنها مجموع المعلومات المحصل عليها تساعد على فهم والإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء، وهناك نوعان من المعارف هما: (وسيلة، 2004، صفحة 25)

-المعرفة النظرية: هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات، أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة.

-المعرفة التطبيقية: هي المعرفة المتحصل عليها بالخبرة و تكون مرتبطة بالشخص الذي حصل عليها ولا تنتقل إلا عن طريق التكوين المباشر في مكان العمل.

2-أقسام المعرفة: تنقسم المعرفة عموماً إلى نوعين هما:

1-المعرفة الصريحة: وتعرف بأنها "المعرفة الجاهزة والقابلة للوصول إليها، وعادة تكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية، التي يغلب عليها طابع الجودة في التنظيم، ويمكن إيجادها في السلع والخدمات على شكل

براءات اختراع وأسرار تجارية، أو على شكل أدلة وإجراءات عمل وخطط ومعايير تقييم لهذه الأعمال".  
(الحميد، 2011، صفحة 104)

كما تعرف المعرفة الصريحة بأنها "مجموعة الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية، وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره". (البراي و النقشبندى، 2013، صفحة 42)

**ب-المعرفة الضمنية:** وهي "المعرفة غير الرسمية (الذاتية) والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، والتي يمكن إيجادها في عمل الأفراد، وهي الأساس في القدرة على إنشاء المعرفة، ومن الممكن الوصول إليها عبر الاستعلام والمناقشة، وتجرى الخطوة الأولى للوصول إليها بان تعرف أولاً، ومن ثم يتم وضعها ثم نقلها وتدوينها". (الحميد، 2011، صفحة 104)

تعرف المعرفة الضمنية بأنها "المعرفة التي تكون موجودة في عقول الأفراد والمكتسبة، من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة". (البراي و النقشبندى، 2013، صفحة 42)

وهي المعرفة المخزنة "في عقول العاملين عليها ويمكن الوصول إليها ولكن بشكل غير مباشر، من خلال استخدام أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك، حيث يمكن الوصول إليها وتعلمها". (الحميد، 2011، صفحة 104)

ولقد أكد (Grundstein) على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:

-تبادل المعرفة يتم بالتفاعل المتميز الحاصل بين الأفراد.

-تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يسهم في توسيع نطاق المعرفة، إذ يظهر أن هذا العمل ينتج سمات تنافسية، ولذا يتطلب الحصول عليه وتوثيقه في المؤسسة.

-العناصر المكونة لأبعاد الكفاءة تكون من خلال مستويات متكاملة بحيث المرور إلى مستوى أعلى لا يتحقق إلا بالتحكم في المستوى الأدنى، بمعنى الوصول إلى المعرفة العملية يفرض التحكم في المعرفة النظرية، وبلوغ المعرفة السلوكية يتطلب التحكم في المعرفة النظرية والعملية، بحيث تتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة وتنشئ القيمة: (محمد، 2014، صفحة 81)

الكثير من المؤسسات التي أعدت في ميدان الموارد البشرية تؤكد على دور المعرفة الضمنية البالغ الأهمية في إنشاء القيمة داخل المؤسسة، حيث يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تجميع مواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية، ورصد الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة إنشاء قيمة أعلى من التي عند المنافسين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستمرة عبر الزمن.

وبالتالي هناك علاقة تربط بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة فالمعرفة الضمنية تتأثر بالمعرفة الصريحة، ولكن المعرفة الصريحة أصلها كانت معرفة ضمنية و صرح بها أصحابها من خلال تحويلها في مجال الأعمال، وهذا ما تعمل به المؤسسة الحالية المبنية على المعرفة تسعى لتحقيق تفاعل بين المعرفتين (الصريحة والضمنية)، بحيث نشر المعرفة الصريحة داخل المؤسسة يؤدي إلى تنقيحها ونقدها ومن ثم تصحيحها لتصبح بدورها أصلا للمعرفة الضمنية الجديدة التي نشأت في رؤوس الأفراد جراء تنقيح المعرفة الصريحة، وهذا في الأخير يساهم في خلق القيمة داخل المؤسسة.

### 2. ماهية إدارة الكفاءات

#### 1.2 مفهوم إدارة الكفاءات وأهميتها

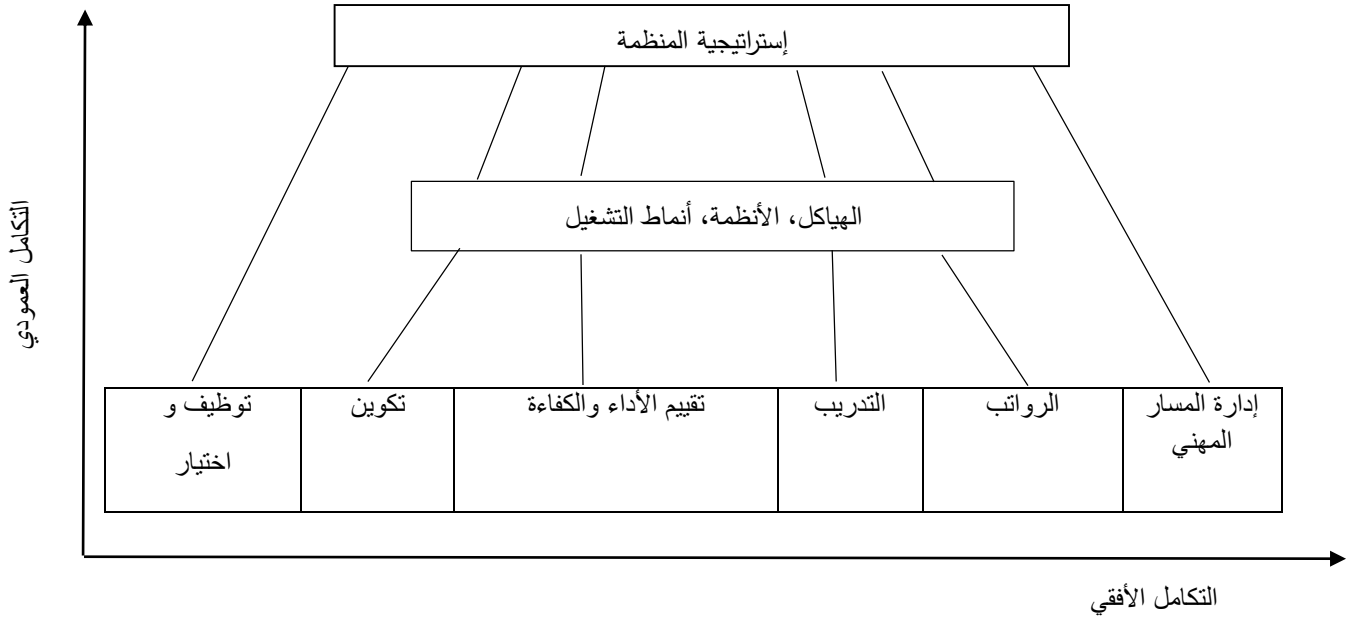
أولاً: مفهوم إدارة الكفاءات

تعرف إدارة الكفاءات على أنها " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير كفاءات الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد". (Beirendonck, 2006, p. 33)

ويقول Beirendonck في هذا الإطار أن "إدارة الكفاءات تتطلب تكامل عمودي وآخر أفقي، إلا أن تحقيق إدارة كفاءات ناجحة مرتبطة بتكامل أفقي أكثر منه عمودي". (Beirendonck, 2006، صفحة 34)

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 01: التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات



المصدر: Lou Van Beirendonck, Le management des compétences dans l'entreprise, édition De Boeck, Bruxelles, 2006, p. 33.

حيث يشير التكامل العمودي إلى تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة، نظرة واستراتيجية المؤسسة أما التكامل الأفقي فيشير إلى تكيف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها وتمركزها حول الكفاءات أي أن الكفاءة هي المحور الذي تدور حوله جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية من توظيف للأفراد وتقييمهم وتدريبهم.

ويعرف Zarifian إدارة الكفاءات على أنها سيرورة شاملة لتحديد تعبئة، تطوير، والاعتراف بكفاءات

الأفراد". (Zarifian, 2005, p. 6)

كما يمكن تعريفها على أنها "الحصول على الموارد الخاصة بكل فرد لإخضاعها لمجموعة مرتبطة من العمليات الإدارية من التوظيف إلى النقل مروراً بالتقييم، وحتى الأجور، اعتماداً على آليات إدارية: ميزانيات (Bilans)، المرجعيات (Les referentiels)، مراكز التقييم... الخ). (Richault & anne , 2008, p.

31)

وهي بذلك عبارة عن خيار إداري، ورغبة في الوضع سياسة لتثمين الكفاءات وذلك لجذب جزء كبير من الأفراد من خلال وصف (Prescription) ، تقييم، وتطوير الكفاءات، وذلك يتطلب تنظيم عمل أكثر انفتاحاً اعتراف حقيقي بالكفاءات، شرح رهانات إدارة الكفاءات خاصة الاستراتيجية منها. (nTierry & Grasser , 2007, p. 19)

وحسب Malanie Entoine فإن Defelix يعرف إدارة الكفاءات على أنها "البحث عن الكفاءات الفردية أو الجماعية التي تحتاجها المؤسسة لاكتسابها وكذلك لتحفيزها وتطويرها". (Antoine, 2006, p. 14)

لقد توصل الباحثين في موضوع إدارة الكفاءات إلى أنه لهذه الأخيرة أشكال متعددة، وهي في نفس الوقت معقدة وتطويرية، حيث أن الممارسات المصنفة ضمن ما يمكن تسميته بإدارة الكفاءات متنوعة جداً وغير متجانسة، وتذهب من الاستعمال الشفهي لمصطلح الكفاءة من قبل المدير (Le manager) أو المسير إلى نظام عصري لتقييم ومكافأة الكفاءات التي يكتسبها كل فرد.

إن إدارة الكفاءات هي تلك السيرورة التي يتم ادماجها في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يكون الفرد هو مرجع الأساسي لهذه الممارسات وليس منصب العمل، ويتطلب تنفيذها مجموعة خاصة من الآليات والأدوات، وفي هذا الإطار تعتبر الكفاءات غير مستقلة عن سياق العمل وقابلة للنقل والتحويل.

ولقد تمكن كل من Colin et Grasser من استخلاص إلى المؤشرات التي تدل على تنفيذ إدارة الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة استبيان REPONSE (استبيان أجري على عينة واسعة من المؤسسات الفرنسية سنة 2002، لتقييم مدى تبني المؤسسات الفرنسية لسيرورة إدارة الكفاءات، و كذلك التعرف على محتوى هذه العملية) ، حيث تتمثل هذه المؤشرات فيما يلي: (Antoine, 2006، صفحة

(16

- أن يقدم الرؤساء الإداريون حكمهم في أداء الإطارات وغير الإطارات (مجموع الأجراء)؛
- تنفيذ مقابلات التقييم السنوي، لكل من الإطارات وغير الإطارات؛
- أن يكون مستوى النفقات على التكوين أكبر من 3% من الكتلة الأجرية؛
- وجود رابط بين نتائج التقييم الدوري للفرد وتكوينه من جهة، وترقيته من جهة أخرى، فإذا كان هذا الرابط مباشر يعتبر الباحثان أن المؤسسة تطبق إدارة الكفاءات بالمعنى القوي.

ثانياً: أهمية إدارة الكفاءات:

يشكل منطق الكفاءة ديناميكية نحو تنظيم تطوري تأهيلي للعمل، نلتمس فيه مبادرة واستقلالية الفرد، ونحو أشكال إدارية أكثر تعاونية ولا مركزية، تهدف أساساً لمنح الأولوية للكفاءات التي يتقنها الأفراد، وفي هذا الإطار فإن المؤسسة هي من يتكيف مع الكفاءات. (peretti, 2004-2005, p. 410)

كما يستند منطق الكفاءة على المسؤولية المشتركة للفرد والمؤسسة فيما يتعلق بالنتائج والأداء. فعلى الفرد الالتزام بوضع كفاءاته حيز التنفيذ وكذلك بتطويرها، وعلى المؤسسة أن تلتزم بالاعتراف بكفاءات الموارد البشرية المستخدمة فعلياً، وبتزويد هؤلاء بالوسائل التي تمكنهم من استخدام هذه الكفاءات ومن تطويرها. وعليه فإنه لا يمكن الحكم على الكفاءة إلا من خلال النتائج المحققة، وبذلك تستنتج أن منطق الكفاءة قد قام بنقل المساهمة الفرد في المؤسسة من الالتزام بتقديم أفضل مجهود إلى الالتزام بتحقيق أفضل النتائج. (Dejoux & anne , 2005-2006, p. 74)

ومن ناحية أخرى يعتقد Zarifian بأن منطق الكفاءة جاء ليعيد النظر في مجموع ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحيث حل محل منصب العمل الذي لعب دوراً مركزياً لفترة من الزمن (Antoine, 2006, p. 14). فمنطق الكفاءة هو بمثابة آلية لتعزيز المساواة، حيث أن المؤسسات التي تناشد هذا المنطق غالباً ما تهدف إلى إعادة التوازن للعلاقة مساهمة أجر)، أي أنها تهدف إلى تنفيذ أنظمة أجورها، وتجاوز ميكانيكية الأقدمية، فلم بعد يتعلق الأمر بتقديم أجر على أساس المنصب أو الوظيفة، أو الدفع بالطريقة نفسها لكل الأفراد الشاغلين لنفس النوع من المناصب، وإنما أصبح من الضروري أن تأخذ المؤسسات في الحسبان الطريقة التي يشغل بها الفرد وظيفته، والأحسن من ذلك أنها تقوم بتقييم مساهمته في أداء المؤسسة، وتقييم للكفاءات التي يمتلكها، وبذلك تتمكن المؤسسة من إعداد نظام للأجور بناء على هذا التقييم. (Dejoux & anne , 2005-2006, p. 75)

ولقد غير منطق الكفاءة شروط التبادل الأجرى، إذ لم يعد هذا الأخير قائم على تقديم راتب للفرد مقابل قيامه بعمل، وإنما أصبحت المؤسسة تمنح الفرد إمكانية لتطوير قابلية توظيفه نظير مساهمته في تحقيق الأداء التنظيمي، ولكي يكون هذا التبادل مقبول يجب أن تكون قابلية توظيف الفرد قائمة في المؤسسة، وكذلك خارجها. حيث يصطلح على تسمية هذا التبادل الأجرى الجديد بالعلاقة رابح/رابح (gagnant/gagnant). (Antoine, 2006, p. 27)

من المناسب أن نقف قليلا عند مصطلح قابلية التوظيف (Employabilite) ، كونه من المصطلحات المرتبطة بمنطق الكفاءة، والتي تزامن ظهورها بظهور هذا المنطق. حيث تعني قابلية التوظيف، قدرة الفرد على حفظ عمله أو الحصول على وظيفة أخرى في المؤسسة أو خارجها. ومن ثم فهي تمثل قدرته على اكتساب كفاءات جديدة وعلى التكيف مع تغيرات محيطه المهني. (Millet, 2006, p. 309)

فالمؤسسات لا تضمن العمل لأفرادها على مدى الحياة، بل تقدم لهم المساعدة ليتمكنوا من ضمان مستقبلهم المهني سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك من خلال إدارتها القابلية لتوظيفهم، بمعنى أنها تقودهم ليصبحوا فاعلين أساسيين في تطورهم المهني ويتعلق الأمر وبصفة ملموسة من خلال الفعاليات التالية: (Millet, 2006, p. 310)

- مساعدة كل فرد على تحديد كفاءاته الحالية وكفاءته القابلة للتحويل (النقل) وكذلك دوافعه؛
- منحه الوسائل الترجمة للتطور، وذلك يجعله يقوم بتجارب مهنية جديدة مثل إمكانية تقييمه لنفسه وبنفسه، أو تقييمه من خلال تقييم كفاءاته، أو من خلال تقييم نتائجه؛
- السماح له باكتساب كفاءات جديدة بواسطة التدريب، ممارسة المحاكاة؛
- تزويده بكل المعلومات الضرورية، والمتعلقة بتطور الوظائف والمناصب الشاغرة.

انطلاقا مما سبق نستنتج أن أهمية إدارة الكفاءات تتجلى في القيم والمبادئ التي تقوم عليها، والتي يمكن تلخيصها في الآتي: (kerlan, 2007, pp. 163-164)

1. **المسؤولية:** بمعنى الالتزام من أجل القدرة على التطور نحو إدارة متكاملة، وبالخصوص الاتساق مع الذات ومع الآخرين
2. **الاحترام:** فمن المهم الحفاظ على كرامة الإنسان والقبول بالآخر واختلافاته، وهو ما يعني وجود قدرة على التكيف
3. **التضامن:** بمعنى وجود روح الفريق، وهو ما يعني كذلك القدرة على تقاسم المعارف، تحديد نقاط التكامل فيما بين الكفاءات.
4. **العدل:** بمعنى العدالة بين الجوانب الفردية والجماعية، وهو ما يعني بالنسبة للمديرين اكتسابهم القدرة على تحديد سياسة الأجور البشرية تكون مرتبطة بتكوينهم وبمستوى الكفاءات التي لديهم.

وبالتالي نلاحظ أن لإدارة الكفاءات أهمية بالغة للموارد البشرية والمؤسسات على حد سواء، فهي تمنح للموارد البشرية إمكانية:

- توسيع نشاطهم
- اكتساب كفاءات جديدة
- تطوير قابلية توظيفهم
- توسيع استقلاليتهم
- والاستفادة من تحسين أجورهم

وتسمح للمؤسسات ب:

- زيادة مرونتها تقليص مستوياتها السلمية
- تنظيم أحسن للعمل
- تحسين أدائها
- زيادة رضا الزبائن

### 2.2. متطلبات وآليات إدارة الكفاءات

حتى تتمكن المنظمة من اعتماد منهج الكفاءة في تسيير مواردها البشرية ووضع عملياته حيز التنفيذ لابد أن توفر بعض المتطلبات وتتغاضى عن بعض العوامل التي قد تؤدي إلى فشل عدم تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من وراء تسيير الكفاءات.

**أولاً: متطلبات تسيير الكفاءات:**

**أ. مقاربات تسيير الكفاءات:**

سوف نرى فيما يلي كيف ينظر إلى تسيير الكفاءات من خلال المقاربات:

#### 1. المقاربات الوظيفية: (نسرين، 2008، صفحة 142)

ينظر إلى المنظمة من خلال هذه المقاربة كنظام للمهام والوظائف والأهداف الواجب تحقيقها، وعلى الإدارة مهمة التنسيق بين المهام المحددة والمستويات التقنية حيث تبحث عن الكفاءات التقنية التي توائم

شروط منصب العمل مع تناسي أو بالأحرى عدم الاهتمام بتحفيز الأفراد والأخذ بعين الاعتبار لحاجاتهم إلى التطور وكذا قدراتهم الإبداعية واقتراحاتهم، يمكن لكل هذا أن يفقر كفاءات الفريق، لذا تلجأ الإدارة إلى التسيير

التقديري لمناصب العمل والكفاءات Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences G.P.E.C.

إن الثنائية (فرد/ منصب العمل) تصور ميكانيكي وتكنوقراطي قد أوضح في الماضي كل حدوده فمنصب العمل يحدد دوماً من خلال الطريقة التي يعمل بها الفرد ومدى تطويره له.

إن المقاربة الوظيفية تنفي قدرة الفرد على التأقلم والإبداع برأيه واقتراحاته.

## 2. المقاربة الاقتصادية:

"تجدر الإشارة أن المقاربة الاقتصادية لا يجب أن تحدد بمعرفة أي الكفاءات يمتلكها الأفراد، لكن أيضاً بأي طريقة يبحث عنها سوق العمل وكيف يستعملها، وفيما يتعلق بالأفراد فإنه يجب توضيح بطريقة تجريبية المعارف والتأهيلات والكفاءات والقدرات الأخرى التي تساهم في الإنتاجية، و في الإبداع وفي قابلية الشغل في مختلف الوضعيات المهنية". (الكافي، 2013، صفحة 255)

إن كفاءة الفرد هي استثمار طويل الأجل، نعلم أن غياب الكفاءة هي مصدر الخسارة في المنظمة، وانطلاقاً من تفكير اقتصادي إذا ما خيرت المنظمة بين الاستثمار المادي قصير الأجل والاستثمار الإنساني ستختار الاستثمار المادي لأنه أقل خطورة، السؤال المطروح هنا ما هي أهمية الاستثمار الإنساني وتطوير الكفاءات إذا عملت المنظمة على أنها ستجد بديل في السوق، أو أن الفرد ممكن أن ينتقل إلى منظمة أخرى؟

هنا على المسير أو متخذ القرار أن يلجأ إلى الاستثمار في الراس المال البشري والمحافظة على الكفاءات الموجودة وتطويرها على أساسها إما يتوقف نجاح أو فشل المنظمة وبقائها وتطورها وإما انسحابها.

## 3. المقاربة الإنسانية:

"أكدت البحوث و الدراسات في مجال العلوم السلوكية أن إعطاء الفرد مكانة هامة وبعد نفسي واجتماعي و تقديم الحوافز يلعب دوراً في تفاعل الأفراد مع المنظمة، إن اعتبار الفرد كمورد يمكن الاستثمار فيه وليس مجرد أناس يتحركون فقط على أساس مشاعرهم وأحاسيسهم." (غربي، 2004، صفحة 114)

تعتبر المنظمة نظاما اجتماعيا، ومجموعة أفراد موجهة نحو مشروع معين، إن تفاعل هؤلاء الأفراد فيما بينهم مع تباين طموحاتهم وأهدافهم سيخلق نوعا من التوتر والعداء والصراع خاصة إذا ما تعلق الأمر بتحديد نطاق السلطة والقدرة، وبما أن الكفاءات جزء من هذه اللعبة العلائقية، فالواجب تصنيفها من حيث أهمية المعارف والمهارات ويكون التصنيف مقيدا عادة بظروف العصر وبطرق التسيير المعتمدة.

**مثال:** في الماضي كان مهندس الإنتاج ورجل البيع أهم من الأفراد الآخرين، أما اليوم فرجل البحث والإبداع مستقبلا وله دور الرجل النفسي الذي يهتم بالجانب السيكولوجي وإدارة القلق والوقت .... الخ. فالمقارنة الإنسانية تركز على الفرد أكثر من اهتمامها بالمنظمة كنظام كلي.

### 4. المقارنة العملية:

تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، وكذلك قدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي، فالقدرة حسب المقارنة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة.

**مثال:** قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورة التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية. (منصوري و سماح، 2010، صفحة 57)

### 5. المقارنة الاستراتيجية:

وفق المقارنة الاستراتيجية (**La proche stratégique**) تحقق الكفاءات للمؤسسة إنجاز المشاريع و تحقيق الأهداف الاستراتيجية فالكفاءات تتحرر في تلك القدرات المعرفية و العملية، و التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة. "ومنه فإن المقارنة الاستراتيجية تعتمد على التحليل الاستراتيجي الذي يسمح للمنظمة تشخيص نقاط القوة والضعف في مواردها، بحيث تعمل المنظمة على تقوية نقاط الضعف واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وبالتالي تكون المنظمة نظرة شمولية للأهداف آخذة بعين اعتبار كفاءات الأفراد." (درة، 2003، صفحة 44)

ب. متطلبات إدارة الكفاءات من خلال المقاربات المتعددة للكفاءات

ولتطبيق إدارة الكفاءات في المنظمة لابد من تهيئة بيئة المنظمة الحديثة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من الكفاءات البشرية بحيث تكون البيئة مشجعة على أداء الكفاءات، ومن ثم يمكن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات، وبصفة عامة لابد من توافر عدة متطلبات وهي:

### 1. متطلبات إدارة الكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية:

#### 1.1. أن تكون الكفاءات ذات جودة عالية:

أي يكون مخزون رأس المال البشري والفكري ذا جودة عالية بسبب ما يخضع له من أساليب إدارية، تحسن من مهاراته كالتدريب و التطوير داخل المنظمة، و بسبب امتلاك تلك الموارد والكفاءات لقدرات و مهارات عالية، وممتازة وأصيلة فإن الموارد المصنفة كرأس مال بشري بطبيعتها نادرة وغالبا ما تتصف ككفاءات يصعب الحصول عليها، وبالتالي يجب على المنظمة بغية استقطابها عدم التركيز على إغرائها بالحوافز المادية التي يعجز المنافسون عن دفعها، بل الأمر يتعلق بالتعاقد معه كشريك استراتيجي تتكامل أهدافه مع أهداف المنظمة على المدى الطويل، بدل توظيفه تأجير لمرحلة متوسطة أو قصيرة المدى، علاوة على ذلك قيام المنظمة بتوفير بيئة عمل مبنية على الجودة وتقودها المعرفة، ومناخ تسوده الثقة و التقدير، مناخ محفز على الإبداع والتجديد و تطوير تلك الكفاءات لقدرتها الاستراتيجية و توظيف معرفتها الكامنة وجعلها تقبل و تساهم في نجاح التغيير التنظيمي. (سملاي، 2018، صفحة 108)

#### 2.1. إدماج إدارة الكفاءات في استراتيجية المنظمة:

فتسيير الكفاءات يكون أكثر فعالية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بشدة بعمليات التخطيط الاستراتيجي مع معايير مردودية التنظيم الممكن قياسها، فتسيير الكفاءات عبارة عن نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المؤسسة، إنه يتجاوز دقه ميدانية تسيير الموارد البشرية لتصبح ورقة رابحة استراتيجية إنه أداة ديناميكية للتغيير الذي يحدث في إدارة المنظمة، بشكل عام وعلى العموم يشكل تسيير الكفاءات أحد التطبيقات العملية الإدارية فهو يوجه من طرف الإدارة ويتمثل في الإجراءات الذين يتم وضعها في ترابط بين قواعد التسيير وقواعد المنظمة و إشراف الإدارة على تسيير الكفاءات يساهم في منحها بعدا استراتيجيا أو على الأقل أن يكون ضمن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي يعبر عنها من خلال توجهات و تصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بوظائفها المختلفة، ولهذا يمكن اعتبار تسيير الكفاءات الجزء المتمم للتسيير الكلي لأي منظمة. (سملاي، 2018، صفحة 108)

### 3.1. إشراك العمال في عملية إدارة الكفاءات:

إن محاولة ضبط تعريف الكفاءة لم يوجد من العدم و إنما هو نتاج فرد أو جماعة في وضع مهني معين، ولهذا يؤدي تسيير الكفاءات إلى تركيز سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال (أفراد و جماعات) باعتبارهم حاملي الكفاءات، فدورهم عامل جوهري خاصة في إعداد و تنفيذ نظام تسيير الكفاءات، ولهذا وانطلاقاً من تسيير الكفاءات يتم تركيز سياسة الموارد البشرية على العمال الذين يجب عليهم طبيعياً أن يشاركوا أكثر في تنظيم و تسيير المنظمة وفي هذا الصدد ينتظر من العمال و الكفاءات توظيف أنماط مشاركة جديدة تمتد إلى أبعد من منصب العمل الذي يعتمد على العمل المحدد سلفاً، بل تتولد روح المبادرة والمشاركة و القدرة على اتخاذ القرارات سواء داخل المجموعة أو على مستوى المنظمة ككل. (مرزوقي، 2014، صفحة 146)

### 4.1. تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة:

تحتاج عملية تسيير الكفاءات إلى تجنيد العوامل الداخلية والخارجية، فهي من جهة تعبر عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في المنظمة منذ توظيفهم إلى منحهم رواتب وأجور، مروراً بتقييمهم ومراقبة أدائهم، وهي أيضاً تضمن تلاحمهم، ومن ناحية أخرى إنها نادراً ما تكون لوحدها، فهي غالباً ما ترافقها تغيرات تكنولوجية وتنظيمية تسمح لمسيري المنظمة من الاستجابة إلى تحولات محيطهم، فتسيير الكفاءات يمنح الوسائل النظرية و التطبيقية لبرنامج عمل يحسن من تكيف المؤسسة مع محيطها، وهذا من خلال عمليات تسيير الكفاءات بوضوح فيما يتعلق بالأجور التوظيف، الترقية، التكوين، التدريب... الخ.

### 2. متطلبات إدارة الكفاءات في الإدارات العمومية:

يتم إعطاء نوع من الاستقلالية في عملية تحديد الاحتياجات من الموظفين للمنظمة أو الإدارات العمومية، دون اللجوء دائماً إلى الوزارة الوصية، حيث تكتفي الوزارة الوصية بدور المراقب و المشرف العام على أنشطة إدارتها اللامركزية، والمصالح المختصة للتوظيف العمومية و يكون ذلك بإصدار مراسيم تحدد ذلك، من الأحسن أن يراعي المخطط للموارد البشرية وضعية بعض المهن، وتطورها المستقبلي، لأن بعض المهن قد تكون في المستقبل القريب لا جدوى منها، كالمهن المهددة، لذا يستحسن أن يكون المخطط السنوي محتوياً على تطور المهن وحساسيتها للتطورات مستقبلاً. (حمدي، 2015، صفحة 13)

ثانياً: آليات إدارة الكفاءات (أبعاد)

## 1. توظيف الكفاءات:

حيث يعرفه J.P. Citeam بأنه مجموعة من القواعد والإرشادات الموظفة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قدرات، طموحات) ومتطلبات منصبه. (الأمين، 2012-2013، صفحة 20)

حيث تتم عملية التوظيف في المنظمة من خلال ثلاث مراحل أساسية:

- **التخطيط:** يعرف أنه تحديد الاحتياجات المستقبلية بين الكفاءات من حيث العدد والمهارات للمؤسسة ككل وكذلك للأنشطة المختلفة فيه. (الموسوي، 2004، الصفحات 85-86)

- **استقطاب الكفاءات:** حيث يعرف انه مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب. (عبوي، 2007، صفحة 217)

- **الاختيار والتعيين:** وهو تقييم مدى كفاءة المتقدم لشغل الوظيفة وكذا تحقيق التوافق بينه وبين الوظيفة. (شاويش، 2005، صفحة 37)

2. **تقييم الكفاءات:** أكدت MEDEF بأن تقييم الكفاءات عبارة عن جملة من العناصر التي ترتبط مع المفاهيم المختلفة للكفاءة والمتصلة باستراتيجيات تسيير الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة ولهذا فهي تعتبر تقييم الكفاءات هو:

- تقييم للنتائج والأداء؛
- تحليل للطريقة التي يحدد فيها الفرد مكنته في منصب عمله؛
- تقدير الطريقة التي يحصل بها الأجير على النتائج وتحقيق الأداء؛
- تقييم إمكانيات العامل وقدراته.

3. **تنمية الكفاءات:** تعرف أنها عملية موجهة بدرجة أساسية نحو تنمية الأفراد بطرق متكاملة مع الأهداف الأساسية وذلك لتلبية احتياجات الأفراد والكفاءات. (جوي و ماثيوز، 2008، صفحة 361)

## المطلب الثاني: جودة الخدمات المقدمة

### 1. ماهية جودة الخدمة

كان الاقتصاديون ينظرون إلى الخدمات على أنها مجرد مخرجات غير ملموسة لا قيمة لها، ولكن مع بداية الثورة الصناعية وتزايد الطلب على الخدمات المصاحبة للإنتاج (خدمات ما بعد البيع) من نقل، تمويل، تأمين، تخزين، ترويج، بدأ الاقتصاديون يدركون أهمية الخدمات، بل تعدى الأمر لتوسيع نطاقها إلى مختلف أنواع الخدمات من مصرفية، قانونية، تعليمية، سياحية... الخ .

#### 1.1. مفهوم جودة الخدمة وأهميتها

##### أولاً: مفهوم جودة الخدمة

لجودة الخدمة مجموعة من التعاريف أهمها:

عرفها Gronroos على أنها نتيجة عملية تقييم يقارن فيها العميل توقعاته بمستوى الخدمة المقدمة له. (Gronroos, 1984, p. 37)

كما عرفها Zeithaml and berry على أنها مدى التناقض أو التباعد بين توقعات ورغبات العملاء وبين إدراكهم للأداء الفعلي للخدمة المقدمة. (Sany, 2011, p. 33)

كما قدم Payane التعريف التالي: تتعلق جودة الخدمة بقدرة المؤسسة على ملاقات توقعات العملاء أو التفوق عليها، ويمكن تقييم جودة الخدمة من خلال قياس الأداء. (العجازمة ت.، 2013، صفحة 331)

من خلال ما سبق يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها: مقياس لمدى تلبية الخدمة لتوقعات أو احتياجات المستخدمين أو العملاء. وتعتبر عاملاً مهماً في تحديد مستوى رضا العملاء وبالتالي تأثيرها على استمرارية العمل ونجاحه.

##### ثانياً: أهمية جودة الخدمة

يمكننا الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية زادت من أهمية جودة الخدمة لدى المنظمات المختلفة: (الدرادكة م.، 2015، صفحة 194)

1. نمو مجال الخدمة: إذ تزايدت أعداد المنظمات التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى.

2. **ازدياد المنافسة:** إذ من المعلوم أن بقاء المشاريع والمنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة. لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

3. **الفهم الأكبر للعملاء:** أن تتم معاملتهم بصورة جيدة فهم يكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

4. **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:** أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب الزبائن الجدد. ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

وتتجاوز أهمية جودة الخدمة المستهلك الخارجي (العميل) لتنعكس على العميل الداخلي (الموظف)، ونذكر عناصر أهمية جودة الخدمات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة ومنها ما يلي: (خضير، 2007، صفحة 214)

1. **نوعية الخدمات الداخلية:** ويقصد من ذلك القيام باختيار الموظفين والعاملين من ذوي المهارات والكفاءات العالية وتوفير السبل التدريبية لتدعيم أهمية الكفاءة الشخصية للعاملين وكذلك توفير بيئة عمل داخلية تتسم بالجودة العالية وإمداد الأفراد الذين يتعاملون مع جمهور العملاء بالدعم اللازم.
2. **الرضا الوظيفي:** حيث إن توفير السبل الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية من شأنها أن تحقق للموظفين الرضا والولاء للمنظمة التي يعملون فيها.

### 2.1. أبعاد جودة الخدمة

عند قيام الفرد بشراء سلعة معينة فإنه يستخدم ملامح ملموسة للحكم على جودتها، بينما عندما يقوم بطلب خدمة ما فإنه لا يجد سوى القليل من هذه الملامح المادية للحكم على جودتها. (إدريس، 2006، صفحة 289)

حاول بعض الباحثين تحديد أبعاد للجودة والتي من خلالها يمكن لهم قياس أو تقييم جودة الخدمة.

اقترح (Gronroos 1984) بعدين أساسيين للخدمة: الجودة الفنية (Technical quality) والجودة التنظيمية (Functional quality)، حيث تعود الأولى إلى مخرجات الخدمة أما الثانية فتعود إلى طريقة تقديم الخدمة. (Lien & Shu-Luan, 2008, p. 522)

- **الجودة الفنية:** تشتمل على ما يحصل عليه بالفعل طالب الخدمة (الزبون) من الخدمة المقدمة له.  
 - **الجودة الوظيفية:** تتضمن الطريقة التي يتمك من خلالها تقديم أو تسليم الخدمة، كما إن هذا البعد يتضمن مظاهر عديدة مثل اتجاهات ومظهر وشخصية مقدمي الخدمة، والاتصالات مع الزبائن.

يرى الباحثين أن عدم رضا الزبون من الخدمة يرجع بدرجة كبيرة إلى سوء الجودة الوظيفية بالمقارنة مع الجودة الفنية، حيث يعتبرون البعد الوظيفي في العديد من الخدمات من أكثر الأبعاد أهمية في خلق الانطباع السريع عن الجودة. (إدريس (2006, p. 290

كما اقترح (Lehtinen 1982)، ثلاث أبعاد لجودة الخدمة المقدمة تمثلت فيما يلي: (Kang & jeffery, 2004, p. 267)

- **الجودة المادية (Physical quality):** تتمثل في الجوانب المادية للخدمة.
- **الجودة التفاعلية (Interaction quality):** تتمثل في التدفق في اتجاهين والذي يظهر من خلال التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة.
- **جودة (صورة) المؤسسة (Corporate quality):** تتمثل في صورة المؤسسة لدى الزبائن الحاليين أو المرتقبين للمؤسسة.

#### جدول رقم 01: أبعاد الجودة من قبل بعض الباحثين

الباحثين	أبعاد الجودة
Gronroos 1984	جوانب تقنية - جوانب فنية
Donabedian (1982,1990) Gronroos (1984)	جوانب وظيفية
Czepiel (1990)	توقعات الزبائن - إدراكات الزبائن

Sachdev and Verma (2004)	
Sachdev and Verma (2004)	توقعات الزبائن – رضا الزبائن – مواقف الزبائن

Geetika Shefali nandan, Determinants of customer satisfaction on service quality, Journal of Public transportation, Vol.13, Number.1, 2010.page 98

إن المفاهيم التي توصلت إليها الدراسات والبحوث السابقة أجمعت على قضية جودة الخدمة تتجسد في أنها مفهوم متعدد الأبعاد (Multidimensional Concept) ولا يمكن تحديده باستخدام مقياس فردي. (إدريس، 2006، صفحة 294)

وفي عام 1985 تمكن (Parasuraman) وزملاؤه من بلورة وتحديد المحددات الرئيسية أو الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة من خلال سلسلة من المقابلات الجماعية المتعمقة، والتي وصلت من حيث عددها إلى عشرة وتمثلة في الآتي: (A.Parasuraman, 1985, p. 47)

**1. الاعتمادية (Reliability):** تعني أن المؤسسة تقوم بإنجاز الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة، كما تعني أيضا أن المؤسسة تفي بوعودها للزبائن وتشمل ما يلي:

- الدقة في الحساب.
- الحفاظ على السجلات بشكل صحيح.
- أنجاز الخدمات في الوقت المحدد.

**2. الاستجابة (Responsiveness):** تعني رغبة واستعداد الموظفين لتقديم الخدمة وتشمل:

- الاستجابة الفردية لاحتياجات الزبائن.
- الرد على الزبون بشكل سريع.
- تقديم خدمات سريعة.

**3. الكفاءة (Competence):** امتلاك المهارات اللازمة والمعرفة من أجل إنجاز الخدمة وتشمل:

- المعرفة ومهارات مقدمي الخدمات.
- المعرفة ومهارات الجهاز التنظيمي.
- قدرة المؤسسة على البحث.

4. الوصول إلى الخدمة (Access): تتمثل في قرب وسهولة الاتصال وتشمل:

- وقت الانتظار للحصول على الخدمة قصير.
- ملائمة موقع المؤسسة وملائمة ساعات العمل بالنسبة للزبائن.

5. المجاملة (Courtesy): وتعني الأدب، الاحترام، الصداقة التي يتميز بها مقدمي الخدمات وتشمل ما يلي:

- أخذ بعين الاعتبار ممتلكات الزبائن والاهتمام بها.
- نظافة وأناقة مظهر مقدمي الخدمات.

6. الاتصال (Communication): إبقاء الزبائن على علم بالخدمة، ومخاطبتهم باللغة التي يفهمونها، والاستماع إليهم، وقد تعني أحيانا أن على المؤسسة أن تعدل من لغتها لتناسب مختلف الزبائن ومستوياتهم، وتشمل ما يلي:

- شرح الخدمة.
- شرح تكلفة الخدمة.
- شرح المفاضلة بين التكلفة والخدمة.
- طمأنة الزبون بإمكانية حل مشاكله.

7. المصداقية (Credibility): تعبر عن الثقة، الصدق، الأمانة، فهي تعني خدمة الزبون وتشمل ما يلي:

- الثقة في اسم المؤسسة.
- الثقة في سمعة المؤسسة.
- الثقة في الخصائص الشخصية لموظفي المكاتب الأمامية.
- درجة الصعوبة في البيع أثناء التعامل مع الزبائن.

8. الأمان (Security): ويعني الخلو من الخطر المخاطرة وال شك ويشمل ما يلي:

- الأمان المادي.
- الأمان المالي.
- المحافظة على سرية المعاملات التي يقوم بها الزبون مع المؤسسة.

9. فهم الزبون (Understanding the customer): ويتعلق هذا البعد ببذل جهد من أجل فهم حاجات الزبون وذلك عن طريق:

- معرفة حاجات الزبائن بدقة.
- تقديم اهتمام فردي لكل زبون.
- معرفة الزبائن الدائمين للمؤسسة.

10. الجوانب المادية (Tangibles): وتتمثل في الجوانب المادية الملموسة التابعة للمؤسسة وتشمل ما يلي:

- التسهيلات المادية.
- الأدوات والتجهيزات المستخدمة في تقديم الخدمة.
- مظهر الموظفين في المؤسسة.

ولقد تمكن (Parasuraman) وزملاؤه لاحقاً من دمج الأبعاد العشرة السابقة لجودة الخدمة في خمسة أبعاد فقط بعد سلسلة من الاختبارات باستخدام أسلوب (Factor Analysis)، وأطلق على هذه الأبعاد نموذج (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة. (إدريس، 2006، صفحة 269)

وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد الخمسة: (Mohammad, 2011, p. 62)

1. الجوانب المادية (Tangibles): تشمل التسهيلات المادية والمعدات، والمظهر الخارجي للموظفين.
2. الاعتمادية (Reliability): وتتمثل في القدرة على تقديم الخدمة المطلوبة بالضبط وفقاً لمواصفات معينة.
3. الاستجابة (Responsiveness): الرغبة لدى الموظفين لخدمة الزبائن بشكل سريع، صحيح ودقيق.
4. الأمان (Assurance): مشاعر الثقة والأمان في التعامل مع المؤسسة، وهذا يعكس خبرة ومعرفة وقدرة الموظفين على زرع الثقة في أنفسهم بالموازاة مع زرع الثقة في الزبائن كذلك.
5. التعاطف (Empathy): فهم حاجات الزبائن الشخصية، ومعاملتهم بلطف، والاهتمام بهم بشكل فردي أو شخصي، والنظر إليهم كأنهم أصدقاء مقربون.

2. جودة الخدمة المقدمة

يعد الاهتمام بمفهوم جودة الخدمة موضوعاً قديماً، لكن الجديد في هذا الموضوع يكمن في عملية استخدام الطرق العلمية والأساليب الحديثة لتطبيق نماذج قياس جودة الخدمة سواء ما يتعلق بوجهة نظر الزبائن أو مقدمي الخدمة.

## 1.2. قياس جودة الخدمة

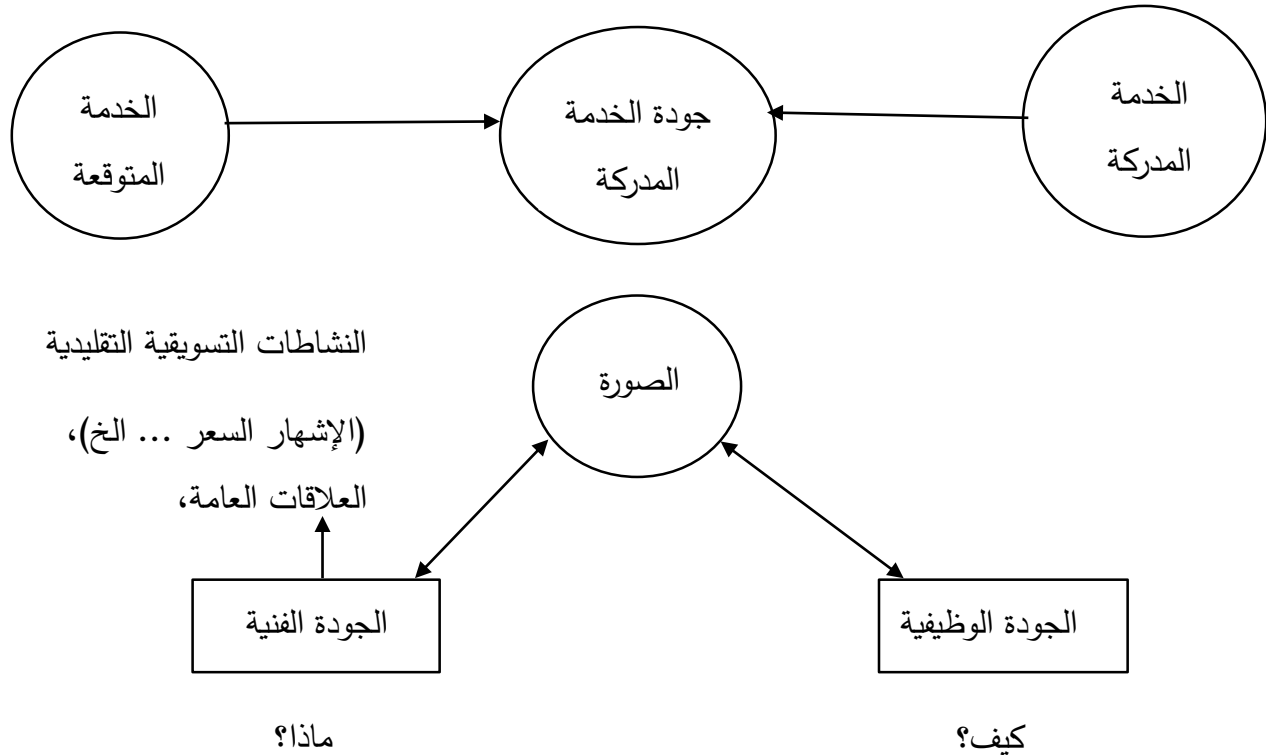
إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الموضوع، وذلك بغرض التوصل إلى نموذج مناسب لقياس جودة الخدمة من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة وتقديم بعض النماذج المتعلقة بقياس جودة الخدمة كما يلي:

### 1. نموذج الجودة الفنية والجودة الوظيفية (Gronroos 1984)

لكي تنافس المؤسسة بنجاح، يجب أن يكون لديهم فهم واسع لإدراك الزبائن للجودة والطريقة التي تتأثر بها جودة الخدمة، فتسيير أو إدارة جودة الخدمة المدركة تعني أن المؤسسة عليها أن تقوم بربط الجودة المتوقعة والجودة المدركة ببعضهما البعض، من أجل تحقيق رضا الزبون، وحدد الباحث ثلاث عناصر أو أبعاد لجودة الخدمة تمثلت في: الجودة الفنية، الجودة الوظيفية والصورة. (S.G.Deshmukh, 2005, p. 916)

والشكل الموالي يوضح النموذج بشكل مفصل.

شكل رقم 02: نموذج الجودة الفنية والجودة الوظيفية



المصدر: (S.G.Deshmukh, 2005, صفحة 916)

- الجودة الفنية: هي ما يتحصل عليه الزبون كنتيجة لتفاعله مع المؤسسة الخدمية ومقدم الخدمة.
- الجودة الوظيفية: هي كيفية أو الطريقة التي من خلالها يحصل الزبون على الخدمة.
- الصورة: من المتوقع بناءها عن طريق الجودة الوظيفية والفنية بالإضافة إلى العوامل الأخرى (إشهار، علاقات عامة، السعر ... الخ).

## 2. نموذج الفجوة (SERVQUAL (The Gap

قدم (Parasuraman 1985) طريقة أو نموذج الفجوة، معتمدا على أساسين هما: (A.Parasuraman, 1985, صفحة 1399)

- جودة الخدمة يمكن تقسيمها إلى عدة أبعاد.
- جودة الخدمة يمكن قياسها عن طريق الفرق بين الإدراكات والتوقعات.

ومنه فإن جودة الخدمات = إدراكات الزبون للخدمة المقدمة - توقعات الزبون نحو الخدمة.

ويقوم هذا النموذج على أساس الفجوات التي من خلالها يمكن معرفة أوجه القصور أو الخلل في تقديم خدمة ذات مستوى عال من الجودة وتتمثل هذه الفجوات فيما يلي: (Ramseook–Munhurrun, 2010, p. 39)

1. **فجوة التوقع (The Positioning Gap):** الفرق بين إدراكات المسيرين لتوقعات الزبائن والأهمية النسبية التي يوليها الزبائن لأبعاد الجودة.
2. **فجوة المواصفات (The Specification Gap):** الفرق بين ما تعتقده الإدارة أن الزبون يرغب به، وماذا يتوقع الزبون من المؤسسة إن تقدم له.
3. **فجوة التسليم (The Delivery Gao):** الفرق بين الخدمة المقدمة من طرف موظفي المؤسسة والمواصفات الموضوعية من طرف الإدارة.
4. **فجوة الاتصال (The Communication Gap):** الوعود المعلنة من طرف المؤسسة للزبون لا تطابق توقعات الزبون من تلك الوعود.
5. **فجوة الإدراك (The Perception Gap):** الفرق بين إدراك الخدمة من طرف الزبون وتوقعاته من الخدمة.

وباستخدام نموذج (Servqual) لجودة الخدمة يمكن تنمية اثني وعشرين بند أو عبارة للتعبير عن أبعاده الخمسة السابقة، وبالرجوع إلى خصائص الخدمة المطلوب قياس جودتها. كما يجب تطبيق ذلك مرتين عند قياس جودة الخدمة، حيث أُن هذه المقاييس المتعلقة بالأبعاد السابقة يتم تطبيقها مرة على توقعات الزبائن نحو الخدمة، ومرة أخرى على إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة الفعلية المقدمة لهم. ثم يقوم الباحث بعد ذلك بإيجاد الفرق بين إدراكات الزبائن للخدمة الفعلية وبين توقعاتهم نحو الخدمة وذلك بطرح قيم الإجابات على مقياس ليكرت (Likert Scale) المستخدم في قوائم الاستقصاء والمكون من 1-5 عبارة، حيث أن الرقم 1 يشير على عدم الموافقة التامة، بينما 5 يشير على الموافقة التامة على كل عبارة من عبارات مقياس (Servqual). (إدريس، 2006، صفحة 297)

والشكل الموالي يوضح نموذج (Servqual) بالإضافة إلى تحديد جميع الفجوات.

الشكل رقم 03: نموذج الفجوات (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة



المصدر: (إدريس، 2006، صفحة 299)

## 2.2. إجراءات تحسين جودة الخدمة

إن عملية التحسين المستمر للجودة تمكن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها في السوق واستمرارها وفي هذا المجال سنحاول التطرق إلى بعض الأساليب التي تمكن المؤسسات من تحقيق ذلك.

### 1. وضع نظام لقيادة الجودة:

يعتبر نظام قيادة الجودة من بين الأساليب الحديثة المعتمدة في مختلف المؤسسات، بغرض تحسين جودة خدماتها وضمان التنسيق الداخلي لعملياتها، والفوز بالرضا الدائم لزيائنها.

- **نظام اليقظة:** يتعلق بمتابعة تطور احتياجات العمال والتغيرات المستقبلية للمنافسين، والهدف منه هو التنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة تجاه عملائها ومنافسيها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية للجودة؛ (فتيحة،

2006/2005، صفحة 60)

- تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة: توفر المعلومات عن المنافسين والعملاء، يمكن المؤسسة من تحديد خصائص الخدمة وأبعادها، وفقا لما يتوقعه العميل وبشكل متميز عن المنافسين لجذب عملاء جدد وإرضاء العملاء الحاليين؛ (الدين ب.، 2006/2007، الصفحات 81-82)
- تحديد سياسة الجودة: بعد تحديد العملاء المستهدفين واختيار المظهر العام للخدمة تقوم المؤسسة بوضع سياسة الجودة بالجودة من خلال تحديد مختلف الطرق والأدوات، التنظيم، التمويل لتحقيق نموذج الأعمال؛ (فتيحة، 2006/2005، صفحة 62)
- نظام تقييم رضا الزبائن: خلال البحوث التسويقية الخاصة برضا العملاء تقوم المؤسسة بتحليل مواقفهم ومعرفة توقعاتهم والاهتمام بشكاويهم اتجاه الخدمات المقدمة بغرض تحسينها وتطويرها؛ (فتيحة، 2006/2005، صفحة 62)
- نظام التحسين المستمر: بعد التعرف على ورشة رضا العملاء حول الخدمات المقدمة تقوم المؤسسة بسلسلة الخاصة بالتحسين المستمر من أجل تطوير النشاط على مستوى بنية الأعمال. (فتيحة، 2006/2005، صفحة 65)
2. تحقيق التميز في العلاقة مع الزبائن:
- يعتبر التميز في العلاقة مع العميل ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسات الخدمية لتطوير خدماتها، وتعزيز وجودها في السوق. (فتيحة، 2006/2005، صفحة 66)
- إدارة فترة انتظار العميل: إن طول فترة انتظار العميل في الحصول على الخدمة يؤثر سلبا على إدراكاته، لذا ينبغي على المؤسسة استثمار فترة الانتظار بوضع الجرائد، تهيئة قاعات الانتظار، وضع إشارات إعلامية تخص المؤسسة؛
- التعامل مع شكوى الزبائن: إن شكوى العميل عبارة عن ترجمة لعدم رضاه على مستوى أداء المؤسسة ويرجع ذلك لأسباب عدة كعدم تقديم الخدمة في موعدها، عدم وجود مصداقية، التمييز بين العملاء فيما يتعلق بزمن أو طريقة المعاملة؛

- **جعل العلاقة مع العميل شخصية:** لجعل العلاقة مع العميل شخصية يجب أن تعتمد على الاتصال بالعميل، أي أن توظف المؤسسة الموظف المناسب والخاص لكل عميل وهذا ما يعرف "بمحفظة العملاء" وتستعمل خاصة مع العملاء الأكثر تعاملًا مع المؤسسة.

### 3. تطوير ثقافة الجودة والحصول على شهادة المطابقة:

يتوجب على المؤسسة خلق ونشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة والعمل على تحسينها باستمرار، فوجود هذه الثقافة يسهل على المؤسسة الحصول على شهادة المطابقة.

- **تطوير ثقافة الجودة:** يعتبر مفهوم ثقافة الجودة من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، والذي ارتبط بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- **الحصول على شهادة المطابقة:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري للتحسين المستمر، والحصول على شهادة المطابقة "ISO" يعتبر المعبر الذي يمكن المؤسسة الخدمية من الوصول لتطبيق مبادئ هذا المدخل المعاصر. (الدين ب.، 2007/2006، الصفحات 90-92)

### 4. تنشيط الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية عامل مهم للتحكم في جودة الخدمة فهي مرتبطة بالعلاقة التفاعلية " عميل مقدم الخدمة" والتي بدورها تركز على محورين هما: (الدين ب.، 2007/2006، الصفحات 92-93)

- **تحديد اكتساب وتطوير الكفاءات الضرورية:** تطوير أنشطة المؤسسة يجب أن يصاحبه تكييف الكفاءات مع هذه التطورات وهذا من أجل ضمان خدمات ذات نوعية جيدة؛

- **التحكم في الاستقلالية التنظيمية للموارد البشرية:** وهذا من خلال وجود نموذج تنظيمي خاص بالخدمة، فتكييف الإطار التنظيمي في المؤسسة يعتبر من محاور تحسين الجودة.

## الخلاصة

تم في هذا الفصل محاولة إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الكفاءات، ندرك أهمية إدارة الكفاءات كعنصر حيوي في نجاح المؤسسات، حيث تساهم في تحقيق أهدافها وتعزيز تنافسيتها. من خلال توظيف وتطوير المهارات اللازمة وتحفيز العمال، تساهم إدارة الكفاءات في بناء فريق عمل قوي ومتميز قادر على التكيف مع تحديات السوق وتحقيق النجاح المستدام.

ما فيما يتعلق بجودة الخدمات، فإنها تعكس تقاني المؤسسة في تقديم تجارب متميزة للعملاء. بفضل الجودة، تتمكن المؤسسات من بناء علاقات قوية مع العملاء وكسب ثقتهم وولائهم، مما يساهم في نمو الأعمال وتعزيز مكانتها في السوق.

بهذا، يتضح أن إدارة الكفاءات وجودة الخدمات ترتبطان بشكل وثيق، حيث تعمل كل منهما على دعم وتعزيز الآخر لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق رضا العملاء والنجاح المستدام في السوق.

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتعريف بالمؤسسة

### تمهيد

بعد القيام بعرض الجانب النظري للدراسة، سنحاول في هذه الفصل إسقاط هذه الدراسة ميدانيا على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ومحاولة التعرف على واقع الكفاءات البشرية وتحسين جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة محل الدراسة. بحث يتناول هذا الفصل مبحثين:

- لمحة عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض
- التصميم العلمي للدراسة

## المبحث الأول: لمحة عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق لكل من نشأة وتعريف بالمديرية ومحاولة التعرف على مكوناتها البشرية التي تحتوي عليها، ثم محاولة التعرف على أهم أهداف ومسؤوليات المديرية، وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف ومهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض

### 1. التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS):

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، حيث نشأ الضمان الاجتماعي في الجزائر بموجب القرار المؤرخ في 10/06/1949 ودخل حيز التنفيذ في 01/04/1950 في هاته الفترة كانت الجزائر قيد الاستعمار الفرنسي الذي أعطى هذا النظام نوعان:

- نظام عام للعمال.
- نظام فلاح.

حيث يتواجد 71 مركزا يتوزعون في المناطق حسب طبيعة كل منطقة حيث توجد الثروة كالبترول والمناجم... لا نجد هناك نظام عام، أما بتواجد المناطق الفلاحية فنجد النظام الفلاحي.

في الاستقلال تم تسيير هاته المراكز وذلك لتحسين خدمات الضمان الاجتماعي، وفي 1962 تم إضافة مؤمنين كانوا في السابق ليس لهم الحق في الضمان الاجتماعي، وفي سنة 1983 شهد نظام الضمان الاجتماعي نقلة نوعية حيث تم تعميم الحقوق والواجبات على كافة المؤمنين وذلك بـ: (بيانات مقدمة من وكالة ولاية البيض)

- القانون رقم 83/11 المؤرخ في 02/07/1983 الخاص بالتأمينات الاجتماعية؛
- القانون رقم 83/12 المؤرخ في 02/07/1983 الخاص بالتقاعد؛

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتعريف بالمؤسسة

- القانون رقم 13/83 المؤرخ في 1983/07/02 الخاص بحوادث العمال والأمراض المهنية؛
- القانون رقم 14/83 المؤرخ في 1983/07/02 الخاص بالتزامات المكلفين في الضمان الاجتماعي؛
- القانون رقم 15/83 المؤرخ في 1983/07/02 الخاص بالمنازعات؛

هذه القوانين معدلة ومتممة بـ: (بيانات مقدمة من وكالة ولاية البيض)

- الأمر رقم 17/96 المؤرخ في 1996/07/06 الخاص بالتأمينات الاجتماعية؛
- الأمر رقم 18/96 المؤرخ في 1996/07/06 الخاص بالتقاعد؛
- الأمر رقم 19/96 المؤرخ في 1996/07/06 الخاص بحوادث العمل؛
- قانون رقم 12/96 المؤرخ في 1996/07/06 الخاص بالتزامات المكلفين في الضمان الاجتماعي؛
- قانون رقم 10/96 المؤرخ في 1996/07/06 المتضمن قانون المالية؛
- قانون رقم 10/96 المؤرخ في 1999/11/11 الخاص بالمنازعات.

هاته القوانين جعلت المؤمنين في مستوى واحد نفس الحقوق والواجبات وأصبحت الجزائر تواكب ركب التحضر، ومن اجل التنظيم الإداري للحماية الاجتماعية وجدت صناديق هي: (بيانات مقدمة من وكالة ولاية البيض)

- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)
- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء (CASNOS)
- الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية (FNPOS)

والجزائر واحدة من الدول التي انتهجت سياسة الحماية الاجتماعية التي تهدف إلى إصلاح ما يمكن أن تحدثه الأخطار الاجتماعية التي يتعرض لها الأفراد من:

- مرض؛
- أمومة؛
- عجز؛
- حوادث العمل؛
- شيخوخة؛

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتعريف بالمؤسسة

- توفير كل الإمكانيات للحصول على أفضل وقاية من الأخطار بما فيها حوادث العمل والأمراض المهنية؛ (بيانات مقدمة من وكالة ولاية البيض)

أما بالنسبة لهذه الدراسة كانت على مستوى وكالة ولاية البيض حيث هي أول تجسيد لهيئات الضمان الاجتماعي بولاية البيض كان بتاريخ 1978/12/02 وهو عبارة عن مشروع لصندوق الضمان الاجتماعي بسعيدة، حيث كان يوجد بالولاية مركز تابع لهذه الأخيرة إلى جانب مركزين آخرين بالأبيض سيد الشيخ وبوقطب تحت رئاسة رئيس المركز وليس مدير الوكالة كما هو الحال اليوم.

تم انفصال وكالة البيض بموجب القرار الصادر بتاريخ 1987/10/01 لكن القرار طبق فعليا في 1988/12/01 وتم تنصيب مدير لها.

يقدر عدد المؤمنين فيها ب: 66778 مؤمنا وهي من فئة الدرجة الثالثة لأن عدد المؤمنين يقل عن 100000 موزعين على ثلاثة مراكز وأربعة فروع وخمس مراسلات كما في الجدول التالي:

### الجدول رقم (02): بيانات الفروع التابعة لوكالة ولاية البيض

عدد المؤمنين	بعدها عن الولاية	تاريخ الفتح	مركز دفع أو فرع مراسلة
8093	100 كلم	1978	مركز الدفع بوقطب
9875	120 كلم	1978	مركز الدفع بالأبيض سيد الشيخ
4655	60 كلم	1989	مركز الدفع ببوعلام
855	160 كلم	1984	مركز الدفع ببوسمغون
1886	140 كلم	2001	مركز الدفع بالشلالة
5336	90 كلم	2001	مركز الدفع ببريزينة
1415	45 كلم	2001	مركز الدفع بالكاف الأحمر
2206	55 كلم	2001	مركز الدفع بالرقاصة

المصدر: بيانات مقدمة من وكالة ولاية البيض

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتعريف بالمؤسسة

وفي سنة 2003 تم فتح 06 مراسلات وهي: الغاسول، المحرة، الكراكة، سيدي سليمان، اربوات، البنود وتشمل المراكز والفروع كل من:

- مركز الدفع ببوقطب ويشمل فرع الكاف الأحمر والرقاصة.
- مركز الدفع الأبيض سيد الشيخ يشمل مراسلة البنود واربوات.
- مركز الدفع بوعلام يشمل مراسلة الغاسول والكراكة.
- فرع الشلالة ويشمل مراسلة المحرة.

### 2. مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

- تسيير أداوات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير المنح العائلية.
- تحصيل الاشتراكات.
- الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداوات.
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداوات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.
- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.
- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداوات الجماعية، على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة.
- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

#### المستفيدون:

- العمال الأجراء، مهما كان قطاع النشاط،
- الممتهنين (المتربصين)،
- الطلبة،

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتعريف بالمؤسسة

- المتربصين في مجال التكوين المهني.
- فئة المعاقين،
- المجاهدين،
- مستفيدون من امتيازات الضمان الاجتماعي (المنح والريوع)،
- المستفيدون من المنح الجزافية للتضامن (الأشخاص المرضى أو المسنين وغير الناشطين). المستفيدون من منحة التضامن (المرضى، المسنين وغير الناشطين) ذوي الحقوق هم:
  - الزوج، الزوجة.
  - الأطفال القصر.
  - الفتيات غير المتزوجات غير العاملات
  - الأصول.

### الأداءات:

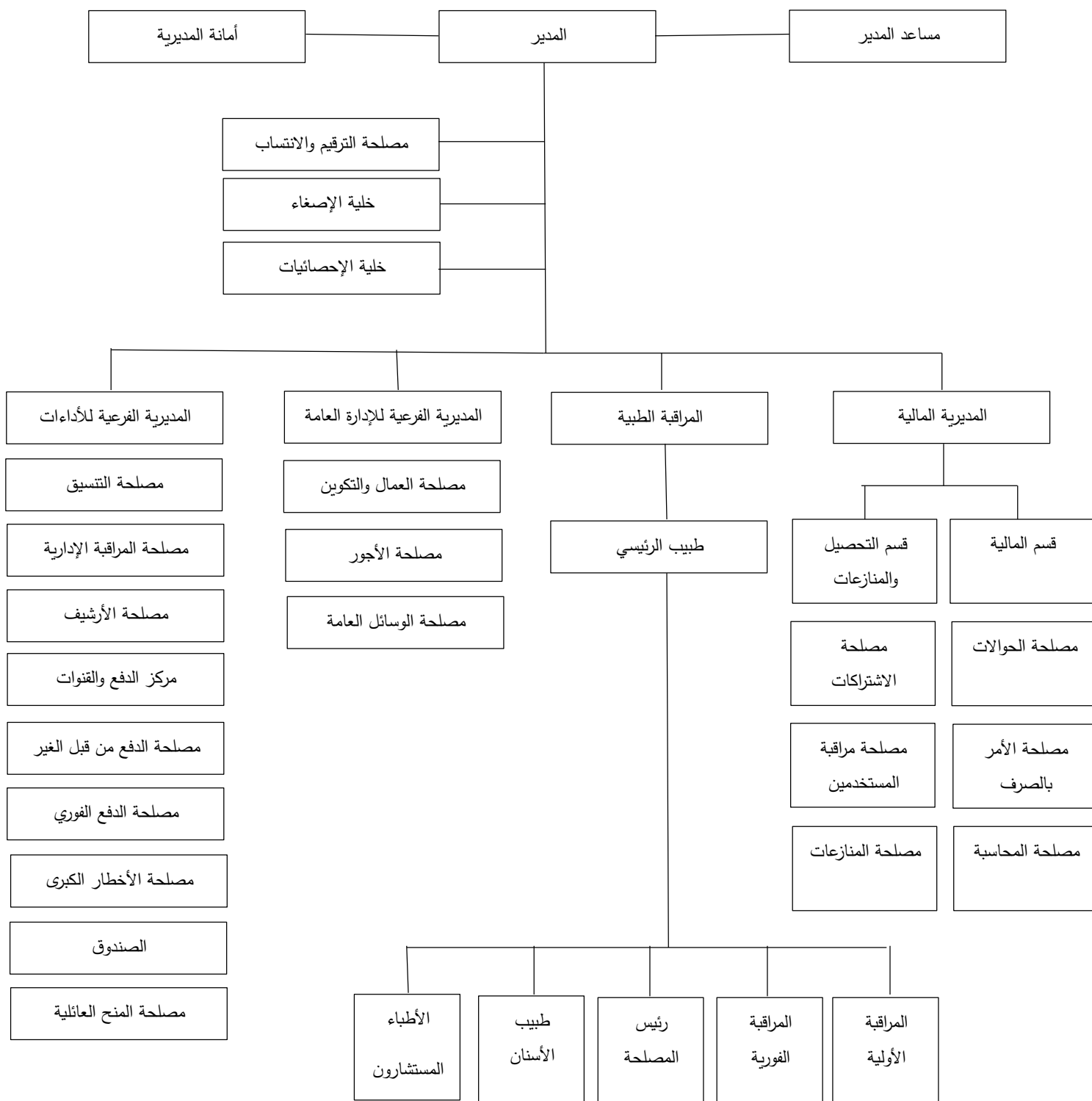
- يتم التكفل بمصاريف العلاج الطبي والأدوية بنسبة 80% وبنسبة 100 % في بعض الحالات (لاسيما المرضى المصابين بأمراض مزمنة).
- يتم تعويض فترات التوقف عن العمل بسبب المرض بنسبة 50% من الأجر خلال الخمسة عشرة يوما الأولى وترفع إلى نسبة 100% من الأجر بعدها.
- وتصل المدة القصوى لهذا التعويض إلى ثلاث (03) سنوات.
- التكفل بالتأمين عن الأمومة بنسبة 100%، حيث تستفيد المرأة العاملة من عطلة أمومة تصل إلى 98 يوما،
- يساوي المبلغ الأدنى لمنحة العجز إلى نسبة 75% من الأجر الوطني الأدنى المضمون،
- عند وفاة المؤمن له اجتماعيا يستفيد ذوي حقوقه من منحة الوفاة.
- تمنح الأخطار المهنية الحق التغطية بنسبة 100 % في مجال العلاج والتوقف عن العمل بسبب المرض،
- يتم تسديد الريوع في حالة الآثار الجسدية الناجمة عن الحوادث،
- وتسدد الريوع لفائدة ذوي الحقوق في حالة وقوع حادث العمل المفضي إلى الوفاة.

المطلب الثاني: تنظيم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

حتى يتمكن الصندوق من القيام بمهامه، على المستوى المركزي والولائي، فهو يتكون من:

- مديرية عامة.
  - 49 وكالة ولائية (اثتان منها بالجزائر العاصمة).
  - 839 هياكل الدفع:
    - 368 مركز دفع.
    - 405 ملحقة دفع.
    - 66 ملحقة محلية.
  - 4 عيادات متخصصة (الجراحة القلبية للأطفال، العظام والتأهيل، أمراض الأذن والأنف والحنجرة وجراحة الأسنان).
  - 4 مراكز للتصوير الطبي الشعاعي.
  - 35 مركزا للتشخيص والعلاج.
  - 55 صيدليات تابعة للصندوق.
  - 30 حديقة ورياض الأطفال.
  - مطبعة.
  - مركز عائلي ذو طابع اجتماعي.
- يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض:

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي



المصدر: بيانات مقدمة من وكالة ولاية البيض

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتعريف بالمؤسسة

- خلية الإحصائيات والتوثيق والأرشيف.
- خلية الإحصاء والتوثيق.
- تسجيل البريد الوارد والصادر وتجميع المعطيات من مختلف هياكل الوكالة شهريا أو نصف شهريا.
- استثمارها وتحرير تقرير شهري للمديرية العامة، مديرية الإحصاء بالتحليل، ثم تحرير تقرير لمدير الوكالة عن طريق modem هذا العمل ينجز عن طريق ثلاث برامج هي: excel-ostrat-sentinelle
- خلية الأرشيف:
- مهام المراقبة الكمية والنوعية مع جداول خاصة للوثائق والملفات القادمة من مختلف المصالح.
- استقبال الأرشيف يوميا وتصنيفه حسب كل مصلحة وخاصة الأداءات نظرا لحجم عملها.
- حفظ واستغلال الأرشيف الدائم.
- استقبال دفعات الأرشيف ومراقبة جدول الدفع.
- متابعة عملية دفع الأرشيف والاطلاع عليه قبل دفعه.
- ترقيم الوحدات المدفوعة والمنتجة من طرفها وترتيبها وترميزها على الرفوف داخل المخزن.
- مصلحة الانتساب والتسجيل:
- تهتم هذه المصلحة بفتح الحقوق للمؤمنين وذلك من مركز الدفع أو يحول المؤمن مباشرة من قسم الترقيم إلى مركز الإعلام ثم إلى مصلحة الانتساب، تقوم بتحويل ملفات المؤمن رقم التأمين من وإلى خارج الولاية بناء على طلب مقدم من طرف المؤمن.
- مصلحة الوقاية.
- خلية الإصغاء.

- مصلحة الشفاء.
  - خلية الأمن.
  - مصلحة التعويضات.
- التأمين على المرض: وتشمل الأداءات العينية، وهي التكفل بمصاريف العناية الطبية والوقائية لصالح المؤمن اجتماعيا وذوي الحقوق وتمنح إذا كان الدواء موصوف من طرف الطبيب أو أي شخص له الصفة التي تحول له فعل ذلك وتعطي الأداءات العينية للتأمين على المرض المصاريف العلاجية، الفحوصات البيولوجية والراديوغرافية، علاج الأسنان وعلاج الأمراض بالمياه المعدنية، النظارات الطبية.
- التأمين عن الأمومة: إن التأمين على الأمومة يهدف إلى تأمين الحماية على المرأة الحامل ويتمثل التعويض في:
- أ. أداء عينة متمثلة في تحمل أعباء الحمل والوضع وما يترتب عنها.
  - ب. اداءات نقدية وتتضمن تعويض فقدان الدخل الناجم عن التوقف عن العمل خلال عملها.
- التأمين على الوفاة: يهدف إلى إفاة ذوي الحقوق المؤمن من رأس المال الوفاة والاستفاة حيث لا بد أن يكون المتوفى قد عمل 15 يوما أو 100 ساعة خلال 03 أشهر التي سبقت تاريخ الوفاة.
- التأمين على العجز: الهدف منه إعطاء المؤمن اجتماعيا مدة شهرية تعويضا على العجز الذي يصيبه او يقلل قدرته العملية على الاستمرار بمزاولة نشاطه المهني ومن شروطه أن يكون المعني لم يبلغ من عمره 60 سنة للرجل و55 سنة للمرأة.
- التأمين عن حوادث العمل والأمراض المهنية للاستفاة من تأمين حوادث العمل لا بد من أن يستفيد العامل من هذا التأمين بمجرد أن يشتغل.
- لا بد أن تكون ضحية إما: حادث عمل، حادث مسافة التي في طريق الذهاب والإياب من العمل.

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتعريف بالمؤسسة

- لا بد أن يكون مرض مهني مسجل ضمن القائمة المحددة للأمراض المهنية.
- مصلحة المراقبة الطبية التابعة لمديرية المراقبة الطبية وكذلك مصلحة الأرشيف.
- مصلحة الدفع الفوري: تتكفل المصلحة بإجراءات الدفع الفوري للاداءات الذي يؤمّن عن طريق 04 مصنفين على مستوى شبابيك يتكفلون بتصفية الاداءات محققين يقومون بالتحقيق في الاداءات وتقتصر خدمات هذه المصلحة على الفئات التالية:
  - المجاهدين.
  - المتقاعدين.
  - المعوقين.
  - المستفيدين من المنح الجزافية.
- مصلحة المجموعات: هي مصلحة خاصة بالفئات النشطة أي العمال، وذلك عن طريق مرسلين منصيين من طرف المؤسسات ومعتمدين من طرف هيئات الضمان الاجتماعي.
- مصلحة المنح العائلية: إن المنح العائلية تتحمل عبئها الدولة وتقدم للمؤمّن له عن طريق هيئة الضمان الاجتماعي.
- مصلحة المراقبة الطبية: تعتبر علاقة مركز الدفع مع مصلحة المراقبة الطبية ضرورية وهامة حيث تتكون هذه الأخيرة من 05 أطباء مستشارين على مستوى وكالة البيض بما فيها الطبيب الرئيسي حيث يتواجد طبيبان على مستوى المركز من اجل إبداء رأيهم في بعض الملفات التي يكون فيها المؤمّن في حالة يستلزم مراقبته من طرف الطبيب المستشار فهذه المراقبة فورية تتعلق بمصلحة الدفع الفوري.

- مصلحة الإدارة والوسائل: يتم تسيير الموارد البشرية كباقي هيئات الضمان الاجتماعي إلى القانون 90/11 المؤرخ في 21/04/1990 المتعلق بعلاقات العمل والمتمم بقانون 91/29 المؤرخ في 21.12.1991

### المبحث الثاني: التصميم العملي للدراسة

في هذا المبحث سنتطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتصميم الاستبيان كأداة استخدمت لجمع البيانات واختبار صدق هذه الأداة، بالإضافة إلى عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وذلك بهدف قياس وتحليل متغيرات الدراسة.

#### المطلب الأول: المنهج العلمي المتبع في الدراسة

يشير روبرت (Robert K. Yin) إلى الدراسة الميدانية باعتبارها "البحث عن ظاهرة حديثة في نطاق حقيقي أو واقعي، حيث تكون العلاقة بين الظاهرة والنطاق الحقيقي غير واضحة، مما يستلزم العديد من مصادر المعلومات، فالدراسة الميدانية تمكن من تحصيل تقنيات وأساليب، وتحديد مختلف القواعد وتقديم حلول واقتراحات مختلفة، والتي تشكل في مجموعها عناصر المعرفة التطبيقية، فالشق الميداني في الدراسة من شأنه معالجة الإشكالات من خلال الاختيار السليم للتقنيات وأساليب البحث العلمي التي تتوافق مع طبيعة الدراسة، كما أن الاختيار السليم لمنهجية الدراسة يسهم في خروج الدراسة بنتائج ومقترحات علمية.

#### 1. منهج الدراسة:

المنهجية العلمية تتطلب على وجه الجملة اتباع خطوات وأنشطة منتظمة ولها سمات محددة، فأضحت عموماً جملة قواعد ثابتة، فهي مجموعة الإجراءات التي يتبعها الفكر البشري وجب التزامها لتوفير الجهد، وعدم إضاعة الوقت، لاكتشاف واقعة علمية وإثباتها. وتعبير أدق فإن المنهجية العلمية مصطلح محدث رائج في الدراسات العليا خاصة، وهي عملية تطبيق مجموعة من القواعد والخطوات المنظمة لدراسة مشكلة أو ظاهرة ما وصولاً إلى حلول أو نتائج أو حقائق معينة. (جدير، 2004، صفحة 14)

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتعريف بالمؤسسة

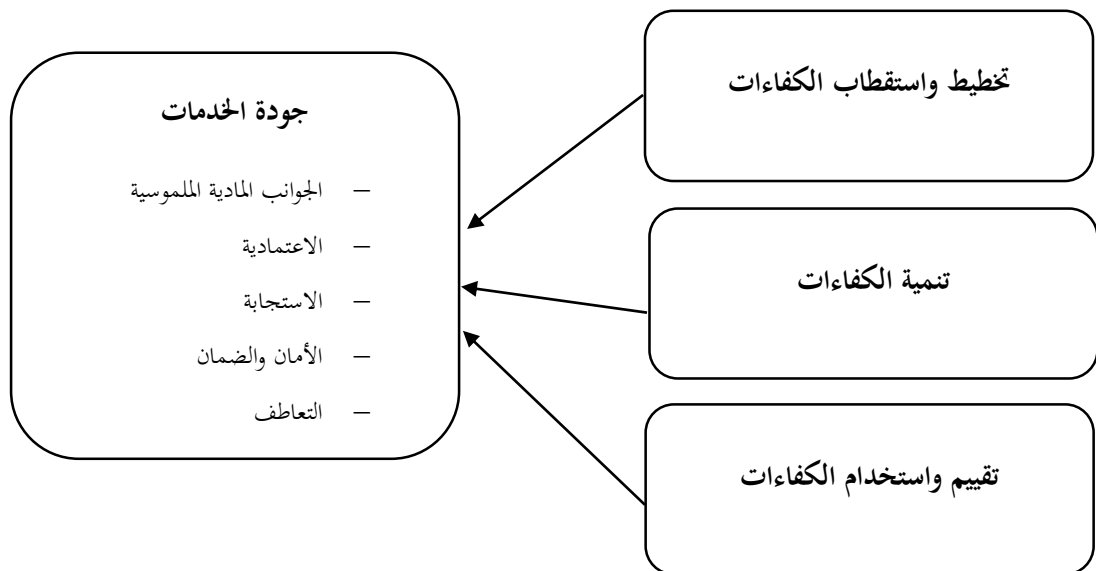
إن المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، لان الدراسة تقع ضمن البحوث الوصفية التي تهدف إلى جمع المعطيات الخاصة بصفة من صفات المجتمع الإحصائي، وهذا النوع من الدراسات يعتمد على التحليل الإحصائي في معالجة البيانات وحساب التكرارات والنسب المئوية من خلال إبراز العلاقة بين المتغيرين.

يعد المنهج الوصفي أكثر المناهج ملائمة، حيث يركز على دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر (فهم الحاضر لتوجيه المستقبل) فهو أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معلومة.

### 2. صياغة نموذج الدراسة:

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي تم تطويره بناء على تحليل الدراسات السابقة وما ورد في الأدب النظري لموضوع الدراسة أثر إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض.

#### الشكل رقم (5): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

ويتضح من النموذج ما يلي:

يشمل نموذج الدراسة متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل إدارة الكفاءات والمتغير التابع هو جودة الخدمات، وإن المتغير المستقل يشمل مجموعة من المتغيرات الفرعية، إذ يتكون من ثلاث متغيرات هي (تخطيط واستقطاب الكفاءات، تنمية الكفاءات، تقييم الكفاءات).

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة

#### 1. أدوات الدراسة:

أ. وثائق المؤسسة: إن أول مصدر جذب اهتمامنا هو وثائق المؤسسة من قوانين ولوائح، لأنها تعطي الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ومن ثم إدارة الكفاءات في المؤسسة.

ب. الملاحظة: تعتبر الملاحظة أداة قوية لجمع البيانات، ولقد ساعدت الملاحظة على تكوين تصور حول الواقع والظروف المحيطة بإدارة الموارد البشرية. وذلك بملاحظة الأفراد وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث.

ج. الاستبيان: تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان، الذي يعرف على أنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة، المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص معينين بالبريد، أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة عن الأسئلة الواردة فيها. تم تصميم الاستبيان في مرحلة أولية بناء على الأطر النظرية للدراسة بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وبناءً على الملاحظات المقدمة من طرف المشرفة، اعتمدنا في دراستنا على استطلاع موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض، للإجابة على محاور الاستبيان حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور وهي: (أنظر الملحق رقم 01)

المحور الأول: هو عبارة عن بيانات عامة عن المستجيب (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية المهنية)

المحور الثاني: هو عبارة عن إجابة لمجموعة من الأسئلة التي يتم عن طريقها التعبير عن إدارة الكفاءات. وتم تقسيم هذا المحور لثلاثة أبعاد متمثلة فيما يلي:

▪ البعد الأول: البعد تخطيط واستقطاب الكفاءات، ويتكون من 03 فقرات .

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتعريف بالمؤسسة

- البعد الثاني: بعد تنمية الكفاءات، ويتكون من 03 فقرات.
  - البعد الثالث: بعد تقييم واستخدام الكفاءات، ويتكون من 04 فقرات.
- المحور الثالث: وهو عبارة العبارات المعبرة عن جودة الخدمات، وتم تقسيمه إلى 05 أبعاد

- البعد الأول: البعد الجوانب المادية الملموسية، ويتكون من 03 فقرات.
  - البعد الثاني: بعد الاعتمادية، ويتكون من 05 فقرات.
  - البعد الثالث: بعد الاستجابة، ويتكون من 05 فقرات.
  - البعد الأول: بعد الأمان والضمان، ويتكون من 03 فقرات.
  - البعد الأول: البعد التعاطف، ويتكون من 03 فقرات.
- وقد تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي، من أجل إعطاء الفقرات درجات استجابة كما يلي:

### الجدول رقم (04) درجة الاستجابة لفقرات الاستبانة

05	04	03	02	01	درجة الإجابة
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتغيرات

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة الخاصة بمحاور الدراسة، والتي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان الموزع سابقا، فسوف نقوم تحليل كمي لمحاور الاستبيان للإجابة عن السؤال الرئيسي لهذه الدراسة. وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار رقم 23 تم التوصل إلى النتائج التالية:

### 2. عينة الدراسة

استهدفنا في دراستنا مختلف موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض، الذين يعتبرون حجم مجتمع الذي يبلغ عددهم 109 موظف حيث يوضح الجدول التالي عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة لتحليل:

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتعريف بالمؤسسة

### الجدول رقم (03): عدد الاستبيانات المسترجعة

العدد	بيان
40	عدد الاستبيانات الموزعة
32	عدد الاستبيانات المسترجعة
28	عدد الاستبيانات قابلة لتحليل

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد الاستبيانات المسترجعة

تم استرجاع 28 استبانة قابلة لتحليل من مختلف أفراد المجتمع وتم استبعاد 04 استبيانات من المسترجعة لعدم إجابة عن بعض الفقرات وعدم ملأ البعض لبياناتهم العامة وكان توزيع أفراد العينة حسب بيانات العامة على النحو التالي:

### الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب بيانات العامة

النسبة	التكرار	المتغير	بيانات العامة
57%	16	ذكر	الجنس
43%	12	أنثى	
0%	0	أقل من 30	العمر
32%	9	من 30 إلى 40	
50%	14	من 40 إلى 50	
18%	5	أكبر من 50	
0%	0	ابتدائي	المستوى الدراسي
0%	0	متوسط	
29%	8	ثانوي	
71%	20	جامعي	
4%	1	أقل من 5 سنوات	

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتعريف بالمؤسسة

18%	5	بين 5 سنوات و10 سنوات	الأقدمية المهنية
79%	22	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

### 3. ثبات أداة الدراسة:

لضمان صدق الاستبانة الموجهة للعينة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين كما قمنا بقياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرو نباخ كالتالي:

#### 1.3. صدق المحكمين (صدق الظاهري):

بعد صياغة الاستبانة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين والأساتذة المشرفين، للتأكد من صدق وتناسق فقرات الاستبانة لتحقيق الأهداف البحثية للدراسة، حيث تم حذف وتعديل ما يلزم، ليكون الاستبيان في شكله النهائي.

#### 2.3. قياس الثبات:

بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ سيتم قياس الاتساق الداخلي الذي يقصد بثبات الاستبيان إمكانية الحصول على نفس النتائج لو أعيد تطبيقه أو توزيعه على نفس الأفراد وفي الظروف نفسها، ومن أهم الطرق استخداماً لقياس درجة ثبات الاستبيان طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbac's Alpha)، حيث يستخدم لقياس درجة الثبات من ناحية الاتساق الداخلي لعبارة الاستبيان، وحتى يتمتع الاستبيان بثبات لا بد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي المعدل المطلوب (0.70) أو أكبر منه، وكلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كان الاستبيان يتمتع بثبات أكبر، أما إذا كان معامل الثبات أقل من (0.60) فإن ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات في البيانات مما يستلزم إعادة صياغة العبارات وتوزيعها مرة أخرى، والحرص على أن يكون الأفراد مبحوثين في الدراسة أكثر جدية في الإجابة على أسئلة الاستبيان. كما في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (05): معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد فقرات الاستبيان	معامل الثبات
إدارة الكفاءات	10	0,906
جودة الخدمات	16	0,872
الدرجة الكلية	26	0,93

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتعريف بالمؤسسة

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، يتضح وجود ثبات داخلي بين متغيرات الدراسة حيث بلغت نسبة ألفا كرونباخ **93%** وهي تفوق **60%** ما يبين أن هناك اتساق في الأسئلة الموضوعية لدراسة المتغيرات، ومنه يمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

### 3.3. صدق التقارب (البنائي):

أو ما يعرف بالاتساق الداخلي في هذه المرحلة قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بهدف التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المتغيرات والمحور الذي تنتمي إليه، وكانت النتائج كما يظهر في الجدول التالي:

#### أولاً: متغير إدارة الكفاءات

#### الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي متغير إدارة الكفاءات

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تعمل المؤسسة على استقطاب كفاءات فردية تتمتع بمعارف ومهارات عالية	,870**	0,000
2	تحرص المؤسسة على استقطاب كفاءات متميزة وخارج المؤسسة	,803**	0,000
3	تستخدم المؤسسة سياسة الإحلال الوظيفي أساسه الكفاءة (يجل موظف محل موظف آخر له نفس الكفاءة)	,730**	0,000
4	تقدم المؤسسة دورات تكوينية مستمرة لأفرادها لرفع كفاءتهم	,939**	0,000
5	تُخصّص المؤسسة ميزانية من أجل تكوين كفاءتها	,953**	0,000
6	تعمل المؤسسة بنظام الفرق لرفع كفاءة مواردها البشرية	,892**	0,000
7	توفر المؤسسة فرص جديدة لترقية أساسها الكفاءة	,969**	0,000

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتعريف بالمؤسسة

0,000	,985**	تقوم المؤسسة بتقييم ومتابعة كفاءتها البشرية بشكل دوري ومستمر	8
0,000	,952**	تعتمد المؤسسة على المرافقة الميدانية في تقييم كفاءتها	9
0,000	,917**	تسمح المؤسسة لكفاءتها بالاطلاع على نتائج تقييمهم	10

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يلاحظ من الجدول أعلاه معامل الارتباط لكل العبارات دال إحصائيا وسجل مستوى دلالة قدره 0,000 وهذا يدل أن هناك تقارب واتساق داخلي بين العبارات والبعد التابع لها، وكانت معاملات الارتباط محصورة بين 0,730 و 0,985 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين كل عبارات قوية ولا يتم حذف أي عبارة.

ثانيا: متغير جودة الخدمات

### الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي متغير جودة الخدمات

رقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تتوفر المؤسسة على تجهيزات حديثة والتقنيات المناسبة	,824**	0,000
2	تتوافر المواصلات ومواقف السيارات بسهولة بجوار المؤسسة	,867**	0,000
3	تتوافر المطاعم والأماكن التجارية المناسبة بالقرب من المؤسسة	,609**	0,000
4	تسعى المؤسسة لتقديم خدمات تراعي فيها الدقة وعدم ارتكاب أخطاء	,822**	0,000
5	تتوفر المؤسسة على عدد الكافي من الموظفين ومتخصصين في مجالاتهم	,753**	0,000
6	يسعى عمال المؤسسة لتذليل الصعاب التي تواجه المنتسبين لصندوق الضمان الاجتماعي	,682**	0,000

## الفصل الثاني: الإطار المنهجي والتعريف بالمؤسسة

0,000	,828**	الاستجابة الفورية لمشاكل المواطنين	7
0,000	,670**	تسعى إدارة المؤسسة لتسهيل الإجراءات الإدارية قدر الإمكان	8
0,000	,698**	تقديم الخدمات بأقصى سرعة ممكنة	9
0,000	,682**	يسعى الموظفون لتأقلم والتكيف السريع مع الظروف المحيطة بهم	10
0,000	,812**	تشعر بالأمان عند وجودك في المؤسسة	11
0,000	,856**	يتعامل موظفي المؤسسة بسرية تامة مع بيانات المواطنين	12
0,000	,926**	يبرز الموظفون لدى المؤسسة سلوكيات تشعر المواطنين بالأمان	13
0,000	,603**	تحرص إدارة المؤسسة على التعاطف عند حصول مشاكل للمواطنين	14
0,000	,652**	يظهر الموظفون لدى المؤسسة الود للمواطنين	15
0,000	,827**	الروح المرحة والصدقة تظهر واضحة في التعامل داخل المؤسسة	16

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يلاحظ من الجدول أعلاه معامل الارتباط لكل العبارات دال إحصائياً وسجل مستوى دلالة قدره 0,000 وهذا يدل أن هناك تقارب واتساق داخلي بين العبارات والبعد التابع لها، وكانت معاملات الارتباط محصورة بين 0,603 و 0,926 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين كل عبارات قوية إلى حد ما، ولا يتم حذف أي عبارة وسجلت عبارة "يبرز الموظفون لدى المؤسسة سلوكيات تشعر المواطنين بالأمان" أكبر معامل ارتباط.

## خلاصة

تم في هذا الفصل تقديم وتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا التطرق إلى الهيكل التنظيمي الخاص بها، بعدها تطرقنا إلى التصميم العلمي للدراسة والمنهج المتبع في الدراسة وكذا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ثم يليها عينة الدراسة

## الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

### تمهيد

سيتم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان أولاً عرض ما يخص نتائج الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية للعيينة وبيانات جزئي إدارة الكفاءات وجودة الخدمات المقدمة، ومن جهة سيتم مناقشة النتائج المتوصل إليها بعد تحليل البيانات والتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة

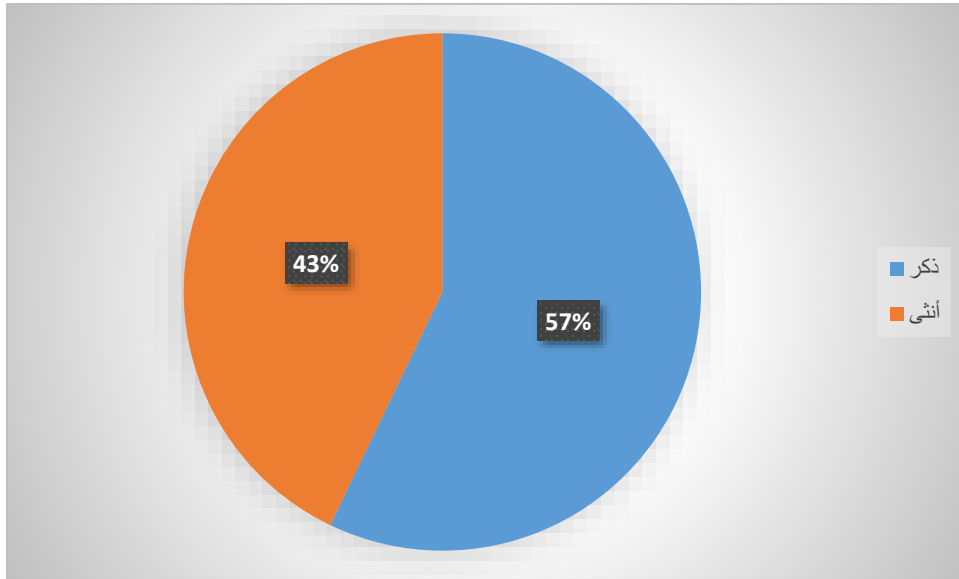
سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الاستبيان فيما يخص المعلومات الشخصية وبيانات متغيرات الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الشخصية

### 1. توزيع العينة حسب متغير الجنس:

يوضح في شكل أدناه فيما يتعلق بمتغير الجنس يتضح أن نسبة الإناث %43 أقل من نسبة الذكور الذي بلغت %57.

الشكل رقم (06) توزيع العينة حسب متغير الجنس

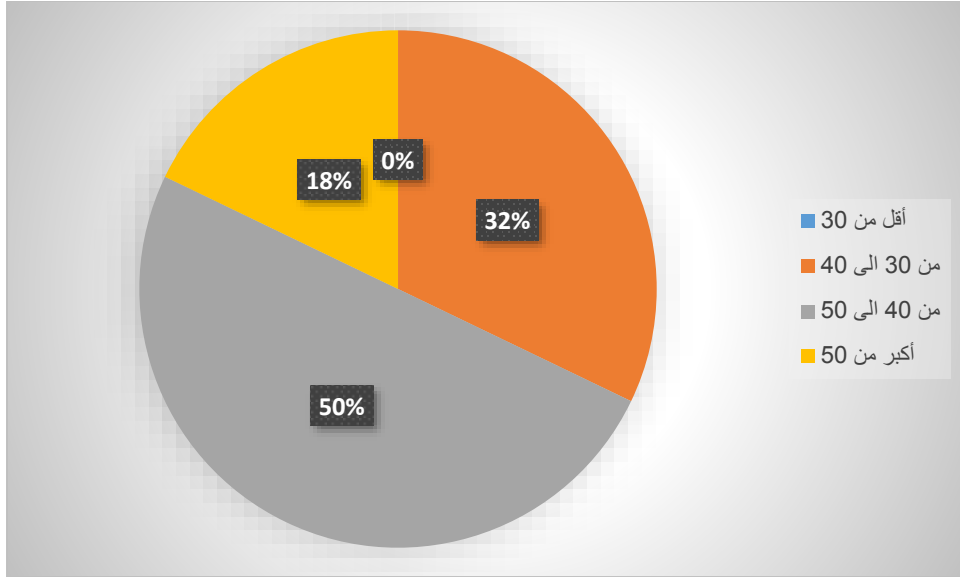


المصدر: من إعداد الطالب باستعانة بمخرجات برنامج Excel

### 2. توزيع العينة حسب متغير العمر:

يوضح في شكل أدناه بالنسبة لمتغير العمر لم يتم تسجيل أي فرد من عينة الدراسة عمره أقل من 30، أما بالنسبة للذين عمرهم بين 30 إلى 40 سجلوا نسبة مقدرة بـ %32، أما بالنسبة للذين عمرهم بين 40 إلى 50 سجلوا نسبة مقدرة بـ %50 وهي أكبر نسبة، أما الذين تفوق أعمارهم 50 تم تسجيل نسبة قدرها %18.

الشكل رقم (07) توزيع العينة حسب متغير العمر

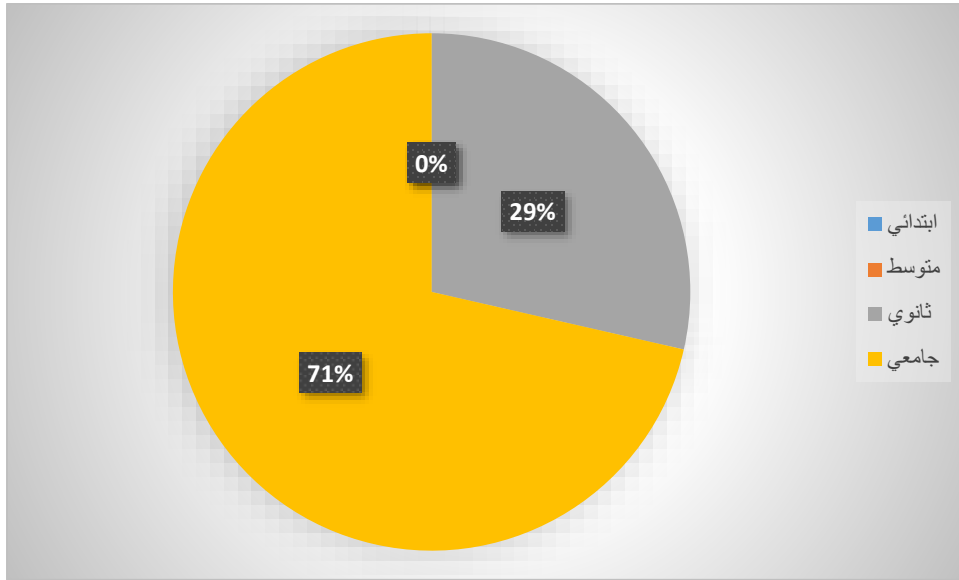


المصدر: من إعداد الطالب باستعانة بمخرجات برنامج Excel

### 3. توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي:

يوضح في شكل أدناه بالنسبة لنتائج المستوى الدراسي أنه لم يتم تسجيل أي فرد من عينة ذو مستوى أقل من ثانوي حيث أن الأفراد ذوي مستوى ثانوي سجلوا نسبة 29% وهي النسبة الأقل، أما الذين مستوى جامعي سجلوا نسبة 71% وهي النسبة الغالبة من موظفين.

الشكل رقم (08) توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي



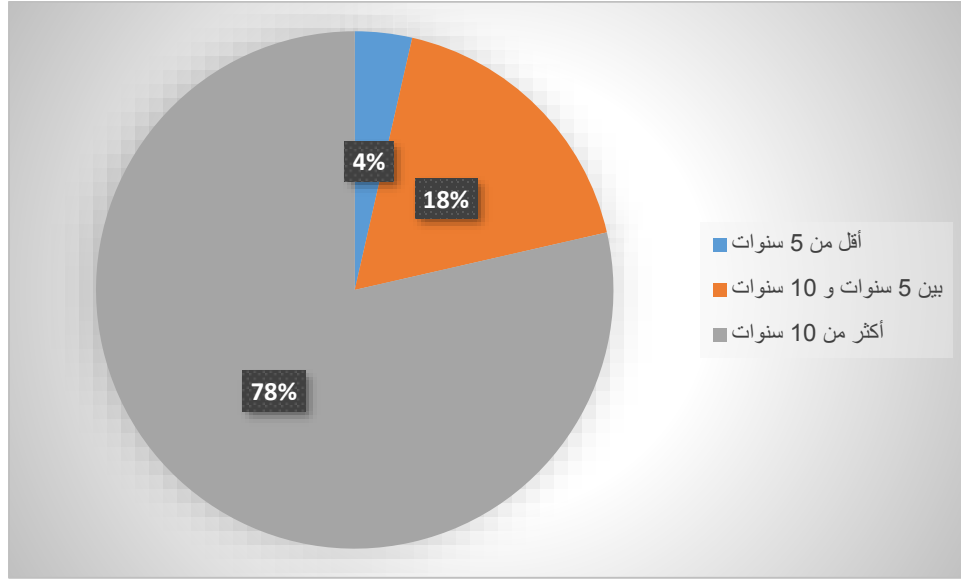
المصدر: من إعداد الطالب باستعانة بمخرجات برنامج Excel

#### 4. توزيع العينة حسب متغير الأقدمية المهنية:

يوضح في شكل أدناه لنتائج الأقدمية المهنية أنه تم تسجيل نسبة 4% للموظفين ذوي أقدمية مهنية أقل من 5 سنوات وهي اقل نسبة، أما بالنسبة للموظفين الذين اشغلوا بين 5 سنوات و 10 سنوات تم تسجيل نسبة مقدرة بـ 18%، أما بالنسبة للموظفين التي تجاوزت أقدميتهم المهنية أكثر من 10 سنوات سجلوا نسبة قدرها 79% وهي أكبر فئة.

الشكل رقم (09) توزيع العينة حسب متغير الأقدمية المهنية

## الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج



المصدر: من إعداد الطالب باستعانة بمخرجات برنامج Excel

### المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة

#### 1. نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ولتحديد مجالات الموافقة نقوم بحساب المدى قسمة عدد درجات مقياس  $4/5$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نتحصل على الحد الأعلى لكل مجال ونتحصل في الأخير على الجدول التالي:

#### الجدول رقم (08) تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

التعليق	المجال
منخفضة جدا	من 1,00 إلى 1,80
منخفضة	من 1,81 إلى 2,60
متوسطة	من 2,61 إلى 3,40
مرتفعة	من 3,41 إلى 4,20
مرتفعة جدا	من 4,21 إلى 5,00

## الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

### 1.1. إدارة الكفاءات:

يتناول هذا المحور عرض وتحليل البيانات التي أظهرها استبيان البحث، من خلال تحليل أجوبة أفراد العينة بالاستعانة بكل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

✓ **المتوسط الحسابي:** لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل محور من محاور الاستبيان، ولترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

✓ **الانحراف المعياري:** للتعرف على درجة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية للاستبيان عن متوسطها الحسابي، كما استخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح الأقل تشتت، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$S.D = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n-1}}$$

الجدول رقم (09): نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بإدارة الكفاءات

رقم	متغير إدارة الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	تعمل المؤسسة على استقطاب كفاءات فردية تتمتع بمعارف ومهارات عالية	2,79	1,32	متوسطة
2	تحرص المؤسسة على استقطاب كفاءات متميزة وخارج المؤسسة	2,29	1,08	منخفضة
3	تستخدم المؤسسة سياسة الإحلال الوظيفي أساسه الكفاءة (يحل موظف محل موظف آخر له نفس الكفاءة)	2,57	1,14	منخفضة
	<b>تخطيط واستقطاب الكفاءات</b>	2,55	0,95	منخفضة
4	تقدم المؤسسة دورات تكوينية مستمرة لأفرادها لرفع كفاءتهم	3,07	1,30	متوسطة

### الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

متوسطة	1,36	3,00	تخصص المؤسسة ميزانية من أجل تكوين كفاءتها	5
متوسطة	1,37	2,64	تعمل المؤسسة بنظام الفرق لرفع كفاءة مواردها البشرية	6
متوسطة	1,25	2,90	<b>تنمية الكفاءات</b>	
متوسطة	1,37	2,61	توفر المؤسسة فرص جديدة لترقية أساسها الكفاءة	7
متوسطة	1,39	2,64	تقوم المؤسسة بتقييم ومتابعة كفاءتها البشرية بشكل دوري ومستمر	8
متوسطة	1,36	2,68	تعتمد المؤسسة على المرافقة الميدانية في تقييم كفاءتها	9
متوسطة	1,40	2,75	تسمح المؤسسة لكفاءتها بالاطلاع على نتائج تقييمهم	10
متوسطة	1,32	2,67	<b>تقييم واستخدام الكفاءات</b>	
متوسطة	0,94	2,71	<b>المحور ككل</b>	

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

#### التعليقات:

#### • التعليق على بعد تخطيط واستقطاب الكفاءات:

يظهر من خلال جدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات تخطيط واستقطاب الكفاءات تتراوح بين 2,29 و 2,79، كان أعلاها للفقرة " تعمل المؤسسة على استقطاب كفاءات فردية تتمتع بمعارف و مهارات عالية " ، وهذا يفسر على اتجاه العام للأفراد المستجوبين على هذا الاستبيان لا يوافقون إلى حد كبير على عبارات المطروحة في الاستبيان حيث كان مستوى الإجابة منخفض بالإجمال ، بالإضافة إلى أن تم تسجيل انحراف معياري منخفض لم يتجاوز 1,32 وهذا يدل على أن إجابات الأفراد لم تسجل تشتت كبير عن متوسطها الحسابي.

## الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

### • التعليق على بعد تنمية الكفاءات:

يظهر من خلال جدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير تنمية الكفاءات تتراوح بين 2,64 و3,07، كان أعلاها للفقرة " تقدم المؤسسة دورات تكوينية مستمرة لأفرادها لرفع كفاءتهم"، وهذا يفسر على اتجاه العام للأفراد المستجوبين على هذا الاستبيان يوافقون بدرجة متوسطة عن عبارات المطروحة في الاستبيان، بالإضافة إلى أن تم تسجيل انحراف معياري منخفض لم يتجاوز 1,37 وهذا يدل على أن إجابات الأفراد لم تسجل تشتت كبير عن متوسطها الحسابي.

### • التعليق على بعد تقييم واستخدام الكفاءات:

يظهر من خلال جدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير تقييم واستخدام الكفاءات تتراوح بين 2,61 و2,75، كان أعلاها للفقرة " تسمح المؤسسة لكفاءتها بالاطلاع على نتائج تقييمهم"، وهذا يفسر على اتجاه العام للأفراد المستجوبين على هذا الاستبيان يوافقون إلى بدرجة متوسطة على عبارات المطروحة في الاستبيان، بالإضافة إلى أن تم تسجيل انحراف معياري منخفض لم يتجاوز 1,40 وهذا يدل على أن إجابات الأفراد لم تسجل تشتت كبير عن المتوسط.

### 2.1. متغير جودة الخدمات:

الجدول رقم (10): نتائج استجابات أفراد العينة المتعلقة بجودة الخدمات

رقم	متغير جودة الخدمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	تتوفر المؤسسة على تجهيزات حديثة والتقنيات المناسبة	3,75	1,00	مرتفعة
2	تتوافر المواصلات ومواقف السيارات بسهولة بجوار المؤسسة	3,68	1,16	مرتفعة
3	تتوافر المطاعم والأماكن التجارية المناسبة بالقرب من المؤسسة	2,61	1,20	متوسطة
	الجوانب المادية الملموسية	3,35	0,85	مرتفعة

### الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

مرتفعة	1,37	3,46	4	تسعى المؤسسة لتقديم خدمات تراعي فيها الدقة وعدم ارتكاب أخطاء
منخفضة	1,35	2,57	5	تتوفر المؤسسة على عدد الكافي من الموظفين ومتخصصين في مجالاتهم
مرتفعة	1,15	3,71	6	يسعى عمال المؤسسة لتذليل الصعاب التي تواجه المنتسبين لصندوق الضمان الاجتماعي
متوسطة	0,98	3,25	الاعتمادية	
مرتفعة	0,97	3,86	7	الاستجابة الفورية لمشاكل المواطنين
مرتفعة	0,79	3,89	8	تسعى إدارة المؤسسة لتسهيل الإجراءات الإدارية قدر الإمكان
مرتفعة	0,90	3,71	9	تقديم الخدمات بأقصى سرعة ممكنة
مرتفعة	0,90	3,71	10	يسعى الموظفون لتأقلم والتكيف السريع مع الظروف المحيطة بهم
مرتفعة	0,64	3,79	الاستجابة	
مرتفعة	1,15	3,71	11	تشعر بالأمان عند وجودك في المؤسسة
مرتفعة	0,86	4,07	12	يتعامل موظفي المؤسسة بسرية تامة مع بيانات المواطنين
مرتفعة	0,96	3,89	13	يبرز الموظفون لدى المؤسسة سلوكيات تشعر المواطنين بالأمان
مرتفعة	0,85	3,89	الأمان والضمان	
مرتفعة	0,88	3,79	14	تحرص إدارة المؤسسة على التعاطف عند حصول مشاكل للمواطنين
مرتفعة	0,93	3,86	15	يظهر الموظفون لدى المؤسسة الود للمواطنين
متوسطة	1,26	3,04	16	الروح المرحة والصدقاة تظهر واضحة في التعامل داخل المؤسسة
مرتفعة	0,73	3,56	التعاطف	
مرتفعة	0,63	3,57	المحور ككل	

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

#### التعليقات:

##### • التعليق على بعد الجوانب المادية الملموسية:

يظهر من خلال جدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد الجوانب المادية الملموسية تتراوح بين 2,61 و 3,75، كان أعلاها للفقرة " يسعى عمال المؤسسة تذليل الصعاب التي تواجه المنتسبين لصندوق الضمان الاجتماعي " ، وهذا يفسر على اتجاه العام للأفراد المستجوبين على هذا الاستبيان يوافقون إلى بدرجة متوسطة على عبارات المطروحة في الاستبيان حيث كان مستوى الإجابة متوسطة بالإجمال ، بالإضافة إلى أن تم تسجيل انحراف معياري منخفض لم يتجاوز 1,20 وهذا يدل على أن إجابات الأفراد لم تسجل تشتت كبير عن متوسطها الحسابي.

##### • التعليق على بعد الاعتمادية:

يظهر من خلال جدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد الاعتمادية تتراوح بين 3,71 و 3,71، كان أعلاها للفقرة " تقدم المؤسسة دورات تكوينية مستمرة لأفرادها لرفع كفاءتهم" ، وهذا يفسر على اتجاه العام للأفراد المستجوبين على هذا الاستبيان يوافقون بدرجة متوسطة عن عبارات المطروحة في الاستبيان، بالإضافة إلى أن تم تسجيل انحراف معياري منخفض لم يتجاوز 0,97 وهذا يدل على أن إجابات الأفراد لم تسجل تشتت كبير عن متوسطها الحسابي.

##### • التعليق على بعد الاستجابة:

يظهر من خلال جدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد الاستجابة تتراوح بين 3,71 و 3,89، كان أعلاها للفقرة " تسعى إدارة المؤسسة لتسهيل الإجراءات الإدارية قدر الإمكان " ، وهذا يفسر على اتجاه العام للأفراد المستجوبين على هذا الاستبيان يوافقون إلى بدرجة مرتفعة على عبارات المطروحة في الاستبيان، بالإضافة إلى أن تم تسجيل انحراف معياري منخفض لم يتجاوز 1,40 وهذا يدل على أن إجابات الأفراد لم تسجل تشتت كبير عن المتوسط.

• التعليق على بعد الأمان والضمان:

يظهر من خلال جدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير تقييم واستخدام الكفاءات تتراوح بين 3,04 و3,86، كان أعلاها للفقرة " يتعامل موظفي المؤسسة بسرية تامة مع بيانات المواطنين " ، وهذا يفسر على اتجاه العام للأفراد المستجوبين على هذا الاستبيان يوافقون إلى بدرجة متوسطة على عبارات المطروحة في الاستبيان، بالإضافة إلى أن تم تسجيل انحراف معياري منخفض لم يتجاوز 1,15 وهذا يدل على أن إجابات الأفراد لم تسجل تشتت كبير عن المتوسط.

• التعليق على بعد التعاطف:

يظهر من خلال جدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير تقييم واستخدام الكفاءات تتراوح بين 3,04 و2,75 ، كان أعلاها للفقرة " يظهر الموظفون لدى المؤسسة الود للمواطنين " ، وهذا يفسر على اتجاه العام للأفراد المستجوبين على هذا الاستبيان يوافقون إلى بدرجة متوسطة على عبارات المطروحة في الاستبيان، بالإضافة إلى أن تم تسجيل انحراف معياري منخفض لم يتجاوز 1,26 وهذا يدل على أن إجابات الأفراد لم تسجل تشتت كبير عن المتوسط.

### المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة دراسة العلاقة والأثر بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: دراسة العلاقة بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمات

اختبار الفرضية الرئيسية:

▪  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض.

## الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

▪ **H<sub>1</sub>**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض.

معامل الارتباط بيرسون: بهدف إلى معرفة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة الكفاءات (المعرفة، المهارات، الخبرات، القدرات) مع المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض، حيث يحسب بعلاقة التالية:

$$R = \frac{\sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2 \times \sum (Y_i - \bar{Y})^2}}$$

الجدول رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الأولى

الرمز	متغير المستقل	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الحكم
X1	تخطيط واستقطاب الكفاءات	0,295	0,127	قبول الفرضية الصفرية
X2	تنمية الكفاءات	0,682	0,000	قبول الفرضية البديلة
X3	تقييم واستخدام الكفاءات	0,724	0,000	قبول الفرضية البديلة
X	إدارة الكفاءات	0,737	0,000	قبول الفرضية البديلة

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

التعليقات:

– التعليق على الفرضية الفرعية الأولى:

▪ **H<sub>0</sub>**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط واستقطاب الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض.

## الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

- **H<sub>1</sub>** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط واستقطاب الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض.
- يظهر من خلال الجدول أعلاه أن ارتباط غير معنوي إحصائياً بين تخطيط واستقطاب الكفاءات وجودة الخدمات وهذا يفسر بعدم وجود علاقة ارتباط بينهم، حيث يمكن أن يكون هذا ناجماً عن عدة عوامل، منها:
  - عدم تنفيذ التخطيط بشكل صحيح: قد يكون هناك تخطيط لاستقطاب الكفاءات ولكن يتم تنفيذه بشكل غير صحيح أو غير فعال، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة منه.
  - عدم توافر الكفاءات المناسبة: قد يكون هناك صعوبة في استقطاب الكفاءات المناسبة لتلبية احتياجات الخدمات المقدمة، مما يؤثر على جودة الخدمات.
  - عدم توجيه الاهتمام للجودة: قد يكون هناك تركيز أكبر على استقطاب الكفاءات دون النظر إلى جودة الخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة منخفضة. لذلك يجب أن يتم تنفيذ عملية التخطيط واستقطاب الكفاءات بشكل متكامل ومتناسق مع تحقيق أهداف الخدمات وضمان تحقيق جودة الخدمات المقدمة.
- **التعليق على الفرضية الفرعية الثانية:**
- **H<sub>0</sub>** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض.
- **H<sub>1</sub>** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض.
- يظهر من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط بين تنمية الكفاءات وجودة الخدمات مقدر بـ **0,682** وهذا يفسر بوجود علاقة ارتباط قوية نوعاً ما بين متغيرين عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الارتباط معنوي إحصائياً أي نستطيع تعميمه على المجتمع وهذا يعود إلى عدة عوامل تؤثر على تحسين جودة الخدمات المقدمة. إليك بعض الأسباب التي توضح هذه العلاقة:
  - زيادة كفاءة الموظفين: عندما يتم تنمية كفاءات الموظفين من خلال توفير التدريب والتطوير، يصبحون أكثر قدرة على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التي يقدمونها.

## الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

- تحسين مستوى الخدمة: عندما يكون لديك موظفون مدربون ومؤهلون بشكل جيد، يكونون قادرين على تقديم خدمات عالية الجودة وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.
- زيادة رضا العملاء: عندما تكون الخدمات التي تقدمها على أعلى مستوى من الجودة، يزداد رضا العملاء وولاءهم للشركة أو المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل.
- تعزيز سمعة المؤسسة: عندما تكون جودة الخدمات عالية، يتم بناء سمعة إيجابية للمؤسسة أو الشركة، مما يساهم في جذب المزيد من العملاء.

### - التعليق على الفرضية الفرعية الثالثة:

- **H<sub>0</sub>** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم واستخدام الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض.
  - **H<sub>1</sub>** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم واستخدام الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض.
- يظهر من خلال الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بين تقييم واستخدام الكفاءات وجودة الخدمات مقدر بـ **0,724** وهذا يفسر بوجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرين عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الارتباط معنوي إحصائياً أي نستطيع تعميمه على المجتمع ومن هذا المنطلق يمكننا قول عندما يتم تقييم الكفاءات بشكل دقيق ومناسب، يمكن للمؤسسات والأفراد استخدام هذه الكفاءات بشكل أفضل وأكثر فعالية في تقديم الخدمات. وبالتالي، يمكن لهذا الاستخدام الفعال أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة. على سبيل المثال عندما تقوم مؤسسة بتقييم كفاءات موظفيها وتحديد مهاراتهم وقدراتهم بشكل صحيح، يمكن لهؤلاء الموظفين أن يستخدموا هذه الكفاءات بشكل أكثر فعالية في أداء مهامهم وتقديم الخدمات للعملاء بشكل أفضل. وبالتالي، يمكن أن يؤدي هذا الاستخدام الفعال للكفاءات إلى تحسين جودة الخدمات ورضا العملاء، بشكل عام يمكن القول إن تقييم الكفاءات واستخدامها بشكل صحيح يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي يعتبر عاملاً مهماً في تحقيق النجاح والتميز في الأعمال والخدمات المقدمة.

### مناقشة الفرضية الرئيسية:

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمات مقدر بـ  $0,737$  وهذا يفسر بوجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرين عند مستوى دلالة  $0.000$  وهي أقل من  $0.05$  مما يدل على أن الارتباط معنوي إحصائياً، وهذا يدل على أن إدارة الكفاءات تعتبر من أهم عناصر نجاح أي مؤسسة أو منظمة، حيث تهدف إلى تحديد وتطوير الكفاءات والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال. وبالتالي هناك علاقة وثيقة بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمات المقدمة، حيث عندما تتم إدارة الكفاءات بشكل جيد، يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لتقديم خدمات عالية الجودة. فإدارة الكفاءات تساعد في تحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة أو مهمة، وتوجيه الجهود نحو تطوير هذه الكفاءات بشكل مناسب. وبالتالي، يمكن للمؤسسة أن تضمن توفير الكفاءات اللازمة لتقديم خدمات متميزة وعالية الجودة للعملاء، علاوة على ذلك إدارة الكفاءات تساعد في توجيه الجهود نحو تحسين جودة الخدمات، من خلال توجيه التدريب والتطوير نحو تحسين الأداء وتطوير المهارات اللازمة. وبالتالي، يمكن لإدارة الكفاءات أن تلعب دوراً حاسماً في تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا العملاء، باختصار إدارة الكفاءات تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق جودة الخدمات، حيث تساهم في توجيه الجهود وتحسين الأداء وتطوير المهارات اللازمة لتقديم خدمات متميزة وفعالة.

### المطلب الثاني: دراسة الأثر بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمات

#### اختبار الفرضية الرئيسية:

▪  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض.

▪  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض.

**الانحدار الخطي البسيط:** وهو يستخدم لمعرفة مدى تأثير متغير مستقل واحد (X) على متغير تابع واحد (Y). وتكون بالشكل التالي:

### الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i$$

لتحديد معالم النموذج الخطي البسيط نطبق طريقة المربعات الصغرى، حيث:

$$\beta_1 = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x_i^2 - n \bar{x}^2}$$

$$\beta_0 = \bar{y} - \beta_1 \bar{x}$$

– الفرضية الفرعية الأولى:

- **H<sub>0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تخطيط واستقطاب الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض.
- **H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط واستقطاب الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض.

الجدول رقم (12): اختبار الفرضية الفرعية الأولى بواسطة الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع: جودة الخدمات (Y)								
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة	قيمة T	المعامل المعياري Beta	معامل B	
				0,000	9,033		3,066	الثابت
,127b	2,487	,295a	,087	,127	1,577	,295	,197	تخطيط واستقطاب الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضح من الجدول أعلاه أن الانحدار ليس معنوي حيث مستوى الدلالة الناتج 0,127 أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية مما يؤكد عدم صحة فرضية البديلة وقبول الفرضية

## الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

العدم، القائلة إنه لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط واستقطاب الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض. وهذا راجع أنه في بعض الحالات ويمكن أن يكون هذا الأمر ناتجًا عن عدة عوامل، منها:

– عدم توجيه الجهود بشكل صحيح: قد يحدث أن يكون هناك عدم توجيه الجهود والاستثمارات بشكل صحيح نحو تطوير الكفاءات المناسبة لتحسين جودة الخدمات. في هذه الحالة، قد لا يكون تخطيط واستقطاب الكفاءات متماشياً بشكل كافٍ مع احتياجات ومتطلبات تحسين جودة الخدمات.

– نقص في التدريب والتطوير: قد يكون هناك نقص في البرامج التدريبية والتطويرية التي تساهم في تطوير الكفاءات وتحسين جودة الخدمات. إذا لم يتم توجيه الجهود نحو تطوير المهارات والقدرات اللازمة لتقديم خدمات عالية الجودة، فإن تخطيط واستقطاب الكفاءات قد لا يكون له تأثير إيجابي على جودة الخدمات.

– عوامل خارجية: قد تكون هناك عوامل خارجية تؤثر على جودة الخدمات بشكل أكبر من تخطيط واستقطاب الكفاءات، مثل البيئة الاقتصادية، المنافسة في السوق، أو تغيرات في احتياجات العملاء. في هذه الحالات، قد يكون تأثير تخطيط الكفاءات غير ملحوظ على جودة الخدمات.

بشكل عام يجب أن يتم توجيه الجهود نحو توازن مناسب بين تخطيط واستقطاب الكفاءات وتوجيهها نحو تحسين جودة الخدمات. ويجب أن يتم تقييم ومراقبة تأثير هذه الجهود بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة في تحسين جودة الخدمات.

### – الفرضية الفرعية الثانية:

▪ H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تنمية الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض.

▪ H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض.

الجدول رقم (13): اختبار الفرضية الفرعية الثانية بواسطة الانحدار الخطي البسيط

## الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

المتغير التابع: جودة الخدمات (Y)								
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة	قيمة T	المعامل المعياري Beta	معامل B	
				0,000	11,156		2,563	الثابت
0,000	22,556	,682a	,465	0,000	4,749	,682	,346	تنمية الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضح من الجدول أعلاه أن الانحدار معنوي حيث مستوى الدلالة الناتج 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية مما يؤكد عدم صحة فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، القائلة إنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض بمعامل انحدار يقدر بـ 0,346. وهذا راجع أن تنمية الكفاءات لدي الموظفين وتطوير مهاراتهم يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة. وهنا بعض الأسباب التي تشير إلى تأثير إيجابي لتنمية الكفاءات على جودة الخدمات:

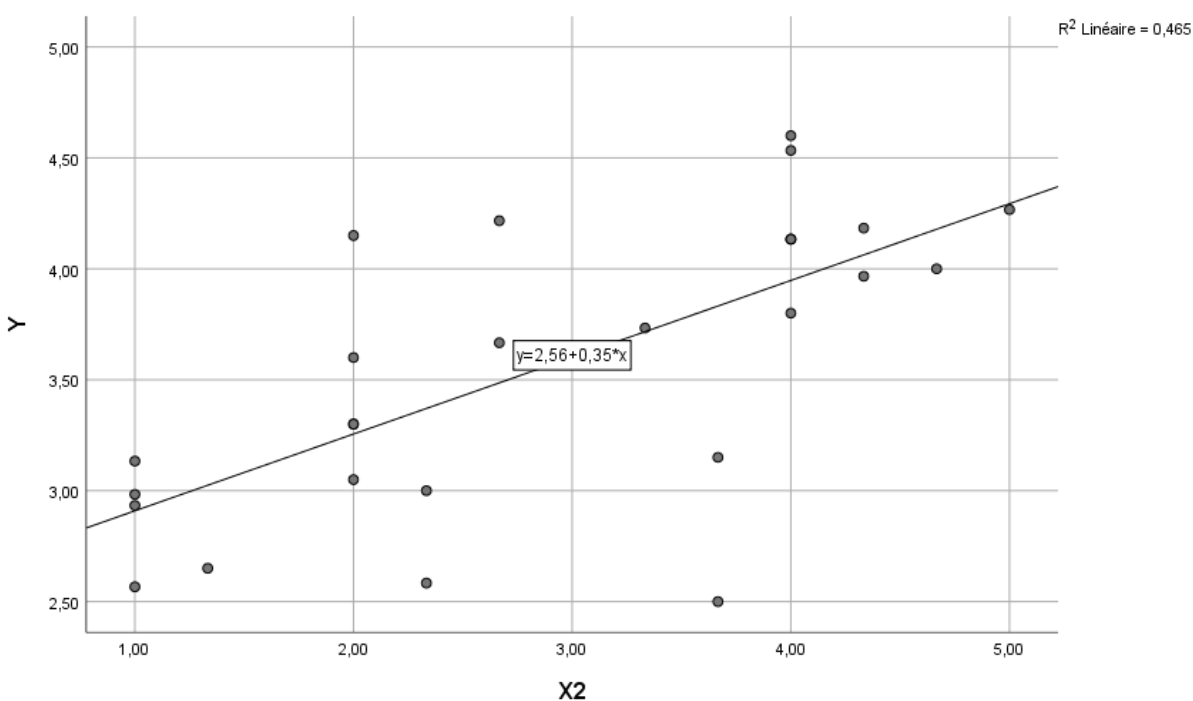
- تحسين مستوى الأداء: عندما يتم تنمية الكفاءات لدى الموظفين، يتم تحسين مستوى أدائهم وزيادة كفاءتهم في تقديم الخدمات. هذا يعني أن الموظفين سيكونون قادرين على تقديم الخدمات بشكل أفضل وأكثر احترافية.
- زيادة الرضا لدى العملاء: عندما يتم تنمية الكفاءات لدى الموظفين، فإنهم يكونون أكثر قدرة على فهم احتياجات العملاء وتلبيتها بشكل أفضل. هذا يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتحسين تجربتهم مع الخدمات المقدمة.

## الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

- تقليل الأخطاء والمشاكل: عندما يتم تطوير الكفاءات لدى الموظفين، يتم تقليل احتمالية حدوث الأخطاء والمشاكل في تقديم الخدمات. فالموظفون الأكثر كفاءة يكونون أكثر قدرة على التعامل مع المواقف الصعبة وحل المشاكل بفعالية.
- تعزيز سمعة المؤسسة: عندما تقدم الشركة خدمات عالية الجودة بفضل تنمية الكفاءات لدى الموظفين، فإنها تعزز سمعتها وتكسب ثقة العملاء. هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة العملاء وتحسين العلاقات معهم.

بشكل عام تنمية الكفاءات لدي الموظفين تعتبر استثماراً مهماً لتحسين جودة الخدمات وتحقيق النجاح في الأعمال. وتأثيرها الإيجابي يظهر في تحسين الأداء، زيادة رضا العملاء، تقليل الأخطاء، وتعزيز سمعة الشركة، بإضافة أن تنمية الكفاءات تفسر جودة الخدمات بمقدار 0,465. ويوضح الشكل التالي شكل الانتشار لقيم متغير مستقل ومتغير التابع ويوضح معادلة الانحدار

الشكل رقم (10): مخطط الانتشار الفرضية الفرعية الثانية



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

- الفرضية الفرعية الثالثة:

## الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

- **H<sub>0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم واستخدام الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض.
- **H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم واستخدام الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض.

الجدول رقم (14): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بواسطة الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع: جودة الخدمات (Y)								
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة	قيمة T	المعامل المعياري Beta	معامل B	الثابت
				0,000	13,731		2,642	
0,000	28,648	,724a	,524	0,000	5,352	0,724	0,347	تقييم وإستخدام الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضح من الجدول أعلاه أن الانحدار معنوي حيث مستوى الدلالة الناتج 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية مما يؤكد عدم صحة فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، القائلة إنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم واستخدام الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض بمعامل انحدار يقدر بـ 0,347. وهذا راجع أن تقييم واستخدام الكفاءات بشكل فعال يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة. وهنا بعض الأسباب التي تشير إلى تأثير إيجابي لتقييم واستخدام الكفاءات على جودة الخدمات:

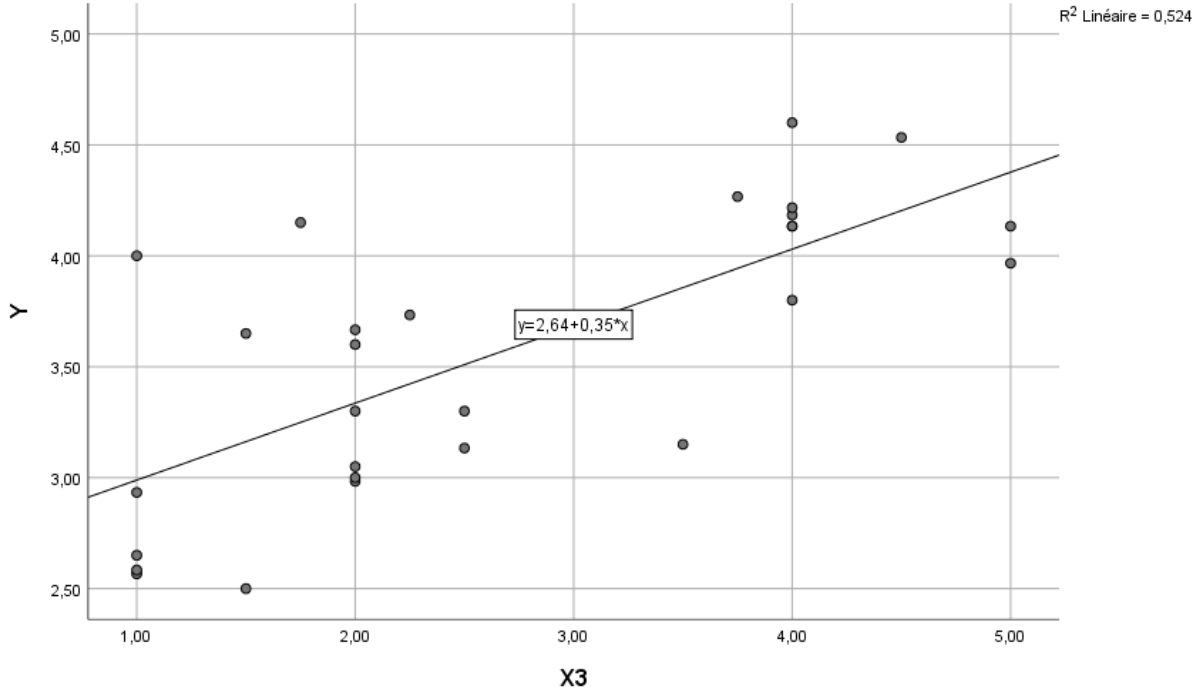
## الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

- توجيه الجهود: من خلال تقييم الكفاءات، يمكن للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وتوجيه جهودها نحو تطوير الكفاءات الضعيفة واستفادة من الكفاءات القوية. هذا يساهم في تحسين جودة الخدمات من خلال توجيه الجهود بشكل فعال.
- تحسين التخطيط والتنظيم: عندما يتم استخدام الكفاءات بشكل فعال، يمكن للمؤسسة تحسين عمليات التخطيط والتنظيم لتحقيق أهدافها بشكل أفضل. وهذا ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية.
- تعزيز الابتكار والإبداع: عندما يتم تقييم الكفاءات بشكل دوري، يمكن للموظفين الشعور بالتحفيز لتطوير مهاراتهم وتقديم أفكار جديدة وابتكارات لتحسين جودة الخدمات. هذا يمكن أن يساهم في تقديم خدمات مبتكرة ومتميزة للعملاء.
- تحسين تواصل الفريق: عندما يتم استخدام الكفاءات بشكل فعال، يمكن للموظفين العمل بشكل أفضل كفريق واحد متناغم. وهذا يساهم في تحسين تواصلهم وتعاونهم، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات التي يقدمونها.

بشكل عام، تقييم واستخدام الكفاءات بشكل فعال يمكن أن يساهم في تحسين جودة الخدمات من خلال توجيه الجهود، تحسين التخطيط والتنظيم، تعزيز الابتكار والإبداع، وتحسين تواصل الفريق. وهذا يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين تجربة العملاء، بإضافة أن تقييم واستخدام الكفاءات تفسر جودة الخدمات بمقدار 0,524. ويوضح الشكل التالي شكل الانتشار لقيم متغير مستقل ومتغير التابع ويوضح معادلة الانحدار

الشكل رقم (11): مخطط الانتشار الفرضية الفرعية الثالثة

## الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

### اختبار انحدار الخطي المتعدد:

من خلال هذا العنصر سوف نقوم باختبار الفرضيات الفرعية، اعتمادا على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، شرط اختبار المعنوية قبل ذلك، حيث أن صيغة الانحدار الخطي المتعدد للنموذج قبل عملية اختبار المعنوية تصاغ على الشكل التالي:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3$$

الجدول رقم (15): اختبار انحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع: جودة الخدمات (Y)							
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة	قيمة T	المعامل المعياري Beta	معامل B

### الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

0,000	12,047	,775a	0,601	0,000	9,001		2,406	الثابت
				0,990	,013	0,002	0,001	تخطيط واستقطاب الكفاءات
				0,043	2,138	0,365	0,185	تنمية الكفاءات
				0,010	2,776	0,486	0,233	تقييم واستخدام الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يلاحظ من الجدول أعلاه توافق النتائج المتحصل عليها مع نتائج انحدار الخطي البسيط حيث تم تسجيل أثر ذو دلالة إحصائية بين كل من تنمية الكفاءات وتقييم واستخدام الكفاءات ومتغير التابع جودة الخدمات حيث كان مستوى الدلالة لقيمة **T** أقل من 0,05، أما بالنسبة لمتغير تخطيط واستقطاب الكفاءات والمتغير التابع جودة الخدمات لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أكبر من 0,05، ويلاحظ أن أبعاد إدارة الكفاءات ساهمت في تفسير 60,1% من المتغير التابع جودة الخدمات. وتكتب معادلة الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي:

$$y_i = 2,40 + 0,001x_1 + 0,185x_2 + 0,233x_3$$

مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية:

الجدول رقم (16): اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بواسطة الانحدار الخطي البسيط

المتغير التابع: جودة الخدمات (Y)							
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة	قيمة T	المعامل المعياري Beta	معامل B

### الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

				0,000	8,757		2,228	الثابت
0,000	30,990	,737a	,544	0,000	5,567	,737	,495	إدارة الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

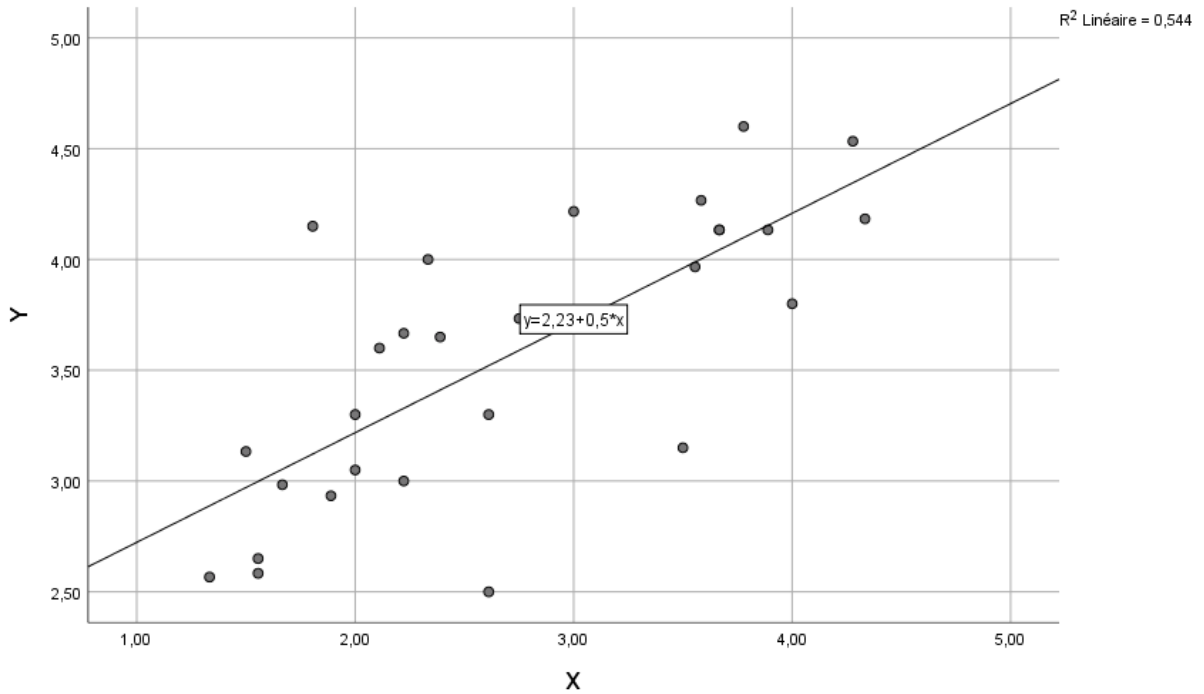
يتضح من الجدول أعلاه أن الانحدار معنوي حيث مستوى الدلالة الناتج 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية مما يؤكد عدم صحة فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، القائلة إنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمات في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض بمعامل انحدار يقدر بـ 0,495. وهذا راجع أن إدارة الكفاءات تلعب دوراً حاسماً في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وهنا بعض الأسباب التي تشير إلى تأثير إيجابي لإدارة الكفاءات على جودة الخدمات:

- توجيه الاستثمار في الموارد البشرية: إدارة الكفاءات تساعد في تحديد الموظفين ذوي الكفاءات العالية وتوجيه الاستثمار في تطويرهم وتحسين أدائهم. هذا يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات من خلال توجيه الجهود والموارد نحو الموظفين الأكثر كفاءة.
- تعزيز رضا الموظفين: إدارة الكفاءات بشكل فعال تشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، مما يزيد من رضاهم والانخراط في العمل. والموظفون المرتاحون والملتزمون يمكن أن يقدموا خدمات عالية الجودة للعملاء.
- تحفيز الابتكار والإبداع: إدارة الكفاءات تشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين، مما يعزز الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات. وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وتقديم حلول مبتكرة للاحتياجات العملية.
- تحسين إدارة الأداء: إدارة الكفاءات تساعد في تحسين إدارة الأداء من خلال تحديد المعايير والمؤشرات الأساسية للأداء ومتابعتها بانتظام. هذا يساهم في تحسين جودة الخدمات من خلال تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

### الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

بشكل عام إدارة الكفاءات بشكل فعال تساهم في تحسين جودة الخدمات من خلال توجيه الاستثمار، تعزيز رضا الموظفين، تحفيز الابتكار والإبداع، وتحسين إدارة الأداء. وهذا يمكن أن يؤدي إلى تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق رضا العملاء ونجاح المؤسسة. بإضافة أن إدارة الكفاءات تفسر جودة الخدمات بمقدار 0,543. ويوضح الشكل التالي شكل الانتشار لقيم متغير مستقل ومتغير التابع ويوضح معادلة الانحدار

الشكل رقم (12): مخطط الانتشار الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

### مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة:

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة تأثير إدارة الكفاءات على جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية، ومعرفة علاقة وأثر أبعاد وآليات إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات المقدمة، مستعملاً أدوات البحث العلمي كالاستبيان وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) متبعاً المنهج الوصفي التحليلي.

وبعد استعراض نتائج الدراسة ومقارنة مع الدراسات السابقة تم استنتاج ما يلي:

- تعددت الدراسات بين ما تناولت متغير واحد فقط في حين أضافت بعض الدراسات متغيرات أخرى.
- بالنسبة للدراسات التي تناولت نفس المتغيرين، ثم تطبيقها على المؤسسات الصحية أو البنكية.
- قلة الدراسات المطابقة تماماً لهذه الدراسة، وأغلبها دراسات أجنبية.

#### القيمة المضافة للدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في أن لإدارة الكفاءات أثر كبير في تحسين جودة الخدمات.
- اختصت الدراسة بربط إدارة الكفاءات بتحسين جودة الخدمات، في حين باقى الدراسات ربطتها بمتغيرات أخرى.
- تم إسقاط الدراسة النظرية لأبعاد وآليات إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات في الدراسة التطبيقية.

### خلاصة

تمكنا من خلال الدراسة التي قمنا باستعانة لتحليل الوصفي لبيانات المجموعة بإضافة لمعامل الارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط توضيح أثر إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات، حيث قمنا بتقسيم متغير إدارة الكفاءات وفق ثلاثة أبعاد ممثلة في كل (تخطيط واستقطاب الكفاءات ، تنمية الكفاءات ، تقييم واستخدام الكفاءات) وجودة الخدمات ، ودرسنا العلاقة وأثر بين متغيرات الدراسة، كما خلصت نتائج التحليل الكمي المتوصل إليها وجود علاقة طردية وأثر إيجابي يبرز دور توجيه الاستثمار في الموارد البشرية وتطوير المهارات اللازمة لتقديم خدمات عالية الجودة، يساهم في تعزيز رضا الموظفين والانخراط في العمل، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل للعملاء، وتحفيز الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات وتطوير حلول جديدة، وتحسين إدارة الأداء من خلال تحديد معايير الأداء ومتابعتها بانتظام.

بشكل عام إدارة الكفاءات تساهم في تحسين جودة الخدمات من خلال تطوير المهارات، تعزيز رضا الموظفين، تحفيز الابتكار، وتحسين إدارة الأداء، مما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء ونجاح الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة ولاية البيض.

الخاتمة

تغيرت اتجاهات اهتمامات المؤسسات في العصر الحالي و خاصة في ظل هذه التغيرات الحاصلة في جميع المجالات، و تبني توجه جديد يعرف باقتصاد المعرفة الذي يركز على الموارد غير ملموسة، و تزايد شدة المنافسة القائمة، الأمر الذي جعل المؤسسات تسعى لتوظيف طرق و حلول جديدة من شأنها أن تحقق لها أهدافها و تساعد على بناء ميزة تنافسية مستدامة و رفع مستويات الجودة من شأنها أن تعزز مكانتها التنافسية، و من أهم هذه الحلول الاستثمار في العنصر البشري، و نتيجة لهذه الأهمية فقد سعت المؤسسات إلى تبني منطوق جديد في تسيير هذا المورد الاستراتيجي و الاستفادة القصوى من معارفه و قدراته و مهاراته التي يتمتع بها، ووفقا لهذا المنطق فقد أصبحت كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تقوم على أساس الكفاءات، و من أبرز هذه الأنشطة عملية الاستقطاب، التطوير، و التحفيز، و على الرغم من أهمية هذه العمليات بالنسبة للمنظمة و العاملين فيها إلا أنها لن تحقق أهدافها المرجوة إلا إذا تبنت الإدارة العليا عملية إدارتها و تسييرها و عملت على تنفيذها بكل كفاءة و فعالية.

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع الحديثة والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وهو أثر إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات والتي تم إجراؤها على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، من خلال البحث توصلنا إلى أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف، المهارات، السلوكيات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين. كما تم القيام بإبراز آليات و متطلبات إدارة الكفاءات (الأبعاد) والتي تتمثل في تخطيط واستقطاب الكفاءات، تنمية الكفاءات و تقييم واستخدام الكفاءات.

كما توصلنا أن الجودة تعد سلاحا تنافسيا، لذا ازداد إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية ودور الجودة، كما أصبح الزبائن هم أيضا أكثر اهتماما بالجودة نظرا للدور الذي تلعبه في أداء الخدمة و تقديمها، كما تعرفنا على طرق قياس الجودة و إجراءات تحسينها.

وفي الختام تمكنا من دراسة الأثر والعلاقة بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمات و تمكنا من إبراز مساهمة إدارة الكفاءات و أهمية الاستثمار في الموارد البشرية و تطوير المهارات اللازمة في تقديم خدمات عالية الجودة، يساهم في تعزيز رضا الموظفين والانخراط في العمل، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل للعملاء.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع الأجنبية

- A.Parasuraman, V. A. (1985). *a coceptual model of service quality and its implications for future research*. journal of marketing Vol49.
- Antoine, M. (2006). *faut il bruler la gestion des compétences*. Bruxelles: édition de boeck.
- armstrong, P. e. (1996). *principales of marketing services*. edition prentichall.
- Beirendonck, L. V. (2006). *Le management des compétences dans l'entreprise*. Bruxelles: édition De Boeck,.
- benjamin, c. (2005). *RH et compétence dans une démarche qualité*. france: afnor.
- cadin, L. (2002). *Gestion des ressources humaines pratique et éléments de théorie*. paris: dunod 2em édition.
- coeur, E. I. (2008). *Gestion des compétences*. bruxelles: édition de boeck.
- Dejoux, C., & anne , D. (2005–2006). *Management par les compétences*. france: Dareios et pearson education.
- Gronroos, C. (1984). *A Service Quality Model and Its Maarketing Implications* . European journal of Marketing Vol, 18,N4 .
- Kang, G.–D., & jeffery, j. (2004). *service quality dimension: an examination of gronroos's service quality model, managing service quality, volume 14, number 4*.

- kerlan, F. (2007). *Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* . paris : édition d'organisation 3em édition.
- Labruffe, A. (2003). *Mesure des compétences*. France: AFNOR.
- *le management des compétences* . (2024, 03 20). Retrieved from developpement durable.gouv.fr: [https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/fichetech8\\_cle7a6e5f.pdf](https://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/fichetech8_cle7a6e5f.pdf)
- leboyer, C. L. (2005). *Evaluation personnel* . paris: Edition d'organisation 5éme édition.
- leboyer, C. L. (2009). *La gestion des compétences* . Paris : édition d'organisation.
- Lien, N.-H., & Shu-Luan, K. (2008). *the effects of service quality Demension on customer satisfaction across differnt service* . advance in customer research volume 35.
- Mercier, E., & shmidt, G. (2004). *Gestion des ressources humaines*. france: pearson éducation, .
- Millet, J. G. (2006). *lacompétence*. paris: édition d'organisation .
- Mohammad, A. A. (2011). *Service quality perspectives and customer satisfacyion in commercial banks working in jordan, issue 14*.
- nTierry, C., & Grasser , B. (2007). *La gestion des competences: de la diffusion des pratiques et des outils au modèle, N66*. edition ESKA.
- peretti, J. M. (2004–2005). *ressources h umaines* . paris: Vuibert 12 édition.

## قائمة المراجع

---

- Ramseook–Munhurrun, P. (2010). *Service Quality in the Public Service*. International Journal of Management and Marketing Research, Vol.3, N.1,.
- Richault, F., & anne , d. j. (2008). *Aquoi sert la question des compétences de l'impact D'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles*. Edition ESKA.
- S.G.Deshmukh, N. S. (2005). *service quality models: a review*, . International journal of quality and reliability management Vol.22, Number.9.
- Sany, S. ,. (2011). *The relationship between service quality and satisfaction on customer loyalty*. school of doctoral studies Journal.
- Zarifian, P. (2005). *Compétences et stratégies d'entreprise*. édition Liaisons Sociales.

## قائمة المراجع العربية:

- أحمد ,م (2012). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية .شلف الجزائر :جامعة حسيبة بن بوعلي.
- إدريس ,ث .ع (2006). *كفاءة و جودة الخدمات اللوجيستية .الغسكندرية مصر :الدار الجامعية للنشر*.

## قائمة المراجع

- آسيا ر. (2010-2011). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء. مذكرة للحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير .بومرداس :جامعة أحمد بوقرة.
- الأمين ب. ج. (2012-2013). دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز .دراسة حالة مؤسسة condor. جامعة سطيف 1.
- البراوي بن. ع.، و.و. النقشبندي م. ف. (2013). التسويق المبني على المعرفة :مدخل الأداء التسويقي المتميز .الإردن :الوراق للنشر و التوزيع.
- الحجازي م. ح. (2005). إدارة الموارد البشرية .مصر :دار الوفاء للطباعة و النشر.
- الحميد ع. ا. (2011). الاقتصاد المعرفي .مصر :الدار الجامعية.
- الخزرجي بث. ع.، و.و. شيرين ا. ب. (2012). اقتصاد المعرفة .الاردن :الوراق للنشر و التوزيع.
- الدرادكة م. (2015). إدارة الجودة الشاملة الطبعة الثانية .عمان الأردن :دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- الدرادكة م.، و.و. طارق ا. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة الطبعة الاولى .عمان الاردن :دار صفاء للنشر و التوزيع.
- الدرة ع. ا.، و.و. الصباغ ز. ن. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين . عمان :دار وائل الطبعة الأولى.
- الدين ب. ب. (2006/2007). جودة الخدمات و اثرها على رضا العملاء .مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير .المسيلة الجزائر :جامعة محمد بوضياف .
- الدين ف. ع. (1996). المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية . الغسكندرية، مصر :دار الكتب للنشر.
- الرحمن م. ع. (2015). التطوير التنظيمي و الإداري .الإردن :دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع.

## قائمة المراجع

- السلطي، م. و. سهيل، ا. (2006). دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 الطبعة الأولى. عمان. الأردن: دار الفكر المعاصر.
- الطائي، ع. ا. و. قداة، ع. (2008). إدارة الجودة الشاملة. عمان، الاردن: دار البازوري للنشر و التوزيع.
- العجازمة، بت. (2005). التسويق السياحي الطبعة الأولى. عمان الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
- العجازمة، بت. ا. (2013). التسويق المصرفي الطبعة الثانية. الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- العزاوي، م. ع. (2005). إدارة الجودة الشاملة. عمان، الاردن: دار البازوري للنشر و التوزيع.
- القادر، ب. ع.، ابراهيم، ا. و. حسين، ح. (2009). قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل و المبيعات بالأردن. سعيدة: جامعة الطاهر مولاي.
- الكافي، م. بي. (2013). اقتصاديات البيئة. دمشق سوريا: دار و مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع.
- الكلالدة، ط. م. (2011). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار البازوري للنشر و التوزيع.
- المحياوي، ق. ن. (2006). إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم و عمليات و تطبيقات الطبعة الأولى. ليبيا: دار الشروق للنشر و التوزيع.
- المرسي، ج. ا. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية الإبراهيمية.
- الموسوي، بس. (2004). إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها الطبعة الأولى. عمان الأردن: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع.
- النبي، م. أ. (2010). إدارة الموارد البشرية. الأردن: زمزم ناشرون و موزعون الطبعة الاولى.

## قائمة المراجع

- أنيس بك ،و برياش ،ت ،(2017). (التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية .مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 08 العدد . 303. p. 02
- أورمان ،أ .ح ،و أبي سعد ،ا .(2000). *التسويق السياحي و الفنادق الطبعة الأولى* . عمان الاردن :دار حامد للنشر.
- بوراس ،ف .(2019). *إدارة الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات* . القاهرة مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- جحيق ،د .ا ،و سارة ،ع .(2014). تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية-دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة .-ورقلة الجزائر :مجلة اداء المؤسسات الجزائرية العدد 6.
- جودة ،م .أ .(2006). *إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات الطبعة الثانية* . عمان .الأردن :دار وائل للنشر و التوزيع.
- جوي ،ج ،و ماثيوز ،و .(2008). *تنمية الموارد البشرية ترجمة علاء أحمد صلاح* . القاهرة : مجموعة النيل العربية الطبعة الاولى.
- حامد ،ا .ه .(2005). *تسويق الخدمات ط 3* عمان :دار وائل للنشر و التوزيع.
- حمدي ،أ .ا .(2015). أهية إدارة الكفاءات في التنبؤ باحتياجات المؤسسة و الإدارات العمومية بالوظائف و الكفاءات-نموذج مخطط تسيير الموارد البشرية .ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي الأول حول :المؤسسة بين الخدمة العمومية و إدارة الموارد البشرية . جامعة البليدة . 2
- خضير ،ح .(2007). *إدارة الجودة و خدمة العملاء* . عمان الأردن :دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- درة ،ع .ا .(2003). *تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات* . مصر :المنظمة العربية للتنمية.

## قائمة المراجع

- ديمش، خ. (2017). التسيير بالكفاءات في مصالح الأرشيف الجزائرية بين واقع التطبيق و آفاق التطوير. أطروحة دكتوراه تخصص تقنيات المعلومات في الانظمة الوثائقية. جامعة قسنطينة 2.
- زرقة، ل. ب. (2015). إثر الاستثمار التعليمي في تطوير الكفاءات. أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر . 3
- زهية، م. و. خديجة، خ. (2005). نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز. ورقة الجزائر: كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة.
- سعيد، خ. ب. (1997). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي الطبعة الأولى. السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- سلمان، د. د. (n.d.). اقتصاد المعرفة. الاردن: دار البازوري للنشر و التوزيع.
- سملاي، بي. (2018). تحليل الأدوات الحديثة لإدارة الغستراتيجية للموارد البشرية. ورقة: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح العدد.13
- سمية، ق. (2011). أثر التسيير التوعوي للوظائف و الكفاءات على الخدمة المقدمة. دراسة حالة اتصالات موبيليس الجزائر. جامعة قاصري مرباح ورقة .
- سويلم، م. (1997). الادارة في القرن الحادي و العشرين. مصر: دار الهاني للطباعة و النشر.
- شاويش، م. ن. (2005). إدارة الموارد البشرية: إدارة الافراد. عمان الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع.
- عبوي، ز. م. (2007). إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى. عمان الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع .
- عليان، ر. م. (2009). أسس التسويق المعاصر الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر.

## قائمة المراجع

- عمار م. ا. (2013). (جانفي). (التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بإستخدام لوحة القيادة -دراسة حالة مؤسسة إنتاج الإسمنت . S.C.I.B.S.مجلة الإستراتيجية و التنمية العدد 4.مستغانم ,الجزائر : جامعة عبد الحميد بن باديس مستغنم.
- غربي ,ع .(2004). تنمية البشرية . منشورات جامعة منتوري قسنطينة.
- فتيحة ب .(2005/2006). تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية .  
مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص غدارة اعمال . سطيف الجزائر :جامعة فرحات عباس .
- كورتل ف .(2009). تسويق الخدمات الطبعة الأولى . دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع .
- لبنى ب ,و .بوجعادة ,أ .(2017/2018). مساهمة الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمة المقدمة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر .-جيجل :جامعة محمد الصديق بن يحيى .
- لحسن ب .ف .(2011-2012). إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر .جامعة الحاج لخضر باتنة .
- محفوظ ,ا .ج .(2004). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ط 1. عمان الأردن :دار وائل للنشر و التوزيع.
- محمد ب ,و .رابح ب .(2004). تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة .الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرض الإندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية .كلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة .
- محمد ح , (2014). ديسمبر .(تفاعل المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية داخل المؤسسة و دوره في إنساء القيمة .الجزائر :مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة العدد 30.
- محمد ح ,و .احسن م .م .(2004). إدارة التغيير التنظيمي :المصادر والاستراتيجيات .مصر : الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ط.3.
- محمود م .ن .(2011). الاقتصاد المعرفي ط 1.الأردن :الأكاديميون للنشر و التوزيع.

## قائمة المراجع

- مرزوقي بي (2014). دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه. الجزائر: جامعة الجزائر . 3
- مصطفى م. م. (2003). التسويق الاستراتيجي للخدمات الطبعة الأولى. عمانالأردن: دار المناهج للنشر.
- منصورى بك، و سماح ص. (2010). تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى . ابحاث الاقتصادية و الادارية العدد 7. بسكرة الجزائر :جامعة بسكرة.
- منير، خ، و ليندة، ف. (2017). دور التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية السياحية -دراسة لعينة من المؤسسات الفندقية . الجزائر :مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 51.
- نادية، ط. (2017-2018). دور النكاء الإستراتيجي في تنمية و تطوير الكفاءات البشرية-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سعيدية و سادي بلعباس -أطروحة دكتوراه في علوم التسيير .كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة تلمسان.
- نسرين، ا. (2008). إدارة المعارف و تسيير الكفاءات :توجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل استراتيجي لبناء الميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية .رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال الجزائر :جامعة الجزائر .
- هاجرة، غ. (2012-2013). مساهمة ادارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة و فعالية المنظمة . المسيلة :جامعة المسيلة.
- وسيلة، ح. (2004). إدارة الموارد البشرية .قالمة الجزائر :مديرية النشر لجامعة قالمة.
- يمينة، م. (2000). طرق و آليات إدارة الكفاءات بين النظرية و التطبيق دراسة ميدانية في مؤسسة sotramine. جامعة 8ماي 1945قالمة.
- يوسف، ب. (2007). إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز .مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح العدد الخامس.

الملاحق

## الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت. القطب الجامعي القليعة



### الموضوع: استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد

نحن نقوم بدراسة تحت عنوان " أثر إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات " وذلك لاستكمال متطلبات شهادة الماستر. يشرفنا مشاركتكم هذه الدراسة من خلال إجابتكم بكل موضوعية وشفافية على فقرات هذا الاستبيان، بالإشارة إلى الحقل الذي يبين وجهة نظركم. علما بأن المعلومات المراد الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام والشكر على حسن تعاونكم، وتفضلكم بوقتكم الثمين للإجابة محاور الاستبيان. شكرا جزيلاً.

الرجاء وضع علامة (x) عند البديل المناسب:

### المحور الأول: بيانات عامة

	ذكر	الجنس
	أنثى	
	أقل من 30	العمر
	من 30 إلى 40	
	من 40 إلى 50	
	أكبر من 50	
	ابتدائي	المستوى الدراسي
	متوسط	
	ثانوي	

## الملاحق

	جامعي	
	أقل من 5 سنوات	الأقدمية المهنية
	بين 5 سنوات و10 سنوات	
	أكثر من 10 سنوات	

### المحور الثاني: إدارة الكفاءات

مستوى الموافقة					العبارات
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
<b>تخطيط واستقطاب الكفاءات</b>					
					(1) تعمل المؤسسة على استقطاب كفاءات فردية تتمتع بمعارف ومهارات عالية.
					(2) تحرص المؤسسة على استقطاب كفاءات متميزة وخارج المؤسسة.
					(3) تستخدم المؤسسة سياسة الإحلال الوظيفي أساسه الكفاءة (يحل موظف محل موظف آخر له نفس الكفاءة)
<b>تنمية الكفاءات</b>					
					(4) تقدم المؤسسة دورات تكوينية مستمرة لأفرادها لرفع كفاءتهم.
					(5) تخصص المؤسسة ميزانية من أجل تكوين كفاءاتها.
					(6) تعمل المؤسسة بنظام الفرق لرفع كفاءة مواردها البشرية.
<b>تقييم واستخدام الكفاءات</b>					
					(7) توفر المؤسسة فرص جديدة لترقية أساسها الكفاءة.
					(8) تقوم المؤسسة بتقييم ومتابعة كفاءاتها البشرية بشكل دوري ومستمر.
					(9) تعتمد المؤسسة على المرافقة الميدانية في تقييم كفاءاتها.

## الملاحق

(10) تسمح المؤسسة لكفاءاتها بالاطلاع على نتائج تقييمهم

### الجزء الثالث: جودة الخدمات

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الجوانب المادية للموسمية
					(1) تتوفر المؤسسة على تجهيزات حديثة والتقنيات المناسبة.
					(2) تتوافر المواصلات ومواقف السيارات بسهولة بجوار المؤسسة.
					(3) تتوافر المطاعم والأماكن التجارية المناسبة بالقرب من المؤسسة.
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الاعتمادية
					(1) تسعى المؤسسة لتقديم خدمات تراعي فيها الدقة وعدم ارتكاب أخطاء.
					(2) تتوفر المؤسسة على عدد الكافي من الموظفين ومتخصصين في مجالاتهم.
					(3) يسعى عمال المؤسسة تذليل الصعاب التي تواجه المنتسبين لصندوق الضمان الاجتماعي.
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الاستجابة
					(1) الاستجابة الفورية لمشاكل المواطنين.
					(2) تسعى إدارة المؤسسة لتسهيل الإجراءات الإدارية قدر الإمكان.
					(3) تقديم الخدمات بأقصى سرعة ممكنة.
					(4) يسعى الموظفون لتأقلم والتكيف السريع مع الظروف المحيطة بهم.
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الأمان والضمان

## الملاحق

					(1) تشعر بالأمان عند وجودك في المؤسسة.
					(2) يتعامل موظفي المؤسسة بسرية تامة مع بيانات المواطنين.
					(3) يبرز الموظفون لدى المؤسسة سلوكيات تشعر المواطنين بالأمان.
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	<b>التعاطف</b>
					(1) تحرص إدارة المؤسسة على التعاطف عند حصول مشاكل للمواطنين.
					(2) يظهر الموظفون لدى المؤسسة الود للمواطنين.
					(3) الروح المرحة والصدقا تظهر واضحة في التعامل داخل المؤسسة.

### أثر إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات (دراسة حالة)

#### بيانات عامة

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	16	57,1	57,1	57,1
	أنثى	12	42,9	42,9	100,0
Total		28	100,0	100,0	

		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	40 الى 30 من	9	32,1	32,1	32,1
	50 الى 40 من	14	50,0	50,0	82,1
	50 من أكبر	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

## الملاحق

		المستوى الدراسي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	8	28,6	28,6	28,6
	جامعي	20	71,4	71,4	100,0
Total		28	100,0	100,0	

		الإقضية المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	1	3,6	3,6	3,6
	بين 5 سنوات و 10 سنوات	5	17,9	17,9	21,4
	أكثر من 10 سنوات	22	78,6	78,6	100,0
Total		28	100,0	100,0	

ثبات أداة الدراسة:

إدارة الكفاءات	<b>Statistiques de fiabilité</b>	
	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
	,906	10
جودة الخدمات	<b>Statistiques de fiabilité</b>	
	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
	,872	16
الاستبيان ككل	<b>Statistiques de fiabilité</b>	
	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
	,930	26

**Corrélations**

		X11	X12	X13	X1
X11	Corrélacion de Pearson	1	,616**	,432*	,870**
	Sig. (bilatérale)		,000	,022	,000
	N	28	28	28	28
X12	Corrélacion de Pearson	,616**	1	,344	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000		,073	,000
	N	28	28	28	28
X13	Corrélacion de Pearson	,432*	,344	1	,730**
	Sig. (bilatérale)	,022	,073		,000
	N	28	28	28	28
X1	Corrélacion de Pearson	,870**	,803**	,730**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	28	28	28	28

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Corrélations**

		X21	X22	X23	X2
X21	Corrélacion de Pearson	1	,898**	,722**	,939**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	28	28	28	28
X22	Corrélacion de Pearson	,898**	1	,757**	,953**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	28	28	28	28
X23	Corrélacion de Pearson	,722**	,757**	1	,892**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	28	28	28	28
X2	Corrélacion de Pearson	,939**	,953**	,892**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	28	28	28	28

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		X31	X32	X33	X34	X3
X31	Corrélacion de Pearson	1	,971**	,922**	,813**	,969**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	28	28	28	28	28
X32	Corrélacion de Pearson	,971**	1	,913**	,880**	,985**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	28	28	28	28	28
X33	Corrélacion de Pearson	,922**	,913**	1	,808**	,952**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	28	28	28	28	28
X34	Corrélacion de Pearson	,813**	,880**	,808**	1	,917**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	28	28	28	28	28
X3	Corrélacion de Pearson	,969**	,985**	,952**	,917**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	28	28	28	28	28

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		Y11	Y12	Y13	Y1
Y11	Corrélacion de Pearson	1	,821**	,131	,824**
	Sig. (bilatérale)		,000	,507	,000
	N	28	28	28	28
Y12	Corrélacion de Pearson	,821**	1	,200	,867**
	Sig. (bilatérale)	,000		,308	,000
	N	28	28	28	28
Y13	Corrélacion de Pearson	,131	,200	1	,609**
	Sig. (bilatérale)	,507	,308		,001
	N	28	28	28	28
Y1	Corrélacion de Pearson	,824**	,867**	,609**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	
	N	28	28	28	28

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

## الملاحق

		Y21	Y22	Y23	Y2
Y21	Corrélation de Pearson	1	,432*	,392*	,822**
	Sig. (bilatérale)		,022	,039	,000
	N	28	28	28	28
Y22	Corrélation de Pearson	,432*	1	,229	,753**
	Sig. (bilatérale)	,022		,241	,000
	N	28	28	28	28
Y23	Corrélation de Pearson	,392*	,229	1	,682**
	Sig. (bilatérale)	,039	,241		,000
	N	28	28	28	28
Y2	Corrélation de Pearson	,822**	,753**	,682**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	28	28	28	28

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

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

### Corrélations

		Y31	Y32	Y33	Y34	Y3
Y31	Corrélation de Pearson	1	,465*	,292	,590**	,828**
	Sig. (bilatérale)		,013	,132	,001	,000
	N	28	28	28	28	28
Y32	Corrélation de Pearson	,465*	1	,480**	,060	,670**
	Sig. (bilatérale)	,013		,010	,761	,000
	N	28	28	28	28	28
Y33	Corrélation de Pearson	,292	,480**	1	,263	,698**
	Sig. (bilatérale)	,132	,010		,176	,000
	N	28	28	28	28	28
Y34	Corrélation de Pearson	,590**	,060	,263	1	,682**
	Sig. (bilatérale)	,001	,761	,176		,000
	N	28	28	28	28	28
Y3	Corrélation de Pearson	,828**	,670**	,698**	,682**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	28	28	28	28	28

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

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

**Corrélations**

		Y41	Y42	Y43	Y4
Y41	Corrélacion de Pearson	1	,435*	,577**	,812**
	Sig. (bilatérale)		,021	,001	,000
	N	28	28	28	28
Y42	Corrélacion de Pearson	,435*	1	,868**	,856**
	Sig. (bilatérale)	,021		,000	,000
	N	28	28	28	28
Y43	Corrélacion de Pearson	,577**	,868**	1	,926**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000
	N	28	28	28	28
Y4	Corrélacion de Pearson	,812**	,856**	,926**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	28	28	28	28

\*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		Y51	Y52	Y53	Y5
Y51	Corrélacion de Pearson	1	,097	,275	,603**
	Sig. (bilatérale)		,622	,156	,001
	N	28	28	28	28
Y52	Corrélacion de Pearson	,097	1	,320	,652**
	Sig. (bilatérale)	,622		,097	,000
	N	28	28	28	28
Y53	Corrélacion de Pearson	,275	,320	1	,827**
	Sig. (bilatérale)	,156	,097		,000
	N	28	28	28	28
Y5	Corrélacion de Pearson	,603**	,652**	,827**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	
	N	28	28	28	28

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

التحليل الوصفي:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X11	28	2,7857	1,31535
X12	28	2,2857	1,08379
X13	28	2,5714	1,13622
X1	28	2,5476	,94809
X21	28	3,0714	1,30323
X22	28	3,0000	1,36083
X23	28	2,6429	1,36665
X2	28	2,9048	1,24675
X31	28	2,6071	1,37003
X32	28	2,6429	1,39348
X33	28	2,6786	1,36228
X34	28	2,7500	1,40436
X3	28	2,6696	1,32122
X	28	2,7073	,94316
Y11	28	3,7500	1,00462
Y12	28	3,6786	1,15642
Y13	28	2,6071	1,19689
Y1	28	3,3452	,85337
Y21	28	3,4643	1,37389
Y22	28	2,5714	1,34519
Y23	28	3,7143	1,15011
Y2	28	3,2500	,97552
Y31	28	3,8571	,97046
Y32	28	3,8929	,78595
Y33	28	3,7143	,89679
Y34	28	3,7143	,89679
Y3	28	3,7946	,64209
Y41	28	3,7143	1,15011
Y42	28	4,0714	,85758
Y43	28	3,8929	,95604
Y4	28	3,8929	,85131

## الملاحق

Y51	28	3,7857	,87590
Y52	28	3,8571	,93152
Y53	28	3,0357	1,26146
Y5	28	3,5595	,72608
Y	28	3,5685	,63318
N valide (liste)	28		

علاقة (ارتباط)

### Corrélations

		X1	X2	X3	Y
X1	Corrélacion de Pearson	1	,307	,374*	,295
	Sig. (bilatérale)		,112	,050	,127
	N	28	28	28	28
X2	Corrélacion de Pearson	,307	1	,651**	,682**
	Sig. (bilatérale)	,112		,000	,000
	N	28	28	28	28
X3	Corrélacion de Pearson	,374*	,651**	1	,724**
	Sig. (bilatérale)	,050	,000		,000
	N	28	28	28	28
Y	Corrélacion de Pearson	,295	,682**	,724**	1
	Sig. (bilatérale)	,127	,000	,000	
	N	28	28	28	28

\*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*.. La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		X	Y
X	Corrélacion de Pearson	1	,737**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	28	28

## الملاحق

Y	Corrélation de Pearson	,737**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	28	28

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

الأثر

تخطيط واستقطاب الكفاءات وجودة الخدمات

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,295 <sup>a</sup>	,087	,052	,61643

a. Prédicteurs : (Constante), X1

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,945	1	,945	2,487	,127 <sup>b</sup>
	de Student	9,880	26	,380		
	Total	10,825	27			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,066	,339	9,033	,000

## الملاحق

X1	,197	,125	,295	1,577	,127
----	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : Y

تنمية الكفاءات وجودة الخدمات

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,682 <sup>a</sup>	,465	,444	,47216

a. Prédicteurs : (Constante), X2

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,028	1	5,028	22,556	,000 <sup>b</sup>
	de Student	5,796	26	,223		
	Total	10,825	27			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X2

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,563	,230		11,156	,000
	X2	,346	,073	,682	4,749	,000

a. Variable dépendante : Y

تقييم واستخدام الكفاءات وجودة الخدمات

### Récapitulatif des modèles

## الملاحق

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,724 <sup>a</sup>	,524	,506	,44506

a. Prédicteurs : (Constante), X3

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,675	1	5,675	28,648	,000 <sup>b</sup>
	de Student	5,150	26	,198		
	Total	10,825	27			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X3

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,642	,192		13,731	,000
	X3	,347	,065	,724	5,352	,000

a. Variable dépendante : Y

اختبار انحدار الخطي المتعدد

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,775 <sup>a</sup>	,601	,551	,42425

a. Prédicteurs : (Constante), X3, X1, X2

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,505	3	2,168	12,047	,000 <sup>b</sup>

## الملاحق

de Student	4,320	24	,180		
Total	10,825	27			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X3, X1, X2

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,406	,267		9,001	,000
	X1	,001	,093	,002	,013	,990
	X2	,185	,087	,365	2,138	,043
	X3	,233	,084	,486	2,776	,010

a. Variable dépendante : Y

## الفرضية الرئيسية الإدارية الكفاءات وجودة الخدمات

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,737 <sup>a</sup>	,544	,526	,43582

a. Prédicteurs : (Constante), X

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,886	1	5,886	30,990	,000 <sup>b</sup>
	de Student	4,938	26	,190		
	Total	10,825	27			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,228	,254		8,757	,000
	X	,495	,089	,737	5,567	,000

a. Variable dépendante : Y