

جامعة 8ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تجارية



مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

تحت عنوان:

دور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات البنكية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية  
الريفية (BADR) - وكالة قالمة

تحت إشراف الأستاذة:

د. طبائية سليمة.

إعداد الطالب:

طبايية رمزي.

أمام لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم واللقب
رئيسا	د. بن أحسن نصر الدين
عضوا	د. بنية محمد
مشرفا ومقررا	د. طبائية سليمة

السنة الجامعية: 2019-2020.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم " رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ".  
-19-

الحمد لله نحمده حمدا كثيرا طيبا على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنها أنه وفقني في إتمام هذا العمل وكان فضله علي عظيما.

وعرفانا بالجميل، أتقدم بالشكر الجزيل والشاء الخالص والتقدير إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة: الدكتورة "طبايية سليمة"، التي لولا عطاءها وفضلها ما كنت لأصل إلى ما وصلت له، أشكرها جزيل الشكر وأتوجه لها بأسمى عبارات التقدير على مساعدتها لي وكل التوجيهات القيمة وإسهاماتها المفيدة وبصماتها الواضحة التي ساهمت في تعظيم قيمة هذه المذكرة.

وأخيرا أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد ووقف بجاني أثناء إنجاز هذا العمل فبارك الله فيهم جميعا، جزاهم الله ألف خير.

## الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى.

أهدي هذا العمل إلى:

أحق الناس بصحبتهم، إلى من تعلمت منهما حب الله، وحب الأشياء الجميلة، وحب الصدق في القول والعمل، والثبات على مبدأ والدي الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما.

إلى كل من أكن لهم صدق الحب والحنان، من يصنعون ابتسامة الحياة إلى أختي وأخي حفظهما الله.

إلى أعز الناس أختي حفظها الله وأنار الله دربها وزادها من فضله، وأدامها لي سندا في هذه الحياة.

كما أهدي هذا العمل و أسجل جميل الشكر والعرفان لأختي وأستاذتي الدكتورة "سعداوي آمنة" على كل الدعم النفسي والمعلوماتي، والنصائح والتوجيهات القييمة، ومساندتها لي لإتمام هذا العمل.

إلى من عرفت وصادقت وأحببت، عائلة "سعداوي" الكريمة حفظهم الله وأدامهم سراجا منيرا وسندا لي في هذه الحياة.

كما أهدي هذا العمل إلى عائلة" بن شاكر" على مساندتهم وتشجيعهم لي لإتمام هذا العمل.

إلى الذين شاركوني في مختلف مراحل إنجاز هذا العمل وإتمامه على خير.

إلى كل هؤلاء... أهدي هذا العمل.

## فهرس المحتويات

الشكر والتقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

### الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

2	تمهيد:
3	المبحث الأول: ماهية الكفاءات
3	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وخصائصها
7	المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات ومستوياتها
9	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات
12	المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات
12	المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات وأهميتها
15	المطلب الثاني: أهداف إدارة الكفاءات
16	المطلب الثالث: مقاربات الكفاءات
18	المبحث الثالث: آليات إدارة الكفاءات
18	المطلب الأول: توظيف الكفاءات
23	المطلب الثاني: تقييم الكفاءات
25	المطلب الثالث: تنمية الكفاءات
31	خلاصة:

### الفصل الثاني: مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة البنكية

33	تمهيد:
34	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات البنكية
34	المطلب الأول: نشأة وتطور الخدمات البنكية
37	المطلب الثاني: تعريف الخدمة البنكية
41	المطلب الثالث: تصنيفات الخدمات البنكية
43	المبحث الثاني: جودة الخدمات البنكية
43	المطلب الأول: جودة الخدمات البنكية
46	المطلب الثاني: أبعاد ومزايا جودة الخدمة البنكية
48	المطلب الثالث: مقاييس جودة الخدمات البنكية
56	المبحث الثالث: دور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة البنكية
56	المطلب الأول: تأثير الإستقطاب والتعيين على جودة الخدمة البنكية
58	المطلب الثاني: علاقة التدريب والتحفيز بجودة الخدمة البنكية
62	المطلب الثالث: علاقة تقييم الكفاءات بجودة الخدمات البنكية
64	خلاصة:

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة -قائمة-

66	تمهيد:
67	المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
67	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية:
72	المطلب الثاني: وصف وتحليل الإستمارة
80	المطلب الثالث: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة:
86	المبحث الثاني: تحليل وتفسير إتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
	المطلب الأول: حساب الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول إدارة الكفاءات (المتغير
86	(المستقل):

المطلب الثاني: حساب الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول جودة الخدمات البنكية (المتغير التابع):.....	93
المبحث الثالث: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة .....	96
المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي .....	96
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة: .....	97
خلاصة: .....	108
خاتمة .....	110
قائمة المراجع .....	114
الملخص .....	
Abstract .....	

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	المخطط الإجرائي للدراسة.	01
05	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة.	02
07	أبعاد الكفاءة.	03
09	مستويات الكفاءة.	04
10	الكفاءات الفردية.	05
29	خطوات التدريب.	06
54	نموذج الفجوة.	07
69	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-مقر قالمة-	08
82	توزيع العينة حسب الجنس	09
83	التمثيل الباني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن	10
84	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	11
85	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	12
86	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	13

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد جودة الخدمة البنكية.	47
02	توزيع عينة الدراسة	70
03	درجات مقياس ليكرت الحماسي المعتمد في الدراسة	73
04	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور إدارة الكفاءات بالدرجة الكلية للمحور	76
05	معاملات الارتباط بيرسون للأبعاد بالدرجة الكلية لمحور إدارة الكفاءات	77
06	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور جودة الخدمة بالدرجة الكلية للمحور	78
07	معاملات الارتباط بيرسون لمحاور الدراسة بالدرجة الكلية للإستبيان	79
08	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	80
09	توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس	81
10	توزيع عينة الدراسة حسب السن	82
11	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	83
12	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	84
13	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	85
14	التحليل الإحصائي لآراء أفراد العينة حول إدارة الكفاءات في البنك محل الدراسة	87
15	التحليل الإحصائي لآراء أفراد العينة حول جودة الخدمات في البنك محل الدراسة	93
14	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K.S)	96
17	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	98
18	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	100
19	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	101
20	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	103
21	تحليل معاملات الانحدار المتعدد لمتغيرات أبعاد إدارة الكفاءات وجودة الخدمة البنكية	106

# المقدمة

## المقدمة

يشهد العالم في الوقت الحاضر العديد من التحولات والتطورات في جميع المجالات والميادين المختلفة خاصة منها الميدان التكنولوجي والإقتصادي، حيث أدت هذه التطورات المختلفة والمتلاحقة في التكنولوجيا والنظم الإقتصادية العالمية إلى تنوع وتعدد المصادر التي تستند عليها المنظمات في جميع القطاعات سواء كانت خاصة أو عامة على حد سواء من أجل البقاء والنمو والإستمرار في ظل إحتدام المنافسة وإرتفاع عدد المنظمات، الأمر الذي يستدعي منها مواكبتها والعمل على التأقلم معها. وفي خضم هذه التطورات أصبحت المنظمات غير قادرة على مواجهة التحديات التي تواجهها دون النظر إلى المورد البشري بإعتباره مورد إستراتيجي وذلك من خلال تنميته والإستثمار فيه. حيث أن هذا الإهتمام بالمورد البشري يتجسد في الوقت الراهن في مصطلح جديد يعرف بإدارة الكفاءات.

حيث تعتبر الكفاءات في منظمات الأعمال من العناصر الهامة، إذ تعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارات ومعارف متنوعة ومرونة كافية للإستجابة والتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها. ونظرا لكون بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة تتميز بالديناميكية والسرعة في التغيير، الأمر الذي فرض عليها إعادة النظر بتركيبة الكفاءات في ما يخص المهارات والمعارف وكذا أدوات هذه الكفاءات. حيث استدعى هذا التطوير القيام ببعض النشاطات كالتدريب والتعليم، وإستقطاب كفاءات جديدة، بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

ومن هذا المنطلق الذي يركز على الكفاءات بإعتبارها مورد إستراتيجي هام، تسعى المنظمات الحديثة خاصة الخدمية منها وبالأخص البنوك، بإعتبارها تقدم خدمات تعتمد بدرجة كبيرة على المورد البشري في عملية تقديمها، والتي تشهد هي الأخرى ثورة كبيرة خاصة بعد التحول إلى الصيرفة الإلكترونية بعد الإنفتاح وإنتشار العوامة وإدخال التكنولوجيا الحديثة على هذا النوع من الخدمات. كل هذا أدى بالمؤسسات البنكية إلى السعي من أجل الإستغلال الأمثل للكفاءات المتاحة واستقطاب موارد جديدة من أجل التميز وضمن تحقيق الأهداف المنشودة وزيادة جودة الخدمات المقدمة من طرفها لخلق قيمة مضافة والعمل على زيادة رضا الزبائن.

### 1- مشكلة الدراسة:

ومن هنا وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح إشكالية الموضوع حيث يمكن حصرها في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم أبعاد إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

حيث أننا سنحاول الإجابة على إشكالية الموضوع من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أبعاد إدارة الكفاءات؟
- ما هي مداخل تحسين جودة الخدمات البنكية؟
- هل تؤثر أبعاد إدارة الكفاءات على جودة الخدمات البنكية؟.

## 2- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية، قمنا بصياغة فرضية رئيسية تنبثق عنها فرضيات فرعية، والتي نوضحها كما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الكفاءات على جودة الخدمات البنكية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5 % حسب وجهة نظر موظفي البنك.

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات، وهي كما يلي:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التوظيف على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5 %؛

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التقييم على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5 %؛

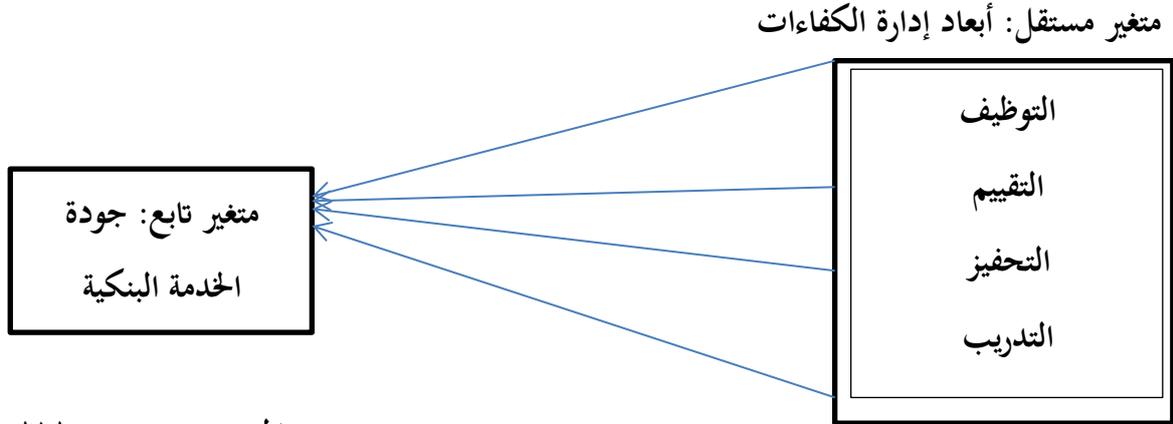
✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التدريب على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5 %؛

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التحفيز على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5 %.

## 3- نموذج الدراسة:

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

الشكل رقم (01): المخطط الإجرائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

ويتضح من النموذج ما يأتي:

يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل إدارة الكفاءات والمتغير التابع هو جودة الخدمة البنكية، وأن المتغير المستقل يشمل مجموعة من المتغيرات الفرعية، إذ يتكون من أربع متغيرات هي (توظيف الكفاءات، تحفيز الكفاءات، تدريب الكفاءات، تقييم الكفاءات). كما أن هناك علاقة تأثير مباشرة بين هذه المتغيرات والمتغير التابع.

#### 4- أهمية الدراسة:

- تظهر أهمية الدراسة في حيوية الموضوع وتزايد الإهتمام بالقطاع البنكي، والسعي لتحسين جودة الخدمات البنكية التي رافقت تطور عمل البنوك والتركيز على العنصر البشري كأساس في هذا النوع من القطاعات؛
- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به إدارة الكفاءات في المنظمة وهو دور إستراتيجي مهم، إذ يساهم في تعظيم قيمة المنظمة، ويساهم في تحقيق التميز؛
- الإهتمام المتزايد بموضوع إدارة الكفاءات حيث يساعد على تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للموارد البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات، وتكسب المنظمات ميزة تنافسية عن باقي منافسيها؛
- أصبح للعنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة قيمة عالية تسعى المنظمات ليس فقط لإملاكه وإنما تدريبه باستمرار بهدف رفع قدراته الإبداعية والإبتكارية ومن ثم الإستفادة من إمكانياته ومعارفه وقدراته وخبراته وإستغلالها بالقدر الذي يمكنها من قيادة عجلة الإنتاج والنمو وبفضلها ترتقي المنظمات وتتطور، تستمر وتحقق التميز في الجودة التي يشهدها العالم من خلال التوجه لضوء إقتصاد المعرفة.

## 5- أهداف الدراسة:

- توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الكفاءات وأهم ممارساتها؛
- التعريف بالخدمة البنكية وأهم الأبعاد لتحديد جودة الخدمات البنكية؛
- التعرف على مدى إدراك البنك لأهمية إدارة الكفاءات كآلية لتحسين جودة الخدمات البنكية؛
- تقديم مجموع من الإقتراحات للتوجه بالكفاءات والسعي لإكتسابها وتطويرها من قبل البنوك، من أجل تدعيم آدائها وتحسين الخدمات المقدمة لإرضاء عملائها وجذب آخرين.

## 6- أسباب إختيار الموضوع:

- الميل الشخصي للبحث في مجال الموارد البشرية وفناعتنا الخاصة بأهمية الإستراتيجية التي تلعبها الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في المنظمات.
- البحث المستمر في مواضيع الساعة والتي يعتبر موضوع الكفاءات من ضمنها.
- عدم الإهتمام بالكفاءات البشرية من قبل بعض المنظمات والدور الذي تلعبه في تحقيق مستويات جودة عالية وتحقيق التميز.
- نقص البحوث المتعلقة بموضوع الدراسة، وحدائث المفاهيم المتعلقة به.

## 7- منهج الدراسة:

حتى تتمكن من معالجة مشكلة الدراسة وإثبات صحة الفرضيات المتبنات من عدمها، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي في الجانب النظري نظرا لما تقتضيه طبيعة الدراسة القائمة، وذلك لوصف طبيعة الظاهرة المراد بحثها وتحديد العلاقة بين متغيراتها، من خلال التطرق للجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات وجودة الخدمة البنكية.

أما في الجانب التطبيقي تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة، لأنه من خلال هذا المنهج يمكن جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة وتبويبها وتحليلها بهدف دراستها، وكذا الإعتماد على المنهج الإحصائي كطريقة من طرق البحث التي تعتمد على الأسلوب الكمي في تحليل البيانات وإختبار الفرضيات بالإعتماد على برنامج SPSS.

## 8- الدراسات السابقة:

تعددت الأبحاث في موضوع إدارة الكفاءات وأبعادها، كما تنوعت الدراسات التي عالجت جودة الخدمات البنكية وأبعادها، وسنعرض أهم هذه الدراسات.

• الدراسات العربية:

-سلامي يحنفة "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية" أطروحة دكتوراه دولة في العلوم في العلوم الإقتصادية جامعة الجزائر 2005، وتتمحور إشكالية الدراسة هل يمكن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير الكفاءات وتنميتها وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، حيث تناول في هذه الدراسة الى تحليل الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الإستراتيجي وتحليل أهم المقاربات النظرية التي حاولت تفسير مكان الميزة التنافسية والتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كشرط يمكن تلك الكفاءات أن تكون مصدر التميز التنافسي للمؤسسة كمدخل للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و نظام الجودة الشاملة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه في ظل فعالية التسيير الإستراتيجي وأن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدر للميزة التنافسية ولها دور إستراتيجي ضمن موارد المؤسسة وإلى دور أهمية الإستثمار في الرأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية وتحسين الإنتاجية ومنه تحقيق ميزة تنافسية.

-الضمور (2009): "واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن" هدفت

الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ضمن القطاع العام الأردني والعوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية، ويمثل مجتمع الدراسة العاملين في إدارة الموارد البشرية في جميع الوزارات الأردنية وعددها 23 وزارة وتحديد عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في الموارد البشرية، مكونة من (166) موظف من كلا الجنسين، وأبرزت النتائج بأن هناك علاقة إيجابية بين أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل، تدريب وتطوير الموارد البشرية، إدارة أداء الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية) والتخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في هذه الوزارات، وجود أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية على التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية يعزي ذلك إلى المتغيرات الوظيفية والشخصية (العمر و الجنس و التعليم ومستوى الوظيفة و الخبرات العملية)، والتوصية إلى زيادة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والاهتمام بالتدريب من خلال الدورات التدريبية لزيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية، زيادة الموارد المالية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وتزويد إدارات الموارد البشرية بالقوى البشرية المدربة للمساهمة في التخطيط الإستراتيجي.

-دراسة بن فرحات مولاي حسن، إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، جامعة الحاج لخضر 2012، وقد هدفت إلى محاولة رفع

الغموض على مفهوم الكفاءات، وإبراز دور إدارة الكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسات والإدارات، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تسيير الكفاءات بشكل فعال يقتضي العمل بالأساليب والتقنيات الحديثة التي تقوم عليها إدارة الكفاءات والمتمثلة أساسا في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من خلال التحليل الدقيق للمهام والمهن وتقييم تطورها، وتحديد نوعية الكفاءات الضرورية لها، بالإضافة إلى أن الكفاءة تشكل أحد الشروط المسبقة والهامة، ورهانا حاسما لعصرنة الوظيفة العمومية، لأنها وحدها التي تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بالارتقاء إلى مستوى المهام الجديدة التي تفرضها العصرنة.

-دراسة بن جدو محمد امين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمييز، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 2013 ، وهدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات، و إبراز أهمية إدارة الكفاءات ودوره في تحقيق إستراتيجية التميز، وقد أكدت هذه الدراسة أن إدارة الكفاءات تساهم من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة من تحقيق التميز في المجالات المحددة في هذه الدراسة والمتمثلة في: الجودة الابداع والابتكار، المعرفة، التكنولوجيا.

### • الدراسات الأجنبية:

#### **-Altarawneh (2016) "Strategic Human Resources Management and its Impact on Performance: The Case from Saudi Arabia"**

تهدف الدراسة إلى استكشاف تبني مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مصارف مدينة أبها بالمملكة العربية السعودية، كما تهدف إلى فحص التأثير بين إدارة الموارد البشرية وأداء المصارف بالإضافة إلى استكشاف المشاكل الرئيسة والتحديات التي قد تواجه إدارة الموارد البشرية في البنوك المستهدفة في مدينة أبها وعينة الدراسة كانت 21 مدير، وأبرزت النتائج بأن البنوك المستهدفة بالدراسة تتبنى مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عند إدارة مواردها البشرية لأن لديهم خطط طويلة المدى وخطط وسياسات مكتوبة للموارد البشرية، وأن مدراء الموارد البشرية يشاركون في اجتماعات الإدارة العليا، وأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تؤثر إيجابيا في الأداء التنظيمي (المؤسسي) والذي يظهر من خلال زيادة الأرباح، زيادة معدلات المبيعات، زيادة الرضا الوظيفي والولاء للتنظيم، والتوصية بإجراء دراسات مماثلة للتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها في قطاعات أخرى في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية لفهم العمليات التي تؤثر بها ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

**-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 إختبار 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. أكدت الدراسة من خلال الدليل الإحصائي أن الإستثمار 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 ومكافأة 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.

**9- صعوبات الدراسة:**

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع بحثنا، خاصة رسائل الدكتوراه والمجستير في الجامعات الجزائرية؛
- قلة المراجع المتعلقة بالموضوع وخاصة الحديثة بسبب حداثة الموضوع؛
- تعذر الحصول على بعض المعطيات والبيانات بسبب فيروس كورونا (19 covid)؛
- غلق المكتبات والجامعات ونقص في تدفق الأنترنت بسبب الوباء.

**10- هيكل الدراسة:**

لقد قمنا في هذه الدراسة إلى التطرق للجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات وكذا المفاهيم الخاصة بجودة الخدمة المصرفية، حيث قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث تطرقنا في **الفصل الأول** إلى إدارة الكفاءات، ففي المبحث الأول تناولنا ماهية الكفاءات والمبحث الثاني ماهية إدارة الكفاءات، أما المبحث الثالث خصصناه لآليات إدارة الكفاءات. أما **الفصل الثاني** فقد تطرقنا فيه إلى مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة البنكية وقد قسمناه لثلاث مباحث، حيث أننا تناولنا في المبحث الأول أهم المفاهيم العامة الخاصة بالخدمة

## المقدمة

---

البنكية، المبحث الثاني قمنا بالتطرق فيه لجودة الخدمة البنكية، أما المبحث الثالث فقد قمنا فيه بتحديد العلاقة بين إدارة الكفاءات وجودة الخدمة البنكية.

أما الفصل الثالث فقد خصصناه للدراسة الميدانية والتي قمنا بإجرائها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالة.

الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول إدارة

الكفاءات

### تمهيد:

لقد تزايد الإهتمام في العصر الحالي بالموارد البشري وخاصة منذ منتصف القرن العشرين، ويرجع ذلك إلى اعتبار أن هذا المورد هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ومفتاح للنجاح وتحقيق التميز، وكذا بلوغ مستويات جودة عالية في إنتاج وتقديم منتجات تضمن لها البقاء والإستمرار، ورفع القيمة التي يتحصل عليها الزبون، وهذا ما جعل العديد من المنظمات تبرز في مجالات أعمالها وتحتل مراتب مرموقة في الأسواق المحلية وحتى العالمية.

حيث أن إدارة هذه الموارد والكفاءات أصبحت ضرورية على كل منظمة تسعى للتميز وتحقيق أهدافها، حيث أوضحت عدة تجارب واقعية لعدة منظمات أن أي تحسين أو تطوير في أي مكون أو ناحية من نواحي العمل لدى المنظمة، دون أن يشمل ذلك المورد البشري، فإن مصير هذا العمل هو الفشل لا محال. وهذا يبرز أن التحسين والإستثمار لا بد أن يكون في الموارد والكفاءات البشرية التي تتمتع بها المنظمة. حيث أن التوجهات الحديثة للإدارة سلطت الضوء على المورد البشري وأكدت على أنه رأسمال إستراتيجي ونادر، هذا راجع إلى توجهات العصر الحالي المبنية على الكفاءة كأحد الأولويات التي فرضتها العولمة وكذا الاقتصاد العالمي الجديد القائم على المعرفة والإبداع وعلى طرق تسيير جديدة متعلقة بتوظيف التكنولوجيا ووسائل الإتصال الحديثة.

### المبحث الأول: ماهية الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم حديث ومتعدد الجوانب، الأمر الذي أحدث إختلافات في وضع تعريف محدد له حيث ان كل باحث قدم تعريف من وجهة نظره وكذا الجانب الذي أولى إهتمامه به، كما أن هذا المفهوم يحتل مكانة مرموقة في تسيير وتطوير الموارد البشرية للمنظمة. وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم الخاصة بالكفاءات.

### المطلب الأول: مفهوم الكفاءات وخصائصها

الكفاءات بمفهومها الواسع ليست مجرد طريقة أو وسيلة تستخدم بصفة مؤقتة من أجل معالجة بعض المشاكل التي تواجهها المنظمة، وإنما هي عبارة عن مهارات وقدرات ومعارف ضرورية، تمكن المنظمة من التكيف مع كل التحولات التي من شأنها التأثير عليها، بالإعتماد على الخصائص والمميزات التي تميز الكفاءات وتجعلها محل إهتمامها.

### أولاً: مفهوم الكفاءات

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، إلا 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. ولكن قبل التطرق لتعريف الكفاءة يجدر بنا الإشارة إلى مجموعة من المصطلحات التي ترتبط بشكل وثيق بمفهوم الكفاءة<sup>1</sup>:

**المهارة:** محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية، والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان؛

**القدرة:** إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة حسب قانيني تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلاً يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة؛

<sup>1</sup> مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول - جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، 03-04 ديسمبر 2012، ص 06.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

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

**الإنجاز:** ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنياً من سلوك محدد، وهو بهذا المعنى يقتزن نوعاً ما بمفهوم الاستعداد والقدرة في مفهوميهما السابق؛

**الاستعداد:** الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو 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.

وفي مايلي عرض لبعض التعاريف التي قدمت للكفاءة<sup>1</sup>:

- "الكفاءة هي مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف سلوكية (كينونة) ومعارف علمية (خبرة)، قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة له بطريقة أحسن".

- عرفت المجموعة المهنية الفرنسية: "le Medef" الكفاءات مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والإعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها".

- عرفها G. le Botref على أنها: "القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية".

- كما عرفت "الكفاءة على أنها: "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي إستعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية ومعارف التحلي) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"<sup>2</sup>.

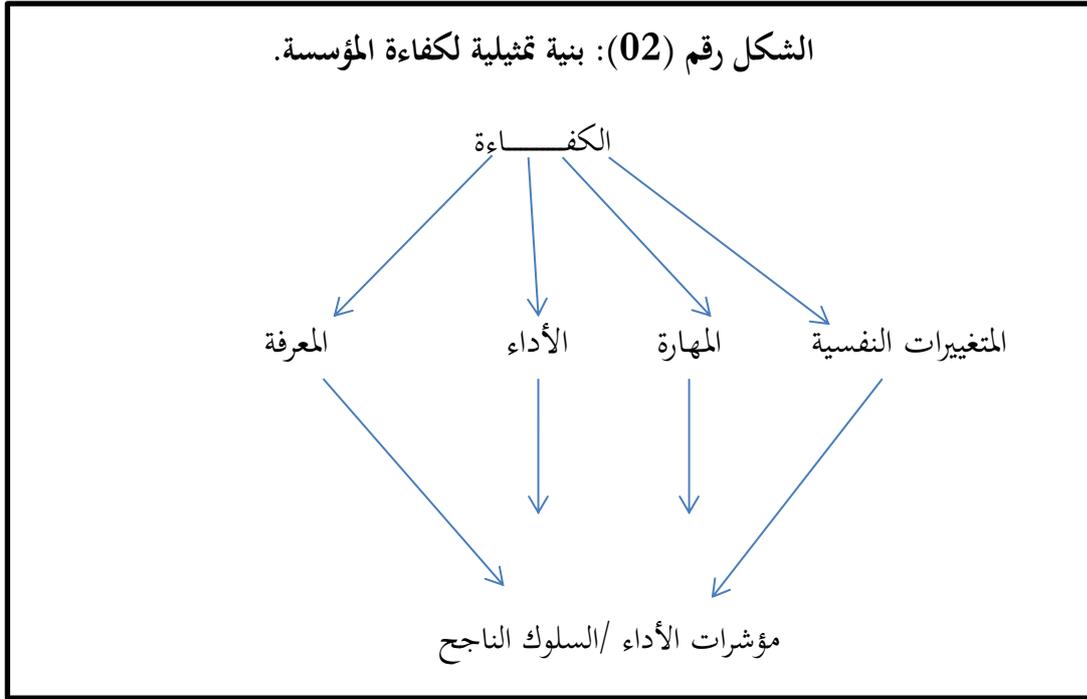
<sup>1</sup> بن جدو محمد الأمين، دور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor برج بوغريج - مذكرة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012/2013، ص 02.

<sup>2</sup> كمال منصور، سماح صولح، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث إقتصادية، العدد 7 جوان 2010 ص 50.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

- كما عرفتھا الوكالة الفرنسية للتقييس (ANFOR) الكفاءة ضمن المواصفات X50-750 على أنها: "القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ"<sup>1</sup>.

- وحسب Caird1992 يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين يدعم ذلك بالشكل التالي<sup>2</sup>:



المصدر: كمال منصور، سماح صويلح. مجلة أبحاث إقتصادية، العدد 07، جوان 2010، ص 50.

والكفاءة تمارس بالإرتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف محضر مسبقا حيث عرفها كل من " P. Glibert & M. Perlier على أنها مجاميع المعارف، قدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> كشاط أنيس، برباش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 1/سطيف 2، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 300.

<sup>2</sup> كمال منصور، سماح صويلح، مرجع سابق، ص 50.

<sup>3</sup> صويلح سماح، سوق العمل: من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات، مداخلة مقدم ضمن فعاليات المنتدى الوطني لسياسات التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، 13-14 أبريل 2011، ص 02.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

-وعرفها“ P. Zarifian 1999: الكفاءة تعني أخذ زمام المبادرة وتحمل الفرد للمسؤولية اتجاه الحالات المهنية التي تواجهه<sup>1</sup>.

### ثانيا: خصائص الكفاءات

أشار العديد من الباحثين والمفكرين إلى الكثير من الخصائص المميزة للكفاءة، كل حسب وجهة نظره وتخصصه، ومن أبرز هذه الخصائص<sup>2</sup>:

-الكفاءة ذات غاية ومرتبطة بنشاط معين : حيث أنه يتم تسخير معارف مختلفة قصد تحقيق هدف معين، أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا ما إستطاع تأدية النشاط بصفة كاملة؛

-الكفاءة عناصر متفاعلة ومتداخلة : إذ أن صياغتها تتم بطريقة ديناميكية. حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة متكاملة من المعارف/ المعارف الفنية/ والمعارف السلوكية؛

-الكفاءة ذات طبيعة موقفية : حيث تتغير تركيبها وخصوصيتها من مكان لآخر ومن زمان لآخر؛

-الكفاءة تركيبية إنسانية وإجتماعية : تتشكل بطريقة مستمرة ودائمة، بمعنى أنها دائمة التغير. فهي تتعلق بالفرد وليس بالمنصب؛

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

-الكفاءة غير ملموسة : هي مفهوم مجرد ومستمر إذ ما يمكن ملاحظته هو الوسائل المستخدمة والأنشطة الممارسة والنتائج المحققة. فهي ليست النشاط وإنما تساعد على القيام بالنشاط؛

-الكفاءة مكتسبة وقابلة للتعلم : فالفرد لا يولد كفاء لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم مستدام وتدریس موجه، وممارسة علمية؛

-الكفاءة أهمية ومنفعة اقتصادية للفرد وللمؤسسة.

في هذا السياق يمكن أن نضيف أن الأفراد ذوي الكفاءات يجب أن يتميزو بخصائص ومميزات تميزهم عن باقي الأفراد، ومن أهمها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> جبيرات سناء، الكفاءات بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية -مفهوم و أوجه العلاقة-، مجلة العلوم إنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 46، مارس 2007، ص 440.

<sup>2</sup> كشاط أنيس، مرجع سابق، ص ص 303-304.

<sup>3</sup> طيبي نادية، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سعيدي بلعباس- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2017-2018، ص ص 110-111.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

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

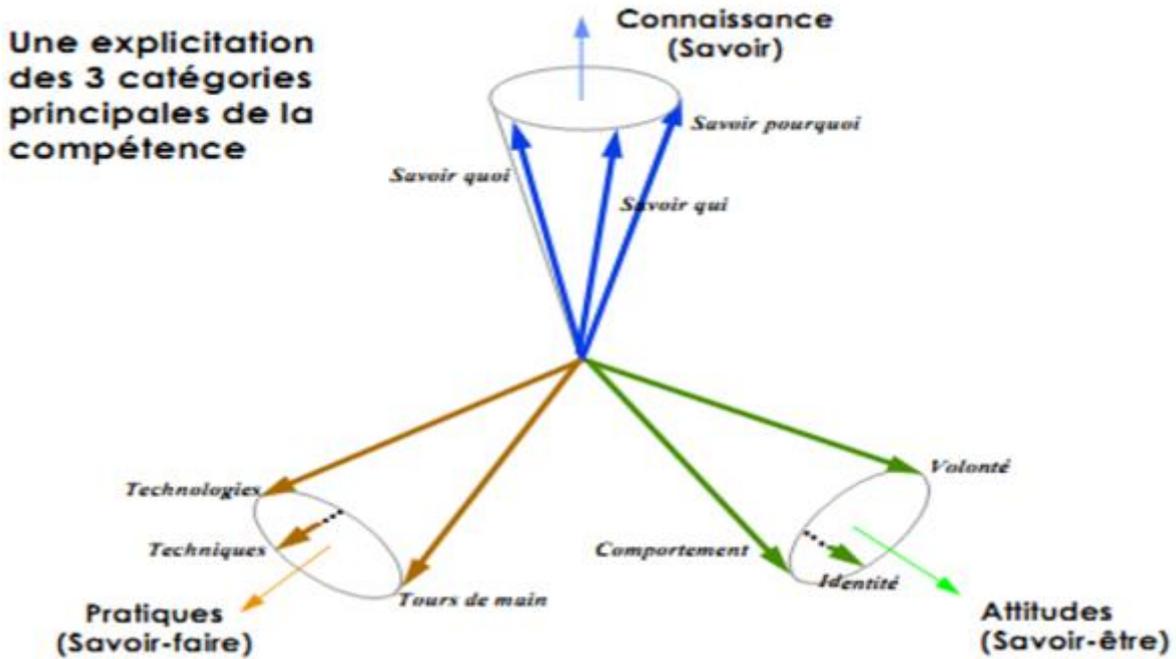
### المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات ومستوياتها

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى التنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد ومستويات.

### أولاً: أبعاد الكفاءات

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث عناصر أساسية هي المعارف والمعارف السلوكية والمعارف الفنية(العملية)، حيث تناول Thomas Durand أبعاد الكفاءة ولخصها في الشكل التالي:

### الشكل رقم (03): أبعاد الكفاءة.



Source: Thomas Durand, *Savoir, Savoir-faire et Savoir être : repenser les compétences de l'entreprise*, <http://www.strategieaims.com/montreal/durand>. PDF, P 23.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

المعرفة *SAVOIR* (معارف علمية): هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي، تسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص. كما يمكن القول بأنها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على الفهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء.<sup>1</sup>

المعرفة الفنية (العملية) *savoir faire*: هي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل محدد ملموس، ووفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا. وتعتبر عن أحسن توازن بين المعارف النظرية والعمل سواء أكان عمل إنتاجي أو غير ذلك.<sup>2</sup> كما عرفها J.F بأنها التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف... سواء كان ذلك من أجل الإنتاج أو التصميم، التصليح، الإتصال، البيع، التخطيط، الإدارة، التوجيه، كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات فنية.<sup>3</sup>

معارف التحلي (معارف سلوكية) *savoir etre* : تمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين، وتشمل السلوك والهوية...<sup>4</sup> فهي تمثل مجموع المواقف الذاتية والمميزات المرتبطة بالموظف والمتعلقة بممارسة نشاط معين، والمعرفة السلوكية تظهر في ثلاث عناصر أساسية:<sup>5</sup>

- معرفة السلوك والتصرف السليمين؛

- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛

- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.

### ثانيا: مستويات الكفاءة

من أبرز الخصائص التي تميز الكفاءة هي التراكمية حيث أنها عبارة عن مزج بين العديد من العناصر أهمها<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> طيبي نادية، مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup> عبد الصمد سميرة، دور الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمة -دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة بباتنة (SCIMAT) - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2015-2016، ص 62.

<sup>3</sup> Jean Brilman, "Les Meilleures Pratiques de Management", 6ème édition, édition d'Organisation, Paris, France, 2006, p508.

<sup>4</sup> صولح سماح، سوق العمل: من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات، مرجع سابق، ص 39.

<sup>5</sup> طيبي نادية، مرجع سابق، ص 108.

<sup>6</sup> بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 06-07.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

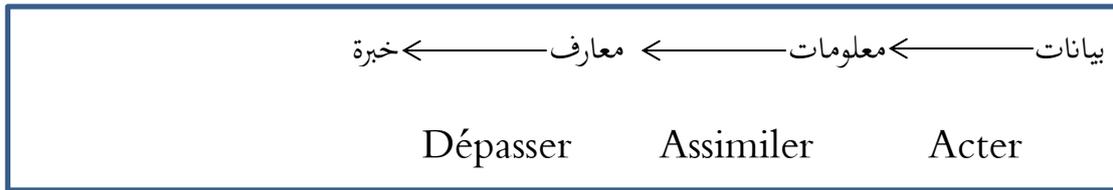
**البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة؛

**المعلومات:** هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترتقي لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة؛

**المعرفة:** يرى Druckuer المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند الأفراد ذوي العقول والمهارات الفكرية؛

**الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية. ويمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (04): مستويات الكفاءة



Source: T.Durand: L'alchimie de la compétence, Dossier des compétences: de la théorie au terrain, Revue Française de gestion, N° 128, 2000, p.93

### المطلب الثالث: أنواع الكفاءات

إن تعدد الخصائص والمميزات التي تمتاز بها الكفاءات، ساهم وبشكل كبير في وجود تقسيمات كثيرة للكفاءات، بناء على عدة أسس ومعايير مقترحة من قبل الباحثين، ومن أبرز أنواع الكفاءات:

#### 1- الكفاءات الفردية:

عرف Patrick , Gilbert: "الكفاءات الفردية على أنها نظام يتألف من ثلاث أبعاد ذات اعتماد متبادل، وهذا الترابط الموجود بين الأبعاد الثلاثة هو العامل الأساسي في القيام وتشغيل وتطوير هذا النظام"، وهذه الأبعاد

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

هي المعرفة والمعرفة السلوكية والمعرفة الفنية. فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب حد معين من الكفاءة، لأداء المهام الموكلة لهم، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>1</sup>

وحسب Celile dejeoux: فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة. ويضيف Zarifian كذلك أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد إتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية. ومنه يمكن القول بأن الكفاءة الفردية هي عبارة عن توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات، المعارف، الإستطاعات، والمعرفة العلمية والسلوكيات، والقيم الإجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب وإكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن الكفاءات عبارة عن جزء ظاهري وآخر مخفي، حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجلب الجليدي، كما يوضحه الشكل التالي<sup>2</sup>:

### الشكل رقم (05): يوضح الكفاءات الفردية



المصدر: محبوب مراد، صولح سماح، الريادية: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي العاشر الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 26-29 أبريل 2010، ص ص9-10.

<sup>1</sup> لعمرائي نسيم، تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات- جامعة البليدة 2، المجلد 6، عدد 9، 2018، ص 161.

<sup>2</sup> محبوب مراد، صولح سماح، الريادية: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي العاشر الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 26-29 أبريل 2010، ص ص 9-10.

### 2-الكفاءات الجماعية<sup>1</sup>:

على خلاف الكفاءات الفردية فإن الباحث يجد صعوبات عند دراسته للكفاءات الجماعية، وأنها مفهوم معقد وعليه تنشأ على العموم هذه النوعية من الكفاءات من خلال تآزر وتعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة. حيث يعرفها Guy le boterf من خلال المكونات التالية:

-صورة إجرائية مشتركة: يتعلق الأمر بمجموعة تسعى لتحقيق هدف مشترك؛

-لغة مشتركة: من أجل أن يتمكن أفراد المجموعة من فهم بعضهم البعض، بصورة واضحة وسهلة؛

-روح التعاون: يتعلق الأمر بقدرة أعضاء الفرقة على العمل جماعيا؛

-حسن التعلم من التجربة: ينبغي على كل فرد وكذلك المجموعة، على حد سواء أن يستفيد من فرصة التعلم المعاشة.

ويضيف Amherdet " أن الكفاءة الجماعية هي مجموعة معارف التسيير التي تنشأ عن طريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد، وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي".<sup>2</sup>

### 3-الكفاءات الإستراتيجية :

بالنسبة لكل من Hammel & Prahalad الكفاءة الإستراتيجية هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.<sup>3</sup>

حيث يقدم كل من Hammel & Prahalad ثلاث فروض لمعرفة المنظمة لكفاءاتها الإستراتيجية<sup>4</sup>:

- الكفاءات الإستراتيجية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة؛

<sup>1</sup> عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة -دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات تقرت ورقلة-، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص ص 19-20.

<sup>2</sup> كمال منصور، صولح سماح، مرجع سابق، ص ص 53-54.

<sup>3</sup> مصنوعة أحمد، مرجع سابق، ص 07.

<sup>4</sup> صولح سماح، سوق العمل: من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات، مرجع سابق، ص 41.

-الكفاءات الإستراتيجية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج؛

-الكفاءات الإستراتيجية يجب أن تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين.

ووفقا Bartron – Leonard فإن الكفاءة تتكون من أربع عناصر أساسية<sup>1</sup>:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العلمي والتكنولوجي للمؤسسة؛
- الأنظمة التقنية والمعارف؛
- أنظمة التسيير وكذا اليقضة الإستراتيجية؛
- القيم والمعايير التي ترسخ عملية خلق وتطور الكفاءات الأساسية.

### المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات

يندرج موضوع إدارة الكفاءات في إدارة الموارد البشرية، وقد إرتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية للمنظمة، وقد أضفت هذه التحولات العديد من التغيرات في مجال العمل والمناصب التي يشغلها الأفراد في المنظمات، وبهدف تكييف الأفراد مع هذه التطورات الحاصلة، على الأفراد التحلي بمجموعة من الميزات من خلال التكوين واكتساب المعارف والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المنظمات إدارة الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المنظمة أولا وتحقيق التميز ثانيا.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات وأهميتها

إن التسيير الفعال للكفاءات هدف كل منظمة تسعى للنجاح، فالكفاءات غير المستغلة والمهملة، وحتى التي تستغل بطرق لا تحقق الأهداف المنشودة، تؤدي إلى إنجاز العمل بأقل جودة ممكنة، لهذا فإن تسيير الكفاءات يهدف إلى الإستغلال الأمثل للكفاءات والموارد المتاحة، لهذا يجب على كل منظمة تبني هذا النظام لما يحضى بأهمية كبيرة فيما يخص تحسين مستويات أداءها ورفع رضا زبائنها حول المنتجات المقدمة من طرفها.

<sup>1</sup> صولح سماح، سوق العمل: من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات، مرجع سابق، ص 41.

### أولاً: مفهوم إدارة الكفاءات

ظهر هذا المفهوم في الثمانينيات من القرن الماضي، كفكر جديد في إدارة الموارد البشرية، من أجل التحرر من نموذج مناصب العمل الذي كان سائداً آنذاك. حيث إرتكز نموذج الكفاءات على تحرك الموظفين وتسيير القدرات البشرية، وفي ظل التغيرات المتسارعة الحاصلة في بيئة العمل، الأمر الذي إستدعى إلى مقارنة فعالة من أجل ضمان إدارة الكفاءات التي تمتلكها المنظمة الأمر الذي أدى إلى ظهور مقارنة إدارة الكفاءات في علم الإدارة.

ومن أهم التعاريف التي قدمت لإدارة الكفاءات:

عرفها كل من Martine le Boulaire & Didier Rtour "أنها مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تسمح للمؤسسة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغدا، فرديا وجماعيا، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة وإستراتيجياتها وثقافتها وهيكلتها ووسائلها التقنية الخاصة " وعرفت أيضا على أنها إستخدام لأساليب وأدوات خاصة تركز على الكفاءات وذلك في كل وظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم من خلالها جذب الأفراد ذوي الكفاءات للمؤسسة وصقل وتطوير كفاءاتهم والمحافظة عليها، وكذلك إستخدامها وإستثمارها في تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة.<sup>1</sup>

كما عرفها البعض الآخر على أنها الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث يرى S. Michel & M. leder أن تسيير الكفاءة عبارة عن مصطلح نوعي يمكن تفصيله في<sup>2</sup>:

- وصف الكفاءات المرتبطة بالمناصب الحالية والمستقبلية؛

- تحليل الكفاءات التي يجوزها الأفراد؛

- مقارنة الكفاءات من أجل إتخاذ القرار؛

- تحضير الكفاءات الضرورية للتسيير.

<sup>1</sup> زارع رباب، بورحلي أحمد توفيق، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة آراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة- مجلة البشائر الإقتصادية، مجلد 05، العدد 02، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، أوت 2019، ص 384.  
<sup>2</sup> سماح صوخ، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الإقتصادية، مجلة الواحات للأبحاث والدراسات، عدد 09، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010، ص ص 48-49.

كما قام Malanie Antonie بتعريفها على أنها البحث عن الكفاءات الفردية أو الجماعية التي تحتاجها المنظمة لإكتسابها، وكذلك لتحفيزها وتطويرها. وتتمثل أهم المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات في<sup>1</sup>:

- المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة، من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور ومقارنتها مع المنافسين، المؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم؛

- توقع الأعمال المستقبلية وتحديد الإحتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة؛

- وضع مخططات التكوين والتوظيف والحركة بين الوظائف كأحد أساليب إدارة الكفاءات.

### ثانيا: أهمية إدارة الكفاءات

تكتسي إدارة الكفاءات أهمية بالغة بإعتبارها حلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، ويمكن إختصار أهمية إدارة الكفاءات فيما يلي<sup>2</sup>:

- تساعد إدارة الكفاءات من خلال التركيز على إستقطاب الكفاءات على المدى الطويل في جانين بالنسبة للإدارة العليا، الأول يعني بتوفير الكفاءات على المدى الإستراتيجي، وبالتالي يضمن وضع إستراتيجية شاملة للمنظمة وفق رسالة ورؤية واضحتين، من خلال الكفاءات التصويرية لأصحاب القرارات والإدارة العليا؛

- تمكن الإدارة الجيدة والعقلانية للكفاءات من الإستفادة من القوى العاملة وفق أقصى حد ممكن، وذلك مثلا عن طريق التركيز على سد الفجوات بين الإحتياجات والموارد المتاحة بصورة دقيقة مما يضمن إقتصاد للجهد والوقت، والتكلفة التي تكون عادة صبغة سلبية ملاصقة لأي إستراتيجية تطويرية تنموية، حتى ضمان العمالة وعدم هجرة الكفاءات خارج المنظمة نتيجة الإهتمام بكل مكونات الكفاءة بدون إستثناء؛

- نظرا للإرتباط الوثيق والمباشر بين منهجية إدارة الكفاءات وباقي الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية مثل التحفيزات والمكافآت وتحليل وتوظيف الوظائف وغيرها، نجد أن إدارة الكفاءات تساعد إلى حد كبير في دعم تلك الوظائف، فعلى سبيل المثال تعتمد الكثير من المنظمات على مبدأ المكافآت القائمة على أساس الكفاءات،

<sup>1</sup> طيبي نادية، مرجع سابق، ص 123.

<sup>2</sup> أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة -دراسة حالة مديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط (سنة 2011) - رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم إقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012-2013، ص 185.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

الأجور والتعويضات المبنية على الكفاءات، كلها وظائف تعتمد خصوصا في بنائها لبرامجها التعويضية أو الأجور أو المكافآت على مخرجات تحليل الكفاءات؛

- بما أن الكفاءات هي واحدة من أهم مصادر الميزة التنافسية، خاصة إذا تعلق الأمر بما يسمى بالكفاءات الأساسية أو الكلية للمنظمة مجسدة في عدة عناصر منها الجودة، الإنتاجية، الإبداع، الكفاءات، والتي تعتبر أهمها، فمن هذا المنطلق برزت أهمية والحاجة إلى الإهتمام أكثر بهذه المصادر المهمة للميزة التنافسية، عن طريق خلق مناهج إدارية علمية ترصد لغرض الاستفادة والتشمين للكفاءات تحت مظلة إدارة الكفاءات؛

- وباعتبار الكفاءات أيضا واحدة من بين أهم مكونات رأس المال البشري، فإن إدارتها بصورة مناسبة يضمن رفع حصة رأس المال الفكري المكون لأهم الأصول المعنوية للمنظمة؛

- إن تركيز إدارة الكفاءات على مجموعة من الأنشطة من بينها أنشطة التدريب والتعلم، من شأنها أن تعزز من تطبيق منهجية وفلسفة المنظمة المتعلمة، لذلك تساهم إدارة الكفاءات بصورة مباشرة بدعم تلك الغاية وفق مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها المؤسسة وأهمها الرؤية المشتركة، فرق العمل المتعلمة... إلخ؛

- تكمن الأهمية الإجتماعية لإدارة الكفاءات في الإسهام بصورة غير مباشرة في البحث عن الكفاءات في سوق العمل (خاصة إذا كانت المنظمة لا تملك كفاءات داخلها)، وبالتالي عدم تهميش هذه الفئة والتي تعتبر عملة نادرة يمكن أن تهاجر خارج الوطن في أي وقت، وبالتالي تخسر الدولة عنصرا بالغ الأهمية كأصل من الأصول المعنوية.

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الكفاءات

تلعب الكفاءات التي تتمتع بها المنظمة محور أساسي في بقائها واستمرارها، حيث تسعى من خلال إدارة كفاءاتها إلى تحقيق جملة من النتائج يمكن حصرها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- وضع تقديرات لما تحتاجه الوظائف من كفاءات؛

- تحكّم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والإقتصادية؛

- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل؛

<sup>1</sup> بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 14.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

-تقليل المخاطر والتكاليف الناتجة عن الاختلالات؛

-إختيار وبرمجة مخططات التصحيح بشكل أفضل.

بالإضافة إلى عدة أهداف أخرى تتمثل في<sup>1</sup>:

-وضع أسس علمية مناسبة لجذب وإستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة؛

-ترقية وتحديد أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب والوظائف المسندة إليها؛

-تنمية قدرات الكفاءات من خلال التكوين المستمر؛

-التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد أنسب نظام للتحفيز؛

-خلق ثقافة إرتباط قوية بين أفراد المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، فيقوى رابط الإنتماء؛

-زيادة فرص الإبداع والإبتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج؛

-متابعة مسار الأفراد داخل المؤسسة وخلق المناخ الإجتماعي المناسب لهم وتحسينه بصفة دائمة.

### المطلب الثالث: مقاربات الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات من منظورها الجديد ذو مدلول بسيط، أي قدرة المورد/أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمنظمة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية والإدارة العامة بشكل أوسع. إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:

<sup>1</sup>مزيان التاج درويش عمار، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بإستخدام لوحة القيادة -دراسة حالة مؤسسة إنتاج الإسمنت S.CI.B.S بني صاف- ، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد04، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، جانفي 2013، ص43.

### 1-المقاربة التسييرية للكفاءات<sup>1</sup>:

تمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (l'approche gestionnaire) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة. فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة (le savoir)، المهارة (le savoir faire)، وحسن التصرف (le savoir être).

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات، للتعبة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (le pouvoir d'agir) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل (vouloir d'agir)، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة. إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولة كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

### 2-المقاربة العملية<sup>2</sup>:

من منظور المقاربة العملية (l'approche opérationnelle) تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا. وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها. إن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات، فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

<sup>1</sup>سملاي محضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 142.

<sup>2</sup>سملاي محضيه، مرجع سابق، ص 142.

### 3- المقاربة الاستراتيجية<sup>1</sup>:

وفق المقاربة الإستراتيجية (l'approche stratégique) تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

### المبحث الثالث: آليات إدارة الكفاءات

تعتبر الموارد والكفاءات البشرية أساس تنافسية وأداء المنظمات، كما تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الموارد والكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، وبالتالي فهي بحاجة إلى إدارة ومتابعة، حيث أننا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لأهم السيورورات المتعلقة بإدارة هذه الموارد والكفاءات.

### المطلب الأول: توظيف الكفاءات

تتوقف فعالية المؤسسة ونجاحها على الكفاءات التي تمتلكها، هذا الأمر الذي استدعى منها الإهتمام بعملية التخطيط الجيد واستقطاب أفضل الكفاءات توظيفها في مناصب التي تتناسب والقدرات والمهارات التي يتمتعون بها بالإعتماد على مناهج وطرق علمية وموضوعية، حيث تنبع أهمية التوظيف الجيد في القيمة التي سيضيفها العامل للمؤسسة، وكذا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

حيث يعرفه J.P. Citeam بأنه مجموعة من القواعد والإرشادات الموظفة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قدرات، طموحات)، ومتطلبات منصبه.<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة -دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص 95.

<sup>2</sup> بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 20.

### أولاً: التخطيط

يمثل التخطيط ذلك النشاط الذي تجسد من خلاله المنظمة إحتياجاتها من الموارد والكفاءات في المستقبل وذلك من حيث الكم والكيف، فتخطيط الكفاءات البشرية يكون من خلال التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها مع الوضع الحالي للمنظمة ويكون نتيجة للفجوة التي تحاول المنظمة سدها من خلال كفاءات جديدة تترجم هذه الفجوة في عدد وأماكن تعيين هذه الكفاءات.

يمكن تعريفه بأنه " ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين كفاءات قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً".<sup>1</sup>

ويعرف أيضا على أنه تحديد الإحتياجات المستقبلية بين الكفاءات من حيث العدد والمهارات للمؤسسة ككل وكذلك للأنشطة المختلفة فيه.<sup>2</sup>

كما أن عملية تخطيط الكفاءات لا بد أن ينسجم مع التخطيط الشامل للمنظمة بحكم بعدها المستقبلي،" وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع إستراتيجية مستقبلية، تقوم أساسا على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المنظمة، ومقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها، لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي".<sup>3</sup>

وتكمن أهمية تخطيط الموارد والكفاءات البشرية فيما يلي<sup>4</sup>:

-يساعد المنظمة على توقع إحتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع وبالتالي فهو يكشف للمنظمة ما إن كان سيقابلها نقص أو زيادة في اليد العاملة؛

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002، ص19.

<sup>2</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص ص 85-86.

<sup>3</sup> عمر وصفي معيقل، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 229.

<sup>4</sup> عبد المحسن نعساني، إدارة الوارد البشرية، ص36.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

-تخطيط الكفاءات البشرية يعتبر وسيلة فعالة تساعد المنظمات على مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية لأن هذه التغيرات لها تأثير في تغيير طبيعة العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل؛

-يساعد المنظمة على أداء الميزانية التقديرية للرواتب والأجور فيها؛

-يساعد المنظمة في توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية.

وحتى يكون التخطيط ذو فعالية وكفاءة ويساهم في تحقيق الأهداف المنشودة حيث أنه يتضمن مايلي<sup>1</sup>:

-وضوح الأهداف الحالية والمستقبلية؛

-جميع الخطط والسياسات واضحة؛

-يوجد وصف تحليلي للوظائف والكفاءات اللازمة لشغلها؛

-تحديد التغيرات التكنولوجية المستقبلية؛

-وجود تنظيم إداري واضح.

### ثانياً: إستقطاب الكفاءات

بعد التخطيط للكفاءات والموارد البشرية وتحديد حاجات المنظمة منها كما ونوعاً، فإن الخطوة التي تليها هي كيفية جذب واستقطاب هذه الكفاءات وبالمواصفات التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

حيث عرف الإستقطاب على أنه " مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب"<sup>2</sup>.

كما يعرف الإستقطاب على أنه إكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>علي غربي، مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup>زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 217.

<sup>3</sup>حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002، ص 159.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

كما يعرف على أنه "عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم إختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف".<sup>1</sup>

عرف أيضا على أنه مهمة جذب الكفاءات المطلوبة وفقا لأوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حاليا، والتي يمكن التنبؤ بها مستقبلا.<sup>2</sup>

### 1- أهداف الإستقطاب:<sup>3</sup>

-إجتذاب عدد كاف من الكفاءات على ضوء ما أسفرت عنه نتائج التخطيط؛

-تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف؛

-توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين والأكفاء لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة؛

-المساهمة في تقليل تكاليف وجهود الإعداد والتدريب والتنمية وتكوين قوة عمل ذات تأهيل وكفاءة عالية.

-تحقيق المسؤولية الإجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الإلتزام بعملية البحث الصحيحة، وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.<sup>4</sup>

### 2- أهمية الإستقطاب:

تعتبر هذه المرحلة من ضمن المراحل الأساسية فمنها تتم عملية تعيين وإختيار أفضل الكفاءات وفي المناصب المناسبة لها حيث تكمن أهمية الإستقطاب في<sup>5</sup>:

-التأثير على المنظمة، بحيث كلما كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة العالية والتأهيل المطلوب كان مستوى الأداء جيدا، وبالتالي زيادة كمية وجودة الإنتاج؛

<sup>1</sup> بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص22.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص106.

<sup>3</sup> نجم عبد الله العزاوي عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص150.

<sup>4</sup> خالد عبد الرحمان الهبتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ص125.

<sup>5</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 117-118.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

- يعتبر الإستقطاب حلقة وصل بين التخطيط وعملية الإختيار، وبهذا فإنه يتيح لنا إختيار الأفراد الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة لشغل الوظائف؛

- إن نجاح عملية الإستقطاب يؤدي إلى نجاح الإختيار بين الأفراد لشغل الوظيفة؛

- تقليل تكاليف التدريب والتطوير.

### 3- مصادر الإستقطاب:

تعتمد المنظمة في عملية إستقطابها للكفاءات على سوق العمل من أجل سد حاجاتها من الكفاءات والموارد، وأهم المصادر التي تعتمد عليها هي:

أ- مصادر داخلية: تتنوع هذه المصادر لتشمل الترقية، النقل والتحويل، الموظفين السابقين، مخزون المهارات وقاعدة المعلومات، ... ويتجسد ذلك بالموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة.<sup>1</sup> إن لجوء المنظمة إلى هذه الكفاءات في شغل الوظائف الشاغرة بما يحقق لها ولموظفيها مزايا عديدة، كإرتفاع الروح المعنوية للموظفين، وتقليل كلفة الإستقطاب والتهيئة المبدئية والتدريب.<sup>2</sup>

ب- المصادر الخارجية: ومن أهم هذه المصادر مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، الاعلان، الجامعات والمعاهد، المدارس، الترشيحات من قبل العاملين في المنظمة، المنظمات المهنية...<sup>3</sup>

### ثالثا: الإختيار والتعيين

إن التخطيط الجيد وعملية إستقطاب الكفاءات التي تركز على المواصفات الناتجة عن تخطيط الكفاءات يساهم في إنتقاء أفضل الكفاءات، وإسنادهم إلى المناصب والوظائف التي تساعد المنظمة على إستغلال قدراتهم بأفضل طريقة، بمعنى إختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

<sup>1</sup> زياد يوسف المعشر صلاح الدين حسين الهيتي، تأثير الإستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة دمشق، المجلد 20، العدد 1، 2004، ص 18.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 174.

<sup>3</sup> زياد يوسف المعشر، مرجع سابق، ص 18.

### أ- تعريفه:

يعرف على أنه إختيار وإنتقاء من تتوفر فيهم الكفاءات المطلوبة لإنجاز الوظائف والمهام بالشكل المطلوب.<sup>1</sup> حيث تمتلك عملية الإختيار هدفا مزدوجا، وهو تقييم مدى كفاءة المتقدم لشغل الوظيفة وكذا تحقيق التوافق بينه وبين الوظيفة.<sup>2</sup>

يعرف الإختيار والتعيين بأنه عملية نظامية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل يتكون من عناصر أساسية هي المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية المرتدة، وتشتمل على أسس وقواعد عملية، وتسعى إلى إنتقاء أفضل المتقدمين لطلب الوظيفة ممن جرى إستقطابهم للتعيين في وظائف خالية داخل المنظمة.<sup>3</sup>

ب- أهمية إختيار وتعيين الكفاءات: إن نجاح المنظمة في تحقيق غاياتها يعتمد بصورة أساسية على مدى توافر الأكفاء لأداء المهام والوظائف فيها، ومن هنا فإن استخدام الوسائل الموضوعية في الإختيار يعد أساسيا لتحقيق هذه الغاية، بحيث تسمح بالكشف عن أنسب الأفراد لشغل الوظائف المناسبة وفقا لما يتمتعون به من قدرات ومعارف ومهارات واستعدادات.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: تقييم الكفاءات

إن تقييم الكفاءات مرحلة مهمة من ضمن المحاور الكبرى التي تركز عليها المنظمة من أجل التقييم لمدى فعالية برامج التحسين والتطوير وتحديد نقاط القوة والضعف لدى كفاءاتها بالإضافة إلى التقويم والتحسين بناء على النتائج المتحصل عليها لرفع مستوى مهارات وقدرات الكفاءات.

### أ- مفهوم تقييم الكفاءات:

هو عملية دائمة ومستمرة تشتمل على جميع عمال المنظمة، فالهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية تقوم بهذه العملية بصورة مستمرة وفي كل المناسبات التسييرية المتاحة ومنها: عمليات التوظيف والترقية، إعادة ترتيب وتصنيف

<sup>1</sup> نجم الله العزاوي، مرجع سابق، ص160.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص37.

<sup>3</sup> سميرة عبد الصمد لويظة فرحاني، أساسيات التشغيل ودورها في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول أساسيات التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13-14 أفريل 2011، ص04.

<sup>4</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وتجارب عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2010، ص115.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

العمال، عملية التكوين، منح الأجور.... ولقد اختلف العلماء في تحديد طبيعة تقييم الكفاءات، حيث أن Guy le Botref يرى بأن مواضيع الكفاءة تختلف في حد ذاتها، ولهذا فهي يمكن أن تتعلق بتقييم<sup>1</sup>:

-الموارد، المعارف، القدرات؛

-المهارات التي تبرز أثناء تنفيذ العمليات المفروضة أو التعليمات المفصلة؛

-تطبيقات الوظيفة تؤدي إلى معرفة التصرف، الأخذ بالمبادرة، تسيير الأوضاع المعقدة، مواجهة أحداث. إلا أن التجارب الميدانية أكدت أن تقييم الكفاءة ينحصر فقط في تقييم الموارد التي يجب أن تجند للتصرف بكفاءة، حيث أن فحص المعارف والمهارات لا يجعلنا على يقين بأن هناك نشاط كفاء خاصة وأن بعض مكونات الكفاءة يصعب تحويلها إلى ما يمكن قياسها.

وفي هذا الإطار أكدت MEDEF بأن تقييم الكفاءات عبارة عن جملة من العناصر التي ترتبط مع المفاهيم المختلفة للكفاءة والمتصلة بإستراتيجيات تسيير الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة ولهذا فهي تعتبر تقييم الكفاءات هو<sup>2</sup>:

-تقييم للنتائج والأداء؛

-تحليل للطريقة التي يحدد فيها الفرد مكانته في منصب عمله؛

-تقدير الطريقة التي يحصل بها الأجير على النتائج وتحقيق الأداء؛

-تقييم إمكانية العامل وقدراته.

<sup>1</sup>عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية -دراسة حالة مع إختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 285-286.

<sup>2</sup>عذراء بن شارف، مرجع سابق، ص 287.

### ب-مقاربات تقييم الكفاءات:

أهم المقاربات الخاصة بتقييم الكفاءات تتمثل في الأتي<sup>1</sup>:

-مقاربة المعارف: حسب هذه المقاربة التقييم يكون من خلال المعارف النظرية، وهذا بإجراء مقارنة بين المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، إلا أن هذه المقاربة لا تتمتع بإستخدام واسع للإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، والتي لا تمثل سوى أحد مكونات الكفاءة؛

-مقاربة المهارات: يقوم التقييم في هذه المقاربة على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات عملهم، وهي عكس المقاربة الأولى، لأنها حسب هذه المقاربة لا يمكن افتراض قدرات الأفراد مسبقا، حيث يجب ملاحظتها أثناء أداء الأفراد لعملهم لمعرفةها؛

-مقاربة السلوكات: تعتبر هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، بسبب إعتماها على معايير إجتماعية، تستند على البعد السلوكي للفرد، فحسب هذه المقاربة أداء المؤسسة مرتبط بالسلوكات الفردية والجماعية المطورة، غير أنه من الصعب تقييم مساهمة الفرد إذا تم الفصل بين معارفه العملية والسلوكية، كونه يمثل توليفة من مجموعة من الموارد؛

-مقاربة القدرات: وفقا لهذه المقاربة يتم إخضاع المرشحات لوضعيات مهنية وهبية من أجل تحديد قدراتهم، كما يتم إخضاعهم إلى تمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها هؤلاء الأفراد، حيث تساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن، وتجدد الإشارة إلى أن مدة المعاينة تكون طويلة.

### المطلب الثالث: تنمية الكفاءات

تحتاج أي منظمة على إختلاف أنواعها إلى كفاءات وموارد بشرية مؤهلة وذات قدرات وخبرات، من أجل التميز وأداء المهام الموكلة لها بأحسن الأداءات، أنه في ظل التغيرات السريعة التي شهدها العالم، وظهور وظائف جديدة، أصبح من الواجب على كل منظمة التطوير والتحسين المستمر لهذه الكفاءات وصقل مهاراتها.

<sup>1</sup> رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-، مذكرة للحصول على درجة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011، ص ص 31-32.

### أولاً: مفهوم تنمية الكفاءات

عرفت تنمية الكفاءات حسب تقرير التنمية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنها " عملية تهدف إلى توسيع الخيارات المتاحة أمام الكفاءات وزيادة قدراتهم اقتصادياً أو اجتماعياً أو سياسياً".<sup>1</sup>

تعرف أيضاً بأنها "عملية موجهة بدرجة أساسية نحو تنمية الأفراد بطرق متكاملة مع الأهداف الأساسية وذلك لتلبية إحتياجات الأفراد والكفاءات".<sup>2</sup>

كما عرفها البعض على أنها " مجموعة الأنشطة المتخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة، وتحسين أداء الأفراد، حيث يمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، التحفيز، وغيرها من وسائل تحسين أداء المؤسسة، وليست أهداف في حد ذاتها".<sup>3</sup>

عرفت تنمية الكفاءات كذلك بأنها " مجموعة النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد وترفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، إستعدادهم وإتجاهاتهم".<sup>4</sup>

### ثانياً: أهداف عملية تنمية الكفاءات

تهدف تنمية الكفاءات إلى تحقيق ما يلي<sup>5</sup>:

-زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛

-تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد؛

-إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة مع المنافسين؛

<sup>1</sup> بوحنيفة قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 12.

<sup>2</sup> جينفر جوي، ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص 361.

<sup>3</sup> مصنوعة أحمد، مرجع سابق، ص 08.

<sup>4</sup> بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الداجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012، ص 72.

<sup>5</sup> أبو القاسم حامدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط 1999-

2005 -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الداجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-

2004، ص 58.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

- هي عبارة عن مفتاح لزيادة درجة تنافسية المؤسسة القائمة على الإبداع؛
  - إكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة إستغلالها لأقصى الحدود؛
  - تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الإصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة.
- تهدف كذلك ل<sup>1</sup>:

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
- دعم الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف؛
- تعليم الأفراد كيفية إتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة والدقيقة.

### ثالثا: مبادئ عملية تنمية الكفاءات

- عملية تنمية الكفاءات يجب أن تعتمد على مبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:
- تحديد قنوات الاتصال غير الرسمية وأخذها بعين الاعتبار أثناء عملية التشخيص؛
  - الوقوف على عناصر القوة والتأثير الهامة سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة ووضعها في الحسبان؛
  - تحليل قدرات التعبئة الداخلية أو الخارجية؛
  - التنبؤ والنظرة المستقبلية بما سيحدث وإتخاذ الإجراءات والوسائل اللازمة لمجابهة كل الطوارئ التي قد يفرضها إقتصاد السوق؛
  - ترك الممارسات التي أصبحت شبه ميكانيكية ومعقدة للمبادرات والاعتماد على طرق عمل علمية ورشيدة تعمل على تنمية المؤسسة؛
  - عدم التفاوض حول الأساسيات التي تمثل قيم وثقافة المؤسسة؛

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 237.

<sup>2</sup> الطيب بوسافل، تنمية الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010-2011، ص 52.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

-تتمين الإختراعات والإبتكارات الخلاقة والعمل على تشجيع كل المبادرات؛

-تحديد وتنظيم الأدوار الفاعلة وتوجيهها نحو الأهداف المسيطرة.

### 1-التدريب:

هو عملية متخصصة وموجهة بهدف إكساب المتدرب خبرة محددة حيث عرف على أنه "إكساب المتدرب المعرفة المتخصصة في مجال حصري متخصص بهدف رفع الكفاءة إلى أقصى درجة تنافسية".<sup>1</sup>

كما يرى البعض أن التدريب "عملية منتظمة ومخططة ومستمرة ترمي إلى تزويد القوى البشرية في التنظيم الإداري بالمعارف والمهارات والإتجاهات الإيجابية بهدف تحسين تلك القوى البشرية وتنميته وتطويره ليكون أداءً فعالاً".<sup>2</sup>

كما عرف على أنه "عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المهارات والمعارف والأساليب المتعلقة بالعمل، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة أو مجموعات من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين، وهو عبارة عن نقل المعرفة وتطوير المهارات".<sup>3</sup>

التدريب هو "الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد والكفاءات بالخبرات والمهارات لتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي مما يساعدهم على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية".<sup>4</sup>

هو "عملية تعليم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على منظومة معرفية يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة"<sup>5</sup>، فالتدريب يساعد الأفراد في تصحيح في مجال أعمالهم ووظائفهم.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>خروف منير، فريجة ليندة، عزوزي خديجة، دور التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية السياحية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بالجزائر- مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الواحد والخمسون، 2017، ص 385.

<sup>2</sup>بابا عبد القادر، ابراهيم اسماعيل، حسين حديد: قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية- دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن-، مداخلة ضمن المنتدى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، 10/11 نوفمبر 2009، دون صفحة.

<sup>3</sup>بابا عبد القادر، ابراهيم اسماعيل، حسين حديد، نفس المرجع، بدون صفحة.

<sup>4</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص 239.

<sup>5</sup>سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ص 336.

<sup>6</sup>محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار الواصل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 166.

## الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الكفاءات

-أسباب الاهتمام بتدريب الكفاءات: للتدريب أسباب عديدة نذكر منها<sup>1</sup>:

-يساعد في زيادة كفاءة وفعالية الكفاءات؛

-زيادة رضا العاملين عن العمل الذي يقومون به؛

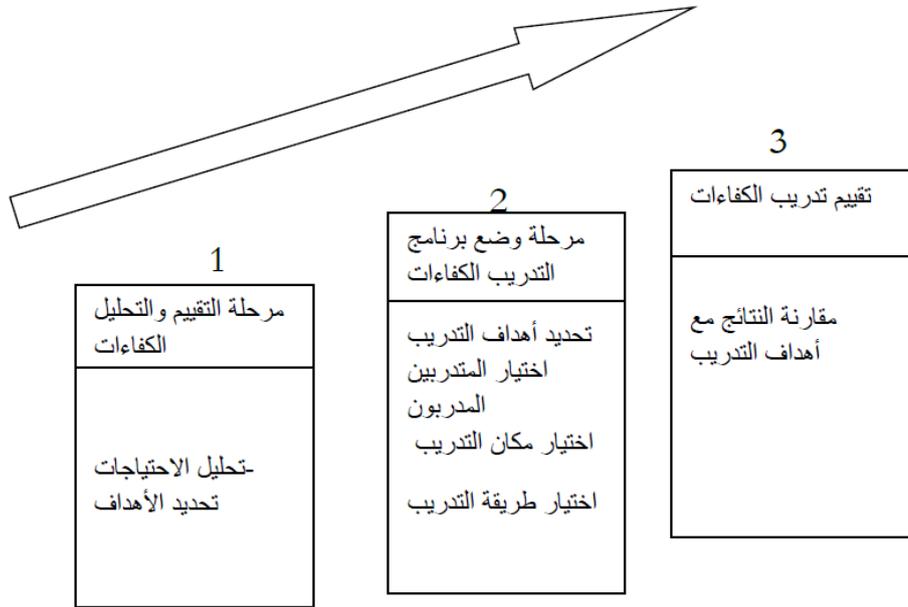
-مواجهة التحديات والتغيرات الجديدة والمتوقعة كالتكنولوجيا الجديدة؛

-تقادم المعارف وضرورة تجديد المهارات والإمكانيات الفردية والجماعية.

حيث تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءاتهم، فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سيؤهلون لها، بالإضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم وإنتاجاتهم في علاقتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل، وإكسابهم المعرفة الجيدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم.<sup>2</sup>

-خطوات التدريب:

### الشكل رقم (06): خطوات التدريب



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 454.

<sup>1</sup>محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 224.

<sup>2</sup>يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 272.

### 2-تحفيز الكفاءات:

تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، لما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.<sup>1</sup>

حيث عرف التحفيز بأنه "عملية تبحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد، والدافعة له، لإتخاذ سلوك معين أو تغيير مساره". وتتجلى أهمية التحفيز في زيادة أرباح المؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية، وزيادة مداخيل العاملين وخلق الشعور بالإستقرار والولاء للمؤسسة، إضافة إلى تخفيض تكاليف العمل في المؤسسة من خلال زيادة الإهتمام بالحرص على تقليل الوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج.<sup>2</sup>

### أنواع الحوافز<sup>3</sup>:

إن تقسيم الحوافز إلى أنواع مختلفة هو تقسيم ليس بالمطلق ولا بالمتفق عليه، حيث تختلف هذه التقسيمات باختلاف الأساس الذي قامت عليه، ومن أهم الأنواع مايلي:

#### 1-الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع الحوافز، خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا بالمؤسسة، حيث تكون الحاجات الفيزيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل في هذا المستوى، وعليه فهذا النوع من الحوافز موجه قوي للسلوك الإنساني في العمل، وتشتمل الحوافز المادية على العناصر التالية: الأجر، ملحقات الأجر.

#### 2-الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام وتقدير العنصر البشري، الذي هو كائن له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، وتشتمل عديد العناصر منها: الترقية، تقدير جهود العاملين.

<sup>1</sup> بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص32.

<sup>2</sup> سملاي محضيه، مرجع سابق، ص 226.

<sup>3</sup> عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية -دراسة حالة بولاية ميلة-، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص ص 48-51.

### خلاصة:

ينطلق الإهتمام المتزايد بالكفاءات البشرية بأهمية الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في خلق تطوير القدرات التنافسية للمنظمات، حيث أن الكفاءات أصبحت الرهان الحقيقي للمنظمات في ظل التحديات الإقتصادية والتكنولوجية العالمية المعاصرة، ومورد إستراتيجي يصعب تقليدها من قبل المنافسين نظرا لخصوصيتها. لكنها تبقى تتميز بالغموض وعدم اليقين في العديد من جوانبها وهذا راجع لعدم القدرة على تحديد وقياس أبعادها بدقة، مما يجعل المنظمات التي تستفيد منها وتطورها متميزة وقليلة بالنظر إلى عددها في الأسواق.

ولقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءات وأهم خصائصها، ومختلف أبعادها ومستوياتها، بالإضافة إلى أنواع الكفاءات، ومن ثم تطرقنا إلى إدارة الكفاءات وأهم المقاربات التسييرية لإدارتها، وصولا إلى آليات إدارة الكفاءات في المنظمة.

وهذا ما يفرض على المنظمات الإهتمام بالكفاءات التي تمتلكها ومحاولات تطويرها والحفاظ عليها لأنها تعتبر المصدر الرئيسي للتميز والوسيلة التي تحافظ من خلالها على مكانتها في الأسواق.

## الفصل الثاني:

مساهمة إدارة الكفاءات

في تحسين جودة الخدمة

البنكية

### تمهيد:

يعتبر القطاع البنكي من بين أهم القطاعات التي تؤدي دورا هاما في تحريك النشاط الإقتصادي، حيث يعتبر من ضمن النشاطات التي تتحسس وتستجيب بسرعة للتطورات والتغيرات الحاصلة سواء العالمية أو المحلية، وفي ظل زيادة حالة التنافس الذي يشهده هذا القطاع على إستقطاب رؤوس أموال مادية وبشرية وتشغيلها بما يساعد ويخدم سير الأعمال وتحقيق رضا العملاء، الأمر الذي دعى البنوك على مختلف أنواعها للأخذ بعدة خطوات للتطوير وتحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة للإرتقاء إلى مستوى التحديات التي تواجه العمل البنكي، والسعي لتحقيق مستويات أعلى من الجودة والتميز في مستويات خدماتها، من خلال الإهتمام بعدة جوانب أهمها التكفل وحسن إستغلال مواردها وكفاءاتها البشرية واستقطاب أخرى من أجل تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات ورغبات الزبون، وضمان الإحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد ومحتملين.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول عبارة عن مفاهيم عامة حول الخدمة البنكية، المبحث الثاني سنتحدث فيه عن جودة الخدمات البنكية، أما فيما يخص المبحث الثالث سنتطرق فيه إلى دور الكفاءات في تحسين جودة الخدمات البنكية.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات البنكية

تشكل الصناعة البنكية أحد أهم المرتكزات التي يعتمد عليها التطور الإقتصادي لأي مجتمع من العالم، وذلك لمساهمة البنوك وبشكل كبير في توفير متطلبات الإستثمار من خلال السعي إلى تقديم خدمات بنكية متنوعة والتي تختلف من بنك لآخر حسب أداء العاملين والقدرات والمهارات التي يتمتعون بها من أجل تلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق المنافع التي يرغبون في الحصول عليها.

### المطلب الأول: نشأة وتطور الخدمات البنكية

سنتناول في هذا المطلب أهم المراحل التي مرت بها الخدمة البنكية من بداية ظهورها إلى غاية تطورها، وأهم هذه المراحل<sup>1</sup>:

#### أولاً: الخدمة البنكية في مرحلة ما قبل التصنيع

لقد إعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة والصيد في توفير إحتياجاتها ولقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

-الإكتفاء الذاتي: حيث أن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع وخدمات، لذلك تتصف هذه المرحلة بعدم وجود أي نشاط مالي أو بنكي؛

-تبادل الفائض من الإنتاج: بعد توجه الأسر إلى التخصص في الإنتاج حدث ظهور فائض في الإنتاج مما دفعهم إلى إجراء عملية المبادلة بالسلع وذلك من خلال مقايضة سلعة بسلعة أخرى وأن الخدمات التي كانت تقدم في تلك الفترة بسيطة، شخصية، طوعية، أما بالنسبة للخدمات البنكية فإن معالمها لم تظهر بعد ولكن أهم ما تتصف به هذه المرحلة هو ظهور عملية التبادل؛

-ظهور النقود: نظراً لصعوبة إجراء عملية التبادل والمقايضة وذلك لعدم تكافؤ السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة، فإن ذلك دفع إلى إيجاد سلعة وسيطة تمكن الأفراد من التوصل إلى عملية تبادل مرضية مما أدى إلى ظهور النقود، والذي حقق تحول كبير في الأنشطة المالية؛

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدي، وردية عثمان يوسف، التسويق المصرفي -مدخل إستراتيجي كمي تحليلي-، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2005، ص ص45-46.

## الفصل الثاني: مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة البنكية

-الإيداع: بعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية، وبعد أن أصبح هناك أفراد يمتلكون ثروات وأصبحوا يخشون عليها من الضياع، قاموا بإيداعها في المعابد، وبذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة البنوك والخدمات البنكية بشكل بسيط ألا وهو الإيداع؛

-الإيداع والقروض: لقد لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثرواتهم لدى الصياغ، وأن هؤلاء أخذوا يقومون بإعطاء القروض لقاء فائدة معينة، ويكون القرض لفترة قصيرة؛

-بداية البنوك: تطور عمل الصياغ من الإيداع والقروض والتحصل على فائدة إلى التنسيق والتعاون فيما بينهم وقاموا بإنشاء المصارف وإصدار أوراق البنوك لإجراء عملية المقايضة.

### ثانيا: الخدمات البنكية في مرحلة التصنيع

تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال مما دفع أصحابه إلى إستثماره في المشاريع الصناعية وأن هذا الإستثمار أدى إلى زيادة الثروات وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى البنوك أكثر تخصصا من الفترات السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل منظمات ذات كيان لها تنظيم إداري وكادر بشري لديه الخبرة في العمل، وذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة رأسمال البنوك، وزيادة إمكانياتها في منح قروض وإعطاء الإستثمارات.

### ثالثا: الخدمة البنكية في مرحلة التقدم الصناعي

تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات البنكية ولقد أصبحت الممنظمات تتسابق بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة، لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبائن وجلب أكبر قدر ممكن من الأفراد، لأن عملية الإيداع والإقتراض والإستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة وإنما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات البنكية وذلك من خلال الإيداع، طلب القروض، تحويل الأجور إلى البنوك، طلب بطاقة الإئتمان، وغيرها من الخدمات البنكية.

### رابعاً: الخدمات البنكية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والظروف الحالية

إن أهم ما يميز هذه المرحلة هو تعاظم دور التكنولوجيا البنكية، والعمل على تحقيق الإستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تطوير نظم وسائل تقديم الخدمات البنكية وإبتكار تطبيقات جديدة للخدمة البنكية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء.<sup>1</sup>

وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

-تزايد الطلب على الخدمات البنكية؛

-زيادة عدد البنوك وتنوع الخدمات المقدمة؛

-زيادة عدد الفروع التابعة للبنك؛

-إتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر فيها هذه البنوك وفروعها؛

-إستخدام الحاسب الآلي في تنفيذ العمليات البنكية؛

-الإشتراك في شبكة الأنترنت لتسهيل عملية الترويج والإتصال بالزبائن.

يمكن القول بإختصار أن الخدمات البنكية كغيرها من أوجه النشاطات الإقتصادية قد مرت بالعديد من مراحل التطور، حيث تحول النشاط من مجرد القيام بعمليات القرض والإيداع داخل حدود دولة ما إلى قيام البنوك في مجال الإستثمار وامتلاكها الكثير من المشروعات الصناعية والخدمية والتجارية، وكذلك قيامها بتصدير خدماتها إلى خارج حدود الدولة وانتشار فروع الكثير من البنوك في معظم دول العالم، وظهور البنوك متعددة الجنسيات... إلخ، ولا شك أن هذا التحول الكبير والتنوع الملحوظ في الخدمات البنكية أو في صناعة البنوك بصفة عامة كان بمثابة ضرورة فرضها واقع التطور والنمو السريع في مختلف الأنشطة الإقتصادية في دول العالم المختلفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نادية عبد الرحيم، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الإقتصادي -دراسة حالة الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص نقود وبنوك، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 08.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدي، وردية عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 47.

<sup>3</sup> نادية عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 09.

### المطلب الثاني: تعريف الخدمة البنكية

إن مفهوم الخدمة البنكية لا يبتعد أو يختلف بدرجة كبيرة عن مفهوم الخدمة بشكل عام، حيث تأخذ الخدمات البنكية العديد من التعاريف المختلفة وفيما يلي أهم التعاريف التي تطرق لها الباحثون حول الخدمة البنكية.

#### أولاً: تعريف الخدمة

لقد تعددت التعاريف حيث يمكن تعريفها كما يلي:

- يرى " Christopher Lovelock أن الخدمة هي عبارة عن تجربة زمنية يعيشها العميل أثناء تفاعله مع فرد من أفراد المؤسسة أو مع دعم مادي أو تقني."، كما عرفها كذلك Frédréric dupont 2000 على أنها " أداء أو تقديم ذو طابع غير ملموس من طرف المؤسسة نحو العميل".<sup>1</sup>

- تعرف الخدمات على أنها " النشاطات غير المحسوسة والتي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمات أخرى، أي أن إنتاج خدمات معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية".<sup>2</sup>

- كما يمكن تعريفها بأنها " نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية، فتقديم الخدمات قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون".<sup>3</sup>

كما تعرف الخدمة أيضاً على أنها: " عبارة عن منفعة مدركة بالحواس، قائمة بذاتها، أو متأصلة بشيء مادي، قابلة للتداول، لا يترتب عليها ملكية، وهي في الغالب غير محسوسة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> تيقاوي العربي، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية من منظور العملاء -دراسة ميدانية تحليلية-، مجلة الحقيقة، العدد 36، جامعة أدرار، 2015، ص362.

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديثة، مدخل شامل، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص139.

<sup>3</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص16.

<sup>4</sup> علي فلاح الزغبي، مبادئ وأساليب التسويق، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص329.

كما عرفها آخرون على أنها "عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس".<sup>1</sup>

استناداً إلى التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمة على أنها عبارة عن نشاطات ومنافع تكون في شكل استجابة لطلبات الأفراد والزبائن من المؤسسات المنتجة للخدمات، والتي تسعى من خلالها هذه المؤسسات إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد وتحقيق المنفعة لهم والتي لا ينتج عنها أي ملكية والتي قد تكون مرتبطة بمنتج مادي أو لا تكون.

### ثانياً: تعريف الخدمة البنكية

إن مفهوم الخدمات البنكية لا يختلف كثيراً عن مفهوم الخدمات بصورة عامة، حيث يمكن تعريفها بأنها "مجموعة من الخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها وترتبط هذه الخدمات بالوظائف الأساسية للبنوك وهي الإيداع والإئتمان وخدمات الإستثمار، فالخدمات البنكية عديدة ومتنوعة وهناك من يقسمها إلى الخدمات البنكية التقليدية والخدمات البنكية المستحدثة وخدمات متعلقة بإدارة الأموال والإستثمار والأوراق المالية".<sup>2</sup>

كما عرفت الخدمات البنكية على أنها "عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بتحقيق منافع معينة للزبون، سواء كان ذلك بمقابل مادي أو دونه، فقد يقوم البنك أحياناً بتقديم خدمات مجانية للزبون".<sup>3</sup>

-الخدمات البنكية تمثل جملة "الأنشطة والعمليات التي يمارسها البنك بهدف تزويد الزبائن بالقيمة التي من خلالها يتم إشباع حاجاتهم ورغباتهم".<sup>4</sup>

بالإضافة أنه يمكن تعريف الخدمات البنكية على أنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات الكامنة في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل البنك، والتي يدركها المستفيدون وتشكل مصدر لإشباع حاجاتهم

<sup>1</sup> يحيى فاطمة الزهراء، رأس المال الفكري ودوره في تعزيز جودة الخدمات البنكية -دراسة ميدانية بمدينة المدية-، مجلة الإقتصاد والتنمية -مخبر التنمية المحلية المستدامة-، العدد 08، جامعة يحيى فارس، المدية، جوان 2017، ص192.

<sup>2</sup> حامد أبو يزيد الدسوقي، إدارة البنوك، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص104.

<sup>3</sup> زياد رمضان، محفوز جودة، الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2003، ص27.

<sup>4</sup> علاء فرحان طالب وآخرون، المزيج التسويقي وأثره في الصورة الذهنية المدركة للزبائن، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص60.

## الفصل الثاني: مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة البنكية

ورغبتهم المالية والإئتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته تشكل مصدرا لأرباح البنك من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.<sup>1</sup>

أما المنتج البنكي فيقصد به "خدمة أو حزمة من الخدمات التي غالبا ما تقدم إلى عميل واحد من قبل بنك واحد، وغالبا ما توجه أو تستهدف سوقا معيناً"، فالحساب الجاري للعميل والخدمات الإضافية الملحقه به تمثل منتجا منفردا، باعتبار أن العميل في الغالب لا يشتري جوانب مختلفة من هذه الحزمة من بنوك مختلفة.<sup>2</sup>

### ثالثا: خصائص الخدمة البنكية

تتميز الخدمات البنكية بالعديد من الخصائص البعض منها تشترك فيها مع الخدمات العامة والبعض الآخر يميزها عن بقية الخدمات بسبب خصوصيتها، ويمكن تلخيص هذه الخصائص في<sup>3</sup>:

-**اللاملموسية:** هناك شبه إتياف بين أغلب الكتاب والباحثين على أنها الميزة المشتركة بين كل الخدمات مهما كان نوعها، وتعني عدم اللاملموسية أن الخدمة البنكية لا يمكن إدراكها بالحواس الخمسة، فالخدمات البنكية وثقة البنك ليس من الممكن الحكم عليها من قبل المشتري، كذلك اللمس، التجربة، ثم مشاهدة مميزاتا من مكان، أو حملها من البنك لتسويقها؛

-**التلازم:** لأن إنتاج واستهلاك الخدمة البنكية متزامنان، حيث أن الإهتمام الرئيسي لرجل التسويق عادة هو خلق المنفعتان الزمنية والمكانية، ولتحقيق ذلك فالبيع المباشر هو الأكثر ملائمة للقناة التوزيعية، رغم أن التكنولوجيا أفرزت استخدام بطاقات الإئتمان للتغلب على عامل التزامن؛

-**التكليف العالي لنظام التسويق:** التخصيص في العلاقة مع الزبائن جد مهم في الكثير من الحالات سواء كان هؤلاء أفراد أو مؤسسات؛

<sup>1</sup> حبيب محمود، الحارث أسعد، دراسة واقع الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة في المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية-، المجلد (37)، العدد 06، 2015، ص235.

<sup>2</sup> نادية عبد الرحيم، مرجع سابق، ص06.

<sup>3</sup> عبد الكريم حساني، جبار بوكثير، تقييم أبعاد جودة الخدمة البنكية وأثرها على رضا الزبائن -دراسة حالة وكالة بنك BADR بأب البواقي 324-، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد الخامس، العدد الأول، جامعة أم البواقي، جوان 2018، ص585.

-تفاوت معايير الإختيار من زبون إلى آخر: تختلف معايير اختيار البنك والخدمة البنكية من زبون إلى آخر، وذلك تبعاً لأهمية الخدمة بالنسبة للزبون، وكذا المواصفات التي يطلبها، لذلك يجب على البنك أن يرقى بالخدمة البنكية إلى مستوى توقعات الزبون ومعاييرها في إختيار البنك المناسب؛

-التشتت الجغرافي: حيث تمتد أنشطة البنك وخدماته لتغطي حاجات زبائنه على المستوى المحلي، الوطني والدولي في بعض البنوك؛

-تذبذب الطلب: كباقي القطاعات الأخرى فإن الطلب على الخدمات البنكية تؤثر عليه المتغيرات الإقتصادية من فترة لأخرى؛

-المدى الواسع: تعمل المؤسسات البنكية على تقديم مدى واسعاً من الخدمات البنكية لملاقة الحاجات البنكية المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة، حيث تقدم من جهة خدمة لزبون صناعي مثلاً وفي الجهة الأخرى تقدم خدمة لزبون فرد عادي.

بالإضافة إلى هذه الخصائص هناك مجموعة من الخصائص الأخرى والمتمثلة في<sup>1</sup>:

-الإعتماد على الودائع: تعتمد المصارف على الودائع في تأدية جميع خدماتها البنكية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل البنوك وتحقيق الأرباح للبنك؛

-الموازنة بين النمو والمخاطرة: عندما تكون المنتجات البنكية ذات مخاطرة ولذلك لا بد أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع والحذر من إرتفاع المخاطرة ويتطلب ذلك التوسع والمرونة في استخدام التحليل المالي للتنبؤ بالمخاطرة والعائد خلال جميع الظروف المتوقع حدوثها أو في ظروف عدم التأكد؛

-المسؤولية الإئتمانية: من أهم المسؤوليات لأي بنك هي حماية الودائع ومكاسب زبائنه وهذا مهم ليس في البنوك فقط بل في أغلب المؤسسات المالية الأخرى ويثير هذا الأمر واجب من واجبات البنوك المتمثل في السرية البنكية في التعامل مع حسابات الزبون والمعلومات التي يتقدم بها للبنك ويمتد هذا الواجب ليغطي ليس فقط فترة تعامل الزبون مع البنك بل يمتد إلى ما بعد انتهاء تعاملات الزبون مع البنك.

<sup>1</sup> www.kenanaonline.com, 05/04/2020, 10:15.

### المطلب الثالث: تصنيفات الخدمات البنكية

تعددت أوجه التقسيمات والتصنيفات للخدمات البنكية، حيث يمكن تصنيف الخدمات البنكية حسب معيار التصنيف العام أو حسب صفتها أو بالإعتماد على تصنيفات أخرى، وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: التصنيف العام للخدمات البنكية

إنه لمن الصعب ذكر جميع أنواع الخدمات البنكية نظراً للخصوصية التي تتمتع بها في هذا البند، فعموماً يمكن تقسيمها إلى (05) أنواع أساسية كما يلي:

**1- قبول الودائع:** وتتمثل قبول الودائع في جمع المدخرات من الجمهور والمتعاملين حيث تشمل هذه المدخرات الودائع تحت الطلب والودائع لأجل.

**2- تقديم القروض:** ونقصد بذلك تقديم التمويل والتسهيلات الإئتمانية للجمهور في شكل قروض، حيث تشمل هذه القروض: القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل إضافة إلى خطابات الضمان، والإعتماد المستندي.

**3- الخدمات الكلاسيكية للبنوك:** وتشمل مختلف الخدمات اليومية التي تقدمها البنوك وهي:

- القيام بالعمليات على الشيكات سواء بالعملة المحلية أو العملة الأجنبية لتحويلها وإصدارها لصالح الزبائن؛

- القيام بجميع عمليات التحويل محلياً وخارجياً طبقاً لطلبات الزبائن؛

- فتح الحسابات بالعملة المحلية أو الأجنبية؛

- إصدار الشهادات التي تثبت القيام بالعمليات المالية مع الزبائن.

**4- الخدمات المتعلقة بالإستثمار في الأوراق المالية:** وتمثل ما يلي:

- الإستثمار في الأوراق المالية؛

<sup>1</sup> مستوي عادل، تحليل واقع الخدمات البنكية في الجزائر وآفاق تطويرها خلال الفترة 1990-2013- دراسة حالة بنك التنمية المحلية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص ص 10-11.

-إدارة محافظ الأوراق المالية لصالح الزبائن؛

-المساهمة الإستثمارية لاسيما فيما يخص رؤوس أموال الإستثمار والمشاريع؛

-خدمات الهندسة المالية؛

-خدمات أمناء الإستثمار لصالح الزبائن؛

-خدمات الإستشارات المالية والإقتصادية والجدوى الإقتصادية للمشاريع.

**5-الخدمات البنكية الحديثة:** هي خدمات مرتبطة بتطوير البنوك وتتمثل في:

-خدمات البنوك الإلكترونية والمتمثلة في خدمات الدفع، التحويل الآلي للأموال... إلخ؛

-خدمات صيرفة التأمين، إضافة إلى خدمات أخرى.

**ثانيا: تصنيف الخدمات البنكية حسب صفتها (التجارية أو الإستثمارية)**

يمكن تقسيمها إلى فئتين كبيرتين وهما الأعمال البنكية التجارية والأعمال البنكية الإستثمارية وذلك كما يلي:

**1-الأعمال البنكية التجارية:** وتتمثل في عمليات الإيداع والتمويل وعمليات تحويل الأموال عبر مختلف القنوات

البنكية إضافة إلى إدارة مختلف الحسابات البنكية؛

**2-الأعمال البنكية الإستثمارية:** وتشمل الخدمات المالية المتخصصة بأنشطة أسواق الأوراق المالية (أي

بيع السندات والأسهم وغيرها...).

بالإضافة إلى هذه التصنيفات هناك تصنيف آخر للخدمات البنكية، حيث يأخذ هذا التصنيف بعين الإعتبار

حجمها وتسويقها ويشمل: الخدمات البنكية بالتجزئة، الخدمات البنكية بالجملة، الخدمات البنكية المرتبطة

بالأوراق المالية، الخدمات البنكية بين البنوك والخدمات البنكية الدولية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>\* أنظر إلى التحليل: محلوس زكية، أثر تحرير الخدمات المصرفية على البنوك العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تجارة دولية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، جامعة ورقلة، 2008-2009، ص ص 49-51.

### المبحث الثاني: جودة الخدمات البنكية

إن من أهم التحديات التي يواجهها القطاع البنكي من بنوك ومنظمات مالية في وقتنا الحالي هو كيفية النجاح والتميز في أسواق عملها التي تشهد منافسة حادة يوما بعد يوم، خاصة في ظل التغيرات والتحولات التي مست جميع القطاعات والتي انعكست آثارها على الإقتصاد والمؤسسات البنكية.

وكإستراتيجية تمارسها البنوك من أجل التميز والحفاظ على الزبون، هو جعله محور اهتمامها وذلك بتقديم خدمات بنكية على مستوى جودة عالية والتي تساهم بشكل كبير في إشباع حاجاته ورغباته وزيادة مستوى رضاه. حيث أننا سنتطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم العامة للجودة وجودة الخدمات البنكية، بالإضافة إلى أهم أساليب القياس المستخدمة في تقييم جودة الخدمات البنكية.

### المطلب الأول: جودة الخدمات البنكية

يعيش العالم المعاصر في ظل منافسة شديدة، حيث أن المؤسسات بكل أنواعها تسعى لتقديم منتجات بجودة عالية، فالمنظمات البنكية الرامية للبقاء وكسب رضا زبائنها هي الأخرى تسعى لعرض وتقديم خدمات ترتقي لتطلعات الزبائن وتوقعاتهم وتشبع حاجاتهم. حيث أننا سنحاول في هذا المطلب عرض المفاهيم الخاصة بالجودة وجودة الخدمات البنكية.

### أولاً: تعريف جودة الخدمة

#### 1-تعريف الجودة:

تعددت التعاريف التي وجهت للجودة وأهم هذه التعاريف<sup>1</sup>:

-عرفها كل من Crosby على أنها "قدرة السلعة أو الخدمة على مطابقة المواصفات"؛

- كما عرفتها ASQ المنظمة الأمريكية للجودة على أنها "مجموع مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة، القادرة على تلبية وإرضاء الحاجات".

<sup>1</sup> شعبان فراح، داني الكبير امعاشو، جودة الخدمات البنكية بين تحقيق فعالية الأداء وتعزيز القدرات التنافسية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة سيدي بلعباس-، مجلة الإبتكار والتسويق، المجلد05، العدد01، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، جانفي 2018، ص145.

كما عرفت أيضا الجمعية الفرنسية للمواصفات القياسية AFNOR على أنها "قابلية المنتج لإشباع رغبات المستعملين الضمنية والصريحة". بالإضافة إلى المنظمة الدولية للمقاييس ووفقا لمواصفات ISO9000 التي عرفت الجودة بأنها "قابلية مجموعة من الخصائص الجوهرية للمنتج، نظام، سيرورة، على إرضاء متطلبات الزبائن وباقي الأطراف المعنية"، وكذلك الجمعية الأوروبية لرقابة الجودة EOQ عرفت بأنها مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين، تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم".<sup>1</sup>

- من جانب آخر فقد حدد Logothètes مداخل الجودة الآتية<sup>2</sup>:

- مدخل المنتج: ويقصد به مدى استجابة خصائص أو مواصفات المنتج والخدمة لتحقيق جودة التصميم وقدرة عملية الصنع في تحقيق جودة المطابقة؛
- مدخل المستخدم (المستهلك): ويقصد به ملائمة المنتج والخدمة للاستعمال؛
- مدخل المجتمع (المجتمعي): وتقصد به التكاليف التي يتحصلها المجتمع عند تقديم خدمة أو منتج معين للسوق.

### 2-تعريف جودة الخدمة

تعرف جودة الخدمة على أنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة"، وتعرف أيضا بأنها "الفجوة أو الانحراف ما بين توقعات الزبون للخدمة وإدراك الجودة بعد استهلاكها".<sup>3</sup>

كما يمكن تعريفها بالإعتماد على الأبعاد الثلاث الخاصة بالخدمات<sup>4</sup>:

- البعد التقني: والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة؛

- البعد الوظيفي: أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل وتمثل ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستفيد من الخدمة؛

<sup>1</sup> صليحة رقاد، تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته -دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013-2014، ص ص 13-14.

<sup>2</sup> توظيف تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية -دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2008-2009، ص 54.

<sup>3</sup> نواله مريم، أهمية الإبداع والابتكار في تعزيز جودة الخدمات البنكية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي اليابس-سيدي بلعباس، 2015-2016، ص 62.

<sup>4</sup> بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، 2006-2007، ص 65.

-الإمكانات المادية: وهي تمثل المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.

### ثانيا: جودة الخدمات البنكية

#### 1-تعريف جودة الخدمة البنكية

تعرف بأنها "إدراك العملاء لمستوى الخدمة البنكية المقدمة الذي يلي أو يتجاوز توقعاتهم"، كما تعرف أيضا على أنها "نتيجة التقييم الموضوعي للمقارنة بين توقعات الزبون وإدراكاته للخدمة البنكية المقدمة، فكلما كانت الإدراكات أقرب إلى التوقعات أو تتجاوزها دل ذلك على ارتفاع مستوى جودة الخدمة البنكية".<sup>1</sup> كما يشير أيضا تعريف جودة الخدمة البنكية إلى المستوى المرغوب من الخدمات البنكية الذي يعكس ما يريده زبائن البنك، كما أنه يوضح مستوى الخدمة البنكية الكافي، والمقياس الذي يرغب الزبائن بقبوله، ومستوى الخدمة البنكية المأمول تقديمه".<sup>2</sup>

فإن جودة الخدمة البنكية يجب أن تقاس بمقاييس ترتبط بمدركات الزبائن، كما يمكن النظر لجودة الخدمة البنكية على أنها محصلة التفاعل بين الزبون وبين عناصر تتعلق بالبنك نفسه. فجودة الخدمة البنكية ماهي إلا مقياس لمستوى الجودة المقدمة مع توقعات الزبون، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات الزبون. كما يرى البعض الآخر أن جودة الخدمة البنكية ماهي إلا "سلسلة من العلاقات بين الزبائن والعاملين بالبنك ويجب العمل على تحسين تلك العلاقة بإختيار أفراد قادرين على تقديم خدمة أفضل".<sup>3</sup> إجمالاً فإن جودة الخدمة البنكية هي محاولة البنك البحث عن احتياجات ورغبات الزبائن وترجمتها في شكل خدمة أو مجموعة من الخدمات التي توافق أو تفوق توقعات الزبائن المرجوة من هذه الخدمات، ليقارن الزبون بين القيمة المدركة والقيمة المتوقعة لتحديد القيمة المضافة، أي مدى تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبون.

#### 2-مستويات جودة الخدمة البنكية:

لجودة الخدمة المقدمة للزبائن مستويات متباينة إلا أنه يمكن تمييز خمسة مستويات لجودة الخدمة<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> عبد الكريم حساني، بوكثير جبار، مرجع سابق، ص586.

<sup>2</sup> فائزة لعرف، بوقرة رابح، تقييم جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور الزبائن -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة المسيلة، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد12، 2014، ص22.

<sup>3</sup> إلهام نايلي، جودة الخدمة المصرفية وأثرها على رضا الزبائن -دراسة حالة البنوك التجارية بولاية قسنطينة-، مجلة رؤى إقتصادية، العدد 08، جامعة حمه لخضر -الوادي، 30 جوان 2015، ص138.

<sup>4</sup> بريس عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد03، جامعة حسبية بن بوعلي-الشلف، ص ص258-259.

## الفصل الثاني: مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة البنكية

أ- **الجودة المتوقعة:** وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، وتعتمد على احتياجات العميل وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين؛

ب- **الجودة المدركة من قبل الإدارة:** وتمثل مدى إدراك البنك لاحتياجات وتوقعات عملائه وتقديم الخدمة المصرفية بالموصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي العميل؛

ج- **الجودة المروجة:** وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهد البنك بتقديمه والتي يتم نقلها إلى العملاء من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات؛

د- **الخدمة الفعلية المقدمة للزبون:** وتعني أداء العاملين بالبنك للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها البنك، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من بنك لآخر وفي نفس البنك من عامل لآخر، وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى إرهاقه في العمل؛

هـ- **الخدمة المدركة:** وهي تقدير العميل لأداء الخدمة الفعلية (الخدمة الفعلية المقدمة له) والتي تعتمد إلى حد كبير على مدى توقع الزبون، فمثلا إذا كانت الخدمة البنكية الفعلية تقدم للعميل في 10 دقائق، فإذا كان يتوقع الحصول عليها في زمن أكبر (15 دقيقة مثلا) فإن العميل يدرك الخدمة البنكية على أنها منخفضة الجودة.

### المطلب الثاني: أبعاد ومزايا جودة الخدمة البنكية

تعددت وتنوعت محاولات الباحثين من أجل تحديد أبعاد جودة الخدمة البنكية، والتي تعتبر محدد أساسي للحكم على جودة الخدمة البنكية والطرق المثالية لتقديمها، وهذه الاختلافات في تحديد الأبعاد أكسب جودة الخدمة البنكية مزايا عديدة للمنظمات البنكية.

#### أولا: أبعاد جودة الخدمة البنكية

الجودة هي ثمن الدخول إلى السوق في حين التميز في الخدمة هو ثمن النجاح، لذا تتمثل مفاتيح الجودة في تقديم الخدمات وفقا لمعايير ومواصفات محددة قد حددها بعض الكتاب بعشرة معايير تم دمجها في خمسة يستخدمها العميل في تقييم جودة الخدمة المقدمة، وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية -دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في التسويق، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة، 2009-2010، ص30.

## الفصل الثاني: مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة البنكية

### 1- الاعتمادية:

وهي القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة بإعتمادية ودقة وثبات، أي تشير إلى قدرة البنك على إنجاز الخدمة البنكية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه. وبما أن العميل يريد أن يجري معاملاته مع المصارف التي تحافظ على وعودها خصوصا تلك المرتبطة بالميزات الجوهرية للخدمة، ولذا يجب على البنوك أن تكون على دراية بتوقعات الزبون وذلك بالبحث عنه؛

### 2- الاستجابة:

هي قدرة البنك على تقديم الخدمة بسرعة ومساعدة العملاء باستمرار. ويركز هذا البعد على المجاملة واللطف أي التعامل مع طلبات العملاء من استفسارات وشكاوى ومشاكل بسرعة؛

### 3- الأمان:

ضمان السرية في المعاملات مع البنك والخلو من الخطورة والشك؛

### 4- الاهتمام والتعاطف:

يعني توفر صفات اللباقة والتأدب في شخص مقدم الخدمة وكذلك الكياسة والمودة والصدقة مع العملاء، حتى يبنى علاقات جيدة معهم يسودها الاحترام مما يؤدي إلى سهولة الاتصال وتفهم العملاء والعناية بهم؛

### 5- العناصر الملموسة:

هي مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى البنك وهي الأجهزة والمعدات ووسائل الاتصال التابعة للبنك (الصراف الآلي، معدات لتدقيق وحساب النقد) ومستلزمات الراحة للعملاء. والجدول التالي يشرح هذه الأبعاد:

### الجدول رقم (01): أبعاد جودة الخدمة البنكية.

الأبعاد	الشرح
1- الملموسية	ظهور العنصر المادي: حداثة وجاذبية مظهر البنك؛ مظهر العاملين؛ التسهيلات المادية... إلخ.
2- الاعتمادية	أداء صادق وصحيح: القدرة على الوفاء بالوعد في الأجل المحدد؛ معلومات دقيقة وصحيحة؛ مصداقية الأداء وإمكانية الإعتماد على المؤهلات والكفاءات.
3- الإستجابة أو خدمة العميل	السرعة والمساعدة: إعلام العملاء بأجال الوفاء بالخدمة؛ سرعة تنفيذ المعاملات؛ سرعة الرد على شكاوى العملاء.
4- الأمان	ثقة العملاء في البنك: ضمان الحصول على الخدمة حسب الوعد؛ إنعدام الخطر والشك

## الفصل الثاني: مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة البنكية

في تعاملات البنك؛ الإلتزام بالخصوصية في التعاملات؛ أداء سليم من طرف الموظفين.	
5-التعاطف	الإهتمام بالعميل: فهم ومعرفة حاجات العملاء؛ الوعي بأهمية العميل؛ ملائمة ساعات العمل مع إلتزاماته.

Source : WWW.ECOGESAM.ac-aix-marseille.fr, services quality.

### ثانيا: مزايا تقديم خدمة متميزة للعملاء

إن تقديم خدمات بنكية ذات جودة عالية للعملاء تساهم في تحقيق العديد من المزايا للمنظمات البنكية أهمها<sup>1</sup>:

-تقديم ميزة تنافسية عن باقي البنوك؛

-تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات البنكية؛

-إتاحة الفرصة أمام البنوك لتقاضي أسعار وعمولات أكبر؛

-زيادة قدرة البنك على الإحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد؛

-إتاحة الفرصة لبيع خدمات بنكية إضافية؛

-الترويج المجاني للبنك حيث أن الخدمة الجيدة تجعل العميل بمثابة مندوب بيع للبنك في توجيه وإقناع عملاء جدد

من الأصدقاء والزملاء.

### المطلب الثالث: مقياس جودة الخدمات البنكية

تتعدد النماذج المعتمدة في قياس جودة الخدمة البنكية، حيث أننا سنتطرق إلى نوعين من المقاييس، هما مقياس

الفجوة ومقياس الأداء.

### أولا: مقياس الفجوة ServQual

يسمى هذا المقياس "ServQual" أو نموذج الفجوات وينسب إلى باراسورامان وزملائه سنة 1985 ويعتمد

على مقارنة توقعات العملاء للخدمة والأداء الفعلي لها، ويستند هذا المقياس إلى استبيان مكون من 22 عبارة

صممت لتغطي 5 أبعاد لجودة الخدمة، كما يلي: العناصر الملموسة (تغطيها العبارات 1-4) / الإعتمادية (تغطيها

العبارات 5-9) / الإستجابة (العبارات 10-13) / التأكيد (العبارات 14-17) / التعاطف (العبارات 18-22)،

إن نموذج "servqual" لا يركز فقط على نتائج الخدمة بل أيضا على العلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة و

<sup>1</sup> فراس يوسف أحمد الجديلي، مدى رضی المنظمات الأهلية عن الخدمات المصرفية المقدمة لها من البنوك العاملة في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008، ص31.

العملاء، حيث يقوم النموذج على معادلة أساسية طرفاها هما الإدراكات والتوقعات وذلك لقياس خمس فجوات.<sup>1</sup> حيث يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الآتية<sup>2</sup>:

جودة الخدمة = إدراك العميل للجودة المتلقاة - توقعات العميل المسبقة عن الخدمة. حيث يقصد بالإدراك هنا بأنه شعور العميل إتجاه الخدمة التي تلقاها أو جربها بالفعل، كما يقصد بالتوقعات أنها رغبات أو حاجات العملاء من الخدمة المقدمة أو ما الذي يجب على مقدم الخدمة أن يقدمه من مستويات أداء الخدمة.

حيث أننا سوف نعرض هذه الفجوات كالتالي<sup>3</sup>:

**الفجوة الأولى:** بين توقعات العميل وإدراك الإدارة لهذه التوقعات.

وتنتج هذه الفجوة عن الاختلاف بين توقعات العميل وإدراك الإدارة لهذه التوقعات، أي عجزها عن معرفة احتياجات ورغبات العملاء المتوقعة، لأنه إذا ما عرفت إدارة المنظمة ما الذي يتوقعه العملاء كان بمقدورها تقديم خدمات وفقا لهذه التوقعات وبالتالي سوف تكون مرضية (الخدمات) بالنسبة لهم لأنها تقابل توقعاتهم. أما فيما يخص الأسباب التي تؤدي إلى ظهور هذه الفجوة حسب (ZBP, 1988) نجد مايلي:

### 1-التوجه ببحوث التسويق: ويضم هذا العنصر مايلي:

-حجم بحوث التسويق؛

-مدى استخدام بحوث التسويق؛

-درجة تركيز بحوث التسويق على المسائل المتعلقة بجودة الخدمة؛

-درجة التفاعل بين الإدارة والعملاء.

<sup>1</sup> قطاف فيروز، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل المصرفي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، مارس 2011، ص ص 100-101.

<sup>2</sup> قاسم شاوش سعيدة، تقييم جودة الخدمة المصرفية بالبنوك الجزائرية باستخدام نموذج الفجوات، مقال منشور، جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة، ديسمبر 2018، ص 144.

<sup>3</sup> جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية -دراسة حالة بنك البكة الجزائري-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة-، 2009-2010، ص ص 88-91.

### 2-الاتصالات الصاعدة: ويقصد بها:

- درجة الاتصال بين الموظف والمسير؛
- درجة الأخذ بمدخلات (المعلومات التي يحصل عليها) موظفي المكاتب الأمامية؛
- جودة الاتصال بين الإدارة العليا وموظفي المكاتب الأمامية.

### 3-مستويات الإدارة: ويقصد بها عدد المستويات بين موظفي المكاتب الأمامية والإدارة العليا، فكلما كان هناك عدد كبير من هذه المستويات كلما اتسعت الفجوة الأولى.

### الفجوة الثانية: بين إدراك الإدارة ومواصفات جودة الخدمة.

تنتج هذه الفجوة بين الاختلافات بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل، وبين إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء، بمعنى أنه حتى لو كانت حاجات العملاء المتوقعة ورغباتهم معروفة للإدارة فإنه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة للخدمة المقدمة وذلك للأسباب التالية:

### -التزام الإدارة بجودة الخدمة: وتشمل:

- حجم الموارد المخصصة للالتزام بالجودة؛
- وجود برامج للجودة الداخلية؛
- درجة إدراك المسيرين في المنظمة أن جهودهم لتحسين جودة الخدمات سوف يعترف بها، ويكافؤن عليها.

### 2-تحديد هدف:

-تحديد أهداف شكلية خاصة بجودة الخدمة.

### 3-تنميط المهمة:

- استخدام التكنولوجيا التي تعتمد على الأجهزة من أجل تنميط العمليات؛
- استخدام التكنولوجيا التي تعتمد على البرمجيات من أجل تنميط العمليات.

### 4-إدراك مايمكن القيام به:

-كفاءات /أنظمة لمقابلة المواصفات؛

-درجة اقتناع المسيرين بمقابلة توقعات العملاء.

**الفجوة الثالثة:** بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة.

والتي يمكن أن يطلق عليها أيضا اسم فجوة أداء الخدمة الفعلي.

تنتج هذه الفجوة عن الفرق بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي لها، بمعنى أن مجرد وجود مواصفات مناسبة لجودة الخدمة لا تكفي بل لا بد أن يلتزم مقدمو الخدمة بهذه المواصفات حتى تضمن المنظمة تقديم الخدمة وفقا للمواصفات الصحيحة الموضوعية وبالتالي تقابل توقعات العملاء، وهذه الفجوة أيضا عدد من الأسباب تتمثل فيما يلي:

### 1-فريق العمل: ويضم مايلي:

-مدى اعتبار الموظفين لبعضهم البعض كفريق؛

-مدى إحساس موظفي المكاتب الأمامية باهتمام المسيرين بهم؛

-مدى إحساس موظفي المكاتب الأمامية بتعاونهم مع بعضهم البعض (بدلا من منافسة بعضهم البعض) داخل المنظمة؛

-مدى إحساس الموظفين بإشراكهم والتزامهم بجودة الخدمة.

### 2-ملائمة الموظفين للعمل: ويضم:

-قدرة الموظفين على أداء العمل؛

-أهمية وفعالية العمليات الاختيارية (عمليات إختيار الموظف المناسب للعمل المناسب).

### 3-ملائمة التكنولوجيا للعمل: ويضم هذا العنصر مايلي:

-ملائمة الأدوات والتكنولوجيا من أجل أداء العمل.

### 4-الرقابة المدركة: ويضم ما يلي:

-إدراك الموظفين بأنهم يراقبون أعمالهم؛

-مدى إحساس موظفي المكاتب الأمامية بالمرونة في معاملاتهم مع الزبائن؛

-القدرة على التنبؤ بالطلب.

### 5-أنظمة الرقابة الإشرافية:

-مدى تقييم الموظفين لما يقومون به(السلوكات)بدلا من تقييمهم على حجم المخرجات الفردية.

### 6-صراع الأدوار:

-الصراع المدرك بين توقعات العملاء وتوقعات المنظمة؛

-وجود سياسة إدارية تتعارض ومواصفات جودة الخدمة.

### 7-عدم وضوح الأدوار:

-عدم امتلاك الموظفين للمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بطريقة مناسبة.

**الفجوة الرابعة:** بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية.

تنتج هذه الخدمة بين الفرق بين الخدمة المقدمة بالفعل والاتصالات الخارجية، وهي تعني أن الوعود التي قطعها المنظمة على نفسها خلال اتصالاتها مع العملاء لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة، وهذه الفجوة أسباب تتمثل في مايلي:

### 1-الاتصالات الأفقية: ويضم هذا العنصر ما يلي:

-اتصال موظفي المكاتب الأمامية بموظفي الإشهار حتى يتمكنوا (موظفو المكاتب الأمامية) من تقديم خدمات مقابل ما تم عرضه والوعد به في إشهارات المنظمة؛

-مدى إدراك موظفي المكاتب الأمامية لأهمية الاتصال مع الزبائن؛

-الاتصال ما بين قسم المبيعات وقسم العمليات؛

-تشابه الإجراءات ما بين المصالح والفروع.

### 2-الميل لإعطاء وعود مبالغ فيها:

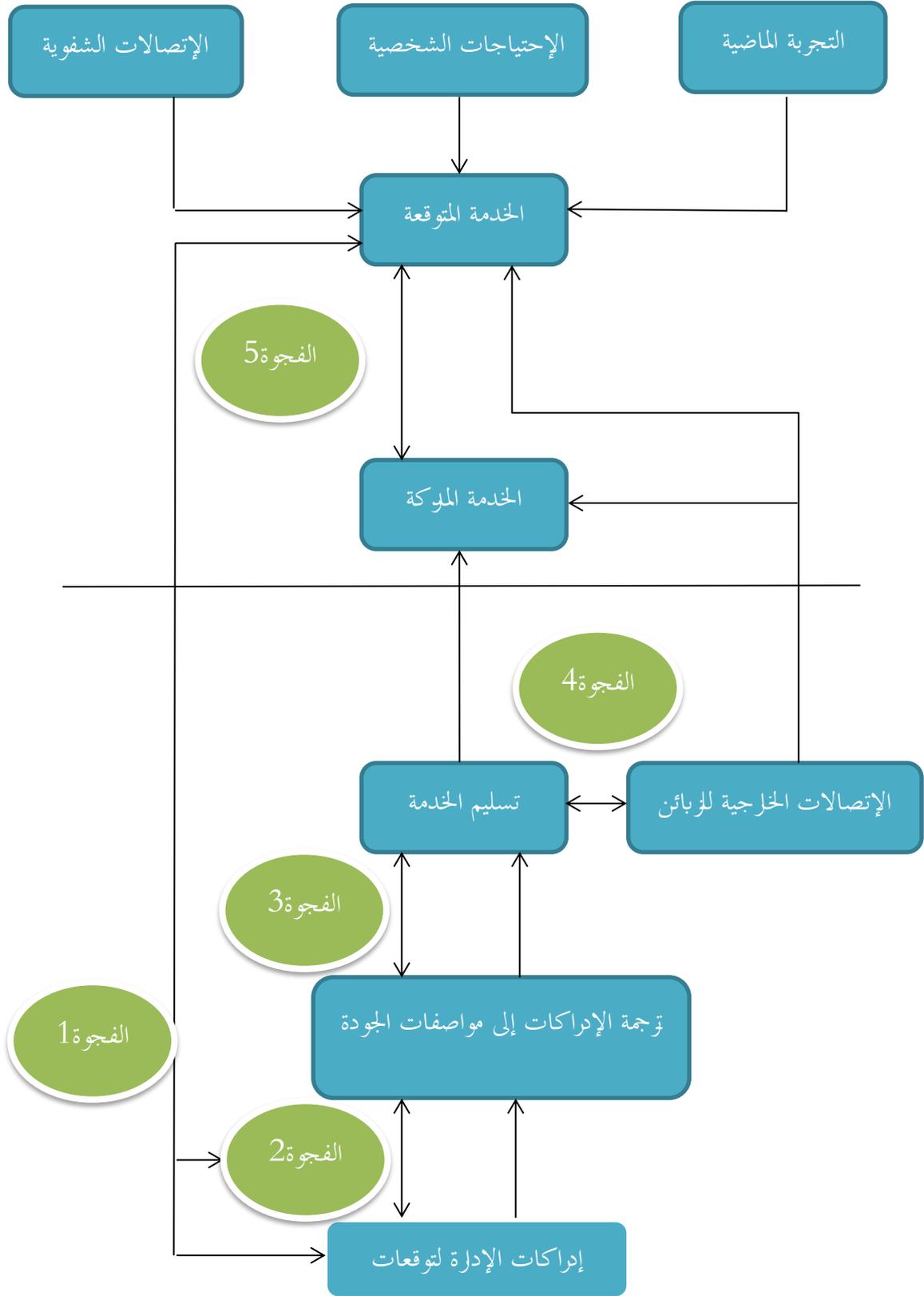
-مدى إحساس المنظمة بالضغط ل جلب زبائن آخرين؛

-درجة إدراك المنظمة بأن المنافسين يبالغون في إعطاء الوعود.

**الفجوة الخامسة:** بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة.

تمثل هذه الفجوة المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة، إذ يتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة ككل، أما عن أسباب حدوث هذه الفجوة فإنها تنتج إذا ظهرت إحدى الفجوات السابقة أو جميعها، لأن ظهور أي فجوة من هذه الفجوات يعني أن الخدمة لم تقدم بما يقابل توقعات العملاء، وحتى تتمكن المنظمة من سد هذه الفجوة فإنه يتوجب عليها أن تسد جميع الفجوات و اعتمادا على ما سبق فقد قدم (ZBP) سنة 1988 نموذجا موسعا لجودة الخدمة يضم مختلف الأسباب المؤدية لظهور الفجوات الأربع السابقة كمتغيرات مستقلة والفجوة الخامسة كمتغير تابع. والشكل الموالي يوضح نموذج الفجوات:

الشكل رقم (07): نموذج الفجوة



المصدر: رعد حسن الصرن، تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى المستوى العالمي دراسة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، جامعة محمد خيضر - بسكرة، جوان 2004، ص 18.

### ثانياً: نموذج الأداء:

حيث جاء هذا النموذج نتيجة للإنتقادات التي وجهت للنموذج السابق لنموذج الفجوة، لجأت بعض الدراسات الأخرى إلى استخدام "SERVPERF"، والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة بإعتبار أنه يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات الزبائن، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الآتية<sup>1</sup>:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء} / \text{SERVICE QUALITY} = \text{PERFORMANCE}$$

حيث أن أهم ماجاء في طيات هذا النموذج<sup>2</sup>:

كان أول ظهور له سنة 1992 نتيجة الدراسات التي قام بها "Tayler et Cranin" وتعتبر الجودة - في إطار هذا النموذج - مفهوماً اتجاهياً يرتبط بإدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، ويعرف الاتجاه على أنه "تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة". يقوم نموذج servperf على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة في العميل فقط، ذلك لأن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات، وهي دالة لإدراكات العملاء السابقة وخبرات وتجارب التعامل مع المصرف ومستوى الرضا على الأداء الحالي. فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملاً وسيطاً بين الإدراكات السابقة لجودة الخدمة والأداء الحالي لها، فمن هذا الإطار تتم عملية تقسيم جودة الخدمة من طرف العميل. وفي هذا الصدد يرى أحد الباحثين أن الاتجاه الأولي نحو الخدمة (أي تقييم العميل لتجربته الأولى مع البنك) يعتبر دالة لتوقعاته المسبقة حول الخدمة.

وبتعبير آخر فالعميل يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة وإذا ما انعدمت هذه الخبرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء، وأن توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمه للأداء الحالي، بمعنى أن: الاتجاه أو موقف العميل من الخدمة يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع البنك.

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية:

1- في غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع البنك فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية حسب مستوى تقييمه لجودتها؛

2- بناءً على خبرة العميل السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع البنك فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأولي للجود؛

<sup>1</sup> مسغوني منى وآخرون، ارتباط رضا الزبائن بمستوى جودة الخدمة وفق نموذج الأداء الفعلي Servperf - دراسة استطلاعية لزبائن وكالات السياحة والأسفار ورقلة-، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 6، العدد 1، جانفي 2019، ص 19.

<sup>2</sup> شيروف فضيلة، مرجع سابق، ص 35-37.

3- إن الخبرات المتعاقبة مع البنك ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا فإن رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر مساعد في تشكيل إدراكات العميل للجودة، وعند تكرار الشراء فإن الرضا يصبح أحد المدخلات الرئيسية في عملية التقييم. وعليه نخلص إلى أن نموذج الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة في البنوك يتضمن الأفكار التالية:

\* أن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم العميل لجودة الخدمة المقدمة فعليا من البنك؛

\* إرتباط الرضا بتقييم العميل لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع البنك أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل (نسبيا) ؛

\* تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة : (الإعتمادية، الإستجابة، التعاطف، الأمان والملموسية) ركيزة أساسية لتقييم مستوى الخدمة البنكية وفق نموذج "servperf".

### المبحث الثالث: دور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة البنكية

إن العنصر البشري يعد من ضمن أهم الركائز الأساسية التي تساهم بالإرتقاء بالأداء البنكي وتحقيق الجودة الخدمية، فعلى الرغم من الجهود التي تبذلها البنوك من أهمها توظيف وإدخال التكنولوجيا الحديثة على الخدمات البنكية لتطويرها إلا أن هذه الجهود تبقى محدودة إذ أنها تتصل بطريقة أو بأخرى بكفاءة وإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لإستيعاب التطورات المتاحة في مجال الخدمات البنكية. حيث سنتناول في هذا المبحث ثلاث مطالب سنوضح فيها تأثير كل من الإستقطاب والتعيين وكذا التدريب والتحفيز بالإضافة إلى تقييم الكفاءات على جودة الخدمات البنكية.

### المطلب الأول: تأثير الإستقطاب والتعيين على جودة الخدمة البنكية

يعتبر البنك مؤسسة خدمية تسعى للتميز وتحقيق مستويات عالية من الجودة بالنسبة للخدمات المعروضة والمقدمة لزبائنها، وذلك من خلال عدة إستراتيجيات بداية بالإستقطاب والتعيين، حيث أن التوجه الحديث في هذا المجال هو إستقطاب وتعيين الموارد البشرية التي تمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة وضمن العمل الجماعي. حيث لم يعد أسلوب تنفيذ الأعمال يأخذ الصفة الإنفرادية حاليا بل جماعيا من خلال فرق العمل، وضمن هذا الفريق الذي يمارس الفرد مهامها متعددة أو يتبادل المهام والمسؤوليات مع أعضاء الفريق. فهي خاصية متجددة تضيف إلى التخصص الفريد والمحدد للفرد إمكانية التكيف مع الحاجات والمتطلبات الوظيفية المتغيرة والتعامل معها قدر الإمكان بما يستوجبه وعمله الموقف، فأوجب بذلك التوجهات

## الفصل الثاني: مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة البنكية

الحديثة على إدارة الموارد البشرية اعتماد برامج جديدة لإستقطاب هذه النوعية من العاملين، وإستخدام أساليب متعددة في عملية الإختيار للكشف عن الفروق الفردية لدى المتقدمين، والمنسجمة مع حاجات الوظيفة والمنظمة.<sup>1</sup>

وكل ذلك يكون ضمن رؤية مستقبلية تتجاوز الوضع القائم وتوقعات المستقبل أيضا، وترتكز هذه الوظيفة على التحديد الدقيق للأعمال ومتطلباتها من القدرات والمهارات، الإمكانيات الواجب توفرها في الفرد والتي تمكنه من الأداء الأفضل لها، ومن ثم تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة، فالإستقطاب والتعيين أصبح بمثابة رؤية مستقبلية وبعيدة المدى وليست عملية بحث لملء المناصب الشاغرة بل تتعدى ذلك في النظر لرسالة وأهداف المنظمة. وفي هذا السياق يقول د. وصفي عقيلي أن حاجة المنظمة من الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بالحاجة الإستراتيجية لتلك المنظمات من حيث نوعية ومواصفات تلك الموارد، بالتركيز على الموائمة بين نوعية المورد البشري وخصائص بيئة العمل ومتطلباته. إذ تمثل عمليات تحديد حاجات الأعمال المستقبلية من العاملين بالكم والنوع والوقت في ضوء إستراتيجية الأعمال المتبعة وعوامل البيئة الخارجية والداخلية المتعلقة بهم أمر بالغ الأهمية.<sup>2</sup>

ومن هذا المنظور وبالاعتماد على عدة إستراتيجيات تسعى إدارة البنك إلى إستقطاب كفاءات ذات قدرات ومهارات تساهم وبشكل كبير في زيادة رضا العملاء والحفاظ عليهم، حيث أن عملية الإستقطاب بشقيه الداخلي والخارجي يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي ويتوقف هذا التأثير عندما تتم عملية الإستقطاب بدرجة عالية من الدقة والموضوعية بعيدا عن الوساطة والمحسوبية يكون لديهم المعرفة والخبرة التي تتوافق وطبيعة عمل المنظمة، وإذا ما تم إنخراط ما تم إستقطابهم فإن ذلك يحقق للمنظمة الإستمرار والبقاء. فكلما كانت عملية الإستقطاب تتم بشكل سليم ينجم عنها تحقيق مستويات أداء جد مرتفعة كون من تم إستقطابهم يتمتعون بالخبرة

<sup>1</sup> سعيد سميرة أبو جليدة، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018، ص 24.

<sup>2</sup> سعد العنزي ومؤيد المساعدي، فلسفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، بغداد، العدد 45، المجلد 13، 2007، ص 17.

والكفاءة خاصة في طبيعة العمل الذي تنفذه المنظمة وبنعكس ذلك على مستويات الإنجاز والإبداع في ظل وجود ظروف محفزة للعمل وتشجع على بذل أقصى طاقة تحقق للمنظمة أعلى مستوى من الجودة والإنتاجية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: علاقة التدريب والتحفيز بجودة الخدمة البنكية

إن التدريب والتحفيز من ضمن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي توليها المؤسسات في الوقت الحالي أهمية بالغة خاصة لما يشهده عالم الأعمال من تطورات إقتصادية وتكنولوجية، وكذا تغيير الموازين الخاصة بالموارد والكفاءات التي تبني عليها المؤسسة أهدافها من أجل تحقيق أداء متميز والظفر بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، كسب ميزة تنافسية، حيث سنتناول في هذا المطلب العلاقة بين التدريب والتحفيز بأداء العاملين وجودة الخدمات المقدمة من طرفهم.

#### أولاً: التدريب وعلاقته بجودة الخدمة البنكية

تهدف استراتيجية التدريب والتطوير إلى التأكد من أن الكفاءات العاملة في المنظمة تمتلك المهارات والقدرات والمعارف الضرورية للتعامل مع متطلبات الوظيفة التي تشغلها حالياً ومستقبلياً، وزيادة معرفة العاملين وإدراكهم بثقافة العاملين وأجواء التنافسية لتعزيز جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن، إضافة إلى تشجيعهم على استثمار الفرص والابداع والتطوير لضمان مرونة أكبر في تنفيذ الأعمال الموكلة لهم وكذا الخروج من قوقعة الإنعزال ومحولة التقدم وتعلم كيفية مواجهة المخاطر التي تصادفهم.

حيث يعد التدريب من القضايا الهامة للإحداث نقلة نوعية في أداء المنظمات، والمنظمات المتطورة والمنافسة هي المنظمات التي تستجيب لمتطلبات العصر، وتجعل التدريب عنصراً أساسياً ومرتكزاً رئيسياً من ركائزها، كونه يعتبر وسيلة رئيسة لتطوير الموارد البشرية، فهو النشاط التطويري الوحيد نسبياً الذي تعتمد المنظمات لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي لدى مواردها البشرية، كونه يهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية وتطويرها نحو الأفضل سواء عن طريق إكسابه خبرات جديدة تتماشى والتطور التكنولوجي والتقدم العلمي، أو تنمية المعلومات الموجودة لديه لتتكيف مع مهامه الجديدة.

<sup>1</sup> طالب عبد الحليم عبد العزيز العواملة، أثر مصادر إستقطاب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، أبريل 2017، ص 21.

## الفصل الثاني: مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة البنكية

كما يعد التدريب ذا أهمية خاصة ضمن عمليات تطوير الأطر البشرية. وهي تتطلب الإستمرار والمتابعة المرنة في التطبيق لغرض ضمان أهداف التطوير التنظيمي المرغوب تحقيقها من طرف المنظمة. وبالتالي يعتبر التدريب مصدرا أساسيا من مصادر تطوير العاملين وتحسين أدائهم وزيادة دافعيتهم ورضاهم الوظيفي من أجل الإستثمار الأمثل لهم. وبالرغم من أن التدريب يعلم الموارد البشرية كيف تستخدم قدراتها في عملية الإبداع وإبتكار طرق جديدة في الأداء إلا أن تطوير الموارد البشرية كمسؤولية لا تخص المنظمة فحسب، بل هي مسؤولية كل عامل. إذ يتوجب عليه أن يطور ذاته بشكل مستمر وبالتالي فإن التدريب لا تتحقق نتائجه إلا بوجود تجاوب من طرف المتدربين. مما يعني أن مقاومة التطوير والتغيير من طرف العاملين من شأنها أن تعيق عملية التدريب.<sup>1</sup> فمن هنا تنبثق أهمية التدريب للنمو والإستمرار وتحقيق الأهداف المرجوة فالمنظمة التي تسعى لتقديم منتج سلمي أو خدمي عليها النظر لهذا الجانب بإعتباره من ضمن مفاتيح النجاح في ظل كل هذه التطورات، والذي من شأنه أن يحسن من جودة الخدمات المقدمة للزبائن ويساعد على بناء علاقة طويلة الأمد معهم وكل هذا بالإعتماد على الطاقات والكفاءات الداخلية للمؤسسة.

### ثانيا: علاقة نظام الحوافز بجودة الخدمة البنكية

تعتبر إستراتيجية إدارة الكفاءات نظاما متعدد يعمل بتناسق مع جميع مكوناته، حيث كل عنصر يؤثر في الآخر، حيث يعمل على توفير الكفاءات اللازمة وبمواصفات محددة، ومدربة بشكل جيد ومحفزة للقيام بالمهام الموكلة لها بمستوى عالي من الأداء، وهذا يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفعالية وتعزيز المراكز التنافسية لها.

حيث يتطلب العمل وفق هذه الرؤية على تصميم سياسة تحفيز جديدة تركز على جانبين (التحفيز الفردي، والتحفيز الجماعي) وأن تتماشى مع التوجه المعاصر الذي يعتبر العنصر البشري في المنظمة شريكا ومشاركا في العمل وفي صنع القرار وليس أجيرا وأداة منفذة فقط.<sup>2</sup>

على هذا الأساس بدأت إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مجال التحفيز التركيز على فسخ المجال أمام العاملين للمشاركة في صنع القرار داخل المنظمة، وتغيير فلسفة المشاركة في الأرباح، ووضع نظام وأساليب معنوية وجماعية

<sup>1</sup>أعمر سعاد، أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، المجلد03، العدد06، الجزائر، ص121.

<sup>2</sup> المحرج، عبد الكريم بن عبد العزيز بن أحمد، واقع تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض للعاملين معهم، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- الرياض، العدد34، نوفمبر2014، بدون صفحة.

## الفصل الثاني: مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة البنكية

جديدة تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال التحفيز الإنساني. وذلك لخلق الدافعية للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وتحقيق الأداء المتميز، والولاء والانتماء إتجاهها.

لقد تغيرت فلسفة التعويضات من كونها تكلفة أو نفقة جارية إلى إستثمار له عائد. وتهدف إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الإستراتيجية إلى خلق الدافعية الجديدة للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، لتحقيق الأداء المتميز، والولاء والانتماء إتجاه أعمالها، وهي إستراتيجية محفزة ومرنة أي تتغير بتغير درجة المساهمة والمشاركة الشخصية في المشروع. وأصبحت النظرة الحديثة إتجاه التعويضات والمكافآت والحوافز تبنى على الأطر المعيارية التالية<sup>1</sup>:

-ترتبط المكافأة إرتباطا إيجابيا بالأبعاد المختلفة للشركة: جودة المنتج، تطوير المنتجات الربحية والحصة السوقية ورضا العملاء والنمو في المبيعات؛

-المكافآت العالية تساهم في تحسين المناخ الإجتماعي بين الإدارة والموظفين الآخرين؛

-المكافآت العالية تسهم في إنخفاض معدل دوران العمل؛

-الأجر المرتبط بالأداء يؤثر إيجابا على الإنتاجية وعلى تحفيز الموظفين؛

-المكافأة الممتازة تتصل بشكل إيجابي بالربح المتصور، وحصة السوق والإستثمارات في المستقبل؛

-تتعلق الأجور العالية بشكل إيجابي بالثقة في إتخاذ القرار والأمن الوظيفي للعامل.

ويذكر (Ahsan et al 2009) أن أهمية نظام الحوافز الفعال يساعد المنظمات على الإحتفاظ بالعاملين الرئيسيين، ويقلل من معدلات دوران العمل، ويجفزهم على تطوير أدائهم، ويساعد المنظمات لتكون أكثر قدرة

<sup>1</sup> حرز الله محمد لخضر، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة -ENICAB- مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية -جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2014-2015، ص ص61-62.

على المنافسة، ويساهم في تعزيز المناخ الاجتماعي بين الإدارة والعاملين، ويعزز مكانة المنظمة التنافسية مع الآخرين.<sup>1</sup>

وهذا يؤكد على ما جاء به البعض الآخر بأن إستراتيجية الحوافز يجب أن تتسع لكل الجوانب الإيجابية والمعنوية التي يمكن أن تقدمها إدارة المنظمات إلى عاملها خلال مسيرتهم الوظيفية. بعبارة أخرى، هي كل ما يشجع الأفراد على الإنخراط والعمل في المنظمة ومن ثم الإرتقاء بمستوى العطاء أثناء إنجاز العمل، وصولاً لدرجة عالية من الرضا والولاء التنظيمي، ومن ثم بالإستقرار والأمن الوظيفي داخل المنظمة.<sup>2</sup>

وبصفة عامة يمكننا القول أن الأفراد يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أن يدفع إلى إختيار المؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن الحوافز مهمة بالنسبة للأفراد، لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل. حيث تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي. كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في إختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها حوافز الوظيفة المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في إتجاه معين أو يتغير إتجاهه أو يتم إكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئياً على أساس الرضا الوظيفي، فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض بإستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها، ففي ظل نظام للحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله، إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي وللأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ahsan N, Abdullah Z, & Alam S.S, The effect of human resource management practices on business performance among private companies in Malaysia. International journal of business and Management. Vol 4. N06. P65.

<sup>2</sup> سعيد سمير أبو جليدة، مرجع سابق، ص31.

<sup>3</sup> رجم خالد، زراري بثينة، عوني بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مجلد 15، عدد21، 2019/09/12، ص438.

## الفصل الثاني: مساهمة إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمة البنكية

وعليه فإستراتيجية الحوافز تمثل مفهوم عملي يصف القيمة المالية أو المعنوية التي يحصل عليها الفرد العامل بصيغ وأوجه متعددة خلال عمل ما، أو أداء سلوكي معين يحقق متطلبات ما مكلف به ويزيد عن ذلك بإتجاه ما تبتغيه وتطمح إليه إدارة المنظمة.<sup>1</sup>

ومن هنا يمكن القول بأن الحوافز بأنواعها تترك أثرا على أداء معظم العاملين، فيما لها من آثار إقتصادية وإجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدؤها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه. وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تمنحه إياه إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز أفضل من زملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل. أما الآثار الإقتصادية والإجتماعية فهي التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف.<sup>2</sup>

ومن هنا يمكننا القول بأن البنك عليه أن يولي إهتمام كبير بنظام الحوافز المتبع من قبله لما له من أهمية كبيرة على مختلف الجوانب المتعلقة بالعاملين، وكذا الدور الكبير الذي يلعبه في مساهمته في التحسين والتطوير في مخرجات البنك من خدمات وجودة أداء هذه الأخيرة بما يحقق رضا وولاء زبائن البنك.

### المطلب الثالث: علاقة تقييم الكفاءات بجودة الخدمات البنكية

لا شك أن عملية تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة من العمليات الإستراتيجية، ذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها، والتعرف أيضا على جوانب الضعف والقصور في أداء الكفاءات البشرية والمنظمة ككل ومحاولة علاجها، ولما كانت الكفاءة نتاجا بشريا ينم عن تجنيد جملة من الموارد، المعارف، القدرات، المهارات... إلخ لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، ولهذا يتم تقييم الكفاءات من خلال تقدير مستوى إمتلاك أو تحكم الموظفين في الكفاءات المطلوبة في مجال معين. ويعتبر تقييم أداء الكفاءات ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى أداء فرق العمل.

<sup>1</sup> Kepha. A. O, Influence of human resource management practices on the performance of employees in research institutes in Kenya, doctoral dissertation, univ of AGRICULTURE AND TECHNOLOGY IN PARTIAL, 2014, PP 37-38.

<sup>2</sup> قطاع الحازم أحمد فروانة، اسماعيل ماضي، انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه الأخضر-الوادي، المجلد 04، العدد01، 2019/06/15، ص67.

تعرف عملية تقييم الكفاءات بأنها " العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسن الأداء "، وفي هذا الإطار تركز عملية تقييم الأداء ليس فقط على الجهود المطلوبة لأداء الوظائف ولكن أيضا على النتائج التي تتبع عملية التقييم، والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى برامج تدريب وتوجيه العاملين، تغير نظم الأجور والمكافآت والترقية، كما يمكن تعريف عملية تقييم الكفاءات البشرية" بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة " بمعنى آخر " هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة "، فعملية التقييم تجر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤسيهم بشكل مستمر، لإصدار حكم موضوعي على مدى قدرتهم في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم بكفاءة والتحقق من سلوكهم أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أدائهم لها مما يمكن الرؤساء من معرفة وتحديد نقاط القوة والعمل على تدعيمها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها. كما عرفت عملية تقييم الكفاءات على أنها " قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل " وفق هذا التعريف فإن عملية تقييم الكفاءات يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ليجري مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار فإن المؤسسات من خلال قيامها بتقييم أداء عمالها تسهر على المراقبة الجيدة لكيفية إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة والسهر على توفير خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، ففي البنك بإعتباره مؤسسة خدمية، يتم التركيز بدرجة كبيرة على العنصر البشري والذي يعتبر مفتاح أساسي للنجاح وجذب الزبائن، فمن خلال التقييم الدائم والمستمر للكفاءات العاملة يسمح له بالتقييم والتقويم وكذا تسهيل التغيير والتطوير في الخدمات المقدمة وكذا منع حدوث مشاكل في سيرورة الأعمال، وعليه فإن التقييم الجيد للكفاءات من ضمن أبرز المواضيع التي يجب على البنك تخصيص كوادر بشرية مؤهلة وموارد مالية كافية لضمان التميز وتحقيق مستويات أعلى في جودة الخدمات المقدمة وضمان التحسين والتطوير المستمر لها.

<sup>1</sup> زراع رباب، بورحلي أحمد توفيق، مرجع سابق، ص388.

### خلاصة:

تعتبر الخدمات من بين القطاعات الهامة التي تعرف إقبالا كبيرا من قبل الأفراد نتيجة التحول الذي شهده العالم والإتجاه نحو إقتصاد المعرفة. والخدمة البنكية لا تختلف في معناها كثيرا عن المفهوم العام للخدمة فهي تعتبر مجموعة من الأنشطة والممارسات التي من خلالها يتحصل المستفيد على حزمة من المنافع من البنك متمثلة في منتجات ملموسة أو غير ملموسة، وهذا من أجل إشباع حاجاته، حيث أصبحت الخدمات البنكية أساسا لجميع أنشطة الإقتصاد خصوصا بعد التطورات والتحويلات التي تحدث في الوقت الحالي في القطاع البنكي، مما جعل البنوك تتسارع لمواكبة هذه الأخيرة والسعي لتحسين خدماتها، وكل هذا بالإعتماد على العنصر البشري والكفاءات التي صارت العنصر الأساس الذي تراهن عليه كل البنوك في ظل تشابه التكنولوجيات والآليات المستخدمة في المجال البنكي، الأمر الذي جعلها تعزز من إهتماماتها بكل الجوانب التي تمس كفاءاتها وتساهم في تنميتها وتطويرها بداية من الإستقطاب والتعيين وكذا التوظيف، التدريب والتحفيز إضافة إل التقييم الدائم لهذه الكفاءات، الأمر الذي يساهم في تطوير و تحسين جودة الخدمات التي تقدمها البنوك.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية

**BADR** الريفية

وكالة -قائمة-

### تمهيد:

بعد التأصيل النظري لموضوع إدارة الكفاءات والدور الذي تلعبه في تطوير جودة الخدمة البنكية وعرض كل المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة والتطرق لها في الجانب النظري، قمنا في هذا الفصل من الدراسة بمحاولة إسقاط الجانب النظري لموضوع الدراسة في دراية تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالتحديد وكالة قالمة، والذي يعتبر من البنوك الجزائرية الرائدة في المجال المصرفي، وهذا من أجل الوصول إلى معرفة و فهم أدق لكفاءات العاملة في الوكالة وكيفية إدراجها ومدى مساهمتها في تطوير جودة الخدمة البنكية المقدمة من طرفها. بناء على ذلك سيتم دراسة هذا الفصل في ثلاث مباحث أساسية، كما يلي:

- المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية؛
- المبحث الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.
- المبحث الثالث: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة.

### المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

يهدف هذا المبحث إلى عرض الإطار المنهجي للدراسة الذي تم إتباعه في منهجية الدراسة بشكل عام والأدوات التي تم إستخدامها للقياس.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية:

تماشياً مع طبيعة وأهداف الدراسة الراهنة ومن أجل الإحاطة بمتغيرات الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام المنهجين الوصفي والتحليلي، ولقد إعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين من البيانات هما:

- **البيانات الأولية:** تعتمد أساساً بالبحث في الجانب الميداني وذلك بتوزيع الإستثمارات لدراسة المتغيرات للإجابة عن إشكالية البحث وإختبار فرضيات، وجمع المعلومات اللازمة وتحديد مجتمع الدراسة لإختيار عينة، وإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وإستعمال الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة؛
- **البيانات الثانوية:** تم إستخدام الكتب والمجلات العلمية المتخصصة المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك لجمع المعلومات وأخذ تصور عن متغيرات الدراسة والمتمثلة في: إدارة الكفاءات وجودة الخدمات البنكية.

#### أولاً- مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد أو المشاهدات أو الأحداث التي يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والتي يسعى الباحث من خلاله إلى تعميم نتائج الدراسة، وذلك من خلال إلى إشراك جميع الأفراد، لكن تكمن الصعوبة في عدد أفراد المجتمع قد يكون كبيراً ولا نستطيع إستجوابهم جميعاً لذا يتم اللجوء إلى دراسة العينة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

يتمثل مجتمع البحث في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ويتضمن جميع العاملين فيه بمختلف شرائحهم: رؤساء مصالح وأقسام، موظفين.

ويعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة مالية وطنية ذات أسهم تأسست بموجب المرسوم رقم: 106/82 المؤرخ في: 13 مارس 1982 الذي صدر في الجريدة الرسمية رقم 11 في 16 مارس 1982، وأصبح البنك بمقتضى القانون رقم 10/90 المؤرخ في 14 أبريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض شخصا معنويا، كما إستفاد بمقتضى الأمر رقم 11/03 الصادر في 26 أوت 2003 من زيادة رأس ماله وهذا في إطار تدعيم الموارد الذاتية للبنوك، يوظف البنك 7000 موظف يعملون في 321 وكالة و39 مديرية جهوية موزعة على التراب الوطني<sup>1</sup>.

حيث قمنا بدراستنا على مستوى وكالة قالمة والتي تأسست في مارس 1982 وهي تابعة للمجموعة الاستغلالية وتحمل الرمز 821 حيث تضم ولايتي قالمة وسوق أهراس وهي:

-وكالة قالمة 821 وتضم الوكالات التالية :

- وكالة واد الزناتي؛

- وكالة عين مخلوف 816؛

- وكالة بوشقوف 820.

يرأس هذه الوكالة المدير وهو الممثل والمشرف على كافة العمليات وتساعده الأمانة.

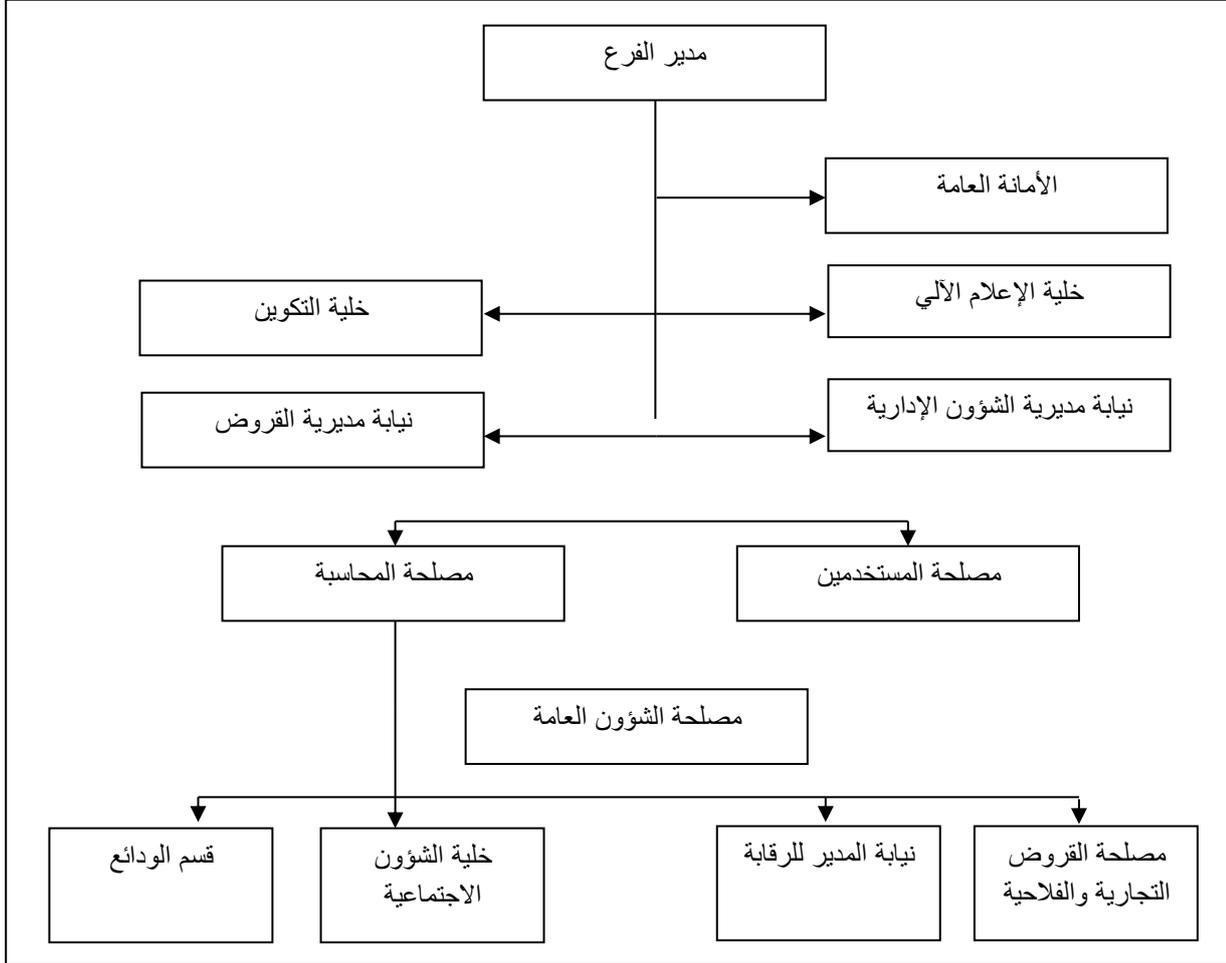
يبلغ عدد موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية قالمة 60 موظف و8926 زبون.

<sup>1</sup> <https://badrbanque.dz>; 18/09/2020.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -مقر قالمة-

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -مقر قالمة-



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يتم وضع منهجية تتوافق مع طبيعة البحث من أجل دراسة علمية موضوعية، وذلك من خلال تحديد نوع العينة المختارة كأساس للبحث ومتغيراته، وتعتبر العينة جزء من مجتمع الدراسة ويتم إختيارها وفقا لقواعد وطرق علمية. وفي بحثنا تمثل العينة في: 35 موظف (بما فيهم المدراء، رؤساء المصالح والأقسام، الموظفين) وذلك لقياس العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الكفاءات) والمتغير التابع (جودة الخدمة البنكية) وتوضيحها من وجهة نظر عينة الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

ولقد تم توزيع الإستمارة والبالغ عددها 50، على أفراد عينة الدراسة والذين على قدر من الثقافة والتعليم والخبرة بموضوع البحث حيث تم إستعمال 50 إستبيان، ويوضح الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب الفئات المشمولة بالدراسة.

الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة

النسبة %	العدد	البيان
100	50	الإستمارات الموزعة
86	43	الإستمارات المسترجعة
14	7	الإستمارات غير المسترجعة
16	8	الإستمارات الملغاة
70	35	الإستمارات المستعملة

المصدر: من إعداد الطالب

يلاحظ من الجدول أعلاه أن العينة ما هي إلا عينة تمثيلية لمجتمع الدراسة، حيث بلغ العدد الإجمالي للإستمارات الموزعة 50 في حين قدرت نسبة الإستمارات غير المسترجعة 14% من الإجمالي، ليصبح العدد الإجمالي للإستمارات المستعملة والتي تم تحليلها وإعتمادها في دراستنا هو 35 إستمارة وهو ما يمثل 70% من عدد الإستمارات الموزعة، وذلك بعد إلغاء 8 إستمارات نظرا لتناقض إجاباتها.

### ثانيا- أدوات جمع البيانات:

يتم الإستعانة بأدوات مناسبة تمكن الباحث من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة ميدان الدراسة وذلك لإرتباط النتائج بالمنهج المستخدم والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ونظرا

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

لتعدد مصادر البيانات فيمكن الإستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية وبما يتوافق مع الظروف الإستثنائية التي يمر بها العالم حاليا (كوفيد19)، والمتمثلة في:

- **الملاحظة:** تم إستخدام الملاحظة المباشرة في الفترة الأولى من الدراسة للتعامل مع أفراد عينة الدراسة وذلك بمختلف مستوياتهم التعليمية ورتبهم الوظيفية وهذا من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع البحث، ولكن نظرا لتزامن فترة الدراسة مع جائحة كورونا لجأنا إلى توزيع الإستمارات إلكترونيا من أجل إتمام بحثنا.

- **المقابلة:** دعم البحث بإستعمال المقابلة من أجل جمع المعلومات الضرورية وذلك لإستيعاب نشاط البنك وكيفية سير عمله.

- **الوثائق والسجلات:** تم جمع مجموعة من وثائق البنك والمتمثلة في الهيكل التنظيمي وكيفية عمله بغرض معرفة مجتمع الدراسة وتحديد العينة المستجوبة.

- **الاستمارة:** تعتبر من أكثر الأدوات إستخداما في جمع المعلومات والبيانات، تتكون أساسا من محاور تحتوي على مجموعة من الفقرات التي يتم إعدادها وفقا لمتطلبات البحث والتي تساعد في الإجابة على إشكالية وفرضيات الدراسة.

### ثالثا- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

-**الحدود المكانية:** تتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR والذي يعد من أهم البنوك الموجودة في

الجزائر حيث يقوم بمختلف العمليات البنكية؛

- **الحدود الزمانية:** يمكن القول أن الحدود الزمانية تنقسم إلى:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-وكالة قالمة-

➤ المرحلة الأولى: تبدأ من بداية فيفري 2020 حيث تم الإتصال بوكالة بنك الفلاحة والتنمية

الريفية -وكالة قالمة- وذلك للشروع في الجانب التطبيقي لدراستنا وجمع المعلومات؛

➤ المرحلة الثانية: وتبدأ هذه المرحلة من أفريل 2020 حيث قمنا بالإتصال بالبنك لكن تعذر علينا

إنهاء الدراسة نظرا لجائحة كورونا.

➤ المرحلة الثالثة والأخيرة: والتي إنطلقت من جوان 2020 إلى غاية نهاية جويلية 2020 حيث

قمنا بتوزيع الإستمارات إلكترونيا لتعذر توزيعها شخصيا على أفراد العينة ثم إسترجاعها من أجل

تحليل الإجابات المتحصل عليها.

- الحدود الموضوعية: إهتم بحثنا بدراسة دور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات البنكية في بنك

الفلاحة والتنمية الريفية.

### المطلب الثاني: وصف وتحليل الإستمارة

تم إستخدام الإستمارة من أجل جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي شرح لأهم محاوره

وأبعاده.

### أولا- محاور وأبعاد الإستمارة:

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

- الجزء الأول: ويتمثل في المحور الأول والمتعلق بالمتغيرات الديموغرافية وذلك من خلال 05 فقرات تتمثل

في: الجنس، السن، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- الجزء الثاني: يتكون من محاور رئيسية تتمثل في مجموعة من الفقرات لدراسة متغيرات الدراسة المستقلة

والتابعة، وكان مجموع العبارات المكونة 35 عبارة موزعة على محورين كالآتي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

• **المحور الثاني** للتعرف على مدى إهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإدارة الكفاءات، ولقد

تضمن 25 فقرة، موزعة على أربع أبعاد تعكس الفرضيات الفرعية، وهي: التوظيف، التقييم،

التدريب، التحفيز؛

• **المحور الثالث** قمنا بدراسة على مدى إهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بجودة الخدمة

البنكية، ولقد تضمن 10 فقرات.

وقد تم الإعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس إستجابات المستقيمين لفقرات الإستمارة وذلك

كما هو موضح في الجدول رقم (03):

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

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

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع،

الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 540.

وقد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكرت الخماسي كالآتي:<sup>1</sup>

- من 1 إلى أقل من 1.80: غير موافق بشدة، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين

السابقتين فإن النتيجة تعني أنها غير متوفرة على الإطلاق؛

- من 1.80 إلى أقل من 2.60: غير موافق، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين

فمستوى التوفر ضعيف؛

<sup>1</sup> بدران العمر، تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

- من 2.60 إلى أقل من 3.40: محايد، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر متوسط؛

- من 3.40 إلى أقل من 4.20: موافق، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر كبير؛

- من 4.20 إلى أقل من 5: موافق بشدة، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى التوفر بصفة كبير جدا.

وتم تحديد مستوى الدلالة الحرج بـ 0.05 الذي عنده تقبل أو ترفض فرضيات العدم، حيث تقبل فرضية العدم إذا كان مستوى الدلالة المحسوب في البرنامج أكبر من مستوى الدلالة الحرج، ولكن إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة الحرج ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

### ثانيا- صدق وثبات أداة الدراسة:

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

### 1- صدق أداة الدراسة:

لقد تم التأكد من صدق فقرات الإستمارة من خلال الطرق التالية:

1-1- الصدق الظاهري:

بعد بناء الإستمارة وتوزيعها واسترداد ما أمكن، أعيد توزيع 10 استمارات على مجموعة منتقاة من العاملين، بغية التأكد من تطابق الإجابات مع الاستمارات التي وزعت عليهم سابقا، وقد كانت النتائج متطابقة لحد بعيد، مما يؤكد الصدق الظاهري لها وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة.

1-2- صدق الإتساق الداخلي:

يتم حساب الإتساق الداخلي لمعرفة مدى إتساق عبارات الإستمارة وصدقها وذلك من خلال إتساق عبارات الإستمارة وصدقها، ومعرفة مدى إنسجام عبارات الإستمارة وملاءمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه تم حساب معامل إرتباط بيرسون

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل ارتباط بيرسون والذي يستخدم لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الإرتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0.05 بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للإستمارة<sup>(1)</sup>.

لقد تم حساب صدق الإتساق لفقرات الإستبيان على عينة الدراسة والبالغة عددها 35، وذلك بحساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وهي موضحة في الجداول أدناه.

(1) لمزيدا من التفصيل إرجع: محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر، عمان، 2005، ص 59.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** -وكالة قالمة-

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور إدارة الكفاءات بالدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة الكفاءات	أولاً- التوظيف		
	.1	**0.35	0.004
	.2	**0.30	0.034
	.3	**0.53	0.043
	.4	**0.46	0.000
	.5	**0.43	0.003
	.6	**0.30	0.049
	.7	**0.35	0.007
	.8		
	ثانياً- التقييم		
	.9	**0.33	0.001
	.10	**0.28	0.004
	.11	**0.26	0.009
	.12	**0.31	0.047
	.13	**0.42	0.008
	.14	**0.39	0.010
	ثالثاً- التدريب		
	.15	**0.23	0.001
	.16	**0.25	0.006
	.17	**0.43	0.000
.18	**0.42	0.005	
.19	**0.40	0.004	
.20	**0.37	0.000	

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قامة-

رابعاً- التحفيز		
0.000	**0.37	.21
0.000	**0.27	.22
0.000	**0.35	.23
0.009	**0.26	.24
0.003	**0.47	.25
0.045	**0.45	.26

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بإستعمال SPSS

من الجدول رقم (04) يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، مما يشير إلى أن جميع عبارات محور إدارة الكفاءات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جداً، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات المحور، وهذا ما يؤكد الجدول الموالي لقيم معامل ارتباط كل بعد من أبعاد المحور بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بيرسون للأبعاد بالدرجة الكلية لمحور إدارة الكفاءات

المحور	عدد فقرات المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: التوظيف	07	**0.78	0.000
البعد الثاني: التقييم	06	**0.86	0.002
البعد الثالث: التدريب	06	**0.80	0.000
البعد الرابع: التحفيز	06	**0.65	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بإستعمال SPSS

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل إرتباط كل محور بالدرجة الكلية للإستبيان موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، مما يشير إلى أن جميع محاور الإستبيان تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جدا، وعليه فهذه النتائج المتحصل عليها من خلال الجداول السابقة تبين صدق وإتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل.

أما إرتباط عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور فهي موضحة في الجدول الموالي.

### الجدول رقم (06): معاملات الإرتباط بيرسون لعبارات محور جودة الخدمة بالدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
جودة الخدمات البنكية	.1	**0.44	0.000
	.2	**0.39	0.000
	.3	**0.42	0.000
	.4	**0.44	0.009
	.5	**0.35	0.003
	.6	**0.38	0.045
	.7	**0.25	0.008
	.8	**0.35	0.003
	.9	**0.31	0.023
	.10	**0.52	0.000

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بإستعمال SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيم معامل الإرتباط كل عبارة من عبارات محاور الإستبيان دالة إحصائيا

عند مستوى دلالة 0.05 فأقل، مما يشير أن جميع عبارات المحاور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جدا.

3-1- الصدق البنائي:

يتم حساب الصدق البنائي من خلال حساب معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستمارة، والجدول الموالي يبين نتائج الصدق البنائي.

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بيرسون لمحاور الدراسة بالدرجة الكلية للإستبيان

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	عدد فقرات المحور	المحور
0.000	**0.92	25	المحور الأول: إدارة الكفاءات
0.000	**0.84	10	المحور الثاني: جودة الخدمات البنكية

\*\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالب بإستعمال SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للإستبيان موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، مما يشير إلى أن جميع محاور الإستبيان تتمتع بدرجة صدق مرتفعة جدا، وعليه فهذه النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول السابق تبين صدق وإتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل.

2- ثبات الإستمارة:

لقياس مدى ثبات الإستمارة تم إستخدام إختبار ألفا كرونباخ والذي يعد أحد أهم الإختبارات الإحصائية، حيث على ضوء نتائج هذا الإختبار يتم تعديل الإستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الإختبار لتحديد فيما إذا كانت الأسئلة صحيحة على ضوء الإجابة على الأسئلة، وجاءت نتائجه كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

الترتيب	مربع قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور وأبعاد الإستمارة
1	0.985	25	المحور الأول: إدارة الكفاءات
2	0.883	10	المحور الثاني: جودة الخدمة البنكية
	0.936	35	كامل الإستمارة

المصدر: من إعداد الطالب بإستعمال SPSS

يلاحظ من الجدول أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الإستمارة عال حيث بلغ 0.963 كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستمارة بين 0.985 و 0.883، وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

المطلب الثالث: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة:

قبل تحليل إجابات أفراد عينة البحث وإستخلاص النتائج، قمنا بإتباع الإجراءات التالية:

#### أولاً- أساليب المعالجة الإحصائية

تم إستخدام عدة أساليب إحصائية، تتمثل في:

- إختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ؛
- المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية؛
- إختبار كوجروف-سمرنوف لتحديد ما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً أم لا؛

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

- استخدام إختبار تحليل الانحدار لمعرفة نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع للدراسة.
- استخدام إختبار T (test-T) في إختبار الفرضيات.

### ثانيا- خصائص عينة الدراسة:

للتعرف على توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية وكانت النتائج كما يلي:

#### 1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لنوع الجنس:

يوضح لنا الجدول الموالي جنس أفراد العينة المستجوبة، كما يلي:

#### الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب نوع الجنس

النسبة %	التكرار	البيان
85.71	30	ذكر
14.28	05	أنثى
%100	35	المجموع

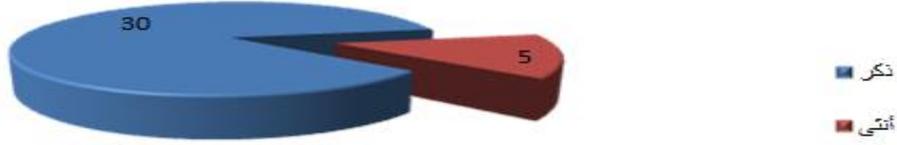
المصدر: من إعداد الطالب بإستعمال SPSS

توزعت عينة الدراسة من حيث الجنس على فئتين، وقد جاءت فئة الذكور في المرتبة الأولى بنسبة

85.71% من إجمالي عينة الدراسة، ولقد إحتلت فئة الإناث المرتبة الثانية إذ بلغ عددها 05 ونسبة

14.28%، ويكون التمثيل البياني لجدول توزيع العينة حسب نوع الجنس، كما يلي:

الشكل رقم (09): توزيع العينة حسب الجنس



## 2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن:

تظهر مختلف الفئات العمرية لأفراد العينة المستجوبة، وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب السن

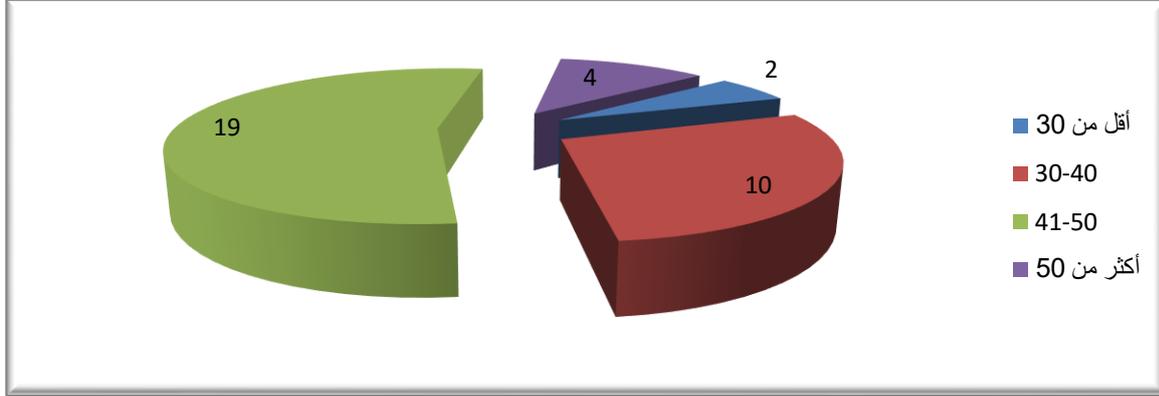
النسبة %	التكرار	البيان
5.71	02	أقل من 30
28.57	10	40-30
54.28	19	50-41
11.43	04	أكثر من 50
%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بإستعمال SPSS

توزعت عينة الدراسة من حيث السن على أربع فئات، وشكلت فئة الذين تتراوح أعمارهم بين 50-41 سنوات في المرتبة الأولى إذ بلغ عددها 19 بنسبة 54.28% من إجمالي عينة الدراسة وهم الفئة ذوي الخبرة في البنك، بينما الفئات التي تتراوح أعمارهم بين 40-30 وأكثر من 50 بلغت نسبتهم 28.57% و 11.43% على التوالي، وجاءت فئة أقل من 30 سنة في المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة 5.71%.

ويكون التمثيل البياني لجدول توزيع العينة حسب السن، كما يلي:

الشكل رقم (10): التمثيل الباني لتوزيع عينة الدراسة حسب السن



توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي:

يوضح لنا الجدول الموالي المؤهل العلمي لأفراد العينة المستجوبة، كما يلي:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	البيان
8.57	03	ثانوي
17.14	06	تقني سامي
74.28	26	جامعي
%100	35	المجموع

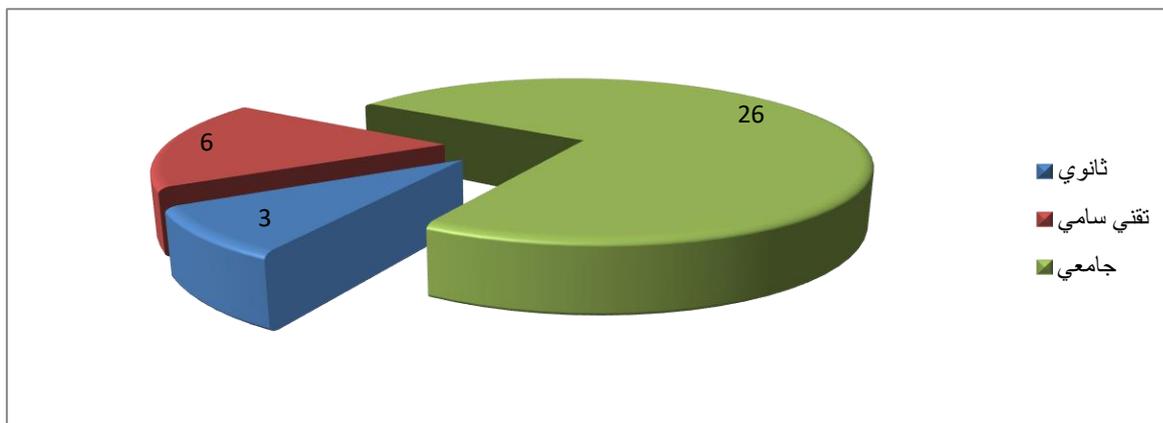
المصدر: من إعداد الطالب بإستعمال SPSS

يشكل الموظفون المتحصلين على الشهادة الجامعية 74.28% أما المتحصلين على شهادة تقني سامي فيمثلون

17.14%، بينما المستوى الثانوي فيشكلون 8.57% من إجمالي عينة الدراسة.

ويكون التمثيل البياني لجدول توزيع العينة حسب المؤهل العلمي، كما يلي:

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



### 3- توزيع عينة الدراسة وفقا المنصب الوظيفي:

يوضح لنا الجدول الموالي الوظائف الحالية لأفراد العينة المستجوبة، كما يلي:

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

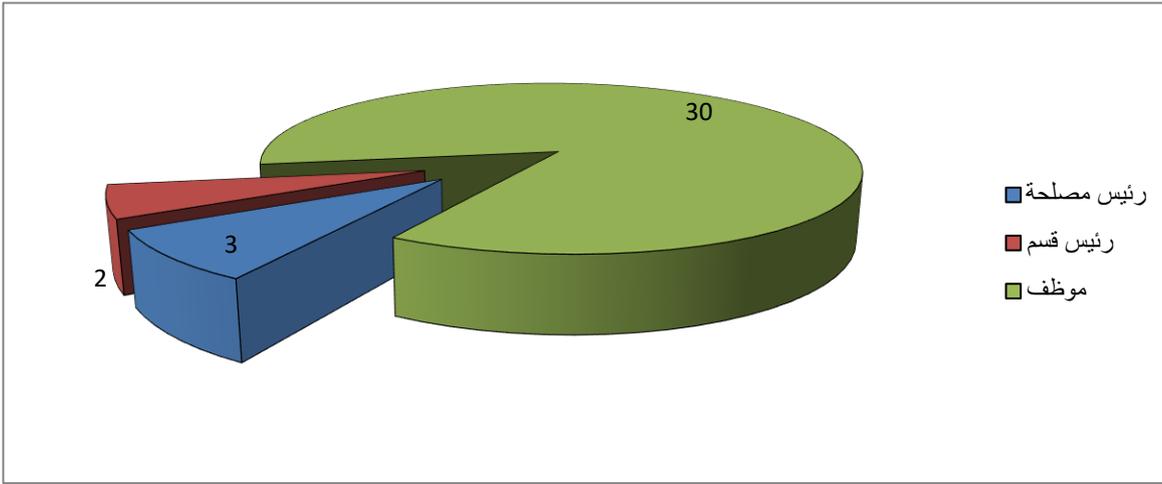
النسبة %	التكرار	البيان
8.57	03	رئيس مصلحة
5.71	02	رئيس قسم
58.71	30	موظف
<b>%100</b>	<b>35</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بإستعمال SPSS

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قائمة-

يظهر الجدول رقم 07 بخصوص المنصب الوظيفي أن نسبة 58.71% يعملون كموظفين، ونسبة 8.57% كرؤساء مصالح، ونسبة 5.71% من عينة الدراسة يعملون كرؤساء أقسام، ويكون التمثيل البياني لجدول توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي، كما يلي:

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



### 4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة:

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

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	البيان
8.57	03	أقل من خمس سنوات
74.28	26	من 5 إلى 15 سنة
17.14	06	أكثر من 15 سنة
100%	35	المجموع

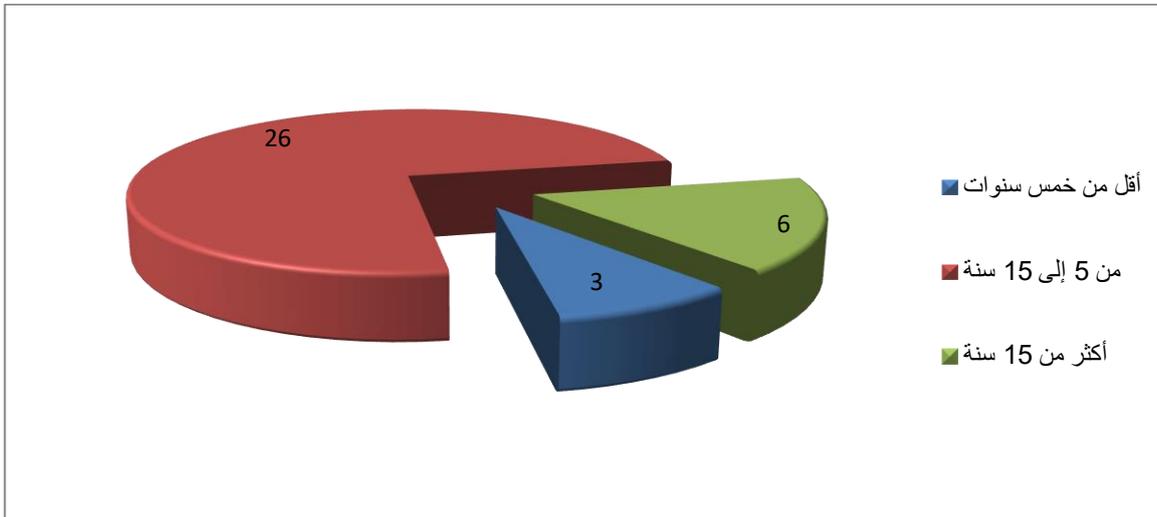
المصدر: من إعداد الطالب بإستعمال SPSS

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

يظهر من الجدول أن عينة الدراسة توزعت من حيث سنوات الخبرة على ثلاث فئات، وقد جاءت فئة من 5 إلى 15 سنة في المرتبة الأولى إذ بلغ عددها 26 أي بنسبة 74.28% من إجمالي عينة الدراسة، ولقد احتلت فئة أكثر من 15 سنة المرتبة الثانية إذ بلغ عدد أفرادها 06 بنسبة 17.14% من إجمالي عينة الدراسة، وجاءت فئة أقل من خمس سنوات في المرتبة الثالثة بنسبة 8.57%.

ويكون التمثيل البياني لجدول توزيع العينة حسب سنوات الخبرة، كما يلي:

الشكل رقم (13): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



### المبحث الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

سوف نتناول عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تضمنها الإستمارة، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة.

**المطلب الأول: حساب الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول إدارة الكفاءات (المتغير المستقل):**

لقد تضمن المحور الثاني في الإستمارة خمس وعشرون (25) فقرة موزعة في أربع أبعاد (التوظيف، التقييم، التدريب،

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

التحفيين)، من خلاله أردنا معرفة ما إذا كان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بإدارة الكفاءات، وجاءت إجابات

أفراد العينة على فقرات هذا المحور وفقا لما يلي:

الجدول رقم (14): التحليل الإحصائي لآراء أفراد العينة حول إدارة الكفاءات في البنك محل الدراسة

الإتجاه	الترتيب	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
<b>أولا: التوظيف</b>				
موافق	1	1.059	3.61	1. يسعى البنك لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية.
موافق	2	1.103	3.52	2. يتمتع القائمون بعملية الاستقطاب بدرجة كافية بسوق العمل.
محايد	7	1.410	2.99	3. يقوم البنك بالإعلان عن التوظيف باستخدام القنوات التقليدية والحديثة (الجراند، وسائل التواصل الاجتماعي، ....)
محايد	6	1.034	3.17	4. يتم إستقطاب الموظفين الذين يمتلكون خبرات سابقة في المجال.
موافق	3	0.970	3.48	5. يشترط البنك عند التوظيف الإلمام بمؤهلات وظيفية رقمية.
موافق	5	1.135	3.28	6. يختار البنك الأفراد الذين يمتلكون مهارات لشغل المناصب الإدارية المهمة.
موافق	4	1.420	3.37	7. يقوم البنك بإجراء المقابلات والإختبارات اللازمة للتعين.
/		<b>0.766</b>	<b>3.345</b>	<b>المتوسط والانحراف العام لبعء التوظيف</b>
<b>ثانيا: التقييم</b>				
موافق	4	1.256	3.29	8. يسعى البنك من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط القوة والضعف للكفاءات البشرية.
محايد	5	2.020	3.05	9. تتم عملية تقييم الكفاءات لمعرفة الإحتياجات الوظيفية للبنك.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

موافق	3	0.901	3.49	10. تتم الاستفادة من نتائج التقييم في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.
موافق	2	0.823	3.73	11. يعتمد البنك على التقييم للتأكد من نجاعة الدورات التدريبية المعتمدة.
محايد	6	1.140	2.73	12. يعتمد البنك على أساليب علمية في التقييم.
موافق	1	1.206	3.85	13. يقوم البنك بعملية التقييم الدوري والمستمر لموظفيه.
/		<b>0.833</b>	<b>3.357</b>	<b>المتوسط والانحراف العام لبعده التقييم</b>
<b>ثالثا: التدريب</b>				
موافق	3	1.216	3.41	14. يعتمد البنك على التدريب المستمر للكفاءات العاملة في البنك.
موافق	2	1.018	3.61	15. تتناسب مواضيع وطبيعة الدورات التدريبية مع احتياجات الوظيفة.
موافق	4	1.037	3.39	16. هناك تكافؤ للفرص بين الموظفين للاستفادة من الدورات التدريبية.
محايد	6	0.970	3.12	17. يقوم البنك بالتدريب بغرض تطوير كفاءات موظفيه.
موافق	5	0.952	3.31	18. يتوفر البنك على بيئة محفزة على التعلم والتدريب المستمر.
موافق	1	1.159	3.72	19. يستخدم البنك تقنيات حديثة في إقامة الدورات التدريبية.
/		<b>0.752</b>	<b>3.427</b>	<b>المتوسط والانحراف العام لبعده التدريب</b>
<b>رابعا: التحفيز</b>				
موافق	6	1.897	3.41	20. يساهم التحفيز الممنوح في تحسين أداء الموظفين.
موافق	3	0.888	3.54	21. توزع الحوافز في البنك نتيجة تقييم الكفاءات.
موافق	4	0.973	3.47	22. نظام الحوافز في البنك عادل وموضوعي.
موافق	1	1.206	3.85	23. يقوم البنك بوضع إجراءات تأديبية (أسلوب التحفيز السلبي) لردع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

				موظفيه في حالة عدم إنجاز الأعمال الموكلة إليه.
موافق	5	1.209	3.42	24. يستخدم البنك أسلوب التحفيز الإيجابي للرفع من مستوى كفاءات موظفيه.
موافق	2	0.954	3.62	25. يساهم التحفيز من رفع الرضا الوظيفي.
/		<b>0.887</b>	<b>3.552</b>	المتوسط والانحراف العام لبعده التحفيز
/		<b>1.046</b>	<b>3.420</b>	المتوسط والانحراف العام لمحور إدارة الكفاءات

المصدر: من إعداد الطالب بإستعمال SPSS

يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة المستجوبة على المحور الثاني من الإستمارة والمتعلق بإدارة الكفاءات ضمن أبعاده المعتمدة في الدراسة، وفيما يلي تحليل لفقرات كل بعد.

### 1-تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بالتوظيف:

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية تتراوح بين 2.99 إلى 3.61 وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة بين 0.970 و1.420، ولقد إحتلت الفقرة رقم 01 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3.61 وقد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية جدا على هذه الفقرة، ما يفسر أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنك يسعى لإستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية.

ولقد جاءت الفقرة رقم 02 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 1.103 مما يعني أن درجة الموافقة عالية جدا على هذه الفقرة، ما يؤكد أن القائمون بعملية الاستقطاب يتمتعون بدراية كافية بسوق العمل.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

وإحتلت الفقرة رقم 05 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع 3.48 وإنحراف معياري 0.970 مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، وذلك ما يؤكد أن البنك يشترط عند التوظيف الإلمام بمؤهلات وظيفية رقمية.

في حين تحتل الفقرة 03 المرتبة السابعة والأخيرة في ترتيب فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي 2.99 وإنحراف معياري 1.103 وهذا يدل على أن اتجاه أفراد العينة موافق، أي أن البنك يقوم بالإعلان عن التوظيف بإستخدام القنوات التقليدية والحديثة (الجرائد، وسائل التواصل الإجتماعي، ...).

### 2-تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بالتقييم:

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية تتراوح بين 2.73 إلى 3.85 وقيمة الإنحرافات المعيارية محصورة بين 0.823 و2.020، ولقد إحتلت الفقرة رقم 13 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3.85 وقد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية جدا على هذه الفقرة، ما يفسر أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنك يقوم بعملية التقييم الدوري والمستمر لموظفيه.

ولقد جاءت الفقرة رقم 11 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.73 وإنحراف معياري 1.140 مما يعني أن درجة الموافقة عالية جدا على هذه الفقرة، ما يؤكد أن البنك يعتمد على التقييم للتأكد من نجاعة الدورات التدريبية المعتمدة.

وإحتلت الفقرة رقم 10 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع 3.49 وإنحراف معياري 0.901 مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، وذلك ما يؤكد أن البنك يسعى للإستفادة من نتائج التقييم في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

في حين تحتل الفقرة 12 المرتبة السادسة والأخيرة في ترتيب فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي 2.73 وإنحراف معياري 1.140 وهذا يدل على أن إتجاه أفراد العينة محايد، أي أن البنك لا يعتمد على أساليب علمية في التقييم للكفاءات العاملة في البنك.

### 3-تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بالتدريب:

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية تتراوح بين 3.12 إلى 3.72 وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة بين 0.952 و1.216، ولقد إحتلت الفقرة رقم 19 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3.79 وقد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية جدا على هذه الفقرة، ما يفسر أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن البنك يستخدم تقنيات حديثة في إقامة الدورات التدريبية لموظفيه.

ولقد جاءت الفقرة رقم 15 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.61 وإنحراف معياري 1.018 مما يعني أن درجة الموافقة عالية جدا على هذه الفقرة، وذلك ما يؤكد أن مواضيع وطبيعة الدورات التدريبية تتناسب مع إحتياجات الوظيفة.

وإحتلت الفقرة رقم 14 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع 3.41 وإنحراف معياري 1.216 مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، وذلك ما يؤكد أن يعتمد البنك على التدريب المستمر للكفاءات العاملة في البنك.

في حين تحتل الفقرة 17 المرتبة السادسة والأخيرة في ترتيب فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي 3.12 وإنحراف معياري 0.952 وهذا يدل على أن إتجاه أفراد العينة موافق، أي أن البنك يقوم بالتدريب لغرض تطوير كفاءات موظفيه.

4-تحليل عبارات البعد الرابع المتعلق بالتحفيز:

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية تتراوح بين 3.41 إلى 3.85 وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة بين 0.954 و1.897، ولقد إحتلت الفقرة رقم 23 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3.85 وقد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية جدا على هذه الفقرة، ما يفسر أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن يقوم البنك بوضع إجراءات تأديبية (أسلوب التحفيز السلبي) لردع موظفيه في حالة عدم إنجاز الأعمال الموكلة إليه.

ولقد جاءت الفقرة رقم 25 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.62 وإنحراف معياري 0.954 مما يعني أن درجة الموافقة عالية جدا على هذه الفقرة، وذلك ما يؤكد أن التحفيز للكفاءات يساهم من رفع الرضا الوظيفي.

وإحتلت الفقرة رقم 21 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع 3.54 وإنحراف معياري 0.888 مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، وذلك ما يؤكد أن الحوافز توزع في البنك نتيجة لما أسفرت عليه عملية تقييم الكفاءات.

في حين تحتل الفقرة 20 المرتبة السادسة والأخيرة في ترتيب فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي 3.41 وإنحراف معياري 1.897 وهذا يدل على أن إتجاه أفراد العينة موافق، أي أن التحفيز الممنوح يساهم في تحسين أداء الموظفين.

ما يمكن إستخلاصه من أجوبة أفراد العينة المستجوبة أنهم يوافقون على جميع عبارات هذا المحور بأوساط حسابية وإنحرافات معيارية تقع جميعها في مجال الموافقة وبنسبة قبول مرتفعة ومرتفعة جدا.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

المطلب الثاني: حساب الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول جودة الخدمات البنكية (المتغير

التابع):

جاء المحور الثالث للإستمارة ضمن عشرة (10) عبارات، من خلاله أردنا معرفة ما إذا كان بنك الفلاحة

والتنمية الريفية يهتم بجودة خدماته البنكية، وجاءت إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور وفقاً لما يلي:

الجدول رقم (15): التحليل الإحصائي لآراء أفراد العينة حول جودة الخدمات في البنك محل الدراسة

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
1. يوفر البنك أجهزة حديثة وتكنولوجية لتقديم خدمات للعملاء.	4.13	0.801	5	موافق
2. تتميز الخدمات المقدمة في البنك بالتنوع وذات مواصفات عالية تلبي جميع رغبات العملاء.	3.87	0.923	9	موافق
3. يقوم العاملون في البنك باستخدام طرق فنية وتقنية بتقديم خدمة ذات جودة عالية.	4.05	0.875	7	موافق
4. تساهم أبعاد جودة الخدمة في بيان توقعات وإدراكات الزبائن وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة.	4.08	0.739	6	موافق
5. يمتلك العاملون في البنك كفاءات يمكن من خلالها تقديم خدمات ذات جودة عالية.	4.33	0.621	1	موافق بشدة
6. يقوم البنك بتلبية الاحتياجات الطارئة والجديدة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة.	3.74	0.910	10	موافق
7. تتوفر الثقة والأمان بين الإدارة والعملاء بسبب جودة الخدمة المقدمة.	4.21	0.695	3	موافق بشدة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

موافق بشدة	2	0.521	4.31	8. تخلو المعاملات أثناء تقديم الخدمة من الشك والمخاطرة.
موافق	8	0.873	3.97	9. توجد قنوات اتصال لنقل المعلومات من العملاء إلى الإدارة لإتخاذ الإجراءات المناسبة.
موافق	4	0.709	4.15	10. تتصف الخدمات المقدمة من البنك بأنها موضوعية تسعى لتحقيق أهداف جودة الخدمة.
موافق بشدة	/	<b>0.889</b>	<b>4.084</b>	المتوسط والانحراف العام لمحور جودة الخدمة البنكية

المصدر: من إعداد الطالب بإستعمال SPSS

يظهر من خلال الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية تتراوح بين 3.74 إلى 4.33 وقيمة الانحرافات المعيارية محصورة بين 0.521 و0.923، ولقد إحتلت الفقرة رقم 05 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 4.33 وقد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية جدا على هذه الفقرة، ما يفسر أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن العاملون في البنك يمتلكون كفاءات يمكن من خلالها تقديم خدمات ذات جودة عالية.

ولقد جاءت الفقرة رقم 08 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع 4.31 وانحراف معياري 0.521 مما يعني أن درجة الموافقة عالية جدا لهذه الفقرة، ما يؤكد أن المعاملات البنكية تخلو أثناء تقديم الخدمة من الشك والمخاطرة، مما يدل على أن البنك يقدم معلومات كافية ويجيب على إستفسارات عملائه ويمتلك موظفيه مهارات كافية لتقديم الخدمات بشكل جيد.

وإحتلت الفقرة رقم 04 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع 4.21 وانحراف معياري 0.695 مما يعني أن درجة الموافقة عالية جدا من أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، وذلك ما يؤكد أن هناك درجة عالية من الثقة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

والأمان بين الإدارة والعملاء بسبب جودة الخدمة المقدمة وهذا ما يؤكد أن هناك قابلية لدى موظفي البنك لترك عملائهم يشعرون بالثقة والأمان ويحرصون على معرفة إحتياجاتهم وتسهيل الإجراءات المعتمدة.

في حين تحتل الفقرة 06 المرتبة العاشرة والأخيرة في ترتيب فقرات هذا المحور بمتوسط حسابي مرتفع 3.74 وانحراف معياري 0.910 وهذا يدل على أن درجة الموافقة عالية، أي أن البنك يقوم بتلبية الإحتياجات الطارئة والجديدة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة.

ما يمكن إستخلاصه من أجوبة أفراد العينة المستجوبة أنهم يوافقون على جميع عبارات هذا المحور بأوساط حسابية وانحرافات معيارية تقع جميعها في مجال الموافقة وبنسبة قبول مرتفعة ومرتفعة جدا.

### المبحث الثالث: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

يتم في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والفرضية الرئيسية، وذلك بعد اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار، كما يلي:

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في اختبار الفرضيات يجب التحقق من أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وبهدف التأكد تم اللجوء إلى اختبار (Kolmogorov-Smirnov Z)، تمهيداً لإستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات، وتشتت الاختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، من خلال برنامج SPSS يمكن إجراء هذا الاختبار كما يتضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (16): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K.S)

المحاور	قيمة اختبار K.S (Kolmogorov-Smirnov Z)	مستوى المعنوية
المحور الأول	0.620	0.547
المحور الثاني	0.417	0.513

المصدر: من إعداد الطالب بإستعمال SPSS

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية لكلا المحورين أكبر من 0.05، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه نستنتج أن بيانات كلا المحورين تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من إستخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة لجأنا إلى إستخدام اختبار الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار مدى إجماع أفراد العينة على مدى اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأبعاد إدارة الكفاءات من أجل تطوير جودة خدماته، وذلك كما يلي:

### 1- إختبار الإنحدار الخطي البسيط:

نعني بتحليل الإنحدار الخطي البسيط قياس أو تحديد قيمة متغير ما بإستخدام متغير آخر، أي أنه يتضمن متغير تابع  $Y$  يعتمد على متغير واحد مستقل  $X$  وتربطهما علاقة خطية، وتكون علاقة النموذج كما يلي:

$$Y = a + \beta X + \varepsilon$$

حيث أن:

$Y$ : المتغير التابع الذي يتأثر بالمتغير المستقل (جودة الخدمات البنكية)؛

$a$ : تعني الثابت وهي معلمة تقاطعية للإنحدار وهو قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل صفر؛

$\beta$ : معلمة الميل الحدي للخط المستقيم الذي يوضح مقدار قيمة التغير في المتغير التابع في حالة التغير بوحدة واحدة للمتغير المستقل؛

$X$ : المتغير المستقل الذي يؤثر على المتغير التابع (أبعاد إدارة الكفاءات: التوظيف، التقييم، التدريب، التحفيز)؛

$\varepsilon$ : الخطأ العشوائي وهو الفرق بين القيمة الفعلية للمتغير التابع والمقدرة في المعادلة.

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوظيف على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5%؛

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوظيف على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5%.

لقد تم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (1): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

		معامل الارتباط (R)		0.714		
		معامل التحديد $R^2$		0.509		
		قيمة F: 64.58		مستوى المعنوية: 0.000		
		عند: $\alpha = 0.05$				
Sig t	قيمة (t)	معاملات موحدة		معاملات غير موحدة		المتغير
		Beta	$\epsilon$	$\beta$		
0.177	1.37	-	0.096	14.52	الثابت	
0.00	64.52	0.99	0.020	0.65	المتغير المستقل: التوظيف	

المتغير التابع: جودة الخدمة البنكية

المصدر: من إعداد الطالب بإستعمال SPSS

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

يظهر من الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0.509 والتي تشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل بالتوظيف للمتغير التابع (جودة الخدمات البنكية) بنسبة 50.9% وأن باقي النسبة والمقدرة 49.1% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 64.58 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0.714 إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل الحدي 0.65 مما يشير إلى العلاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.00، وهو أقل من 0.05 ما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 14.52 بمستوى معنوية وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائياً.

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

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوظيف على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5%.

ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الإنحدار البسيط التالية:

$$\text{جودة الخدمة البنكية} = 0.65 + 14.52 \text{ التوظيف}$$

- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التقييم على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5%؛

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التقييم على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5%.

لقد تم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه.

### الجدول رقم (2): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

		0.814	معامل الارتباط (R)		
		0.690	معامل التحديد $R^2$		
		0.000	قيمة F: 67.63		
		عند: $\alpha = 0.05$	مستوى المعنوية: 0.000		
Sig t	قيمة (t)	معاملات موحدة		المتغير	
		Beta	$\epsilon$		$\beta$
0.255	9.06	-	1.460	16.97	الثابت
0.000	43.15	0.97	0.010	0.45	المتغير المستقل: التقييم

المتغير التابع: جودة الخدمة البنكية

المصدر: من إعداد الطالب بإستعمال SPSS

يظهر من الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0.690 والتي تشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل بالتقييم للمتغير التابع (جودة الخدمات البنكية) بنسبة 69% وأن باقي النسبة والمقدر 31% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 67.63 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0.814 إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

في حين بلغت قيمة معلمة الميل الحدي 0.45 مما يشير إلى العلاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.00، وهو أقل من 0.05 ما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 16.97 بمستوى معنوية وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائياً.

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

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التقييم على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5%.

ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الإنحدار البسيط التالية:

$$\text{جودة الخدمة البنكية} = 0.45 + 16.97 \text{ التقييم}$$

- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5%؛

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5%.

لقد تم إستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط (R)	0.980
--------------------	-------

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

معامل التحديد $R^2$					0.960	
قيمة F: 55.98 مستوى المعنوية: 0.000 عند: $\alpha = 0.05$						
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		قيمة (t)	Sig t
	$\beta$	$\varepsilon$	Beta			
الثابت	7.315	0.120	-		4.22	0.000
المتغير المستقل: التدريب	0.47	0.035	0.97		30.69	0.000

المتغير التابع: جودة الخدمة البنكية

المصدر: من إعداد الطالب بإستعمال SPSS

يظهر من الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0.960 والتي تشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل التدريب للمتغير التابع (جودة الخدمات البنكية) بنسبة 96% وأن باقي النسبة والمقدرة 4% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 55.98 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0.980 إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل الحدي 0.47 مما يشير إلى العلاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.00، وهو أقل من 0.05 ما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 7.315 بمستوى معنوية وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائياً.

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

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التدريب على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5%.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الإنحدار البسيط التالية:

$$\text{جودة الخدمة البنكية} = 7.315 + 0.47 \text{ التدريب}$$

- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5%.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5%.

لقد تم إستخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط (R)		0.650			
معامل التحديد $R^2$		0.570			
قيمة F: 70.39		مستوى المعنوية: 0.000			
عند: $\alpha = 0.05$					
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	قيمة (t)	Sig t
	$\beta$	$\epsilon$	Beta		
الثابت	15.08	0.085	-	0.551	0.000

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

0.000	34.115	0.890	0.036	0.96	المتغير المستقل: التحفيز
-------	--------	-------	-------	------	--------------------------

المتغير التابع: جودة الخدمة البنكية

المصدر: من إعداد الطالب بإستعمال SPSS

يظهر من الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0.570 والتي تشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل التحفيز للمتغير التابع (جودة الخدمات البنكية) بنسبة 57% وأن باقي النسبة والمقدرة 43% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 70.39 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0.650 إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل الحدي 0.96 مما يشير إلى العلاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث بلغ مستوى المعنوية 0.00، وهو أقل من 0.05 ما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 15.08 بمستوى معنوية وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائياً.

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

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التحفيز على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5%.

ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الإنحدار البسيط التالية:

$$\text{جودة الخدمة البنكية} = 0.65 + 14.52 \text{ التحفيز}$$

2- إختيار الإنحدار الخطي المتعدد:

يعتبر تحليل الإنحدار الخطي المتعدد عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين المتغير التابع  $Y$  على العديد من المتغيرات المستقلة  $X$  والتي عددها  $K$ ، وتكون علاقة النموذج كما يلي:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon_i$$

حيث أن:

$Y$ : المتغير التابع الذي يتأثر بالمتغير المستقل (جودة الخدمات البنكية)؛

$a$ : تعني الثابت وهي معلمة تقاطعية للإنحدار وهو قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل صفر؛

$\beta_1$ : معلمة الميل الحدي للخط المستقيم الذي يوضح مقدار قيمة التغير في المتغير التابع في حالة التغير بوحدة واحدة للمتغير المستقل الأول (التوظيف)؛

$\beta_2$ : معلمة الميل الحدي للخط المستقيم الذي يوضح مقدار قيمة التغير في المتغير التابع في حالة التغير بوحدة واحدة للمتغير المستقل الثاني (التقييم)؛

$\beta_3$ : معلمة الميل الحدي للخط المستقيم الذي يوضح مقدار قيمة التغير في المتغير التابع في حالة التغير بوحدة واحدة للمتغير المستقل الثالث (التدريب)؛

$\beta_4$ : معلمة الميل الحدي للخط المستقيم الذي يوضح مقدار قيمة التغير في المتغير التابع في حالة التغير بوحدة واحدة للمتغير المستقل الرابع (التحفيز)؛

$X_i$ : المتغير المستقل الذي يؤثر على المتغير التابع (حيث: 1، 2، 3، 4،  $i$  وهي تمثل الأربعة متغيرات المستقلة:

$X_1$ = التوظيف

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

$X_2$ =التقييم

$X_3$ =التدريب

$X_4$ =التحفيز

$\epsilon_i$ : الخطأ العشوائي وهو الفرق بين القيمة الفعلية للمتغير التابع والمقدرة في المعادلة.

لقد تم استخدام معامل الإنحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة لعنصر إدارة الكفاءات على المتغير

التابع جودة الخدمات البنكية، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (21): تحليل معاملات الإنحدار المتعدد لمتغيرات أبعاد إدارة الكفاءات وجودة الخدمة البنكية

		0.890	معامل الارتباط (R)		
		0.789	معامل التحديد $R^2$		
		قيمة F: 145.314		مستوى المعنوية: 0.000	
		عند: $\alpha = 0.05$			
Sig t	قيمة (t)	معاملات غير موحدة		المتغيرات المستقلة	
		Beta	$\epsilon$	$\beta$	
0.000	0.551	-	0.085	3.201	الثابت
0.000	34.115	0.890	0.036	0.256	المتغير المستقل: التوظيف
0.000	12.789	0.568	0.121	0.315	المتغير المستقل: التقييم
0.000	7.854	0.923	0.256	0.135	المتغير المستقل: التدريب

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

0.000	9.749	0.519	0.056	0.195	المتغير المستقل: التحفيز
-------	-------	-------	-------	-------	--------------------------

المتغير التابع: جودة الخدمة البنكية

المصدر: من إعداد الطالب بإستعمال SPSS

يظهر من الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0.789 والتي تشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل لأبعاد إدارة الكفاءات للمتغير التابع (جودة الخدمات البنكية) بنسبة 78.9% وأن باقي النسبة والمقدرة 21.1% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 145.314 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0.890 إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

كما يبين الجدول أعلاه أنه في حال تغير بعد التوظيف بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى إرتفاع جودة الخدمات البنكية بنسبة 25.6%، وفي حال تغير بعد التقييم بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى إرتفاع جودة الخدمات البنكية بنسبة 31.5%، تغير بعد التحفيز بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى إرتفاع جودة الخدمات البنكية بنسبة 13.5%، مما يعني وجود علاقة طردية بين الأبعاد الأربعة لإدارة الكفاءات والمتغير التابع جودة الخدمات البنكية، أما باقي التغيرات فهي ناتجة عن متغيرات أخرى لم تأخذ في الحسبان ووفق النموذج المعتمد في الدراسة.

ومما سبق من التحليل يمكننا من رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الكفاءات على جودة الخدمات البنكية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5% حسب وجهة نظر موظفي البنك.  
ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الإنحدار المتعدد التالية:

$$\text{جودة الخدمات البنكية} = 3.201 + 0.256 \text{ التوظيف} + 0.315 \text{ التقييم} +$$

$$0.135 \text{ التدريب} + 0.195 \text{ التحفيز} + \text{الخطأ المعياري.}$$

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل والذي حاولنا فيه التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة. ولقد قمنا بذلك من خلال تصميم إستبيان متكون من محورين لمتغيرات الدراسة حيث كان عدد الإستمارات التي تم إستغلالها في هذه الدراسة، حيث إعتمدنا في تحليل نتائج الإستبيان على برنامج SPSS، ومن أجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الإستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية والمتمثلة في التكرارات والنسب المؤية لمعرفة خصائص العينة المدروسة. والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة إتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

وتم الإستعانة بالأساليب الإحصائية الإستدلالية المتمثلة في تحليل الإنحدار البسيط وتحليل الإنحدار المتعدد وذلك من أجل تحليل تأثير المتغير المستقل وأبعاده (الإستقطاب والتعيين، التدريب، التحفيز والتقييم) على المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات البنكية.

# الخاتمة

## خاتمة

تغيرت إتجاهات اهتمامات المؤسسات في العصر الحالي وخاصة في ظل هذه التغيرات الحاصلة في جميع المجالات، وتبني توجه جديد يعرف بإقتصاد المعرفة الذي يركز على الموارد غير الملموسة، وتزايد شدة المنافسة القائمة، الأمر الذي جعل المؤسسات تسعى لتوظيف طرق وحلول جديدة من شأنها أن تحقق لها أهدافها وتساعد على بناء ميزة تنافسية مستدامة ورفع مستويات الجودة التي من شأنها أن تعزز مكانتها التنافسية، ومن أهم هذه الحلول الإستثمار في العنصر البشري، الذي أصبح يعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتنفيذ إستراتيجياتها والوصول للأهداف المسطرة، ونتيجة لهذه الأهمية فقد سعت المؤسسات إلى تبني منطق جديد في تسيير هذا المورد الإستراتيجي والإستفادة القصوى من معارفه وقدراته والمهارات التي يتمتع بها، ووفقا لهذا المنطق فقد أصبحت كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تقوم على أساس الكفاءات، ومن أبرز هذه الأنشطة عملية الإستقطاب، الإختيار والتعيين، التدريب والتحفيز، التقييم، وعلى الرغم من أهمية هذه العمليات بالنسبة للمنظمة والعاملين فيها إلا أنها لن تحقق أهدافها المرجوة إلا إذا تبنت الإدارة العليا عملية إدارتها وتسييرها وكانت مقتنعة بمزاياها والنتائج المترتبة عليها وعملت على تنفيذها بكل كفاءة وفعالية.

ومن خلال هذه الدراسة التي قمنا بها والتي تناولت موضوع "إدارة الكفاءات ومدى مساهمتها في تحسين جودة الخدمات البنكية" والتي تم إجراؤها على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالة- والتي قمنا فيها بإبراز أبعاد إدارة الكفاءات (الإستقطاب والتعيين، التدريب والتحفيز، التقييم) ودورها في تحسين الخدمات البنكية.

وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ما يلي:

- من خلال قيمة المتوسط الحسابي 3.420 والانحراف المعياري 1.046 لمحور إدارة الكفاءات نستنتج أن البنك يهتم بإدارة الكفاءات.

- من خلال قيمة المتوسط و الانحراف المعياري لمحور جودة الخدمات البنكية نستنتج أن البنك يهتم بجودة الخدمة البنكية.

- من خلال نتائج إختبار K.S نستنتج أن كل من المحورين يتبعان التوزيع الطبيعي.

- نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوظيف على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5%؛
- نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التقييم على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5%؛
- نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التدريب على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5%؛
- نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز على جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5%.
- نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الكفاءات على جودة الخدمات البنكية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية عند مستوى معنوية 5% حسب وجهة نظر موظفي البنك.

#### التوصيات:

- ضرورة تجديد الكفاءات والموارد البشرية العاملة في البنك من خلال توظيف كفاءات ذات مستويات علمية عالية.
- الإعتماد على المصادر الداخلية في عمليات التوظيف وملء المناصب الشاغرة.
- توفير الخاصة بالتوظيف في البنك على مستوى الموقع الرسمي له.
- إستحداث وخلق فضاءات جديدة للتواصل مع الزبائن الحايين والمحتملين (Facebook, Instegrame...).
- العمل على إنشاء تطبيق خاص بالبنك على Googleplay ; Playstore لتسهيل التعاملات مع البنك من قبل الزبائن.

## الـخاتمة

---

-على البنك تمكين الموظفين وتفويض السلطة في الإجراءات للتسهيل على الزبائن والقضاء على التعقيدات في التعاملات البنكية.

-التركيز على التحفيز بنوعيه الإيجابي والسلبي بالمكافأة والعقاب لتقويم وتصحيح الأداءات لتحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة.

-العمل على تأهيل وتدريب الكفاءات للتلاءم مع التكنولوجيا والتطورات الحاصلة في العالم.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب العربية:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
2. بدران العمر، تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
3. بوحنيفة قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 12.
4. جينفر جوي، ماثيوز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008.
5. حامد أبو يزيد الدسوقي، إدارة البنوك، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، 1998.
6. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002.
7. حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
8. حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديثة، مدخل شامل، دار اليازوري، الأردن، 2009.
9. زياد رمضان، محفوظ جودة، الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2003.
10. زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
11. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
12. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

13. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2008.
14. عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
15. عبد المحسن نعساني، إدارة الوارد البشرية.
16. علاء فرحان طالب وآخرون، المزيج التسويقي وأثره في الصورة الذهنية المدركة للزبائن، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
17. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002.
18. علي فلاح الزغيبي، مبادئ وأساليب التسويق، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
19. عمر وصفي معيقل، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
20. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
21. محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار الوائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
22. محمود جاسم الصميدي، وردية عثمان يوسف، التسويق المصري -مدخل إستراتيجي كمي تحليلي-، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2005.
23. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
24. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
25. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وتجارب عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2010.
26. نجم عبد الله العزاوي عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

27. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
28. الهيتي خالد عبد الرحمان مطر، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان -الأردن، 1999.
29. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- المجلات والدوريات العلمية والملتقيات:**
30. إلهام نايلي، جودة الخدمة المصرفية وأثرها على رضا الزبائن -دراسة حالة البنوك التجارية بولاية قسنطينة- ، مجلة رؤى إقتصادية، العدد 08، جامعة حمه لخضر -الوادي، 30 جوان 2015.
31. بابا عبد القادر، ابراهيم اسماعيل حسين حديد: قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية- دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن-، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي، سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009.
32. بريس عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف
33. توظيف تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية -دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، 2008-2009.
34. تيقاوي العربي، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية من منظور العملاء -دراسة ميدانية تحليلية-، مجلة الحقيقة، العدد 36، جامعة أدرار، 2015.
35. جبيرات سناء، الكفاءات بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية -مفهوم وأوجه العلاقة-، مجلة العلوم إنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 46، ملرس 2007.
36. حبيب محمود، الحارث أسعد، دراسة واقع الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة في المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات- سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية-، المجلد (37)، العدد 06، 2015.
37. خروف منير، فريجة ليندة، عزوزي خديجة، دور التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية السياحية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بالجزائر- مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد الواحد والخمسون، 2017.

38. رجم خالد، زراري بئينة، عوني بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود -، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مجلد 15، عدد21، 2019/09/12.
39. رعد حسن الصرن، تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى المستوى العالمي دراسة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، جامعة محمد خيضر -بسكرة، جوان 2004.
40. زارع رباب، بورحلي أحمد توفيق، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة آراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة- مجلة البشائر الإقتصادية، مجلد05، العدد 02، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، أوت 2019.
41. زياد يوسف المعشر صلاح الدين حسين الهيتي، تأثير الإستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة دمشق، المجلد20، العدد1، 2004.
42. سعد العنزى ومؤيد المساعدي، فلسفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، بغداد، العدد 45، المجلد13، 2007.
43. سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الإقتصادية، مجلة الواحات للأبحاث والدراسات، عدد 09، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010.
44. سميرة عبد الصمد، لويزة فرحاتي، أساسيات التشغيل ودورها في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول أساسيات التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 13-14 أبريل 2011.
45. شعبان فراح، داني الكبير امعاشو، جودة الخدمات البنكية بين تحقيق فعالية الأداء وتعزيز القدرات التنافسية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة سيدي بلعباس-، مجلة الإبتكار والتسويق، المجلد05، العدد01، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، جانفي 2018.
46. صولح سماح، سوق العمل: من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات، مداخلة مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني سياسات التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، 13-14 أبريل 2011.
47. عامر سعاد، أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، المجلد03، العدد06.

48. عبد الكريم حساني، جبار بوكثير، تقييم أبعاد جودة الخدمة البنكية وأثرها على رضا الزبائن -دراسة حالة وكالة بنك BADR بأم البواقي 324-، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، المجلد الخامس، العدد الأول، جامعة أم البواقي، جوان 2018.
49. فائزة لعراف، بوقرة رابح، تقييم جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور الزبائن -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة المسيلة، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد12، 2014.
50. قاسم شاوش سعيدة، تقييم جودة الخدمة المصرفية بالبنوك الجزائرية باستخدام نموذج الفجوات، مقال منشور، جامعة الجيلالي بونعامة -خميس مليانة، ديسمبر 2018.
51. قطاع الحازم أحمد فروانة، اسماعيل ماضي، انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه الأخضر-الوادي، المجلد 04، العدد01، 2019/06/15.
52. قطاف فيروز، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل المصرفي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، مارس 2011.
53. كشاط أنيس برباش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف1/سطيف2، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017.
54. كمال منصور سمح صولح، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث إقتصادية، العدد 7 جوان 2010.
55. لعمراني نسيم، تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات- جامعة البليدة 2، المجلد 6، عدد 9، 2018.
56. محبوب مراد، صولح سمح، الريادية: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، مداخله ضمن فعاليات المؤتمر الدولي العاشر الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 26-29 أبريل 2010.
57. المحرج، عبد الكريم بن عبد العزيز بن أحمد، واقع تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض للعاملين معهم، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- الرياض، العدد34، نوفمبر 2014. <https://serch.mandumah.com/Record/570563>

58. مزيان التاج، درويش عمار، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بإستخدام لوحة القيادة -دراسة حالة مؤسسة إنتاج الإسمنت S.CI.B.S بني صاف-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد04، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، جانفي 2013.
59. مسغوني منى وآخرون، ارتباط رضا الزبائن بمستوى جودة الخدمة وفق نموذج الأداء الفعلي Servperf -دراسة استطلاعية لزبائن وكالات السياحة والأسفار ورقلة-، مجلة الإبتكار والتسويق، المجلد6، العدد1، جانفي 2019.
60. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني مداخله ضمن الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير -تجارب الدول- جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 03-04 ديسمبر 2012.
61. يحياوي فاطمة الزهراء، رأس المال الفكري ودوره في تعزيز جودة الخدمات البنكية -دراسة ميدانية بمدينة المدية-، مجلة الإقتصاد والتنمية -مخبر التنمية الحلية المستدامة-، العدد 08، جامعة يحي فارس، المدية، جوان 2017.

### الرسائل والمذكرات

62. أبو القاسم حامدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط 1999-2005 -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
63. أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة -دراسة حالة مديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط (سنة 2011) - رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم إقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012-2013.
64. بن جدو محمد الأمين، دور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز- دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor برج بوعرييج- مذكرة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2012/2013.
65. بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنه الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الداجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012.

66. بوحنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006-2007.
67. جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية -دراسة حالة بنك البكة الجزائري-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة-، 2009-2010.
68. حرز الله محمد لخضر، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة -ENICAB مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية -جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2014-2015.
69. رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء- ، مذكرة للحصول على درجة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011.
70. سعيد سميرة أبو جليلة، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2018.
71. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
72. شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية -دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في التسويق، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جمعة منتوري -قسنطينة، 2009-2010.
73. صليحة رقاد، تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته -دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013-2014.

74. صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة -دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.
75. طالب عبد الحليم عبد العزيز العواملة، أثر مصادر إستقطاب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، أفريل 2017.
76. الطيب بوسافل، تنمية الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010-2011.
77. طيبي نادية، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2017-2018.
78. عبد الحميد حامدي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة -دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات تقرت ورقلة- ، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
79. عبد الصمد سميرة، دور الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمة -دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة بباتنة (SCIMAT)- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2015-2016.
80. عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية -دراسة حالة مع إختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
81. عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية -دراسة حالة بولاية ميله-، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

82. فراس يوسف أحمد الجديلي، مدى رضى المنظمات الأهلية عن الخدمات المصرفية المقدمة لها من البنوك العاملة في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية- غزة، 2008
83. محلول زكية، أثر تحرير الخدمات المصرفية على البنوك العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تجارة دولية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، جامعة ورقلة، 2008-2009.
84. مستوي عادل، تحليل واقع الخدمات البنكية في الجزائر وآفاق تطويرها خلال الفترة 1990-2013- دراسة حالة بنك التنمية المحلية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.
85. نادية عبد الرحيم، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الإقتصادي -دراسة حالة الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2010.
86. نواله مريم، أهمية الإبداع والإبتكار في تعزيز جودة الخدمات البنكية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلاي اليابس-سيدي بلعباس، 2015-2016.
87. مسعي سمير، تسعير القروض المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم الاقتصادية تخصص بنوك وتأمينات، جامعة قسنطينة، 2007، 2008.
88. وليد حمدي باشا، دور السياسة الائتمانية في تمويل القطاع الفلاحي 2000-2010، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد التنمية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2013 - 2014.

المراجع الأجنبية:

89. Ahsan N, Abdullah Z, & Alam S.S, The effect of human resource management practices on business performance among private companies in Malaysia. International journal of business and Management. Vol 4. N06.
90. Jean Brilman, "Les Meilleurs Pratique de Management", 6ème édition, édition d'Organisation, Paris, France, 2006.
91. Kepha. A . O , Influence of human resource management practices on the performance of employees in research institutes in Kenya, doctoral dissertation, univ of AGRICULTURE AND TECHNOLOGY IN PARTIAL, 2014.
92. T.Durand:L'alchimie de la compétence, Dossier des compétences: de la théorie au terrain, Revue Française de gestion, N° 128, 2000.
93. Thomas Durand, Savoir, Savoir-faire et Savoir être : repenser les compétences de l'entreprise, <http://www.strategieaims.com/montreal/durand>. PDF

مواقع الأنترنت:

94. WWW.ECOGESAM.ac-aix-marseille.fr, services,quality.
95. [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com)
96. www.badr-bank.dz

الملاحق

ملحق رقم (01): إستبيان الدراسة.



جامعة 8ماي 1945 –قائمة-

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السادة والسيدات العاملين بالمؤسسة؛ في إطار التحضير لماستير بعنوان "دور إدارة الكفاءات في تحسين جودة الخدمات البنكية"، تم إنجاز هذا الإستبيان بهدف فهم وتوضيح أهمية ودور إدارة الكفاءات في المساهمة في تحقيق مستويات عالية من الجودة في الخدمات المقدمة من طرف البنوك.

لذا نرجو منكم ملاء هذه الاستمارة بكل دقة وموضوعية علما بأن المعلومات المقدمة ستستخدم بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

- يوجه هذا الاستبيان إلى إطارات المؤسسة.

مع خالص الشكر والعرفان على تعاونكم سلفا.

المحور الأول: البيانات الوصفية العامة

1-الجنس:  ذكر  أنثى

2-السن:  أقل من 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3-المؤهل العلمي:  ثانوي  تقني سامي  جامعي

4-الوظيفة:  رئيس مصلحة  رئيس قسم  موظف

5-الخبرة المهنية:  أقل من خمس سنوات

من 5 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

## المحور الثاني: إدارة الكفاءات

العبرة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق بشدة
<b>أولاً: التوظيف</b>					
1- يسعى البنك لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية.					
2- يتمتع القائمون بعملية الاستقطاب بدراية كافية بسوق العمل.					
3- يقوم البنك بالإعلان عن التوظيف باستخدام القنوات التقليدية والحديثة (الجرائد، وسائل التواصل الاجتماعي، ...)					
4- يتم إستقطاب الموظفين الذين يمتلكون خبرات سابقة في المجال.					
5- يشترط البنك عند التوظيف الإلمام بمؤهلات وظيفية رقمية.					
6- يختار البنك الأفراد الذين يمتلكون مهارات لشغل المناصب الإدارية المهمة.					
7- يقوم البنك بإجراء المقابلات والاختبارات اللازمة للتعين.					
<b>ثانياً: التقييم</b>					
8- يسعى البنك من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط القوة والضعف للكفاءات البشرية.					
9- تتم عملية تقييم الكفاءات لمعرفة الإحتياجات الوظيفية للبنك.					
10- تتم الإستفادة من نتائج التقييم في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.					
11- يعتمد البنك على التقييم للتأكد من نجاعة الدورات التدريبية المعتمدة.					

					12- يعتمد البنك على أساليب علمية في التقييم.
					13- يقوم البنك بعملية التقييم الدوري والمستمر لموظفيه.
<b>ثالثا: التدريب</b>					
					14- يعتمد البنك على التدريب المستمر للكفاءات العاملة في البنك.
					15- تتناسب مواضيع وطبيعة الدورات التدريبية مع احتياجات الوظيفة.
					16- هناك تكافؤ للفرص بين الموظفين للإستفادة من الدورات التدريبية.
					17- يقوم البنك بالتدريب بغرض تطوير كفاءات موظفيه.
					18- يتوفر البنك على بيئة محفزة على التعلم والتدريب المستمر.
					19- يستخدم البنك تقنيات حديثة في إقامة الدورات التدريبية.
<b>رابعا: التحفيز</b>					
					20- يساهم التحفيز الممنوح في تحسين أداء الموظفين.
					21- توزع الحوافز في البنك نتيجة تقييم الكفاءات.
					22- نظام الحوافز في البنك عادل وموضوعي.
					23- يقوم البنك بوضع إجراءات تأديبية (أسلوب التحفيز السلبي) لردع موظفيه في حالة عدم إنجاز العمال الموكلة إليه.
					24- يستخدم البنك أسلوب التحفيز الإيجابي للرفع من مستوى كفاءات موظفيه.
					25- يساهم التحفيز من رفع الرضا الوظيفي.

					34- ترتبط سياسة الحوافز في البنك بمستوى كفاءة العاملين.
--	--	--	--	--	---

### المحور الثالث: جودة الخدمات البنكية

العبارات	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
1- يوفر البنك أجهزة حديثة وتكنولوجية لتقديم خدمات للعملاء.					
2- تتميز الخدمات المقدمة في البنك بالتنوع وذات مواصفات عالية تلبي جميع رغبات العملاء.					
3- يقوم العاملون في البنك باستخدام طرق فنية وتقنية بتقديم خدمة ذات جودة عالية.					
4- تساهم أبعاد جودة الخدمة في بيان توقعات وإدراكات الزبائن وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة.					
5- يمتلك العاملون في البنك كفاءات يمكن من خلالها تقديم خدمات ذات جودة عالية.					
6- يقوم البنك بتلبية الاحتياجات الطارئة والجديدة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة.					
7- تتوفر الثقة والأمان بين الإدارة والعملاء بسبب جودة الخدمة المقدمة.					
8- تخلو المعاملات أثناء تقديم الخدمة من الشك والمخاطرة.					
9- توجد قنوات اتصال لنقل المعلومات من العملاء إلى الإدارة لإتخاذ الإجراءات المناسبة.					
10- تتصف الخدمات المقدمة من البنك بأنها موضوعية تسعى لتحقيق أهداف جودة الخدمة.					

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في موضوع الكفاءات التي أصبحت موضوع الساعة، ومحل إهتمام كل المؤسسات الإقتصادية بصفة عامة والمؤسسات البنكية بصفة خاصة بصفتها مؤسسات خدمية تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري في تقديم خدمات ذات جودة عالية. حيث كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة الدور الذي تلعبه إدارة هذه الكفاءات في تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

حيث شغلت دراستنا عينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة قلمة، وقد تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، في حين اعتمدنا على التحليل الإحصائي لإختبار فرضيات الدراسة بالإستعانة ببرنامج (SPSS) لإثبات صحة فرضيات الدراسة. حين أن أهم النتائج التي توصلنا لها كانت:

- أن لإدارة الكفاءات دور في تحسين جودة الخدمات البنكية.

- الأبعاد المكونة لإدارة الكفاءات تؤثر على جودة الخدمات البنكية.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءات، إدارة الكفاءات، الخدمات البنكية، جودة الخدمات البنكية.

## **Abstract.**

This study aimed to research the subject of competencies that have become the subject of the hour and the interest of all economic institutions in general and banking institutions in particular as service institutions that rely heavily on the human element in providing high quality services. The main objective of this study was to know the role played by the management of these competencies in improving the quality of banking services provided by the Bank for Agriculture and Rural Development (BADR).

Our study employed a sample of the employees of the Bank of Agriculture and Rural Development in Qalama Agency, and the survey was used as a tool for collecting data, while we relied on statistical analysis to test the study hypotheses using the program (SPSS) to prove the validity of the study hypotheses.

- The management of competencies has a role to play in improving the quality of banking services.
- The dimensions of competence management affect the quality of banking services.

**Keywords:** Competencies, Competency Management, Banking Services, Quality of Banking Services.