جامعة يحي فارس– المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أثر كفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية

دراسة حالة بريد الجزائر –المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

إعداد الطالبين:

محمد أمين عالية

هشام محمد

إشراف الأستاذة:

ليلى بن زرقة

السنة الجامعية :2016-2015

شكر وتقدير

الحمد لله الذي انعم علينا بنعمة العلم وجعلنا من الذين يسيرون على دربه، فقد وفقنا في انجاز هذا العمل الذي نأمل أن يكون شمعة من شموع العلم تضيء درب أي طالب علم، ولو بجزء يسير.

كما نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والعرفان والامتنان بالجميل إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين تابعنا معهم المشوار من أول سنة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة "بن زرقة ليلى" لإشرافها على ها العمل، ولم تبخلنا بتوجيهاتها ودعمها الدائم لنا.

كما لا ننسى أن نشكر أيضا الأستاذة "طهراوي حياة" والتي كانت لها بصمة واضحة في بحثنا هذا.

نشكر كل من أمدنا بيد المساعدة والتشجيع من قريب أو بعيد لإعداد هذا البحث إلى كل عمال المكتبة الين قدموا لنا كل التسهيلات فقط من اجل أن يكون العلم هو المراد بذلك.

كما لا ننسى أن نشكر كل من قال لنا "نعم" فلولاها ما امتلأت النفس بالثقة وما جادت يدانا بالعطاء.

إلى كل أصحاب الحقوق علينا.... شكرا

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى التي كانت سر وجودي ومنبع قوتي وعطائي، رجاءا في رضاها لنيل الحنان، إلى التي تحمل أحق كلمة نطق بها اللسان، ويهتز لتضرعاتها عرش الرحمن ووضعت تحت أقدامها الجنان، أمي الغالية حفظها الله.

إلى الذي عمل وتعب وجد وكد من اجلي أنا وإخوتي، رمز العطاء الذي سعى بجهده لبلوغنا ذروة الإيمان، فلم يبخلنا بشيء حتى بلغنا العنان، أبي العزيز أطال الله في عمره.

إلى جميع إخوتي وكافة الأهل والأقارب والأصدقاء.

إلى جميع طلبة قسم علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة دفعة 2015/ 2016 إلى كل من سعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي

إلى كل حريص على العلم يراه سلاحا لا بديل له

أمين

الإهداء

أهدي هذا العمل :

إلى منبع الحب والحنان ورمز الوفاء والعطاء، إلى من لا يوفي أجرها ولا يرد جميلها مهما طالت الأعمار، أمي الغالية حفظها الله وأطال الله عمرها.

إلى الغالي الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشملني بالعطف والحنان

إلى سندي في الحياة، إلى الذي يرافقني بدعائه وبرضاه عني: أبي الفاضل أطال الله عمره

إلى إخوتي، وجميع أصدقائي

إلى كل من علمني وأنار دربي

إلى كل من تعلق بفؤاده بالعلم وسهل الله خلقه بالحلم، إلى من عرف أن مفتاح العلم الأخلاق.

المستخلص

إن لكفاءة الموارد البشرية اليوم أثر هام وواضح على جودة الخدمة العمومية، وعلى اعتبار أن هذا المورد يعتبر من بين أهم الموارد في المؤسسة، يكون له دور كبير من أجل تقديم خدمات تتوافق مع توقعات المستفيد ،ووضعه في الواجهة ضمن أولوياتها،وللوصول لمدى نجاعة كفاءة الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية، يتطلب منا التركيز الفعال على جمله من الأبعاد والتي تشكل في حد ذاتها أهم الركائز لتحقيق جودة في الخدمات المقدمة والمتمثلة أساسا في الاعتمادية، الاستجابة، الاهتمام، المصداقية، توفر المعلومات،...إلخ ، ولأجل تحقيق كل هذا يتوجب على المؤسسات اليوم السهر على تنمية مواردها البشرية لاستغلال مهاراتهم ومعارفهم ، وكذا تحسين سلوكهم، وهذا من أجل تجسيدها في العمل الميداني لتقديم خدمات تمتاز بالجودة .

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ، والتي تهدف إلى إبراز أثر كفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر وحدة المدية ،وهذا بغرض إسقاط الجانب النظري من الدراسة ميدانيا،حيث توصلت الدراسة إلى وجود اثر لكفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية بمؤسسة بريد الجزائر، ومستوى كفاءة مقبول لدى الموظفين ،وجودة في الخدمات المقدمة من طرفهم ،هذا مايعكسه وجود رضا وولاء من طرف المستفيد من الخدمة.

-الكلمات الدالة: الكفاءات البشرية، إدارة الكفاءات البشرية، جودة الخدمة، الخدمة العمومية.

فهرس المحتويات

الفهرس

شكر

إهداء

مستخلص

الفهرس

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة:

الفصل الأول: مدخل عام للكفاءات البشرية

تمهيد..... 2

المبحث الأول: مفهوم الكفاءات البشرية أنواعها وأبعادها..... 3

المطلب الأول: تعريف الكفاءات البشرية..... 3

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية..... 5

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات البشرية..... 10

المبحث الثاني: تنمية الكفاءات البشرية ومبادئها..... 15

المطلب الأول: تعريف تنمية الكفاءات البشرية..... 15

المطلب الثاني: أهمية تنمية الكفاءات البشرية..... 17

المطلب الثالث: مبادئ تنمية الكفاءات البشرية..... 19

المبحث الثالث: إدارة الكفاءات البشرية..... 24

المطلب الأول: نشأة إدارة الكفاءات البشرية..... 24

المطلب الثاني: تعريف إدارة الكفاءات البشرية..... 26

المطلب الثالث: مراحل إدارة الكفاءات البشرية ومخاطرها..... 29

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة العمومية

تمهيد..... 37

المبحث الأول: ماهية الخدمة..... 38

المطلب الأول: تعريف الخدمة..... 38

المطلب الثاني: تصنيفات الخدمة..... 41

المطلب الثالث: عناصر إنتاج الخدمة 44

المبحث الثاني: جودة الخدمة..... 48

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة..... 48

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة..... 52

المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة..... 54

المبحث الثالث: طبيعة الخدمة العمومية..... 60

المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية..... 60

المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية..... 65

المطلب الثالث: الخدمة العمومية الالكترونية..... 67

خلاصة..... 72

الفصل الثالث: دراسة حالة بريد الجزائر–المدية–

تمهيد: 74

المبحث الأول: عموميات حول بريد الجزائر..... 75

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بريد 75

الجزائر.....

المطلب الثاني: الإطار القانوني لبريد 77
الجزائر.....

المطلب الثالث: أهداف ومهام بريد الجزائر 79
.....

المبحث الثاني: تقديم وحدة بريد المدية 81
.....

المطلب الأول: تعريف وحدة بريد الجزائر لولاية 81
المدية.....

المطلب الثاني: خدمات وحدة بريد الجزائر لولاية المدية 85
.....

المطلب الثالث: أهمية بريد الجزائر..... 86

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج 87
الدراسة.....

المطلب الأول: عينة الدراسة وأدواتها..... 87

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص العينة..... 91

المطلب الثالث: تحليل نتائج عينة الدراسة 96
.....

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة..... 107

خلاصة..... 112

خاتمة..... 114

قائمة المراجع..... 118

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	توزيع الكفاءات على المستويات التدريجية الإدارية	6
(2-1)	خطوات التكوين لتدريب الكفاءات البشرية	20
(1-2)	خصائص الخدمة الرئيسية	41
(2-2)	عناصر انتاج الخدمة في المؤسسة الخدمية	46
(3-2)	مفهوم جودة الخدمة	50
(4-2)	مربع الجودة	51
(5-2)	يوضح أبعاد جودة الخدمة	54
(6-2)	نموذج تحليل الفجوات	56
(7-2)	نموذج الخدمة الالكترونية	70
(1-3)	الهيكل التنظيمي لوحدة بريد الجزائر لولاية المدية	84
(1-3)	توزيع افراد العينة حسب الجنس	92

(2–3)	توزيع افراد العينة حسب العمر	93
(3–3)	توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي	95

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1–1)	التزويد بالموارد المندمجة	14
(1–2)	التصنيف الاقتصادي للخدمة العمومية	66
(1–3)	تعداد الاستبيانات الخاصة بالدراسة	87
(2–3)	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت (Likert)	89
(3–3)	قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة	89
(4–3)	اختبار التوزيع الطبيعي	90
(5–3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	91
(6–3)	توزيع أفراد العينة وفق العمر	93
(7–3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	94
(8–3)	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد المعرفة.	96
(9–3)	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد المهارة	98
(10–3)	نتيجة اختبار الإشارة لبعد السلوك	99
(11–3)	نتيجة اختبار الإشارة حول محور كفاءة الموارد البشرية	100
(12–3)	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الاعتمادية	101
(13–3)	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الاستجابة	102

(3–14)	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الاهتمام	103
(3–15)	نتيجة اختبار الإشارة لبعد توفر المعلومة	104
(3–16)	نتيجة اختبار الإشارة حول محور جودة الخدمة	106
(3–17)	نتائج اختبار مان ويتني حول تأثير الكفاءة البشرية على جودة الخدمة	107
(3–18)	نتائج اختبار "مان ويتني" حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنس المستقصى	108
(3–19)	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر	109
(3–20)	نتائج اختبار كروسال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.	110

مقدمة

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري في أي مؤسسة من بين أهم الموارد فيها، حيث يعد المحرك الرئيسي لجميع نشاطاتها ، وباعتبار أن الإدارة الحديثة اليوم في ظل التطورات السريعة التي يشهدها الفكر الإداري لم تعد إدارة سلطوية بل أصبحت إدارة خدمات قائمة على جملة من الأهداف والنتائج وتعتمد على إستراتيجية واضحة لا سيما في مجال الموارد البشرية فهي مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالعمل على تعبئة وتثمين هذه الموارد، خاصة الكفاءات منها، الأمر الذي يحتم عليها أن تكون أكثر مهارة ومعرفة إذ يفرض التحكم في إستراتيجية المؤسسة، وجودة أنشطتها التحكم في تلك الكفاءات واستقطاب جميع الطاقات الكامنة لديها.

وإذا كانت الكفاءات معيارا مهما في الحكم على جودة أداء أي مؤسسة فهي تحتل أهمية كبيرة خاصة بالنسبة للمؤسسة العمومية على اعتبار أنها مطالبة بتقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية في الوقت والمكان المناسبين.

كما أن الخدمة العمومية اليوم أصبحت تحتل مكانة بالغة الأهمية لدى أفراد المجتمع إذ تعتبر معيارا من معايير قياس تقدم الدول من تخلفها فلذلك يتوجب على المؤسسات التكيف مع مقتضيات العصرنة، وهذا من خلال التحكم في مواردها البشرية وتجنيدها من اجل تقديم خدمة تفوق توقعات عملائها.

وعلى اثر هذا فقد عملت المؤسسات خاصة العمومية منها على تطوير وتنمية كفاءة موردها البشري والمضي به نحو تقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية تجني من خلالها استحسان رضا المستفيد منها.

وانطلاقا مما تقدم تتبلور أمامنا معالم الإشكالية التالية:

"إلى أي مدى تؤثر كفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية"؟.

وللإجابة على الإشكالية موضوع الدراسة يتوجب علينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بكفاءة المورد البشري؟
- ما معنى جودة الخدمة العمومية؟
- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الحكم على كفاءة الموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية؟
- هل يتمتع موظفو مؤسسة بريد الجزائر بالكفاءة؟
- وهل هناك جودة في الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر؟

وللإجابة على التساؤلات السابقة سوف نعتمد على الفرضيات التالية:

- يتخلص مفهوم كفاءة المورد البشري في تقاطع بعدين أساسيين وهي المعرفة والمهارة.
- جودة الخدمة العمومية هي جميع المنافع المقدمة من طرف المؤسسات العمومية والتي تنعكس على مستوى قبول وإقبال المستفيد عليها.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة اقل من 0.05 لكفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة اكبر من 0.05 في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الحكم على كفاءة الموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية.
- يتمتع موظفو مؤسسة بريد الجزائر بالكفاءة.
- هناك جودة في الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر.

أهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال التعرف على الدور الفعال الذي تقوم به كفاءات الموارد البشرية والاهتمام بها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة والرفع من مستوى جودة الخدمة العمومية وهذا بغرض إرضاء المستفيد منها.

أهداف الدراسة:

- التعرف على كفاءة الموارد البشرية واهم أبعادها.
- التعرف على جودة الخدمة العمومية.

- معرفة الأثر الناتج عن كفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية.
- الوصول لمدى نجاعة كفاءة الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية.
- إثراء المكتبة العلمية حول موضوع الدراسة والذي يعتبر محدود في بلادنا.

دراسات سابقة:

دراسة **عشور عبد الكريم بعنوان:** دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة ما جستير من جامعة منشوري بقسنطينة 2010/ 2009، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هو ان للإدارة الالكترونية تاثير على شكل الخدمة العمومية من خلال آلياتها المتمثلة في شبكة الانترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجية وهذا من اجل ترقية أنشطة ومهام مؤسسات الخدمة العمومية والتي تساهم بصورة واضحة في تجسيد إصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين.

دراسة **رقاد صليحة بعنوان:** تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون حالة مؤسسة البريد والمواصلات، وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير من جامعة باتنة 2007/ 2008، يرتبط مفهومها بمدى قدرة المنظمة على تقديم خدمة للزبون تتطابق مع توقعاته أو تتجاوزها، فتقديم خدمة ذات جودة متميزة يعكس مدى توافرهاعلى أبعاد جودة الخدمة مع توقعات العملاء لهذه الجودة.

دراسة **بن فرحات مولاي لحسن بعنوان:** إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير من جامعة باتنة 2011/ 2012 ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها هو أن الكفاءة تشكل احد الشروط الهامة ورهانا حاسما لعصرنة الوظيفة العمومية لأنها وحدها التي تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بالارتقاء إلى مستوى المهام الجديدة التي تفرضها العصرنة.

أسباب اختيار الدراسة:

من بين الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية في الإلمام بالمفاهيم الإصطلاحية الأكثر شيوعا في مجال التخصص.
- قلة الدراسات حول كفاءة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة الخدمة العمومية.
- الأهمية البالغة التي يشغلها موضوع جودة الخدمات باعتباره موضوع يطرح جدلا واسعا في أواسط المجتمع.

صعوبات الدراسة:

تتلخص صعوبات الدراسة في:

- ضيق الوقت من اجل إثراء الموضوع جيدا.
- نقص المراجع وقلتها فيما يخص الكفاءات البشرية والخدمة العمومية.
- صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات الجديدة حول المؤسسة محل الدراسة.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري من الدراسة (الفصلين الأول والثاني)، كما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة من خلال إجراء دراسة ميدانية وجمع البيانات وتبويبها وتفسيرها بهدف اختبار الفرضيات، واستخلاص النتائج كما اعتمد في جمع المعلومات على المسح المكتبي بالاطلاع على الكتب والبحوث والدراسات السابقة التي لها صلة ببحثنا وفيما يخص الدراسة التطبيقية فتمت عن طريق استبيان طبق في مؤسسة بريد الجزائر بالمدية، وخضع تحليله باستخدام أدوات وجداول إحصائية من خلال حزمة SPSS.

هيكل الدراسة

لقد تم تقسيم الدراسة غلى فصلين نظريين وآخر تطبيقي وهي مقدمة على النحو التالي:

- يتناول الفصل الأول مدخل عام للكفاءات البشرية.
- الفصل الثاني يتعرض إلى الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة العمومية.
- أما الفصل الثالث فيخصص لدراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر لولاية المدية.

الفصل الأول

مدخل عام للكفاءات البشرية

تمهيد:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم أصبحت المؤسسات اليوم تعمل في بيئة تمتاز بكثير من التعقيد واللاثبات، وباعتبارها نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، هذا ما جعل العالم أجمع في الآونة الأخيرة يهتم بعنصر الكفاءة البشرية داخل المنظمات فقد أصبحت من أهم وسائل نجاحها وتطوير أدائها كما أن مفهوم الكفاءات البشرية هو عبارة عن مفهوم يتعلق بأداء الفرد بحد ذاته وجعله مصدر لخلق ميزة ذات قيمة مضافة تتعلق بمجال التسيير، وعليه تمر هذه الموارد البشرية عبر عدة مراحل حتى تصبح كفاءات على اختلاف أنواعها وأصنافها وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول: مفهوم الكفاءات البشرية أنواعها وأبعادها.

المبحث الثاني: تنمية الكفاءات البشرية ومبادئها.

المبحث الثالث: إدارة الكفاءات البشرية.

المبحث الأول: مفهوم الكفاءات البشرية أنواعها وأبعادها.

على الرغم من خصائصه ومواصفاته غير المحدودة والمتغيرة حسب مجالات استعماله فرض مصطلح الكفاءة البشرية نفسه خلال العشرية الأخيرة حيث برز وبشكل كبير في عدة أدبيات وفي العديد من المجالات المعرفية وميادين العلوم الاجتماعية وأصبح من بين الأساسيات المهمة في تنمية وتطوير المورد البشري باعتبارها طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة للممارسات التسييرية لهذا المورد.

المطلب الأول: تعريف الكفاءات البشرية

صعب على المفكرين الوقوف بإجماع على تعريف شامل ودقيق لكفاءة المورد البشري من قبل المختصين بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن.

بداية لابد من الإشارة إلى ان أول من استخدم مصطلح الكفاءة هم التربويون لوصف السلوكيات في مجال التربية والتعليم، حيث بدأ استعمال هذا المصطلح إلى أن وصل بشكل تدريجي إلى عالم الأعمال والتجارة حيث أصبح أكثر شيوعا في هذا المجال، ثم امتدت للعلوم الأخرى التي تناولت مصطلح الكفاءة من وجهات فكرية متعددة: [1]

أ- **التربويون (Educationists)**: اعتمدوا مصطلح الكفاءة للأعمال المتعلقة بالتهيئة أو الاستعداد المهني المستند على المقارنة بين ذوي الاختصاص من التربويين.

ب- **علماء النفس (Psychologists)**: استخدموا الكفاءة لتعريف المقاييس المتعلقة بقدرة الأفراد التي تؤهلهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم على أساس الخصائص والقدرات التي يتمتعون بها.

ج- **مديرو الموارد البشرية (Human Ressources Manager)**: استخدموا مصطلح الكفاءة في منظمات الأعمال للاتجاه الاستراتيجي كالاستيعاب، التعيين، التدريب، التقويم والترقية وكذا المكافآت.

إلا أننا سوف نحاول التعرض إلى التعاريف الأكثر تداولا وشيوعا.

[1] أحمد الطائي وأحمد علي صالح، إدارة الجدارات والمواهب، ط2، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2015، ص ص 77- 78.

- Le Modef التي تعرف الكفاءات على أنها مزيج من المعارف النظرية والعلمية والخبرة والممارسات والوضعية المهنية في الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها[1].

- ولدى Tarondean الكفاءة تعني قدرات خاصة لتوظيف المعرفة، المهارة والسلوك بكيفية منظمة بغية تحقيق هدف معين، تستغل بأعمال مقصودة أين تتكون وتثرى بالتعلم[2].

كما أنها مجموعة من المعارف والمهارات والدراية عند أداء العمل بمراعاة أولوية تطبيق الأهداف مع توفير إمكانية قياس الأداء[3].

وقد عرفهاJ.M.Peretti بأنها "مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف علمية (خبرة) وأبعاد سلوكية معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطرق أحسن[4]".

وبناءا على هذه التعاريف بإمكاننا إعطاء تعريف شامل لمفهوم كفاءة المورد البشري والتي هي عبارة عن مجموعة المهارات والمعارف التقنية والفنية وكذا السلوكات والخبرات التي تتوفر في الفرد ويمكن تجسيدها في العمل الميداني حتى يستطيع تأدية مهامه على أحسن وجه.

وعليه فإن تعريف الكفاءة انتقل من مفهوم بسيط يدل على قدرة العمالة على التأقلم والاستجابة السريعة لمؤثرات المحيط، المتمثلة في التحولات التكنولوجية والمهنية إلى مفهوم أعمق يتمثل في جملة المعارف العلمية والمهارات العملية النوعية، التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين.

ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص المتعلقة بكفاءات الموارد البشرية والمتمثلة في[5]:

---

[1] جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الإدارة والمدربين، وظائف الإدارة المهارات الإدارية، إدارة الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2000، ص20.

[2] بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم القانونية، جامعة باتنة، 2012/2011، ص48.

[3]Yeran- Yves BNCK, le management des connaissances et des compétences en pratique edition D'organisation, France, 2003, p 107.

[4] J.M. PERETTI, Gestion des ressources humaines, 8 e edition, France, 2003, p150.

[5] سملالي يحضية، بلال أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي حول فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 10/9 مارس 2004، ص157.

* مساهمة الموارد البشرية في خلق قيمة مضافة للمؤسسة: وذلك من خلال طبيعة الكفاءات البشرية واختلاف مستوياتها وقدراتها، فكلما كان المستخدمون أكفاء بقدر ما كان أدائهم جيد، فهم بذلك يقدمون قيمة مضافة للخدمة أو المنتج وبذلك يرفعون من سمعة المؤسسة.

* أن تكون الموارد البشرية ذات مهارات نادرة: أي أن تكون الموارد البشرية تتميز بقدرات ذهنية عالية تجعلها نادرة بين المنافسين.

* عدم قابلية الموارد البشرية للتقليد: ومن بين أهم النقاط التي يجب الاعتماد عليها حتى يصعب التقليد:

طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.

صعوبة تحديد مدى مساهمة كل كفاءة فردية في الأداء الكلي للمؤسسة.

صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها وذلك بسبب تداخل العلاقات.

*عدم قابلية المورد للتبديل: أي عدم استبداله بمورد آخر حتى لا يؤثر على الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات البشرية

سوف نقترح في هذا الصدد تمييز الكفاءات البشرية من أربع زوايا مختلفة.

أولا– تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية[1]

تحتاج كل منظمة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاث أنواع من الكفاءات حسب اختلاف المستوى التدريجي لتموقع الفاعلين ويعتبر (Robert L. Kotz) أول المبادرين بهذا التصنيف:

[1] ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص ص 122-123.

أ) الكفاءة الفكرية أو التصورية:

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره السياسية والاجتماعية وحتى الاقتصادية... هذه التصورات تمنح أسلوب خاص في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وكذا أهدافها الاستراتيجية، وهي عبارة عن حيازة الشخص مجموعة مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، ووفرة المعارف والمؤهلات الذهنية تمكنه من فهم واستيعاب الأفكار المجردة وإمكانية تجسيدها بعدة طرق كإدخال آليات عمل جديدة مثلا.

ب) الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية:

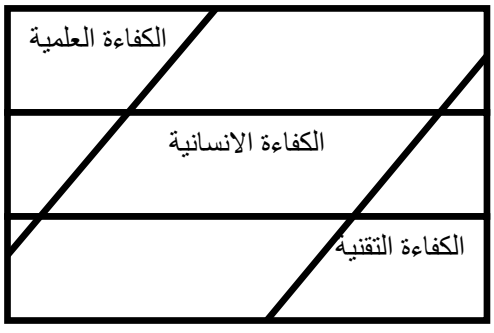
تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في مجموعة، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وبعلاقته بمسؤوليه وتترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرين أو ما يقولونه.

ج) الكفاءات التقنية:

تفرض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص، وبعبارة أكثر وضوحا تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار إجراء أو تقنية معينة تترجم واقعيا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي كقيام جراح بإجراء عملية جراحية مثلا.

وهذا ما يلخصه الشكل التالي :

الشكل رقم (1-1): توزيع الكفاءات على المستويات التدريجية الإدارية



المصدر: ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 123.

من الشكل نلاحظ أن الكفاءات الفكرية (العلمية) تحظى بأهمية قصوى لدى مستوى الإدارة العليا لأنها مكلفة بوضع الخطط الاستراتيجية والسياسات العامة للمؤسسة، في حين تكون الكفاءات الإنسانية ثابتة فهي ضرورية لكل المستويات الإدارية، أما الكفاءات التقنية فأهميتها تزيد كلما توجهنا نحو المستويات الدنيا(الإدارة الإشرافية).

ثانيا– تصنيف الكفاءات من حيث لزوميتها للمهام المختلفة[1]:

في هذا التصنيف نميز بين نوعين من الكفاءات:

أ) الكفاءات الخصوصية:

وهي الكفاءات التقنية اللازمة في اطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبط ارتباط وثيق بالمكانة القانونة التي يستغلها الفرد في المنظمة (الرتبة أو الوظيفة).

ب) الكفاءات المشتركة:

وهي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية، وهي كفاءات تطبق في كل مناصب العمل، وبالرغم من عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكن هذا الأخير من تحسين أداءه كما تعتبر أيضا كفاءات تأهيلية لكونها تمنح الفرد قاعدة ومرتكزات لتحصيل معارف أخرى وتدعم قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات.

ثالثا– تصنيف الكفاءات بحسب سعة ومستوى الحيازة

جرى الغالب على تصنيف الكفاءات إلى فردية وجماعية، وهو تميز له أهمية فكرية وعلمية لا سيما عندما يتعلق الأمر بإعداد وتصميم البرامج التكوينية.

[1] ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، نفس المرجع السابق ،ص124.

أ) الكفاءات الفردية:

يقصد بالكفاءة الفردية على أنها أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية[1].

وعرفها Jean- marie peretti هي المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة Mobilisés أو القابلة للتحريك Mobilisables بغية القيام بمهمة محددة، وأورد Guy le boterf في أحد مقالاته بأن الكفاءة الفردية هي قدرة على التوليف (التوفيق) والتحريك للموارد الشخصية للفرد، المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم، ... إلخ، والموارد البيئية كبنك المعطيات، الثقافة المهنية، ... إلخ.

وقد عرفها Lou.von .brirendonk على أنها السمات والقدرات الداخلية للفرد، مع القدرة على تطبيق المعرفة المكتسبة وهي تعبر عن صورته وعلاقته الاجتماعية[2].

وكتعريف شامل نقول أن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي بحوزة الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.

ولتفصيل هذا النوع من الكفاءات تعترف مجموعة "Hay " بالكفاءات التالية[3]:

* **كفاءات عمل وإنجاز**: أي الدافعية للأداء والاهتمام بنظام الجودة، المبادرة والبحث عن المعلومات.
* **كفاءات الإعانة والخدمة**: أي التفاهم بين الأفراد والتوجه لخدمة الزبون.
* **كفاءات التأثير**: تشمل النفوذ والتأثير وإقامة العلاقات.
* **كفاءة إدارية**: تشمل التوجيه، العمل الجماعي، إدارة الفريق، التخطيط أي وظائف الإدارة ككل.
* **كفاءة معرفية**: تشمل التفكير التحليلي، القدرة على التصور، التصميم والخبرة التقنية.
* **كفاءات الفعالية الشخصية**: بمعنى التحكم في الذات، الثقة في النفس، القابلية للتكيف والانخراط في المنظمة.

[1] Philipe Zarifian, le modéle de la compétence, edition liaisons, Paris, 2001, p78.

[2] بن فرحات مولاي لحسن، مرجع سابق، ص ص 52-53.

[3] ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، مرجع سابق، ص126.

ب) الكفاءات الجماعية:

بحكم طبيعة المنظمة كمجموعة بشرية وذات أهداف تستدعي صبغة جماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحليل وتحديد الكفاءات تستدعي تجاوز الاطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

هذه الأخيرة ليست مجرد تجميع بل هو تركيبة من الكفاءات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة، وبفعل الديناميكية السائدة في الجماعة فإنه يتعذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي لدى أفراد المنظمة[1].

وبعبارة أخرى تمثل الكفاءات الجماعية حصيلة للكفاءات الفردية المتزايدة من أثر جماعي متحصل عليها من الحركة الجماعية للمساهمين، في اطار المتطلبات الجديدة للعمل الحالي، فإن مفاهيم التعاون، تبادل المعلومات والقدرات في العمل ضمن مجموعة يشكل جوابا قاطعا لأي مشكل يصادف العمال[2].

ومن أهم الخصائص المميزة للكفاءات الجماعية الفعالة[3]:

- يتصفون بالالتصاق الشديد بالجماعة والولاء لأعضائها بمن فيهم قائد الجماعة؛

- تربطهم درجة ثقة عالية بين القائد والجماعة؛

- يشتركون في قيم وأهداف تدور حول الرضا، التكامل، حرية التعبير عن الرأي؛

- يحلون المشاكل ويتخذون القرارات في جو صحي داخل الجماعة، ويرحبون بالأفكار؛ والاقتراحات والمعلومات الجديدة.

[1] ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي،نفس المرجع السابق، ص129.

[2] D.WEISS, Sousdir de Ressources humaines, 2 éme edition, ED.Organisation, Paris, 2003, P408.

[3] زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2011، ص210.

رابعا: تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية والمستقبلية

نميز هنا بين نوعين من الكفاءات نوجزها في الآتي[1]:

أ) الكفاءات المكتسبة أو المتاحة:

يتحصل عليها الأفراد في زمن بذاته، حيث تقتضيها طبيعة العمل ونوع المنتج أو الخدمة الحالية، وتتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة.

ب) الكفاءات اللازمة مستقبلا:

يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي إلى إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، حينما تكون المؤسسة أمام عدة بدائل إما برمجة عمليات التكوين، أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي/ عموما فإن تحديد هذا النوع من الكفاءات اللازمة مستقبلا يقع على عاتق المؤسسة نفسها.

المطلب الثالث: أبعاد الكفاءات البشرية

حدد الكاتب G. LE BOTERF الأبعاد الثلاثة للكفاءات البشرية وهي[2]:

- ✓ المعارف (المعلومات) Savoir
- ✓ المهارات (الممارسات) Savoir- Faire
- ✓ السلوك (التصرفات)Savoir- être

أ) المعارف: Les savoir

وهي مجموعة من المعارف العامة والخاصة والمملوكة والتي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة شهادات علمية وتقنية تتوافق مع مجموع المعلومات المهيكلة والتي تسمح للفرد بالظهور في سياق معين مجهزة من أجل أن تقوم بتأويلات مختلفة، أنها تجمع ثلاث أبعاد ثانوية.

- المعارف العامة
- المعارف الخاصة بالمحيط المهني
- المعارف الإجرائية.

[1] ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، مرجع سابق، ص ص 130-131.

[2] هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءة الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011/2010، ص 69.

1- معارف عامة (فهم) Connaissance générale:

وهي مكتسبة وبصورة عامة عن طريق التعليم الرسمي (التعليم المدرسي، الجامعي، المدارس الكبرى)، أو عن طريق التكوين المتواصل وهذه المعارف جد مجدية لإجراء التشخيصات التي تسمح للفرد بالفهم وتحصيل وضعية شكل ما.

2- معارف خاصة بالمحيط المهني (التصرف بدقة):

وهي معارف تابعة للنشاط المهني فهي مكتسبة أساسا عن طريق الخبرة ويمكن لها ان تتعلق بوحدة العمل (الخدمات) أو بالمؤسسة، الأمر الذي يسمح للفرد بالتصرف بدقة ومن أمثلة ذلك:

- سلسلة الخدمات داخل المؤسسة
- قواعد الأمن في الورشة
- تنظيم الشبكة التجارية للمؤسسة

3- المعارف الإجرائية (معرفة كيفية التصرف) Connaissance procédurales:

إنها مجموع الإجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات: كيف يجب التصرف على إخلاف المعارف العامة المعبر عنها وبطريقة مستعملة عن النشاطات المرغوب في تحقيقها. فإن هذه المعارف موضوعة حسب نشاط ما يرغب في تحقيقه[1].

[1] هاملي عبد القادر، نفس المرجع السابق، ص 71.

ومن بين الأمثلة التي يمكن سردها هي كالتالي:

* طريقة إنشاء مخطط تكوين.

* مسايرة المخازن للمتغيرات.

* إجراء لتصليح دارة الكترونية.

- إجراء لتصحيح خطأ في برنامج ما.

ب) المهارات (معرفة التطبيق) Les Savoir- Faire:

وهي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف تكون محددة مسبقا، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها[1]. كما أنها تجمع بين مفهومين رئيسيين هما: "المعرفة" المتمثلة عن طريق اكتساب لنوع معرفي و"التطبيق" والذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ خدمة "لهدف معين".

1- المهارات العملية (معرفة الإجراءات) (معرفة التنفيذ) Savoir Faire Opérationnels:

وتكتسب أساسا عن طريق الخبرة المهنية، ولكن يمكن أن تكون موضوع تعليم حال التكوين المتواصل.

2- مهارة التواصل (آداب التعاون) (Savoir Coopérer) Savoir Faire relationnels:

إنها مجموع القدرات المجدية التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، وإنها مكتسبة ليست فقط عن طريق السيرورة المهنية، وإنما أيضا عن طريق التعليم الأسري، الحياة المشتركة، ممارسة رياضة ما، سفر، تكوين متواصل، ... إلخ.

مثال ذلك: إدارة حوار هاتفي مع زبون غاضب، العمل في فرق، التفاوض مع مسؤول، نقل رسالة بسيطة[2].

[1] مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2006، ص4.

[2] هاملي عبد القادر، مرجع سابق، ص ص 71-72.

3- المهارة الذهنية (التفكير الجيد) (Savoir raisonner) Savoir- Faire cognitifs:

إنها مجموعة من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبيا (وصف، مقارنة، تعريف، ... إلخ) أو العمليات المعقدة (تكوين، تشكيل فرضيات، استنتاج نتائج، ...)

وهذا النوع من المهارة ضروري لحل المشاكل، أخذ القرارات إنجاز المشاريع...

ج) السلوك Les savoir-être:

يتلاءم السلوك (حسن التصرف) مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالإندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكا ملائما لإظهار التكييف، التحفيز، والطاقة يمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحدد مع موارد أخرى (المعارف، المهارات...) من أجل التصرف بكفاءة.

وهناك بعض الأمثلة حول حسن التصرف (السلوك) [1]:

* الصرامة La rigueur: الإجراءات مطبقة بصورة نظامية وصحيحة

* الفعالية La fiabilité: الوثائق المعدة هي أمثلة خالية من الأخطاء وعدم الدقة.

* السرية La confidentialité: لا تستعمل المعلومات خارج نطاق المرسل إليه.

* التحكم في النفس La maitrise de soi: يتم السيطرة على التفاعلات في وضعية مهنية شديدة للقلق.

والجدول التالي يعرض وظيفة مختلف أنواع المعارف، المهارة والسلوك (حسن التصرف) المذكورة آنفا، بالإضافة إلى برنامج الاكتساب الأساسية .

[1] هاملي عبد القادر، نفس المرجع السابق، ص72.

الجدول رقم (1-1): التزويد بالموارد المندمجة

النوع	الدور	نموذج الاكتساب الأساسي
معارف عامة	حسن المعرفة	التعلم الرسمي، التكوين المتواصل
معارف خاصة بالمحيط المهني	التأقلم، التصرف بدقة	التكوين المتواصل والخبرة المهنية
معارف إجرائية	حسن التصرف	التعلم الرسمي، التكوين المتواصل
المهارة العملية	حسن التصرف	الخبرة المهنية
آداب التعاون	حسن التعاون، حسن التصرف	الخبرة الاجتماعية والمهنية
المهارة الذهنية	معرفة كيفية المعاقبة، التفكير بدقة	التعليم الشكلي، التكوين المتواصل، الخبرة الاجتماعية والمهنية
الإعدادات والمميزات	حسن المباشرة	خبرة اجتماعية ومهنية، التعلم

المصدر: هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءة الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011/2010، ص73.

المبحث الثاني: تنمية الكفاءات البشرية ومبادئها

مع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات متزايدا نظرا لسهولة التحكم فيها، فيمكن تطوير كفاءتها البشرية من خلال تنمية هذه الكفاءات وذلك من أجل تحقيق الهدف ألا وهو خلق الثروة وبالتالي الرفع من أداء المنظمة أو تحسينه وكذا الرفع من نجاعته.

المطلب الأول: تعريف تنمية الكفاءات البشرية

يشير تعريف تنمية الكفاءات على أنه: مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، التحفيز، وغيرها لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا بحد ذاتها[1].

كذلك هي الإجراءات المتخذة من قبل المنشأة لتنمية كفاءاتها، بعبارة أخرى تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشأة[2].

كما يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية: وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها[3].

[1] مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطوير –تجارب الدول– جامعة الشلف، يومي 03-2012/12/04، ص 08.

[2] مهديد فاطمة الزهراء وأمال قبايلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الأول حول تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21-2012/02/22، ص06.

[3] مصنوعة أحمد، مرجع سابق، ص08.

وعليه يمكننا القول أن التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف.

ومن خلال التعاريف السابقة فإن تنمية الكفاءات البشرية تهدف إلى[1]:

- ✓ زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد؛
- ✓ تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد؛
- ✓ اكتساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
- ✓ اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود؛
- ✓ تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا، ...)وهو ما يصطلح عليه بالكفاءات المتعددة؛
- ✓ تحفيز الأفراد من خلال الدوافع الذاتية للعمل؛
- ✓ دفع الأفراد للتعلم من أجل تقليل حوادث للعمل؛
- ✓ استغلال أكبر لتنمية قدرات الموارد البشرية؛
- ✓ تعليم الأفراد –خاصة المدراء– كيفية اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة ودقيقة؛
- ✓ التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات العلائقية، المفاوضات، ...)؛
- ✓ تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة؛
- ✓ الوصول بالأفراد إلى الشعور بتحقيق طموحاتهم وتحقيق ذواتهم عن طريق مساعدتهم على اكتشاف وتنمية كفاءاتهم.

[1] عيسى ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص ص 238-239.

المطلب الثاني: أهمية تنمية الكفاءات البشرية

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر أصبحت عملية تنمية الكفاءات البشرية تشكل أهمية بالغة تصل حتى إلى ضمان بقاء المؤسسة في سوقها.

وعليه تتعدد أبعاد هذه الأهمية والتي سنوجزها في العناصر التالية[1]:

✓ ضرورية لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة

✓ ضرورية في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة تنظيم عميقة للأنظمة الاقتصادية، كل هذه العوامل أدت بالمؤسسة إلى أن تولي اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات أفرادها لأنها تعتبر مصدر بقائها.

وباعتبار أن عملية تنمية الكفاءات البشرية تندرج تحت أنشطة إدارة الموارد البشرية، فإن هذه الأخيرة تلقي بضلالها على عملية تنمية الكفاءات لأنها[2]:

- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم؛

- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالإنتماء وتدعيم الولاء للأفراد تجاه مؤسستهم مما ينتج عنه:

- انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات

- تساعد في حدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة وتحسيسهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيلة بإحداث ذلك

- تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا ومستقبلا. [3]

[1] أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2004/2003، ص57.

[2] ماري برود، جون نيوستورم، تحويل التدريب، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، اصدارات يميك، مصر، 1997، ص21.

[3] Shimon L. Dolan et autres, La gestion des ressources humaines tendance, enjeux et pratique actuelles, 3éme Edition, Edition village mondiale, canada, 2002, p 308.

تحتاج أغلب المؤسسات اليوم إلى الحصول على جودة لمنتجاتها وخدماتها، فتسعى من خلال ذلك إلى اعتماد أنظمة عالمية للتقييس، لتضمن بذلك تصريف منتجاتها وخدماتها للخارج، ولا سبيل لتبني ذلك إلا أن تملك يد عاملة مؤهلة، إذن فعملية تنمية كفاءات الأفراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك.

وباعتبار أن تنمية الكفاءات البشرية لها أهمية كبيرة في المنظمات فهي أيضا ينتج عنها عدة مجالات من بينها[1]:

أ) إعداد مواصفات الكفاءات:

حيث توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان المقابلات الفردية والجماعية، استثمارات الكفاءات... إلخ.

ب) تقييم الكفاءات:

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات، ... إلخ.

ج) تطوير الكفاءات:

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءتها، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد: التكوين المرتكز على الكفاءات.

د) تحفيز الكفاءات:

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية اتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من

[1] مصنوعة أحمد، مرجع سابق، ص09.

استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لما لها من انعكاسات واضحة للأفراد لتحسين أدائهم.

المطلب الثالث: مبادئ تنمية الكفاءات البشرية

يمكن ان نتطرق اليها على النحو التالي:

أولا– مبدأ تكوين الكفاءات البشرية

يعتبر التكوين الدرجة الأول للحصول على الكفاءات، فهو يحتل أهمية قصوى في عملية التنمية لذلك يعد عنصر أساسي يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لضمان تحقيق الهدف المنشود.

وعليه يمكن أن نعرف التكوين على أنه ذلك "النشاط المخطط الذي يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة[1].

ويمكن تعريفه أيضا أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم[2].

كما يقصد بالتكوين على أنه عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيدا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية[3].

وتمر عملية التكوين عبر خطوات تتمثل فيما يلي[4]:

[1] منال طلعت محمود، أساسيات في علوم الإدارة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر 2003، ص216.

[2] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص211.

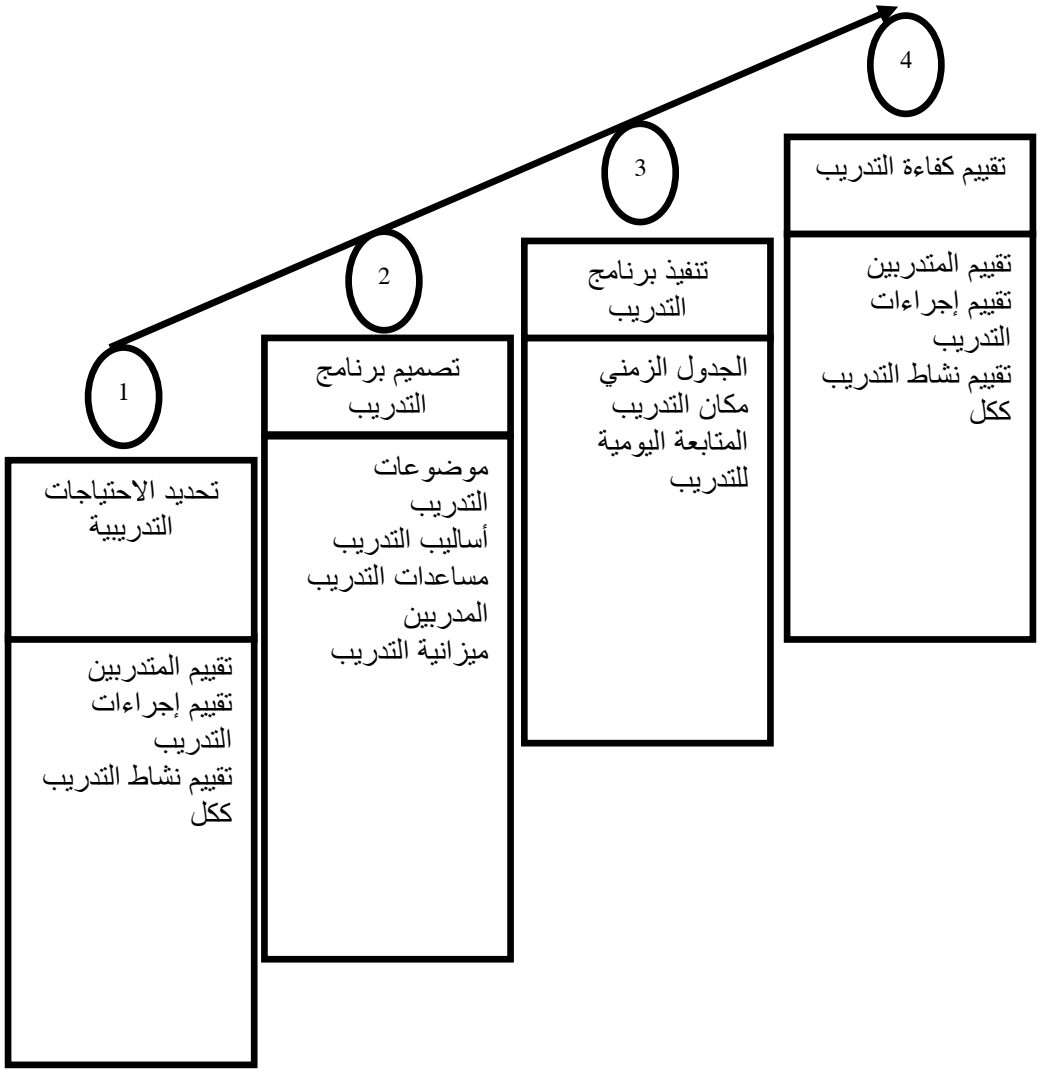
[3] محمد سليم، مدخل إلى علم النفس العمل، ط1، قرطبة للنشر والتوزيع، تونس، 2007، ص90.

[4] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص230.

- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية
- ✓ تصميم برنامج التدريب
- ✓ تنفيذ التدريب
- ✓ تقييم كفاءة التدريب

ويمكن أن نوضح هذه الخطوات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): خطوات التكوين لتدريب الكفاءات البشرية



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص230.

ثانيا– مبدأ تحفيز الكفاءات البشرية

إن قيام المؤسسة بالدورات التدريبية يعتبر غير كافي إذا لم يكن هناك عمليات تحفيزية للعاملين وتجنيد كل طاقاتهم لتحقيق تنمية الكفاءات البشرية، وعليه يمكن تعريف التحفيز على أنه:

توجيه سلوك الأفراد وتقويته، ومواصلة لتحقيق أهداف مشتركة وما الحافز إلا وسيلة للإشباع، والأداة التي يتم بها الإشباع[1].

كما تشكل الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتها الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم بأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم[2].

ويمكن أن تأخذ الحوافز عدة صور[3]:

1– الحوافز المادية والمعنوية:

* **الحوافز المادية:** تتمثل في الحوافز النقدية، منها الأجور، الزيادات السنوية، المكافآت والمشاركة في الأرباح.

* **الحوافز المعنوية:** هي متصلة لفرص الترقية، الشكر والامتنان، رسائل الشكر وما تقدمه المنظمة من ضمانات تخلق الاستقرار بالعمل.

2– الحوافز السلبية والايجابية:

* **الحوافز السلبية:** ومتمثلة في التهديد بالعقاب أو الخصم من الراتب، الإنذار أو التوبيخ والحرمان من العلاوة.

* **الحوافز الايجابية:** متمثلة في الحوافز المادية، وعلى أشكالها كالعلاوات والمكافآت والترقية والمشاركة في الأرباح.

3– الحوافز الفردية والجماعية:

* **الحوافز الفردية:** وهي حوافز تعطى للفرد حينما يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين الفرد وإنتاجه.

---

[1] منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص263.

[2] نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنسر والتوزيع، عمان، 2000، ص158.

[3] منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص264.

* **الحوافز الجماعية:** هي حوافز تقدم للجماعة حينما لا يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين عمل الفرد وعمل الجماعة.

ثالثا– مبدأ اتصال الكفاءات البشرية

يمثل دور اتصال الكفاءات البشرية في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، حيث يشار للاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض.

وعليه يمكن تعريف الاتصال على أنه عملية توصيل المعلومات والمشاركة في الأفكار والآراء، والحقائق بشكل يضمن فهم المتلقي لجميع المعلومات المستلمة كما تدور في ذهن المرسل[1].

ويعرف Floyd proker الاتصال بأنه عملية نقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر[2].

كما أن الاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر[3].

أنواع الاتصالات: تنقسم إلى[4]

أ) الاتصالات الرسمية:

يقصد به الاتصال الذي يتم في اطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي وتشمل ثلاث اتجاهات وهي:

* **الاتصال الهابط (من الأعلى إلى أسفل):** وهو الذي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيهم ويتضمن القرارات والأوامر والتعليمات.

* **الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى):** يتضمن عادة إجابة المرؤوسين على ما يليهم من رؤسائهم، كما يتضمن شكاوي واقتراحات العاملين.

[1] منال طلعت محمود، نفس المرجع السابق، ص264.

[2] السيد محمد الفهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2006، ص23.

[3] عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، اساسيات تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص510.

[4] نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة ماستر، جامعة ورقلة، 2012، ص ص 67-68.

* **الاتصال الأفقي**: ويتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد، بهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات.

ب) الاتصالات غير الرسمية:

يحدث هذا النوع من الاتصالات خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصالات في المنظمة.

قنوات الاتصال:

* **الاتصال الشفوي**: ويتم وجه لوجه، أو الهاتف أو المحادثات أو الخطابات الشفوية.....

* **الاتصال المكتوب**: وتشمل أشكال متعددة من ابرزها الخطابات، المذكرات، التقارير، ...

* **الاتصال الالكتروني**: وهو نوع خاص من الاتصال المكتوب عبر وسائل الاتصالات الالكترونية وتتميز بالسرعة والكفاءة في الأداء.

إن كفاءة الاتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليمة تقاس بعاملين هما:

كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولا إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم.

تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطيتها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعا.

وعليه تنبع أهمية اتصال الكفاءات البشرية في تشكيل العلاقات المؤثرة على اتجاهات الأفراد وآرائهم ونظراتهم للإدارة والعمل، كما تؤثر على رغباتهم وقراراتهم[1].

فلما تتوفر أمام المسيرين هذه المبادئ الأساسية ويتم استغلالها عند تسيير المورد البشري في المؤسسة بفعالية هنا يساهمون في تنمية القدرات والمعارف ومنه يتحقق لديهم كفاءات بشرية ممتازة.

[1] نذيرة بوزيد، نفس المرجع السابق، ص68.

المبحث الثالث: إدارة الكفاءات البشرية

تعد إدارة الكفاءات البشرية (تسيير الكفاءات) من المقاربات التي انشطرت من مقاربة تسيير الموارد البشرية ذلك أنه يمكن المؤسسة من الحفاظ على أحد أهم مواردها، والتحكم فيه للاستفادة منه في مواجهة الظروف والمتطلبات الجديدة، إلى جانب مساهمته في إنشاء القيمة في المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة إدارة الكفاءات البشرية

تعد إدارة الكفاءات البشرية حديثة النشأة رجوعا إلى حداثة مفهوم الكفاءة في الأصل، مرت بثلاث مراحل تاريخية مهمة، بداية من مرحلة الستينات وصولا إلى مرحلة التسعينات على النحو التالي[1]:

أولا– مرحلة الستينات (مرحلة ظهور البطالة النوعية "الكفاءات"):

شهدت مرحلة نهاية الستينات بداية أزمة تفشي البطالة النوعية (الكفاءات)، إذ نشأت بسبب قلة المهارات والكفاءات (اليد العاملة الماهرة) التي لم تتمكن من دخول سوق العمل، بالإضافة إلى خروج الكثير من اليد العاملة ذات التجربة والخبرة من المؤسسات بدون ضمان نقل تلك الموارد (المعارف والمهارات) للعمالة الجديدة.

ثانيا– مرحلة الثمانينات (مرحلة الإدارة التنبؤية للكفاءات)

استمرت أزمة البطالة النوعية في الانتشار خلال الثمانينات، مما أوقع المؤسسات في مشكلة انعدام اليد العاملة الكفؤة، وأدى بإدارة الموارد البشرية إلى التفكير في منهجية أو وسيلة تضمن لها عدم الوقوع في مشكلة الفراغ النوعي في شغل الوظائف، انصب التفكير حول الوظيفة ومحاولة التنبؤ باحتياجات المؤسسة من تلك الوظائف مستقبلا التي تتماشى والإستراتيجية المتبعة.

[1] أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة دراسة حالة مديرية الصيانة، سونطراك بالأغواط، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013/2012، ص ص 182-183.

ركزت هذه المرحلة على الابعاد التالية[1]:

1- التركيز على الوظائف وإدارة العمالة:

كان ذلك بالاعتماد على بحوث العمليات في كيفية عقلنة إدارة الأفراد بصورة كمية بحتة، كمشكلة التخصيص مثلا والبرمجة الخطية، وبناء على تلك الاستفادة تمكنت المؤسسات من الوصول إلى:

- توقع الاحتياجات من الأفراد على المستوى الكمي وحتى الكيفي؛

- تحديد الاحتياجات من الوظائف والمؤهلات، مع تحسين تخصيص الموارد الداخلية؛

- ضمان الحركية الداخلة، سواءا للأفراد أو الوظائف (كتحويل فئة من الوظائف أو المهن من وحدة تنظيمية إلى أخرى تفتقدها).

2- استعادة الميزة التنافسية المفقودة:

تميزت هذه المرحلة باعتمادها على نوعين من الاستراتيجيات: الأولى تعني بالتدريب المهني والثانية بتصميم الوظائف. وبالرغم من كل النتائج المحققة في تلك الفترة القاضية بتحقيق التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية، إلا أن المشكلة استمرت، مما استدعى التفكير في عنصر آخر وهو البعد الثاني.

3- التركيز على التنبؤ والاستباق:

تمثل هذا البعد في مساهمة إدارة الوظائف والكفاءات في التحليل الخارجي والداخلي للمؤسسة (التشخيص) بالشكل الذي يمكن المؤسسة من استباق المستقبل والتكيف معه، تم ذلك وفق المراحل التالية[2]:

أ- التشخيص الدقيق للموارد الحالية الكمية (الأفراد، الأعمال، نهاية المسار المهني المرتقبة، ...الخ) والكيفية (خصائص المهام، مستوى التأهيل والخبرة، الكفاءات المكتسبة والمطلوبة).

[1] ليلى بن زرقة ، أثر الاستثمار التعليمي في تطوير الكفاءات، دراسة حالة منظومة التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015/2014، ص146.

[2] المرجع نفسه، ص146.

ب- استباق الاحتياجات المستقبلية من الأفراد والمؤهلات (تحديد الوظائف والمهام المتوقع انتماؤها تفاديا للوقوع في فائض العمل) إضافة إلى توقع التطورات المهنية مثل الاستقالة والمغادرة المحتملة للعمال (التقاعد، الاستقالة).

ج- المقارنة بين الموارد الحالية واحتياجات الغد وتحديد الفرق بينهما

د- معالجة تلك الفوارق عن طريق إعادة التوازن للمناصب والموارد البشرية (توصيف الوظائف، تحليل الأنشطة، سياسات التدريب، التوظيف، الخرروج المسبق، الحركية الداخلية).

ثالثا- مرحلة التسعينات (مرحلة إدارة الكفاءات)

شهدت هذه الحقبة التأسيس الفعلي لإدارة الكفاءات نتيجة العيوب التي أفرزتها الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات على غرار التكلفة الكبيرة التي تتحملها المؤسسات جراء اعتمادها وعدم نجاحها في القضاء على البطالة، إضافة إلى صعوبة التنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية على حد سواء، فإن ذلك قد مهد لإنشاء إدارة الكفاءات ووضع الأرضية لبروز تلك الإدارة الجديدة التي يعتقد البعض بل ويستخدمها مع الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات بصورة تبادلية لتؤدي نفس المعنى[1].

نستخلص من خلال المسار التاريخي لتطور إدارة الكفاءات على أنها تمثل ذروة النتاج الفكري وحوصلة للنظريات والنماذج التي توالت على امتداد مراحل تطور إدارة الموارد البشرية التي طالما تم اعتبارها من أحدث الأنظمة الفرعية للتسيير والإدارة في المؤسسة، فهي تهتم بالعنصر البشري باعتباره أحد أهم الأطر الاستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الثاني: تعريف إدارة الكفاءات البشرية

مثلما كانت الكفاءة محل جدل ونقاش الباحثين والعلماء، والممارسين فقد أسالت إدارة الكفاءات البشرية حبر العديد من المؤلفين، وكان موضوع دراستهم وأبحاثهم، حيث اهتموا بهذا المجال كثيرا وحاولوا إعطاء عدة تعاريف للوصول إلى مفهوم موحد.

[1] ليلى بن زرقة ، نفس المرجع السابق ، ص147.

وعليه يمكن إعطاء بعض التعاريف لإدارة الكفاءات البشرية

– تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها[1].

كما أن إدارة الكفاءات هي عبارة عن نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل[2].

– هي مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وبهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي[3].

وعرفها Audery Becveve على أنها: "عبارة عن التنبؤ والكفاية بين الاحتياجات وموارد المؤسسة، سواء كانت كمية أو كيفية".

وعرفها Alain Chamack أيضا بأنها: " منهج أو طريقة تسمح بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وذلك لغرض المهمة أو المنصب، تتمثل تلك الاحتياجات من الموارد البشرية في المعرفة والمهارة والسلوك[4].

كما عرفت إدارة الكفاءات على أنها التأثير في المعارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكن أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل[5].

ومن هنا يمكننا إعطاء تعريف شامل لإدارة الكفاءات البشرية على أنها تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000، ص46.

[2] بن فرحات مولاي لحسن، مرجع سابق، ص65.

[3] نذيرة بوزيد، مرجع سابق، ص69.

[4] Alain Chamack, Céline Fromage, le Capital humain, ed: liaison, France, 2006, p85.

[5] زكية بوسعد، أثر برامج تقليص الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماحستير، جامعة باتنة، 2008/2007، ص20.

ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية للمؤسسة، كما تسعى عملية إدارة الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها[1]:

– زيادة تحسين تنافسية المنظمة: إدارة الكفاءات هو أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية منظمة ما، بحثا عن أفضل تلائم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمنظمة وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة.

– توليد القيم: يتجاوز إدارة الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة للمنظمة فهي مولدة للقيم وتسمح لها من التكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها.

– تحديد تقويم الكفاءات: إدارة الكفاءات يحدد ويقيم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد والتي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية الضرورية.

– المساهمة في إبراز نموذج تسيير جديد: تساهم الكفاءة في إبراز نموذج تنظيم جديد، فهي تسمح بتسيير مجموعة من المعايير، القيم والأفكار (الجودة خدمة الزبائن)، لهذا يجلب تسييرها مفهوم جديد للتنظيم يساهم في بناء مفهوم القيم نفسها.

– التعريف بالمنظمات الكفؤة: تعتبر إدارة الكفاءات في المنظمات الكفؤة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من المنظمات فمن المزايا الأساسية لها هو إدارة الكفاءات إذ أنها تمنح للعمال مساحة حرة للعمل واتخاذ القرار.

وهناك أيضا بعض الأهداف تتمثل في[2]:

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة
- تحديد الاحتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة وحتى المستقطبة لتجسيد استراتيجياتها
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، وبالتأكيد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها
- التمكين من تقييم أداء الكفاءات بعرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز
- خلق ثقافة ارتباطيه قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي لزيادة ولائهم لها فيحست العامل بالانتماء

[1] شداني ليلية، دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري، شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2013، ص28.

[2] نذيرة بوزيد، مرجع سابق، ص72.

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

المطلب الثالث: مراحل إدارة الكفاءات البشرية ومخاطرها

أولا– مراحل إدارة الكفاءات البشرية

يتطلب تحقيق الأهداف المرغوبة من إدارة كفاءات الموارد البشرية تخطيط وتنظيم وتقييم للعنصر البشري، وبالتالي لابد من اتباع مراحل أساسية في هذه الإدارة تبدأ من التخطيط ثم الاكتساب ثم الاستخدام وصولا لتنمية الكفاءات على النحو التالي:

1) تخطيط الكفاءات:

يكون بتقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة نتيجة وجود فجوة في الكفاءات التي تحاول المؤسسة سدها، وعادة تتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد.

2) اكتساب الكفاءات:

يتضمن استقطاب أفراد أكفاء إلى المؤسسة، أو الحفاظ على الكفاءات الموجودة بالمؤسسة، أو شراء خدمات استشارية من خلال التعاون مع مؤسسات أخرى، والأهم في اكتساب الكفاءات هو المحافظة عليها، ففي الكثير من الأحيان تفقد المؤسسة الكفاءات الموجودة لديها، مما يجعلها تسعى جاهدة للمحافظة على الكوادر الجيدة (العاملين الأكفاء) بالإضافة للكفاءات المتوقع فقدانها والواجب الانتباه إليها وهي:

أ– الكفاءات السابقة: حيث تشعر أن خبرتها ومهارتها لم تعد ضرورية نظرا للتغيير في استراتيجيات العمل كطرح مبادرات جديدة، لذلك ينبغي على مدير الموارد البشرية إجراء حوار مع هذه الكفاءات بشأن ما يمكن أن يفعلوه ويساهموا به، بالإضافة إلى دراسة إنجازاتهم السابقة، والبحث عن أفضل السبل لاستثمار مهاراتهم في مجالات جديدة[1].

[1] ليلى بن زرقة، مرجع سابق، ص ص 152-153.

ب– الكفاءات المرهقة: أصابها الإرهاق والتعب لهذا لابد من الاهتمام بعبئ العمل على الأكفاء، حيث لا يجوز تقييم أداء عملهم على اساس ساعات العمل التي يعملونها، بل يجب النظر فيما أنجزوه والاستماع لما يقولونه بشأن عبء الأعمال، ثم البحث عن سبيل لتخفيف أعباء العمل.

ج– الكفاءات الباحثة عن النقل: هناك فئة من العمال يشعرون بالملل في أعمالهم الحالية، وتبحث عن النقل أو التحويل إلى مواقع أخرى في المؤسسة، لذلك على المؤسسة (إدارة الكفاءات) التحاور مع موظفيها حول ما يجري في المؤسسة، وتركيز الانتباه على رغبة العاملين في تولي مسؤوليات جديدة كما لا يجب عليها أن نفكر من منظور خسارة موظف سيذهب إلى قسم آخر وإنما كيفية إبقائه في المؤسسة.

د– الكفاءات الغير محفزة: تظهر عليها علامات فقدان الطموح أو التحفيز وبالتالي يجب دراسة هذه المشكلة حيث قد تكون هناك وظيفة أو مهمة أخرى يريد العامل القيام بها أو ترقية يتطلع إليها، وعلى إدارة الكفاءات أن تبحث عن الفرص التي تستجيب لطموحات الموظف وتوجيهه نحو المسار الصحيح من خلال الدعم والتشجيع.

هـ– الكفاءات الشابة: تشمل الموظفين الشباب من الجيل الجديد الذي نشأ في زمن مليء بالأنشطة متحمس ويحب النجاح في عمله يتوقع أن يكون مشغولا في عمله، وقد يشعر سريعا بالملل، لذلك لابد من إعطائه عملا كافيا دون المبالغة في الأعباء المناط بها بميلهم للعمل في الفريق، وبالتالي يجب استثمار ذلك من خلال إتاحة الفرص لهم والتعاون والمشاركة في إنجاز الأهداف وإشراكهم في فرق عمل، حيث يمكنهم ذلك من تقييم أفضل أداء[1].

3) تنمية الكفاءات:

ترتكز التنمية البشرية على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، حيث تقوم بتجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة، لذلك فإن تنمية الكفاءات البشرية تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم ومن ثم تغيير أحد أو أكثر من الأبعاد التالية للكفاءات وهي: المهارات، الاتجاهات والمعرفة.

[1] ليلى بن زرقة، نفس المرجع السابق ، ص ص 153-154.

4) استخدام الكفاءات وتقييمها:

تستخدم وتوظف في هذه المرحلة الكفاءات المحصل عليها، ويتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب مهارات التعلم، كما تفيد في الإجابة عن: ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية والتي يؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات وبذلك تكمل دورة حياة إدارة الكفاءات.

ثانيا– مخاطر إدارة الكفاءات

تخوض المؤسسات المعاصرة حربا من أجل الحصول على الكفاءات والمواهب المتقدمة نظرا لمحدودية نسبتهم من جهة وكون الطلب عليها عاليا من جهة أخرى، وهذا الخطر يمكن من خلال معرفة مسبباته واحتمالات المخاطر التي يمكن أن تعترض إدارة الكفاءات في ممارستها لمهامها.

* **مسببات مخاطر الكفاءات:** والتي تكمن فيما يلي[1]:

1. تزايد التعقيدات الاقتصادية: تؤدي بدورها إلى تزايد الحاجة إلى كفاءات أعلى وأكثر تميزا تعمل في بيئة مختلفة وتكون قادرة على استخدام التقنيات الحديثة.

2. تزايد المنافسة: سبب ذلك هو ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل بشكل دائم على استقطاب الأفراد الذين تسعى ورائهم المؤسسات الكبرى.

3. التنقل بين المؤسسات: لقد أصبح العمال اليوم يقبلون على تغيير مكان عملهم أكثر من مرة مقارنة بالماضي.

4. تناقص مخزون الكفاءات: حيث أصبح عدد الخبرات المتقدمة يتناقص بشكل مستمر.

[1] سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري، دار اليازوري، عمان، 2009، ص ص 448-449.

5. تغير طبيعة العمل بسرعة وبشكل مستمر: أصبحت الأفكار هي السلعة الرئيسية في عصر المعلوماتية الحديثة، الأمر الذي يتطلب وجود أشخاص يعتمدون على عقولهم في العمل، ويجددون معلوماتهم ويواكبون التطورات باستمرار لأن العمل أصبح ذهنيا أكثر منه يدويا.

*** المخاطر المحتملة لإدارة الكفاءات:**

تصنف المخاطر المحتملة التي تتعرض لها إدارة كفاءات المورد البشري في الآتي[1]:

1. مخاطرة تقادم الكفاءات:

تعد إحدى أبرز المخاطر المحتملة للكفاءات البشرية، لأن التقادم يشير إلى عجز الفرد على تطوير مهاراته، معارفه، وخبراته باستمرار، كما تأخذ مخاطرة التقادم ثلاثة اتجاهات هي[2]:

أ- تقادم المعرفة: يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية والفنية والمهنية

ب- تقادم القدرات: يظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية

ج- التقادم الثقافي: يتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية.

2. مخاطرة إحباط الكفاءات:

تمثل عدم قدرة الفرد على إشباع بعض الحاجات بأي أسلوب يقوم به، فتتولد عن ذلك انفعالات لا يمكن تجنبها أو إخفائها تقود إلى اليأس يكون تأثيرها عاليا فتفشل الكفاءات في إنجاز مهام معينة بسبب عوائق لا يمكن السيطرة عليها، وتأخذ ثلاثة اتجاهات[3]:

أ. مخاطر نفسية: تشمل عدم الرضا، التوتر، القلق، الفشل والاكتئاب.

ب. مخاطر مادية: العدوانية، التدخل الشخصي، تخريب الأجهزة والمعدات

[1] سعد علي العنزي واحمد علي صالح، نفس المرجع السابق، ص 450.

[2] عصام عبد الوهاب الدباغ وصالح أحمد علي، إدارة الأفراد، ط3، مطبعة الخلود، بغداد، 2001، ص171.

[3] ليلى بن زرقة، مرجع سابق، ص 154.

ج. مخاطر تنظيمية: تشمل الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة التذمر والشكاوى، ضعف الإنتماء والولاء.

3. مخاطرة اغتراب أو هجرة الكفاءات:

يمثل حالة نفسية اجتماعية تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريبا وبعيدا وبالتالي عدم التكيف مع المحيط والبيئة.

وتعد هذه المخاطر أكثر تأثير على الكفاءات البشرية باعتبارها تسعى إلى اكتشاف أو ابتكار مبادئ وآراء جديدة، كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطها، لذا لابد رعاية إبداعات هذه النخبة من الكفاءات والسعي لعدم هجرتهم.

4. مخاطرة محدودية البحث عن التميز التنظيمي:

وترتبط بمحدودية المؤسسة في البحث عن التميز خاصة في مجال تشجيع وزيادة عدد المساهمات الفكرية، وبالتالي تبقى المعرفة مخزنة في عقولهم مما يعرضها للاندثار أو هجرتها إلى منظمات منافسة.

5. مخاطرة ضعف الحفز المادي والاعتباري:

ترتبط بضعف المؤثرات الخارجية المثيرة للكفاءات البشرية مما يقلل اندفاعها لأداء الأعمال الموكلة إليها.

وبالتالي تعكس ضعف لإمكانيات ومقدرات الكفاءات البشرية في المؤسسة وتأخذ هذه المخاطرة ثلاثة اتجاهات هي:

أ- الجوانب المادية: تشمل الأجور، والمكافآت والمشاركة بالأرباح.

ب- الجوانب المعرفية: تشمل إشعار الكفاءات البشرية بأهميتها ومكانتها.

ج- الجوانب الاجتماعية: تتجسد في احترام الكفاءات وتعزيز مكانتها في المجتمع.

وبناءا مما سبق أن مخاطرة كفاءات المورد البشري تمثل منظومة تفاعلية بالرغم من اختلاف كل مخاطرة عن الأخرى، بحيث أن تحقق أي منها قد يؤدي إلى تحقق المخاطر الأخرى كليا أو جزئيا، لهذا تقع على إدارة الكفاءات الاهتمام بهذا الجانب أكثر من أي شيء آخر[1].

[1] ليلى بن زرقة، نفس المرجع السابق، ص155.

خلاصة:

وفقا لما سبق نستخلص:

– أن الكفاءات البشرية هي عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات والتي يستغلها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أفضل، حيث تعتبر هذه الكفاءات وبأنواعها عامل من عوامل النجاح الأساسية للمنظمة التي تعيش عدة تغيرات محيطة بها.

– البحث عن الكفاءات وتنميتها يعتبر أحد المهام الأساسية التي تقوم على تقييم وتطوير كفاءات الموارد البشرية بطريقة مثلى واكتشاف جميع الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ويرجع كل هذا للتكوين والتدريب المستمر والذي يساهم بشكل أو بآخر في ضمان بقاء المؤسسة.

– إدارة الكفاءات البشرية وتسييرها الفعال أصبح يلعب دور هام وأساسي للمؤسسات التي أصبحت اليوم تعيش تحولات عميقة، وعلى جميع المستويات هذا ما جعلها تتبع جميع الأنشطة والجهود من أجل توفير هذه الكفاءات والتخطيط لها واستغلالها مما يساهم بشكل واضح في رفع الأداء والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة وبناء الاستراتيجيات المهمة على المدى البعيد.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة العمومية

تمهيد:

تلعب الخدمات بجميع أنواعها وخاصة العمومية منها في السنوات الأخيرة دورا هاما في حياة الأفراد والمنظمات، لذلك يقع على عاتق المؤسسات المقدمة لهذه الخدمات تحديات ومسؤوليات فريدة من نوعها من خلال العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية تليق بالزبون أو الشخص المتلقي للخدمة وتعمل على رضاه ولطالما اعتبرت الخدمات شيء غير إنتاجي كون مخرجاتها غير ملموسة، ولكن اليوم في عصرنا الحالي تغيرت وجهات النظر، وأصبح ينظر لقطاع الخدمات على أنه قطاع جوهري وأساسي في الاقتصاد، وعلى غرار ما يساهم به في رفاهية واستقرار المجتمعات.

ومن خلال كل هذا سوف نتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الخدمة.

المبحث الثاني: جودة الخدمة.

المبحث الثالث: طبيعة الخدمة العمومية.

المبحث الأول: ماهية الخدمة

أصبحت الخدمة اليوم ذات أهمية ودور كبير في تحقيق رضا الزبون، هذا ما جعل المؤسسات الخدمية تزيد من درجة الاهتمام بها، إلا أنه بالمقابل يعتري مفهومها وتصنيفها وخصائصها نوع من الغموض، وعليه سنتعرض في هذا المبحث إلى مفهوم الخدمة، أهميتها، تصنيفها، خصائصها وعناصر إنتاجها

المطلب الأول: تعريف الخدمة

إن من بين أهم التعاريف التي وصفت بها الخدمة نجد:

لقد عرفتها الجمعية الأمريكية للتسويق American Marketing Association على أنها: السلع غير الملموسة أو على الأقل يجب أن تكون كذلك، فإذا كانت غير ملموسة كليا يمكن تبادلها بشكل مباشر من المنتج إلى المستعمل فهي لا يمكن أن تنقل أو تخزن، والسلع الخدمية صعبة التحديد فهي تأتي إلى الوجود في الوقت نفسه الذي تشترى وتستهلك فيه، وكما أنها تتركب من عناصر غير ملموسة وغير قابلة للفصل أو العزل، فهي تتطلب غالبا مشاركة الزبون من خلال استخدام بعض الأساليب الهامة، ولا يمكن أن تباع من خلال نقل الملكية وليس لها عنوان محدد[1].

من خلال هذا التعريف يمكن التوضيح بأن الخدمة هي مهام غير ملموسة ولا تخزن أو تنقل أو تباع، أي لا تنتقل ملكيتها حتى تساهم في إرضاء المتلقي للخدمة.

وتعرف الخدمة بأنها احدى أشكال المنتجات التي تقوم بإنتاجها منظمات الأعمال مثل الفنادق والسياحة والبنوك والمؤسسات والهيئات مثل مؤسسات التأمين وهيئات البريد والوزارات والمصالح الحكومية مثل الاتصالات والمرور والتعليم[2].

كما أنها نشاط غير ملموس لفعل معين يهدف إلى تحقيق رضا الزبون[1] وفي هذا الصدد يشترط تحقق رضا الزبون حتى نقول أن الخدمة قد تحققت.

[1] رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 61.

[2] جمال الدين محمد المرسي، أساسيات التسويق المعاصر، مكتبة التوحيد الحديثة، القاهرة، 1998، ص465.

وكتعريف آخر للخدمة "هي منفعة يحصل عليها سكان المجتمع إما مجانا أو نظير مبلغ من المال"[2].

من خلال هذا التعريف نوضح أن الخدمة يمكن أن تكون مجانية (بدون مقابل) كما يمكن أن تكون بالمقابل وإن كان مبلغ رمزي.

وقد عرف C.GROMROOS الخدمة على أنها مجموع النشاطات التي يتولد عنها تأثير وعلاقة تبادلية بين الزبون من جهة وهياكل الموارد البشرية، السلع والأساليب المهيأة للاستجابة لرغبات هذا الزبون من جهة أخرى[3].

كما تعرف بأنها: "نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون[4].

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل للخدمة على أنها نشاط غير ملموس تقدم من طرف لآخر وهي غير قابلة للتخزين أو النقل أو التملك، وإنما هو الاستفادة من عرضها، كما أنها يمكن أن تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بسلع مادية، فهي في الأخير تهدف لتلبية رغبات الأفراد وإشباعها.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص بعض خصائص الخدمة على النحو الآتي:

أ- اللاملموسية:

فالخدمة لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو الإحساس بها قبل شرائها.

فالمريض مثلا في عيادة الطبيب أو الزبون في محل الحلاقة لا يمكنه معرفة النتيجة مسبقا.

---

[1] منير مصلح محمد الوهاجي، دور أنظمة الجودة في تحسين أداء المرافق الصحية في البيض، شهادة ماجستير علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012/2011، ص18.

[2] مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص132.

[3] براينيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، 2014، ص32.

[4] محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص18.

وبسب هذه الصفة فإن أغلب الخدمات أصبحت تنتج وتستهلك في آن واحد، وكونها غير مادية لا يمكن تخزينها[1].

ب- عدم الانفصالية أو التلازم:

فالخدمات غير قابلة للانفصال على من يقدمها سواء كان شخص أو آلة أي تعتمد على الاتصال الشخصي بين مقدمها والزبون[2].

ج- عدم التجانس:

وتعني عدم القدرة على توحيد وتنميط الخدمة المقدمة، إذ تختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون ومكان وزمان تقديمها، وكفاءة وسلوك مقدمي الخدمة، ووفقا لظروف معينة[3].

د- الملكية:

نعني بالملكية أن "الخدمة لا تمتلك أو تنقل ملكيتها من المنتج إلى العميل عند الاتفاق عليها"[4]. وتشير هذه الخاصية إلى أنه غالبا لا يكون هناك امتلاك لشيء غير ملموس لكونه يستهلك مباشرة.

هـ- عدم القدرة على التخزين:

أي أن الخدمات لا يمكن تخزينها أو اكسابها منفعة زمنية، فالخدمات تستمد قيمتها من الوقت الذي تؤدى فيه فقط[5].

والشكل التالي يوضح الخصائص الرئيسية السابقة الذكر للخدمة:

[1] براينيس عبد القادر، مرجع سابق، ص101.

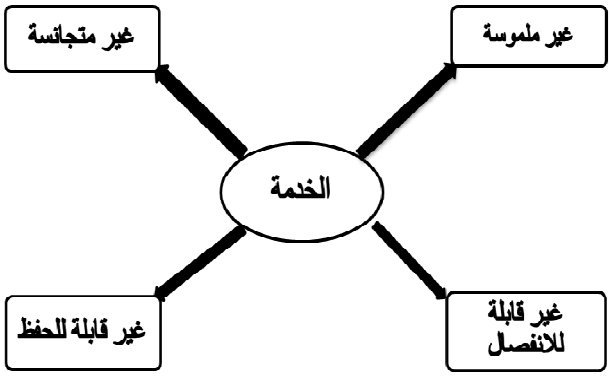
[2] البكري ثامر الرحومي، تسويق الخدمات المالية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص78.

[3] فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، اساسيات التسويق، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص456.

[4] سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص168.

[5] عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012/2011، ص25.

الشكل رقم (2-1): خصائص الخدمة الرئيسية



المصدر: الصحن محمد فريد وطارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنيت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2007، ص423.

المطلب الثاني: تصنيفات الخدمة

هناك تصنيفات مختلفة للخدمة وقبل البدء في عرض تصنيف الخدمات نشير إلى أن أهمية تصنيف الخدمات تكمن في المنافع التالية[1]:

- يعطي نظام التصنيف فهما أفضل للخدمة المعنية، من خلاله يتم توضيح أوجه الشبه والاختلاف المصنفة والخدمات الأخرى.

-يساعد تصنيف الخدمات على صياغة استراتيجية التسويق والخطط التكتيكية، فالخدمات ذات القطاع الواحد تواجه تقريبا نفس التحديات ولكن باختلافات بسيطة وهكذا الحال بالنسبة للأنشطة التسويقية الأخرى كالترويج والتسعير والتوزيع.

[1] شفيق حداد، نظام السويداني، أساسيات التسويق، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص255.

ويمكن تصنيف الخدمات من وجهات نظر مختلفة، حيث يمكن تصنيفها إلى:

1- حسب معيار نوع السوق: تقسم إلى[1]:

* خدمات استهلاكية: مثل الرعاية الصحية، التأمينات.

* خدمات صناعية: مثل عمليات التركيب والصيانة وغيرها.

2- حسب معيار المتلقي للخدمة: وتقسم إلى[2]:

* خدمات مقدمة للمستهلك النهائي (الشخص بحد ذاته): كالخدمات السياحية.

* خدمات مقدمة للمؤسسات: كالخدمات المحاسبة، والخدمات الإدارية.

3- حسب معيار تطلب الخدمة للعمالة: وتقسم إلى[3]:

* خدمات كثيفة العمالة: مثل خدمات التعليم والتربية فهي تعتمد بصفة أساسية على العامل البشري.

* خدمات كثيفة الآلات: مثل خدمات النقل والاتصالات وغيرها فهي تعتمد على المعدات بكثرة.

4- حسب معيار درجة الاتصال بالزبون[4]:

* خدمات تحتاج إلى اتصال عالي بالزبون: مثل الخدمات الفندقية والخدمات الإدارية بحيث تكون متعلقة بمقدمي الخدمة

[1] زكي خليل مساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003، ص28.

[2] عمرو وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق، مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص119.

[3] عمرو خير الدين، التسويق مفاهيم واستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1997، ص273.

[4] بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص32.

* خدمات تحتاج إلى اتصال منخفض: مثل خدمات الصيانة وخدمات البريد فهي لا تحتاج بصفة كبيرة للوجود العنصر البشري.

5- حسب مهارة مقدم الخدمة[1]:

* خدمات تتطلب مهارة: مثل خدمات الرعاية الصحية وخدمات متعلقة بإجراءات قانونية والتي تتطلب الدقة، لأنها تميل إلى التعقيد في ممارستها.

* خدمات لا تتطلب مهارة: مثل خدمات النقل والإطعام.

6- حسب دوافع مقدم الخدمة[2]:

* خدمات تقدم بدافع الربح مثل المؤسسات الخاصة كالمستشفيات والمدارس والجامعات الخاصة.

* خدمات لا تقدم بدافع الربح مثل الخدمات المقدمة من طرف الدولة كالتعليم والعلاج الطبي، ولا تعبر هذه المؤسسات عن أهدافها في صورة مالية. وعادة ما يكون لها نوعين من الجماهير هما زبائنها والمتبرعين لها.

7- حسب وجهة النظر التسويقية[3]:

* خدمات سهلة المنال: مثل الخدمات التي يحصل عليها المستهلك بشكل سهل كالنقل والحلاقة.

* خدمات خاصة: مثل خدمات استئجار بعض الأشخاص لحماية بعض الشخصيات المهمة والثرية.

8- حسب أهمية حضور المستفيد[1]:

[1] عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص275.

[2] عتيق عائشة، مرجع سابق، ص25.

[3] المرجع نفسه، ص25.

* ضرورة حضور المستفيد من الخدمة كالعلاج الطبي.

* ليس من الضروري حضور المستفيد من الخدمة مثل غسل وتنظيف الملابس وخدمات تصليح السيارات.

المطلب الثالث: عناصر إنتاج الخدمة

تتكون المنظمة الخدماتية من عدة عناصر تتفاعل فيما بينها لإنتاج وتقديم الخدمة والتي تتمثل في[2]:

* نظام عمليات تشغيل الخدمة.

* الدعم المادي.

* العمال المباشرون.

* الزبائن.

* عرض الخدمات.

أ) نظام عمليات تشغيل الخدمة: يتمثل نظام عمليات تشغيل الخدمة في الإدارة العليا للمنظمة والتي تعتبر مصدر القرارات المتعلقة بعرض الخدمات توظيف وتسيير الموارد البشرية وتحديد أشكال الاتصال بين المنظمة والزبائن... إلخ. وبذلك يكون لهذا الجزء من عملية الإنتاج تأثيرا مباشرا على عملية تقديم الخدمة وجودتها.

ب) الدعم المادي: يظهر الدعم المادي في التصميم الداخلي للمنظمة، التجهيزات والمعدات الضرورية لإنتاج الخدمة، موقع المنظمة... إلخ، وهو يؤثر على إنتاج الخدمة وتقديمها.

[1] عمرو وصفي عقيلي وآخرون، مرجع سابق، ص119.

[2] فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودوراها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، علوم اقتصادية، جامعة بومرداس، 2012/2011، ص35.

ج) العمال المباشرون: يقصد بالعمال المباشرين مقدمي الخدمات الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن ويمثلون المؤسسة في نظرهم (الجزء المرئي) ويؤدي هؤلاء الموظفون دورا بالغ الأهمية في عملية تقديم الخدمة وجودتها، مما يتطلب توافرهم على مهارات وكفاءات عالية.

د) الزبائن: وهم كل من يتعامل مع المؤسسة ويتلقى سلع وخدمات منها يعتبر زبونا لها.

وينقسم زبائن المؤسسة إلى نوعين أساسيين هما[1]:

1- الزبائن الداخليين: يسمى العاملون في جميع الأقسام الوظيفية، والذين يتعاملون مع بعضهم لإنجاز الأعمال بالزبائن الداخليين.

2- الزبائن الخارجيين: يسمى كل من يتعامل مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة، ويتلقى المخرجات النهائية منها، بالزبون الخارجي.

والمقصود بالزبائن في هذا العنصر: الزبائن الخارجيين الذين هم على اتصال شخصي مع مقدمي الخدمات، يظهر الزبون كمستخدم للخدمة وكمساهم في إنتاجها وتقديمها في هذه الحالة يظهر تكامل مصدره أن الزبون هو المقيم الأول والأخير للخدمة.

هـ- عرض الخدمات:

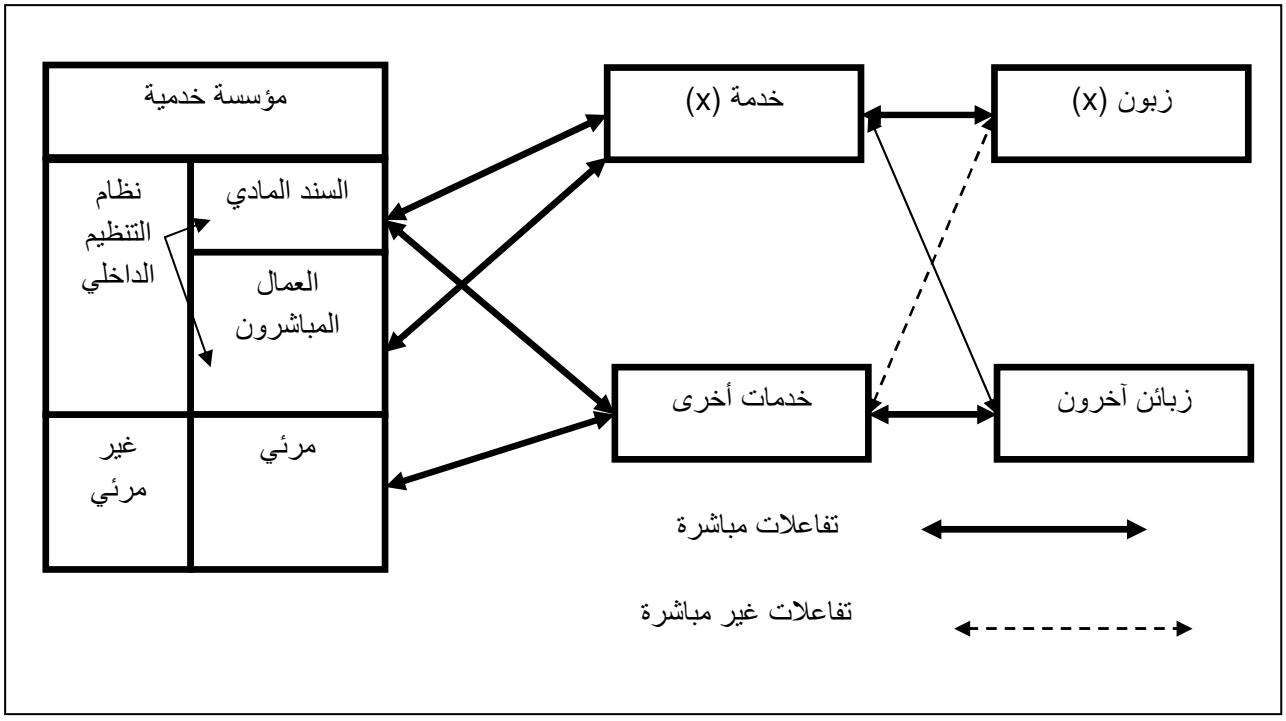
وتمثل هدف ونتيجة النظام الخدمي ومنه فالخدمة هي محصلة التفاعل بين العناصر الثلاث الأساسية والتي هي: الزبون، الدعم المادي، المستخدمون المباشرون، هذه المحصلة تشمل الفائدة التي تشبع رغبات الزبون وتحقق أهداف المنظمة الخدمية بالاستمرار في التواجد[2].

وكل ما سبق يمكن توضيح عناصر إنتاج الخدمة في المؤسسة الخدمية.

[1] صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2008/2007، ص08.

[2] jean- Michel tardien et autre, "marketing et gestion des services", chiron, paris, 2004, p22.

الشكل رقم (2-2): عناصر إنتاج الخدمة في المؤسسة الخدمية



Source: Kother And Dubois, Marketing Management, Publi Union, 10 éme edition, Paris, 2000, p448.

يوضح الشكل 04 آلية التفاعل بين عناصر نظام إنتاج الخدمة فعلى فرض أن الزبون (X) يطلب خدمة (X) من منظمة، وحين دخوله للمنظمة يلتقي بعملاء آخرين يطلبون نفس الخدمة أو خدمات أخرى كما يجد أمامه شبكة مادية تضم: مباني، ديكور وموظفين، حيث يدخل طالب الخدمة في اتصال مباشر مع

الموظفين والذين يمثلون الجزء المرئي ومنه يحول نظام إنتاج الخدمة للجزء غير المرئي والذي تعتبر الدعامة الأساسية للجزء المرئي للخدمة المقدمة.

ومن خلال عناصر إنتاج الخدمة يوجد هناك عدة طرق لتقديمها:

*** طرق تقديم الخدمة:**

يمكن تقديم الخدمة باستخدام عدة طرق تتلخص في الاتي[1]:

أ) طريقة الخدمة الباردة:

تمتاز طريقة تقديم هذا النوع من الخدمات في الجانب الإجرائي بأنها: بطيئة وغير متناسقة، وغير منظمة، وفوضوية، أما الجانب الشخصي فتمتاز بأنها: غير شفافة، وغير متحفظة وغير جدية، وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح، وغير مرغوبة من قبل الزبون.

ب) طريقة المصنع للخدمة:

تمتاز هذه الطريقة عن سابقتها بزيادة الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وعدم الإكتراث بالجانب الشخصي، وتتسم في الجانب الإجرائي بأنها: تأتي في الوقت المناسب ومتناسقة وبعيدة عن الفوضى، أما الجانب الشخصي فتتميز بأنها: غير شفافة ومتحفظة وغير مرغوبة من قبل الزبون

ج) طريقة الحديقة الوردية للخدمة:

على عكس طريقة تقديم الخدمة السالفة، تمتاز هذه الطريقة باهتمامها بالجانب الشخصي على الجانب الإجرائي الذي يتسم فيها بأنه: بطيء، وغير متناسق، وغير منظم، أما الجانب الشخصي فيتميز بأنه: شفاف وجذاب ومرغوب من طرف الزبون.

د) طريقة جودة وخدمة الزبون:

[1] صليحة رقاد، مرجع سابق، ص10.

تمتاز طريقة تقديم هذه الخدمة باعطائها أهمية كبيرة لكل من الجانب الإجرائي والشخصي، فعلى مستوى الجانب الإجرائي تتميز بأنها: متناسقة وتأتي في الوقت المناسب وبعيدة عن الفوضى، أما المستوى الشخصي، فتمتاز بأنها: شفافة وجذابة وودودة ومرغوبة من قبل الزبون، وتعد طريقة جودة وخدمة الزبون من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للزبائن.

ولكن رغم اختلاف طرق تقديم الخدمة فإن الهدف الأساسي هو تحقيق رغبات العملاء والوصول إلى جودة الخدمات المقدمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة الخدمية، وهو ما سنتطرق إليه في المبحث الثاني من هذا الفصل.

المبحث الثاني: جودة الخدمة

إن الاهتمام بجودة الخدمة أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة أو الزبون أو كليهما، فهي تعتبر فعالة لتحقيق التحسين المستمر لجميع أوجه عمليات الخدمة.

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة

قبل إعطاء مفهوم حول جودة الخدمة لابد من التعريف بمعنى الجودة:

الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة عن المنظمات الأخرى[1].

وعرفها جوزيف جوران (Joseph Juran) على أنها: مدى ملائمة المنتج للاستخدام[2] والمقصود بالجودة في هذا التعريف هو مدى قدرة المنتج على تقديم الشيء الذي يريده الزبون منه.

ويرى فيليب كروسبي (ph. Grosby) أن الجودة هي المطابقة للاحتياجات ويقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات العميل على أساس التصميم[1].

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص24.

[2] صليحة رقاد، مرجع سابق، ص13.

وعليه فالجودة هي حركة تحسين مستمر مرتبطة بالمنتجات والخدمات، حيث تتطابق هذه الحالة مع احتياجات الزبائن.

تعريف جودة الخدمة:

ليس من السهل إعطاء تعريف واحد ودقيق لجودة الخدمة، وذلك راجع للخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا بالسلع المادية.

وعليه يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها "تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية[2].

كما اعتبر خضير كاظم حمود، جودة الخدمة بأنها تعتبر من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها بها وهي تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين[3].

ويعرف باريدو (Barido) جودة الخدمات إلى أنها مستوى متعادل لصفات تتميزها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية واحتياجات العملاء ويضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة[4].

وجودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء والإرتقاء إليها بشكل مستمر وتتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة[5].

---

[1] لخضر مداح، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015/2014، ص6.

[2] مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص181.

[3] حمود خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص215.

[4] فليسي ليندة، مرجع سابق، ص42.

[5] المرجع السابق، ص42.

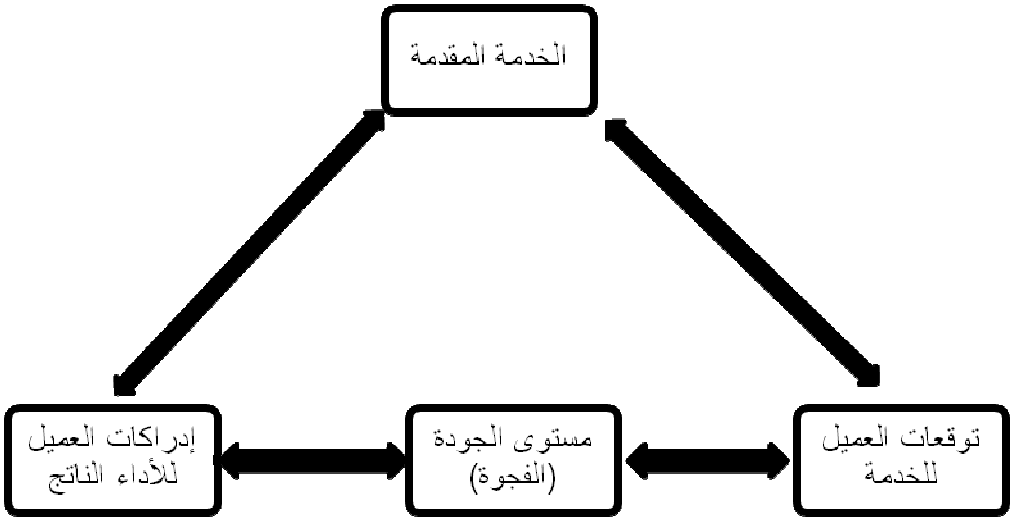
كما يرى Lewiss and Booms بأن جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة، أي أن تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات وعليه الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها[1].

وتعتبر جودة الخدمة مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء[2].

وعلى هذا فجودة الخدمة تتعلق بالتفاعل بين العميل ومقدم الخدمة حيث يرى العميل جودة الخدمة من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والفعلي للخدمة.

وهذا مايوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2–3): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص337.

يمكن التعبير عن ذلك رياضيا كالتالي:

[1] ثابت عبد الرحمان ادريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص291.

[2] عتيق عائشة، مرجع سابق، ص70.

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي – توقعات الزبون لمستوى الأداء.

وفي ضوء هذه المعادلة يمكن تصور ثلاث مستويات للخدمة هي[1]:

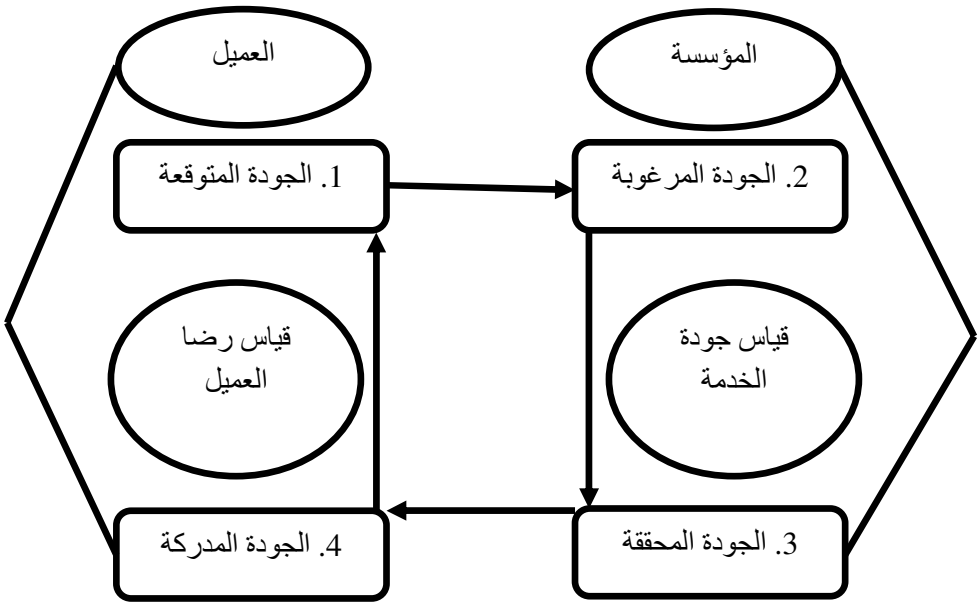
أ– الخدمة العادية: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.

ب– الخدمة الرديئة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.

ج– الخدمة المتميزة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة لها.

دورة حياة جودة الخدمة:

الشكل رقم (2–4): مربع الجودة



[1] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص ص 90، 91.

Source: Laurent Harmel, "Qualité Et Engagement De Service", Afnor, 2003, p12.

وانطلاقا من الشكل يمكننا تحديد أربعة مراحل لدورة حياة جودة الخدمة وهي[1]:

المرحلة الأولى: تسعى المؤسسة خلال هذه المرحلة إلى معرفة توقعات عملائها وأسباب عدم رضاهم وذلك من خلال إجراء بحوث تسويقية.

المرحلة الثانية: تقوم المؤسسة بدراسات لمنافسيها ولمواردها المتاحة حتى تتمكن من تحديد الجودة المرغوبة.

المرحلة الثالثة: بعد تحديد الجودة المرغوبة تهتم المؤسسة بتحديد المعايير التي تتبعها والتي تساعدها على تحقيق جودة الخدمة.

المرحلة الرابعة: تهتم المؤسسة بالجودة المدركة من قبل العميل حتى تتمكن من قياس مستوى الرضا لديه انطلاقا من مقارنتها للجودة المتوقعة قبل تقديم الخدمة، وتعتبر هذه الدراسة مصدر لمعرفة التوقعات الجديدة للعملاء.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة

لقد توصلت مجموعة من الباحثين إلى أن الأبعاد هي التي يبنى عليها الزبائن توقعاتهم وإدراكاتهم، وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة، حيث تمتد إلى:

1- الاعتمادية Reliability: وتعني الاتساق في الأداء وانجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه.

2- الاستجابة Responsiveness: وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في اجراءات ووسائل تقديم الخدمة، فمثلا ما هو مدى استعداد ورغبة المنظمة في تقديم المساعدة

[1] عتيق عائشة، مرجع سابق، ص72.

للزبون، أو جل مشاكله المحددة؟ هل الإدارة مثلا قادرة ومستعدة وراغبة في لقاء زبون لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدتها وتدخلها لتذليل هذه المشكلة؟[1]

3- الكفاءة Competence: والتي تعني امتلاك مقدمي الخدمات للمهارات والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة[2].

4- سهولة الحصول على الخدمة Accessibility: والمقصود بها سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف الزبون، كتقصير فترة انتظار الحصول على الخدمة، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول عليها[3].

5- الاتصال Communication: يقتضي هذا المؤشر تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمة وتكلفتها[4].

6- المصداقية Gedibility: والتي تشير إلى مراعاة مقدمي الخدمات للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين[5].

7- الأمان Security: وهي التحرر من الشك أو الخطر وتعلب هذه الخاصية دورا كبيرا وفعالا في جذب الزبائن لطلب الخدمة لأن توفر عنصر الأمان والثقة يشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستفيد والحاجة للأمان تمثل أحد الحاجات الأساسية التي يبحث عنها المستفيد من الخدمة[6].

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص94.

[2] جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة ،الجزائر، 2005، ص24.

[3] بريش عبد القادر، جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، في مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الثالث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ديسمبر 2005، ص256.

[4] المرجع السابق، ص257.

[5] الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص444.

[6] محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص93.

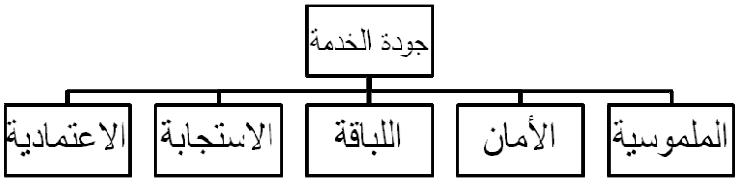
8- درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد Understanding the Customer: وتعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون، وموائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفر الاهتمام الشخصي بالزبون وسهولة التعرف عليه، مثلا كم من الوقت والجهد يحتاج مقدم الخدمة لكي يفهم الزبون؟ هل يفهم مقدم الخدمة المتطلبات الخاصة للزبون؟[1].

9- الأشياء الملموسة Tangibles: غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية (مثل المعدات والأجهزة والأفراد ووسائل الاتصال التابعة لمقدم الخدمة) [2].

10- اللباقة Courtesy: ونعني بها: تمتع مقدمي الخدمات بروح الصداقة والاحترام واللطف في التعامل كالاستقبال الطيب مع التحية والابتسامة مع الزبائن[3].

وعلى كل هذا قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد أطلق عليها نموذج جودة الخدمة وتشمل النواحي المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، اللباقة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (2-5): يوضح أبعاد جودة الخدمة



المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد، عمان، 2005، ص333.

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص95.

[2] المرجع السابق، ص95.

[3] صليحة رقاد، مرجع سابق، ص28.

وعليه فقد أثبتت الدراسات في هذا المجال أنه على الرغم من النظر إلى الأبعاد الخمس على أنها ضرورية إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من زبون لآخر ومن منظمة خدمة لأخرى، إلا أن البعد الخاص بالاعتمادية يظل في جميع الأحوال في المرتبة الأولى كأهم عنصر أو بعد يعكس جودة الخدمة، بغض النظر عن طبيعة الخدمة[1].

المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة

يتم استعراض مداخل قياس جودة الخدمة فيما يلي:

1- قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن:

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمة في إطار هذا المدخل نجد.

أ- مقياس عدد الشكاوى Complaints: تمثل عدد الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يبغون الحصول عليه[2] .

ب- مقياس الرضا Satisfaction Measure: وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها[3].

ج- مقياس الفجوة Servqual Mesure: إن تقييم الجودة حسب نموذج (مقياس) الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها.

وقد حدد مقياس الفجوة، الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتمثل في خمس (05) فجوات يمكن توضيحها على النحو التالي:

[1] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص96.

[2] المرجع السابق، ص97.

[3] قاسم نايف علوان المحياوي، نفس المرجع السابق، ص98.

الفجوة رقم (01): وهي الفجوة بين ما يرغبه العملاء وبين ما تعتقده الإدارة عن ما يرغبه هؤلاء العملاء وتنتج هذه الفجوة من نقص الفهم، أو سوء تفسير حاجات ورغبات العملاء[1].

الفجوة رقم (02): هي تلك الفجوة الموجودة بين ما تعتقده الإدارة عن رغبات العملاء وبين مواصفات أو شروط الجودة التي تم تحديدها لتقديم الخدمة[2].

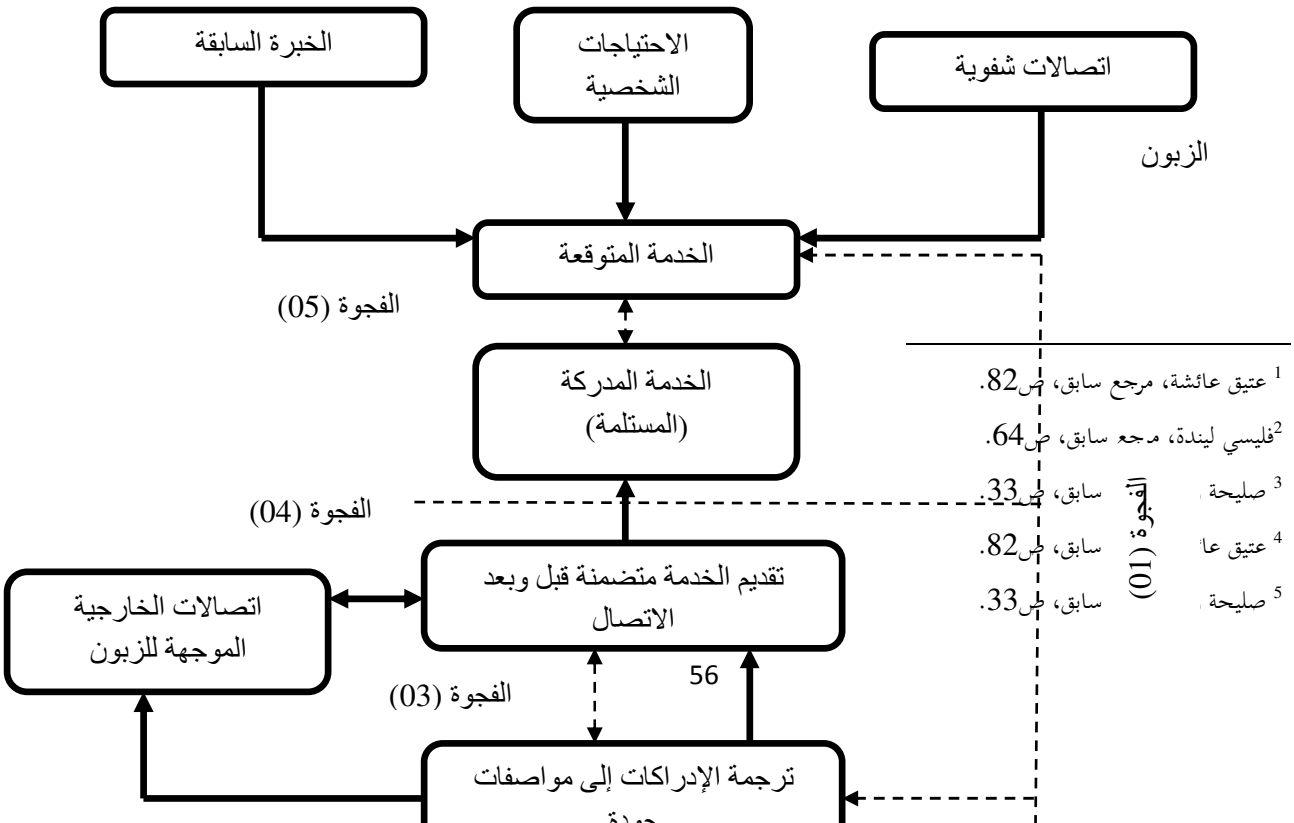
الفجوة رقم (03): وتشير إلى عدم وجود تطابق بين مواصفات جودة الخدمة الموضوعة ومواصفات التسليم الفعلي للخدمة[3].

الفجوة رقم (04): وتتمثل في فجوة من الخدمة المروجة والخدمة المقدمة، أي الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة[4].

الفجوة رقم (05): وتظهر في الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة أي أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية، وتمثل هذه الفجوة المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة إذ يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المنظمة ككل[5].

وعليه يمكن توضيح الفجوات الخمس في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): نموذج تحليل الفجوات



[1] عتيق عائشة، مرجع سابق، ص82.
[2] فليسي ليندة، مرجع سابق، ص64.
[3] صليحة سابق، ص33.
[4] عتيق عا سابق، ص82.
[5] صليحة سابق، ص33.

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص101.

د- مقياس الأداء الفعلي Servperf Measure:

نتيجة للانتقادات التي وجهت سابقا لمقياس Sevqual لجأت بعض الدراسات الأخرى إلى استخدام مقياس الأداء الفعلي Servperf والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها بشكل مباشر من خلال اتجاهات العملاء.

ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الآتية[1]:

جودة الخدمة= الأداء. Service quality= performance

ويتميز هذا المقياس عن سابقة بالبساطة وسهولة الاستخدام وأن قياس الأداء الفعلي يعتبر كافي للحكم على جودة الخدمة.

[1] عبد المحسن توفيق محمد، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 2006، ص69.

هـ- مقياس القيمة Value Measure:

يرتكز على العلاقة بين المنفعة والسعر الذي يحدد القيمة، فكلما ازدادت مستويات المنفعة للخدمات المدركة، انخفض سعر الحصول عليها، وبالتالي تزداد القيمة المقدمة للعملاء ومن ثم يزيد إقبالهم على طلب الخدمات، والعكس صحيح، فتوفر هذا المقياس في المؤسسة الخدمية يدفعها إلى تركيز جهودها لتقديم خدمة متميزة لعملائها بأقل تكلفة ممكنة[1].

2- قياس الجودة المهنية:

يرى الكثير من الباحثين أن تقييم الجودة من منظور الزبون يمثل جزءا من برنامج الجودة، وعلى ذلك فإن مقاييس الجودة المهنية تتناول قدرة منظمات الخدمة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة وعليه يمكن التمييز بين أنواع المقاييس التالية:

أ- قياس الجودة بدلالة المدخلات:

يرى أصحاب هذا المدخل أن توفر المؤسسة على البيئة المادية الملائمة من تجهيزات ومعدات وعاملين أكفاء، وقوانين ولوائح ومعدات وأدوات ونظم مساعدة وأهداف محددة وأساليب عمل وإجراءات مسطرة يؤدي إلى تحقيق خدمة مميزة[2].

فالبرغم من هذا فإن عدم انتشاره يرجع إلى[3]:

- الاختلاف حول الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة.

- عدم القدرة على التوصل إلى مقياس كمي لاستخدامه لقياس الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة.

[1] عتيق عائشة، مرجع سابق، ص84.

[2] عتيق عائشة، نفس المرجع السابق، ص85.

[3] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص106.

- التركيز على الجانب النظري مع افتقار التطبيق العملي لأفكار هذا المدخل.

- قياس الجودة بدلالة العمليات: ويركز هذا المقياس على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة، كما ينطوي على مجموعة من المؤشرات أو المعايير التي توضح النسب المعقولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة والتي يجب أن تستوفيها كافة هذه العناصر لكي يتم تصنيف هذه الخدمات كخدمات جيدة.

ب- قياس الجودة بدلالة المخرجات:

ويتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة الطرق الآتية: [1]

* القياس المقارن أين يتم إجراء مقارنات كمية بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف ومحاولة تجنبها مستقبلا.

* استقصاء رضا العملاء بخصوص الخدمة المقدمة.

* استقصاء العاملين في المنظمة لتحديد مشاكل ومعوقات تحقيق أداء الخدمة.

3- قياس الجودة من المنظور الشامل:

رغم ما أسهمت به كل المداخل السابقة من تقدم في قياس الجودة وتقويمها، إلا أنها جميعا يغلب عليها الطابع الجزئي، وقد أدت هذه المداخل والمقاييس الجزئية إلى إبراز ضرورة المعالجة الشاملة في قياس جودة الخدمة وتقويمها[2].

[1] عتيق عائشة، مرجع سابق، ص85.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص107.

المبحث الثالث: طبيعة الخدمة العمومية

سوف نتناول في هذا المبحث موضوع الخدمة العمومية التي أصبحت بأي شكل من الأشكال يرتبط مفهومها بمفهوم الدولة أو أحد فروعها والذي يساهم بشكل كبير في توفيرها، كما يرتبط تعريف وتنوع الخدمات العمومية بالنظام والسياسات التي تنتهجها الدولة من أجل تحديد النطاق الأوسع للخدمات العمومية.

المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية

لا يوجد هناك تعاريف تجتمع حول مفهوم واضح ومحدد للخدمة العمومية Service Public، ومن بين أشهر وأهم التعاريف المخصصة لهذا الموضوع نجد:

الخدمة العمومية هي كل وظيفة يكون أداءها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة يعتبر أمر ضروري لتحقيق الترابط الاجتماعي[1].

الخدمة العمومية هي نشاط ذات مصلحة عمومية يتحقق بواسطة شخص معنوي عمومي (مؤسسة عمومية) [2].

وتعرف أيضا الخدمة العمومية وفقا للقانون الإداري الفرنسي على أنها: تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجات عمومية، كما يتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والملائمة لتحقيق المصلحة العمومية[3].

كما عرفها بارتولي (A. Bartoli): الخدمة العمومية (المرافق العمومية) هي كل نشاط تقوم به الهيئات العمومية بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق منظمات خاصة تكون خاضعة لرقابة السلطة العمومية، ويهدف إلى تحقيق المنفعة العامة[4].

كما يوحي أيضا مصطلح الخدمة العمومية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والموظفين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة[5].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للخدمة العمومية على أنها: عبارة عن حصيلة نشاط عمومي هدفه تلبية حاجيات أفراد المجتمع وذلك من طرف مؤسسات القطاع العمومي من أجل

[1] برانيس عبد القادر، مرجع سابق، ص56.

[2] بوقلاشي عماد، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الادارات العمومية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011/2010، ص9.

[3] المرسي السيد حجاري، اقتصاديات المشروعات العامة- النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص29.

[4] تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015/2014، ص19.

[5] عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، 2010/2009، ص40.

تحقيق المصلحة العامة وهذا لضمان تحقيق المساواة والاستمرارية والملائمة في الخدمات العمومية، وعليه يمكن إدراج الخصائص التالية:

خصائص الخدمة العمومية:

الخدمات العمومية متنوعة فالبعض منها ذو طابع إداري والبعض الآخر ذو طابع صناعي وتجاري.

وأمام هذا الاختلاف هناك خطوط مشتركة مميزة للخدمة العمومية هي[1]:

1. البحث عن المصلحة العامة.

2. الاستقلالية (أقل أو أكثر) عن السوق.

وهذا معناه أنه حتى تكون الخدمة المؤداة حقيقية ذات مصلحة عامة، فيجب أن تضمن تحقق خطين، هذان الخطان لهما آثار معتبرة على مستوى تسيير الخدمات العمومية.

1. منطق المصلحة العامة:

لكي يؤهل نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العمومية يجب أن يخضع لثلاث قواعد موضوعة من قبل Rolland هذه القواعد هي:

أ) مبدأ المساواة (Le principe d'égalité):

إن مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية هو وجه آخر لمبدأ المساواة أمام القانون والتشريعات.

ويكون مبدأ المساواة هذا محترما أكثر، إذا ما تعلق الأمر بمصلحة خدمية تمتاز بالاحتكار كقطاع البريد والاتصالات، وقطاع البنوك والتأمينات

[1] عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص121.

لأن غياب المنافسة في هاته الحالة من شأنه أن يضر بصفة حساسة بمبدأ المساواة كما أن مبدأ المساواة يشمل فئتين: [1]

- فئة المستعملين.

- وفئة غير المستعملين.

أ/ 1 مساواة المستعملين:

مساواة المستعملين أمام الخدمة العمومية معناه ضرورة أن تشتغل في نفس الظروف والشروط أمام كافة المستعملين بلا تميز، فليس مصلحة عمومية من لا يستجيب لمختلف الرغبات وكافة أصناف الحاجات بلا فوارق أو تمييز.

وهذا يعني معالجة الوضعيات المختلفة للمستهلكين بكيفيات مختلفة، ومن هنا تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الموضوعية في المواقف لتتخذ إجراءات خاصة حسب كل موقف، إذ لا يسمح في أي حال من الأحوال عمل تمييز بعذر المحافظة على المصلحة العامة.

أ/ 2 مساواة غير المستعملين:

مبدأ "المساواة" يعني معالجة على قدم المساواة ليس فقط المستعملين، ولكن أيضا كل أصناف الجمهور الذين لهم علاقة بنشاط مصلحة الخدمات العمومية، ومن هنا اصبحت قاعدة مساواة المستعملين امام الخدمة العمومية تعد اليوم قاعدة قديمة وتقليدية، عوضت بقاعدة ومعادلة أكثر وسعا: مبدأ المساواة الذي يمس سير الخدمات العمومية والذي يعني كل من لهم صلة بالخدمة العمومية.

ب) مبدأ الاستمرارية (Le principe de Continuté):

[1] عبد القادر براينيس، نفس المرجع السابق، ص ص 123- 124

باعتبار أن الخدمة العمومية موضوعة لتلبية حاجة جد ضرورية، فيجب أن يكون انشغالها مضمونا بصفة منتظمة ومستمرة دون انقطاعات، فإذا كانت الخدمة المؤداة حقيقية ذات مصلحة عامة، فإنه من الضروري ضمان استمراريتها حتى وإن كانت المؤسسة عاجزة، نظرا لأنه يوجد حاجة حقيقية تستوجب الإشباع وهذا ما يفرض أن يتابع نشاط الخدمة العمومية بصفة دائمة ومستمرة.

ومن هنا اعتبرت الاستمرارية من المعايير الأساسية للخدمة العمومية.

ج) مبدأ الملائمة:

والذي يعني ضرورة أن تؤدى الخدمة العمومية في اطار التلاؤم والانسجام مع رغبات الجمهور.

كما أن بعض الكتاب اقترحوا إضافة قاعدتين أخريين:

- ✓ مبدأ الحيادية (Le principe neutralité) الذي يعني أن تشتغل المصلحة العمومية بالأخذ بعين الاعتبار فقط المصلحة العامة دون أي اعتبارات أخرى.
- ✓ مبدأ المجانية (Le principe de gratuité) والذي يعني أن تشتغل المصلحة العمومية بدون مقابل.

لكن هذين المبدأين لا نأخذهما بعين الاعتبار لأن: الحيادية ما هي إلا أثر للمساواة وأهم شروطها، أما المجانية فلا معنى لها، لأن المصلحة العمومية لا يمكن أن تستمر دون الاشتغال بدون تحصيل موارد وتحقيق أرباح[1].

2- الاستقلالية اتجاه السوق:

[1] عبد القادر براينيس، نفس المرجع السابق، ص121.

يتم توضيح هذه الخاصية من خلال التطرق إلى كل من غياب منطق السوق في تقديم الخدمات العمومية وكذا حضور الرقابة العمومية لضبط قطاع الخدمات العمومية[1]:

* غياب منطق السوق: هنا ينبغي التمييز بين الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري من جهة وبين الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري من جهة أخرى.

فالأولى ليس لها سوق، لأنها ليس لها ما تبيع بالمعنى الحقيقي، إذن لا يوجد هناك تبادل بين مستعملي ومقدمي الخدمة العمومية، ولذلك قرار التعامل مع الخدمة العمومية ذات الطابع الإداري ليس في حال من الأحوال قرار الشراء، أما الثانية فرغم كونها تتمتع بعلاقة سوقية مع مستعمليها (الزبائن) إلا أنها في بعض الحالات ترضخ لأوامر السلطات العمومية بتوفير الخدمة العمومية بشروط معينة لا يتدخل في تحديدها السوق، وهذا كله من أجل ضمان استمرارية الخدمة العمومية وتحقيق المصلحة العامة والتي هي فوق كل اعتبار.

* حضور المراقبة العمومية: محدودية سلطة السوق هي معوضة زيادة حضور السلطات العمومية في توجيهها وضبطها لقطاع الخدمات العمومية خاصة الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري التي هي في الحقيقة تخضع لقواعد السوق.

وعليه فأي خلل في تقديم الخدمة العمومية من شأنه أن يخل بالمصلحة العمومية، لذلك يقتضي تدخل السلطات العمومية من أجل المحافظة على استمرارية وتكييف الخدمة العمومية مع الحاجات المتزايدة لأفراد المجتمع وضمان المساواة في تقديمها لهم.

[1] بوقلاشي عماد، مرجع سابق، ص ص 13-14.

المطلب الثاني: أنواع الخدمة العمومية

للخدمة العمومية تقسيمات مختلفة إلا أن جميعها يشترك في كثير من المحاور ومن بين هذه التقسيمات نجد[1]:

– خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته وتقدمه مثل الخدمات التعليمية والصحية، وهي خدمات يتعين على الدولة أن توفرها مهما ارتفعت تكلفتها.

الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته ومستوياته (خدمات لا يمكن الاستغناء عنها) كخدمات النقل العمومي، والإنارة والمياه، الكهرباء... إلخ وما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة أو المشروعات العامة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف المشروعات الخاصة وتتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.

– خدمات ذات منفعة اجتماعية أو ثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع، فهي خدمات يستفيد منها بعض شرائح المجتمع ولكن يعم نفعها المجتمع ككل، ومن بين هذه الخدمات يتم ذكر خدمات المكتبات العمومية، والمتاحف والمتنزهات العامة.

– خدمات ذات طبيعة اجتماعية والتي يمكن للأفراد أن يؤدوها بأنفسهم عن طريق امكانياتهم الخاصة، كما أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه، قد يعرض سلامة المجتمع وأمنه وصحة أفراده للخطر، الأمر الذي يستدعي تدخل السلطات العمومية في أداء وتوفير هذه الخدمات ومن بين هذه الخدمات خدمات الإسكان مثلا.

– خدمات رأسمالية مكلفة لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي وإنما تمتد إلى الأجيال القادمة، كبناء المدارس، المستشفيات، الجامعات وغيرها، وقياسا على التقسيم الفرنسي للخدمة العمومية نستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة لا تختلف عن التقسيم السابق، وإنما تقسيم أكثر اختصار على النحو التالي[2]:

[1] عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص ص 62-63.

[2] بوقلاشي عماد، مرجع سابق، ص10.

خدمات عمومية مرتبطة بسيادة الدولة: وهي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة، وذلك في مجال العدالة، الأمن، الدفاع الوطني والمالية العمومية.

خدمات عمومية ذات الطابع الاجتماعي والثقافي: وهي الخدمات التي تشمل التعليم، الصحة، والمساعدات الاجتماعية.

خدمات عمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري: ظهرت هذه الخدمات مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية الأفراد في مجال احتياجاتهم الأساسية في ميدان النقل، الاتصال والطاقة وغيرها.

كما أن هناك تصنيف آخر للخدمات العمومية يأخذ بعين الاعتبار الجانب الاقتصادي في تصنيف الخدمات. كما يوضحه الجدول رقم (2-1) :

الجدول رقم (2-1): التصنيف الاقتصادي للخدمة العمومية

	صنف الخدمة العمومية	نوع الاستهلاك	طريقة الحصول عليها	طريقة تمويلها
كهرباء، هاتف	خدمات عمومية فردية	استهلاك إجباري	خدمات عمومية مدفوعة	ممولة بإيرادات مقبوضة من المستفيدين
نقل جماعي، مطاعم مدرسية، مسابح البلدية				تمويل مختلط
متاحف			خدمات عمومية مجانية	تمويل عن طريق الضرائب
مدارس، تلقيح				
دفاع وطني، إضاءة الطرقات، إشارات الطرق.	خدمات عمومية جماعية	استهلاك إجباري		

المصدر: بوقلاشي عماد، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية، رسالة ماحستير، جامعة الجزائر، 2011/2010، ص11.

الجدول يضم صنفين بسيطين من الخدمة العمومية: خدمات عمومية جماعية وهي خدمات عمومية غير سوقية، يكون الحصول عليها مجاني وإنتاجها يمول بواسطة أموال عمومية مغذاة من قبل الضرائب، وهذا الصنف من الخدمة العمومية يتمثل في تلك الخدمات المقدمة والمفروضة من قبل القوة العمومية على كل مواطن، أما الخدمات العمومية الفردية هي عبارة عن خدمات عمومية سوقية، واستهلاكها اختياري، كما يمكن للدولة أن تقرر جعل الحصول على بعض الخدمات العمومية الفردية مجانا كالتمدرس مثلا، ومن جهة أخرى يمكن للدولة أن تقرر دعما جزئيا للخدمات العمومية الفردية بمقابل. كما هو عليه الحال بالنقل العمومي (النقل بالقطارات). حيث تكون ايرادات بيع التذاكر لا يغطي إلا جزءا من تكلفة الخدمة المقدمة، وأيضا بالنسبة لبعض المطاعم المدرسية أو مسابح البلدية التي تكون مدعومة جزئيا من ميزانية الجماعات المحلية.

المطلب الثالث: الخدمة العمومية الالكترونية

أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى بروز نمط جديد من الخدمة والذي يعرف بالخدمة الالكترونية، حيث أصبحت العديد من المؤسسات اليوم تعتمد على شبكة الانترنيت في إدارة أعمالها وتحسين جودة خدماتها.

1- تعريف الخدمة الالكترونية:

الخدمة الالكترونية هي استخدام التكنولوجيا وتطبيقات الانترنيت المبينة على شبكات المواقع الالكترونية لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات وتوصيلها بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى أنها خدمات يمكن تلقيها والتفاعل معها عبر الوسائل الالكترونية[1].

وتعرف أيضا بأنها: الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم وتوفير الخدمات[2].

[1] سارة اسكندر وسامية طوبال، دراسة أهمية الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المرافق العامة، شهادة ماستر، علوم التسيير، جامعة المدية، 2015/2014، ص115.

[2] أونيس عبد المجيد، بن يحي حميدة، الحكومة الالكترونية رؤيا شاملة، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية، حالة البلدان العربية، جامعة بومرداس، يومي 29-30 أكتوبر 2014، ص10.

وتعرف كذلك بأنها: الخدمات التي يحصل عليها المستفيد بشكل آلي من خلال جهاز أو تقنية معينة عبر شبكات اتصال كخدمة البحث الآلي وخدمة الوصول إلى قواعد البيانات المختلفة بالإضافة لخدمات الموقع الالكتروني[1].

كما أنها الخدمات التي تقدم من خلال الاتصال الالكتروني بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، وهي أيضا تعرف في اطارها الواسع على أنها: تقديم خدمة عبر وسائل وشبكات الكترونية كالانترنيت حيث أن شبكة الانترنيت لم تعد مجرد أداة تجارة، بل تحولت إلى بوابة لأداء الأعمال وطريقة مثلى لخدمة العملاء ورعايتهم[2].

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الخدمة الالكترونية هي عبارة عن خدمة تعرض للمستهلك في وجود وسيط عبارة عن شبكة الكترونية.

كما أن الخدمة الالكترونية تهدف إلى[3]:

- اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات، حيث إن التعامل الالكتروني يتم بشكل آني دون انتظار.

- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيداته.

- عقلنة الخدمة العامة عن طريق تطوير الإدارة العامة، بالآليات التقنية الحديثة.

- شفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات المعروضة أمام العملاء، المواطنين.

2- سمات الخدمة الالكترونية:

[1] عماد أحمد الدهيمات، جودة الخدمات الالكترونية التي تقدمها الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر المستفيد، "دراسة مقارنة" رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص07.

[2] بوقلاشي عماد، مرجع سابق، ص138.

[3] عشورعبد الكريم، مرجع سابق، ص 16.

يمكن توضيح أهم سمات الخدمات الالكترونية على النحو التالي[1]:

– إن الخدمات الحكومية الالكترونية هي خدمات ذاتية تعتمد على كفاءة المواطن وخبرته في التعامل الالكتروني ليحقق أعلى درجات الاستفادة من الخدمات الالكترونية المقدمة.

– تنفصل الخدمات الحكومية الالكترونية عن شخصية وقدرات مؤديها، وبذلك ينعدم دور مقدم الخدمة في التأثير على جودة الخدمة المقدمة ويحل محلها قوة شبكة الاتصالات وكفاءة الموقع الالكتروني.

– تستبدل التفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة ومتلقيها بالتفاعل الآني على الخط بين طالب الخدمة والموقع الالكتروني.

– يحدد المواطن التوقيت والمكان المناسب للحصول على الخدمة وفقا لاحتياجاته دون التقيد بالحدود المكانية والزمانية، حيث تقدم على مدار 24 ساعة ولمدة 07 أيام في الأسبوع ويمكن الحصول عليها من أي مكان في العالم.

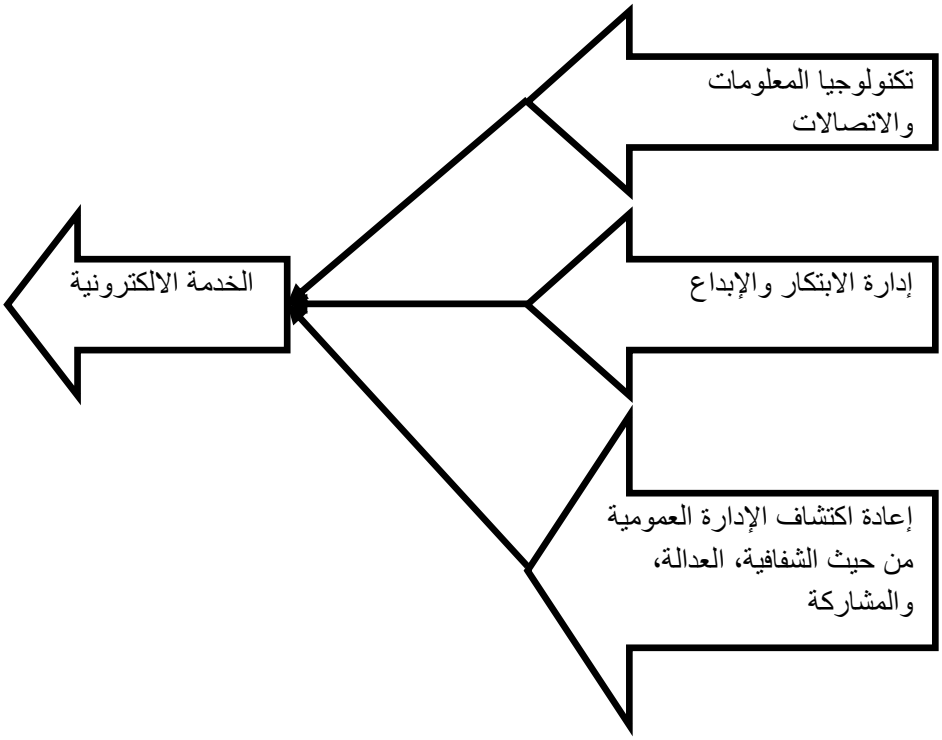
– صعوبة قياس ردود أفعال المواطنين تجاه الخدمات الالكترونية المقدمة، لذا تقوم بعض المواقع باستطلاع رأي عملائها في تصميم الموقع وكفاية الخدمات المقدمة وإجراءات الحصول عليها.

– العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام كافة المواطنين في الحصول على الخدمة الالكترونية.

وفيما يلي نموذج عن الخدمة الالكترونية التي تقدمها الإدارات العمومية:

[1] سارة اسكندر وسامية طوبال، مرجع سابق، ص ص 117-118.

الشكل رقم (2-7): نموذج الخدمة الالكترونية



المصدر: إياد خالد عدوان، مدى تقبل المواطنين على الخدمات من خلال الحكومة الالكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص25.

الشكل يوضح مكونات نموذج الخدمة الالكترونية، بحيث يجب توفر بيئة مناسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومتابعة التطوير والتحديث لطرق العمل، ومن ثم تحسين آليات عمل الإدارة العمومية لتوفير الشفافية والعدالة والمشاركة.

3- دورة حياة الخدمة الالكترونية:

تمر دورة حياة الخدمة العامة سواءا كانت الكترونية او يدوية بعدة مراحل وذلك كما يلي[1]:

– الإستعلام:

وهي المرحلة الأولى في حياة الخدمة، وتشمل الحصول على معلومات عن الخدمة وكيفية تنفيذها من حيث الأماكن والمستندات المطلوبة وصولا إلى عقد النية بطلب الخدمة، في هذه المرحلة تبدأ الحكومة ببث المعلومات للمواطنين وأصحاب الأعمال عن ماهية خدماتها المتوفرة ودرجة توفرها وكيفية الطلب عليها، وعن كيفية ووسائل تنفيذ هذه الخدمات.

– الاتصال:

الاتصال بالإدارة الحكومية المعنية عبر الوسائل المتوفرة من أجل المباشرة بتنفيذ الخدمة، ومن الممكن أن تتنوع وسيلة الاتصال بتنوع الخدمات وقد تكون أدوات الاتصال متعددة ومختلفة في هذه المرحلة مثل الحضور شخصيا إلى إدارات الدولة أو استخدام الانترنيت وحتى الهاتف.

– التنفيذ:

البدء الفعلي بتنفيذ الخدمة مثل إصدار جواز السفر أو استيفاء الرسوم ...إلخ، وهنا يتشكل عقد الخدمة بين المستفيد والحكومة، تشمل هذه المرحلة على تعبئة النماذج واتباع الإجراءات الإدارية المطلوبة والحصول على كافة المستندات والوثائق والإمضاءات وصولا إلى دفع رسم الخدمة وتسليم المنتج النهائي سواء كان وثائق حكومية أو غيره، وهنا يكتسي العقد الالكتروني بين المستفيد والدولة شرعية بما يطابق القوانين المعمول بها.

– المتابعة:

[1] عباس بدران، الحكومة الالكترونية من الاستراتيجيات إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2004، ص136.

وتسمى هذه المرحلة أيضا بخدمات ما بعد الخدمة وتشمل متابعة المستفيد واستفساراته، وهي المرحلة التي تعالجها مؤسسات الأعمال التجارية بأنظمة إدارة علاقة الزبائن وللتأكد من أن المستفيد قد حصل على مراده من الحكومة.

خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج:

– أن الخدمة أصبحت تشكل أهمية خاصة وموقعا متميزا، وذلك بحكم المنافع التي تقدمها وطبيعة الخصائص التي تمتاز بها مقارنة بالقطاعات الأخرى، وباعتبار المؤسسة تهدف لرضا العميل وإشباع حاجاته ورغباته فهي تتكون من عدة عناصر تتفاعل فيما بينها لإنتاج خدمة متميزة تقدم بطرق مختلفة من أجل تحقيق المبتغى.

– تحقيق جودة الخدمة يعتبر من بين أهم المجالات التي يمكن للمنظمات أن تميز نفسها بها، والمتمثلة في درجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء والارتقاء إليها بشكل مستمر، كما أنها تخضع لجملة من الأبعاد، والتي تعتبر كعنصر مهم يعكس جودة الخدمة، لذا تحرص العديد من المؤسسات على تطوير مستوى خدماتها باستخدام مجموعة من الأساليب والتي إن توفرت فهي تساهم وبشكل كبير للارتقاء إلى التميز في جودة الخدمات.

– إن الخدمة العمومية أصبحت بأي شكل من الأشكال نشاط يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، باعتبارها تحقق مجموعة من المبادئ كالمساواة والاستمرارية والملائمة، هذا ما جعلها تتميز بأنواع مختلفة كالخدمات الاجتماعية والثقافية وغيرها، وكلها تؤدي إلى تلبية الحاجات المتزايدة لأفراد المجتمع، وباعتبارنا في عصر العولمة

فقد برز ما يعرف بالخدمة الالكترونية والتي أصبحت اليوم تشكل نقطة تحول كبيرة لتقديم خدمات عبر الانترنيت تتماشى مع الرغبات والاحتياجات وفي أي وقت.

الفصل الثالث

دراسة حالة بريد الجزائر -المدية-

تمهيد:

باعتبار **أن** مؤسسة بريد الجزائر من أهم المؤسسات ذات الطابع الخدماتي وبحكم الدور الذي تلعبه في تنمية هذا القطاع، من خلال جملة الخدمات التي تقدمها للمتعاملين معها، وعليه سوف نحاول في الجانب التطبيقي دراسة أثر كفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية بولاية المدية، كميدان لإجراء هذه الدراسة.

وعلى هذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول: عموميات حول بريد الجزائر**
- **المبحث الثاني: تقديم وحدة بريد المدية**
- **المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة**

المبحث الأول: عموميات حول بريد الجزائر

تعتبر مؤسسة بريد الجزائر من أهم المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الخدماتي والتجاري الذي تلعبه في تنمية البنية القاعدية للاقتصاد الوطني من خلال جملة الخدمات التي يقدمها للمتعاملين معه، وقد عرفت منذ الاستقلال العديد من التطورات والتغيرات بتغير التشريعات والتنظيمات إلى أن وصلت إلى ما هي عليه اليوم.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بريد الجزائر.

يعود تاريخ بريد الجزائر إلى العهد الاستعماري حيث شرعت فرنسا في بناء قصر البريد المركزي سنة 1910 وأكملته سنة 1913م وأطلقت عليه آنذاك تسمية "البريد الجديد"، وباستقلال الجزائر واسترجاع سيادتها بتاريخ 05 جويلية 1962م تم تغيير تسميتها إلى "البريد المركزي" ليعرف بعدها عدة تطورات والعديد من التحسينات سنحاول الإحاطة بها فيما يلي:

أولا– مؤسسة بريد قبل إجراء التغييرات التنظيمية:

عاشت مؤسسة البريد والمواصلات ضمن بيئة ثابتة لا وجود للمنافسة أمامها في السوق لكن في خضم التحولات البيئية الخارجية والتي أثرت على المؤسسة أدى إلى ظهور عدة سلبيات على رأسها تدهور الخدمات التي تقدمها ورداءها من جهة، وزيادة طلبات الجمهور على خدمات جديدة لم يكن بوسع المؤسسة تلبيتها لضعف الاستثمار، ونقص التحكم في التكنولوجيا الجديدة من جهة أخرى.

فكان من الضروري إجراء عدة تحويلات أو إصلاحات لهذه المؤسسة على غرار عدة مؤسسات جزائرية من اجل خلق توازن وتحقيق تأقلم مع كل التغيرات الخارجية، فقد كانت مؤسسة عمومية تابعة للدولة تتم عملية اتخاذ القرار بها بطريقة مركزية أي على مستوى وزارة البريد والمواصلات، حيث لم تهتم بمنتجاتها واكتفت بتقديم مجموعة من الخدمات الكلاسيكية:

- ✓ التلفون Téléphone

- ✓ التلكس Telex
- ✓ تحويل المعلومات Transmission des données
- ✓ الراديو تليفونNMT
- ✓ النقال Mobile

وعلى رأس الخدمات المقدمة، نجد خدمة الهاتف الثابت الذي عرف طلبا واسعا من طرف أفراد المجتمع لكن نقص شبكة التوزيع في بعض الجهات كان عائقا أمام تلبية جميع الطلبات المقدمة، والمعلومات الآتية صورة واضحة على عدم قدرة المؤسسة على إشباع رغبات مشتركيها آنذاك (سنة 2000م):

- عدد التجهيزات الهاتفية 27 584 .
- عدد المشتركين في الهاتف 167 23.
- عدد الطلبات على بساط البحث 3126.

ثانيا– مؤسسة البريد بعد إجراء التغيير التنظيمي:

سعيا منها لتحسين خدماتها وتوسيعها وإعطائها أكثر استقلالية في اتخاذ القرارات تم تغيير مؤسسة البريد والمواصلات من طرف الدولة بموجب القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05/أوت/2000 الذي نص على فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة، وترتب مباشرة على هذا الإجراء:

1- تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال التي أوكلت لها مهمة الضبط ووضع إستراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

2- إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهر على احترام قواعد المنافسة.

3- تأسيس شركتين مستقلتين بريد الجزائر واتصالات الجزائر التي بدورها أجريت عليها عدة تحولات في هيكلها التنظيمي، حيث تفرعت إلى أربعة فروع وهي:

4- فرع اتصالات الجزائر.

5- فرع موبيليس.

6- فرع الاتصالات الفضائية.

7- في شهر أوت 2001 منحت الرخصة الأولى لمجمع أوراسكوم لوضع شبكة للهاتف النقال وتقدم الخدمات المرتبطة به، وفي عام 2002 استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقالGlobal System Mobile(GSM) ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءًا من الفاتح جانفي 2003م حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة (GSM) الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

المطلب الثاني: الإطار القانوني لبريد الجزائر

بريد الجزائر هو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي وتجاري، تم إنشاؤها بتاريخ 14 جانفي 2002 وهذا بموجب المرسوم 02/43 المتمم لقانون 05 أوت 2000 الذي جاء لإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات والذي أسندت بموجبه لمؤسسة بريد الجزائر مهمة تسيير الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية، وتتميز مؤسسة البريد بخاصيتين تتمثل الأولى في كونها مؤسسة ذات طابع تجاري، كما أنها تعتبر كمرفق عام.

أولا– البريد كمرفق عام:

إن الدولة تعتمد في القيام بمهامها على أجهزة تختلف من حيث طبيعتها وغرضها، فنجد الجهاز السياسي الذي يتمثل في الحكومة، والجهاز الإداري الذي يتنوع حسب ارتباطه بالحكومة، فمثلا نجد الإدارة المركزية وهي الوزارات بمختلف أنواعها من بينها وزارة البريد والمواصلات، كما نجد المصالح الخارجية وإن كانت تتبع الإدارة المركزية مثل المديريات الولائية بالنسبة لوزارة البريد والمواصلات.

وكما ذكرنا آنفا إن البريد يختلف من بلد لآخر، فنجد دولا تحتكره بنفسها كما هو متبع في الجزائر، في حين نجد دولا أخرى تخضعه لعملية المنافسة. والجدير بالذكر أن الدول المصنعة تتجه أكثر فأكثر نحو نظام المؤسسة، بينما الدول النامية والدول الاشتراكية تفضل أن يكون محتكر من طرف الدولة، ومن هنا يصدق قول بعض القانونيين من أن الدولة الاشتراكية دولة المرافق، أي أن القطاعات الحيوية للدولة تخضع لإدارة الدولة، كالأمن والصحة وحتى الخدمات البريدية، لأنها تقوم على إشباع حاجيات الزبائن والمتعاملين معها، وكذلك الشأن بالنسبة للمرفق العام، فالغرض من إنشائه هو تحقيق النفع العام وهو خدمة تقدمها سلطة الدولة للجمهور بطريقة منتظمة إرضاءا لحاجة من الحاجات، والمرفق العام هذا المعنى يتضمن مفهومين:

– **مفهوم موضوعي**: وهو كل نشاط موجه لتقديم خدمة عامة (أعمال البريد، أعمال الصحة والنقل).

– **مفهوم شكلي**: أي الجهاز أو الهيئة التي تقوم بالنشاط الموجه للنفع العام، وخير مثال على ذلك الخدمات التي تقدمها مصالح البريد.

من هذا المفهوم عن المرفق العام يمكننا أن نستخرج العناصر الأساسية المكونة له ومدى تطابقها على إدارة البريد:

- المرفق العام تحدثه الدولة، باعتبار أن النشاط الذي تقوم به الدولة إنما يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، كما نجد أن إدارة البريد كذلك محدثة من الدولة باعتبارها تهدف هي الأخرى إلى تقديم خدمات للجمهور وإشباع حاجاتهم في ميدان البريد.

- خضوع المرفق العام إلى السلطة الإدارية، وكذلك قطاع البريد فإنه يخضع إلى سلطة إدارية والمتمثلة في الوزارة.

- المرفق العام يحدث قصد تحقيق حاجة من حاجات النفع العام، أو تقدم خدمات تعجز المؤسسات الخاصة أو الأفراد عن القيام بها أو لا ترغب في تحقيقها كونها لا تحقق أرباحا، والبريد بدوره يقدم مثل هذه الخدمات التي لا يستطيع الأفراد القيام بها هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن إدارة البريد عند القيام بمهامها لا تنتظر تحقيق الربح وبالتالي فهي لا تتأثر بالخسارة ولا تتعرض بالإفلاس، فعلى سبيل المثال في فترة التسعينات حققت

إدارة البريد الجزائرية عجزا ماليا قدر بحوالي 67 مليار فرنك قديما، وهذا نتيجة ما خلفه الاستعمار الفرنسي، ومع هذا فهي لم تتعرض للإفلاس لكونها مرفق عام.

- المرفق العام يخضع للقانون العام، والبريد بصفته مرفقا عاما فإنه يخضع للقانون العام الذي خوله الحصول على حقوق وامتيازات السلطة العامة.

من كل هذا نستخلص أن إدارة البريد مرفق عام تقدم خدمات للجمهور دون تفرقة، فخاصية النفع هي شاملة لكل الأفراد بالتساوي. وإذا ما سلمنا بأن إدارة البريد في الجزائر هي مرفق عام لا يهدف إلى الربح، فإن هناك اتجاه يعمل من أجل الحصول على استقلالها المالي وبالتالي إقرار اتجاه تجاري يتيح لها المحافظة على ذاتها وتنمية كيافا، وهو ما نشاهده في بعض الدول الرأسمالية كالبرازيل وأستراليا.

المطلب الثالث: أهداف ومهام بريد الجزائر

مما لا شك فيه أن لمؤسسة بريد الجزائر أهدافها ومهامها الخاصة بها على غرار باقي المؤسسات التي من خلالها يستطيع الباحث أن يدرك مدى أهميته من خلال ما سنتطرق له.

أولا–أهدافه: تتمثل في:

– تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.

– تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

– خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

– تحديد الإطار المؤسساتي لسلطة ضبط مستقلة وحرة.

– تطبيق معايير إنشاء واستغلال مختلف الخدمات.

– استمرارية وانتظام الخدمات المقدمة للجمهور.

– توفير خدمات مطابقة للأحكام القانونية والتنظيمية للخدمة العامة.

– احترام الأحكام المقررة في مجال الدفاع الوطني والأمن العمومي.

– احترام مبادئ الآداب العامة.

– احترام المتعاملين التزاماتهم القانونية والتنظيمية.

ثانيا– مهامه: والتي تتمثل في:

– السهر على وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقي البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية باتخاذ كل التدابير الضرورية لترقية أو استعادة المنافسة في هاتين السوقين.

– السهر على توفير تقاسم منشآت المواصلات السلكية واللاسلكية مع احترام حق الملكية.

– تخطيط وتسيير وتخصيص ومراقبة استعمال الذبذبات من الحزم التي منحت لها مع احترام مبدأ عدم التمييز.

– إعداد مخطط وطني للترقيم ودراسة طلبات الأرقام ومنحها للمتعاملين.

– المصادقة على عروض التوصيل البيني المرجعية.

– منح ترخيصات الاستغلال واعتماد تجهيزات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتحديد المواصفات والمقاييس الواجب توفرها فيها.

– الفصل في النزاعات فينما يتعلق بالتوصيل البيني.

– التحكيم في النزاعات القائمة بين المتعاملين أو مع المستعملين.

– الحصول من المتعاملين على المعلومات الضرورية للقيام بالمهام المخولة لها.

– التعاون في إطار مهامها مع السلطات الأخرى أو الهيئات الوطنية والأجنبية ذات الهدف المشترك.

– إعداد التقارير والإحصائيات العمومية وتقرير سنوي يتضمن وصف نشاطاتها وملخصا لقراراتها وآرائها وتوصياتها مع مراعاة طابع الكتمان وسرية الأعمال وكذا التقرير المالي والحسابات السنوية وتقرير تسيير الصندوق الخاص بالخدمة العامة.

المبحث الثاني: تقديم وحدة بريد المدية

كما تطرقنا سابقا في تنظيم وهيكلة بريد الجزائر نجد الوحدات الولائية ووحدة بريد المدية تعتبر من بين أهم الوحدات الوطنية وتندرج في المنطقة الأولى لكثرة عدد مكاتبها الموزعة عبر تراب الولاية.

المطلب الأول: تعريف وحدة بريد الجزائر لولاية المدية:

أولا– تعريف وحدة بريد المدية: وحدة بريد الجزائر لولاية المدية هي بمثابة الإدارة العامة للولاية، تتكون بنيتها التحتية من92 مؤسسة بريدية موزعة حسب التصنيف التالي:

* 85 مكتب بريدي كامل النشاط.

* 35 قابضة توزيع.

* 05شبابيك ملحقة.

*01 وكالة بريدية عسكرية.

بالإضافة إلى الوحدة الولائية للبريد للمدية والتي تضمن تسيير الهياكل البريدية على عدد إجمالي يقدر بـ 25 عون سيتم التطرق لها فيها يلي.

ثانيا– الهيكل التنظيمي لوحدة بريد الجزائر لولاية المدية:

وتتكون الوحدة الولائية لبريد المدية والتي تضمن التسيير الحسن للهياكل البريدية من:

- **منسق الوحدة الولائية للبريد:** مهمته التسيير والإشراف على جميع الأعمال ومتابعة كل عمل يقوم به عمال هذه المؤسسة ويحثهم على المثابرة وبذل الجهد وهذا لدوام المؤسسة أمام المنافسة التي تقوم بها الشركات الأخرى.
- 04 مصالح أقسام وخلية التفتيش والمراقبة.

أ– **مصلحة قسم الإدارة العامة والوسائل:**

من مهامها:

* تطبيق سياسات البناء، النقل، التموين، الأمن ومراقبة أساليب التموين.

* تطبيق سياسة التسيير للموارد البشرية.

ب – مصلحة قسم الخدمات المالية والبريدية: والتي تتمثل مهامها فيما يلي:

* تنظيم الخدمات البريدية.

* تنفيذ مخططات التنمية للبنية التحتية للبريد.

* السهر على السير الحسن للمكاتب البريدية.

* تمويل المكاتب البريدية بالنقدية التي تسحب من بنك الجزائر.

* تنظيم الخدمات المالية.

* تحسين نوعية الخدمات والمردودية.

ج – مصلحة قسم التجارة، ترقية الخدمات ونوعية الخدمة والاتصال:

* المراقبة، النجاعة التجارية والإشهارية.

* تقديم خدمات ذات نوعية جيدة.

د– مكتب التسويق والاتصال:

* المكتب التجاري والنوعية.

* قسم بيع المنتوجات.

كما تتكون الوحدة الولائية من عدة مكاتب بريدية مقسمة حسب حجم نشاطها وأهمي تعاملها المالي.

هذه المكاتب تلعب دورا هاما في القطاع الاقتصادي وخاصة في المعاملات مع الزبائن وتقوم بتقديم خدمات تتميز بالنوعية لصالح الزبائن تتمثل فيما يلي:

– خدمات بريدية:

* الرسائل.

*الطرود.

* البريد السريع.

* Post shop

– خدمات مالية:

* **الصكوك:** كشف الحساب، الدفع السريع.

* فتح الحسابات...

- **الحوالات:**

* إيداع الحوالات.

* تخليص الحوالات: بما في ذلك جولات بريدية، جولات بطاقية، حوالات الكترونية TEF وحوالات مصلحية (1402).

-الدفع.

– عملية الاسترجاع كالجزئي العادي، والجزئي التلغرافي، والكلي والحاصل بعد الوفاة.

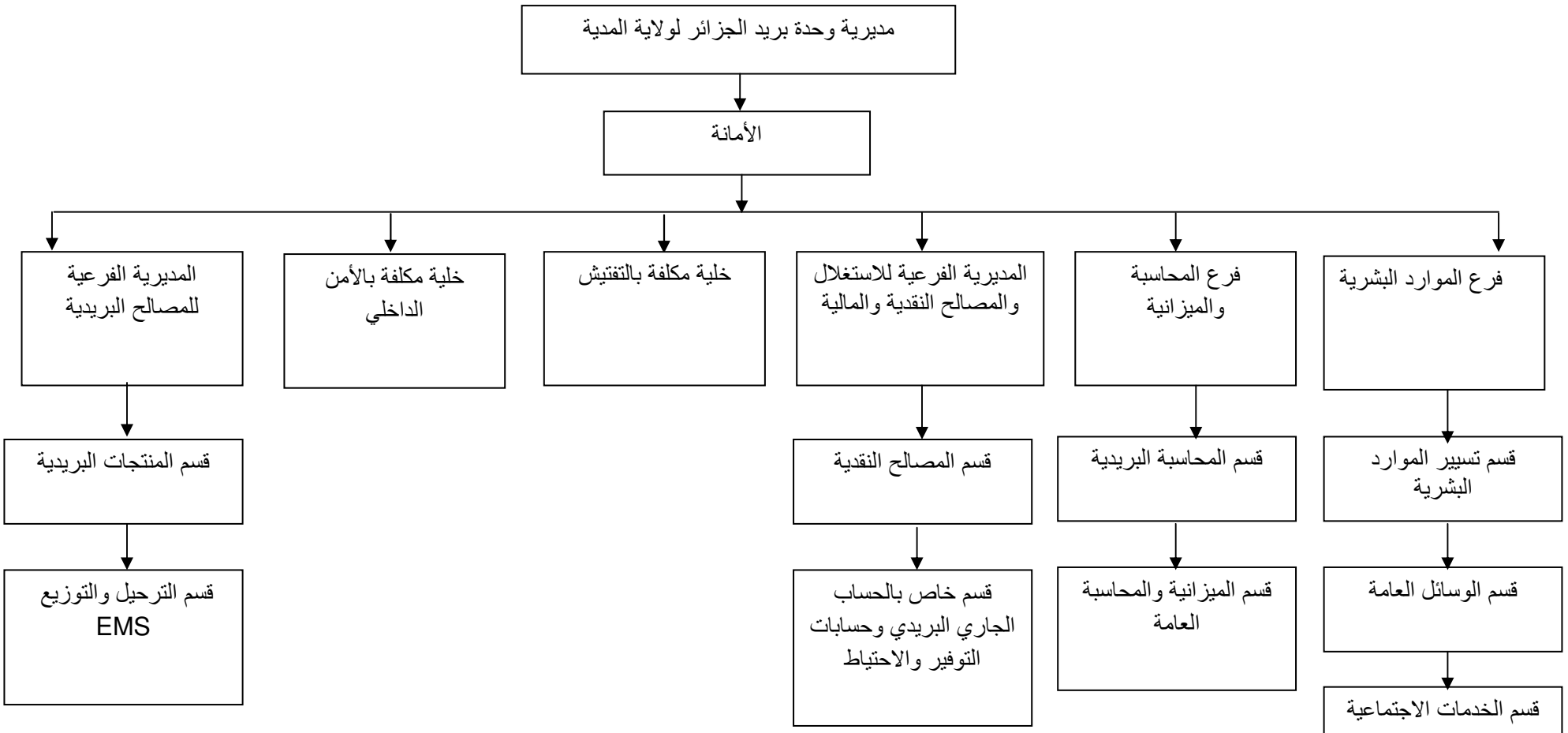
– المعاشات .

– **تحويل الأموال**: وسترن يونيون.

– عمليات المقاصة.

– المنح.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لوحدة بريد الجزائر لولاية المدية



المصدر: بريد الجزائر

المطلب الثاني: خدمات وحدة بريد الجزائر لولاية المدية

تتلخص خدمات ومهام الوحدة فيما يلي:

- تقديم خدمات نوعية في ميدان البريد في محيط تنافسي وتحسينها.
- تطوير أساليب قطاع البريد.
- تسيير مصلحة صندوق التوفير والاحتياط.
- محاولة التأقلم مع المتطلبات الجديدة وإيجاد طاقم عمالي بريدي ذو مهارات وفي مستوى ما يمليه السوق، وهذا عن طريق تسطير عدة مشاريع ووضع استراتيجيات هامة لتسيير المؤسسة منها:

– تسجيل عمليات التحويل والدفع في ظرف زمني قياسي على مستوى شبابيك مكاتب البريد.

– تجهيز مكاتب البريد المهمة بصناديق التوزيع الآلي للأوراق النقدية.

– تعميم استعمال البطاقات البنكية لسحب الأموال عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية، والدفع الالكتروني لعمليات الشراء التي يقوم بها زبائن الحسابات البريدية الجارية.

– إمكانية اطلاع الزبائن على مصالح البريد عن طريق شبكة الانترنت.

– إعادة تنظيم البريد والطرود والبريد السريع ومراكز الفرز.

– إعادة تنظيم المراكز البريدية...إلخ.

– كل الخدمات الأخرى المتعلقة بجمع ونقل وتوزيع الطرود والسلع.

– جمع الأموال لفائدة المديرية العامة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

– جمع رؤوس الأموال لدى مصالح الصكوك البريدية.

– إصدار وتسديد قيم الحوالات البريدية.

– تسديد المعاشات.

– تسديد المنح الجزافية وتعويضات المصلحة العامة لفائدة وزارة العمل والحماية الاجتماعية.

– بيع قسيمة السيارات.

المطلب الثالث: أهمية بريد الجزائر

يسعى بريد الجزائر إلى الحد من التسيير اليدوي للعمليات المصرفية وهذا بالتالية الكاملة لجميع العمليات للمكاتب البريدية من أجل معالجة أفضل وأحسن، والهدف الرئيسي من هذا الحل هو السماح بإدخال جميع العمليات المصرفية المطلوبة من طرف الزبائن على مستوى مكاتب البريد كما يتم انجازها ومعالجتها من طرف جميع الشبابيك والموزعات الآلية الخارجية.

وتتمثل في:

– تحسين نوعية الخدمات المقدمة مثل سحب الأموال في أي وقت شاء ومن أي مكان أراد.

– تقليص آجال معالجة العمليات المصرفية.

– الحد من طوابير الانتظار أمام الشبابيك من خلال التعامل بالبطاقات المغناطيسية وبالتالي: السرعة الفائقة في التنفيذ وربح الوقت. – توفير الخدمة بإقامة شبابيك متعددة الخدمات مثل:

1– خدمات الحسابات الجارية CCP عن طريق البطاقة المغناطيسية.

2– خدمات التوفير والاحتياط.

3– تحصيل الفواتير وبيع البطاقات.

4– تحويل الأموال والاطلاع على الرصيد ومعرفة نسخ الكشف الخاصة بالعمليات النقدية العشرة الأخيرة.

5– بيع بطاقة التعبئة الالكترونية للبطاقات المسبقة الدفع لموبيليس RACIMO.

6– خدمات الإنترنيت.

7– تحصيل فواتير الكهرباء.

8–كما تطمح مستقبلا إلى تسديد مشتريات المنتجات أو الخدمات وتحصيل فواتير الغاز والماء.

9– من حق أي شخص الإنابة عن المالك الأصلي للبطاقة في سحب الأموال شرط توفر الرقم السري الشخصي للمالك.

– إن التعامل بالبطاقات المغناطيسية وبإدخال الرقم السري الشخصي يمنح الثقة التامة في أنظمة الدفع الآلية المطبقة.

– استعمال الأرشيف الالكتروني لمعالجة الشكاوي فوريا مثل حالة ضياع أو سرقة البطاقة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهجية محددة يتم توضيحها في هذا المبحث من خلال تبيان وشرح مجتمع الدراسة والعينة المأخوذة، وصدق الاستبيان المستعمل وثباته، وبعد ذلك نقوم بعرض التحليل الوصفي للعينة وتفسير نتائج العينة.

المطلب الأول: عينة الدراسة وأدواتها

أولا– عينة الدراسة:

لصعوبة إجراء الدراسة على جميع المؤسسات البريدية بولاية المدية فقد إقتصرت الدراسة على أكبر مؤسسة بريد بدائرة المدية والتي تحتل إقبالا كبيرا.

و تشتمل الدراسة على زبائن مؤسسة بريد الجزائر – مكتب بريد ولد امام بالمدية – حيث تتكون العينة المستهدفة من 100 زبون تم اختيارها بصفة عشوائية، وتم توزيع الاستبيانات على هذه العينة.

جدول رقم (3–1): تعداد الاستبيانات الخاصة بالدراسة

الاستبيانات	العينة	
	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	100	100%
المسترجعة	98	98 %
المستبعدة	–	–
الخاضعة للتحليل	98	98 %

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين

يوضح الجدول أن حجم الاستبيانات المعادة يساوي 98 % من العينة، وهي نسبة مقبولة لغايات التحليل .

ثانيا– أدوات الدراسة

تم تصميم استبيان لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة، وقد اعتمد في تصميمه وصياغة أسئلته على الاستبيانات الخاصة بموضوع الدراسة، كما أخذ بعين الاعتبار إرشادات وتوجيهات الأستاذ المشرف.

1- **محتويات الاستبيان:** تم تصميم الاستبيان، الصفحة الأولى تتضمن تمهيدية، بينما باقي الصفحات كالأتي:

- الاستبيان يتكون من قسمين وهما:

– **القسم الأول:** يتناول أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي.

– **القسم الثاني:** يتكون من محورين:

- **المحور الأول:** يتعلق بالحكم على كفاءة الموارد البشرية الموظفة بمكتب البريد ولد امام بالمدية، والذي يتكون من ثلاث أبعاد مقسمة كالآتي:

*المعرفة: تتكون من 3 عبارات.

* المهارة: تتكون من 3 عبارات.

* السلوك: يتكون من 4 عبارات.

- **المحور الثاني:** ويتعلق بالحكم على جودة الخدمة بمكتب البريد ولد امام بالمدية، والذي يتكون من أربعة أبعاد مقسمة كالآتي:

* الاعتمادية: تتكون من 4 عبارات .

* الاستجابة: تتكون من 3 عبارات.

*الاهتمام: يتكون من 3 عبارات.

* توفر المعلومة: يتكون من 3 عبارات.

2– المقياس المستخدم:

تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي لقياس استجابة العينة لفقرات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس استخدامًا، ويتكون هذا المقياس من خمسة خيارات يختار الفرد واحداً منها على النحو التالي:

جدول رقم (3–2): الخيارات المكونة لمقياس ليكارت (Likert)

الإجابة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

3–ثبات وصدق الدراسة:

يشير إلى مدى الحصول على النتائج نفسها لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الاستبيان.

يستخدم معامل الثبات cronbach's alpha لتحديد ثبات الاستبيان وتعد قيمته مقبولة عندما تكون مساوية أو أكثر من 0.60 .

جدول رقم (3–3): قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

عدد الفقرات	معامل الثبات
23	0.768

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات 0.768 وهو معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان، وتعد هذه النسبة مقبولة لاعتماد نتائج هذه الدراسة.

4–اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل تحديد الاختبارات الملائمة يجب أولا معرفة طبيعة البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية، ولهذا استخدمنا اختبار: **كولمجروف–سمرنوف** واختبار **شبيرو–ويلك** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا ؟ لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

فإذا كان مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فنقول أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أم إذا كان مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الإسمي 0.05 فنقول البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا والجدول التالي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة

جدول رقم (3–4): اختبار التوزيع الطبيعي

البيان	اختبار كولمجروف–سمرنوف		اختبار شبيرو–ويلك	
	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة الحقيقي	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة الحقيقي
أثر كفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية	1.105	0.009	0.915	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

يوضح الجدول نتائج الاختبار حيث أن مستوى الدلالة الحقيقي في الاختبارين معا أقل من مستوى الدلالة الإسمي 0.05، وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يجب استخدام الاختبارات اللا معلمية.

5–الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1–اختبار ألفا كرونباخ cronbach's alpha بغية تقدير ثبات الدراسة.

2–التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.

3–معامل الارتباط سبيرمان sperman corrélation coefficient وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والمحور.

4–اختبار **kolmogorov-smiron test k.s** واختبار **شابيرو–ويلك shapiro-wilk** وذلك بغية التأكد من توزيع البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية.

5–الاختبارات غير المعلمية: لأنها اختبارات مناسبة في حالة توزيع البيانات غير الطبيعي، وتتمثل في:

5–1 اختبار **الإشارة sign test** لاختبار فرضيات حول متوسط مجتمع واحد.

5–2 اختبار **كروسكال والاس kruskal-wallis** لاختبار الفروقات.

5–3 اختبار **مان– ويتني** لاختبار فرضية تأثير كفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص العينة

سيتم من خلال هذا المطلب باستعراض الخصائص والسمات الرئيسية لعينة الدراسة على أساس عدة معايير متمثلة في: الجنس، العمر، والمستوى التعليمي.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

ولقد تضمنت الدراسة كلا الجنسين، وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

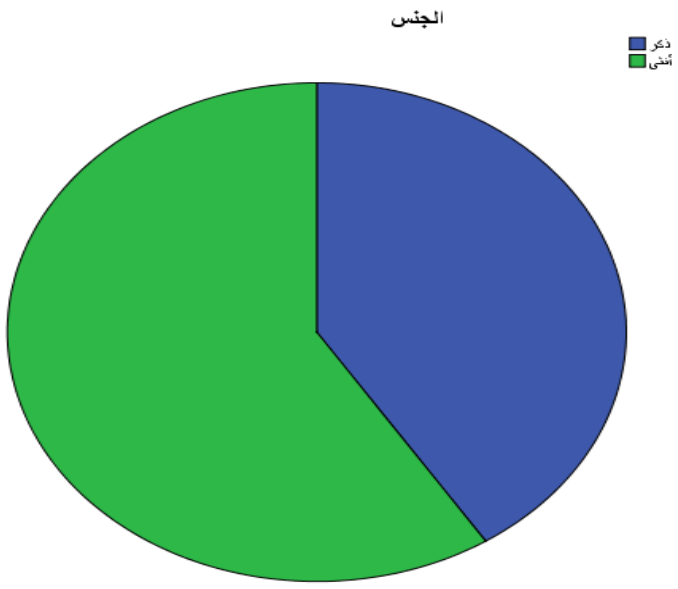
جدول رقم (3–5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	40	%40.8
أنثى	58	%59.2
المجموع	98	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

ويمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(3–1): توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الإناث تمثل 59.2% وهي أكبر من نسبة الذكور والتي قدرت ب 40.8%، وتعود هذه النسبة إلى وجود عدد الإناث أكثر من عدد الذكور أثناء القيام بإجراء هذه الدراسة بمكتب البريد.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يمكن توضيح التوزيع العام لأفراد العينة وفق العمر من خلال الجدول الموالي:

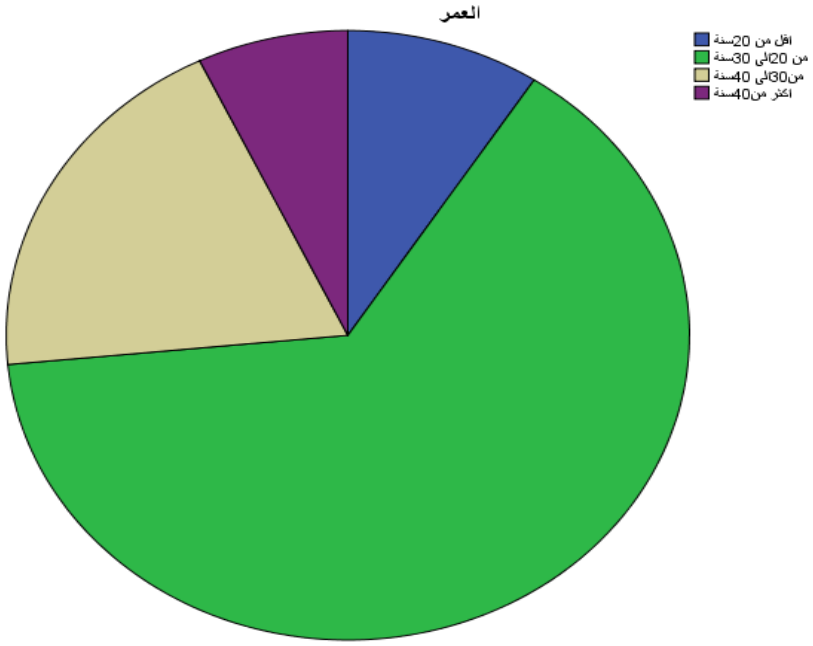
جدول رقم (3–6): توزيع أفراد العينة وفق العمر

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	9	%9.2
من 20 إلى 30 سنة	63	%64.3
من 30 إلى 40 سنة	19	%19.4
أكثر من 40 سنة	7	%7.1
المجموع	98	100 %

من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

ويمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي

شكل رقم(3–2) : توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أنه ما يقارب 64.3% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة أي ما يعادل 63 زبون، وهي تعتبر أكبر نسبة ثم تليها نسبة 19.4% وهي تمثل فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة ب 19 زبون، ثم نسبة 9.2% والتي تمثل الأفراد الذين أعمارهم أقل من 20 سنة ب 9 زبائن، أما فيما يخص نسبة العمر أكثر من 40 سنة فهي تمثل 7.1% ب 7 زبائن فقط، ومن هنا نستنتج أن فئة الشباب هي الفئة الغالبة نظرا لكثرة تحركاتهم والتزاماتهم مع مكاتب البريد حسب عينة الدراسة .

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

يمكن تبيين التوزيع لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(3–7) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

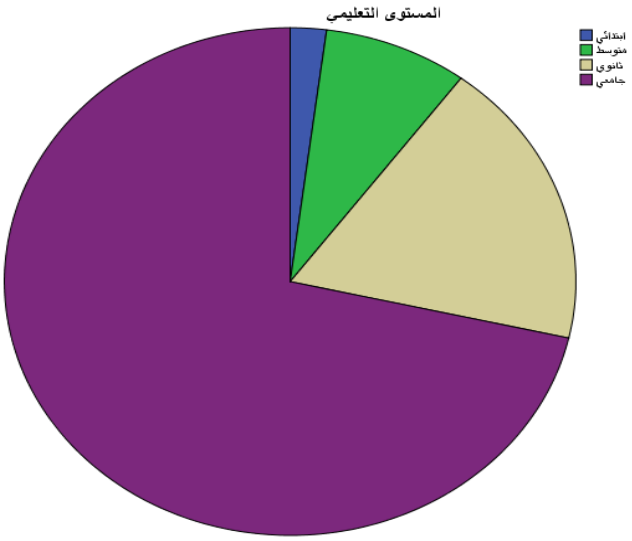
المستوى التعليمي	التكرار	النسب المؤوية
ابتدائي	2	%2

متوسط	8	% 8.2
ثانوي	18	%18.4
جامعي	70	%71.4
المجموع	98	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

وعليه يمكن تمثيل توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3–3): توزيع أفراد العينة وفق المستوى التعليمي



المصدر:من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائجspss

من خلال الجدول يتضح أن 71.4% من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي وهي تمثل أكبر نسبة، وما نسبته 18.4% تمثل نسبة الأفراد المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي، أما 8.2% فتمثلت في الأفراد الذين لديهم مستوى متوسط، وترجع أقل نسبة إلى فئة المبحوثين الذين لديهم مستوى ابتدائي والتي قدرت ب 2%، ومن نستخلص أن أغلب المستقصين لديهم مستوى تعليمي جامعي حسب العينة المدروسة والذي يسمح لهم بتفهم موضوع الدراسة والحكم على كفاءة الموظفين وجودة الخدمة المقدمة لهم.

المطلب الثالث: تحليل نتائج عينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل الاستبانة وذلك على النحو التالي:

*** تحليل نتائج الأبعاد المتعلقة بمحور الكفاءة الموارد البشرية.**

1–المعرفة:

يتكون هذا البعد من ثلاث عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي توصلنا إليها:

جدول رقم(3–8): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد المعرفة.

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	الحياد	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
1–تتوفر مؤسسة بريد الجزائر على قدرات وكفاءات بشرية تتلائم وطبيعة المهام المخولة لهم.	67	20	11	4.932-	0.000	4	موافق
2–تتوافر لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر المعرفة العلمية والعملية لتقديم الخدمة على أحسن وجه.	60	16	12	3.558-	0.000	4	موافق
3–يتقاسم موظفو مؤسسة بريد الجزائر المعلومات والمعارف فيما بينهم.	60	16	22	4.932-	0.000	4	موافق
المعرفة	70	15	13	5.857-	0.000	3.66	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول أن اتجاه أغلب أفراد العينة الدراسة حول بعد المعرفة كانت موافق، وهذا ما يعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ووسيط قدره 3.66وعليه يوجد فرق بين وسيط أراء المستقصين ودرجة الحياد 3، لذا يمكن بأن نقول بأن العينة المستجوبة توافق على العموم أنه يوجد اهتمام ببعد المعرفة وانطلاقا من النتائج الواردة يمكن تفسير عبارات البعد الخاص بالمعرفة كمايلي .

–جاءت العبارة رقم –1– من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسيط العام لها 4، بمستوى دلالة حقيقي معنوي 0.000 وهذا راجع لأن 67 زبون من أصل 98 لهم رأي يفوق درجة الحياد، معنى ان إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق، ما يدل على توفر مؤسسة بريد الجزائر على قدرات وكفاءات بشرية تتلاءم وطبيعة المهام المخولة.

-أما العبارة -2- قدرت بوسيط عام 4 عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يرجع أن 60 زبون لهم رأي يفوق درجة الحياد، أي أن إجاباتهم حول هذه العبارة كانت موافق، هذا ما يعكس أن الموظفين تتوافر لديهم المعارف العلمية والعملية لتقديم خدمة.

-كما جاءت العبارة رقم -3- بوسيط عام يقدر ب 4، ومستوى دلالة معنوي 0.000 وهذا يرجع إلى أن 60 زبون لهم رأي يفوق درجة الحياد أي أن إجاباتهم حول هذه العبارة كانت موافق، ما يدل على أن الموظفين يتقاسمون المعارف والمعلومات فيما بينهم.

2–المهارة:

جدول رقم(3–9): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد المهارة

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	الحياد	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة

1–لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر مهارات للتعامل بوسائل تكنولوجية حديثة لتقديم الخدمة بكفاءة وفعالية.	79	16	3	-6.361	0.000	4	موافق
2–يتواصل موظفو مؤسسة بريد الجزائر مع الزبائن من أجل إيجاد حلول للمشاكل التي تعترضهم.	68	23	7	-4.612	0.000	4	موافق
3–يتقن موظفو مؤسسة بريد الجزائر اللغات الاجنبية.	66	16	16	-5.411	0.000	4	موافق
المهارة	76	16	6	-6.151	0.000	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

يتضح من الجدول أن اتجاه أغلب أفراد العينة حول بعد المهارة كانت موافق، هذا ما يعكسه اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا، عند مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ووسيط عام يقدر ب 4 وعليه يمكن القول بأن العينة المستجوبة توافق على العموم أنه يوجد اهتمام ببعد المهارة، انطلاقا من النتائج يمكن تفسير العبارات كالآتي:

–العبارة رقم –1–قدرت بوسيط 4 عند مستوى دلالة معنوي 0.000 هذا راجع إلى 79 زبون من أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق، ما يدل على أن موظفي مؤسسة بريد الجزائر لديهم مهارات في التعامل بوسائل تكنولوجية لتقديم الخدمة.

–وجاءت العبارة رقم –2– بوسيط عام 4 عند مستوى دلالة معنوي 0.000، مما يفسر أن 68 زبون من أفراد العينة لهم رأي موافق ما يدل على أن الموظفين يتواصلون مع الزبائن من أجل إيجاد حلول لمشاكلهم.

–اما العبارة رقم –3– فقد قدرت بوسيط ذات قيمة 4 عند مستوى دلالة معنوي 0.000 وهذا راجع لأن 66 زبون من أفراد العينة لهم رأي موافق، ما يعكس أن الموظفين يتقنون اللغات الأجنبية.

3–السلوك

جدول رقم(3–10): نتيجة اختبار الإشارة لبعد السلوك

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	الحياد	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
1-يتحلى الموظفون بالسلوك والأخلاق الحميدة أثناء تقديمهم للخدمة	74	14	10	-6.289	0.000	4	موافق
2-يعامل الموظفون الزبائن باحترام	71	16	11	-5.789	0.000	4	موافق
3-يتحكم الموظفون بأنفسهم في المواقف الصعبة مع الزبائن	42	27	29	-1.685	0.092	3	محايد
4-لا يغادر الموظفون أماكن عملهم في أوقات العمل	47	34	17	-1.333	0.182	3	محايد
السلوك	66	22	10	-4.584	0.000	3.50	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح أن اتجاه أغلب أفراد العينة حول بعد السلوك كانت موافق، هذا ما يعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوي إحصائيا لمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ووسيط قدرة 3.50 وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء الزبائن المستقصين ودرجة الحياد 3 لذا يمكن الحكم بأن العينة المستجوبة توافق على العموم عن توفر بعد السلوك. وانطلاقا من النتائج نفسر عبارات البعد الخاص بالسلوك كالآتي:

– جاءت العبارة رقم -1- بوسيط عام قدر ب 4 عند مستوى دلالة 0.000 ويرجع إلى أن 74 زبون من العينة المدروسة توافق على أن الموظفون يتحلون بسلوك وأخلاق حميدة أثناء تقديمهم للخدمة.

– أما العبارة رقم -2- قدرت بوسيط قيمته 4 عند مستوى دلالة 0.000 ويرجع إلى أن 71 زبون من العينة المدروسة كان لهم رأي موافق على أن الموظفون يعاملون الزبائن باحترام.

– أما العبارة رقم -3- فقد قدر وسيطها العام 3 عند مستوى دلالته 0.092 وهو أكبر من 0.05، وهذا ما يدل أن العينة المدروسة مساوية لدرجة الحياد 3 أي أن العينة آراءها غير واضحة فيما يخص هذه العبارة.

– وجاءت العبارة رقم –4– بوسيط قدره 3 ومستوى دلالة 0.182، هو أيضا أكبر من 0.05، معناه أن العينة المستجوبة مساوية لدرجة الحياد 3، هذاما يعكس بأن آراء العينة آراءها غير واضحة فيما يخص مغادرة الموظفين لأماكن عملهم أوقات العمل.

ولمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة المدروسة حول محور كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة بريد الجزائر وحدة المدية –مكتب البريد ولد إمام– قمنا بحساب الوسيط العام لإجابات أبعاد الكفاءة المعبر عنها سابقا، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(3–11): نتيجة اختبار الإشارة حول محور كفاءة الموارد البشرية.

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	الحياد	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
1–المعرفة	70	15	13	-5.857	0.000	3.66	موافق
2–المهارة	76	16	6	-6.151	0.000	4	موافق
3–السلوك	66	22	10	-4.584	0.000	3.50	موافق
مستوى كفاءة الموارد البشرية	80	17	1	-6.295	0.000	3.50	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستويات كفاءة الموارد البشرية كمحور كلي بلغ وسيطه عام 3.50، ذو مستوى دلالة 0.000، أي أن أفراد العينة على العموم يوافقون على أن هناك مستوى كفاءة للموارد البشرية مقبول.

وعليه يمكن تصنيف أبعاد هذا المحور كالتالي:

–حل بعد المهارة في المرتبة الأولى بوسيط عام قدره 4 ذو مستوى دلالة 0.000، وفي المرتبة الثانية بعد المعرفة بوسيط عام قدره 3.66 ذات مستوى دلالة احصائية 0.000 وأخيرا حل بعد السلوك بوسيط عام قدر ب 3.50 عند مستوى دلالة 0.000 .

*** تحليل نتائج الأبعاد المتعلقة بمحور جودة الخدمة**

1–الاعتمادية

جدول رقم(3–12): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الاعتمادية

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	الحياد	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
1–يلتزم الموظفون بتقديم الخدمات إلي في المواعيد المحددة.	79	10	9	-7.208	0.000	4	موافق
2–يقدم الموظفون الخدمات للزبائن دون تمييز.	39	29	30	-1.091	0.275	3	محايد
3–يقدم لي الموظفون الخدمات بالدقة المطلوبة .	71	19	8	-5.376	0.000	4	موافق
4–لا توجد أخطاء في تقديم طلب الخدمة .	62	22	14	-4.255	0.000	4	موافق
الاعتمادية	71	17	10	-5.650	0.000	3.50	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الأفراد عينة الدراسة كانت موافقة حول بعد الاعتمادية لاختبار الإشارة المعنوية إحصائيا بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ووسيط عام يقدر ب 3.50 وعليه يمكن القول بأن العينة المستجوبة توافق على العموم أنه يوجد اهتمام ببعد الاعتمادية ومن خلال الجدول التالي يمكن تفسير العبارات التالية:

–جاءت العبارة رقم –1– بوسيط عام يقدر ب 4 عند مستوى دلالة 0.000 وهذا يرجع لأن 79 زبون من العينة يوافقون على أن الموظفون يقدمون الخدمات في المواعيد المحددة.

-بينما العبارة رقم -2- قدر وسيطها العام ب 3 عند مستوى دلالة 0.275 وهو اكبر من 0.05 أي أن العينة المستجوبة مساوية لدرجة الحياد 3، ما يعني أن العينة آراءها غير واضحة فيما يخص هذه العبارة.

-العبارة رقم -3- فقد جاءت بوسيط يقدر ب 4 عند مستوى دلالة معنوية 0.000 ويرجع هذا لأن 71 زبون من أفراد موافقون على أنه تقدم لهم الخدمات بالدقة المطلوبة .

-فيما جاءت العبارة رقم -4- بوسيط يقدر ب 4 عند مستوى دلالة معنوية 0.000 وهذا راجع لأن 62 زبون من أفراد العينة يوافقون على أنه لا توجد أخطاء في تقديم طلب الخدمة.

2–الاستجابة:

جدول رقم(3–13): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الاستجابة

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	الحياد	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
1-هناك استجابة فورية لاحتياجاتي مهما كانت درجة الاشتغال.	47	29	22	-1.950	0.51	3	محايد
2-تستغرق فترة انتظاري للخدمة وقتا أطول.	73	16	9	-5.936	0.000	4	موافق
3-يقوم الموظفون بالرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي التي أقدمها.	61	22	15	-4.171	0.000	4	موافق
الاستجابة	66	17	15	-5.269	0.000	3.66	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة الدراسة كانت موافقة حول بعد الاستجابة باختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ووسيط عام يقدر ب 3.66 وعليه يمكن القول بأن العينة المسحوبة توافق على العموم أنه يوجد اهتمام إلى حد ما ببعد الاستجابة. وعليه يمكن تفسير العبارات كالتالي:

-جاءت العبارة رقم -1- بوسيط عام قدره 3 عند مستوى دلالة 0.51 وهو أكبر من 0.05 ما يعني أن العينة المستجوبة مساوية لدرجة الحياد 3، أي أن آراءها غير واضحة فيما يخص الاستجابة لاحتياجاتهم.

-أما العبارة رقم -2- فقد قدر وسيطها العام ب 4 عند مستوى دلالة 0.000 وهذا يرجع لأن 73 زبون من أفراد العينة موافقون على فترة الانتظار الخدمة تستغرق وقتا.

-وجاءت العبارة رقم -3- بوسيط قدر ب 4 عند مستوى دلالة 0.000 هذا ما يعكس أن 61 زبون من العينة موافقون على الرد الفوري للاستفسارات والشكاوي من قبل الموظفين.

3–الاهتمام:

جدول رقم(3–14): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الاهتمام

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	الحياد	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
1-يقدم لي الموظفون المساعدة أثناء الحاجة وبطريقة متعاونة.	75	11	12	-6.793	0.000	4	موافق
2-أشعر بثقة وأمان عند تعاملي مع الموظفين.	83	8	7	-7.757	0.000	4	موافق
3-يحاول الموظفون فهم متطلباتي بسرعة فائقة.	74	11	13	-6.725	0.000	4	موافق
الاهتمام	88	7	3	-8.202	0.000	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول نستنتج أن اتجاه معظم إجابات العينة المستجوبة عن عبارات بعد الاهتمام كانت موافق حسب اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا ذو دلالة 0.000 وهي اقل من 0.05 ووسيط عام قدره 4، ومن خلاله يمكن القول أن العينة المستجوبة توافق على العموم على أنه يوجد استجابة لبعد الاهتمام. وعليه يمكن تفسير العبارات كالتالي:

-جاءت العبارة رقم -1- بوسيط قدره 4 عند مستوى دلالة 0.000 وهذا راجع إلى أن 75 زبون من أفراد العينة يوافقون على أن الموظفون يقدمون لهم المساعدة أثناء الحاجة بطريقة متعاونة.

-أما العبارة رقم -2- قدر وسيطها العام 4 عند مستوى دلالة 0.000 هذا ما يرجع إلى أن 83 زبون من أفراد العينة يوافقون على أنه هناك شعور بثقة وأمان عند تعاملهم مع الموظفون.

-فيما جاءت العبارة رقم -3- بوسيط قدره 4 عند مستوى دلالة 0.000، وهذا راجع إلى أن 74 زبون من أفراد العينة يوافقون على أن الموظفين يحاولون فهم متطلباتهم بسرعة.

4–توفر المعلومة:

جدول رقم(3–15): نتيجة اختبار الإشارة لبعد توفر المعلومة

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	الحياد	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
1-يتعامل معي الموظف بشفافية ولا يخفي عني أي إجراء قد يهمني	80	11	7	-7.128	0.000	4	موافق
2-يقوم الموظف بتوجيهي في معالجة طلبي بتقديم معلومات تهمني عن مراحل تقديم الطلب	74	12	12	-6.578	0.000	4	موافق
3-أستطيع الحصول على المعلومات من خلال الموقع الالكتروني	62	17	19	-4.950	0.000	4	موافق
توفر المعلومة	79	9	10	-7.355	0.000	3.66	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول نستنتج أن إجابات العينة المستجوبة كانت موافق على عبارات بعد المعلومة حسب اختبار الإشارة المعنوية عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ووسيط عام قدره 3.66،

من خلاله يمكن القول بأن العينة المستجوبة توافق على العموم على أنه هناك اهتمام ببعد توفر المعلومة. وعليه يمكن تفسير العبارات كالتالي:

-جاءت العبارة رقم -1- بوسيط قدره 4 عند مستوى دلالة 0.000 هذا راجع إلى أن 80 زبون من العينة يوافقون على أن الموظفون يتعاملون معهم بشفافية.

- أما العبارة رقم -2-فقدرت بوسيط 4 عند مستوى دلالة 0.000 ويرجع هذا لوجود 74 زبون من العينة يوافقون على توجيه الموظفين لهم لمعالجة طلبهم وذلك بتقديم معلومات تهمهم.

-فيما جاءت العبارة رقم -3- بوسيط يقدر ب 4 عند مستوى دلالة 0.000 وهذا راجع لوجود 62 زبون من العينة يوافقون على أنهم يستطيعون الحصول على معلومات من خلال الموقع الالكتروني في المؤسسة.

ولمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة المدروسة حول محور جودة الخدمة لمؤسسة بريد الجزائر، وحدة المدية، مكتب البريد –ولد إمام- قمنا بسحاب الوسيط العام لإجابات أبعاد جودة الخدمة المعبر عنها سابقا، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(3–16): نتيجة اختبار الإشارة حول محور جودة الخدمة العمومية

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	الحياد	قيمة z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
1– الاعتمادية	71	17	10	-5.650	0.000	3.50	موافق
2– الاستجابة	66	17	15	-5.869	0.000	3.66	موافق
3– الاهتمام	88	7	3	-8.208	0.000	4	موافق
4– توفر المعلومة	79	9	10	-7.355	0.000	3.66	موافق
مستوى جودة الخدمة العمومية	91	7	-	-8.384	0.000	3.68	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى جودة الخدمة كمحور كلي بلغ وسيطه العام 3.66ذو مستوى دلالة 0.000، أي أن أفراد العينة المستجوبة على العموم يوافقون على أن هناك مستوى للجودة الخدمة مقبول.

وعليه يمكن تصنيف أبعاد هذا المحور كالتالي:

-حل بعد الاهتمام في المرتبة الأولى بوسيط عام قدره 4 ذو مستوى دلالة احصائية 0.000 .

-أما ثانيا فقد حل بعد توفر المعلومة بوسيط عام3.66 بدلالة احصائية 0.000 .

-كما جاء بعدالاستجابة في نفس المرتبة بوسيط عام 3.66 ذو دلالة احصائية 0.000 .

-وفي المرتبة الأخيرة حل بعد الاعتمادية بوسيط عام قدره 3.50 ذو دلالة احصائية 0.000 .

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال هذا المطلب يمكن تحديد صحة أو عدم صحة الفرضيات التي وضعت فيما يخص الدراسة.

أ) – **الفرضية الثالثة للدراسة** والتي جاءت على النحو التالي: **تؤثر كفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية عند مستوى معنوية 0.05**، في هذه الحالة استخدمنا اختبار **مان ويتني** لأثر كفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة، وذلك من وجهة نظر زبائن مؤسسة بريد الجزائر عند مستوى معنوية 0.05، فإذا كانت مستوى المعنوية أكبر من 0.05 نقبل الفرض العدمي، أي أنه لا يوجد تأثير لكفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة والعكس صحيح، وكذلك لإثبات أو نفي هذه الفرضية وضعنا الفرضيتين التاليتين:

–(H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر الزبائن.

– (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر الزبائن.

ولقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **مان ويتني**، والنتائج المحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(3–17): نتائج اختبار مان ويتني حول تأثير الكفاءة البشرية على جودة الخدمة

البيان	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي	مستوى الدلالة الحقيقي
	العينة الأولى (عدم وجود الكفاءة)	العينة الثانية (وجود الكفاءة)	z	
تأثير الكفاءة البشرية على جودة الخدمة	40.40	53.33	-2.377	0.017

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول أن مستوى الدلالة الحقيقي لتأثير الكفاءة البشرية على جودة الخدمة فيها أقل من 0.05، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية لكفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية بحسب آراء المستقصين.

ب)- اختبار **الفرضية الرابعة** للدراسة والتي جاءت كما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أكبر من (0.05) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الحكم على كفاءة الموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي.**

ولتحليل هذه الفرضية قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فرضيات جزئية وكل واحدة منهم تخص متغير شخصي.

1- دراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات زبائن مؤسسة بريد الجزائر للكفاءة البشرية وجودة الخدمة تعزى للجنس.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار **"مان – ويتني"** كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-18): نتائج اختبار "مان ويتني" حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجنس المستقصى

المحاور	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
كفاءة الموارد البشرية	48.05	50.50	0.419-	0.675
جودة الخدمة	49.70	49.36	0.058-	0.954

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة للعينتين أكبر من (0.05) وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكفاءة الموارد البشرية وجودة الخدمة تعزى إلى جنس المستقصي.

2– دراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات زبائن مؤسسة بريد الجزائر حول كفاءة الموارد البشرية وجودة الخدمة تعزى إلى متغير العمر.

ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا اختبار **كروسكال والاس** لدراسة الفروقات حول متغير العمر كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول رقم (3–19): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر

المحاور	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي X^2	مستوى الدلالة
	العينة	العينة	العينة	العينة		
كفاءة الموارد البشرية	45.61	50.60	51.18	40.07	1.099	0.777
جودة الخدمة	50.28	47.98	51.50	56.79	0.742	0.863

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كفاءة الموارد البشرية وجودة الخدمة تعزى إلى عمر المستقصين.

3– دراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات زبائن مؤسسة بريد الجزائر حول كفاءة الموارد البشرية وجودة الخدمة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا اختبار **كروسكال والاس** لدراسة الفروقات حول متغير المستوى التعليمي للمستقصين حيث توصلنا للنتائج التالية:

جدول رقم (3–20): نتائج اختبار كروسال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

المحاور	متوسط الرتب				الاختبار الاحصائي X^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثاني	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
كفاءة الموارد البشرية	64.75	53.75	55.95	46.90	2.041	0.564
جودة الخدمة	81.25	55.50	51.06	47.51	3.249	0.355

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن مستوى الدلالة لكلا المحورين أكبر من (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كفاءة الموارد البشرية وجودة الخدمة تعزى إلى المستوى التعليمي.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والتي نصت على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الحكم على كفاءة الموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي.

ج)–الفرضية الخامسة للدراسة: والتي جاءت على النحو التالي: **يتمتع موظفو مؤسسة بريد الجزائر بالكفاءة**، هذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذا كانت إجابتهم أكبر من درجة الحياد وهي (3)، وهذا حسب استخدام اختبار الإشارة **(sign test)**، لذا وضعنا الفرضيتين التاليتين:

H_0–: لا يتمتع موظفو مؤسسة بريد الجزائر بالكفاءة.

H_1–: يتمتع موظفو مؤسسة بريد الجزائر بالكفاءة.

فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد العينة حول درجة الكفاءة أقل من درجة الحياد، أما إذا كان العكس فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة الوسيط العام للإجابة مع درجة الحياد وعليه نقول بأنه يتمتع موظفو مؤسسة بريد الجزائر بالكفاءة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بوسيط عام يقدر ب 3.50وهو أكبر من درجة الحياد(3)، وعند مستوى دلالة إحصائية 0.000، إذن نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

د)–الفرضية السادسة للدراسة: والتي جاءت على النحو التالي: **هناك جودة في الخدمات المقدمة من طرف موظفي مؤسسة بريد الجزائر**، لذا وضعنا الفرضيتين التاليتين:

H_0–: ليس هناك جودة في الخدمات المقدمة من طرف موظفي مؤسسة بريد الجزائر.

H_1–: هناك جودة في الخدمات المقدمة من طرف موظفي مؤسسة بريد الجزائر.–هذه الحالة كسابقتها إذ يمكن تحديد درجة الاستجابة فيها من خلال مقارنة الوسيط العام للإجابة مع درجة الحياد (3).

لذا نقول بأنه هناك جودة في الخدمات المقدمة من طرف موظفي مؤسسة بريد الجزائر حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا بوسيط عام يقدر ب 3.68 وهو أكبر من درجة الحياد (3)، وعند مستوى دلالة إحصائية 0.000، إذن نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى تعريف مؤسسة بريد الجزائر بصفة عامة، ووحدة بريد ولاية المدية بصفة خاصة، وفيما تكمن أهميتها، وأهم الخدمات التي تقدمها من أجل تحقيق رضا الزبون، ومن خلال الاعتماد على أبعاد كفاءة الموارد البشرية والمتمثلة (في المعرفة، المهارة والسلوك) وأبعاد جودة الخدمة (كالاعتمادية والاستجابة والاهتمام وتوفر المعلومات)، واختبار فرضيات الدراسة توصلنا للنتائج التالية:

–قبول الفرضية التي تنص على انه يوجد أثر لكفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية.

–لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية حول كفاءة الموارد البشرية وجودة الخدمة تعزى للمتغيرات الشخصية.

–وجود كفاءة لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر حسب رأي عينة الدراسة، كما أن هناك جودة في الخدمات المقدمة من طرف موظفي مؤسسة بريد الجزائر ما يسمح لهم بنيل ثقة ورضا المستفيد من الخدمة.

خاتمة

خاتمة:

على اثر التحولات والتغيرات الناشئة عن تطور القطاع الخدماتي أصبح من الضروري على المؤسسات خاصة العمومية منها إتباع معالم واضحة وناجعة من اجل ضمان التكيف ومواكبة التطور الحاصل في مجال الخدمات، هذا ما أدى بها إلى الاستثمار في العنصر البشري وجعله من أهم الموارد فيها من اجل تحقيق أهدافها، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى قدرة موظفيها على تقديم خدمات ذات نوعية من خلال مزج وتجسيد معارفهم ومهاراتهم، وحسن معاملتهم السلوكية مع طالبي الخدمة لتحقيق مستوى عالي من الجودة في الخدمات تنال من خلالها مؤسسة رضا المستفيد، وباعتبار أن الخدمة العمومية أصبحت تشكل اهتماما واضحا ومتزايدا من قبل المؤسسات ذات الطابع العمومي، هذا ما أدى بها إلى تكوين وتنمية كفاءات مواردها على جميع المستويات، وذلك من اجل الاستغلال الأمثل للمعارف والخبرات، حتى يتسنى لها تقديم خدمات متميزة بجميع أبعادها وبهدف معرفه اثر كفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية قمنا بدراسة تناولت ثلاث فصول، حيث اشتمل الفصل الأول على مفاهيم عامة متعلقة بالكفاءات البشرية واهم خصائصها وأنواعها واهم الأبعاد التي تركز عليها بالإضافة إلى تنمية الكفاءات البشرية وكيفية إداراتها.

أما الفصل الثاني فقد تخلله إطار مفاهيمي لجودة الخدمة العمومية، وهذا من خلال تعاريف خاصة بالخدمة واهم تصنيفاتها، كما تم التطرق أيضا إلى جودة الخدمة من خلال التعريف بها ومختلف أبعادها، بالإضافة إلى مفاهيم خاصة بالخدمة العمومية واهم خصائصها وأنواعها وفي الأخير تم استعراض الخدمة الالكترونية وأهدافها في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وفيما يخص الفصل الثالث فتعلق بالجانب التطبيقي، حيث تم دراسته حالة بريد الجزائر لولاية المدية وإسقاط الجانب النظري من الدراسة عليها، حيث تم تقديم لمحة تاريخية حول مؤسسة بريد الجزائر بصفة عامة، ومؤسسة بريد الجزائر لوحدة المدية بصفة خاصة، ومختلف المهام والخدمات التي تقدمها، وكذا الهيكل التنظيمي لها، وقد تمت الدراسة باستخدام استبيان موجه لزبائن مؤسسة بريد الجزائر من اجل الحكم على كفاءة الموارد البشرية وكذا الخدمات المقدمة لهم فيما تم الاعتماد في تحليل البيانات المسترجعة من عينة الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS من اجل استخراج المؤشرات الدالة.

نتائج اختبار الفرضيات :

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة اقل من 0.05 لكفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية وهذا ما تثبته صحة الفرضية الثالثة للدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة اكبر من 0.05 في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الحكم على الكفاءة البشرية وجودة الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية هذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة للدراسة.

- يتمتع موظفو مؤسسة بريد الجزائر بالكفاءة وهذا حسب رأي العينة المدروسة وهو ما يثبت صحة الفرضية الخامسة للدراسة.

- هناك جودة في الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر من خلال آراء عينة الدراسة هذا ما تبينه صحة الفرضية السادسة للدراسة.

نتائج الدراسة :

- كفاءة المورد البشري تشكل قدرات خاصة وهذا من اجل توظيف المعرفة والمهارة بالإضافة إلى السلوك بكيفية منظمة بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

- جودة الخدمة العمومية يرتبط مفهومها بمدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تتطابق مع توقعات المستفيد أو تتجاوزها وهذا من خلال توافر أبعاد جودة الخدمة والمرتكزة أساسا في الاعتمادية، الاستجابة، ، المصداقية، الاهتمام...الخ.

- وجود كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية لم يعد مجرد نظرية إدارية جديدة وإنما أصبح ضرورة ملحة وذلك لضمان وتحسين الأداء بصورة مستمرة من اجل تقديم خدمات عمومية متميزة.

- التركيز على تكوين المورد البشري وهذا من اجل اكتساب الخبرات والمهارات التي يحتاجها لأداء مهامه بكفاءة لتقديم خدمة ذات جودة عالية.

- جعل الزبون في المقام الأول من خلال الحكم على كفاءة موظفي الإدارات العمومية وجودة الخدمة المقدمة له.

- القيام بتقديم تحفيزات مادية و تحفيزات معنوية وخلق روح المبادرة والتعاون بين الموظفين يؤدي إلى تقديم خدمات نوعية تنال إعجاب ورضا المستفيد.

- شعور الزبون بالثقة والأمان في التعامل مع موظفين وتمتع الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة والأدب وحسن الخلق يدل على وجود جودة في الخدمات المقدمة من قبل موظفي الإدارات العمومية.

اقتراحات الدراسة :

من خلال النتائج المذكورة آنفا والتي خلصنا إليها نقترح مجموعة من الاقتراحات:

- ضرورة اهتمام المؤسسات العمومية بتطوير وتنمية كفاءاتها البشرية وذلك من اجل تقديم خدمات تتماشى ومتطلبات العميل (الزبون).
- إقامة دورات تكوينية والتي ترتكز على تنمية مهارات ومعارف مقدمي الخدمات من اجل تحسين كفاءاتهم.
- نشر ثقافة العمل الجماعي والتواصل بين موظفي جميع المستويات الادارية.
- إتاحة الفرص أكثر للموارد البشرية من اجل استغلال طاقاتها ومعارفها في تقديم الخدمات.
- ضرورة الالتزام بقوانين ردعية تجاه أي موظف لا يقوم بتأدية مهامه على أحسن وجه.
- إنشاء خلية من أجل مراقبة الخدمات المقدمة مشكلة من فئات المستخدمين لاكتشاف مشاكل الزبائن وإيجاد الحلول.
- الاهتمام بتطوير الخدمات العمومية وتحسينها بما يتناسب والاحتياجات المتجددة والمتغيرة للمستفيدين، وهذا لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الخدمات.
- محاربة المحسوبية والبيروقراطية المتعسفة في استخدام السلطة في المؤسسات العمومية.

آفاق الدراسة:

- اثر كفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة بالقطاع الخاص.
- إدارة الكفاءات ودورها في تنمية مهارات الموظفين بالمؤسسات العمومية.
- اثر كفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة الالكترونية.

هذا اجتهاد بشري، وجهد إنساني يلازمه النقص، ويحتاج إلى التصويب والإحسان، فان أصبنا فمن الله وحده، وإن أخطأنا فمن أنفسنا، وحسبنا أننا اجتهدنا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا– الكتب:

1. أحمد الطائي وأحمد علي صالح، إدارة الجدارات والمواهب، ط2، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2015.

2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2000.

3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999،

4. بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

5. البكري ثامر الرحومي، تسويق الخدمات المالية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

6. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد، عمان، 2005.

7. ثابت عبد الرحمن ادريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.

8. ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.

9. جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الإدارة والمدربين، وظائف الإدارة المهارات الإدارية، إدارة الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2000.

10. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة ،الجزائر، 2005.

11. جمال الدين محمد المرسي، أساسيات التسويق المعاصر، مكتبة التوحيد الحديثة، القاهرة، 1998.

12. حمود خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002.

13. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

14. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2011.

15. زكي خليل مساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003.

16. سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري، دار اليازوري، عمان، 2009.

17. سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.

18. السيد محمد الفهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2006.

19. شفيق حداد، نظام السويداني، أساسيات التسويق، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2003.

20. الصحن محمد فريد وطارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنيت، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2007.

21. الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

22. عباس بدران، الحكومة الالكترونية من الاستراتيجيات إلى التطبيق، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2004.

23. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، اساسيات تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.

24. عبد القادر براينيس ، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، 2014.

25. عبد المحسن توفيق محمد، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 2006.

26. عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي (والتنمية المحلية)، الدار الجامعية،الاسكندرية، 2001.

27. عصام عبد الوهاب الدباغ وصالح أحمد علي، إدارة الأفراد، ط3، مطبعة الخلود، بغداد، 2001.

28. عمرو خير الدين، التسويق مفاهيم واستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1997.

29. عمرو وصفي عقيلي وآخرون، مبادئ التسويق، مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

30. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.

31. عيسى ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.

32. فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، اساسيات التسويق، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.

33. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

34. ماري برود، جون نيوستورم، تحويل التدريب، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، اصدارات يميك، مصر، 1997.

35. مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

36. محمد سليم، مدخل إلى علم النفس العمل، ط1، قرطبة للنشر والتوزيع، تونس، 2007.

37. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.

38. محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.

39. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

40. المرسي السيد حجاري، اقتصاديات المشروعات العامة- النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.

41. منال طلعت محمود، أساسيات في علوم الإدارة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر 2003.

42. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنسر والتوزيع، عمان، 2000.

ثانيا- المذكرات:

1. أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة دراسة حالة مديرية الصيانة، سونطراك بالأغواط، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013/2012.

2. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاؤات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2004/2003.

3. إياد خالد عدوان، مدى تقبل المواطنين على الخدمات من خلال الحكومة الالكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

4. بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم القانونية، جامعة باتنة، 2012/2011.

5. زكية بوسعد، أثر برامج تقليص الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماحستير، جامعة باتنة، 2008/2007.

6. سارة اسكندر وسامية طوبال، دراسة أهمية الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات في المرافق العامة، شهادة ماستر، علوم التسيير، جامعة المدية، 2015/2014.

7. سلوى تيشات ، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015/2014.

8. صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2008/2007.

9. عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006.

10. عبد القادر هاملي ، وظيفة تقييم كفاءة الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011/2010.

11. عبد الكريم عشور ، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، 2010/2009.

12. عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012/2011.

13. عماد أحمد الدهيمات، جودة الخدمات الالكترونية التي تقدمها الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر المستفيد، "دراسة مقارنة" رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.

14. عماد بوقلاشي ، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين أداء الادارات العمومية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011/2010.

15. لخضر مداح، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، شهادة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015/2014.

16. ليلى بن زرقة ، أثر الاستثمار التعليمي في تطوير الكفاءات، دراسة حالة منظومة التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015/2014.

17. ليلية شداني ، دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري، شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014/2013.

18. ليندة فليسي ، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، علوم اقتصادية، جامعة بومرداس، 2012/2011.

19. منير مصلح محمد الوهاجي، دور أنظمة الجودة في تحسين أداء المرافق الصحية في البيض، شهادة ماجستير علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012/2011.

20. نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة ماستر، جامعة ورقلة، 2012.

ثالثا– الملتقيات:

1. أحمد مصنوعة ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العلمي وآفاق التطوير –تجارب الدول– جامعة الشلف، يومي 03-2012/12/04.

2. سملالي يحضية، بلال أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي حول فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 10/9 مارس 2004.

3. عبد المجيد أونيس ، بن يحي حميدة، الحكومة الالكترونية رؤيا شاملة، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية، حالة البلدان العربية، جامعة بومرداس، يومي 29-30 أكتوبر 2014.

4. فاطمة الزهراء مهديد وأمال قبايلي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الأول حول تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21-2012/02/22.

5. مداح عرايبي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2006.

رابعا– المجلات:

عبد القادر بريش ، جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، في مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الثالث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ديسمبر 2005.

الكتب باللغة الفرنسية:

1. -Alain Chamack, Céline Fromage, le Capital humain, ed: liaison, France, 2006.
2. -D.WEISS, Sousdir de Ressources humaines, 2 éme edition, ED.Organisation, Paris, 2003.
3. -J.M. PERETTI, Gestion des ressources humaines, 8 e edition, France, 2003.
4. -jean- Michel tardien et autre, "marketing et gestion des services", chiron, paris, 2004.
5. -Kother And Dubois, Marketing Management, Publi Union, 10 éme edition, Paris, 2000
6. -Laurent Harmel, "Qualité Et Engagement De Service", Afnor, 2003.
7. -Philipe Zarifian, le modéle de la compétence, edition liaisons, Paris, 2001.
8. -Shimon L. Dolan et autres, La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux et pratique actuelles), 3éme Edition, Edition village mondiale, canada, 2002.
9. -Yeran- Yves BNCK, le management des connaissances et des compétences en pratique edition D'organisation, France, 2003 .

الملاحق

ملحق رقم:01

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

استبيان موجه إلى زبائن مؤسسة بريد الجزائر –مكتب البريد" ولد إمام" المدية –

سيدي (سيدتي):

في إطار التحضير لمذكرة الماستر تحت عنوان "**أثر كفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية**"، يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان ، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة والتي تتفق مع رأيكم.

علما بأن معلوماتكم تحضى بالسرية و تستخدم لأغراض علمية فقط .

...وشكرا على حسن تعاونكم مسبقا.

*الأساتذة المحكمين:

1- الأستاذ : أتشي شعيب
2- الأستاذ : بولصنام محمد
3- الأستاذة : طهراوي حياة
4- الأستاذة :العيداني حبيبة

❖ **معلومات شخصية :**

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر:

- أقل من20 سنة ☐
- من 20 إلى 30 سنة ☐
- من 30 إلى 40 سنة ☐
- أكثر من 40 سنة ☐

المستوى التعليمي:

- ابتدائي ☐
- متوسط ☐
- ثانوي ☐
- جامعي ☐

<u>أولا</u>: الحكم على كفاءة الموارد البشرية الموظفة في مؤسسة بريد الجزائر، مكتب البريد "ولد إمام " بالمدية.

	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المعرفة	- تتوفر مؤسسة بريد الجزائر على قدرات وكفاءات بشرية تتلاءم وطبيعة المهام المخولة إليهم.					
	- تتوافر لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر المعرفة العلمية والعملية لتقديم الخدمة على أحسن وجه.					
	- يتقاسم موظفو مؤسسة بريد الجزائر المعلومات والمعارف فيما بينهم.					
المهارة	- لدى موظفي مؤسسة بريد الجزائر مهارات في التعامل بوسائل تكنولوجية حديثة لتقديم الخدمة بكفاءة وفعالية.					
	- يتواصل موظفو مؤسسة بريد الجزائر مع الزبائن من أجل إيجاد حلول للمشاكل التي تعترضهم.					
	- يتقن موظفو مؤسسة بريد الجزائر اللغات الأجنبية.					

السلوك	- يتحلى الموظفون بالسلوك والأخلاق الحميدة أثناء تقديمهم للخدمة.					
	- يعامل الموظفون الزبائن باحترام.					
	- يتحكم الموظفون بأنفسهم في المواقف الصعبة مع الزبائن.					
	- لا يغادر الموظفون أماكن عملهم في أوقات العمل.					

ثانيا: الحكم على جودة الخدمة في مؤسسة بريد الجزائر، مكتب البريد "ولد إمام" بالمدية.

	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الاعتمادية	- يلتزم الموظفون بتقديم الخدمات إلي في المواعيد المحددة.					
	- يقدم الموظفون الخدمات للزبائن دون تمييز.					
	- يقدم لي الموظفون الخدمات بالدقة المطلوبة					
	- لا توجد أخطاء في تقديم طلب الخدمة.					
الاستجابة	- هناك استجابة فورية لاحتياجاتي مهما كانت درجة الانشغال.					
	- تستغرق فترة انتظاري للخدمة وقتا أطول.					
	- يقوم الموظفون بالرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي التي أقدمها.					
الاهتمام	- يقدم لي الموظفون المساعدة أثناء الحاجة وبطريقة متعاونة.					
	- اشعر بثقة وأمان عند تعاملي مع الموظفين.					
	- يحاول الموظفون فهم متطلباتي بسرعة فائقة.					
توفر المعلومات	- يتعامل معي الموظف بشفافية ولا يخفي عني أي إجراء قد يهمني.					
	- يقوم الموظف بتوجيهي في معالجة طلبي بتقديم معلومات تهمني عن مراحل تقديم الطلب.					
	- استطيع الحصول على المعلومات من خلال الموقع الالكتروني دون اللجوء للمؤسسة.					

ملحق رقم: 02

معامل الثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,768	23

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
t	,105	98	,009	,915	98	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

اختبار مان ويتني لقياس التاثير

Rangs

	VAR00002	N	Rang moyen	Somme des rangs
VAR00001	1,00	29	40,40	1171,50
	2,00	69	53,33	3679,50
	Total	98		

اختبار مان ويتني لمتغير الجنس

Rangs

	الجنس	N	Rang moyen	Somme des rangs
الكفاءة	ذكر	40	48,05	1922,00
	أنثى	58	50,50	2929,00
	Total	98		
الجودة	ذكر	40	49,70	1988,00
	أنثى	58	49,36	2863,00
	Total	98		

Test[a]

	الكفاءة	الجودة
U de Mann-Whitney	1102,000	1152,000
W de Wilcoxon	1922,000	2863,000
Z	-,419	-,058
Signification asymptotique (bilatérale)	,675	,954

a. Critère de regroupement : الجنس

اختبار كروسكال والاس لمتغير العمر

Rangs

	العمر	N	Rang moyen
الكفاءة	اقل من20سنة	9	45,61
	من 20الى30سنة	63	50,60
	من30الى40سنة	19	51,18
	اكثر من40سنة	7	40,07
	Total	98	
الجودة	اقل من20سنة	9	50,28
	من 20الى30سنة	63	47,98
	من30الى40سنة	19	51,50
	اكثر من40سنة	7	56,79
	Total	98	

Test[a,b]

	الكفاءة	الجودة
Khi-deux	1,099	,742
ddl	3	3
Signification asymptotique	,777	,863

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : العمر

اختبار كروسكال والاس لمتغيرالمستوى التعليمي

Rangs

	التعليمي المستوى	N	Rang moyen
الكفاءة	ابتدائي	2	64,75
	متوسط	8	53,75
	ثانوي	18	55,39
	جامعي	70	47,06
	Total	98	
الجودة	ابتدائي	2	81,25
	متوسط	8	55,50
	ثانوي	18	51,06
	جامعي	70	47,51
	Total	98	

Test[a,b]

	الكفاءة	الجودة
Khi-deux	2,041	3,249
ddl	3	3
Signification asymptotique	,564	,355

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : التعليمي المستوى

اختبار الاشارة لعبارات المحور الاول

	m - q1	m - q2	m - q3	m - q4
Z	-4,932	-3,558	-4,932	-6,361
Signification asymptotique (bilatérale)	,000	,000	,000	,000

m - q5	m - q6	m - q7	m - q8	m - q9	m - q10	m - المعرفة	m - المهارة	m - السلوك	m – الكفاءة
-4,612	-5,411	-6,289	-5,789	-1,685	-1,333	-5,857	-6,151	-4,584	-6,295
,000	,000	,000	,000	,092	,182	,000	,000	,000	,000

اختبارات الاشارة لعبارات المحور الثاني

	m - q11	m - q12	m - q13	m - q14	m - q15
Z	-7,208	-1,091	-5,376	-4,255	-1,950
Signification asymptotique (bilatérale)	,000	,275	,000	,000	,051

m - q16	m - q17	m - q18	m - q19	m - q20	m - q21	m - q22	m - q23	m - الاعتمادية	m - الاستجابة	m - الاهتمام	m - المعلومة	m - الجودة
-5,936	-4,171	-6,793	-7,757	-6,725	-7,128	-6,578	-4,950	-5,650	-5,269	-8,208	-7,355	-8,384
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000