



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

الميدان: علوم اقتصادية، وعلوم تجارية و التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة بنكية

دور الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة لعينة من البنوك العمومية بولاية سعيدة

تحت إشراف الأستاذة:

د. قاسمي سعاد

من إعداد الطالبتين:

أيت يحياتن كهينة

علامي خديجة

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 01 جويلية 2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور.....طلحة عبد القادر...../الدرجة العلمية/رئيسا

الدكتورة.....قاسمي سعاد...../الدرجة العلمية/مشرفا

الدكتور.....بوطية فيصل...../الدرجة العلمية/مشرفا مساعدا

الدكتور.....يزيد قادة...../الدرجة العلمية/مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

كلمة شكر وتقدير

نقدم أسمى آيات الشكر و الامتنان و التقدير و المحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.

كما أتقدم بالشكر إلى كل عمال و عاملات البنوك: بنك الفلاحة و التنمية الريفية، بنك التنمية المحلية و البنك الخارجي الجزائري.

كما نشكر كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث و قدم لنا يد العون و مد لنا يد المساعدة وزودونا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث و أخص بالذكر الأستاذة المؤطرة: قاسمي سعاد بكلية العلوم التجارية و الاقتصادية و التسيير، و الأستاذ بوطيبة فيصل الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه، كما لا ننسى الأستاذ يحيى شريف بلعيد بمعهد التكوين المهني -البدر- الذين كانوا عوناً لنا في إتمام بحثنا هذا خاصة العقبات التي تلقيناها في الجانب التطبيقي.

إلى كل من قدموا لنا يد المساعدات و التسهيلات و الأفكار و المعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر.





إهداء

إلى والدي الكريمن حفظهما الله.

إلى أساتذتي الأعزاء

إلى أصدقائي من تخصص ادارة بنكية

إلى كل أفراد العائلة كبيرا و صغيرا خاصة أختي العزيزة فتيحة

إلى زوجي العزيز و سندي و رفيق دربي في الحياة و عائلته

إلى من قاسمتني جهد العمل: "أيت يحياتن كهينة"

إلى كل من لا يسعني أن أكتب أسمائهم و يبقى القلب يذكرهم.

نهدي هذا العمل المتواضع راجين أن نكون قد وفقنا فيه.

خديجة





إهداء

إلى روح والدي الذي أنار لي دروب العلم و شجعني و حثني دائما على التعلم و حب العلم

"رحمه الله"

إلى التي غرست فيّ روح العمل و الأخلاق، إلى منبع الحنان و الأمان، إليك أمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى زوجي العزيز، الذي منحني الثقة بالنفس، و القوة و العزيمة و الإصرار، و حب البذل و العطاء
حفظه الله و رزقي و إياه ذرية طيبة.

كما أهدي هذا العمل إلى عائلتي صغيرا و كبيرا.

إلى عائلة زوجي "حجاج" التي أعتبرها عائلتي الثانية، خاصة الوالدين الكريمين حفظهما الله، و إلى الغالية على قلبي "أمينة".

إلى صديقتي و رفيقتي في فترة الدراسة "علامي خديجة"

إلى كل من لا يسعني أن أكتب أسمائهم و يبقى القلب يذكرهم.

إلى كل هؤلاء أهدي عملي المتواضع.

كهيئة



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، بحيث شملت الدراسة عينة من البنوك العمومية في الجزائر بولاية سعيدة و هي: بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)، بنك التنمية المحلية (BDL)، بنك الخارجي الجزائري (BEA)، حاولت الدراسة تبيان أثر كل بعد من أبعاد الكفاءة على تحسين جودة الخدمات المصرفية و المتمثلة في : بعد المعرفة، بعد المهارة و بعد الاستعداد.

توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر للكفاءات البشرية على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة، كما توصلت إلى أن كل من أبعاد المعرفة، المهارة و الاستعداد لا يوجد لهم أثر ذو دلالة إحصائية على تحسين جودة الخدمات المصرفية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات البشرية، جودة الخدمة المصرفية، البنوك العمومية، الجزائر.

Résumé

L'objectif de cette étude est a pour but de connaitre le rôle des compétences humaines dans l'amélioration de la qualité des services bancaires, et l'étude pratique réalisé sur un échantillon de banques publiques de Saida Banque Agricole et Développement Rural (BADR) ,Banque de Développement Local (BDL) et la Banque Extérieur d'Algérie (BEA), l'étude a tenté de montrer l'impact de chaque dimensions de compétences sur l'amélioration de la qualité des services Banque, qui est représentée par: dimension cognitive (savoir), la dimension de savoir faire et la dimension de savoir être, l'étude a conclu qu'il n'y a aucun impact dans les compétences humaines sur l'amélioration de la qualité des services bancaires dans les banques en question, ainsi que conclu que toutes les dimensions de savoir, savoir faire et de savoir être n'ont pas d'effet significatif sur l'amélioration de la qualité des services bancaires .

Mots clés: Compétences humaines, Qualité du service bancaire, Les banque publiques, Algérie.

ABSTRACT

This study aims to know the role of human competencies in improving the quality of banking services, and the field study was on a sample of public banks in Saida (Badr, .BDL.BEA). The study tried to show the impact of each dimension of competencies on improving the quality of services banking, which is represented by: cognitive dimension, the skill dimension and behavioral dimension, the study concluded that there is no influence for human competencies in improving the quality of banking services in the public banks, and also concluded that all of cognitive dimension, skill dimension and behavioral dimension have no significant effect Statistics on improving the quality of banking services.

Key words: humains compétences, quality of banking service, The public banks, Algérie.

فهرس المحتويات

	الإهداء
	كلمة الشكر
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الفرنسية
	الملخص باللغة الانجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال و الجداول
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
6	تمهيد
7	1-الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية
7	1-1 مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية
7	1-1-1 ماهية الكفاءات البشرية
11	1-1-2 أبعاد الكفاءات البشرية
15	1-1-3 أنواع الكفاءات البشرية
19	1-1-4 آليات تنمية الكفاءات البشرية
25	2-1 ماهية تسيير الكفاءات البشرية
25	1-2-1 مفهوم تسيير الكفاءات البشرية
26	1-2-2 المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية
28	1-2-3 مقاربات تسيير الكفاءات البشرية
29	2-الإطار النظري لجودة الخدمة المصرفية
29	1-2 مفاهيم أساسية حول الخدمة المصرفية
30	1-1-2 مفهوم الخدمة المصرفية و أهم خصائصها
33	1-2-2 أنواع الخدمات المصرفية

34	3-1-2 دورة حياة الخدمة المصرفية
36	2-2 مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة المصرفية
36	1-2-2 مفهوم و أهمية جودة الخدمة المصرفية
39	2-2-2 مستويات و أبعاد جودة الخدمة المصرفية
43	3-2-2 نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية
47	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية	
49	تمهيد
50	1- الدراسات المحلية
52	2- الدراسات الأجنبية
56	3- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
58	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
60	تمهيد
61	1- منهجية الدراسة
61	1-1 مجتمع الدراسة
61	2-1 عينة الدراسة
61	3-1 أداة الدراسة
63	4-1 أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان
64	2- نبذة عن البنوك محل الدراسة
64	1-2 تقديم بنك التنمية المحلية
65	2-2 تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية
65	3-2 تقديم البنك الخارجي الجزائري
66	3- وصف و مناقشة النتائج
72	1-3 التحليل الوصفي لمتغيرات النتائج

76	2-3 اختبار فرضيات الدراسة
80	3-3 مناقشة النتائج
82	خلاصة الفصل
84	خاتمة عامة
88	قائمة المراجع
93	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	التزويد بالموارد المندمجة	01
16	قائمة مرجعية للكفاءات الفردية	02
43	أبعاد جودة الخدمات المصرفية	03
54	جدول تلخيصي للدراسات السابقة	04
66	صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة	05
67	اختبار الثبات ألف كرونباخ	06
68	توزيع العينة حسب الجنس	07
69	توزيع العينة حسب السن	08
70	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	09
71	توزيع العينة حسب الصنف المهني	10
72	المتوسطات الحسابية المرجحة لبعء المعرفة	11
73	المتوسطات الحسابية المرجحة لبعء المهارة	12
74	المتوسطات الحسابية المرجحة لبعء الاستعداد	13
75	المتوسطات الحسابية المرجحة لمحور جودة الخدمات المصرفية	14
77	نتائج T test لدرجات الاجابة عن محور الكفاءات البشرية	15
78	نتائج Ttest لدرجات الاجابة عن محور جودة الخدمات المصرفية	16
79	تأثير الكفاءات البشرية على جودة الخدمات المصرفية	17
80	تأثير بعء المعرفة على جودة الخدمات المصرفية	18
81	تأثير بعء المهارة على جودة الخدمات المصرفية	19
82	تأثير بعء الاستعداد على جودة الخدمات المصرفية	20

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	دورة حياة الكفاءات	01
14	ترابط الأبعاد الثلاثة للكفاءة	02
19	أبعاد الكفاءة التنظيمية	03
22	خطوات التكوين لتدريب الكفاءات البشرية	04
27	المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية	05
37	مفهوم جودة الخدمة المصرفية	06
38	دورة توكيد الجودة في المصرف	07
42	أبعاد جودة الخدمة المصرفية	08
44	نموذج الفجوات التقليدي	09
64	نموذج الدراسة	10
68	توزيع العينة حسب الجنس	11
69	توزيع العينة حسب السن	12
70	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	13
71	توزيع العينة حسب الصنف المهني	14
72	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	15

قائمة الملاحق:

93	استبيان الدراسة	الملحق رقم 01
----	-----------------	---------------



عرف العالم مؤخرا عدة تطورات هائلة في مختلف المجالات الاقتصادية و العلمية و التكنولوجية و غيرها، و لقد شهدت الساحة المصرفية العالمية نتيجة العولمة الكثير من التطورات تمثلت أساسا في الصيرفة الالكترونية و ظهور خدمات مصرفية جديدة و هذه التطورات فرضت على البنوك العمل ضمن بيئة ميزتها كثرة المخاطر و التحرر من القيود حيث تحولت الأسواق المصرفية الى سوق مصرفية واحدة مما فتح المجال أمام منافسة حادة ما بين البنوك لتقديم أفضل الخدمات و التسهيلات، مما حتم على البنوك التفكير في تحسين جودة خدماتها لتنمية أرباحها و الاستمرار في نشاطها.

و من أجل أن تواكب البنوك هذه التطورات و محاولة منها لتقديم خدمات بنكية ذات جودة و يجب عليها استغلال مواردها استغلال جيدا، و من أهم موارد البنوك و المؤسسات بصفة عامة هو المورد البشري، إذ أن تحقيق فاعلية الأداء في البنوك تتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من كفاءاتها البشرية، حيث تنامي الاهتمام بالمورد البشري باعتباره موردا هاما و طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات، و هذا ما أزم مسيري و مسؤولي البنوك على عدم الاعتماد على الموارد المالية أو المادية فقط لتحقيق التميز و أدركوا أن امتلاك رؤوس أموال لا يقود بالضرورة إلى تحقيق الاستمرارية و البقاء، بل أصبح رأس المال الحقيقي هو امتلاكها للكفاءات البشرية الملائمة و الذي أطلق عليه برأس المال الفكري أو رأس المال البشري.

إن سعي البنوك إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري حيث أصبح هذا الأخير أهمية جوهرية للبنوك نظرا للتقدم التكنولوجي السريع من جهة و التغيرات المتلاحقة في احتياجات العملاء و رغباتهم و توقعاتهم من جهة أخرى، إلى جانب حدة المنافسة مما يتطلب إعطاء عناية كبيرة للعنصر البشري في إطار متكامل مع الإستراتيجية الشاملة للبنك.

إن الاهتمام بالكفاءات البشرية و حسن تسييرها هو المجال المتمحور حول تحسين نتائج العمل المنجز من قبل الأفراد في البنوك و ذلك على نحو منظم يحقق تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

الإشكالية الرئيسية:

إن سعي البنوك إلى تحسين جودة خدماته، وإدراكها أن الرأس مال الحقيقي لها هو امتلاكها للمورد البشري الكفاء، اتجهت نحو جلب الكفاءات البشرية اللازمة و المحافظة عليها و السعي نحو تميمتها، و انطلاقا مما سبق تتجلى الإشكالية التالية:

هل للكفاءات البشرية أثر على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك العمومية بسعيدة؟

فرضية الدراسة: من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع تتمثل الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك العمومية بسعيدة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في المكانة التي يحتلها الجهاز المصرفي و على اعتماده على الكفاءات البشرية و التي تعد هذه الأخيرة العامل الأساسي الذي يساهم بشكل كبير في تطوير الخدمات البنكية في البلدان المتقدمة، وتبرز أهميته أيضا في الاستفادة من الكفاءات العالية و الوسائل المتطورة أملا في وصول المصارف الجزائرية إلى تبني فكر حديث في تعاملاتها.

أسباب اختيار الموضوع:

- ارتباط موضوع الدراسة بطبيعة التخصص المدروس (إدارة بنكية) و الرغبة في تبيان دور المورد

البشري في تحسين الخدمات المصرفية في البنوك العمومية.

- الفضول في فهم المصطلحات :ماهية الكفاءات البشرية و المصطلحات البنكية حديثة

النشأة....الخ.

أهداف الدراسة:

يرمي هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:

- محاولة تقييم فعالية الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة إلى الزبائن.
- كيفية تقييم مدى تطبيق التقنيات الحديثة في التسيير التي تمكن من تحسين نوعية الخدمات المصرفية.
- معرفة مدى استجابة البنوك العمومية الجزائرية للتطورات في المجال المصرفي.

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية و بالتالي فهو المنهج الأنسب في مثل هذه الدراسات لتقرير الحقائق و إبراز المفاهيم المرتبطة بالدراسة، كما تم اعتماد منهج دراسة في الجانب التطبيقي لتبيان دور الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.

حدود الدراسة:

حدد هذا البحث بعدد من المحددات المكانية والزمانية و البشرية:

1- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة بمجموعة من البنوك العمومية الجزائرية بسعيدة و

التمتملة في: بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)، البنك الخارجي الجزائري (BEA) و بنك

التنمية المحلية (BDL).

2- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة ميدانيا في الفترة من الممتدة بين فيفري وجوان 2020.

3- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على دراسة دور الكفاءات البشرية (كمتغير مستقل) في

تحسين جودة الخدمات المصرفية (كمتغير تابع).

4- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على عمال البنوك محل الدراسة (BDL، BEA، BADR).

هيكل الدراسة:

تطلبت الدراسة تقسيمها إلى ثلاث فصول كالتالي:

- الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة و تم تخصيصه للإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية واشتمل على مفاهيم أساسية للكفاءات البشرية و آليات تنميتها ثم انتقلنا إلى الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية و الذي اشتمل بدوره على مفاهيم أساسية حول الخدمة المصرفية ثم جودة الخدمة المصرفية بمستوياتها و أبعادها و نماذج قياسها.

- الفصل الثاني: و خصص للأدبيات التطبيقية حيث تطرقنا فيه إلى مجموعة من الدراسات المحلية و الأجنبية و التي لها علاقة بموضوع الدراسة، مع ذكر ما يميز هذه الدراسة عن باقي هاته الدراسات.

- الفصل الثالث: و الخاص بالدراسة الميدانية فقد تقسيمه إلى ثلاث أجزاء: أولاً: شرح منهجية الدراسة و الذي اشتمل على مجتمع و عينة الدراسة، أداة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة..... ، ثم تطرقنا إلى إعطاء نبذة عن البنوك محل الدراسة و تم الانتقال إلى وصف النتائج و اختبار فرضية البحث و أخيراً تمت مناقشة النتائج .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية
- الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية

تمهيد:

تجد البنوك نفسها اليوم أمام عولمة الاقتصاد و عالمية المنافسة و كذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة و الإبداع و الذي يركز على طرق تسيير حديثة، و نظرا لأهمية العنصر البشري في تحقيق مستويات عالية من الأداء في البنوك و المؤسسات بصفة عامة و جب الاهتمام بالكفاءات البشرية كمورد غير ملموس للبنك و محاولة تنميتها بطريقة فعالة و كفئة قصد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه البنوك.

فالبنوك تسعى جاهدة إلى تحسين جودة خدماتها بحيث تعتبر الجودة المصرفية من أساسيات العمل المصرفي، لذا أصبحت البنوك تركز بصفة أساسية على تحقيق جودة خدماتها باعتبارها السلاح التنافسي الأكثر تحقيقا للتميز و الريادة.

و بناء على ما تقدم سيتم التركيز من خلال هذا الفصل على كل من الكفاءات البشرية وجودة الخدمات المصرفية على النحو التالي:

- الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية
- مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة المصرفية

1- الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية:

تعتبر الكفاءات البشرية أصل كل مؤسسة مهما كان نوعها، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة و صعوبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، حيث حضي هذا المفهوم بنصيب كبير من اهتمام الباحثين عن التفوق و النجاح، حتى و إن اختلفت رؤاهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية، و سنحاول توضيحها من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءات، خصائصها، أهميتها، أبعاد الكفاءات و أنواعها و متطلباتها.

1-1 مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية:

يرتبط نجاح البنوك و المؤسسات المالية و استمرارها و تميزها عن باقي مثيلاتها في كفاءاتها و حسن تسييرها من أجل تطويرها، إذن فالكفاءات تعتبر من الإشكالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها الموظفين و مقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف البنوك.

1-1-1: ماهية الكفاءات البشرية:

هناك العديد من التعاريف التي قدمت للكفاءات سنستعرض منها مايلي:

- تعرف الكفاءات على أنها: مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءات تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات و بالتالي فالمؤسسة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية.¹
- كما تعرف على أنها: مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية و معرفة عملية (خبرة) و بعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لانجاز مهامه بطريقة أحسن.
- و تعرف أيضا على أنها: استجابة الفرد لمتطلبات الوظيفة التي يشغلها و التحكم فيها من حيث²:

¹ -مجانى باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، بنك الفلاحة و التنمية الريفية نموذجاً، ألفا للوثائق، قسنطينة، ط1، 2017، ص65.

3 شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير علوم التسيير فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص62.

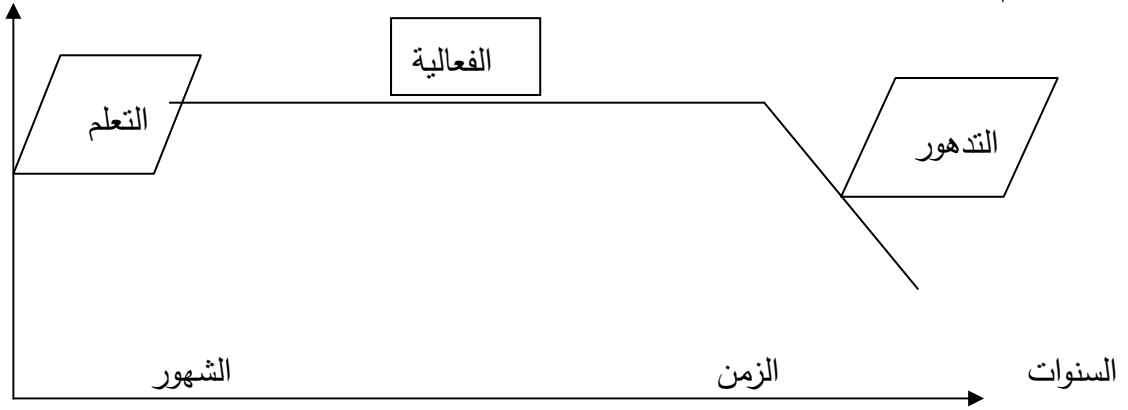
- انجاز المهام و الأنشطة المسندة إليه بصورة سليمة و ذلك باستغلاله لجملة من المعارف العلمية و العملية و السلوكية التي تتطلبها هذه المهام و الأنشطة.
- مواكبة التغيرات التي تطرأ على الشغل من حين لآخر، و ذلك باليقظة(المتابعة) و التعلم المستمرين.
- و يمكن تقديم تعريف شامل للكفاءات على أنها: تلك التوليفة من المعارف و القدرات و المهارات المتوفرة لدى الأفراد، و التي تتم من خلال أداء واجباتهم و أعمالهم بفعالية أكبر تستطيع من خلالها البنوك تقديم أحسن الخدمات و اكتساب مكانة و ميزة تنافسية.

خصائص الكفاءات البشرية:

- تتميز الكفاءات بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلي:¹
- الكفاءات تخص الأفراد أولاً قبل أن تخص المؤسسة التي ينتمي إليها.
- الكفاءات تنظم للمعارف و المهارات و هي دالة لهدف و غاية معينة.
- تنشأ الكفاءات نتيجة للتحفيز، فهو يؤثر على الديناميكية الفكرية للفرد(الفضول، الحاجة للفهم، التعلم، الحاجة إلى إثبات الذات.....)، ثم يتحول هذا الشعور إلى رغبة ثم القدرة على سلوك مسلك معين و أخيراً الفعل، و يتأتى باستعمال الفرد لكفاءاته من أجل تحقيق الأهداف.
- تكتسب الكفاءات أيضاً من خلال احتكاك الفرد بمهمته و وظيفته و ترافق تجنيد و تعبئة و توليف بعض الموارد في العمل، و تكون مستندة إلى نتيجة متطورة.
- تتمثل الكفاءات بدورة الحياة تتخللها فترات التعلم و الفعالية ثم التدهور.

1 مجاني باديس، مرجع سبق ذكره، ص 62.

الشكل رقم 01: دورة حياة الكفاءات



المصدر: المهون نسرين، إدارة المعرفة و تسيير الكفاءات، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص129.

فمع الشهور الأولى للعمل يبدأ الفرد بالتعلم شيئاً فشيئاً إلى أن يتحكم جيداً في عمله، و مع اكتسابه للخبرات و المعارف يصل إلى مستوى الفعالية فيصبح خبيراً، و يمكن أن تتدهور كفاءاته إذا كف الفرد عن استعمالها و نقل ما يعرف و ما اكتسب لمن معه في مجال العمل.

- مميزات الكفاءات: هناك أربعة محاور مميزة للكفاءات هي:¹

1- ذات غاية: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفواً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

2- مفهوم مجرد: الكفاءات غير مرئية، يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.

3- الكفاءة مكتسبة: الفرد لا يولد كفواً لأداء نشاط معين، فهو يكتسبها من خلال تدريب موجه.

4- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: مجموعة العناصر المكونة للكفاءات تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر الزمن.

- أهمية الكفاءات:

للکفاءات أهمية كبيرة على مستوى إدارة الموارد البشرية، و أيضا على مستوى المؤسسة و هي

تتمثل فيما يلي:²

¹ رحيل آسيا، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2010/2011، ص10.

² رحيل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص24.

أ- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

- أصبحت الكفاءات تشكل عاملاً بالغ الأهمية يشغل اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءة المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:
- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميين أو حتى متعاقدين....الخ.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل أفراد.
- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل: الأجور، العطل، إعداد التقارير الترقية، المسار المهني....الخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الإنترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لسد تلك الاحتياجات.
- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتدريس والتعليم تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات

ب- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة كونها تمثل أحد الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تحتل حيزاً هاماً من اهتمام المؤسسات

الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي، و تبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:¹

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة و التي تميزها عن باقي المنافسين.
- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما و الكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة و التطورات التقنية، و هذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، و الشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي و مصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.
- أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر عوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة.....) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء و العلاقات الجيدة مع العملاء....) لذا فان المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة و أن السباق بينهما وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.
- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية(معارف، مهارات..الخ)، و لكن جهل هؤلاء و عدم درايتهم و إدراكهم بكيفية التوفيق و التحريك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءات ضمن أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد لاستغلال موارد عمالها عوض تعرضها للتلاشي و الاختفاء مع مرور الوقت، و كما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل و تنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي و هو ما يطلق عليه بالكفاءة الميئة.

2-1-1 أبعاد الكفاءة:

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي و التنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق و المثلن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في

¹ رحيل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 25

تحليل كيفية تشكل و تكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد، و قد استطاع T.Dunand الجمع بين دراسات و بحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة و هي على النحو التالي:¹

أ- **المعرفة:** تتعلق بمجموع معارف المؤسسة العامة و الخاصة، سواء كانت معارف نظرية أو تطبيقية، ذات طابع علمي أو تقني، المستوعبة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها و العمل في ظروف خاصة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية و إمكانية استعمالها و تحويلها إلى معلومات مقبولة و يمكن إدماجها بسهولة من أجل تطوير ليس فقط النشاط و لكن أيضا هيكل و أسلوب الحصول عليها.

و المعارف تجمع ثلاث أبعاد ثانوية هي:²

أ-1 **المعارف العامة (الفهم):** أنها مكتسبة و بصورة عامة عن طريق التعليم الرسمي، الجامعي، المدارس الكبرى.... الخ، أو عن طريق التكوين المتواصل.

أ-2 **المعارف الخاصة بالمحيط المهني (التصرف بدقة):** أنها معارف تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة أساسا عن طريق الخبرة و يمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل (الخدمات) أو بالمؤسسة، الأمر الذي يسمح للفرد بالتصرف بدقة.

أ-3 **المعارف الإجرائية (معرفة كيفية التصرف):** أنها مجموع الإجراءات و الطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤلات، كيف يحب التصرف على إخلاف المعارف العامة المعبر عنها، و بطريقة مستعملة عن النشاطات المرغوب في تحقيقها، و إن هذه المعارف موضوعة حسب النشاط الذي يرغب في تحقيقه.

ب- **المهارة (معرفة التطبيق):** تجمع هذه الكلمة مفهوميين رئيسيين هما المعرفة الممثلة عن طريق اكتساب

لنوع معرفي و التطبيق الذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ، خدمة لهدف محدد، إذن تتلاءم

المهارات مع القدرة على التطبيق الملموس لتقنيات و أدوات العمل، تجمع المهارات ثلاثة أبعاد ثانوية:¹

¹مداح العربي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006، ص4.

² هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص69.

ب-1 المهارات العملية (معرفة الإجراءات، معرفة التنفيذ): تكتسب هذه المهارة أساساً عن طريق الخبرة المهنية، و لكن بإمكانها أن تكون موضوع تعليم حال التكوين المتواصل، يسمح هذا النوع من المهارة للفرد بتنفيذ وإجراء العمليات الفعالة.

ب-2 مهارات التواصل (آداب التعاون): أنها مجموع القدرات المجدية التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، أنها مكتسبة فقط عن طريق السيرورة المهنية، و إما عن طريق التعليم الأسري، الحياة المشتركة، التكوين المتواصل....الخ.

ب-3 المهارة الذهنية (التفكير الجيد): أنها مجموعة من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبياً (وصف، مقارنة، تعريف....الخ) أو العمليات المعقدة (تكوين، تشكيل فرضيات، استنتاج نتائج) إن هذا النوع من المهارة ضروري لحل المشاكل، أخذ القرارات، إنجاز المشاريع و الاختراع الذي يولد معلومات جديدة انطلاقاً من تلك الموجودة آنفاً.

ج- الاستعداد: قدرة الفرد و استعداده على تنفيذ المهام و ممارسة كفاءاته بتفوق فهي ترتبط بهوية و إرادة الفرد و تحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.²

يرتبط بعد الاستعداد بالسلوك و يسمى حسن التصرف و الذي يتلاءم مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكاً ملائماً لإظهار التكيف، التحفيز و الطاقة، يعني وصف المميزات التابعة للفرد و لحساب وضعية مهنية خاصة، و نذكر بعض الأمثلة حول حسن التصرف:

- **الصرامة**: الإجراءات مطبقة بصورة نظامية و صحيحة.
- **الفعالية**: الوثائق المعدة هي أمثلة خالية من الأخطاء و عدم الدقة.
- **السرية**: لا تستعمل المعلومات خارج نطاق المرسل إليه.
- **التحكم في النفس**: يتم السيطرة على التفاعلات في وضعية مهنية شديدة القلق.

¹هاملي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 70.
²Phillip L.Hunaker, Stephen, P. Robbins، التدريب على المهارات الشخصية، معايير لإدارة الأفراد بالعمل، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 33.

و يعرض الجدول التالي وظيفة مختلف أنواع المعارف، المهارة و حسن التصرف المذكورة سابقا بالإضافة إلى نماذج الاكتساب الأساسية:

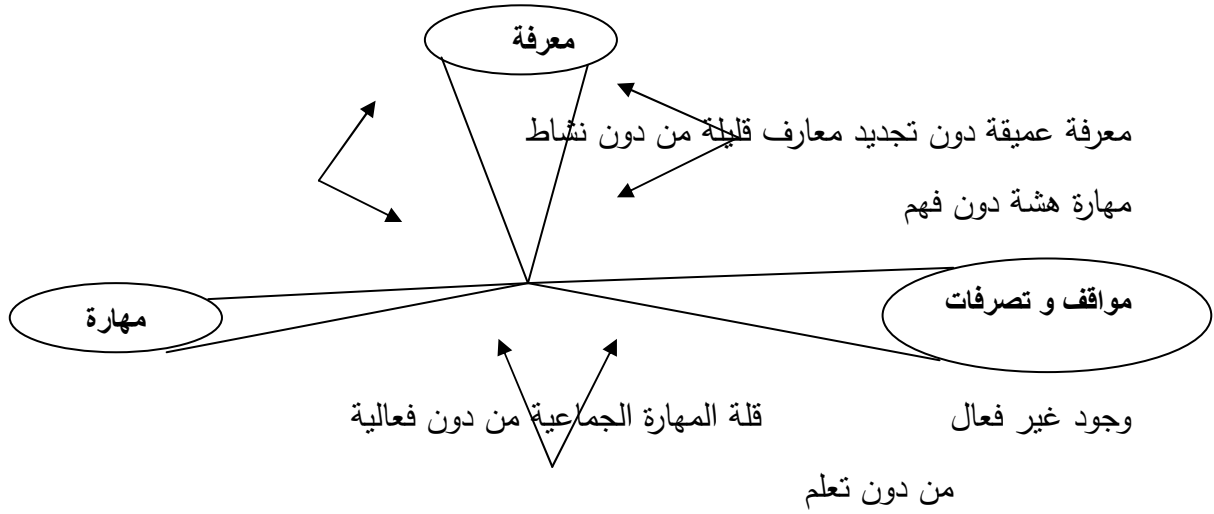
الجدول رقم 01:التزويد بالموارد المندمجة

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

المصدر: هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 73.

و الشكل التالي يوضح وصفية الترابط بين الأبعاد الثلاثة: المعارف، المهارات و الاستعداد

الشكل رقم 02: ترابط الأبعاد الثلاثة للكفاءة:



المصدر: هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 74.

العلاقة بين الأبعاد الثلاثة:¹

المعارف و المهارات: في الواقع تشكل معارف الفرد عن طريق النشاط يعني أن تجميع معارف جديدة تظهر بصورة مماثلة و مترابطة مع تجميع المهارات، و بنفس النهج تصبح مهارات مع التطورات التكنولوجية من غير اكتساب المعارف الجديدة.

المهارات و حسن التصرف: انه لمن الضروري معرفة أن استعمال المهارات من طرف الأفراد من غير حسن تصرف غير فعالة تماما، و كذلك حسن التصرف غير فعال من دون مهارة.

المعارف و حسن التصرف: يرتكز التجسيد الحقيقي للمعارف في استعمال سلوكات ملائمة أو حسن التصرف و التي تبقى غير مجدية من دون معارف، يعني من دون فهم للاستراتيجيات و سيرورة النشاط.

3-1-1: أنواع الكفاءات البشرية:

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، و لعل أبرز هذه التصنيفات التصنيف وفقا لثلاثة مستويات، و هي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية، و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، و أخيرا المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية و التي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية:

¹ مجاني باديس، مرجع سبق ذكره، ص، ص 81-82.

أ- الكفاءات الفردية:¹

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة و تأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة لمواجهة الحالات المختلفة.

و هناك من يرى على أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية و المهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة. فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، حيث يمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية و الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 02: قائمة مرجعية للكفاءات الفردية:

الكفاءات	تعريفها
التميز	معرفة الفرد كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة، و القدرة على التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، كما يجب أن يجب قادرا على وضع أنظمة عمل معقدة، و أن تبني سلوكيات مرنة لحل المشاكل، و العمل بفاعلية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
القيام بما يجب القيام به	مثابر و يركز أمام العراقيل، يعرف ما هو الضروري، يتجه نحو الأمام، يكون قادرا على العمل بمفرده و كذا الاعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة ذلك.
امتلاك روح اتخاذ القرار	يفضل التصرف سريعا و بشكل تقريبي عوض التصرف ببطء و بدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
سريع التعلم	التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها و التجارية
إدارة و قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة	يشرف بفعالية على المرؤوسين، و يفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم و يظهر العدالة اتجاههم

¹ سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة البويرة، 2014/2013، ص، ص11-12.

مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين	إيجاد الجو المناسب للتطور
التصرف بحزم و إنصاف عند معالجة مسألة المرؤوسين الذين يكونون مصدر للمشاكل	الوقوف في وجه المرؤوسين الذين يثيرون مشاكل
انجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين	الاتجاه نحو العمل مع الجماعة
يحسن اختيار الأشخاص المهرة و يضمهم الى فريقه	توظيف مساعدين مهرة
يعرف كيف يبني و يحافظ على علاقات العمل مع معاونيه و فرقه الخارجية، و يمكنه التفاوض و معالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين، حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية	بناء علاقات جيدة مع الآخرين
يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس اتجاه احتياجاتهم	إنساني حساس
يوفق بين أولويات العمل و تلك المتعلقة بحياته الشخصية حتى لا يفرط في أي منها	إيجاد التوازن بين العمل و الحياة الخاصة
بتحديد نقاط قوته و نقاط ضعفه و جاهزيته لتحسين هذه الأخيرة	معرفة الذات
يعامل الأشخاص معاملة حسنة	العمل على جعل الأشخاص في وضعية مريحة
يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم و مرن في آن واحد، فيكون حازما حيث يجب أن يكون، و متساهلا في بعض الأحيان، يقود و يترك الآخرين يقودون	التصرف بمرونة

المصدر: Levy-Le Bayer, **La gestion des compétences**, 2^{ème} édition d'organisation, Paris, 1997,

p.p, 48.49.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرية التي يمتلكها الفرد، كالمعارف، القدرات، السلوكيات، القيم الاجتماعية... الخ التي تظهر أثناء العمل و التي

يجب التنقيب عليها، و اكتشافها و تطويرها بما بخدم المؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف و كذا تكوين الافراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها.¹

ب-الكفاءات الجماعية:²

هي محصلة التعاون و التآزر الموجود بين الكفاءات الفردية و تنظيم الفريق المهني التي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج، و يتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل و توفير المعلومات الملائمة بينهم، و كذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات و معالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، و التجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية و توظيف النتائج، إذ يعتبر أداء و سلوك الجماعات أساسا لتحقيق أهداف المؤسسة.

و من أجل الحصول على هذه الكفاءات لا بد من توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، و تحسين وسائل العمل الجماعي و العلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات و المعرفة.
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
- إيجاد علاقات التضامن و المحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، و ترسيم التجارب و التطبيقات المهنية و تثمين التكامل و خصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

¹ سلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 12

² سمالي يفضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص.ص : 139 . 140

ت-الكفاءات التنظيمية:¹

تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية و هي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها و لقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلاءم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات و القواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلاءم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر و معقد و المتميز بالمرونة واللامركزية، كما يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع و تطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية بل و يمكن القول أن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات كفاءة.

و تعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بناءها و المتمثلة في:²

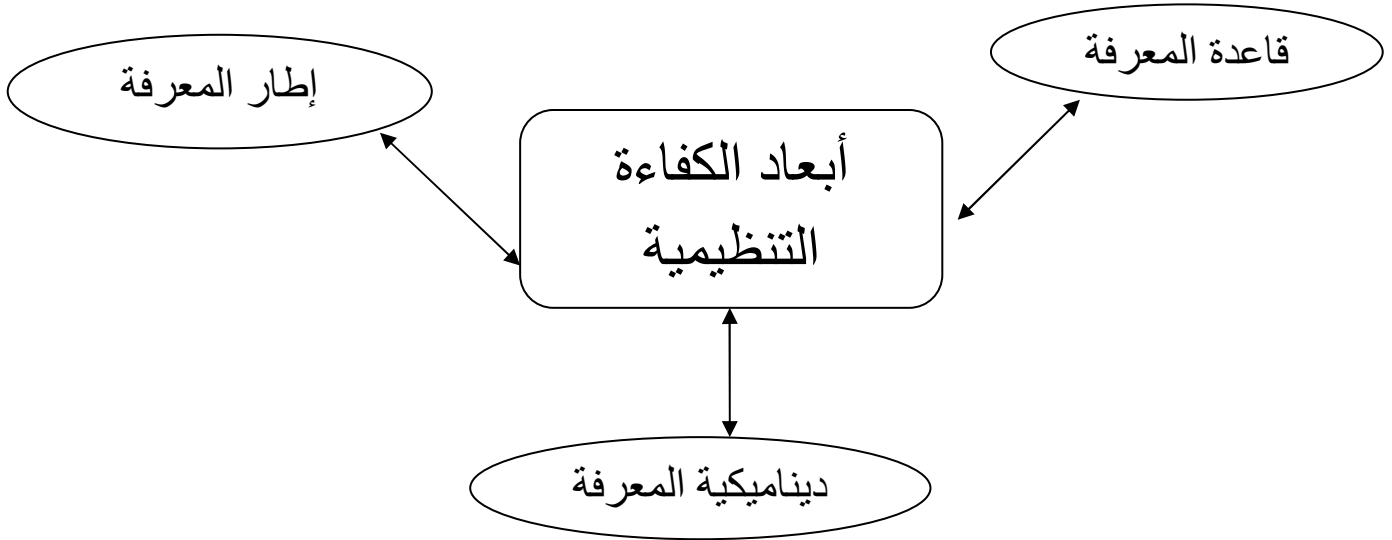
- **قاعدة المعرفة:** و تضمن الوحدات الفردية للمعرفة و المتكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات....الخ، و هي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.
- **إطار المعرفة:** يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية و المعرفة و يجسد بيئة المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار و المهام)، و السياسات المحددة لها.
- **ديناميكية المعرفة:** عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة و المحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل و تبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، و ينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

¹ توماس وهلين دافيد هنجر. الإدارة الإستراتيجية محمد عبده الحميد مرسي- زهير نعيم الصباغ. معتمد إدارة العامة الرياض 1990 ص

333.334.

² موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة 08-09 مارس، 2005 ، ص178.

الشكل رقم 03: أبعاد الكفاءة التنظيمية



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات أعلاه

1-1-4: آليات تنمية الكفاءات البشرية

أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور و الذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين إستراتيجية المتبعة و العامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم و الازدهار.

أولاً: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية:¹

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد. حيث تمثل أنشطة تطوير المسار الوظيفي، التكوين، التوظيف و التحفيز و غيرها من الوسائل لتحسين أداء المؤسسة، و 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 و اكتشاف إمكانيات نموها.

¹سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 18.

ثانيا: أهم العناصر الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية: و يمكن أن نتطرق إليها باختصار كالتالي:

1- **تكوين الكفاءات البشرية**: يعتبر التكوين الدرجة الأولى للحصول عن الكفاءات , فهو يحتل أهمية قصوى في عملية التنمية لذلك يعد عنصر أساسي يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ و المتابعة لضمان تحقيق الهدف المنشود و قد قدمت للتكوين عدة تعاريف نذكر من بينها:

تعريف (1) هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم¹.

تعريف (2) هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة².

أنواع التكوين: هنا ك عدة تقسيمات لأنواع التكوين وهي كالتالي:³

أ- **أنواع التكوين وفقا للأفراد المتدربين**: وينقسم إلى:

- **التكوين الفردي**: و يقصد به أنه يتم تكوين كل فرد على حدى على العمل الذي سيقوم به بغرض إعداده و تهيئته للقيام بهذا العمل أو تكوينه على العمل الذي يقوم به حاليا لغرض تعديل أدائه و تحسين مستوى هذا الأداء لزيادة معلوماته و معارفه من جانب ما , والتكوين قد يكون ذاتيا بمعنى أن يقوم المتكون بتكوين نفسه أو يقوم بمعرفة شخص آخر كأن يكون رئيسه العمل الحالي أو المرتقب و ويكون هذا النوع من التدريب عادة في بداية تعيين الفرد في عمل جديد أو نقله لعمل آخر تمهيدا لترقيته لعمل أعلى.

- **التكوين الجماعي**: بمعنى أن يتم تجميع المتدربين في مجموعات يقوم بتدريب كل مجموعة مدرب واحد في الوقت الواحد , والتدريب الجماعي قد يتم في بيئته العمل العادية وفي موقع العمل أو خارج بيئة العمل في غير موقع العمل.

ب - **أنواع التكوين وفقا للمكان الذي يتم فيه التدريب**: و يأخذ الأشكال التالية:

- **التكوين في موقع العمل**: و يتم تقليديا حيث يقوم المشرف أو المدرب بشرح العملية للمتدرب في موقع العمل العادي ثم يقوم المتدرب بتنفيذها تحت إشراف المدرب.

¹ أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية الإسكندرية , مصر , 1999 , ص211

² منال طلعت محمود , أساسيات في علوم الإدارة , المعهد العالي للخدمة الاجتماعية , مصر . 2003 , ص216

³ نذيرة بوزيد , دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة , مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير , جامعة

قاصدي مرياح , ورقة , 2012 , ص64

-التكوين بمعرفة جهة خارجية : هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم في معهد أو مركز تدريبي خارجي لا يتبع المنشأة وله صفة الاستقلال , وفي هذا النوع من التدريب تقع مسؤولية تخطيط و إعداد وتنظيم وتنسيق و متابعة تنفيذ البرامج التدريبية جهة منفصلة عن إدارة المنشأة وفي مكان خارجها.

ج - أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف :ويأخذ الأشكال التالية:¹

-التكوين بتوجيه الموظف الجديد : بحيث يحتاج إلى مجموعة من المعلومات تقدمه إلى عمله الجديد بحيث تؤثر على أدائه و اتجاهاته النفسية الحالية و المستقبلية.

-التكوين أثناء العمل : بتقديم التكوين في موقع العمل و بصفة فردية يتضمن كفاءة أعلى التدريبات وهو ما يتوقف على قدرات المدرب ومهاراته.

-التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة : ضرورة تقديم تكوين مناسب عند تقادم معارف و مهارات الأفراد من جهة و ظهور أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة من جهة ثانية .

-التكوين بغرض الترقية و النقل : و يستوجب القيام بالتكوين في هذه الحالة لاختلاف المهارات و المعارف الحالية عن نظيراتها في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها الفرد بهدف سد تلك الثغرات .

د - أنواع التكوين حسب نوع الوظيفة : يو يأخذ الأشكال التالية :

-التكوين التخصصي : يشمل الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة عمل متخصص بحيث يهدف هذا التدريب إلى تنمية هذه المهارات بمستوى أعلى لضمان أداء أعمالهم و توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل و متطلبات العمل.

-التكوين المهني و التقني : يشمل التكوين على الأعمال ذات الطابع المتماثل و الإدارية العامة المتعلقة بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية بحيث تتوقف كفاءة أي مؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات ؛

-التكوين الإداري أو القيادي : ويتضمن هذا التدريب تغطية الاحتياجات المطلوبة من المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية في جميع المستويات.

وبعد التطرق إلى أنواع تكوين الكفاءات البشرية، نعرض خطوات ذلك التكوين:

خطوات التكوين :و تمر عملية التكوين عبر خطوات هي:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية

2- تصميم برنامج التدريب

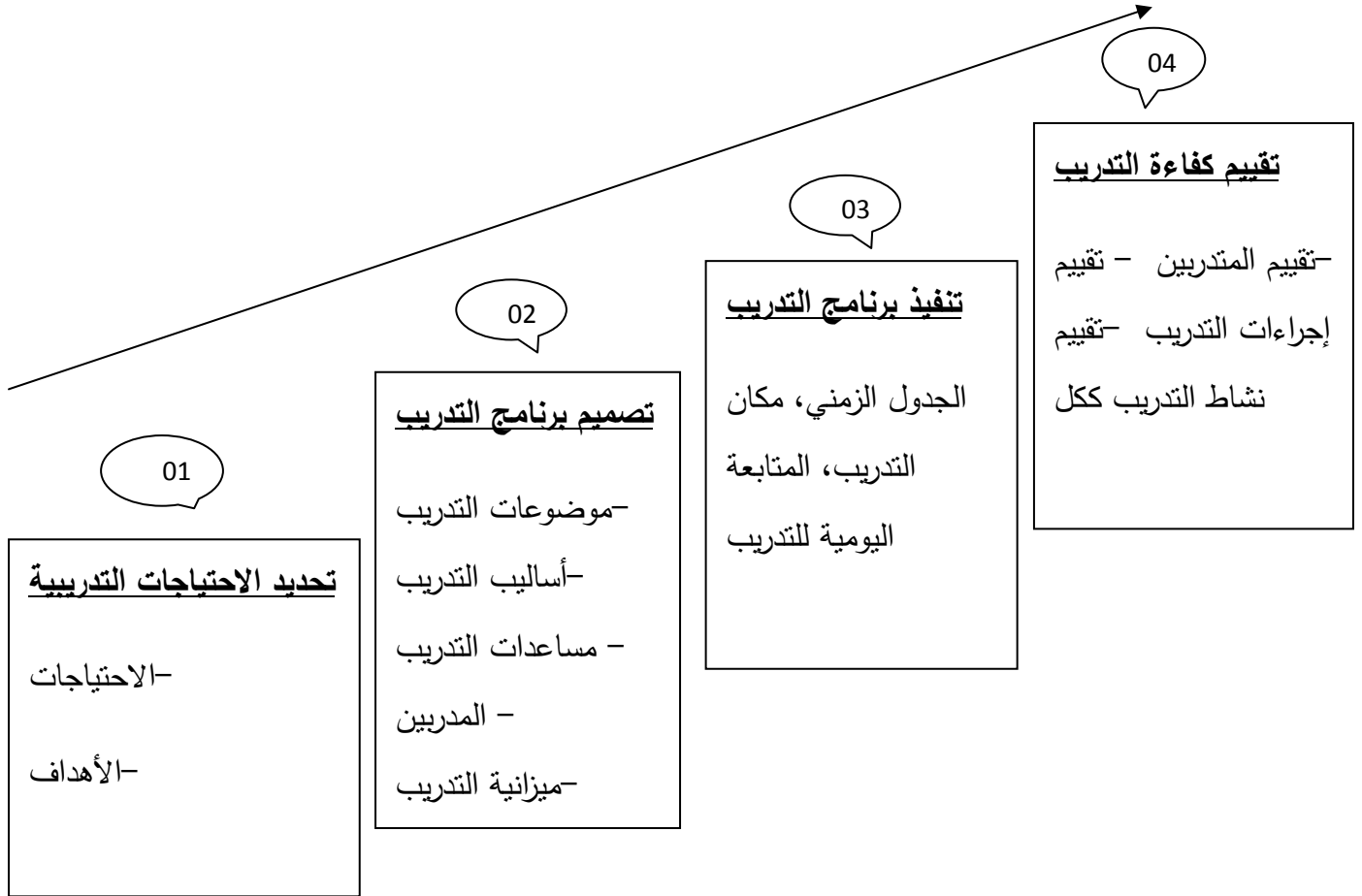
3- تنفيذ برنامج التدريب

4-تقييم كفاءة التدريب

¹ بوزيد نذيرة، مرجع سبق ذكره، ص 65

ويمكن أن نوضح خطوات التكوين من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 04: خطوات التكوين لتدريب الكفاءات البشرية:



المصدر: أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص320

2-تحفيز الكفاءات البشرية : فقيام المؤسسات بالدورات التدريبية غير كاف إذا لم يكن هناك عمليات تحفيزية للعاملين وتجنيد كل طاقاتهم , لتحقيق تنمية الكفاءات البشرية , وعليه نتطرق إلى مفهوم التحفيز وأنواعه.

مفهوم التحفيز : ومن بين تعاريف التحفيز نجد ما يلي :¹

تعريف (1) الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين.

تعريف (2) يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد و تقويته , و مواصلته لتحقيق أهداف مشتركة و ما الحافز إلا وسيلة للإشباع , و الأداة التي يتم بها الإشباع.

¹ منال طلعت محمود , أساسيات في علوم الإدارة , المعهد العالي للخدمة الاجتماعية , مصر , 2033 , ص: 254- 263.

أنواع الحوافز: هناك عدة تصنيفات لأنواع الحوافز وهي¹ :

أ - الحوافز المادية والمعنوية:

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

- الحوافز المعنوية : فهي متمثلة بفرص الترقية، الشكر والامتنان، رسائل الشكر، وما تقدمه المنظمة من ضمانات تخلق الاستقرار بالعمل.

ب- الحوافز السلبية و الإيجابية:

- الحوافز السلبية : وهي متمثلة في التهديد بالعقاب أو الخصم من الراتب، الإنذار أو التوبيخ والحرمان من العلاوة.

- الحوافز الإيجابية : وهي متمثلة في الحوافز المادية، وعلى أشكالها كالعلاوات والكفاءات والترقية والمشاركة في الأرباح.

ج- الحوافز الفردية والجماعية:

- الحوافز الفردية : وهي حوافز تعطي للفرد حينما يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين الفرد وإنتاجه.

- الحوافز الجماعية : وهي حوافز تقدم للجماعة حينما لا يمكن تحديد العلاقة المباشرة بين عمل الفرد وعمل الجماعة، كأن يكون العمل جماعيا، وأن العائد الفردي يتوقف على نتائج الجماعة.

3-- اتصال الكفاءات البشرية: يتوقف نجاح المنظمة على التعاون القائم بين أفرادها وتحقيق العمل الجماعي، ويمثل 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. ويمكن إعطاء مفهوم للاتصال وأنواعه وقنواته ، وصولا إلى كفاءة الاتصال.

أ- مفهوم الاتصال: تعددت الآراء حول وضع تعريف محدد لعملية الاتصال، ومن بين هذه التعريف نذكر ما يلي:

تعريف (1) : هو عملية توصيل المعلومات، أي نقل المعلومات والمشاركة في الأفكار والآراء، والحقائق بشكل يضمن فهم المتلقي لجميع المعلومات المستلمة كما تدور في ذهن المرسل.

تعريف (2) : هو نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق أو الأفكار بين طرفين على الأقل من الأفراد في المنظمة عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتماد على إشارات رمزية لها دلالة و يدركها المرسل والمستقبل معا.

تعريف (3) : هو عبارة عن تبادل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر² .

¹ منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص264

² عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو حقف، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، دار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004، 2005، ص510

ب-أنواع الاتصالات :وتنقسم إلى ما يلي :

ب-1 -الاتصالات الرسمية :و يقصد به الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتم من خلال القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، ويشمل على ثلاثة اتجاهات أساسية وهي:

-الاتصال الهابط (من أعلى إلى أسفل): و هو الذي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيهـم , ويتضمن عادة القرارات و الأوامر و التعليمات...

-الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى): و يتضمن عادة إجابة المرؤوسين على ما يليهم من رؤسائهم كما تتضمن شكاوى و اقتراحات العاملين.

-الاتصال الأفقي : و يتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم و تبادل المعلومات.

ب-2 -الاتصالات غير الرسمية :يحدث هذا النوع من الاتصالات خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصالات في المنظمة.

ج- قنوات الاتصال :ويتم الاتصال من خلال قنوات متعددة وهي:

-الاتصال الشفوي : و يتم وجه لوجه، أو الهاتف، المحادثات، العرض الرسمي أو الخطابات الشفوية

....

-الاتصال المكتوب : و يشمل على أشكال متعددة من أبرزها الخطابات، المذكرات، التقارير ...وتستخدم بدرجة كبيرة في المنظمات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة.

-الاتصال الإلكتروني : وهو نوع خاص من الاتصال المكتوب عبر وسائل الاتصالات الالكترونية، و تتميز بالسرعة و الكفاءة في الأداء.

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

- كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء التنظيم ومدى جودتها و وصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم.

-تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات و تغطيتها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعا.

وعليه تتبع أهمية اتصال الكفاءات البشرية في تشكيل العلاقات المؤثرة على اتجاهات الأفراد و آرائهم و نظراتهم إلى الإدارة و العمل , كما تؤثر على رغباتهم وقراراتهم ، فلما تتوفر أمام المسيرين هذه العناصر الأساسية و يتم استغلالها عند تسيير المورد البشري في المؤسسة بفعالية، هنا يساهمون في تنمية القدرات و المعارف , و منه يتحقق لديهم كفاءات بشرية ممتازة.

1-2-1 ماهية تسيير الكفاءات البشرية:

يشهد العالم تنامي دور المعرفة و المعلومات و استخدام ذلك في الميادين فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج و النمو الاقتصادي كما أصبح العنصر البشري هو العنصر الحاسم في تطوير و تحسين الأداء داخل المؤسسة. حيث قوم بأنشطة تطوير الفرد عن طريق التكوين، التوظيف و غيرها و ضمن هذا المبحث نوضح المفاهيم الخاصة بتسيير الكفاءات و المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات و كذا مجالاتها.

1-2-1: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية:

التعريف الأول¹: لقد عرف على أنه " عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب و تحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين.

التعريف الثاني²:

إنه " التأثير في معارف و كفاءات و سلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل.

التعريف الثالث³:

يعرف تسيير الكفاءات على أنه "مجموعة الأنشطة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد.

ومن هنا يمكننا إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات و هي تلك الأنشطة و الجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات و المحافظة عليها و تنميتها و توفير كل الظروف المناسبة لها للعمل و المحفزات الضرورية لبقائها و دفعها نحو بذل أقصى جهد

إذن تسيير الكفاءات يشمل مايلي:

- تحول من مفهوم الوظيفة و المهام إلى مفهوم الكفاءة

¹ بو جمل أحمد « Performance de ressources humaines » مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و التفاعلات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص2.

² رحيم حسين علاوي، عبد الفتاح، التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات. الجزائر 2006 بدون صفحة.

³ رحيل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- مجموعة من العمليات و الممارسات الإدارية التي تلبي احتياجات من الموارد البشرية.
- إيجاد الأساليب و الوسائل المساعدة على تجديد، نقل، و الحفاظ على الكفاءات.

1-2-2: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية:¹

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط و تنظيم و تقييم أي لابد لها من تسييرها و تتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية و الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 05: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية. كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص249.

- 1- **تخطيط الكفاءات:** و تكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة و تكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات و التي تحاول المؤسسة سدها، و ذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف و المعارف العملية و السلوكيات اللازمة لها. و تستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل و الكفاءات.
- 2- **اكتساب الكفاءات:** يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو تنتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.
- 3- **تنمية الكفاءات:** و التي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم و يعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكيات.

¹زكية بوسعيد مرجع سبق ذكره ص 43.

4- استخدام و تقييم الكفاءات: وهي المرحلة التي تستخدم و توظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب و اكتساب المهارات، التعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ماهية المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية و التي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة و يتم ذلك بتقييم النشاطات و المهام المنجزة بتحديد و إظهار نقص المهارات في مناصب معينة و الأشخاص معينين و الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات و بذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

1-2-3 مقاربات تسيير الكفاءات:

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن وانسجام مما جعلها تتبوأ مكانة محورية ضمن نظام الإدارة لكونها تربط بين ثلاث مفاهيم أساسية وهي: الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المؤسسة، كما أن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة حافظة التكنولوجيا إلى إدارة حافظة الكفاءات و الذي يقوم على ثلاث مقاربات هي:

أولاً: المقاربة التسييرية:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلالها في وضعيات مهنية مختلفة فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف، وفق هذه المقاربة لا بد أن تكون هذه المكونات الثلاث للكفاءة جاهزة وقابلة للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملائمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة.¹

¹سملالي يحضية: مرجع سابق، ص142

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

ثانياً: المقارنة العملية

من منظور هذه المقارنة تكون الكفاءات وليدة قدرة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي، فحسب هذه الأخيرة القدرة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي ووليدة الممارسة الميدانية.¹

ثالثاً: المقارنة الاستراتيجية:

وفق هذه المقارنة تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية فالكفاءات بهذا المعين تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي:

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين.
- يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة
- ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.²

نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن تكون هنا كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول فإدارة الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

¹ ابن عيسى محمد المهدي: العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الراسمال الاستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس

2004، ص 69-70

² سملاي يحضية: مرجع سابق، ص 143

2- الإطار النظري لجودة الخدمة المصرفية:

2-1- مفاهيم أساسية حول الخدمة المصرفية:

تتبع الخدمة المصرفية مكانة جوهرية في العملية التسويقية لأي بنك وفي موضوع التبادل بين البنك وأسواقه كما أنّ جميع القرارات المتعلقة بالتسعير والتوزيع والترويج تعتمد في الأساس على وجود الخدمة نفسها، ولكي تكون هذه العملية أكثر فعالية لا بد من وجود خدمة جديدة يمكن الاعتماد عليها والثقة فيها من قبل العميل لهذا السبب يواجه المسؤولين في البنك العديد من القرارات والتحديات في مجال صياغة وتصميم سياسة الخدمات، حيث أنّ الهدف الأساسي هو تحقيق التوافق بين هذه الخدمات واحتياجات العملاء كشرط أساسي للتفوق على المنافسة، وخاصة أنّ الخدمة الناجحة تعني فرص كبيرة للبيع واستقلالاً أكبر في التسعير والتوزيع والترويج.

2-1-1- مفهوم الخدمة المصرفية وأهم خصائصها:

أ- مفهوم الخدمة المصرفية:¹

يمكن تقديم عدة تعريفات للخدمة المصرفية

"هي عبارة عن مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر الغير ملموسة على العناصر الملموسة والتي تترك من قبل الأفراد والمؤسسات، ومن خلال دلالتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية والتي تشكل في الوقت نفسه مصدراً للربحية المصرف وذلك من خلال علاقة تبادلية بين المصرفيين"

"هي مجموعة من الخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها وترتبط هذه الخدمات بالوظائف الأساسية للبنوك وهي الإيداع والائتمان وخدمات الاستثمار"²

"عبارة عن مجموعة أنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل سواء كان ذلك مقابل مادي أو دونه فقد يقوم البنك أحياناً بتقديم خدمات مجانية للعميل"¹

¹ - محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي - كمي - تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 52.

² - الدسوقي أحمد أبو زيد، إدارة البنوك، دار الثقافة العربية، القاهرة، 1998، ص 104.

"يمكن تعريفها على أنها (الخدمة المصرفية)" أي منفعة يقدمها البنك في صورته غير قابلة للمس"²

الخدمة المصرفية هي: كل خدمة يقدمها البنك لكسب أكبر قدر ممكن من الزبائن وإشباعهم إلى أعلى درجة ممكنة من جهة ومن جهة أخرى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد بأقل المخاطر وأن هذه الخدمات تتمثل في قبول الودائع، تقديم القروض لجميع الأنشطة، استشارات يقدمها للمؤسسات الاقتصادية.... الخ"³

ب- خصائص الخدمات المصرفية:

لعل من أساسيات المهارات وإتقان فن تقديم الخدمات المصرفية هي إدراك موظفي بنك في خط المواجهة، أي المتصلين مباشرة بالعملاء والبنك للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة عامة وخصائص المصرفية بصفة خاصة ويمكن تلخيص أهم خصائص المصرفية فيما يلي:

- لا يمكن صنع الخدمة مقدما وتخزينها: من المستحيل إنتاج الخدمة مقدما وتخزينها لحين طلب العميل، فالموظف "يصنع" الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه، وفي لحظات قليلة يبدأ في تجهيز" المواد الخام" وبقية عناصر إنتاج الخدمة وفي نفس الوقت (الملاحظات) يتم إعداد الخدمة بما يناسب مع طلب العميل وبالتالي فإن موظف البنك لا يعمل في مصنع أمام خط إنتاج مستمر.

إن البنك الذي قرر تعيين الموظف في هذا المنصب قد وضعه في خط المواجهة وعلى نقطة الحدود للتعامل مع العملاء ويعلم البنك أنه من خلال التدريب والممارسة سيتحول الموظف، ذلك "الطاهي الخبير الذي يجيد صنع وجبات الخدمة وتقديمها ساخنة شهية لكل عميل.

* لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة: يقوم الموظف بإنتاج وتقديم خدمة وهي عبارة عن خبرة ومعايشة، فهو لا يستطيع أن ينتج عينات من هذه الخدمة لكي يُرسلها إلى المستهلك ويحصل منه على موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل استعماله لها، كما أنه لا يستطيع أن يُوصل هذه الخدمة شفهيًا

¹ - زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 16.

² - طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2007، ص 21.

³ - كريمة وضحة، دور مزيج الخدمات المصرفية في تعزيز تنافسية البنوك، مذكرة ماستر، جامعة شلف، 2011، ص 06.

إلى العميل، ومهما حاول أن يصفها له فإن المعايضة شيء آخر ومن غير المتصور إرسال عينة من نوعية الخدمة للعميل قبل أن يحصل عليها حين حضوره إلى البنك.

* **الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت:** يقوم العميل باستهلاك الخدمات التي تقدم إليه في نفس لحظة إنجازها أو إنتاجها وبالتالي فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة من طرف ثالث وكل ما يبقى للعميل هو سعادته أن تعاسته من الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة أو التعاسة.¹

* **الخدمات غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى:** بعض المنتجين لسلع معينة يضطرون إلى سحب سلعهم من السوق بسبب أخطاء فنية في إنتاجها أو أحيانا بسبب فسادها أو عدم صلاحيتها للاستهلاك الآدمي، أما الخدمة المصرفية التي تقدم إلى العميل، فلها طبيعة مختلفة ذلك أنها غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها، وبمجرد أن تُصنع الخدمة وتقدم للعميل فإنها تستهلك في التو، واللحظة وعادة لا يكون هناك فرصة لإضافة تعديلات إليها أو سحب أي أجزاء منها.

* **التفتت الجغرافي:** ليس هناك حدود جغرافية للمطالب والاحتياجات المصرفية للعملاء فهناك طلب محلي موزع على أماكن جغرافية متفرقة داخل أي بلد، وهناك طلب خارجي يتمثل في الطلب على التحويلات المصرفية بين الدول وبعضها، واستخدام بطاقات الائتمان المصرفي خارج حدود الدولة المصدرة للبطاقة، وعلى هذا فإن كافة الخدمات على اختلاف أنواعها يجب تقديمها للعميل حيث يطلبها من أقرب مكان يناسبه مما يجذب العميل على استمرار التعامل مع البنك.

* **الخدمات المصرفية غير ملموسة:** فالعميل لا يستطيع الحكم على الخدمة دون تطبيقها وتجربتها بنفسه، ولا تكفي المشاهدة أو رأي الغير بالافتتاح بالبنك وتفضيله عن سائر البنوك الأخرى ويحتم ذلك على البنك أن يراعي في كل عملية مصرفية يؤديها لعملائه أن الأساس في تعاملهم هو الفكرة الطيبة التي تكونت لديهم وأن الحفاظ عليهم يقتضي تقديم الخدمة على الدوام بدرجة عالية من الجودة.

* **نظام تقديم الخدمة على درجة عالية من الخصوصية:** تتطلب طبيعة الخدمة المصرفية توافر درجة عالية من السرعة في التعامل والمحافظة على الأسرار المالية للعملاء، وأن هذه الخاصية تفرض على

¹ - عوض بدير الحداد، التسويق، استراتيجيات، التسويق المصرفي و الخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، طبعة 2007، ص 52.

الإدارة المصرفية العليا أن تكون قناة توزيع مباشرة وقصيرة حيث أن العمليات المصرفية تحتاج لإنجاحها تفاعل شخصي بين العميل والبنك فلا مجال هنا للوسطاء لتوزيع الخدمات¹.

2-1-2- أنواع الخدمات المصرفية:²

أ- البنوك:

تعتبر البنوك أحد أهم أنواع الخدمات المصرفية حيث أنها واحدة من المؤسسات المالية التي تقدم الخدمات للمستهلكين على هيئة إقراض مباشرة أو غير مباشرة وعليه يقوم البنك بحفظ الحقوق المالية له وللعلاء عن طريق إمّا سندات ورقية أو شيكات أو رهن ما، بتوقيع جميع أطراف العملية المالية.

وتنقسم العملية البنكية إلى عدة عمليات أخرى وهي كما يلي:

- إيداع الأموال أمّا عن طريق حساب جاري أو توفير وغيره وإتاحة الفرصة لأصحابها باستردادها في أي وقت.
- إصدار دفاتر الشيكات لتمكين العملاء من إجراء عمليات الدفع وتحويل الأموال والمعاملات الأخرى.
- توفير أنواع مختلفة من القروض سواء الشخصية أو قروض المشروعات.
- إصدار البطاقات الائتمانية وبطاقات الدفع لاستخدامها في الأغراض المالية المختلفة.
- توفير ماكينات الصراف الآلي بكثرة لتمكين العملاء من التعامل عن طريقها أو عن طريق الفروع.
- توفير أنظمة الخدمات المصرفية الإلكترونية لتسهيل التعاملات البنكية على العملاء من خلال شبكات الانترنت.
- توفير خدمات تحويل الأموال ونقلها إلكترونياً بين البنوك بعضها بعض.
- وضع الودائع وتسهيل خدماتها.

ب- خدمات تبديل العملات:

ينقسم مفهوم الخدمات المصرفية وأنواعه ويتضمن أيضاً خدمات تبديل العملات والذي يشمل:

¹- المرجع نفسه، ص 53.

²<https://www.vaplus.com>, visité le 28/05/2020 à 17h00.

- صرافة العملات عن طريق شراء وبيع وتداول العملات الأجنبية.
- التعاملات البنكية وتسيير الخدمات عن طريق العملات الأجنبية.
- الحوالات المصرفية والمالية والتي تمكن العملاء من إرسال الأموال من وإلى البنوك الخارجية.

ج- خدمات الاستثمار:

- تعمل المؤسسات المالية لإتمام عمليات خدمات الاستثمار لعدة أشكال:
- إدارة الاستثمارات عن طريق توفير خدمات مالية مسجلة على هيئة الأوراق المالية
- إدارة المحافظ وهي عن طريق الاستعانة بأقسام عمليات السمسرة في البنوك الاستثمارية لإدارة وتنفيذ العمليات التجارية.
- خدمات حفظ وأمن عمليات الصفقات المالية.

د- التأمين:

تشمل هذه الخدمة العديد من الأمور التي نشأت فهناك التأمين الخاص بالأفراد والتأمين الخاص بالشركات والذي يشمل التأمين على الحياة والتأمين الصحي والتأمين على الشيخوخة والتأمين على الممتلكات ضد الحوادث وغيره من الأنواع¹.

2-1-3- دورة حياة الخدمة المصرفية:

من المتعارف عليه أن أي خدمة مصرفية تعيش دورة حياة مثلها مثل أي كائن حي، فهي تبدأ بمرحلة الميلاد "تقديم خدمة" ثم مرحلة النمو وتستمر إلى مرحلة النضج وتنتهي بالشيخوخة والموت و الاختفاء، وإن كانت هذه المراحل لها طبيعة خاصة بالنسبة للمنتجات أو الخدمات المصرفية:

1- مرحلة تقديم الخدمة إلى السوق:

تتصف هذه المرحلة بالنمو المنخفض للمبيعات من الخدمة المصرفية الجديدة، ويوجه عام يحقق البنك خسائر في هذه المرحلة، وتشمل التكاليف في هذه المرحلة نفقات ترويج الخدمة والإعلان عنها بهدف تشجيع إقبال العملاء عليها على نطاق واسع، وتشمل هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة تكلفة بحوث السوق، تكاليف إنشاء نظام توزيع الخدمة، وتكاليف اختبار السوق بالنسبة للخدمة وغيرها، وهكذا يتبين أن النشاط الرئيسي للبنك في مرحلة تقديم الخدمة للسوق هو التأكيد على العنصر الترويجي².

¹-<https://www.vapplus.com>, visité le 28/05/2020 à 17h00.

²- عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 175.

2- مرحلة النمو:

أثناء مرحلة النمو تتجه المبيعات والأرباح إلى الارتفاع من ثبات حجم التكاليف، وأثناء هذه المرحلة يمكن للبنك تحسين مستوى قبول الخدمة في السوق من خلال:

- ✓ التطوير و التحسين في ملامح جودة الخدمة.
- ✓ بيع الخدمة إلى قطاعات عريضة في السوق.
- ✓ التركيز من خلال الإعلان ليس على خلق الإدراك بدرجة أكبر ولكن على خلق الإقناع بشراء الخدمة.
- ✓ تخفيض أسعار الخدمة كما أمكن لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء.

3- مرحلة النضج:

وفي هذه المرحلة يبدأ معدل النمو في الانخفاض تدريجياً حتى يصل إلى درجة الصفر، أي لا تحدث زيادة في حجم الطلب ووصول السوق إلى مرحلة التشبع ويستقر التعامل بهذه الخدمة عند حجم معين منها وعادة ما تكون هذه الفترة من أطول الفترات السابقة¹، حيث يتحدد النصيب السوقي لكل مصرف يقوم بتقديم هذه الخدمة للزبائن وتستقر السياسات التسويقية في هذه المرحلة نظراً لعدم مرونة الزيادة في التعامل على هذه الخدمة المصرفية وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:²

- اشتداد المنافسة في مجال الخدمات المصرفية بين المصارف.
- يتم تخفيض الأسعار من قبل مقدمي الخدمات المصرفية وبالتالي تقل الأرباح.
- تحاول المصارف في هذه المرحلة تطوير الخدمات المصرفية وإيجاد استخدامات جديدة لها بهدف إطالة فترة هذه المرحلة.

4- مرحلة الانحدار:

هي مرحلة الشيخوخة بالنسبة للخدمة المصرفية حيث يكون من خلالها هبوط في التعامل والطلب على الخدمة المصرفية، وهذا ما يجعل المصارف تفكر جيداً في التوقف عن تقديمها، وتقوم بسحبها تدريجياً من السوق، والبدء في إدخال خدمات مصرفية جديدة تحل محلها وتكون أكثر فعالية في إشباع حاجات

¹- ناجي معلا، استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، معهد الدراسات المصرفية، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص 80.

²- حميد الطائي، بشير العملاق، تسويق الخدمات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2003، ص 99-100.

ورغبات الزبائن، ولا تتأثر حركة التعامل في المصرف أو على خدماته المصرفية، ويتجنب المصرف أية هزة أو أزمة ناشئة عن توقف التعامل على إحدى خدماته المصرفية.¹

2-2- مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة المصرفية:

2-2-1- مفهوم وأهمية جودة الخدمة المصرفية:

تعتبر الخدمات المصرفية حلقة الوصل بين البنك وعملائه، حيث يدخل العميل لإحدى البنوك للحصول على خدمة، وبعد حصوله عليها يخرج بانطباع قد يكون سلبي أو ايجابي، وهذا الانطباع يرجح في حقيقته الأمر إلى مدى اهتمام إدارة البنك بمعايير الجودة، والجدير بالذكر أن الجودة ليست مفهوما عقليا فحسب بل هي مفهوم عاطفي واستعان بها لتحسين الأداء يعني:

"وجود عملاء أكثر رضا، وكذلك موظفون أكثر رضا، مبيعات عالية وبالتالي أرباح عالية وإلى الحصول على أكبر حصة في السوق والأهم من ذلك الاستمرارية على المدى البعيد".

أ- مفهوم جودة الخدمات المصرفية:

تعرف جودة الخدمات المصرفية على أنها: "خلو الخدمة من أي عيب أثناء إنجازها، نتيجة الحكم المتعلق بتوقعات الزبون أو العميل المدركة عن الخدمة البنكية والأداء الفعلي لها " ينظر إلى جودة الخدمة المصرفية، من وجهتي نظر مختلفتين أحدهما داخلية والأخرى خارجية وفي حين تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات القياسية التي تكون الخدمة المصرفية قد صممت على أساسها، كما تعبر عن موقف الإدارة في حين تركز وجهة النظر الخارجية على جودة الخدمة المصرفية التي يدركها زبائن المصرف أو الخدمة التي يتلقونها².

جودة الخدمة المصرفية هي تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين.³ كما أن جودة الخدمات المصرفية تتم بمعرفة و دراسة احتياجات ورغبات الزبائن والتعرف على توقعاتهم وإدراكهم للخدمة المتوقعة وبالتالي محاولة تخفيض الفجوة بين توقعات الزبائن وإدراكهم للخدمة المتوقعة والمقدمة فعليا وذلك للحصول على الهدف الرئيسي وهو إرضاء الزبون وتجسيد الانتماء والولاء للمصرف من خلال تقديم خدمات نوعية وأداء مصرفي متميز وهذا للحصول على جودة أكثر وقدرة على المنافسة.

¹ - محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص 240.

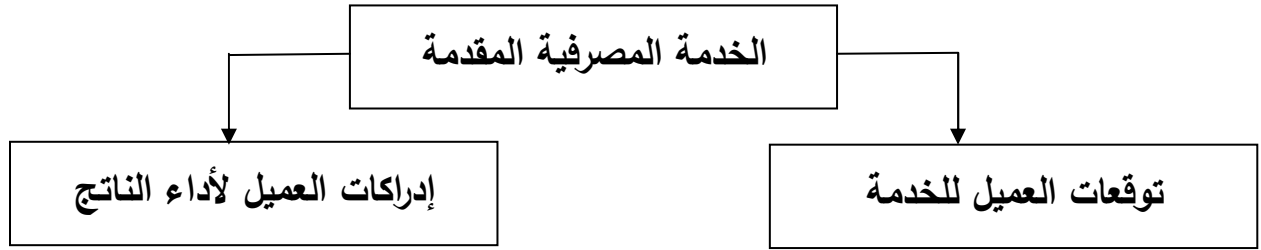
² - تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عملن، 2005، ص 389.

³ - خضيرى كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسير للنشر والتوزيع، طبعة الثانية، الأردن، 2007، ص 215.

وكما عرفها Dale barrieg على أنها إلتقاء حاجات ومتطلبات الزبائن وتسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناءً على توقعاتهم التي تُدُلُّ على رغباتهم وأمانيتهم المتشكلة وفقاً للتجربة الماضية مع المصرف والمزيج التسويقي للخدمات المصرفية والاتصالات الشخصية أيضاً وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع ادراكاته للخدمة الفعلية المسلمة¹.

وهذا الشكل يبين مفهوم جودة الخدمة المصرفية

شكل رقم 06: مفهوم الجودة المصرفية:



المصدر: خضيرى كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسير للنشر والتوزيع، طبعة الثانية، الأردن، 2007، ص 216.

حيث يوضح الشكل أنه توافقت إدراكات العملاء لنتائج توقعاتهم له فإنهم سيكونون راضيين عن هذه الخدمة، أما إذا فاق الناتج التوقعات فإن الخدمة تعتبر متميزة، أما إذا حدث العكس فإن الناتج لم يرق إلى مستوى التوقعات أو ناتج الخدمة فإنها تصبح رديئة.

ب- أهمية جودة الخدمة المصرفية:

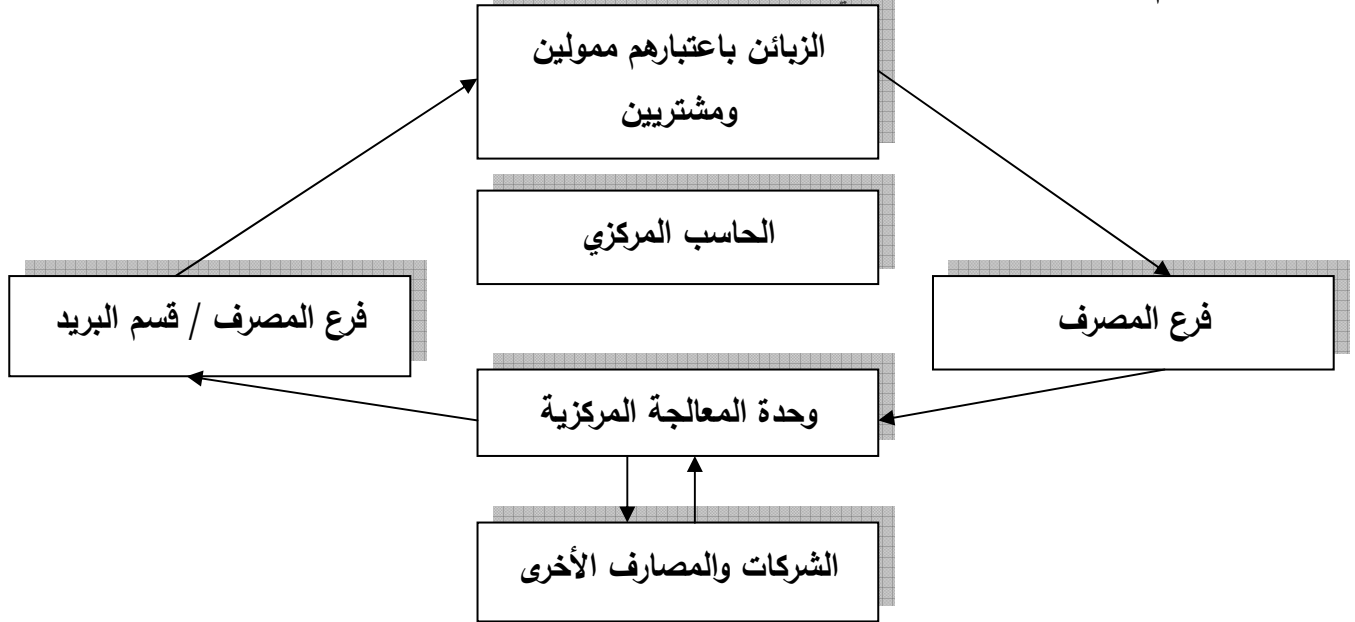
إن المقياس الرئيسي لجودة الخدمة المصرفية هو رضا الزبون، ومن الصعوبة يمكن قياس هذا الرضا إذ تظهر الكثير من المشكلات نتيجة فقدان الفهم الصحيح لتوقعات الزبون، مما يؤدي إلى الفشل في تسليم الخدمة المصرفية بالشكل المطلوب والوقت المحدد، وهنا تظهر أهمية إدراك توقعات واحتياجات الزبائن وتعليمهم وإخبارهم بطبيعته الخدمات المصرفية التي يشترونها من مصارفهم، وتعود الصعوبة في قياس رضا الزبون إلى وجود اختلافات وفروق معينة كالصعوبة في التعبير عن الأسئلة المتعلقة بهذا القياس أو اختيار العينة المناسبة. أو الوقت المناسب لتوجيه الأسئلة، والمدخل الأفضل للقيام بذلك هو قوائم الاستقصاء لعينة كبيرة نسبياً تتكرر خلال فترات زمنية منتظمة بهدف معرفة التغيرات المحتملة ظهورها.

ومن ناحية أخرى يمكن اعتبار الزبون بمثابة ممول حيث يُزود المصرف هذا الزبون بالمعلومات الأساسية المطلوب معالجتها، وخير مثال على ذلك قيام المصرف بتزويد الزبائن بالشيكات على اختلاف أنواعها

¹ - رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2007، ص 198.

والاعتمادات المستندية وقوائم تحويل الأموال، كما أنه في الوقت نفسه يتلقى الشيكات والاعتمادات من زبائن آخرين، ففي مجال التأمين على سبيل المثال يقدم الزبون المعلومات الأساسية المطلوبة في تعابير الشكاوى والتسويات المناسبة ويوضح الشكل دورة توكيد الجودة في المصرف¹.

شكل رقم 07: دورة توكيد الجودة في المصرف



Source :Ansell.Tony(1993) : Managing for quality in the Financial services industry ,Chapman and hall , London , p 10.

وثمة سؤال آخر على قدر كبير من الأهمية هو: كيف تتميز الجودة في صناعة الخدمات الحالية، إن الاختلاف الرئيسي هو أن البنى الهيكلية لقياس ومعاينة الجودة لن تتوافر تاريخياً في هذه الصناعة، فبعد الثورة الصناعية اتجهت الجهود نحو التصنيع فأقامت مختلف أو معظم الشركات الصناعية أقسام معاينة فيها، ووضعت معايير ملائمة لسلعها، أمّا في مجال صناعة الخدمات المالية فإن المعاينة تترافق مع الحماية من الاحتيال والمطابقة لإجراءات التشغيل الموضوعية، والعلاقات مع احتياجات ومتطلبات الزبائن والمطابقة معها، وهناك الكثير من التجارب التي أقيمت في المصارف والهدف تحسين خدمة الزبائن والوصول إلى أعلى درجة ممكنة من الجودة.

¹ سلمانى فاطمة، جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق رضا الزبون، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسويق، تخصص إستراتيجية و تسويق، جامعة المسيلة، 2013/2014، ص 21

2-2-2 مستويات و أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

أ- مستويات جودة الخدمة المصرفية:

قدم Praturuman عام 1985 خمسة مستويات من الجودة في الخدمات وهي:

- **الجودة المتوقعة:** وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة وتعتمد على عدة عناصر من أهمها: احتياجات العميل وخبرته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.
- **الجودة المدركة من قبل الإدارة:** وتمثل مدى إدراك البنك لاحتياجات وتوقعات زبائنه وتقديم الخدمة البنكية بالموصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي الزبون.
- **الجودة المروجة:** وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهد البنك بتقديمه، والتي يتم نقلها إلى الزبائن من خلال المزيج الترويجي من إعلان، ترويج شخصي ومطبوعات.
- **الجودة الفعلية المقدمة للزبون:** وتعني أداء العاملين بالبنك الخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها البنك وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من بنك الآخر، وقد تختلف بالنسبة للموظف الواحد حسب حالته النفسية ومدى إرهاقه في العمل.
- **الجودة المدركة:** وهي تقدير الزبون للخدمة المقدمة له.¹

ب- أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

يعتبر التصنيف الذي قدمه Praturuman من أهم الإسهامات فيما يتعلق بجودة الخدمات والأبعاد المحددة لها، ويرى أن أبعاد الجودة متمثلة في:²

ب-1 الاعتمادية:

تعبّر عن درجة ثقة العميل بالبنك، وعن مدى قدرة البنك على الوفاء بالوعد المقدمة من قبله، ويعد هذا البعد الأكثر أهمية للعميل كونه يعكس مستوى الخدمة عموماً، فالعميل يأمل من البنك بأن يقدم له خدمة

¹ - نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين جودة الخدمة البنكية، بحث مقدم إلى ملتقى الدوري، إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2010، ص 05.

² - قاسم نايف علاون المحياوي، إدارة جودة الخدمات، مفاهيم عمليات، تطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، الإصدار الأول، عمان، الأردن، ص 2006، ص 93.

دقيقة، من حيث الوقت والسرعة في إنجازها تماما مثلما وعد، وأن يعتمد على البنك في هذا المجال بالذات فقد يتساءل العميل: هل لي أن أطمئن بأن أموالي المودعة ستكون بأيدي أمينة وأن أتمكن من سحبها في الوقت المحدد؟ وقد نجد عميلا يسأل مدير البنك: إنني أرغب بتحويل مبلغ من المال إلى المستفيد غدا مساءً بالتأكيد، فهل يمكن تحقيق ذلك؟ ومن أهم مظاهره:

✓ دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث أخطاء.

✓ تقديم الخدمة بشكل صحيح.

✓ تقديم الخدمة في المواعيد المعلن عنها.

ب-2- الوصول للخدمة:

وهي تعني مدى توافق الخدمة من حيث الزمان والمكان اللذين يرغب فيهما العميل وبأن يحصل عليها دون انتظارها، وهنا نركز على الوقت المستغرق من قبل العميل في البنك من أجل الحصول على الخدمة، وكذلك ملائمة لموقع البنك، وملائمة لساعات العمل، وتوفير العدد الكافي من منافذ الخدمة البنكية التي تكون قادرة على تلبية الطلب¹.

وهنا يمكن تحديد هذا البعد من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

كم من الوقت الذي يستغرقه العميل للحصول على الخدمة؟

هل يتوفر البنك على مراكز خدمة كافية؟

ب-3- المصداقية:

يتمثل هذا البعد في قدرة البنك على تقديم الخدمة بعناية فائقة وأن يلتزم بوعوده وأن يتعامل مع طلبات العميل بسرية تامة كل هذه العوامل تؤثر بدرجة كبيرة على سمعة البنك، والتي تعتبر من أساسيات العمل البنكي، من خلال استخدام السمعة الجيدة للبنك يمكن تقوية الثقة بين الطرفين.

¹ - نجاح بولودان، مرجع سبق ذكره ص 08

ب-4- التسهيلات المادية:

ويعكس المنظر العام لمباني البنك، والمعدات ومظهر العاملين ويجب أن تكون على جودة عالية من الجمال والأداء، وجودة أدوات الاتصال مثل: توفر التكنولوجيا، البنك التليفوني وبطاقة الشراء الفوري، بالإضافة إلى توفر المطبوعات والكتيبات التي يستفيد منها العميل في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المالية.

وعليه فالبنك الذي لا يمتلك صرافاً آلياً، أو معدات التدقيق وحسابات النقد، أو لا يمتلك أبسط مستلزمات الراحة للعاملين والعملاء كأجهزة التكييف أو الإضاءة أو المقاعد....الخ يكون عرضة لتقييم خدماته بشكل سلبي من قبل العميل.

ب-5- الاستجابة:

وهي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة، فمثلاً: ما هو مدى استعداد ورغبة المنظمة في تقديم المساعدة للزبون أو حل مشاكل محددة؟ هل الإدارة مثلاً قادرة ومستعدة وراغبة في لقاء زبون لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدتها وتدخلها لتذليل هذه المشكلة؟

ب-6- الجدارة:

وتعكس مستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة، من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية، و المعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل، وفي حالة التعامل مع مقدم خدمة ما لأول مرة، فإن المستفيد غالباً ما يلجأ إلى معايير مثل: الكفاءات العملية أو عضوية جمعيات معنية لتقييم جدارة مقدم الخدمة.

ب-7- الاتصال:

أي وجود قنوات اتصال واضحة وإجراءات لنقل المعلومات من الزبائن إلى الإدارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة، لإجراء التعديلات المطلوبة، وإبلاغ الزبائن عن أساليب الإخفاق والتغيير في الخدمة للمستفيد.

ب-8- درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد:

وتعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون، وملائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفر الاهتمام الشخصي بالزبون وسهولة التعرف عليه مثلاً: كم من الوقت والجهد يحتاج مقدم الخدمة لكي يفهم الزبون؟ هل يفهم مقدم الخدمة المتطلبات الخاصة للزبون؟

ب-9- الأمان:

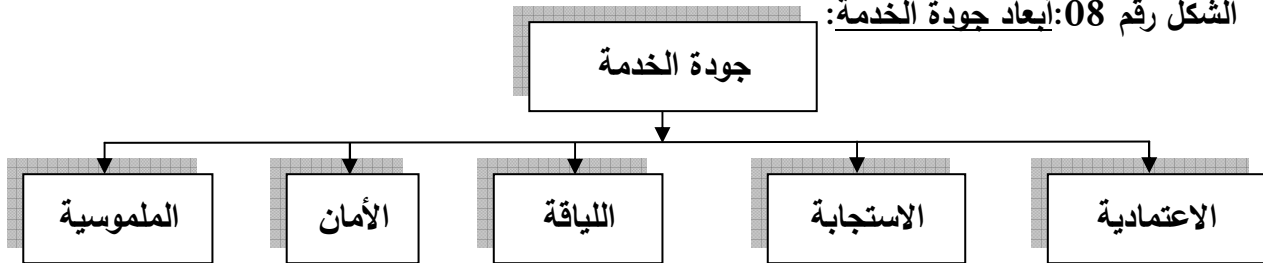
ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمية من الشك أو المخاطرة أو الخطورة.

ب-10- اللباقة:

وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والعميل¹.

وقد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة في خمسة فقط، أطلق عليها نموذج جودة الخدمة، وتشمل النواحي المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان واللباقة.

الشكل رقم 08: أبعاد جودة الخدمة:



المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عملن، 2005، ص 333.

الجدول رقم 03: أبعاد جودة الخدمات المصرفية:

الشرح	البعد
حدثا وجاذبية مظهر البنك مظهر العاملين التسهيلات المادية..... الخ	الملموسية

¹ - عوض الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 344-348.

<p>القدرة على الوفاء بالوعد في الأجل المحدد معلومات دقيقة وصحيحة أداء صادق وصحيح مصدقية الأداء وإمكانية الاعتماد على المؤهلات والكفاءات</p>	<p>الاعتمادية</p>
<p>إعلام العملاء بأجال الوفاء بالخدمة سرعة تنفيذ المعاملات سرعة الرد على شكاوي العملاء</p>	<p>الاستجابة أو الخدمة للعميل السرعة والمساعدة</p>
<p>ضمان الحصول على الخدمة حسب الوعد انعدام الخطر والشك في تعاملات البنك أداء سليم من طرف الموظفين</p>	<p>الأمان ثقة العملاء في المصرف</p>
<p>فهم ومعرفة حاجات العملاء الوعي بأهمية العميل ملائمة ساعات العمل مع التزاماته</p>	<p>التعاطف الاهتمام بالعمل</p>

المصدر: سلماني فاطمة، جودة الخدمات المصرفية و أثرها على تحقيق رضا الزبون، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسير، تخصص إستراتيجية و تسويق، جامعة المسيلة، 2013/2014، ص 24.

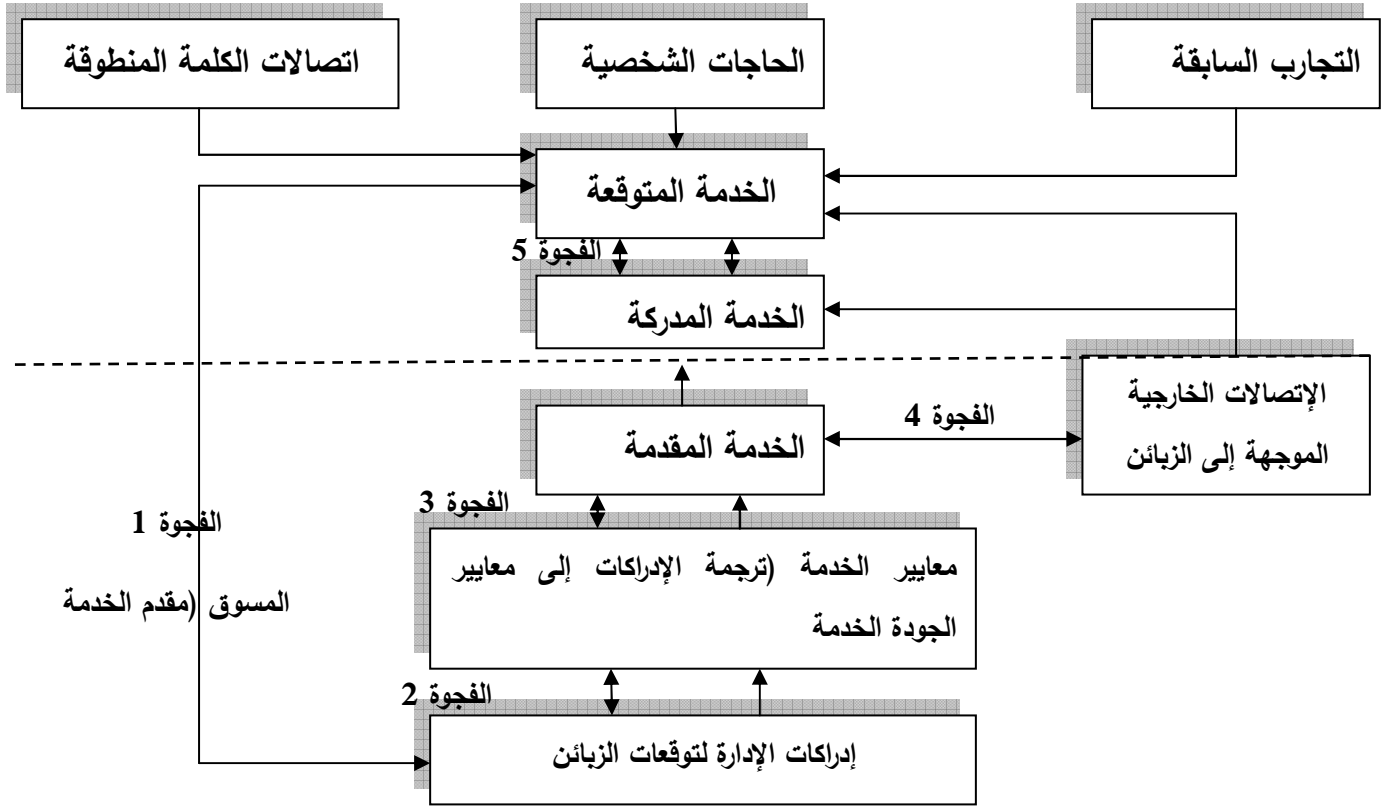
2-2-3 نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية: هناك نموذجين لقياس جودة الخدمة المقدمة ويستند هذان النموذجان على مقدار الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة أي يستندان على إدراكات الزبون وتوقعاته اللذان يقودان إلى الرضا أولاً¹.

أ- نموذج الفجوات التقليدي:

إنّ هذا النموذج قدم من قبل كل من (zeithmal and berry Parasuman) والذي أطلق عليه نموذج الفجوات ويستند هذا النموذج إلى مقدار الفجوة ما بين ما يتوقعه الزبون لجودة الخدمة والجودة الفعلية المدركة من قبله ولقد وضع هذا النموذج وفقاً للمفهوم التقليدي لجودة الخدمة ويتضمن خمسة فجوات كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - محمود حاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 100

الشكل رقم 09: نموذج الفجوات التقليدي



المصدر: محمود حاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف - تسويق الخدمات - دار الميسر للنشر و التوزيع الأردن، 2010، ص 101.

يمثل الجزء العلوي للنموذج الفجوة التي تتعلق بالزبون و التي تتطلب قياسا خارجيا بينما يمثل الجزء السفلي (الفجوات الأربع المتعلقة بمقدم الخدمة و التي تتطلب قياسا داخليا، و هي كما يلي:

- **الفجوة ما بين توقعات الزبون وتصور الإدارة¹:** فالإدارة قد لا تمتلك التصور الصحيح عما يُريده الزبائن فقد تفكر إدارة المستشفى بأن المرضى يريدون طعاما أفضل إلا أنهم يهتمون أكثر بمدى استجابة الممرضين.
- **الفجوة بين تصور الإدارة وميزان جودة الخدمة:** فقد يكون لدى الإدارة تصور صحيح لرغبات الزبائن إلا أنها لا تضع قياسا لأداء معين فقط، فقد تطلب الإدارة من الموظفين تقديم خدمات سريعة دون تحديد نوع هذه الخدمات أو عددها من الناحية الكمية مما يخلق فجوة في مجال تقديمها.

¹سلماني فاطمة، جودة الخدمات المصرفية أثرها على تحقيق رضا الزبون، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسويق تخصص إستراتيجية و تسويق، جامعة المسيلة، 2014/2013، ص 25

- **الفجوة بين خصائص جودة الخدمة وتقديمها:** حيث يمكن للعاملين أن يتلقوا تدريباً محدداً أو أن يقوموا بأعمال تفوق طاقاتهم أو أنهم غير قادرين أو غير راغبين في تحقيق ما مطلوب منهم، أو قد يتعرضون على قياسات معنية كالاستماع للزيائن بشكل مطول مما يضعف من تقديم الخدمة بالشكل المطلوب والنوعية المطلوبة.
- **الفجوة بين القيام بالخدمة والاتصالات الخارجية:** حيث تتأثر توقعات الزيائن بالتصريحات التي يدلى بها ممثلو الشركات وإعلانها فإذا ظهر للزيون ما يخالف توقعه يكتشف أن الإعلان كان مبالغاً فيه بذلك الاتصال الخارجي قد شوه ما كان الزيون يتوقعه.
- **الفجوة بين الخدمة المتضررة و الخدمة المتوقعة:** حيث تظهر الفجوة عندما يقيس الزيون الأداء بطريقة مختلفة ولا تكون نوعية الخدمة كما كان يتصور.

ب- نموذج الفجوات المطور:¹

- إن أساس هذا النموذج لا يختلف جوهرياً عن سابقه وقد وضع هذا النموذج من قبل Lovelock ويعتبر أكثر تفصيلاً من النموذج السابق لاحتوائه على مؤشرات لم تكن موجودة سابقاً.
- **فجوة المعرفة:** تمثل الاختلاف بين ما يعتقد مجهزة الخدمات حول ما يتوقع أن يحصل عليه المستفيد من الخدمات وحاجاته وتوقعاته الفعلية.
 - **فجوة المعايير القياسية:** تمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات الزيون ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة.
 - **فجوة التسليم:** تمثل الاختلاف بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة والأداء الفعلي لهذه الخدمة ضمن هذه المعايير.
 - **فجوة الاتصالات الداخلية:** تمثل الاختلاف بين ما تعلنه المنظمة عن جدارة خدماتها و تميزها و بين ما يعتقد الآخرون حول جدارة الخدمة و مستوى الجودة و ماذا تستطيع المنظمة فعلاً أن تقدمه.
 - **فجوة الإدراك:** الزيائن غير قادرين على تقييم نوعية الخدمة بدقة، (الاختلاف بين ما يُسلم فعلاً وما يدركه الزيائن بأنهم استلموه).

¹ سلمانى فاطمة، المرجع السابق، ص26

- فجوة التفسير: الاختلاف بين جهود الاتصال من قبل مجهزي الخدمة "قبل تسليم الخدمة" و الوعود التي تقطع، وما يعتقد الزبائن بأنهم وعدوا بأن يحصلوا عليه.
- فجوة الخدمة: الاختلاف بين ما يتوقع الزبائن أن يحصلوا عليه وإدراكهم للخدمة المستلمة.

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءات البشرية، وكذا إلى أبعادها وصولاً إلى تسيير الكفاءات البشرية من مفاهيم، مراحل ومجالاتها الكبرى وعليه نستخلص أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته على جميع المستويات، وهو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها، وتعتبر الكفاءات بأنواعها عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة لذا يجب عليها العمل على جذب وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة مهما يكن مصدرها باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل بتعزيز التنافسية.

إن الخدمات البنكية تلعب دوراً مهماً في البنوك التجارية، إذ تعتبر العمود الفقري لها وهي تتعلق بمصير ومستقبل هذه الأخيرة من خلال ما لها من أهمية كبيرة في عملية جلب العملاء، حيث من خلالها يتم تحقيق الأهداف المسطرة بالنسبة للبنوك وذلك من خلال اتخاذ قرار صائب وراشد وعقلاني لتسيير العمليات التي تقوم بها البنوك من أجل الوصول إلى تحقيق جميع الأهداف، كما تجدر الإشارة أنه يجب أن ينظر إلى جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر الزبون وليس من وجهة نظر إدارة البنك لذا يتوجب على البنك محاولة التعرف على رغبات الزبون.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

- الدراسات المحلية
- الدراسات الأجنبية
- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تمهيد:

إن موضوع الكفاءات البشرية و تحسين جودة الخدمات المصرفية كانت مواضيع بحث في العديد من الدراسات السابقة محلية كانت أم أجنبية، فمنها من تناول موضوع الكفاءات البشرية و ربطها مع مختلف المتغيرات كالميزة التنافسية للمؤسسة و غيرها و منها من تناول موضوع جودة الخدمات المصرفية و بين آليات قياسها و كفاءات تحسين جودتها.

و سنحاول من خلال هذا الفصل ذكر بعض هذه الدراسات و أهم ما توصلت إليه من نتائج و مقارنتها بالدراسة الحالية.

1-2 الدراسات المحلية:

- سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، جامعة الجزائر (2003/2004)، هدفت هذه الدراسة إلى تبيان كيفية تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير و تنمية الكفاءات و تسيير المعرفة و تسيير الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، و اعتمدت الدراسة على منهج الاستنباطي إضافة إلى المنهج التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية و الكفاءات الفردية تعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة ميزة تنافسية.
- غانم هجيرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2018، هدفت الدراسة إلى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة (مديرية الجامعة، مديرية التجارة، مديرية الشؤون الدينية)، تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة حيث وزعت على 295 عامل استرجعت منها 229 استبانة، و قد استعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية على تحقيق الأداء المتميز للعاملين بأبعاده الخمسة (الأداء و الانجاز، المبادرة و الاطلاع، التعاون و الالتزام الوظيفي، المشاركة و تحمل المسؤولية، التعلم المستمر).
- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس 2010/2011، هدفت الدراسة الى معرفة مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، استعملت الباحثة المنهج الوصفي و منهج دراسة حالة كما تم جمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية و مختلف وثائق المؤسسة. توصلت الدراسة إلى أن الكفاءات تعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة محل الدراسة ميزة تنافسية وذلك من خلال تقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين لإحداث تناسب بين كفاءات الموظفين و متطلبات المناصب التي يشغلونها.

- مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية - BANK BADR - وكالة ميلة نموذجاً، 2017، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية و كالة ميلة-834-، و كذا أثر إدارة الموارد البشرية من خلال دور كل من التوظيف، التكوين، التحفيز و تقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية للبنك، تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، و استعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و توصلت إلى أنه لا يوجد دور للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة ميلة و ذلك لعدم وجود إدارة متخصصة بالبنك تعمل على استقطاب الكفاءات و توظيفها في مناصب مناسبة لها.
- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، حيث استعملت الدراسة الاستبيان لجمع المعلومات كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة أن نجاح المؤسسات في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة مرهون بمدى امتلاكها لكفاءات متميزة و التي تتوفر على معارف و مهارات و قدرات تساعدها على الإبداع و التحسين المستمر.
- اسمهان سعيدان، سهيلة شعال، دور أتمتة إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة المصرفية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تمويل مصرفي، جامعة تبسة، 2016، هدفت الدراسة إلى التعرف على أتمتة إدارة الموارد البشرية و متطلباتها المادية و البشرية و دورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الخليج الجزائر- وكالة تبسة 111- . تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات، حيث استعملت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت الدراسة أن نسبة أثر أتمتة إدارة الموارد البشرية ضئيلة على تحسين جودة الخدمة المصرفية مما يدل على أن البنك محل الدراسة يسعى جاهدا من أجل تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية و تحسين جودة خدماتها بهدف كسب رضا و ولاء عملائه.
- لينة هوام، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية في البنوك التجارية، دراسة حالة وكالتي البنك الخارجي الجزائري و بنك Société général Algérie بورقلة، مذكرة ماستر في علوم الاقتصادية تخصص مالية و بنوك، جامعة ورقلة، 2013، هدفت الدراسة إلى معرفة

مدى تأثير جودة الخدمة المصرفية من خلال أبعادها على الميزة التنافسية للبنوك التجارية من منظور العملاء بالاعتماد على نموذج SERVERF، و توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية و ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الخدمات المصرفية المقدمة و تحقيق البنك للميزة التنافسية.

- محمد زيدان، أهمية العنصر البشري ضمن المزيج التسويقي الموسع للبنوك بالتطبيق على بنك الفلاحة و التنمية الريفية(2000-2004)، جامعة الشلف، هدفت الدراسة إلى تبيان مكانة و أهمية العنصر البشري ضمن المزيج التسويقي للبنوك العمومية الجزائرية (بنك الفلاحة و التنمية الريفية نموذجاً)، و كذا الدور الذي يلعبه هذا العنصر في تطوير الخدمات المصرفية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت هذه الدراسة إلى أن عملية الارتقاء بنوعية و مستوى أداء الخدمات بجودة عالية مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات و الكفاءات البشرية حيث أعطى البنك الاهتمام بالعنصر البشري و ذلك بتكوين و تأهيل هذه الموارد من خلال دورات تكوينية، كما أن درجة رضا العملاء هو عامل مهم عند وضع مزيج تسويقي للبنك.

2-2 الدراسات الأجنبية:

- ثوبية عبد العليم قرشي محمد، دور الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير في الدراسات المصرفية، جامعة السودان 2004 - 2008، هدفت الدراسة إلى تبيان دور الموارد البشرية من خلال عملية الاختيار و التدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك فيصل الإسلامي السوداني، تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة إضافة إلى أن الباحثة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة و توصلت إلى أن الوصف الوظيفي و الاحتياج الفعلي و عامل الكفاءة من أهم العوامل التي تؤثر في عملية الاختيار، كما أن هنالك أهمية لمقياس تقييم مردود التدريب و الاستفادة من نتائجه و بالتالي الرفع من مستوى الخدمات المصرفية من خلال توفر موارد بشرية كفئة و فعالة.
- أحمد عماد مصباح أبو شعبان، أثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة في أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات الإسلامية، جامعة الأقصى، غزة، 2017، هدفت الدراسة إلى بيان أثر التدريب في تحسين جودة الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية، و توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التدريب

بأبعاده مجتمعة (احتياجات التدريب، البيئة التدريبية، كفاءة التدريب) و جودة الخدمة المصرفية بأبعادها (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف و الملموسية).

• وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، جامعة العلوم التطبيقية ، عمان، الأردن، 2006، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الابتكار التسويقي من خلال عناصره (الابتكار على مستوى الأفراد، على مستوى الإجراءات، على مستوى التكنولوجيا) في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها في المصارف التجارية الأردنية، إذ صممت استبانة لهذا الغرض و وزعت على عينة مائة تتكون من 520 مفردة كما استعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر الابتكار التسويقي في إجمالي أبعاد جودة الخدمات كما يراه المتعاملون معها، و أن العنصر الوحيد الذي كان له تأثير معنوي في جميع أبعاد جودة الخدمات المصرفية هو الابتكار على مستوى الأفراد.

• مزنة المارديني، سليمان وصلي، مدى فاعلية التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سوريا، 2016، هدف البحث إلى دراسة تأثير التحسين المستمر للخدمات المصرفية بعناصره الثلاث (البحوث و التطوير، التكنولوجيا الحديثة، الإبداع و الابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في سوريا، تم جمع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان حيث وزعت 148 استبيان منها 92 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي و قد أوضحت النتائج أن العاملين في المصارف الإسلامية في سوريا يعتقدون أنها استطاعت تحقيق مستويات جيدة من التحسين المستمر في الخدمات المصرفية لديه، من خلال تشجيع البحث و التطوير و استخدام التكنولوجيا الحديثة و دعم الابتكار و الإبداع مما يحقق ميزة تنافسية، مع التأكيد على أفضلية استخدام التكنولوجيا الحديثة.

من خلال الدراسات المذكورة أعلاه نلاحظ أنه يوجد منها من تناول موضوع الكفاءات البشرية كدراسة سملاي يحضية و دراسة مجاني باديس ودراسة رحيل آسيا، و بعضها تناول موضوع الخدمات المصرفية كدراسة اسمهان سعيدان و دراسة مزنة المارديني، و منها من تناول متغيري الدراسة (الموارد البشرية و جودة الخدمات المصرفية) كدراسة ثوبية عبد العليم و دراسة مجيد زيدان والجدول التالي يبين متغيرات كل دراسة و ما ميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسات:

الجدول رقم 04: جدول تلخيصي للدراسات السابقة:

النتيجة	المؤسسة محل الدراسة	المتغير التابع	المتغير المستقل	الباحث (البلد، السنة)
الموارد البشرية و الكفاءات الفردية مصدر أساسي لامتلاك ميزة تنافسية	المؤسسات الاقتصادية بالجزائر	الميزة التنافسية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	سملايحيضية (الجزائر، 2004)
الكفاءات مصدر أساسي لامتلاك المؤسسات ميزة تنافسية	المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء	الميزة التنافسية	الكفاءات البشرية	رحيل آسيا (بومرداس، 2011)
لا يوجد دور للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لبنك Badr	بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة ميلة -834	الميزة التنافسية	إدارة الموارد البشرية (توظيف، تكوين، تحفيز، تقييم الأداء)	مجانبي، طبول (ميلة، 2017)
أثر أتمتة إدارة الموارد البشرية ضئيلة على تحسين جودة الخدمات المصرفية	بنك الخليج الجزائر وكالة تبسة-111	جودة الخدمات المصرفية بأبعادها	أتمتة إدارة الموارد البشرية	اسمهان سعيدان (تبسة، 2016)
نجاح المؤسسة مرهون بامتلاكها لكفاءات بشرية تتوفر على معارف و مهارات و قدرات عالية	المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر	الميزة التنافسية	تسيير الكفاءات البشرية	سلامي فتيحة (البويرة، 2014)
وجود علاقة طردية بين أبعاد جود الخدمة المصرفية و تحقيق الميزة	بنك الخليج الجزائر-البنك الخارج الجزائري	الميزة التنافسية	جودة الخدمات المصرفية	لينة هوام (ورقلة، 2013)

التنافسية				
عملية الارتقاء بنوعية الخدمات مرتبط بالقدرات و الكفاءات البشرية	بنك الفلاحة و التنمية الريفية	تطوير الخدمات المصرفية	العنصر البشري	محمد زيدان (الشلف 2000-2004)
الوصف الوظيفي و عامل الكفاءة يؤثران في عملية الاختيار، تقييم مردود التدريب يساعدان في توفر موارد بشرية تساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية	بنك فيصل الإسلامي السوداني	جودة الخدمات المصرفية	الموارد البشرية (الاختيار والتدريب)	ثوبية عبد العليم (السودان 2004-2008)
وجود علاقة طردية بين التدريب بأبعاده على جودة الخدمات المصرفية بأبعادها	المصارف الإسلامية بغزة	تحسين جودة الخدمات المصرفية	التدريب	أحمد عماد مصباح (غزة 2017)
وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر الابتكار التسويقي في إجمالي أبعاد جودة الخدمات المصرفية و أن عنصر الابتكار على مستوى الأفراد كان له تأثير على جميع أبعاد الجودة	المصارف التجارية الأردنية	جودة الخدمات المصرفية	الابتكار التسويقي بعناصره	وفاء صبحي صالح (عمان 2006)
أن تشجيع التطوير و استخدام التكنولوجيا و	المصارف الإسلامية بسوريا	الميزة التنافسية	تحسين الخدمات المصرفية	مزنة المارديني (سوريا 2016)

دعم الابتكار و الإبداع يحقق الميزة التنافسية				
---	--	--	--	--

من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات المذكورة أعلاه

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

1- لم تتطرق الدراسات السابقة بشكل مباشر إلى بحث العلاقة بين الكفاءات البشرية و تحسين جودة الخدمات المصرفية.

2- معظم الدراسات حاولت ربط أحد متغيري الدراسة (الكفاءات البشرية، جودة الخدمات المصرفية) بالميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

3- تنوعت الحدود المكانية للدراسات السابقة بين المؤسسات الاقتصادية و البنوك فمنها من كانت دراسته في بنوك تجارية و منها في بنوك إسلامية، كما أجريت بعض الدراسات المحلية في بنوك عمومية و أخرى في بنوك خاصة، و هذه الدراسة أجريت على عينة من البنوك العمومية في الجزائر.

4- من حيث الحدود الزمانية فان الدراسات كانت ما بين سنوات (2000-2017) بينما الدراسة الحالية أجريت في سنة 2020.

2-3: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

أهم ما ميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

- من حيث بيئة الدراسة: تنوعت بيئة الدراسة بين المؤسسات الاقتصادية، البنوك التجارية و البنوك الإسلامية، فيما تمثلت بيئة الدراسة لهذا البحث في البنوك العمومية بالجزائر بولاية سعيدة.
- من حيث الهدف: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، فمنها من هدفت إلى إبراز أهمية و دور الموارد البشرية و الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات و البنوك، و منها من هدفت إلى ربط جودة الخدمات المصرفية بالميزة التنافسية، أي أن أغلبية الدراسات حاولت ربط متغيري الدراسة (الكفاءات البشرية و جودة الخدمات المصرفية) بالميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

أما بالنسبة للدراسة الحالية فحاولت تبيان دور الكفاءات البشرية بأبعادها (معرفة، مهارة و استعداد) في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك العمومية بسعيدة.

• من حيث المنهج و أداة الدراسة: استخدمت أغلبية الدراسات المنهج الوصفي التحليلي لاعتباره المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات، أما بالنسبة لأداة الدراسة فأغلبية الدراسات السابقة استعانت بالاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة. استخدمت الدراسة الحالية نفس المنهج المتبع من أغلبية الدراسات السابقة و هو المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت على الاستبيان باعتبارها الأداة المناسبة لجمع المعلومات و البيانات اللازمة عن موضوع البحث.

خلاصة الفصل:

حضي موضوعي الكفاءات البشرية و جودة الخدمات المصرفية اهتمام العديد من الباحثين، و قد حاولت كل دراسة ربط أحد هذه المواضيع بمتغير تابع لمعرفة أثرهم عليه كالميزة التنافسية، اختلفت نتائج هاته الدراسات باختلاف بيئة الدراسة و المدة الزمنية التي أجريت فيها. و أهم ما ميز الدراسة الحالية عن الدراسات المذكورة سابقا أنها حاولت أن تدرس دور الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك العمومية بالجزائر، من خلال أبعاد الكفاءة و المتمثلة في: بعد المعرفة، بعد المهارة و بعد الاستعداد.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- نبذة عن البنوك محل الدراسة
- منهجية الدراسة
- وصف و مناقشة النتائج

مقدمة:

بعدما تطرقنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (الكفاءات البشرية، جودة الخدمات المصرفية)، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا و اكتشاف العلاقة بين هاذين المتغيرين على عينة من البنوك العمومية الجزائرية بولاية سعيدة و المتمثلة في: البنك الخارجي الجزائري، بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى:

- أولا: نقوم بتقديم البنوك محل الدراسة من حيث تاريخ نشأتها، مهامها و مبدأ عملها.
- ثانيا: استعراض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بالتطرق إلى مجتمع و عينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- ثالثا و أخيرا نقوم بوصف و تحليل النتائج.

1 - نبذة عن البنوك محل الدراسة: سنقوم بتقديم نبذة عن كل من البنوك محل الدراسة و ذلك باعطاء نشأة و تعريف كل منهم و كذا مختلف الخدمات المقدمة من طرف كل بنك .

1-2-1: تقديم بنك التنمية المحلية:

أ- نشأة بنك التنمية المحلية: تأسس بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم رقم 85-85 المؤرخ في 30 أبريل 1985، أنشأ هذا البنك في إطار اعادة تنظيم شبكة المؤسسات النقدية و المصرفية التي تستجيب لحاجيات التجهيز الجهوي و المحلي برأسمال قدره نصف مليار دينار جزائري (500.000.000 دج)

ب- تعريف بنك التنمية المحلية و مهامها: هو مؤسسة مالية عمومية ملك للدولة خاضع للقانون التجاري و يتولى كل العمليات التقليدية لبنوك الودائع بالإضافة إلى مهام أخرى تتمثل في تمويل:

- المؤسسات و المقاولات العمومية ذات الطابع الاقتصادي الموضوعة تحت تصرف الهيئات المحلية (الولاية و البلدية)
- المخططات و البرامج التنموية الوطنية
- عمليات التجارة الداخلية الجهوية و المحلية
- العمليات التي لها صلة بالقروض على الرهن (الرهن الحيازي)
- جميع العمليات البنكية: القرض، الصرف و الخزينة التي لها بأعمال تسيير موجوداتها المالية.

1-2-2: بنك الفلاحة و التنمية الريفية: (BADR):

أ- نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية: يعد بنك الفلاحة و التنمية الريفية مؤسسة مالية وطنية ينتمي إلى القطاع العمومي أنشئت في 13 مارس 1982 على شكل شركة مساهمة و يبلغ رأس مالها 33000000000 دينار جزائري .

ب- مهامه: و تتمثل مهامه في تنمية و تطوير القطاع الزراعي و تعزيز العالم الريفي و دعم نشاطات الصناعية التقليدية و الحرفية و ينقسم إلى:

* مجلس إداري برئاسة المدير العام (D.G.S)

* المديرية العامة للمساعدة: للإدارة و وسائل مديرية الاتصال و التسويق على مصادرها الداخلية في القيام بوظائفها حيث تعتمد في تمويل أنشطتها التي تخصص فيها على مواردها الذاتية و لا تمثل الودائع بالنسبة لها دورا ملحوظا كما أن تجميع الودائع لا يمثل واحدا من أغراضها.

1-2-3: بنك الجزائري الخارجي: (BEA) :

أ-نشأة بنك BEA: نشأ البنك الجزائري الخارجي في سنة 15 جانفي 1986، يقوم بعدة مهام مهما كان شكلها و التي لها فوائد متعلقة بالمؤسسات أو الشركات الأجنبية تسعى إلى تحقيق أهداف و تطوير الأعمال الخاصة بها كما يلي:

* استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص .

* توزيع رؤوس أموال الأفراد و مراقبة استعمالها .

* استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا أو عن طريق الشيك، و المتعلقة بعمليات التوظيف و التحصيل.

* اكتساب أموال من العمليات المنقولة التي تخص نشاط الوكالة و المتعاملين.

2- منهجية الدراسة:

سنتطرق في هذا الجزء إلى مجتمع و عينة الدراسة، نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات، منهج الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1-2 مجتمع الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة جميع الموارد البشرية العاملة بالبنوك محل الدراسة (Badr.BDL.BEA) موزعين على ثلاث أصناف وظيفية من إطارات، أعوان تحكم و أعوان تنفيذ.

2-2 عينة الدراسة: نظرا لصعوبة الوصول إلى كل الموارد البشرية بالبنوك محل الدراسة و بالخصوص

في الظروف الاستثنائية التي مرت بها البلاد بسبب جائحة كورونا و تسريح فئات معينة من العمال (الفئات المنصوص عليها في تعليمية رئيس الجمهورية)، تم حصر العينة في 50 مفردة تم اختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية للبنوك الثلاثة مقسمة كالتالي:

- بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR: 20 عامل
- بنك التنمية المحلية BDL: 10 عمال
- البنك الخارجي الجزائري BEA: 20 عامل

2-3 أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها و المتعلقة بالكفاءات البشرية جودة الخدمات المصرفية، و أخذاً بعين الاعتبار الوقت المسموح به لاجراء هذه الدراسة و التي تخللتها الظروف الاستثنائية المذكورة سلفاً و صعوبة الحصول على المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة و فعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان حيث يعد الاستبيان من أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات في البحث العلمي و في مجال إدارة الأعمال بشكل خاص، و قد تم تصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، و كذا بالاعتماد على خبرة بعض الأساتذة و الأخذ برأي الأستاذة المؤطرة.

يغطي الاستبيان ثلاث محاور رئيسية هي:

- محور البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة: يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية و الوظيفية و المتمثلة في: الجنس، السن، الصنف المهني، سنوات الخبرة.
- المحور الثاني: محور الكفاءات البشرية: يتضمن هذا المحور ثلاث محاور فرعية هي محور بعد المعرفة، محور بعد المهارة و محور بعد الاستعداد (السلوك)، و تتضمن هذه المحاور مجتمعة 16 عبارة موزعة على أبعاد مخصصة لمعرفة الكفاءات البشرية وهذه الأبعاد هي:
 - بعد المعرفة: تضم العبارات من العبارة 01 الى العبارة 05
 - بعد المهارة: تضم العبارات من العبارة 06 الى العبارة 10
 - بعد الاستعداد: تضم العبارات من العبارة 11 الى العبارة 16
- المحور الثالث: محور جودة الخدمات المصرفية: يتضمن هذا المحور 15 عبارة مخصصة لقياس جودة الخدمات المصرفية.

و قد قابل عبارات المحور الثاني (الكفاءات البشرية) و المحور الثالث (جودة الخدمات المصرفية) من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي و الموزعة كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5+	4+	3+	2+	1+

و قد الاعتماد في اعداد الاستبيان على الشكل المغلق المفتوح، الذي يعتمد على طرح اجابات محددة مع ترك الحرية للمستقضي لاضافة أي آراء أو اقتراحات، أي أنه يحتوي على شقين أحدهما مغلق و الآخر مفتوح، و المثال التالي يوضح ذلك:

- تتلاءم مناصب العمل في البنك مع المؤهلات العلمية للعاملين: موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

أي اقتراحات و اضافات أخرى تودون ذكرها.....

و قد تم الاعتماد على هذا النوع لكي نستفيد من بعض المعلومات التي قد يكون الاستبيان قد أغفلها.

2-4 أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان:

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات المجمع، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية العلوم الاجتماعية statistical package for social science (الإصدار 26 (SPSS IBM22) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط...الخ.

و فيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

أولاً: المدى: يتم حساب المدى بين أكبر و أصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4) ثم نقسمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة (5/4=0.8)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8=1+0.8) و هكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.8 يمثل لا أوافق بشدة .
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل لا أوافق.
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل غير متأكد.
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل أوافق.
- من 4.21 إلى 5.00 يمثل أوافق بشدة.

ثانياً: التكرارات و النسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة، و كذا لتحديد إجابات أفراد العينة اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

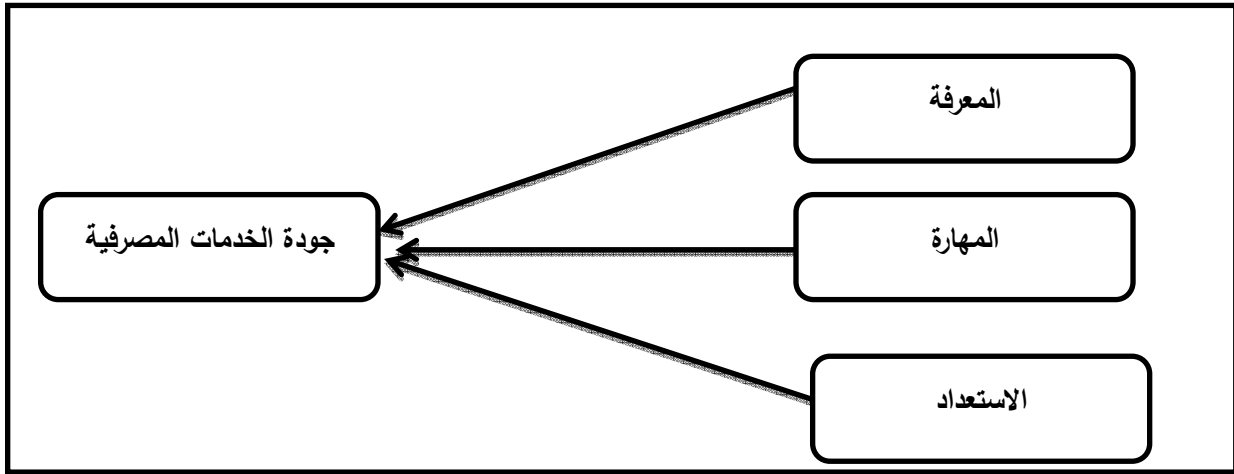
ثالثاً: المتوسط الحسابي المرجح: تم استعمال لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة على كل عبارة، و هو سيساعد على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي

رابعاً: الانحراف المعياري: استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، و كلما اقتربت قيمتها من الصفر دلت على تركيز وانخفاض تشتت إجابات أفراد العينة ، و كلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين إجابات أفراد العينة و العكس صحيح، علماً أن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان .

خامساً: معمل ارتباط بيرسون: استخدم هذا المعامل لمعرفة طبيعة العلاقة بين الكفاءات البشرية بأبعادها و جودة الخدمات المصرفية .

5-2 النموذج الفرضي للدراسة:

الشكل رقم (10) نموذج الدراسة



من اعداد الطالبات بناء على اشكالية الدراسة و فرضياتها

3-3: وصف و مناقشة النتائج:

3-3-1: صدق وثبات الاستبيان

1. اختبارالثبات

لقياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام

برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (05) التالي:

اسم المتغير	محور الكفاءات البشرية	محور جودة الخدمات المصرفية	الأداة ككل
معامل الثبات ألفا-كرونباخ	0.50	0.799	0.614

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm26

نلاحظ من الجدول (05) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة ، كما بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة 0.614 وهي نسبة ثبات مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

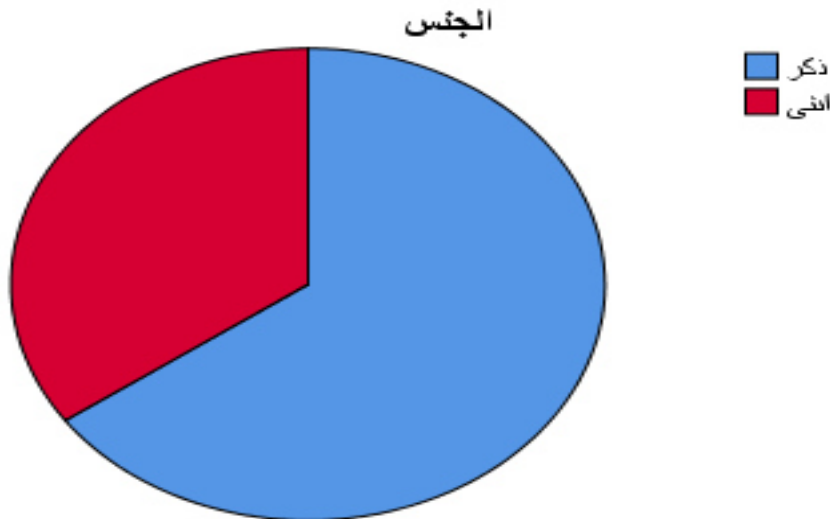
3- الوصف الإحصائي للعينة وفق البيانات الشخصية:

1- الجنس:

الجدول رقم (06) توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
65.2%	30	ذكر
34.8%	16	أنثى
100%	46	المجموع

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (11): توزيع العينة حسب الجنس

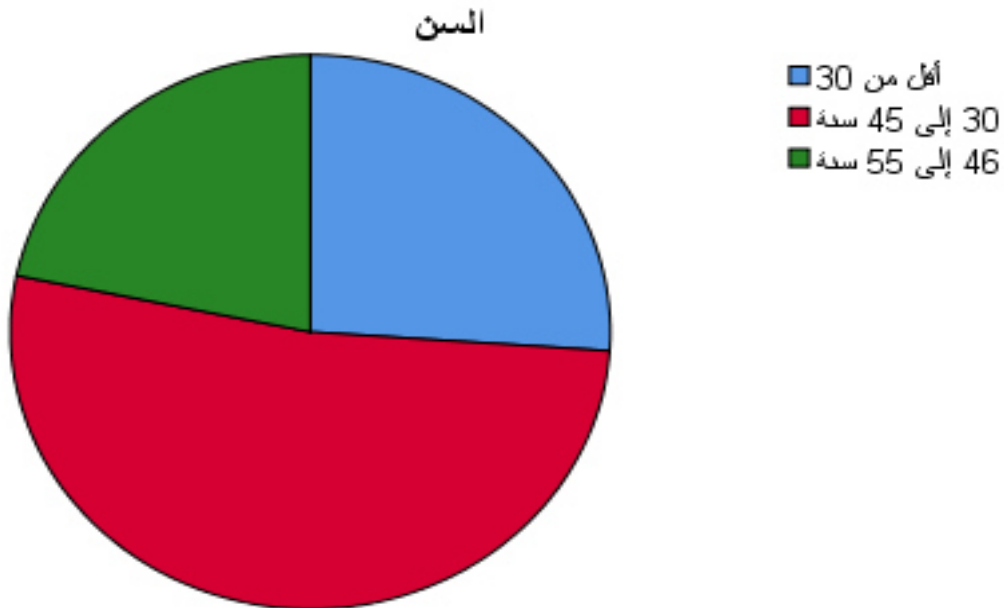
من خلال الجدول يتضح أن عدد الذكور بلغ 30 بنسبة مئوية قدرها 65.2%، أما الإناث فقد بلغ عددهن 16 بنسبة 34.8%، بالتالي أغلبية أفراد عينة الدراسة ذكور مما يبين محدودية دور المرأة في تولي المناصب في البنوك.

2- السن:

الجدول رقم (07) توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	السن
26.1%	12	أقل من 30
52.2%	24	من 30 إلى 45 سنة
21.7%	10	من 46 إلى 55 سنة
100%	46	المجموع

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (12) توزيع العينة حسب السن

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يتضح أن نسبة أفراد العينة الذين يبلغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ 26.1%، يليها الأفراد الذين سنهم ما بين 30 إلى 45 سنة بنسبة 52.2%، أما أقل فئة فكانت الأفراد

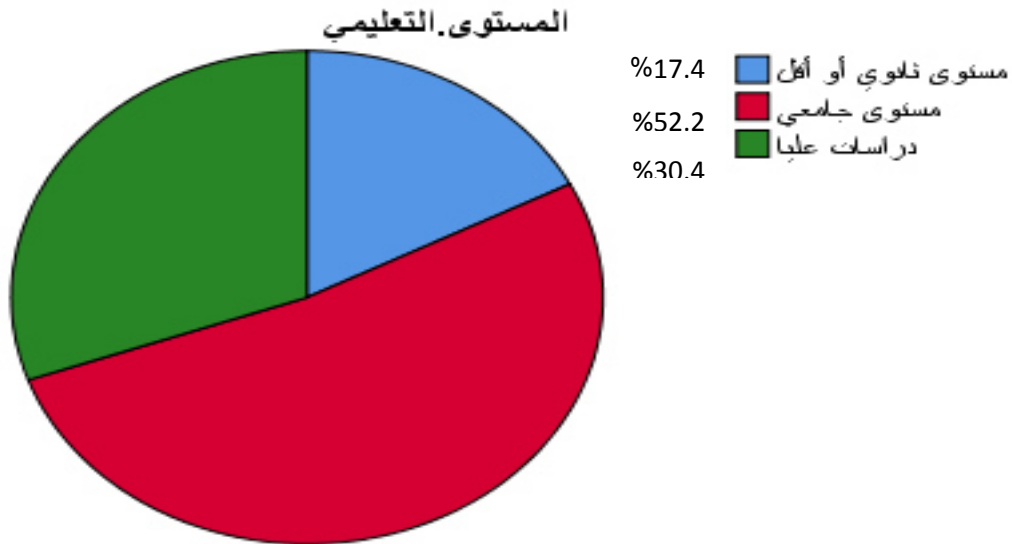
الذين سنهم من 46 إلى 55 سنة حيث قدرت بـ 21.7%، مما يبين أن البنوك تتوفر على موارد بشرية شابة قادرة على الابداع (بين 30 و 45 سنة).

3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (08) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
17.4%	8	مستوى ثانوي أو أقل
52.2%	24	مستوى جامعي
30.4%	14	دراسات عليا
100%	46	المجموع

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (13) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

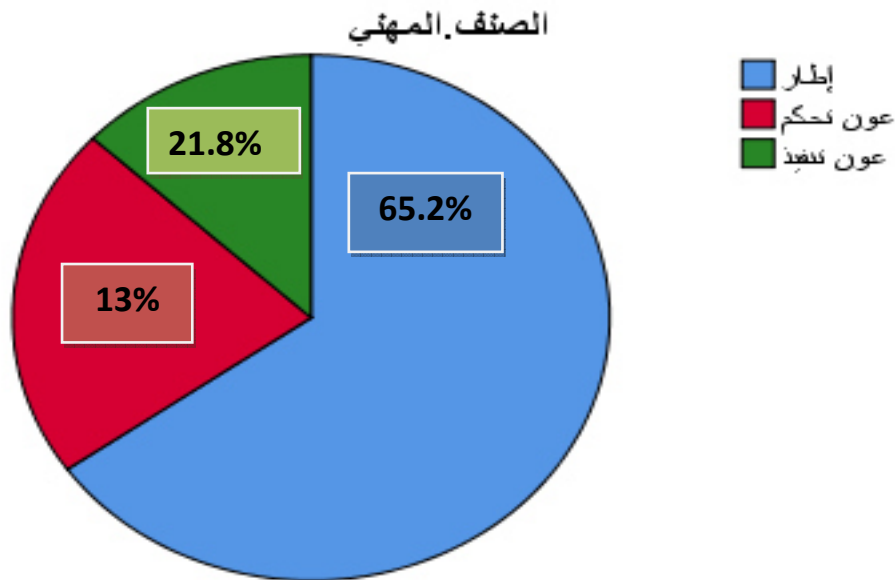
من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 52.2%، يليها الأفراد الذين مستواهم التعليمي دراسات عليا بنسبة 30.4%، أما أقل نسبة فكانت للأفراد الذين هم ذو مستوى

ثانوي أو أقل حيث قدرت نسبتهم 17.4%، مما يدل أن البنوك تتوفر على موارد بشرية بمستوى جامعي قادر على إعطاء أفكار جديدة و الإبداع و الرفع من مستوى أداء البنوك.

4- الصنف المهني:

الجدول رقم (09) توزيع العينة حسب الصنف المهني

النسبة المئوية		الصنف المهني
65.2%	30	إطار
21.8%	10	عون تحكم
13%	6	عون تنفيذ
100%	46	المجموع



الشكل رقم (14) توزيع العينة حسب الصنف المهني

يتضح من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن غالبية العمال صنفهم المهني إطار وهذا ما تشير إليه نسبة 65.2%، بينما نجد أن المرتبة الثانية كانت للعمال الذين هم أعوان تحكم بنسبة 21.7%، في حين

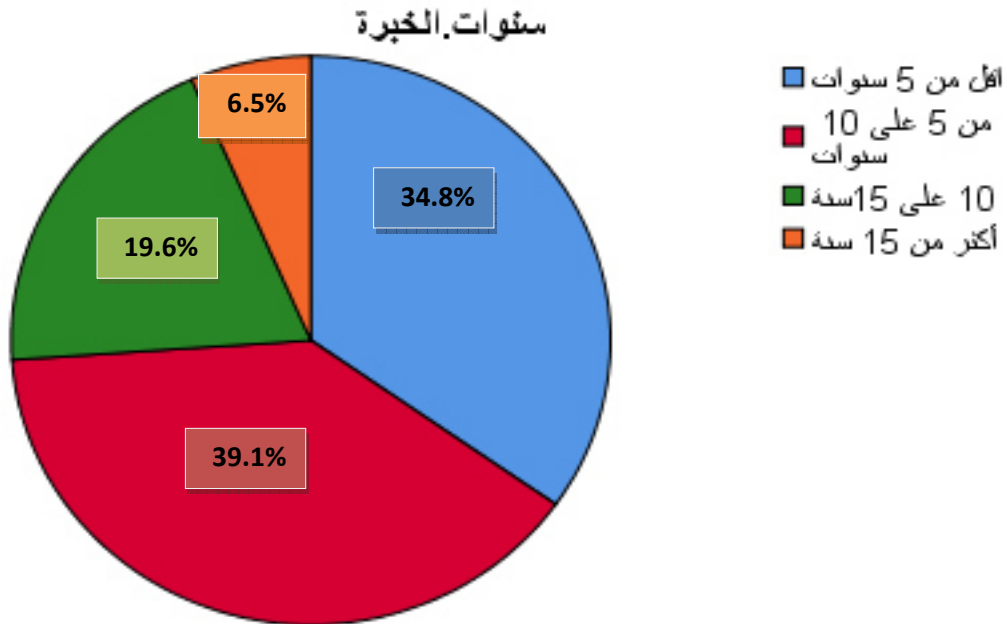
نجد بأن أقل نسبة فكانت لأعوان تنفيذ بنسبة 13%، مما يدل على أن البنوك تتوفر على إطارات قادرة على الرفع من أداء البنوك .

5- سنوات الخبرة:

الجدول رقم (10) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	34.8%
من 5 إلى 10 سنوات	18	39.1%
من 10 إلى 15 سنة	9	19.6%
أكثر من 15 سنة	3	6.5%
المجموع	46	100%

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss



الشكل رقم (15) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

نلاحظ من خلال الجدول أن جل أفراد العينة سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 39.1%، يليهم الأفراد الذين بلغت خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 34.8%، ثم الأفراد الذين خبرتهم من 10 إلى

15 سنة بنسبة 19.6%، وأخيراً أقل فئة كانت للأفراد الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 6.5%، و هذا ما يدل على أن البنوك تتوفر على عمال خبرتهم أقل من 10 سنوات (هذا راجع الى وجود عناصر شابة بالبنوك).

3-3-2 وصف متغيرات الدراسة:

أولاً: محور الكفاءات البشرية

1- بعد المعرفة:

الرقم	المعرفة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة
1	يستقطب البنك الأفراد الذين يمتلكون معارف و خبرات كافية في مجال العمل المصرفي	4.17	0.608	موافق
2	تتلاءم مناصب العمل في البنك مع المؤهلات العلمية للعاملين	4.04	0.729	موافق
3	يملك عمال البنك معارف ضمنية و مكتسبة تؤهلهم لأداء عملهم	3.93	0.442	موافق
4	يعتمد البنك على العاملين من ذوي المعرفة والخبرة و أصحاب الخدمة الطويلة لشغل الوظائف المهمة	3.89	0.526	موافق
5	التخصص المصرفي للموظفين مطلوب في البنك	4.11	0.823	موافق
	المجموع الكلي للبعد	4.03	0.342	موافق

الجدول رقم (11) يوضح المتوسطات المرجحة لبعد المعرفة

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لبعد المعرفة (4.03) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات بعد المعرفة كانت بدرجة "موافق"، و انحراف معياري 0.342 مما يفسر وجود اتساق في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى وهي " يستقطب البنك الأفراد الذين يمتلكون معارف و خبرات كافية في مجال العمل المصرفي"، بمتوسط حسابي قدره (4.17)، و انحراف معياري 0.608 وهو ما يقابل "موافق" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الرابعة والتي هي " يعتمد البنك على العاملين من ذوي المعرفة والخبرة و أصحاب

الخدمة الطويلة لشغل الوظائف المهمة"، بمتوسط حسابي قدره (3.89) وهو ما يقابل "موافق"، و انحراف معياري قدره 0.526، و هذا يعني أن البنوك تعتمد على المعرفة عند استقطابها للأفراد للعمل بها.

2- بعد المهارة:

الجدول رقم (12) يوضح المتوسطات المرجحة لبعء المهارة

الرقم	المهارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة
6	يشتمل البنك على عمال لديهم تعدد في المهارات تستخدم في وظائف مختلفة	3.76	0.822	موافق
7	يعمل الأفراد العاملون بالبنك باستمرار من أجل تطوير و تحديث مهاراتهم و قدراتهم	3.83	0.677	موافق
9	يتعلم و يتحكم العمال بسرعة في الأساليب و الإجراءات الجديدة التي يتم إدخالها في عملهم	3.98	0.614	موافق
10	يستطيع البنك أن يلبي احتياجاته من المهارات الجديدة من خلال اعادة التدريب أو تحريك العاملين الحاليين	3.65	1.120	موافق
	المجموع الكلي للبعء	3.84	0.467	موافق

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لبعء المهارة (3.84) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات بعد المهارة كانت بدرجة "موافق"، و انحراف معياري قدره 0.467 و هذا يعني وجود تقارب في اجابات أفراد العينة، حيث جاءت العبارة التاسعة في المرتبة الأولى وهي " يتعلم و يتحكم العمال بسرعة في الأساليب و الإجراءات الجديدة التي يتم إدخالها في عملهم"، بمتوسط حسابي قدره (3.98) و انحراف 0.614، وهو ما يقابل "موافق" في سلم ليكارت، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة العاشرة والتي هي "يستطيع البنك أن يلبي احتياجاته من المهارات الجديدة من خلال اعادة التدريب أو تحريك العاملين الحاليين"، بمتوسط حسابي قدره (3.65) وهو ما يقابل "موافق" و انحراف معياري قدره 1.120، و هذا ما يعني توفر البنوك على أفراد من ذوي المهارات حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

3- بعد الاستعداد:

الجدول رقم (13) يوضح المتوسطات المرجحة لبعء الاستعداد

الرقم	الاستعداد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة
11	العمال في البنك يجيدون فن التعامل و التعاون مع الآخرين	3.84	0.424	موافق
12	العمال يحترمون مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول	3.83	0.709	موافق
13	يقدم العمال في البنك أفكار و أساليب عمل فعالة و عملية	3.48	0.809	موافق
14	الأفراد في البنك يعملون بجد و كفاءة عندما تواجههم مشكلة أو صعوبة و يحاولون اكتشاف الأسباب و وضع الحلول	4.13	0.778	موافق
15	الأفراد في البنك يغيرون سلوكهم استجابة لمتطلبات الزبائن و المنافسة	3.63	0.928	موافق
16	معظم التغييرات و التحسينات التي تحدث بالبنك أدخلت من طرف العمال	3.26	0.828	محايد
				المجموع الكلي للبعء
		3.69	0.463	موافق

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لبعء الاستعداد (3.69) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات بعد الاستعداد كانت بدرجة "موافق"، و بانحراف معياري قدره 0.463 و تعني وجود اتساق في إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت العبارة الرابعة عشر في المرتبة الأولى وهي " الأفراد في البنك يعملون بجد و كفاءة عندما تواجههم مشكلة أو صعوبة و يحاولون اكتشاف الأسباب و وضع الحلول "، بمتوسط حسابي قدره (4.13) و انحراف معياري قدره 0.778، وهو ما يقابل "موافق" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة السادسة عشر والتي هي "معظم التغييرات و التحسينات التي تحدث بالبنك أدخلت من طرف العمال"، بمتوسط حسابي قدره (3.26) وهو

ما يقابل "محايد"، و انحراف معياري قدره 0.828، و هذا ما يدل على أن العمال في البنوك لديهم سلوكيات تحاول بها الرفع من أداء البنوك.

و بالتالي يمكن الحكم على أن البنوك (Badr.BEA.BDL) تتوفر على كفاءات بشرية من وجهة نظر عمالها.

ثانيا: محور جودة الخدمات المصرفية

الرقم	محور جودة الخدمات المصرفية	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة
1	يعتبر تصميم المبنى و ترتيبه الداخلي مهم للبنك	3.96	0.729	موافق
2	يحرص البنك على حداثة المعدات و الأجهزة المستخدمة	3.96	0.729	موافق
3	يحرص البنك على نظافة و أناقة موظفيه	4.28	0.544	موافق بشدة
4	يهتم البنك بالوفاء بالتزاماته في مواعيده المحددة فيما يتعلق بتقديم الخدمات المصرفية	4.09	0.695	موافق
5	يحاول البنك تجنب الأخطاء عند تقديم الكشوف	4.35	0.482	موافق بشدة
6	تتصف إجراءات سير المعاملات في البنك بالبساطة و الوضوح	4.26	0.612	موافق بشدة
7	تلتزم الإدارة في البنك بتنفيذ معاملات الزبون دون تمييز	4.04	0.515	موافق
8	الاستجابة السريعة لشكاوى العملاء احدى الواجبات المهمة في البنك	3.87	0.718	موافق
9	السرعة في انجاز الخدمات المقدمة للعملاء احدى الواجبات المهمة في البنك	4.22	0.664	موافق بشدة
10	يحافظ البنك على سرية المعلومات المتعلقة بعملائه	4.35	0.706	موافق بشدة
11	الرقابة المستمرة و المتابعة في تقييم الخدمات	4.14	0.470	موافق

			المصرفية المقدمة تعتبر من الأساليب المهمة في تقويم الأداء في البنك	
12	من ضمن أولويات البنك مراعاة مصالح العملاء	4.33	0.519	موافق بشدة
13	يهتم البنك بالعملاء من ذوي الاحتياجات الخاصة	4.30	0.931	موافق بشدة
14	يحرص البنك أن تكون من السمات الأساسية للعاملين اللطافة و الابتسامه عند استقبالهم للعملاء و التعامل معهم	4.39	0.537	موافق بشدة
	المجموع الكلي للمحور	4.14	0.319	موافق

الجدول رقم (14) يوضح المتوسطات المرجحة لجودة الخدمات المصرفية

من خلال الجدول أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجودة الخدمات المصرفية (4.14) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات جودة الخدمات المصرفية كانت بدرجة "موافق"، و بانحراف معياري قدره 0.319 مما يفسر اتساق في اجابات أفراد العينة، حيث جاءت العبارة الرابعة عشر في المرتبة الأولى وهي " يحرص البنك أن تكون من السمات الأساسية للعاملين اللطافة و الابتسامه عند استقبالهم للعملاء و التعامل معهم "، بمتوسط حسابي قدره (4.39) و انحراف قدره 0.537 ، وهو ما يقابل "موافق بشدة" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت الثامنة والتي هي " الاستجابة السريعة لشكاوى العملاء احدى الواجبات المهمة في البنك "، بمتوسط حسابي قدره (3.87) و انحراف معياري قدره 0.718 وهو ما يقابل "موافق". مما يعني أن البنوك (BEA.BADR.BDL) ومن منظور عاملها تسعى إلى تحسين جودة خدماتها.

3-3-3- تحليل واختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : البنوك العمومية لا تتوفر على كفاءات بشرية من منظور عمالها.

H_1 : البنوك العمومية تتوفر على كفاءات بشرية من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق أبعاد تنمية الكفاءات مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (5) على مقياس سلم ريكارت الخماسي.

جدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق أبعاد الكفاءات

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الكفاءات	103,833	45	,000	3,84792	3,7733	3,9226

* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تطبيق أبعاد الكفاءات قدر بـ 3.84 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أنه لا يمكن الحكم على أن البنوك تتوفر على كفاءات بشرية، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة المقدر بـ 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي ت

الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : البنوك العمومية لا تسعى الى تحسين جودة خدماتها من منظور عمالها.

H_1 : البنوك العمومية تسعى الى تحسين جودة خدماتها من منظور عمالها.

جدول رقم (17): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تحسين جودة الخدمات

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الجودة	87,856	45	,000	4,14203	4,0471	4,2370

*الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تحسين جودة خدماتها قدر بـ **4.14** و هذا ما يقابل درجة **موافق** مما يعني أنه يمكن الحكم على أن البنوك تسعى إلى تحسين جودة خدماتها، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.000** وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة المقدر بـ **0.05** وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي توحي بأن البنوك العمومية تسعى إلى تحسين جودة خدماتها من منظور عمالها.

---الفرضية الرئيسية :

تنص الفرضية على: يوجد أثر للكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

الفرضية الصفرية H₀: لا تأثر الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية

الفرضية البديلة H₁: تأثر الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط **REGRESSION** و تحليل التباين **ANOVA**

الجدول رقم (17) تأثير الكفاءات البشرية على جودة الخدمات المصرفية

المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: الكفاءات البشرية
قبول أو رفض الفرضية	Sig مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط			
رفض	0.590	0.007	0.082	61.388	0.082 ^a	

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين الكفاءات البشرية وجودة الخدمات المصرفية كانت 0.082 بنسبة 8.2% فهو ارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.007$ أي أن 0.7% فقط من التغيير في جودة الخدمات المصرفية يعود إلى التغيير في الكفاءات البشرية و هي نسبة ضئيلة جدا مما يدل على عدم مساهمة الكفاءات البشرية في البنوك العمومية محل الدراسة في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig 0.590 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية والكفاءات البشرية، وعليه يتم قبول الفرض الصفري القائل لا تأثر الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية. وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار بين الكفاءات البشرية X_1 وجودة الخدمات المصرفية y كما يلي:

$$Y = 61.388 + 0.082 X_1$$

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية

الجدول رقم (18) تأثير بعء المعرفة على جودة الخدمات المصرفية

المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: بعء المعرفة
قبول أو رفض الفرضية	Sig مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط			
رفض	0.624	-0.017	0.074	18.592	0.074 ^a	

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين بعء المعرفة وجودة الخدمات المصرفية كانت 0.074 بنسبة 7.4% فهو ارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.017$ أي أن 0.17% من التغيير في جودة الخدمات المصرفية يعود إلى التغيير في بعء المعرفة و هي نسبة ضعيفة جدا مما يدل على أن المعارف المتوفرة لدى عمال البنوك لا تساهم في تحسين جودة خدماتها المصرفية.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig 0.624 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية وبعء المعرفة، وعليه يتم قبول الفرض الصفري القائل لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية يمكن كتابة معادلة الانحدار بين بعء المعرفة X_1 وجودة الخدمات المصرفية y كما يلي:

$$Y = 18.592 + 0.074 X_1$$

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المهارة على تحسين جودة الخدمات المصرفية

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارة على تحسين جودة الخدمات المصرفية

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارة على تحسين جودة الخدمات المصرفية

الجدول رقم (19) تأثير بعد المهارة على جودة الخدمات المصرفية

المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: بعد المهارة
قبول أو رفض الفرضية	Sig مستوى الدلالة	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط			
رفض	0.060	0.078	0.280	23.462	0.280 ^a	

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين بعد المهارة وجودة الخدمات المصرفية كانت 0.280 بنسبة 28% فهو ارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.078$ أي أن 7.8% من التغيير في جودة الخدمات المصرفية يعود إلى التغيير في بعد المهارة و هي نسبة ضئيلة مما يدل على أن المهارات التي لدى الأفراد لا تساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig 0.60 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية وبعده المهارة، وعليه يتم قبول الفرض الصفرى القائل لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارة على تحسين جودة الخدمات المصرفية يمكن كتابة معادلة الانحدار بين بعد المهارة X_1 وجودة الخدمات المصرفية y كما يلي:

$$Y = 23.462 + 0.280 X_1$$

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاستعداد على تحسين جودة الخدمات المصرفية

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستعداد على تحسين جودة الخدمات المصرفية

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستعداد على تحسين جودة الخدمات المصرفية

الجدول رقم (20) تأثير بعء الاستعداد على جودة الخدمات المصرفية

المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	المتغير المستقل: بعء الاستعداد
قبول أو رفض الفرضية	Sig مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط			
رفض	0.599	0.006	0.080	19.334	0.080 ^a	

المصدر من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط التثائي R بين بعء الاستعداد وجودة الخدمات المصرفية كانت 0.080 بنسبة 8% فهو ارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.006$ أي أن 0.6% من التغيير في جودة الخدمات المصرفية يعود إلى التغيير في بعء الاستعداد و هي نسبة ضعيفة جدا وهذا يعني أن البعء السلوكي لدى عمال البنوك محل الدراسة لا يساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig0.599 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية وبعء الاستعداد، وعليه يتم قبول الفرض الصفري القائل لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستعداد على تحسين جودة الخدمات المصرفية يمكن كتابة معادلة الانحدار بين بعء الاستعداد X_1 وجودة الخدمات المصرفية y كما يلي:

$$Y = 19.334 + 0.080 X_1$$

3-4 مناقشة النتائج:

• النتائج المتعلقة بالكفاءات البشرية:

بناء على نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أبعاد الثلاثة للكفاءات البشرية و المتمثلة في بعد: المعرفة، المهارة و الاستعداد، نجد أن البنوك محل الدراسة تتوفر على كفاءات تسمح لها بالرفع من جودة خدماتها، فكان بعد المعرفة هو البعد الذي حصل على أعلى متوسط في نظر أفراد العينة بمتوسط قدره 4.03، ثم يليه بعد المهارة الذي جاء بمتوسط حسابي قدره 3.84 و أخيرا يأتي بعد الاستعداد بمتوسط 3.69 و هذه القيم مقابلة لدرجة موافق و بالتالي فان البنوك (Badr.BDL.BEA) تسعى إلى تطبيق أبعاد الكفاءات البشرية من منظور عمالها.

• النتائج المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية:

أظهرت نتائج الاختبار أن البنوك محل الدراسة تسعى الى تحسين جودة خدماتها المصرفية من منظور عمالها، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.14 و هو المقابل لدرجة موافق على سلم ليكارت الخماسي.

• نتائج أثر الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية

أظهرت نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية أن لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية حيث بلغ معامل الارتباط 0.082 أي بنسبة 8.2% و هي نسبة ضعيفة جدا كما بلغ مستوى الدلالة 0.59 وهو أكبر من 0.05، كما أن تأثير كل بعد من أبعاد الكفاءة على تحسين جودة الخدمات المصرفية كان كالتالي:

- **بعد المعرفة:** بلغ معامل بيرسون 0.074 أي بنسبة 7.4% و هي نسبة ضئيلة جدا و بمستوى دلالة (0.62) وهو أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المعرفة وجودة الخدمات المصرفية، و بالتالي لا يؤثر بعد المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية، و يمكن إرجاع ذلك إلى عدم إدراك البنوك محل الدراسة إلى كفاءات موظفيها، و إلى عدم التناسب بين متطلبات المنصب والمعارف المتوفرة لدى العمال.

- **بعد المهارة:** قدر معامل الارتباط ب0.280 وهي علاقة وضعيفة بمستوى دلالة (0.59) وهو أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المهارة وجودة الخدمات المصرفية، و بالتالي لا يؤثر بعد المهارة على تحسين جودة الخدمة المصرفية و يمكن

إرجاع ذلك إلى نقص التكوين و التدريب و إلى عدم الاستجابة للاحتياجات التكوينية التي يجب أن تتماشى مع التطورات الحاصلة في مجال العمل المصرفي.

- **بعد الاستعداد:** قدر معامل الارتباط 0.080 بنسبة 8% و هي نسبة ضئيلة جدا، و بمستوى دلالة (0.59) وهو أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستعداد وجودة الخدمات المصرفية، مما يفسر عدم تأثير بعد الاستعداد على تحسين جودة الخدمات المصرفية.

من خلال ما سبق نستنتج أن كل من أبعاد الكفاءة (بعد المعرفة، المهارة و الاستعداد) ليس لها أثر في تحسين جودة الخدمات المصرفية و بالتالي لا تؤثر الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك العمومية بسعيدة، و يمكن إرجاع ذلك إلى:

- عدم وجود إدارة متخصصة في تسيير الكفاءات بهذه البنوك.
- عدم إدراك مسيري البنوك العمومية بأهمية الكفاءات البشرية مما يؤدي إلى إهمال هذه الكفاءات المتوفرة لديهم و عدم استغلال معارفهم و مهاراتهم و التي قد تؤدي الى تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- عدم وجود توافق بين متطلبات المناصب و المعارف و القدرات المتوفرة لدى شاغليها (وجود كفاءات معطلة)، مما قلل من فرص الإبداع و طرح أفكار جديدة و هذا ما أدى إلى عدم وجود تأثير لهذه الكفاءات في تحسين جودة الخدمات المصرفية رغم تواجدها في هذه البنوك.
- ان أغلبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة أقل من 10 سنوات و هذا ما أثر على نسبة مساهمتهم في تحسين جودة الخدمات مما يوجب الاستعانة بذوي الخبرة الطويلة للاستفادة منهم في مجال العمل المصرفي.

- إن نتائج الدراسة الحالية اختلفت عن نتائج بعض الدراسات السابقة خاصة دراسة محمد زيدان (200-2004) التي توصلت إلى أن عملية الارتقاء بمستوى و نوعية الخدمات المقدمة ببنك الفلاحة و التنمية الريفية في الجزائر مرتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات و الكفاءات البشرية، أما دراسة ثوبية عبد العليم (2004-2008)، فقد أثبتت إن الرفع من مستوى الخدمات المصرفية في بنك فيصل السوداني مرتبط بتوفر موارد بشرية كفؤة و فعالة و هو ما اختلف عن النتائج المتوصل إليها.

- اتفقت نتائج الدراسة الحالية نوعا ما مع دراسة كل من مجاني باديس (2017) التي توصلت إلى عدم وجود دور للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بميلة، و كذلك دراسة اسمهان سعيدان و سهيلة شعال (2016) التي توصلت إلى أن نسبة أثر أتمتة إدارة الموارد البشرية ضئيلة على تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الخليج الجزائر بتبسة. تبقى هذه الدراسة محدودة و غير شاملة لأنها اقتصرت على عينة من البنوك العمومية بولاية سعيدة، إضافة إلى محدودية العينة، و بالتالي فإن إعطاء أحكام احتمالية أو قطعية يبقى غير وارد من أجل إعطاء إطار شامل و موضوعي حول متغيرات الدراسة.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذه الدراسة الميدانية إلى إبراز مدى تأثير الكفاءات البشرية على تحسين جودة الخدمات المصرفية، وذلك إسقاط الجانب النظري على عينة من البنوك العمومية بسعيدة (Badr.BEA.BDL)، وبالاعتماد على استمارة البحث التي مثلت أهم أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة، وبعد تفرغ نتائجها وتحليلها ومعالجتها وفق برنامج المساعد على ترتيب إجابات المبحوثين (SPSS)، اعتمادا على سلم ليكارت الخماسي المحدد لدرجة الموافقة من عدمها، اتضح أن الكفاءات البشرية ليس لها دور في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة، ومن خلال دراسة أثر أبعاد الكفاءة تبين أن كل من أبعاد المعرفة و المهارة و الاستعداد له أثر غير معنوي بنسبة ضعيفة جدا في تحسين جودة الخدمات المصرفية.



خاتمة عامة:

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة الحالية في معرفة دور الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية لعينة من البنوك العمومية بسعيدة، و بعد أن تطرقنا الى الأدبيات النظرية للدراسة و التي قمنا فيها بالوصف النظري لمتغيرات الدراسة (الكفاءات البشرية، جودة الخدمة المصرفية) و كذا الأدبيات التطبيقية التي ذكرنا فيها مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، قمنا بدراسة ميدانية في مجموعة من البنوك العمومية في سعيدة و المتمثلة في: Badr.BDL. BEA، و لأجل ذلك تم تحليل البيانات المجمع من عينة الدراسة لمعرفة أهم تطبيقات أبعاد الكفاءات البشرية و المتمثلة في: بعد المعرفة، بعد المهارة، بعد الاستعداد و مدى تأثيرها على تحسين جودة الخدمات المصرفية، لذلك تم اختبار الفرضيات المصاغة قصد الإجابة على الإشكالية و تحقق أهدافها.

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة و الاقتراحات التي استخلصت في النقاط التالية:

• أولاً: نتائج الجانب النظري:

- تعتبر الكفاءات البشرية عنصراً و مورداً هاماً في المؤسسات ككل، إذ أن العنصر البشري هو أحد الموارد الهامة في البنوك.
- الكفاءة هي مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية، مهارة عملية و بعد سلوكي (استعداد) يستخدمها الفرد لانجاز مهامه بطريقة أحسن؛.
- تشتمل الكفاءة على ثلاث أبعاد هي: بعد المعرفة (معارف عامة، معارف خاصة....)، بعد المهارة (مهارة عملية، مهارة ذهنية....)، بعد الاستعداد (الصرامة، السرية.....).
- للكفاءات البشرية أنواع هي: الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية و الكفاءات التنظيمية.
- تنمى الكفاءات البشرية عن طريق آليات هي: تكوين الكفاءات البشرية، تحفيزها و عملية اتصال هذه الكفاءات.

• **نتائج جودة الخدمات المصرفية:**

- تعتبر الخدمات المصرفية حلقة الوصل بين البنك و عملائه، أما جودة هذه الخدمات فهي خلوها من أي عيب أثناء انجازها.
- إن النظر إلى جودة الخدمات المصرفية ينظر إليها من وجهة نظر الزبون و ليس من وجهة نظر إدارة البنك، لذل يتوجب على البنك محاولة التعرف على رغبات عملائه.
- لجودة الخدمات المصرفية أبعاد محددة لها متمثلة في: الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان و الملموسية.
- هناك نموذجان لقياس جودة الخدمة المصرفية المقدمة هي: نموذج الفجوات التقليدي و نموذج الفجوات المطور، و تقوم على مقدار الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة و الخدمة المدركة من طرف الزبون.

• **ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية:**

من خلال تحليل الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات توصلنا الى النتائج التالية:

- لا يوجد أثر للكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة و يمكن إرجاع ذلك لعدم إدراك البنوك العمومية بدور الكفاءات البشرية في الرفع من أدائها و عدم وجود إدارة متخصصة في تسيير هذه الكفاءات.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المعرفة على تحسين جودة الخدمات المصرفية حيث بلغ معامل بيرسون 7.4% هي نسبة ضئيلة جدا، و هذا راجع الى عدم التناسب بين متطلبات المنصب و المعارف المتوفرة لدى العمال.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارة على تحسين جودة الخدمات المصرفية حيث بلغ معامل الارتباط 28% و هي نسبة ضئيلة جدا و يمكن إرجاع ذلك إلى نقص برامج التكوين و التدريب و عدم تماشيها مع الاحتياجات التكوينية للعمال.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاستعداد على جودة الخدمات المصرفية حيث بلغ معامل بيرسون ب0.080 و هي نسبة ضعيفة، و يمكن إرجاع ذلك إلى الذهنيات السائدة حول سلوكات الموظف في المؤسسات العمومية (عدم الاهتمام بالجانب السلوكي عند أداء الخدمة).

ثالثاً: الاقتراحات و التوصيات:

- بالنظر إلى الرهانات و التحديات التي تواجهها البنوك محل الدراسة و البنوك العمومية بصفة عامة بات من الواجب و الضروري أن تولي لمواردها البشرية الأهمية اللازمة لها، و أن تسعى لتنمية كفاءاتها البشرية لتحقيق التميز و التحسين من جودة خدماتها باعتبار أن هذه البنوك تمثل أكبر نسبة في النظام المصرفي الجزائري.
- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري و اعتباره موردا استراتيجيا، فالأفراد يعتبرون موردا مهما للبنوك لما يحوزونه من معارف، مهارات و خبرات و استعدادات تسمح لهم بتحقيق استراتيجية البنوك و التحسين من جودة خدماتها، و بالتالي يجب على البنوك العمومية أن تسير كفاءاتها البشرية من خلال النظم و المداخل الحديثة (المقاربات العملية، المقاربة التسييرية....).
- يجب صياغة الأهداف التدريبية التي تتناسب و المستويات الوظيفية، بحيث يتم التركيز على تنمية و صقل مهارات حسن التصرف و القدرة على التفاوضة التخطيط و اتخاذ القرار.
- توفير بيئة ملائمة لتطوير و تعبئة كفاءات الأفراد و تسهيل ظهور قدرات و مهارات جديدة من خلال التعلم، التدريب العملي في مجالات العمل المصرفي التي لم يسبق للأفراد العاملين بالبنوك العمل بها، إضافة إلى التكوين الفردي و الجماعي.
- ترقية أسلوب الاتصال داخل البنك مما يشجع على تبادل المعلومات و الآراء، تنمية العمل الجماعي، المبادرة في تقديم الأفكار و الحلول و المشاركة في اتخاذ القرار لتحسين العمل و الرفع من جودة الخدمات المصرفية.
- الاهتمام بالجوانب السلوكية من خلال تطوير برامج التدريب التي تستهدف سلوكيات الأفراد من أجل تطوير قابلية التغيير و التأقلم، و أيضا ترسيخ القيم الايجابية و رفع القدرات و المهارات في البنوك.
- تثمين كفاءات و قدرات الأفراد و العمل على مطابقة القدرات و الكفاءات مع المهام و المناصب، هذه الأخيرة يجب أن تتطور مع تطور كفاءات شاغليها.
- التشجيع المستمر للأفراد على تحسين و رفع مستوى أداءهم من خلال تقديم المحفزات المادية و المعنوية لهم حتى يتمكنوا من إبراز قدراتهم و كفاءاتهم.

و أخيرا يجب على البنوك العمومية من خلال سعيها إلى تحسين جودة خدماتها المصرفية أن تعتمد سياسة منهجية و مدروسة للرفع من كفاءاتها البشرية بما يتلاءم و التطورات الحاصلة في مجال العمل المصرفي.



قائمة

المراجع

• الكتب:

- مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، بنك الفلاحة و التنمية الريفية نموذجا، ألفا للوثائق، قسنطينة، ط1، 2017.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.
- منال طلعت محمود، أساسيات في علوم الإدارة، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، مصر، 2003.
- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004-2005.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي - كمي - تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- الدسوقي أحمد أبو زيد، إدارة البنوك، دار الثقافة العربية، القاهرة، طبعة 1998.
- زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، طبعة 2007.
- عوض بدير الحداد، التسويق، استراتيجيات، التسويق المصرفي و الخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، طبعة 2007.
- ناجي معلا، استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، معهد الدراسات المصرفية، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
- حميد الطائي، بشير العملاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2003.
- محسن أحمد الخضير، التسويق المصرفي، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسير للنشر والتوزيع، طبعة الثانية، الأردن، 2007.
- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمات المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2007.
- قاسم نايف علاون المحيوي، إدارة جودة الخدمات، مفاهيم عمليات، تطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، الإصدار الأول، عمان، ص 2006.

- توماس وهلين دافيد هنجر. الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد عبده الحميد مرسي- زهير نعيم الصباغ، معتمد إدارة العامة، الرياض، 1990.

- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عملن، 2005.

• الرسائل و المذكرات:

- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2002.

- شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير علوم التسيير فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.

- المهون نسرين، إدارة المعرفة و تسيير الكفاءات، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008.

- رحيل آسيا، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2010/2011.

- هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة البويرة، 2013/2014.

- نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012.

- سلمان فاطمة، جودة الخدمات المصرفية أثرها على تحقيق رضا الزبون، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إستراتيجية و تسويق، جامعة المسيلة، 2013/2014.

• ملتقيات و المؤتمرات العلمية:

- بوجمل أحمد « Performance de ressources humaines » مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و التفاعلات البشرية كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2004 .

- • رحيم حسين علاوي. عبد الفتاح، التطوير التنظيمي و الإستثمار في الكفاءات و دورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر 2006.
- • مداح العربي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006.
- • بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الرأس مال الاستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2004.

• المجلات و البحوث:

- • نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين جودة الخدمة البنكية، بحث مقدم إلى ملتقى الدوري، إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2010.
- • نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين جودة الخدمة البنكية، بحث مقدم إلى ملتقى الدوري، إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، يومي 10-11 ماي 2010.
- • كمال منصوري . سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية. العدد 07 جامعة بسكرة جوان 2010.

• المراجع باللغة الأجنبية:

- Bernard Martory, Daniel Crozet, **GESTION DE RESSOURCES**, Pilotage social et performance 8^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013.
- Levey-Le Bayer, **La gestion des compétences**, 2^{ème} édition d'organisation, Paris, 1997.

- PhellipL.Hunaker,Stephen,P. Robbins، التدريب على المهارات الشخصية، معايير لإدارة الأفراد بالعمل، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

• مواقع الانترنت:

- <https://www.vaplus.com>



استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

أحيطكم علماً بأن هذا الاستبيان هو جزء من انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة بنكية، تحت عنوان "دور الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية".

لذلك يكون لي الشرف الكبير أن تكونوا ممن يساعد في إتمام هذه المذكرة، عندما تجيب على أسئلة الاستبيان بكل دقة و موضوعية.

طلبي و رجائي أن تعطيني بعض الدقائق من وقتك للإجابة على هذا الاستبيان، علماً أن إجابتك سوف تحاط بالسرية التامة، و لن تستخدم إلا لغرض التحليل لانجاز المذكرة.

شاكرين تعاونكم و ثققتكم، و لكم منا فائق التقدير و الاحترام.

الطالبات:

أيتحياتن كهينة

علامي خديجة

ملاحظة: لا داعي لكتابة اسمك و لقبك.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: أقل من 30 سنة . من 30 إلى 45 سنة . من 46 إلى 55 سنة . أكثر من 56 سنة
- 3- المستوى التعليمي: مستوى ثانوي أو أقل . مستوى جامعي . دراسات عليا
- 4-الصنف المهني: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات . من 5 إلى 10 سنوات . من 10-15 سنة . أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: الكفاءات البشرية:

أبعاد الكفاءة	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد المعرفة	01	يستقطب البنك الأفراد الذين يمتلكون معارف و خبرات كافية في مجال العمل المصرفي					
	02	تتلاءم مناصب العمل في البنك مع المؤهلات العلمية للعاملين					
	03	يمتلك عمال البنك معارف ضمنية و مكتسبة تؤهلهم لأداء عملهم					
	04	يعتمد البنك على العاملين من ذوي المعرفة والخبرة و أصحاب الخدمة الطويلة لشغل الوظائف المهمة					
	05	التخصص المصرفي للموظفين مطلوب في البنك					
بعد المهارة	06	يشتمل البنك على عمال لديهم تعدد في المهارات تستخدم في وظائف مختلفة					
	07	يعمل الأفراد العاملون بالبنك باستمرار من أجل تطوير و تحديث مهاراتهم و قدراتهم					
	08	يهتم البنك بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم في مجال العمل المصرفي					
	09	يتعلم و يتحكم العمال بسرعة في الأساليب و الإجراءات الجديدة التي يتم إدخالها في عملهم					
	10	يستطيع البنك أن يلبي احتياجاته من المهارات الجديدة من خلال إعادة التدريب أو تحريك العاملين الحاليين					
بعد الاستعداد	11	العمال في البنك يجيدون فن التعامل و التعاون مع الآخرين					
	12	العمال يحترمون مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول					
	13	يقدم العمال في البنك أفكار و أساليب عمل فعالة و عملية					
	14	الأفراد في البنك يعملون بجد و كفاءة عندما تواجههم مشكلة أو صعوبة و يحاولون اكتشاف الأسباب و وضع الحلول					
	15	الأفراد في البنك يغيرون سلوكهم استجابة لمتطلبات الزبائن و المنافسة					
	16	معظم التغييرات و التحسينات التي تحدث بالبنك أدخلت من طرف العمال					

المحور الثالث: جودة الخدمات المصرفية:

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يعتبر تصميم المبنى و ترتيبه الداخلي مهم للبنك					
02	يحرص البنك على حداثة المعدات و الأجهزة المستخدمة					
03	يحرص البنك على نظافة و أناقة موظفيه					
04	يهتم البنك بالوفاء بالتزاماته في مواعيده المحددة فيما يتعلق بتقديم الخدمات المصرفية					
05	يحاول البنك تجنب الأخطاء عند تقديم الكشوف					
06	تتصف إجراءات سير المعاملات في البنك بالبساطة و الوضوح					
07	تلتزم الإدارة في البنك بتنفيذ معاملات الزبون دون تمييز					
08	الاستجابة السريعة لشكاوى العملاء احدى الواجبات المهمة في البنك					
09	السرعة في انجاز الخدمات المقدمة للعملاء احدى الواجبات المهمة في البنك					
10	يحافظ البنك على سرية المعلومات المتعلقة بعملائه					
11	الرقابة المستمرة و المتابعة في تقييم الخدمات المصرفية المقدمة تعتبر من الأساليب المهمة في تقويم الأداء في البنك					
12	من ضمن أولويات البنك مراعاة مصالح العملاء					
13	يتوفر البنك على لوحات ارشادية و الكترونية لتسهيل خدمة العملاء					
14	يهتم البنك بالبنك بالعملاء من ذوي الاحتياجات الخاصة					
15	يحرص البنك أن تكون من السمات الأساسية للعاملين اللطافة و الابتسامة عند استقبالهم للعملاء و التعامل معهم					

أي إضافات أو اقتراحات أو آراء أخرى تودون ذكرها:

.....

