

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
من إعداد الطالبة: زواويد يمينة

بعنوان:

اثر تسيير الكفاءات البشرية على رضا العميل الداخلي
دراسة حالة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة "الوكالة التجارية ورقلة"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 08 /05 /2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ بن شويحة بشير
مشرفا.	(أستاذ محاضر أ -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/د . بن عيشاوي أحمد
مناقشا.	(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ دلهوم خليدة

السنة الجامعية: 2017-2018

للإهداء

أهدي هذا العمل إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما، إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما إلى أعلى إنسانين في هذا الوجود وأثمن كنز عرفته أمي الحبيبة وأبي الحنون.

وإلى شريكى ورفيق دربي زوجي ربيع محمد ، إلى اخوتي واخواتي كل باسمه الى رياحين قلبي زياد وأبرار وندى وفاطمة والى جميع افراد العائلة والى أساتذتي الكرام خصوصا : باديس بوخلوة ، مناصرية رشيد، بن عيشاوي أحمد، وإلى كل أستاذ مر بمشواري الدراسي.

وإلى كل من الأخوات وزميلات الدراسة وأخص بالذكر: آسيا، فضيلة، غنية، ربيعة ، لويزة ، والى كل الأصدقاء والزملاء من دون إستثناء. والحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

... يمينه ...

مِثْشَكَر وَالتَّقْدِير

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل ونشكره بأن أنعم علينا بالعلم ووفقنا
إنجاز وإعداد هذا العمل وأعاننا عليه فهو القائل:

"ولئن شكرتم لأزيدنكم"

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ بن عيشاوي أحمد على قبوله
الإشراف على هذه المذكرة، وعلى إرشاداته وتوضيحاته اللازمة التي
أفادتنا كما نتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة: باديس بوخلوة، حجاج عبد
الرؤوف، مناصرية رشيد.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر
لولاية ورقلة خاصة الأخ سليمان والأخت سميرة ، كما لا يفوتنا ان نشكر
كل اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و القانونية وعلوم تجارية وعلوم تسيير.
وفي الأخير نتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام إلى كل من ساعدنا من
قريب أو من بعيد لإنجاز هذه المذكرة .

الملخص:

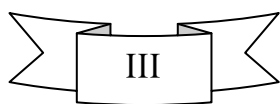
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على تسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي , بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة, وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع, كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الملاحظة العلمية, والوثائق الرسمية, والمقابلة الشخصية, والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS , وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من مفهوم تسيير الكفاءات البشرية لدى العاملين نظرا لاهتمام المؤسسة برضا عميلها الداخلي , العلاقة الارتباطية بين تسيير الكفاءات البشرية كمتغير مستقل ورضا العميل الداخلي كمتغير تابع خلصنا إلى عدم وجود علاقة تربط المتغيرين باتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة" الوكالة التجارية ورقلة".

الكلمات المفتاحية: تسيير الكفاءات، الكفاءات البشرية , الكفاءة، الرضا، رضا العميل، الرضا الوظيفي .

Abstract :

The aim of this study is to identify the human resources management and internal customer satisfaction, as well as to study the relationship between the variables of the study. The descriptive analytical method was used to study the subject, and the case study was based on scientific observation, official documents, The study concluded that there is an average level of the concept of managing the human competencies of the employees due to the interest of the institution with the satisfaction of its internal client, the correlation between the management of human competencies as an independent variable and internal customer satisfaction We came to the conclusion there is no relationship linking the two variables contacts Algeria operation Directorate Ouargla "Ouargla commercial agency."

key words : Management of competencies, human competencies, efficiency, satisfaction, customer satisfaction, job satisfaction



قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ_ت	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي	
1	مقدمة الفصل
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي
2	المطلب الأول: الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية
13	المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي لرضا العميل الداخلي
22	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
22	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
24	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
25	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي باتصالات الجزائر "الوكالة التجارية ورقلة"	
25	مقدمة الفصل
26	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
26	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
30	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
32	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
32	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
47	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
48	خلاصة الفصل الثاني
50	الخاتمة
52	المراجع
56	الملاحق
70	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	المقارنة بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية	(1-1)
26	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(1-2)
27	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(2-2)
28	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(3-2)
28	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(4-2)
29	جدول يوضح توزيع أفراد العينة الجنس والمستوى التعليمي والعمر	(5-2)
30	جدول : يوضح متغيرات الدراسة	(6-2)
31	جدول معامل الثبات لمقياس تسيير الكفاءات البشرية باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	(7-2)
31	جدول معامل الصدق لمقياس تسيير الكفاءات البشرية	(8-2)
31	جدول معامل الثبات لمقياس رضا العميل الداخلي باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	(9-2)
32	جدول معامل الصدق لمقياس رضا العميل الداخلي	(10-2)
32	جدول يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	(11-2)
33	جدول يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لبعدها توظيف الكفاءات	(12-2)
35	جدول يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لبعدها تعويض الكفاءات	(13-2)
37	جدول يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لبعدها تنمية الكفاءات	(14-2)
39	جدول يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لبعدها مشاركة الكفاءات في المؤسسة	(15-2)
40	جدول يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لبعدها تقييم أداء الكفاءات	(16-2)
41	جدول يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لمحور تسيير الكفاءات البشرية	(17-2)
42	جدول يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لمحور رضا العميل الداخلي	(18-2)
43	جدول يوضح اختبار شايبرو_ ويليك	(19-2)
44	جدول يوضح اختبار ليفيني للتجانس	(20-2)
44	جدول يوضح اختبار ANOVA لرضا العميل الداخلي	(21-2)
44	جدول التاكيد من اختبار ANOVA لرضا العميل الداخلي	(22-2)
45	جدول معامل الارتباط بيرسون بين تسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي	(23-2)
46	جدول معامل الارتباط بيرسون بين ورضا العميل الداخلي وأبعاد تسيير الكفاءات البشرية	(24-2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
03	شكل التكامل الافقي والعمودي لتسيير الكفاءات	(1-1)
18	شكل النموذج الامريكي لقياس رضا الزبون	(2-1)
26	شكل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الجنس	(1-2)
27	شكل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(2-2)
28	شكل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(3-2)
29	الشكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(4-2)
45	شكل يوضح معامل الارتباط بيرسون بين تسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي	(5-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
56	الاستبيان	1
60	نتائج تحليل SPSS	2

المقدمة

توطئة :

شهد العالم و لا يزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة و في جميع المجالات ، خاصة الجانب الاقتصادي منها، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها واشتداد المنافسة بينها، إلى نقل التكنولوجيا... كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل هذه التحديات، ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المداخل هو الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة ، حيث أنه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة ، وهو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، نظرا لأهميتها الفائقة وقدرتها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد، من اختيار وتعيين و تدريب وتحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه ، والبعد الأخلاقي للتعامل مع العاملين ، و توحيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين إضافة إلى تنمية وتطوير هذه الطاقات، وهذا كله من أجل مساعدة العاملين في المؤسسة على مواجهة التحديات التي تفرزها التطورات التكنولوجية، وكل ما يستجد في بيئة العمل ، زيادة على تكييفهم مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة والحفاظ على القدرات التنافسية لتحقيق رضا عملائهم. و حتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق رضا عملائها العنصر الأساسي في حياة المؤسسة ، و ذلك من خلال تحفيزهم، وتدريبهم و ترقيةهم وتطوير مساهمهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم و مدى توافقهم مع الوظائف الحالية ، و هذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تسيير الكفاءات البشرية .

و بناء على ما سبق فان بقاء المؤسسات في عصرنا الحالي مرهون باعتماد المؤسسة على الإدارة الإستراتيجية لكل وظائفها خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية ، والاهتمام بكفاءاتها البشرية لتحقيق رضا زبائنهم وكسب ولائهم ،ومن باب أولى تكسب رضا عملائها الداخليين ، ومن هذا المنطلق يمكننا صياغة إشكالية الموضوع بشكل التالي :

في ظل الرهانات والتطورات الاقتصادية التي يشهدها العالم إلى أي مدى يؤثر تسيير الكفاءات البشرية على رضا العميل

الداخلي ؟

من خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح أسئلة فرعية الآتية:

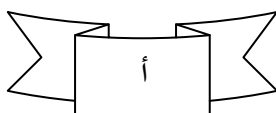
- 1) ما واقع تسيير الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة "الوكالة التجارية ورقلة" ؟
- 2) ما مستوى رضا العميل الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة "الوكالة التجارية ورقلة" ؟
- 3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا العميل الداخلي حسب الخبرة ؟
- 4) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي ؟

أ) الفرضيات :

ولالإجابة على هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية:

- 1) مستوى تسيير الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة "الوكالة التجارية ورقلة"

جيد.



- 2) مستوى رضا العميل الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة "الوكالة التجارية ورقلة" جيد.
- 3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا العميل الداخلي حسب الخبرة.
- 4) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي .

ب) أهداف البحث:

بناء على تحديد مشكلة موضوع البحث والافتراضات الأساسية فان الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1) التعرف على طبيعة وأهمية تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر .
- 2) تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- 3) محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات البشرية كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق رضا العميل الداخلي؟
- 4) بيان أهمية رضا العميل الداخلي لكسب رضا العميل الخارجي.

ونطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى إضافة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن تكون خطوة لغيرنا لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط ، والمسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

ت) أهمية البحث :

تأتي أهمية هذا البحث نتيجة إلى عدة اعتبارات نذكر منها ما يلي:

- 1- حسن تسيير الموارد بصفة عامة والكفاءات البشرية بصفة خاصة، بحيث يمكن للمؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث.
- 2- تعتبر الكفاءات البشرية من أكثر المواضيع التي لقيت وتلاقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والإدارة، وبالرغم من التطور الذي طرأ على أسس نظريات تسيير الموارد البشرية إلا أنه مازال هناك مجال للبحث والتجديد.
- 3- يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية تسيير الكفاءات البشرية كأداة جوهرية لتحقيق التميز والتفوق .
- 4- وأخيرا ترجع أهمية هذا البحث نتيجة كون معظم المؤسسات الوطنية الجزائرية رغم توفرها على طاقات بشرية ذات قدرات ومؤهلات عالية إلا أنها لا تحسن استغلالها.

ث) حدود الدراسة :

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- الحدود الزمنية: فكانت الدراسة خلال شهري مارس -أفريل 2018 .
- الحدود المكانية: إتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة (الوكالة التجارية ورقلة) .

ج) منهج البحث والأدوات المستخدمة :

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال : الملاحظة العلمية، والوثائق الرسمية، والمقابلة الشخصية والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 25.



(ح) مرجعية البحث :

وتمثلت في المقالات والكتب والمذكرات والمحاضرات والمدخلات والندوات والمقتنيات السابقة في الموضوع، وكذا بعض المواقع الإلكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

(خ) صعوبات الدراسة :

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي :

- عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات.
- صعوبة الحصول على المعلومات في مكان الدراسة.
- قلة الكتب المتخصصة في رضا العملاء ورضا العميل الداخلي.

(د) أسباب اختيار الموضوع:

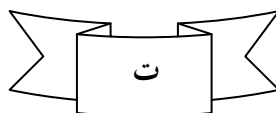
- رغبتنا في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بالكفاءات البشرية، مع تقدم أولوية الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري.
- الرغبة الشخصية في التعمق في دراسة مجال الموارد البشرية وخاصة ذات الكفاءة منها.

(ذ) هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي . تطرقنا في مبحثه الأول للأدبيات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي والذي بدوره ينقسم إلى مطلبين ، المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية والمطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لرضا العميل الداخلي . أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية، المطلب الثاني المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية .

الفصل الثاني: تناول الدراسة الميدانية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمديرية العملية بورقلة (الوكالة التجارية ورقلة) وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الميدانية أما المبحث الثاني فكان عرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.



**الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية
ورضا العميل الداخلي**

مقدمة الفصل:

منذ أكثر من نصف قرن اهتمت الشركات الكبرى بعنصر الكفاءات داخل المؤسسة وأصبحت إحدى وسائل نجاحها وتطوير إنتاجها فمفهوم الكفاءة معترف به في المجال الأدبي ونجده في جميع تصريحات المسؤولين كوسائل حتمية لنجاح أي مؤسسة وهي مصدر خلق القيمة، وبالتالي، تعتبر ضرورة لكسب رضا العملاء فهو من أهم العناصر التي وجدت من أجلها المؤسسة وهذا من خلال جذب الزبائن والمحافظة عليهم وهذا لا يحصل الا بتحقيق رضا عميلها الداخلي.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى :

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية و رضا العميل الداخلي .

المبحث الأول: الأدبيات التطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية و رضا العميل الداخلي .

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي

المطلب الاول : الإطار لمفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية

1) مفهوم تسيير الكفاءات البشرية :

أ) الكفاءات : يعتبر مصطلح الكفاءة من المواضيع الشائكة التي لا زالت إلى يومنا هذا حيث أن التعاريف تعددت واختلقت وسوف نحاول هنا تقديم أكثر التعريفات رواجاً والتي سوف نوضحها فيما يلي:

الكفاءة هي : " مجموع ثلاثة أنواع من المعارف : معارف نظرية ومعارف عملية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة ، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن ".¹

— Amit et Shoempater الكفاءات هي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام موردها في شكل مركب اعتيادي باستعمال مسارات تنظيمية، لتحقيق هدف محدد، ويضيفان أن الكفاءة هي عبارة مسارات ملموسة أو غير ملموسة، ترتكز على المعلومات وهي خصوصية لكل منشأة وتتطور بمرور الزمن عبر تفاعلات معقدة بين موارد المنشأة.

— كذلك هناك تعريفات عديدة أخرى للكفاءات نذكر منها:

— الكفاءات "Les competences": تعرف بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن طريق استيعاب معارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين.²

— يشير مصطلح الكفاءة إلى إنجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار وضياع الموارد دون جدوى.

— يقصد بالكفاءة حسن الاستفادة من الموارد، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام أي بكفاءة وكذلك تشير الكفاءة إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمه بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان مع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.³

— هي استعداد على قوة القيام ببعض الأفعال، مثل كفاءة إدارة ما، والتي تمارس في حدود القانون.

أما من الوجهة الإستراتيجية فالكفاءات هي : " مجموعة من المعارف العملية التي تضمن تميزاً في السوق ، فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنشأة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات ، وبالتالي فإن المنشأة التي لديها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعمها قدرتها التنافسية .⁴

— عرفت المجموعة المهنية الفرنسية Le Medef : " الكفاءات مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة والممارسة والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.⁵

¹ Jean-Marie Peretti: Dictionnaire de Ressources Humaines, 4eme éd., Vuibert, 2005, P.63

² عبد الحميد برحومة و طلال زغبة، تدريب وتنمية المهارات البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق ميزة التنافسية (في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته /2012/02. في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21 .

³ مقداد اصيلة وبطيط خولة ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2015_2016، ص 04.

⁴ مقداد اصيلة وبطيط خولة ، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2015_2016، ص 04.

⁵ Jean-Marie Peretti: Dictionnaire de Ressources Humaines, 4eme éd., Vuibert, 2005, P.63

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي.

__ يعرف G.leboterf الكفاءات بأنها القدرة على التعبئة ، ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة ، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم ، كما يمكنها أن تكون فردية وجماعية. ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محددة من الأداء .1

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءات:

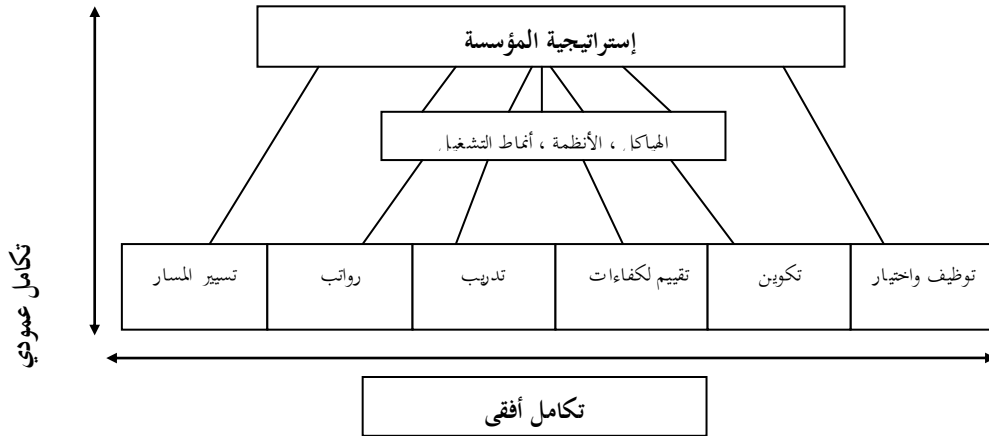
__ مجموعة المعارف ، المعارف العلمية ، المعارف السلوكية فهي تلك التوليفة من المعارف، والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد، والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين.

(ب) تعريف تسيير الكفاءات البشرية : يقصد بتسيير الكفاءات "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد"

__ كما يمكن تعريفها على أنها "استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن" أي أن تسيير الكفاءات يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة، مع إعطاء الفرصة للعمال الجدد لإبراز كفاءاتهم وإمكانياتهم، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية قصد تطوير الكفاءات وهذا عن طريق التكوين، التحفيز... الخ، من أجل تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة، ومنه يمكن القول أن تسيير الكفاءات لا تعتبر هدفا في حد ذاتها، وإنما وسيلة لتحسين أداء المؤسسة.2

ومن أجل تحقيق تسيير كفاءات ناجح لابد من تطبيق تكامل أفقي، وآخر عمودي، والذي يبين الروابط بين النشاطات الإستراتيجية والعملية، وكذا التكتيكية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(01_01) : التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



Source : Lou Van Beirendonck, Tous compétents: Le management des compétences dans, l'entreprise, édition Boeck , Belgique , 2006, p33.

__ من خلال التكامل العمودي يتم البحث عن كيفية تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، رؤيتها، وكذا إستراتيجيتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي يتم

¹ __ مهديد فاطمة و قبيللي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة /2015/02. بسكرة، ص ص 21 و22.

² __ Lou Van Beirendonck, Tous compétents: Le management des compétences dans, l'entreprise, édition Boeck ,

Belgique , 2006, p33

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي.

تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية.

2) _ أنواع الكفاءات البشرية :

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في وهي المستوى الفردي ويوافق ، "Celile" "Dejoux" التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية) أو كفاءات المؤسسة(، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية (Compétences-clées) والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

1- الكفاءات الفردية:

_ حسب (Athey et Orth) (1999) الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medef (2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها . وتطويرها " ¹ .

وحسب Celile Dejoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة ...، وفي هذا الإطار تقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

- الكفاءة تمتلك ميزة عملية - الكفاءة هي أساس العمل.
- الكفاءة هي عملية بناء مستمرة.
- الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية.
- الكفاءة هي مكون اجتماعي.
- الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم.
- الكفاءة تمتلك وجهها خفيا.
- الكفاءة ذات منفعة اقتصادية ² ...

ويضيف Zarifian " أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية " يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجلب الجليدي (iceberg) كما يوضحه الشكل التالي :

¹ _ Roland Foucher, et autres, Répertoire de définitions: Notions de compétences individuelle et de compétence collective, document sur le site : www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf, Consulté le: 20/01/2012, pp. 5-10.

² _Celile Dejoux : Les Compétences Au Coeur De L'entreprise , éditions D'organisation, Paris, 2001, p. 141.

2_ الكفاءات الجماعية : الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

_ حسب Le Boterf (2000) : " الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع (Synergie) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون ، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً .

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها مجموعة معارف savoir agir التي تنشأ عن طريق عمل وهي عبارة عن مزيج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد combinaison synergique وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي وعلى مستوى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم جماعية تتموضع على مستوى المنظمات.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

-تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛

_ ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛

-إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛

-وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتأمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.¹

3_ الكفاءات الإستراتيجية: ان مفهوم الكفاءات يعتبر من الاشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة اعتماديها فيما بينها ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها ، ونجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الاصلية .

ان المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجددة في بيئتها وتكنولوجياها، وعملياتها الروتينية العلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدراً للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقاً من ثلاثة أنواع للموارد هي:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني،) ... ؛
- الموارد البشرية (كفاءات الأفراد)؛
- الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق والرقابة،) ...

_ ويضيف Amheradt et Al (2000) " أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (Savoir-agir) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن

¹ _ بن جدو محمد الأمين , دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز , مذكرة ماستر , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة سطيف , 2012_ 2013 , ص 10 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي.

تنسيق تجميعي للموارد (Combinaison synergique) وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي " كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات وتعرف الكفاءة الجماعية أيضا بأنها " : قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي ، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر" الكفاءات الإستراتيجية: بالنسبة لـ Prahalad و Hamel (1994) " الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية/المركزية) هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.

يقدم كل من Prahalad و Hamel ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية :

-الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.

-الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.

-الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ووفق Leonard – Barton (1992) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر :1

● معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.

● الأنظمة التقنية والمعارف.

● أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.

● القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

__ ان الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية، من خلال آليات تنسيق معينة وان إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والاصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة.

يمكن القول بان الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقاً في تنظيم وتشغيل المنظمة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الإستراتيجية لا تفتقر عن المنظمة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول التميز وتحقيق ميزة تنافسية.

3)_ خصائص الكفاءات البشرية:

تتمتع الكفاءات بعدة خصائص :

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

2-صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والدرايات الفنية.

3-هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة.

4-هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

Marcel Coté, Marie-Claive Malo : La gestion stratégique : une approche fondamentale, Gaétan Morin, édition, _¹
Canada, 2002, p.102.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي.

5_ تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل، ومن ثم يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين.

وللكفاءة خصائص من وجهة نظر أخرى نذكر منها :

الخاصية العملية المتممة (العامة) : يعني بالنسبة للنشاط الذي تنفذ فيه والهدف الذي يتصل بهذا النشاط .

الخاصية المكتسبة : لسنا أكفاء بصور طبيعية، ولكن يمكننا أن نصبح كذلك عن طريق البناء الشخصي، والاجتماعي الذي يجمع التعلم النظري الناتج عن طريق الخبرة.

الخاصية المركبة : إن الكفاءة هي الترابط الحركي لمجموع العناصر المختلفة التي تشكلها (معارف، مهارات، وحسن تصرف) بغية الاستجابة لمتطلبات التكيف.

الخاصية المحسوسة : إن الكفاءة غير ملحوظة ما نلاحظه هو مظاهر الكفاءة من " سلوكيات و مؤهلات " 1.

4 _ أبعاد الكفاءات البشرية:

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمضمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة الجمع بين دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك T.Dunand ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد، وقد استطاع ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي .

_ المعرفة **Savoir ou connaissance** : تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة . كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

_ المهارة **Savoir faire** : القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق صيرورة وأهداف محددة مسبقا، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

_ الاستعداد **Savoir -être** : قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفز لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

فالكفاءة هي مزيج بين المهارة، المعرفة، والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة .

5_ أهمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية :

عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمحتكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

¹ BATAL, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome2 », Ed Organisation, Paris

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي.

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموماً، والكفاءة خصوصاً، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر . للتعامل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع .

- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية معارف، مهارات،... الخ ولكن جهل هؤلاء وعدم درابتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة . فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة المنسية.

6) _ أهداف تسيير الكفاءات البشرية :

باعتبار الكفاءات إحدى العوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسة وعلى تحقيق الأهداف، وعليه يمكن للكفاءات أن تصنع الفرق بين المؤسسات، فإدارتها تهدف إلى :

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة .
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقبلية التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها .
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، لتأكد من أنّ الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- تنمية القدرات والكفاءات من خلال التكوين المستمر .
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، فيحس العامل بالانتماء .
- متابعة مسار الأفراد داخل المؤسسة، وخلق المناخ الاجتماعي المناسب لها وتحسينه بصفة دائمة.

8) _مجالات تسيير الكفاءات البشرية :

في ظل التحديات التي تطرحها العولمة، فإن الكفاءات بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية كما هي بحاجة إلى تقوية وصل من خلال عمليات التطوير، اعتماداً على التكوين والتدريب والتعليم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية التي نحن بصدد تناولها من خلال أربع عناصر هي :

أولاً: إعداد مواصفات الكفاءات البشرية: يشمل إعداد مواصفات الكفاءات من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات.

توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل وكذا المهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، تحليل مذكرات مسعولي الوظائف، بطاقات كفاءات، ومهما تكن الطريقة المستعملة، فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية:

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة .
- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي.

ثانيا :تقييم الكفاءات: يتم تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وأحد مجالات التسيير لأنه يوضح جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، ويكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير لمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمركز التقييم وجداول الكفاءات الجماعية.

- وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكر منها :
- مقابلة النشاط السنوي
- المرافقة الميدانية .
- مرجعية الكفاءات .
- طريقة مركز التقييم .

ثالثا :تطوير الكفاءات: تأخذ الكفاءات معناها في التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها لتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، أو المشاركة في أحداث تغيراته ودون أي شك تغيرات المحيط المتسارعة التي تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها , حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية, نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الاساسية تمثل الميزة التنافسية . كما أنها أصبحت تمثل الركيزة الأساسية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذو قوة كثيفة المعرفة، وبما أن حاملوا المعرفة الأساسيين في المؤسسات هم العمال، فإن هذا يستدعي ضرورة صياغة وتطوير هذا المورد الإستراتيجي بأساليب حديثة نذكر منها :

— التكوين المرتكز على الكفاءات : يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد.

— التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات :مدربو الكفاءات يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقة الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم .

رابعا :رواتب الكفاءات: إن الرواتب كانت مبنية على فكرة أن القدرات وتقدم الخدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة وبذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في فريق والعمل عن بعد لإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات وأعمالهم تخضع للقياس بشكل يوضح كفاءتهم في العمل .

ويمكن تلخيص بعض العوامل المؤثرة على رواتب العمال فيما يلي:

— الوظيفة.

— القدرة على تقديم الخدمات من الفرد .

— سوق العمل.

— قيم وثقافة المؤسسة.

ولقد انتشر مصطلح الرواتب على اساس الكفاءات وهو سياسة أجريت متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة، حيث يتوقع إرفاق الكفاءات فيما يلي:

- الأجر القاعدي.
- الجزء المتغير من الأجر مثل العلاقات والتعويضات .

• الميزات المحتملة مثل التأمينات.1

8_ تنمية الكفاءات البشرية :

أولاً : مفهوم تنمية الكفاءات البشرية: هي مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات « يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه بطريقة مثلى هدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين التوظيف والتحفيز وغيرها من وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهداف في حد ذاتها. ويذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية: وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

ثانياً_ آليات تنمية الكفاءات البشرية : أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة والعامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسيّر قدماً نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.

9_ مقاربات تقييم الكفاءات : تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي :

1_ مقاربات المعارف : تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات.

2_ مقارنة المعارف العملية : هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقاً ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة.

3_ مقارنة المعارف السلوكية : تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتبارها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية لا يسهل إطلاقاً عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجددة.

4_ المقاربة المعرفية : تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يتركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

5_ مقارنة المواهب (الميزات الشخصية : الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر يندر التماسه لتوظيف الكفاءات والميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل (أو التسيير) أكثر منها معارف وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصاً في بعض أنواع النشاط ويقترح Guy Le Boterf ثلاثة أنواع للمهن²:

• المهن التي تسيطر فيها الكفاءة (مهندس) ...

¹ _ مقدار وطبيب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 25 و 31.

² - سليم إبراهيم الحسيني ، مدى رضا طلبة كلية الاقتصاد في جامعة حلب عن مستوى الأداء الإداري والأكاديمي لكليتهم ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 25 ، العدد الثاني ، 2009 ، ص 287 .

● المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل، شاعر)...

● المهن المختلطة (صحفي)...

وهذه المقاربة لم تلقى تطبيقاً واسعاً، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمال، إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعارف من خلال الفوارق الإيجابية المحققة، في حين أن الكفاءات تعرف بالمطابقة.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لرضا العميل الداخلي

رضا العميل من بين أهم المفاهيم التي حاز على اهتمام الباحثين بشؤون الإدارة، وهذا لادراك المؤسسات أن وجودها واستمرارها قائم على أساس احترام العميل الخارجي والعمل على إرضائه والحفاظة عليه وهذا لا يكون الا بإرضاء العميل الداخلي بالمنظمة.

1_ ماهية رضا العميل :

أ_ مفهوم الرضا: هو الشعور بالسعادة والابتهاج الذي يحصل عليهما الانسان نتيجة إشباع حاجة أو رغبة عنده فالإشباع في مجال الأعمال والخدمات كرضا المستهلك هو ما يحققه من منفعة من خلال استهلاكه لسلعة ما أو انتفاعه من خدمة ما. 1
_ عرف (Philip وKotler) على أنه : « هو الإنطباع الإيجابي أو السلبي للزبون إتجاه تجربة شراء أو إستهلاك ويتشكل هذا الإنطباع من خلال المقارنة ما بين أداء المنتج وتوقعات الزبون » .
_ وهناك من عرف الرضا " على أنه الفرق بين المزيج المثالي والفعلي لمجموعة من الصفات أو الخصائص التي يحصل عليها الفرد أو هو الحكم على جودة الخدمة الناتج عن مقارنة بين توقعات الزبون للخدمة والأداء." 2
نستنتج من هذه التعاريف أن الرضا يعبر عن حالة نفسية أو شعور عاطفي للزبون نتيجة للمقارنة بين أداء المنتج أو الخدمة والتوقعات، مما يعني أن الرضا يرتبط بمستوى جودة الخدمة المدركة وان درجة لإشباع تحدد مستوى الرضا، والذي بدوره يتحدد من خلال مقارنته بمستوى التوقعات مع الناتج الفعلي.

ب_ أهمية الرضا : تتمثل أهمية الرضا في :

_ رسم برنامج وخطط العمل المؤسسة؛

_ تطوير جودة المنتج وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق؛

_ نجاح المنظمة في تحقيق الأرباح من خلال حاجات ومتطلبات الزبون؛

_ خلق ولاء من قبل الزبون للمؤسسة؛

_ زيادة تكرار تعاملات الزبون مع المؤسسة.³

ج_ خصائص الرضا : يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاثة التالية:

¹ _ سليم إبراهيم الحسينيه , مدى رضا طلبة كلية الاقتصاد في جامعة حلب عن مستوى الأداء الإداري والأكاديمي لكليتهم , مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية , المجلد 25, العدد الثاني, 2009, ص 287.

² _ Monique Zollinger et Eric Lamarque, Marketing et strategie de la banque, 3emeedition, dunod, paris, 1999p73

³ _ سميحة بلحسن , تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة ورقلة , مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات , جامعة قاصدي مبراح ورقلة , 2012, ص 38.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي.

__ الرضا الذاتي: إن رضا الزبون يتمثل في عنصرين أساسيين هما : طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للزبون من جهة و الإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى. أي فالزبون لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة.

__ الرضا النسبي: وهنا الرضا يكون بتقدير نسبي فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق (ليس المهم أن تكون الخدمة هي الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافق مع توقعات الزبون).

__ الرضا التطوري: بتغير رضا الزبون من خلال تطوير هاذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فمع مرور الزمن يمكن التوقعات الزبون لجودة الخدمة والإدراك الزبون لها يمكن أن تعرف تطور نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطوير المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة.

(ب) تعريف العميل : هو المشتري الحالي أو المتوقع يحتاج لمنج ولديه القدرة على الشراء، إن العميل يشكل الهدف الأساسي لأية عملية تسويقية، لأنه هو مفتاح نجاح أو فشل المنظمة.

2) مفهوم رضا العميل الداخلي :

__ العملاء الداخليون هم موظفون في شركة تنتمي إلى السوق الداخلية للمؤسسة تتفق معظم التعريفات على أن الموظفين هم عملاء المنظمات التي هدفها الرئيسي هو تحسين العلاقات الداخلية ، وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة، وبالتالي تصبح الخدمة المقترحة أفضل لإرضاء العملاء الخارجيين والاحتفاظ بهم ، يجب أن تهتم الشركة وترضيهم.

__ يعرف رضا العميل الداخلي بأنه شعور الفرد بالارتياح أثناء أداء عمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا من هذا العمل ، ويتمثل رضا العميل الداخلي في المحفزات التي تدفع الفرد إلى العمل والانتاج.²

__ ويعرف أيضا بأنه محصلة الاتجاهات المختلفة التي يحملها العامل نحو عمله، واتجاه العوامل ذات العلاقة بهذا والحياة بشكل عام ، ويطلق تعبير الرضا الوظيفي على الحالة التي يتعامل بها الفرد مع وظيفته وعمله.

__ العميل الداخلي هو عميل ينتمي إلى الشركة التي تنتج السلعة أو الخدمة المعنية. يشير مصطلح "العميل الداخلي" بوجه عام إلى إدارة أو قسم أو موظف يتلقى منتجاً أو خدمة ينتجها قسم آخر في الشركة. داخل نفس الشركة ، فإن متجر التجميع هو العميل الداخلي للأقسام المنتجة للأجزاء اللازمة للتجميع. يستخدم مفهوم العميل الداخلي بشكل أكبر في مجال إدارة المنظمات أكثر من مفهوم التسويق.

__ ويرى هيربيرت أن الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه اعمالهم، وقد أشار رفاعي، الى ان الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر الفرد وأحاسيسه والتي يمكن اعتبارها انعكاسا لمدى الإشباع الذي يحصل عليه من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه وسلوك مدين معه، وكذلك بيئة العمل الداخلية .

__ وذكر (الشنواني) أن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل يعود بعضها الى العمل ذاته، بينما يتعلق الاخر بجماعة العمل وبيئته، ومن الخطأ الاعتقاد انه اذا رضي الفرد عن جانب معين من الوظيفة أن ذلك يعني انه غير ارضي بالضرورة عن جوانب وظيفية اخرى حيث قد نجد احدهم رضي عن العلاقة مع الزملاء وليس ارضي عن الأجر او ظروف العمل أو غيرها مثلا، وكما أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة حيث يعتبر في أغلب الحالات كمقياس لمدى فعالية أداء العاملين، وإذا كان رضا العاملين الكلي مرتفعا فإن

1. Maha RAJAB, MESURE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS INTERNES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, Université de Technologie de Compiègne Master Qualité et Performance dans les Organisations, 2008 à l'université Paris

2. الدليل الإرشادي لاستقصاء رضا الموظفين في الدوائر الحكومية ، مجلة ، 2012 ، ص 4.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي.

ذلك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة عندما تقوم برفع الأجور أو بتطبيق برنامج تشجيعي للكفاءات)، كشرود، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا الوظيفي يسهم في التغيب عن العمل، وإلى كثرة حوادث العمل، زيادة حالات التأخير، زيادة في معدل دوران العمل، ترك العاملين للمنظمات التي يعملون بها، وهذا يؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوي العاملين من أوضاع العمل وتوجههم إلى لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما أنه يتولد عن عدم الرضا الوظيفي مناخ تنظيمي غير صحي إذ أن شعور الأفراد بالرضا الوظيفي يشجع على زيادة حماسهم وإقبالهم نحو العمل بكل فخر ورضا، وبالتالي يزيد عطاؤهم وإنتاجيتهم ويزيد من تمسكهم في عملهم، مما يساعد على بقاء الأفراد إلى أطول فترة ممكنة.

— يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد اتجاه عمله في المنظمة، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما يقدمه له منصبه وما يجب عليه أن يقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما زادت درجة الرضا الوظيفي لديه.

— ويرى "هيرزبرغ" أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما ينطوي عليه المنصب بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية، أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في العمل والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.¹

— ويمكن الشعور بالرضا كل يوم من خلال التنقيب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون لوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، فالسر يكمن في الاستمتاع بالعمل الحالي في الوقت الذي يستعد فيه الفرد لعمل أفضل والكثير من الأفراد يحققون قدراً معقولاً من الشعور بالرضا من خلال أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤديونها.²

— العميل الداخلي هو عميل ينتمي إلى الشركة التي تنتج السلعة أو الخدمة المعنية. يشير مصطلح "العميل الداخلي" بوجه عام إلى إدارة أو قسم أو موظف يتلقى منتجاً أو خدمة ينتجها قسم آخر في الشركة داخل نفس الشركة، فإن متجر التجميع هو العميل الداخلي للأقسام المنتجة للأجزاء اللازمة للتجميع يستخدم مفهوم العميل الداخلي بشكل أكبر في مجال إدارة للمنظمات أكثر من مفهوم التسويق.

— يعرفه AFNOR أن العميل هو شخص أو منظمة الذي يتلقى المنتج، يمكن أن يكون المنتج مادة جيدة أو خدمة مقدمة للعميل أو هو "من نرغب في خلق قيمة له".³

— وعليه فرضا العميل الداخلي هو نتيجة تفاعل الفرد مع عمله، وهو عبارة عن حالة نفسية يصل لها الموظف عند درجة إشباع معينة نتيجة لما تعرض له من عوامل نفسية واجتماعية ومهنية ومادية.

¹ — الأزرق عبد الرحمان، علم النفس التربوي للمعلمين، دار الفكر اللبناني، لبنان.

² — كاي كيلر، تحقيق الرضا الوظيفي، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ص222.

³ — Maha RAJAB, MESURE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS INTERNES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, Université de Technologie de Compiègne Master Qualité et Performance dans les Organisations, 2008 à l'université Paris, p 9.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي.

3) _ كيفية حدوث الرضا الوظيفي: يسعى الأفراد للوصول إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، وبلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، بمعنى أن الأداء سيؤدي للرضا، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في مجموعة من التفاعلات يتم علي النحو التالي:

- **الحاجات**: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع المتاحة .
- **الدافعية**: تولد الحاجات قدراً من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- **الأداء**: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، وبوجه خاص في عمله، اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
- **الإشباع**: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد .
- **الرضا**: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله، يجعله ارضياً عن العمل، باعتباره الوسيلة التي تسنى من خلالها إشباع حاجاته.

4) _ أهمية رضا العميل الداخلي :

_ إن من أهم أسباب دراسة موضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين، هو أن هنالك وجهة نظر سائدة بأن الرضا الوظيفي له أهمية في تزويد الإدارة العليا بالمفاهيم والأفكار والآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة الانتماء للمنظمة، وتحسين الأجور والرواتب والاشراف، واعطاء العاملين أهمية كبيرة في مجالات العمل المختلفة نظراً لما تشكله المنطلقات الفكرية المعاصرة من اهتمام كبير بالأفراد العاملين واعتبارهم أكثر أوجه الاستثمارات في المنظمة وأكثرها قدرة على خلق المعرفة من أجل تحسين الإنتاجية. ولذا فان منظمة المعرفة تقوم على فكرة أساسية مفادها(التعلم - التكيف - التغيير)، وهذا المنطلق الفكري المعاصر يعتمد أسلوب المشاركة وتعلم المهارات والقيم والتكنولوجيا الحديثة ثم التكيف مع هذه المتغيرات، وهذا الفكر يعتمد أساساً على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين من ناحية وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة , من ناحية أخرى بغية إطلاق فاعلية التغيير والتطوير المستمر في الانجاز المستهدف.

_ رضا الموظفين وخاصة الموظفين هو نتيجة مباشرة لتحسين الأداء وجودة الخدمة في الواقع ، سيكون العملاء الداخليين الراضين قادرين بشكل أفضل وقادرين على تقديم خدمة أفضل واتخاذ موقف أفضل تجاه العملاء الخارجيين, عندما تهتم الشركة بموظفيها وتستثمر في موظفيها وتحقق الإدارة الداخلية الجيدة الموارد البشرية ، وهذا سيكون له تأثير إيجابي على رضا الموظفين وتحفيزهم لخدمة العملاء ، مما يضمن رضاهم .

_ هناك رابط بين رضا الموظفين وإنتاجية الشركة فرضا العميل الداخلي هو عامل مهم يجب مراعاته عند الشروع في عمل التحسين المستمر داخل الشركة , إن الارتباط بين الرضا الداخلي والرضا الخارجي يتطلب لدفع المزيد من الاهتمام لموظفي الشركة عن طريق الإدارة. هناك اهتمام كبير في الأنماط الإدارية التي لا تزال تتطور على مر السنين.¹

¹ _ abdelatif. ZZneidi Selma. Norchene bendehmane, La Satisfication du client interne et la création de Valeur dans l'industrie hotelier, ResearchGate .2014. p 1.

5) تحديات رضا العملاء :

أ_ **التناقض** : يمكن تفسير ذلك في اختلاف اعتقادات الموظفين حول مناصبهم، فيختلف تقييم كل موظف لمنصبه حسب رؤيته وخلفيته، ومنه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس المهمة، كما يمكن أيضا أن يختلف ما يريده الموظف من وظيفته، والمقصود بها هنا هي الرغبة المفضلة للموظف والتي تعكس قيمة له، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا من الوظيفة.¹

ت_ **العدالة** : تكون عندما يدرك الموظفون أن ما يستلموه من مهام يتناسب ومقدار الجهود التي يبذلونها، وذلك بالمقارنة مع الموظفين الآخرين داخل المنظمة الذين يكونون صالحين للمقارنة، أي مقارنة مدخلاتهم ، والنواتج التي يحصلون عليها مقابل مدخلات الآخرين والعوائد التي يحصلون عليها .

ث_ **الميل أو النزاعات** : تؤثر شخصية الموظف على شعوره بالرضا من خلال خصائصه الشخصية خاصة خاصية النزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل ايجابي أو سلبي للبيئة، وأيضا الخاصية التي تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف، وتوصلت بعض البحوث إلى أن الميل السلبية والتفكير المتناقض لدى الموظف يهدد مشاعر الرضا عن العمل.

6) **خصائص رضا العميل الداخلي** : يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي: - تعدد المفاهيم وطرق القياس : أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم التي ينطلقون منها، وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي. - النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي : غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني : نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أحررت في ظلها تلك الدراسات .

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول : يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي للشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي : حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى : إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يعد دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر، وان فعل فليس بالضرورة أن يكون له نفس قوه التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الافراد و توقعاتهم.

¹ _ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية - الإسكندرية، مصر ، 2000 ، ص ص 296_ 297

7_ علاقة رضا الموظفين (العملاء الداخليين) برضا العملاء : هل رضا العميل يجلب رضا الموظفين أم العكس؟ أحد البحوث التسويقية يظهر أنّ رضا العميل يجلب رضا الموظفين أيضاً وذلك لأن رضا العملاء يزيد من مكاسب المنظمة وبالتالي يجلب رضا الموظفين، من طرف آخر فرضا الموظفين يجلب مزيداً من القدرة على خدمة العميل بشكل أكبر وتحسس حاجاته وزيادة مستوى جودة الخدمة مما يجلب رضا العميل وولاءه. وقد وجد أن أحد أسباب تحقيق النجاح لإحدى شركات الطيران "سوث إيست" هو رضا الموظفين والتعامل معهم كأسرة .

ومن الضرورة الاهتمام برضا الموظفين لأن رضا الموظفين يقلص من التسرب الوظيفي ويكسب ولاء الموظف للمنظمة، ومن التأثيرات الإيجابية لولاء الموظفين هو كسب رضا العملاء والمستفيدين، وبالتالي كسب ولائهم، وتنمية الإنتاج ورفع جودته، وتنمية العوائد المادية والربحية للمنظمة.¹

8_ قياس رضا العميل: قبل التطرق إلى أساليب قياس رضا العميل نعطي نظرة شاملة على تعريف قياس رضا العميل:

أولاً : تعريف قياس رضا العميل

هو تلك الجهود المنهجية التي تقوم بها المؤسسة للوقوف على مدى رضا عملائها عما تقدمه لهم من خدمات و برامج بهدف إجراء التعديلات المؤسسية و البرمجية اللازمة بحيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجات و تطلعات أفراد المجتمع التي تخدمهم.

ثانياً : أساليب قياس رضا العميل

هناك العديد من الأساليب المتعلقة بقياس رضا العميل ، و التي تتمثل في القياسات الدقيقة و القياسات التقريبية و إن هذه الأخيرة تتكون من البحوث الكيفية و البحوث الكمية.

1_ القياسات الدقيقة:

إن القياسات الدقيقة متعددة نذكر منها:

أ_ الحصة السوقية: إن قياس الحصة السوقية نسباً سهل إذا كانت مجموعة العملاء ، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد العملاء إلا أن نجاح هذه الحالة يكون في المدى القصير أين هدف المؤسسة نمو رقم أعمالها ، المردودية ، عوائد رأس المال مقابل تقييم أسعار تنافسية أي أن عدد العملاء لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية وهناك من يقيس هذه الأخير من خلال العملاء الذين لهم علاقة طويلة مع المؤسسة أن مقياس الحصة السوقية مرتبط بقدر الأعمال المنجزة مع عملائها وتنوعها بالنسبة لكل عميل حيث أن هذا المقدرات يمكن أن يتقلص في حالة شعور العميل بحالة عدم الرضا كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راضي عما تقدمه المؤسسة له.

وعليه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد العملاء ، رقم الأعمال سواء الإجمالي أو الخاص بكل عميل ، كمية المشتريات.

ب_ معدل الاحتفاظ بالعملاء : إن أحسن طريقة للحفاظ أو نمو حصة و هي الاحتفاظ بالعملاء الحاليين ، يعتمد قياس الرضا أو عدم رضا على العملاء من خلال معدل نمو مقدار النشاط المنجز مع العملاء الحاليين كما قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة و هي تعبر عن العملاء الذين احتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم.

ت_ جلب عملاء جدد: من اجل نمو مقدار النشاط تبدل المؤسسة جهدها لتوسع قاعدتها من العملاء لكسب أكبرها عدد من العملاء .

¹ _ رائد بن عبد العزيز المهيدوب ، رضا العملاء والمستفيدين ، مركز استراتيجيات التربية ، بحوث وأفكار تسويقية ، الطبعة الأولى ، 2017_1438 ، ص ص 33_34 .

ث_ عدد المنتجات المستهلكة من قبل العميل: إن كان العميل يستعمل أكثر من منتج للمؤسسة في ظل سوق غير احتكارية فهذا خير دليل على أنه راضي عن المؤسسة وخدماتها.

2_ القياسات التقريبية:

إن القياسات التقريبية تعتمد على نوعين هما:

أ - **البحوث الكيفية** : إن العميل أصبح يمثل نقطة ارتكاز و لقد ظهرت عدة شعارات تؤكد هذا مثل " العميل أو لا " "العميل دوما على حق " ،"وضع العميل في المؤسسة" وفي هذا الإطار فالقياسات الدقيقة فهي تعتمد على انطباعات العميل من خلال الاستماع لهم و هي تتمثل في:

- تسيير شكاوي العميل.
- بحوث حول العملاء المفقودين .
- بحوث العميل الخفي .
- بحوث قياس رضا العميل .

ب - **البحوث الكمية**: وتعتبر سجل الشكاوي و الاقتراحات غير كافية لإعطاء قياس دقيق عن رضا العميل حيث هناك نسبة كبيرة من العملاء غير راضيين لا يفضلون التعبير عن عدم رضاهم ، وعلى المؤسسة استعمال طرق قياس الكمية و التي تجسد في استخدام بحوث الرضا من خلال القضاء لمعرفة مدى رضا العميل عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.

ثالثا_ أهمية قياس رضا العميل:

يكتسب رضا العميل أهمية كبيرة لذا تحتاج جميع المنظمات الراغبة في تحقيق الاستمرار والنمو في السوق قياسه، إذ إن رضا العملاء هو موضوع بالغ الأهمية لتحقيق النجاح في أي الأعمال سواء التقليدية أو عبر الإنترنت، وتبرز أهمية قياس رضا العميل من خلال ما يأتي :

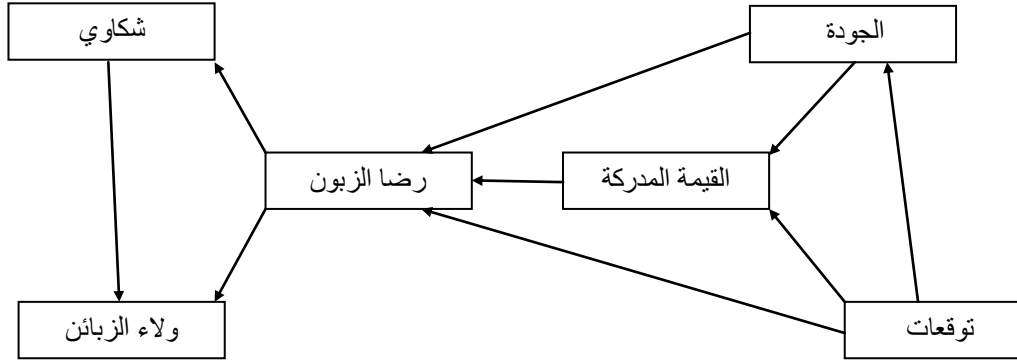
- للوقوف على تحديد مدى رضا العميل.
- تقديم النتائج للشركاء في أي منظمة ومنهم مثلاً جميع الممولين.
- يساعد في تشخيص أسباب عدم تحقيق أهداف المنظمات.
- معرفة هل إن الفئة المستهدفة قد استفادت من الخدمة المقدمة.
- يساعد المشرفين على إمكانية توسيع نطاق الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة .
- تجنب تكرار نفس الأخطاء في الأنشطة والخدمات التي سوف تقدمها المنظمة.
- معرفة إذا كان نمط الإدارة المتبع يحقق رضا الزبائن أم يحتاج إلى مراجعة .¹

رابعا_ أهم نماذج قياس رضا العميل:

_ من النماذج المهمة في هذا الصدد، النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون تطور هذا النموذج منتصف التسعينات من طرف الباحثين الأمريكيين في تسويق الخدمات، ولقد أصبح حينها الأساس الذي اعتمدت عليه بقية الدول حول العالم في إنشاء النموذج الخاص بها، حيث يتكون هذا النموذج من ستة عناصر تتمثل في :الجودة المدركة، توقعات الزبون، القيمة المدركة، الرضا الإجمالي، شكاوي الزبائن، الولاء حيث أن كل عامل من هذه العوامل يرتبط بالعوامل الأخرى من خلال علاقة سببية.

¹ _ سميحة بلحسن ،"تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون" مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2011_ 2012 , صص 32_ 33.

الشكل رقم (01_02) : النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون



المصدر: بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون، رؤى إقتصادية، الوادي، العدد السادس، جوان 2014، ص ص 67 و68.

يمكن من خلال الشكل ملاحظة العناصر الثلاثة التي تسبق رضا الزبون وتتمثل في:

- **الجودة المدركة:** وهي المحدد الأول لرضا الزبون وتتمثل في تقييم السوق (المقدم إليه الخدمة) لتجربة الإستهلاك الأخيرة، ويتوقع أن يكون لها تأثير مباشر وإيجابي على رضا الزبون.

- **القيمة المدركة:** وهي المحدد الثاني لرضا الزبون، وتتمثل في المستوى المدرك لجودة المنتج نسبة إلى السعر المدفوع، القيمة المدركة هي قياس للجودة نسبة إلى السعر المدفوع فعلى الرغم من أن السعر يكون أحيانا مهما جدا بالنسبة للزبائن خاصة في مرحلة الشراء لأول مرة إلا أن له تأثير قليل على الرضا من أجل إعادة الشراء.

- **توقعات الزبائن:** وتمثل التوقعات كل من مرحلة ما قبل التجربة الإستهلاكية والتي تتضمن بعض المعلومات غير المحررة مثل: (الإشهار، الكلمة من الفم إلى الأذن) وتوقعات عن قدرة المؤسسة على تقديم جودة في المستقبل.

— حسب هذا النموذج كلما كانت توقعات الزبائن كبيرة، كلما كانت الجودة المدركة كبيرة، وعندما تكون التوقعات والجودة المدركة كبيرين عندها تكون القيمة المدركة كبيرة حيث تؤدي أخيرا إلى رضا كبير من طرف الزبائن، وفي الجانب الآخر إذا كان رضا الزبون كبيرا فإن ذلك يعني انخفاض في شكاوي الزبائن و بالتالي زيادة الولاء لديهم، فهذا النموذج يشرح العلاقة التناسبية العكسية بين شكاوي الزبائن وولائهم مستويات توقعات العميل¹

¹ بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون، رؤى إقتصادية، الوادي، العدد السادس، جوان 2014، ص ص 67-68

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي

يمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى مطلبين المطلب الأول للدراسات باللغة العربية ، والمطلب الثاني للدراسات الأجنبية، أما المطلب الثالث للمقارنة بين الدراسات السابقة، والدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1 0: دراسة بوعنان نور الدين , (2006) رسالة ماجستير بعنوان : جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة في الجزائر , ومن أهم أهداف الدراسة تحليل العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة المدركة ورضا العملاء وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة والمقابلات وقدر حجم مجتمع الدراسة (200) عميل وتم أخذ عينة الدراسة وكانت (40) عميل، وقد اعتمدت الدراسة المنهجية الوصفية والتحليلية والعينة الملائمة، من أهم فرضيات الدراسة هناك علاقة ارتباط بين الجودة المدركة للخدمة المقدمة و رضا العملاء، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن المؤشرات التي أثرت على رضا العملاء تأثير أكبر مقارنة بالمؤشرات الأخرى هما مؤشري الإستجابة والأمان وأن تأثير الجودة المدركة للخدمة المينائية المقدمة من طرف المؤسسة المينائية لسكيكدة على رضا العملاء، ومن بعض ما أوصت الدراسة به على شكل مقترحات القيام بالبحوث الميدانية الخاصة بتقييم رضا العملاء اعتمادا على النماذج العلمية الحديثة لمعرفة جوانب النقص في جودة الخدمات وتطويرها كما أوصت بتحسيس العمال والموظفين بأهمية تطبيق مفهوم الجودة والمحافظة على العملاء وولائهم للمؤسسة وخدماتها.

2 0: دراسة الخشاب , (2005) رسالة ماجستير بعنوان : أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، هدفت الدراسة الى بيان أثر اجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين في المصارف التجارية في مدينة الموصل البالغ عددها (04) مصارف تجارية مؤسسات مالية، وقد تم جمع البيانات باستخدام الإستبانة كما اعتمدت الدراسة المنهجية الوصفية وتوصلت الى تأثير التسويق الداخلي في أداء العاملين ووجود علاقة ارتباط غير معنوية على مستوى المتغيرات الفرعية، ومن أهم فرضيات الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التسويق الداخلي وأداء العاملين، كما أوصت ايضا بأنه يوجد تأثير لإجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين ووجود تأثير ضعيف وغير معنوي على مستوى المتغيرات الفرعية في تأثير اجراء نشر المعلومات التسويقية للعاملين على أدائهم.

3 0: دراسة المغربي (2004)، حول أثر جودة حياة العمل في تنمية الاستغراق الوظيفي، هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة جودة حياة العمل وبيان أثرها على الاستغراق الوظيفي للعاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة البالغ عددها (7) مراكز طبية، وقد تم جمع البيانات باستخدام الإستبانة والمقابلة الشخصية حيث تم توزيع (400) استبانة باعتماد أسلوب العينة الملائمة وفي دراسة ميدانية، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن أكثر أبعاد جودة حياة العمل التي ما زالت في حاجة لدعم الإدارة من وجهة نظر الأطباء كانت الأجور والمكافآت ، أسلوب الرئيس في الإشراف ، ظروف العمل المعنوية ، وجماعة العمل . ومن أهم فرضيات الدراسة أنه لا يوجد تأثير لعامل ظروف بيئة العمل المعنوية على الإستغراق الوظيفي، ومن توصيات الدراسة ضرورة اهتمام المراكز الطبية محل الدراسة بتحقيق درجة عالية من المشاركة في إتخاذ القرارات نظرا لطبيعة العمل التي تحتاج للتصرف السريع والحرية في إتخاذ القرارات .

4 0: دراسة قداش سمية بعنوان : اثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات البشرية وتنمية الكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تحليل الوظائف وتقدير احتياجات المؤسسة محل الدراسة من الكفاءات البشرية وطرق استقطابها وتدريبها

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي.

وبالتالي واقع التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات, كما هدفت الدراسة تسليط الضوء على بعض المفاهيم الهامة والمواضيع المتعلقة بالكفاءات البشرية من توظيف وتدريب... الخ , وايضا هدفت الى تحديد و تحليل بعض وظائف الموارد البشرية التي لها اثر على الموازنة بين الوظائف و الكفاءات لبشرية.

05: دراسة شنكامة زهرة بعنوان : تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة مذكرة ماستر ، قسم العلوم السياسية، جامعة ورقلة، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الإجراءات والسبل التي تساعد المؤسسة على التسيير الجيد لكفاءاتها، كما هدفت الى دراسة وتقييم تسيير الكفاءات البشرية وأثرها على تحسين الأداء , وايضا هدفت الى إبراز ضرورة تسيير الكفاءات على سيرورة المؤسسة ونجاحها .

06: دراسة مقداد وبطيب بعنوان : دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح , مذكرة ماستر , قسم علوم اقتصادية وعلوم التسيير جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان, هدفت الدراسة الى اثر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية, محاولة التأكد على دور المتنامي لتسيير الكفاءات باعتبارها احد ركائز للتفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد , الكشف على أهمية الكفاءات و المهارات البشرية بالمؤسسات والدور الذي تلعبه في خلق ميزة تنافسية راسخة وغير قابلة للتقليد و المحاكاة, الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وإلقاء الضوء على العلاقة التي تربط الكفاءات البشرية بهذه العملية , محاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد و هل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية.

07: بوازيد وسيلة بعنوان : مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة إستراتيجية جامعة سطيف وقد توصلت هذه الدراسة الى: إشكالية تحديد وتقييم الكفاءات وعلاقتها بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية , التحليل الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة , تحديد وتنمية الموارد والكفاءات داخليا ودور التعلم التنظيمي في تحقيق ذلك , المحافظة على الكفاءات التحدي الذي تواجهها المؤسسات الاقتصادية , التنمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

08 : دراسة سمالي يحيضية، بعنوان :اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه دولة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، هدفت الدراسة إلى تبيان ان تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مرتبط أساسا بطريقة تسييرها الاستراتيجي لكفاءاتها ، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الحديثة في التسيير، مثل تسيير المعرفة وتسيير الكفاءات، ومدخل الجودة الشاملة , كما هدفت الدراسة إلى تبيان ان رأس المال الفكري يعد أساس الاقتصاد الحديث القائم على تسيير المعرفة، التي أساسا تمتلكها كفاءات المؤسسة، ليعزز التكامل بين الرأسمال الفكري والبشري.

09 : دراسة هاملي عبد القادر بعنوان : وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان - و شركة تسويق و توزيع المنتجات البترولية المتعددة -نفضال تلمسان ، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2010_2011, هدفت الدراسة إلى :التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الكفاءات البشرية، و محاولة إسقاط تطبيقها على المؤسسات الجزائرية وتغيير الاعتقاد السائد ان تقييم كفاءات المؤسسة يستهدف تصيد السلبيات, كما هدفت الدراسة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف في أنظمة تقييم الكفاءات، وفهم مكوناتها , وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي.

- أن المؤسسات تعاني من نقص المتابعة لعملية التقييم وعدم الأخذ بنتائجها بعين الاعتبار من طرف الإدارة العليا وعدم الاستفادة منها في تطوير إمكانيات كفاءات المؤسسة، هذا رغم وجود أنظمة فعالة لعملية التقييم.

- كما توصلت الدراسة أن اغلب كفاءات المؤسسات غير راضية، عن عملية التقييم ككل، وترى فيها غياب المرونة والأخذ بكل حالة بعين الاعتبار عند التقييم.

10_ دراسة براق محمد , رايح بن الشايب بعنوان : تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة , و تناولت هذه المداخلة محورين اثنين هما : المحور الأول تركز حول التحولات الجارية في محيط المؤسسة , حيث تم إبراز ظاهرة العوامة من جهة و إبراز دور المحيط التكنولوجي من جهة أخرى . أما المحور الثاني تناول تسيير الكفاءات و تطويرها , وذلك بالتعرف عليها و تحديد أنواعها و كذا التطرق إلى عناصر التطور المتمثلة في التكوين و نظام الأجور حسب الكفاءات و الكفاءات التنظيمية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

01 : دراسة (Siu Chow _ 2008) بعنوان : An Empirical Investigation of Coherent

Human Resource Practices and HighPerformance Work Systems

تهدف إلى بيان فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والاداء العالي لأنظمة العمل .تكون عينة الدراسة من 248 فرداً من المنظمات العاملة في هونج كونج والتي لديها أنظمة لممارسات الموارد البشرية تدعم الأداء فيها .وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية وبين الاداء العالي للمنظمات عينة الدراسة .

02: دراسة (Vlachos, 2009) بعنوان : The effects of human resource practices on

firm growth , هدفت الدراسة إلى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة, بالإضافة إلى بيان الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة, تتكون عينة الدراسة من 74 مدير موارد بشرية في شركات الأغذية برومانيا, وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي بنمو المبيعات، وان هناك علاقة ارتباط غير ايجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو المنظمة باستثناء الامن الوظيفي.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجرائها نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها في

الجدول التالي:

جدول رقم (1-1) يوضح: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو التعرف على الكفاءات البشرية وتم ربطها إما بنشاط من أنشطة تسيير الكفاءات البشرية أو بمستوى الأداء داخل المؤسسة أو التسيير الاستراتيجي او أثرها على جودة الخدمة بالمؤسسة كما هدفت دراسات أخرى إلى دراسة .	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تسيير الكفاءات البشرية، وأثرها على رضا العميل الداخلي ,وهو الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة التي تم التعرض فيها إما لتسيير الكفاءات البشرية أو الرضا الوظيفي او رضا العميل الداخلي ولم يتم الجمع بين الاثنين.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي.

<p>لقد أسقطنا الدراسة على اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة وبالضبط الوكالة التجارية ورقلة وهي الفرع الذي له علاقة بالعميل الخارجي او الزبون .</p>	<p>وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسة محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة؛</p>
<p>اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.</p>	<p>معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.</p>	<p>أدوات التحليل والمنهج المستعمل</p>
<p>أهم النتائج التي توصلنا إليها: - اتضح أن هناك مستوى جيد لتسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بالعميل الداخلي وتلبية حاجاته لتحقيق رضاه. - اهتمام المؤسسة بتطوير وتنمية كفاءاتها البشرية من أجل تحقيق رضا عملائها الداخليين وهذا لكي تقدم خدمات جيدة لعملائها الخارجيين.</p>	<p>وتمثلت أهم نتائج معظم الدراسات في: - كما توصلت الدراسات أن اغلب كفاءات المؤسسات غير راضية, عن عملية تسيير الكفاءات - أهمية تسيير الكفاءات والدور الذي يلعبه في نجاح المنظمات. - أهمية رضا الموظفين لتحقيق رضا العملاء الخارجيين..</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدءا بالمبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي والتطرق إلى ماهية تسيير الكفاءات البشرية, مفهومه, أهميته, أهدافه, استخداماته, مراحل وأبعاده بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي لرضا العميل الداخلي, تم تحديد المفاهيم الخاصة بالعميل , العميل الداخلي , قياس رضا العميل .

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا, والذي تم من خلالها استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة, الإشكالية المطروحة, المنهج المتبع, عينتها, وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها , ومن ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها, ومع دراستنا.

**الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتسيير
الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي
باتصالات الجزائر " الوكالة التجارية
ورقلة "**

مقدمة الفصل :

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي والدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة في اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة "الوكالة التجارية ورقلة" ، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

✓ **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:** قبل الشروع في دراسة أثر تسيير الكفاءات البشرية على رضا العميل الداخلي باتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة "الوكالة التجارية ورقلة" سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على عينة الدراسة , منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال مطلبين .

✓ **المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها:** سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يحتوي هذا المبحث على مطلبين الأول يتناول تقديم طرق الدراسة حيث تم فيه تحديد متغيرات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة

الدراسة ، الثاني أدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: طرق الدراسة

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

1_ مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في التعرف على اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة "الوكالة التجارية ورقلة" الواقعة بوسط مدينة ورقلة ، حيث تم إجراء الدراسة على مجموعة من عمال المؤسسة والبالغ عددهم 29 عامل .

2_ عينة الدراسة :

العينة الاستطلاعية : أما بالنسبة لعينة الدراسة الاستطلاعية فتتكون من 10 موظفين تنوعت بين ذكور وإناث ، وبمختلف الأعمار والمستوى التعليمي والخبرة.

العينة النهائية : تتكون العينة من (27 موظف) بين ذكور وإناث ، وبمختلف الأعمار ، وبمختلف مستوياتهم وخبراتهم فقد تم توزيع 27 استبيان على عمال الوكالة التجارية ورقلة ، وقد تم استرجاع (24 استمارة) من الاستثمارات الموزعة.

أولا : خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

_ حسب متغير الجنس:

جدول رقم (1-2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

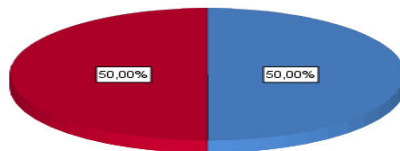
النسبة %	التكرار	الجنس
50%	12	ذكر
50%	12	أنثى
100%	24	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الشكل رقم (1-2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس Diagramme en Secteurs Effectif de

الجنس
ذكر
أنثى



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي باتصالات الجزائر "الوكالة التجارية ورقلة"

من الجدول رقم (2-1) نلاحظ أن نسبة الموظفين الذكور تساوي إلى 50% ، في حين أن نسبة الموظفين إناث تساوي إلى 50% ، وهي نسبة متساوية بناء على عينة الدراسة وهذا راجع لطبيعة المؤسسة اتصلا الجزائر كونها مؤسسة ادارية ، وموقعها في وسط المدينة تستقطب الاناث والذكور على حد سواء .

_ حسب متغير العمر:

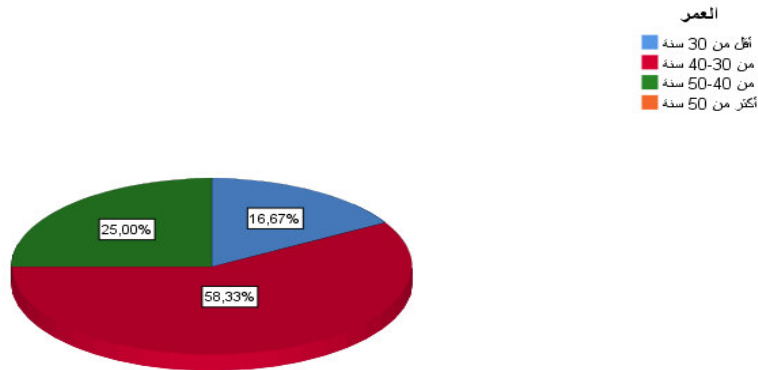
جدول رقم (2-2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	فئة العمر
16,7%	04	اقل من 30 سنة
58,3%	14	من 30 إلى 40 سنة
25,0%	6	من 40 الى 50 سنة
00%	00	من 50 سنة فما اكثر
100%	24	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الشكل رقم (2-2) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

Diagramme en Secteurs Effectif de العمر



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول رقم (2-2) فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ (58.3%) تليها الفئة (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة (25%) ،وهذه نتيجة منطقية لان هاتين الفئتين العمريتين تمتلكان معرفة وكفاءة أكبر بما تتميزان به من وعي وتحمل للمسؤولية من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان.

_ حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (2-3) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
25,0%	06	المستوى الثانوي أو أقل
75,0%	18	المستوى الجامعي
100%	24	المجموع

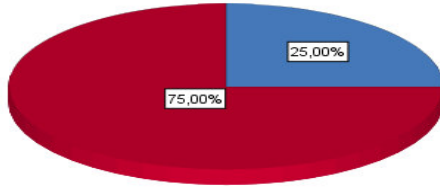
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الشكل رقم (2-3) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى Diagramme en Secteurs Effectif de

المستوى

- ثانوي فأقل
- شهادة دراسات - ليسانس - مهندس
- ماستر - ماجستير
- دكتوراه



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول رقم (2-3) المتعلق بالمستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن المستوى الجامعي هو الغالب بنسبة 75%، بينما المستوى الثانوي يمثل 25% فقط وهذا دلالة على أن المؤسسة تحوي كوادِر وإطارات وكفاءات، وهذا مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة "الوكالة التجارية ورقلة" وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة الذي يتطلب متخصصين في هذا المجال بالإضافة إلى سياسة الشركة التي تهتم بالمستوى العالي للعمال.

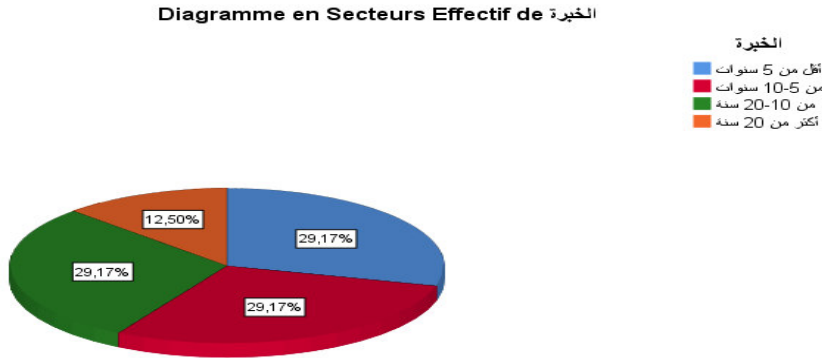
_ حسب الخبرة:

جدول رقم (2-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة في المؤسسة
29,2%	07	أقل من 5 سنوات
29,2%	07	من 5 - 10 سنوات
29,2%	07	من 10 - 20 سنة
12,5%	03	أكثر من 20 سنة
100%	24	لمجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

شكل رقم (2-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

- وفيما يتعلق بمتغير الخبرة، وكما تشير النتائج في الجدول رقم(2-4) إلى أن فئة (أقل من 5 سنوات) تحصلت على أكبر نسبة والتي تقدر بـ 29,2%، وتليها فئة ذوي الخبرة من (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 29,2% من أفراد عينة الدراسة وهي نسبة متساوية وهي نتيجة منطقية لنمو الشركة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة، وسياستها الاستثمارية في هذه الطاقات ومن جهة أخرى هذه الفئة تقدم أفضل ما لديها من أجل السير الحسن للشركة.

حسب الجنس والمستوى التعليمي والعمر:

جدول رقم (2-5) : يوضح توزيع أفراد العينة الجنس والمستوى التعليمي والعمر

المجموع	المستوى		الجنس
	شهادة دراسات او ليسانس او مهندس	ثانوي أو أقل	
04	00	04	_ ذكّر : اقل من 30 سنة
06	05	01	من 30 - 40 سنوات
02	02	00	من 40 - 50 سنة
00	00	00	50 سنة فأكثر
12	07	05	لمجموع
00	00	00	_ أنثى : اقل من 30 سنة
08	08	00	من 30 - 40 سنوات
04	03	01	من 40 - 50 سنة
00	00	00	50 سنة فأكثر
12	11	01	لمجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي باتصالات الجزائر "الوكالة التجارية ورقلة"

- وفيما يتعلق بمتغير الجنس والمستوى التعليمي والعمر، وكما تشير النتائج في الجدول رقم (2-5) إلى أن فئة (من 30 إلى 40 سنة) هي أكبر قيمة والتي تقدر بـ (05) أفراد ذكور لديهم شهادات جامعية، وهذا يعبر عن كون غالبية الذكور في المؤسسة من الاطارات وذوي الكفاءات، وتليها فئة من (أقل من 30 سنة) بتكرار (04) من الذكور ليهم مستوى الثانوي أو أقل من أفراد عينة الدراسة وهي نسبة منخفضة، في حين فئة التي تحصلت على أكبر قيمة من الاناث نجد فئة من 30 إلى 40 سنة (وهي الفئة العمرية التي تعبر عن استقطاب المؤسسة للفئة الشابة المثقفة من الاناث وهي تعبر عن صورة لغالبية المؤسسات الادارية .

ثانيا: متغيرات الدراسة جدول رقم (2-6) : يوضح متغيرات الدراسة

العنوان	المتغيرات
رضا العميل الداخلي	المتغير التابع:
تسيير الكفاءات البشرية	المتغير المستقل:

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 25 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛

2- مصفوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (رضا العميل الداخلي)؛

4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

1_ اختبار أداة الدراسة : تتنوع أدوات الدراسة كالمقابلة، الملاحظة والاستبيان... الخ، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة ملائمة لموضوع البحث ونوع وحجم العينة.

2_ تصميم أداة الدراسة : تم تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور وهي كالآتي:

✓ المحور الأول : معلومات متعلقة بالموظف

__ الجنس

__ العمر

__ مستوى التعليم

__ الخبرة

✓ المحور الثاني : تسيير الكفاءات البشرية

ويتكون من خمسة أبعاد وهي كالآتي :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي باتصالات الجزائر "الوكالة التجارية ورقلة"

- __ البعد الأول : توزيع الكفاءات ويتكون من (08 فقرات) .
__ البعد الثاني : تعويض الكفاءات ويتكون من (07 فقرات) .
__ البعد الثالث : تنمية الكفاءات ويتكون من (07 فقرات) .
__ البعد الرابع : مشاركة الكفاءات في المؤسسة ويتكون من (05 فقرات) .
__ البعد الخامس : تقييم أداء الكفاءات ويتكون من (05 فقرات) .
✓ المحور الثالث : رضا العميل الداخلي: ويتكون هذا المحور من (17 عبارة)

3_ صلاحية أداة الدراسة :

صدق المحكمين: ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال, وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

الصدق والثبات :

المقياس الأول : تسيير الكفاءات البشرية

__ الثبات : جدول رقم (2-7): معامل الثبات لمقياس تسيير الكفاءات البشرية باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
32	96.4%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

من الجدول (2_7) نلاحظ أن معامل الثبات للمقياس يساوي الى 0,964 أي (96.4%) , وهو معامل ثبات قوي مما يعني أن المقياس ثابت .

__ الصدق : جدول رقم (2-8): معامل الصدق لمقياس تسيير الكفاءات البشرية

عدد الفقرات	معامل الصدق
32	0,981

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

من الجدول (2_8) نلاحظ أن معامل الصدق للمقياس يساوي الى 0,981 أي (98.1%) , وهو معامل ثبات قوي مما يعني أن المقياس صادق .

__ نستنتج مما سبق بأن المقياس صالح لدراسة.

المقياس الثاني : رضا العميل الداخلي

__ الثبات : جدول رقم (2-9): معامل الثبات لمقياس رضا العميل الداخلي باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
17	76.3%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي باتصالات الجزائر "الوكالة التجارية ورقلة"

من الجدول (2_9) نلاحظ أن معامل الثبات للمقياس يساوي الى 0,763 أي (76.3%) , وهو معامل ثبات قوي مما يعني أن المقياس ثابت .

الصدق : جدول رقم (2-10) :معامل الصدق لمقياس رضا العميل الداخلي

معامل الصدق	عدد الفقرات
0,783	17

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

من الجدول (2_10) نلاحظ أن معامل الصدق للمقياس يساوي الى 0,783 أي (78.3%) , وهو معامل ثبات قوي مما يعني أن المقياس صادق .
نستنتج مما سبق بأن المقياس صالح لدراسة.

بما أن المقياسين صالحين لدراسة , هذا يعني أن الأداة صالحة لدراسة.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة .

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

إختبار الفرضيات :

حساب المتوسط الحسابي المرجح وجال الترجيح :

$$1) \text{ حساب المتوسط الحسابي المرجح : الخطوة } = \frac{\text{الوزن الأكبر} \text{ _ الوزن الأصغر}}{\text{عدد البدائل}} = \frac{1 \text{ _ } 3}{3} = 0,66$$

2) مجال الترجيح :

جدول رقم (2-11): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

مجال المتوسط الحسابي المرجح	درجة المقياس	درجة المقياس
من 1 إلى 1.66	ضعيف	المكافئ الأول
من 1.67 إلى 2.33	متوسط	المكافئ الثاني
من 2.34 إلى 3	جيد	المكافئ الثالث

مقياس ليكارت

إختبار الفرضية الأولى :

- نص الفرضية : " مستوى تسيير الكفاءات البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة " الوكالة التجارية ورقلة " جيد " .

توظيف الكفاءات :

جدول رقم (2-12): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لبعده توظيف الكفاءات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
1	القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الكفاءة.	2.38	0.875	موافق
2	القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة من ذوي الخبرة.	2.63	0.647	موافق
3	تتحم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب) ... عند شغل الوظائف الشاغرة.	2.33	0.816	محايد
4	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات العلمية.	2.38	0.770	موافق
5	تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل.	2.13	0.797	محايد
6	تعتمد المؤسسة على أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من المنظمات المنافسة.	2.33	0.761	محايد
7	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية بشكل كبير (مؤسسات تعليمية، مكاتب العمل) ... لاستقطاب أفضل الكفاءات.	2.42	0.717	موافق
8	تعتمد المؤسسة على المصادر الداخلية (النقل والترقية) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية.	2.29	0.859	محايد
	المتوسط العام لبعده توظيف الكفاءات	2.35	0.599	جيد

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

الفقرة الأولى :

من الجدول (2_12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.38) , بإنحراف معياري 0.875 بإتجاه موافق أي أن الموظفين موافقين على أن القائمون بعملية الاستقطاب من ذوي الكفاءة ويعتمد عليهم في استقطاب كوادر بشرية ذات كفاءة.

الفقرة الثانية :

من الجدول (2_12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.63) , بإنحراف معياري 0.647 بإتجاه موافق أي أن الموظفين موافقين على أن القائمون بعملية الاستقطاب من ذوي الخبرة, ولهم الوعي الكافي لانتقاء الكفاءات المناسبة لاحتياج المؤسسة.

الفقرة الثالثة :

من الجدول (2_12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.33) , بإنحراف معياري 0.816 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أن المؤسسة تتحم بمواصفات الوظيفة عند شغل الوظائف الشاغرة , وآخرين غير موافقين , وهذا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي باتصالات الجزائر "الوكالة التجارية ورقلة"

راجع لتوظيف الكفاءات بالاعتماد على المؤهل العلمي لشغل المنصب , ودليل ذلك أن المؤسسة تمنح دورات تكوينية اجبارية للموظفين الجدد , لزيادة مهاراتهم وازداد كفاءاتهم في أداء المهام الموكلة اليهم.

الفقرة الرابعة :

من الجدول (2_12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.38), بإنحراف معياري 0.770 بإتجاه موافق أي أن الموظفين موافقين على أن المؤسسة تسعى لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات , وهذا يظهر من خلال السير الحسن للعمل وتجانس فريق العمل بالمؤسسة.

الفقرة الخامسة :

من الجدول (2_12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.13), بإنحراف معياري 0.797 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أن المؤسسة تعتمد على اساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من سوق العمل, وآخرين غير موافقين, بحيث لا يوجد محفزات ذكرت من طرف العمل عدا الأجر الشهري .

الفقرة السادسة :

من الجدول (2_12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.33), بإنحراف معياري 0.761 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أن المؤسسة تعتمد على اساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات الجيدة من المنظمات المنافسة, وآخرين غير موافقين فالمؤسسة عمومية وليس لها منافسين حقيقين في مجال الاتصالات فهي تحنكر سوق الاتصالات بالجزائر بنسبة 100%.

الفقرة السابعة :

من الجدول (2_12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.42), بإنحراف معياري 0.717 بإتجاه موافق أي أن الموظفين موافقين على أن المؤسسة تعتمد على المصادر الخارجية بشكل كبير لاستقطاب أفضل الكفاءات , وذلك من خلال اجراء مسابقات توظيف يتم فيه اختبار المترشحين لتحديد قدراتهم العلمية ومدى تناسبها مع المؤهل العلمي الذي يخولهم لشغل المنصب المطلوب.

الفقرة الثامنة :

من الجدول (2_12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.29), بإنحراف معياري 0.859 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أن المؤسسة تعتمد على المصادر الخارجية لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية , وآخرين غير موافقين فهي تستقطب كفاءات بشرية يتم تدريبها في مدرسة تكوين مستخدمي اتصالات الجزائر بورقلة .

✓ أما نتيجة البعد الاول وهو توظيف الكفاءات متوسطة الحسابي 2.35 بإنحراف معياري 0.599 بإتجاه جيد , فالمؤسسة تتبع الشروط القانونية لتشغيل بالجزائر بصفتها مؤسسة عمومية .

تعويض الكفاءات :

جدول رقم (2-13): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لبعث تعويض الكفاءات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
1	ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين	2.08	0.776	محايد
2	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الاجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.	2.21	0.779	محايد
3	يتم توزيع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة الأداء الفردي	2.04	0.806	محايد
4	العلاوات التي تتقاضاها تكافئ مستوى أدائك	2.13	0.741	محايد
5	هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في المؤسسة لتحليل دافعية الافراد نحو العمل.	2.21	0.588	محايد
6	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي	2.17	0.702	محايد
7	تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي	2.13	0.741	محايد
	المتوسط العام لبعث تعويض الكفاءات	2.13	0.063	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

الفقرة الاولى :

من الجدول (2_13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.08) , بإنحراف معياري 0.776 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أنه ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين, وآخرين غير موافقين , فالبعض يرى أن الاجر مرتبط فقط بالشهادة المطلوبة لشغل المنصب ,

الفقرة الثانية :

من الجدول (2_13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.21) , بإنحراف معياري 0.779 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أن المؤسسة تهتم بتحديث نظام الاجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية., وآخرين غير موافقين على ذلك , فالمؤسسة ليس ليها منافسين في مجال عملها .

الفقرة الثالثة :

من الجدول (2_13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.04) , بإنحراف معياري 0.806 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أنه يتم توزيع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة الأداء الفردي, وآخرين غير موافقين فالكفاءات ان منحت أحيانا يتم توزيعها لاعتبارات أخرى كالمحاباة ودرجة قوة ضغط العامل .

الفقرة الرابعة :

من الجدول (2_13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.13) , بإنحراف معياري 0.741 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أن العلاوات التي يتقاضها الموظف تكافئ مستوى أدائه, وآخرين غير موافقين فبعض عمال الوكالة التجارية يرون أن الاجر غير كافي ولا يقابل الجهد الذي يقومون به مقارنة بزملائهم بنفس المؤهل , فهم على تواصل مباشر بالعمل الخارجي , ويتحملون ضغط العمل أكثر .

الفقرة الخامسة :

من الجدول (2_13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.21) , بإنحراف معياري 0.588 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أن هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في المؤسسة لتحليل دافعية الافراد نحو العمل, وآخرين غير موافقين, فهم لا يستفيدون من محفزات لزيادة رغبتهم بالعمل عدا محفز الاجر الشهري.

الفقرة السادسة :

من الجدول (2_13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.17) , بإنحراف معياري 0.702 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أن المؤسسة تعتمد على أساليب التحفيز المادي, وآخرين غير موافقين فمنهم من يرى الاجر هو المحفز الوحيد .

الفقرة السابعة :

من الجدول (2_13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.13) , بإنحراف معياري 0.741 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أن المؤسسة تعتمد على أساليب التحفيز المعنوي, وآخرين غير موافقين فهم يرون أن التحفيز المعنوي يزيد من دافعتهم للعمل.

__ أما نتيجة البعد الثاني وهو تعويض الكفاءات متوسطه الحسابي 2.13 بإنحراف معياري 0.063 بإتجاه متوسط.

تنمية الكفاءات :

جدول رقم (2-14): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لبعث تنمية الكفاءات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
1	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتحسين من أداءك	2.50	0.780	موافق
2	يوجد تطوير مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة	2.38	0.770	موافق
3	تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال البحث و التطوير الكفاءات البشرية	2.33	0.761	محايد
4	تهتم الإدارة بتأهيل وتدريب أفراد العمل	2.42	0.830	موافق
5	توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعليم	2.42	0.776	موافق
6	تقوم المؤسسة بتوفير برامج تدريبية بغرض زيادة مهاراتك المتعلقة بوظيفتك	2.21	0.932	محايد
7	تساهم البرامج التدريبية في تشجيع أداءك الفردي أو الأداء الجماعي	2.42	0.776	موافق
	المتوسط العام لبعث تنمية الكفاءات	2.38	0.089	جيد

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

الفقرة الأولى :

من الجدول (2_14) نلاحظ أن للمتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.50) , بإنحراف معياري 0.780 بإتجاه موافق أي أن الموظفين موافقين على أن المؤسسة توفر برامج تدريبية لتحسين من أدائهم.

الفقرة الثانية :

من الجدول (2_14) نلاحظ أن للمتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.38) , بإنحراف معياري 0.770 بإتجاه موافق أي أن الموظفين موافقين على أنه يوجد تطوير مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة.

الفقرة الثالثة :

من الجدول (2_14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.33) , بإنحراف معياري 0.761 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أنه المؤسسة تبذل جهدا كافيا في مجال البحث و تطوير الكفاءات البشرية, وآخرين غير موافقين فالمؤسسة لا تمتلك مصلحة خاصة بالبحث والتطوير.

الفقرة الرابعة :

من الجدول (2_14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.42) , بإنحراف معياري 0.830 بإتجاه موافق أي أن الموظفين موافقين على أن الادارة تهتم بتأهيل وتدريب أفراد العمل فهم يستفيدون دوريا من دورات تكوينية تتناسب مع وظائفهم يظهر هذا جليا من خلال عدد الموظفين المستفيدين من التكوين بالمؤسسة , وفي مايلي عدد المستفيدين من التكوين خلال أربع سنوات مقارنة بعدد العمال الكلي بولاية ورقلة البالغ 530 عامل (وهذا اعتمادا على معلومات مستمدة من مصلحة الموارد البشرية باتصالات الجزائر ورقلة):

_ 2015 عدد المستفيدين من التكوين 298.

_ 2016 عدد المستفيدين من التكوين 223.

_ 2017 عدد المستفيدين من التكوين 281.

_ 2018 عدد المستفيدين من التكوين 166 وهذا من بداية السنة الى غاية 19 أبريل 2018.

الفقرة الخامسة :

من الجدول (2_14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.42) , بإنحراف معياري 0.776 بإتجاه موافق أي أن الموظفين موافقين على أن المؤسسة توفر بيئة محفزة على التعليم وهذا يتجلى من خلال مدرسة التكوين الخاصة بمستخدمي اتصالات الجزائر بولاية ورقلة.

الفقرة السادسة :

من الجدول (2_14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.21) , بإنحراف معياري 0.932 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أن المؤسسة تقوم بتوفير برامج تدريبية بغرض زيادة مهاراتهم المتعلقة بوظائفهم, وآخرين غير موافقين , فهم أحيانا لا يستفيدون من بعض الدورات في عملهم اليومي.

الفقرة السابعة :

من الجدول (2_14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.42) , بإنحراف معياري 0.776 بإتجاه موافق أي أن الموظفين موافقين على أن البرامج التدريبية تساهم في تشجيع أداءك الفردي أو الأداء الجماعي, وهذا من خلال رفع كفاءة بعض الموظفين ذوي القدرات المحدود , بمحاربة زملائهم في فريق العمل وخاصة أن العمل بالوكالة تظهر فيه روح الفريق بكثرة , فكل موظف يكمل الآخر ولاحظنا التعاون الكبير بين العمال بالوكالة التجارية ورقلة , ابتداء من موظف الاستقبال الى مدير الوكالة .

_ أما نتيجة البعد الثالث وهو تنمية الكفاءات متوسطه الحسابي 2.38 بإنحراف معياري 0.089 بإتجاه جيد.

مشاركة الكفاءات في المؤسسة :

جدول رقم (2-15): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لبعث مشاركة الكفاءات في المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
1	توفر المؤسسة فرصا لمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية	2.21	0.779	محايد
2	تشارك المؤسسة كفاءاتها في التسيير	2.42	0.654	موافق
3	توفر المؤسسة لكفاءاتها الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة.	2.08	0.830	محايد
4	تشارك المؤسسة كفاءاتها في وضع أهداف المؤسسة	2.17	0.761	محايد
5	تهتم الإدارة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها الكفاءات لمعالجة مشكلات العمل	2.33	0.761	محايد
	المتوسط العام لبعث مشاركة الكفاءات في المؤسسة	2.24	0.134	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

الفقرة الأولى :

من الجدول (2_15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.21), بإنحراف معياري 0.779 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أن المؤسسة توفر فرصا لمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية, وآخرين غير موافقين, فهم لا يرون مشاركة للإدارة في اتخاذ القرارات خاصة الاستراتيجية منها.

الفقرة الثانية :

من الجدول (2_15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.42), بإنحراف معياري 0.654 بإتجاه موافق أي أن الموظفين موافقين على أنه المؤسسة تشارك كفاءاتها في التسيير.

الفقرة الثالثة :

من الجدول (2_15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.08), بإنحراف معياري 0.830 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أنه المؤسسة توفر لكفاءاتها الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة, وآخرين غير موافقين فهم لا يرون مشاركة للإدارة للعمال في اتخاذ القرارات.

الفقرة الرابعة :

من الجدول (2_15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.17), بإنحراف معياري 0.761 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أنه المؤسسة تشارك كفاءاتها في وضع أهدافها, وآخرين غير موافقين فهذا غير ظاهر في الواقع.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي باتصالات الجزائر "الوكالة التجارية ورقلة"

الفقرة الخامسة :

من الجدول (2_15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.33), بإخلاف معياري 0.761 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أن الإدارة تهتم بالأفكار والمعالجات التي يقترحها الكفاءات لمعالجة مشكلات العمل, وآخرين غير موافقين.

_ أما نتيجة البعد الرابع وهو مشاركة الكفاءات متوسطه الحسابي 2.24 بإخلاف معياري 0.134 بإتجاه متوسط وهذا راجع لاستراتيجية المؤسسة المركزية في التسيير.

تقييم أداء الكفاءات :

جدول رقم (2-16): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لبعد تقييم أداء الكفاءات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإخلاف المعياري	اتجاه العينة
1	تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم الى معرفة نقاط قوة ونقاط ضعف الكفاءات البشرية.	2.21	0.833	محايد
2	تمارس رقابة مستمرة على اداءك في المؤسسة	2.33	0.816	محايد
3	يقدم نظام التقييم المتبع في المؤسسة معلومات للكفاءات تبين مستوى ادائهم.	2.46	0.721	موافق
4	تم الاستفادة من نتائج التقييم في تسيير الكفاءات داخل المؤسسة	2.25	0.944	محايد
5	تتميز عملية التقييم بالشفافية.	2.25	0.794	محايد
	المتوسط العام لبعد تقييم أداء الكفاءات	2.30	0.1	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

الفقرة الاولى :

من الجدول (2_16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.21), بإخلاف معياري 0.833 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أنه المؤسسة تهدف من خلال عملية التقييم الى معرفة نقاط قوة ونقاط ضعف الكفاءات البشرية, وآخرين غير موافقين فهم يرون عملية التقييم عبارة عن عملية مراقبة لهم .

الفقرة الثانية :

من الجدول (2_16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.33), بإخلاف معياري 0.816 بإتجاه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أنهم يمارسون رقابة مستمرة على ادائهم في المؤسسة, وآخرين غير موافقين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي باتصالات الجزائر "الوكالة التجارية ورقلة"

الفقرة الثالثة :

من الجدول (2_16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.46) , بإخلاف معياري 0.721 يتجه موافق أي أن الموظفين موافقين على أن نظام التقييم المتبع في المؤسسة يقدم معلومات للكفاءات تبين مستوى ادائهم, وهذا ما تؤكد الدورات التكوينية التي تمنح حسب حاجة الموظف لتحسين مهاراته في أداء العمل.

الفقرة الرابعة :

من الجدول (2_16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.25) , بإخلاف معياري 0.944 يتجه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أنهم يستفيدون من نتائج التقييم في تسيير الكفاءات داخل المؤسسة, وآخرين غير موافقين فهم يرونها مجرد عملية تقييمية روتينية تقوم بها الإدارة العليا .

الفقرة الخامسة :

من الجدول (2_16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي الى (2.25) , بإخلاف معياري 0.794 يتجه محايد أي أن هناك موظفين موافقين على أن عملية التقييم تتميز بالشفافية, وآخرين غير موافقين وهذا راجع لبعد الوكالة التجارية ورقلة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر ورقلة فهم ليسوا في نفس المبنى الإداري , ويرون أنهم مغيبون بعض الشيء عن عملية التقييم , ويظهر هذا من خلال الشكاوى التي ترفع لمصلحة الموارد البشرية بالمديرية العملية ورقلة , من طرف عمال الوكالة التجارية ورقلة والبالغ عددهم الكلي 29 عامل وعاملة , بحيث بلغ عدد الشكاوي شهريا ما يقارب عشر شكاوي شهريا , وهو عدد كبير مقارنة بعدد العمال .

__ أما نتيجة البعد الخامس وهو تقييم أداء الكفاءات متوسطه الحسابي 2.30 بإخلاف معياري 0.1 يتجه متوسط.

جدول رقم (2-17): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لمحور تسيير الكفاءات البشرية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
مستوى تسيير الكفاءات البشرية	2.28	0.833	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

✓ من خلال الجدول (2_17) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور تسيير الكفاءات البشرية يساوي الى (2.28) , بانحراف معياري 0.137 باتجاه متوسط وهذا يتناقض مع نص الفرضية الأولى.

إختبار الفرضية الثانية :

● نص الفرضية : " مستوى رضا العميل الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة "الوكالة التجارية ورقلة " جيد" .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي باتصالات الجزائر "الوكالة التجارية ورقلة"

جدول رقم (2-18): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لمحور رضا العميل الداخلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
1	تشعر أن سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير ظروفه ملائمة بالنسبة لي	2.17	0.761	محايد
2	تشعر أن نوعية إشراف ومتابعة العاملين مناسبة	2.25	0.737	محايد
3	العلاقة مع الرؤساء المباشرين علاقة جيدة	2.21	0.779	محايد
4	تشعر أن الأجر الذي أتقاضاه مناسب مع كفاءتي وقدراتي	2.08	0.830	محايد
5	تشجع الإدارة العاملين من خلال نظام حوافز ومكافآت فعال	2.13	0.680	محايد
6	العلاقة بين العملاء الداخليين تقوم على المودة والاحترام المتبادل	2.25	0.794	محايد
7	تشعر أن فرص الترقية والتقدم والتأهيل الجيد متاحة لجميع العاملين	2.00	0.780	محايد
8	تشعر بالرضا من المكانة الاجتماعية والسمعة المكتسبة من العمل	2.13	0.850	محايد
9	أعتقد أن الضمانات التي توفرها لنا الإدارة من حيث الاستقرار والأمن والسلامة كافية	2.08	0.881	محايد
10	أقوم بإنجاز واجباتي الوظيفية بدون أخطاء تذكر	2.08	0.881	محايد
11	تشعر بأنني مهم في العمل وأن العلاقات تنبني على الاحترام المتبادل	2.33	0.816	محايد
12	ينعكس ما تقوم به المؤسسة من تسيير على تعاملي مع الزبون وأدائي	2.25	0.847	محايد
13	عندما تتخذ المؤسسة اجراءات لرضا العميل الداخلي فإن ذلك ينعكس على أدائهم وبالتالي رضا العملاء الخارجيين وولائهم.	2.21	0.779	محايد
14	تهتم إدارة المؤسسة بشكاوى واستفسارات عملائها الداخليين	2.17	0.702	محايد
15	تهتم المؤسسة بالنظافة والإضاءة والتكييف.	2.42	0.717	موافق
16	التصميم الداخلي للمؤسسة يوفر جواً مريحاً للعمل	2.33	0.816	محايد
17	تستخدم المؤسسة معدات وأجهزة تكنولوجية حديثة ومناسبة	2.46	0.721	موافق
	المتوسط العام لمحور رضا العميل الداخلي	2.20	0.12	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي باتصالات الجزائر "الوكالة التجارية ورقلة"

✓ من خلال الجدول (2_18) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور رضا العميل الداخلي يساوي الى (2.20) , بانحراف معياري 0.12 باتجاه متوسط وهذا يتناقض مع نص الفرضية الثانية , فلا يظهر ان جميع عمال الوكالة التجارية ورقلة يشعرون بالرضا بالمؤسسة .

إختبار الفرضية الثالثة :

• نص الفرضية : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا العميل الداخلي حسب الخبرة " .

H^0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا العميل الداخلي حسب الخبرة .

H^1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا العميل الداخلي حسب الخبرة .

لاختبار الفرضية تستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

__ شروط استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA:

- ✓ البيانات كمية.
- ✓ العشوائية.
- ✓ الاعتدالية.
- ✓ التجانس.

__ الشرطين الأولين محققين فالبيانات كمية وأخذت العينة بعشوائية , وعليه نتحقق من شرط الاعتدالية وشرط التجانس كالآتي :

شرط الاعتدالية :

جدول رقم (2-19): يوضح اختبار شايبرو_ ويليك

اختبار شايبرو_ ويليك			
مستوى معنوية SIG	درجة الحرية	قيم الاختبار	الخبرة
0.599	7	0.935	أقل من 05 سنوات
0.335	7	0.901	من 05 الى أقل من 10 سنوات
0.650	7	0.941	من 10 الى 20 سنة
0.780	3	0.987	أكثر من 20 سنة

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

__ من الجدول (2-19) نلاحظ أن قيم الاختبار للاعتدالية لفتة أقل من 50 سنة تساوي 0.935 بدرجة حرية 7 عند مستوى معنوية 0.599 (sig) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وعليه شرط الاعتدالية محقق.

شرط التجانس :

جدول رقم (2-20): يوضح اختبار ليفيني للتجانس

اختبار ليفيني للتجانس			
قيم الاختبار	درجة الحرية الأولى	درجة الحرية الثانية	Sig
0,434	3	20	0,731

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

من الجدول رقم (2-20) نلاحظ أن قيمة اختبار ليفيني للتجانس تساوي الى 0,434 بدرجة حرية الاولى 03 ودرجة الحرية الثانية 20 عند مستوى معنوية يساوي الى 0,731 وهي أكبر من مستوى المعنوية =0,05 ومنه شرط التجانس محقق.

ومنه نستطيع استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA.

جدول رقم (2-21): يوضح اختبار ANOVA لرضا العميل الداخلي

الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 05 سنوات	36,29	5,529
من 05 الى أقل من 10 سنوات	38,00	7,348
من 10 الى 20 سنة	38,00	6,952
أكثر من 20 سنة	37,54	6,129

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

من الجدول رقم (2-21) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للرضا العميل الداخلي لفئة أقل من 5 سنوات خبرة يساوي 36,29 بانحراف معياري 5,529 , بينما المتوسط الحسابي لرضا العميل الداخلي لفئة من 05 الى 10 سنوات خبرة يساوي 38,00 بانحراف معياري 7,348 , في حين أن المتوسط الحسابي لرضا العميل الداخلي لفئة من 10 الى 20 سنة خبرة يساوي 38,00 بانحراف معياري 6,952 , والفئة أكثر من 20 سنة بمتوسط حسابي 37,54 وانحراف معياري يساوي الى 6,129 .

✓ ويظهر جليا من خلال قيم اختبار ANOVA لرضا العميل الداخلي أنه لا يوجد فروق جوهرية في رضا العميل الداخلي حسب الخبرة.

التأكد من نتائج الاختبار:

جدول رقم (2-22): التأكد من اختبار ANOVA لرضا العميل الداخلي

قيم الاختبار F	Sig
0,125	0,944

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي باتصالات الجزائر "الوكالة التجارية ورقلة"

من الجدول رقم (2-22) نلاحظ أن قيمة الاختبار تساوي الى 0,125 وعند مستوى معنوية 0,944 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 ومنه تقبل الفرضية الصفرية H^0 التي تنص على أنه :

✓ " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا العميل الداخلي حسب الخبرة" .

إختبار الفرضية الرابعة :

- نص الفرضية : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي " .

H^0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل.

H^1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل.

جدول رقم (2-23): معامل الارتباط بيرسون بين تسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي

Sig	معامل الارتباط بيرسون بين تسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي
0,631	-0,103

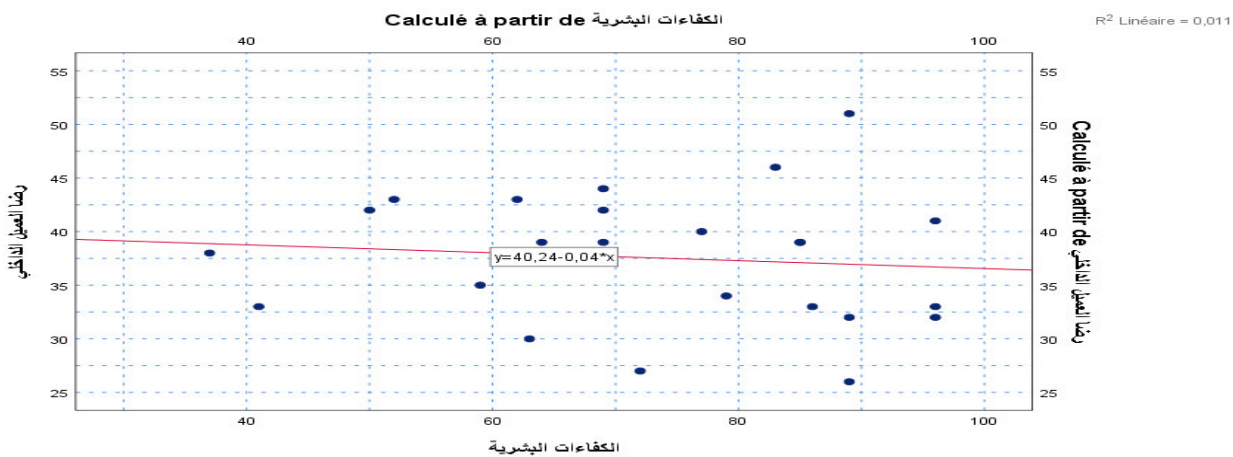
المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

من الجدول رقم (2-23) نلاحظ أن قيمة الاختبار تساوي الى 0,103 - وعند مستوى معنوية 0,63 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 ومنه تقبل الفرضية الصفرية H^0 التي تنص على أنه :

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل " .

والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم : (02-05): معامل الارتباط بيرسون بين تسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي باتصالات الجزائر "الوكالة التجارية ورقلة"

جدول رقم (2-24): معامل الارتباط بيرسون بين ورضا العميل الداخلي وأبعاد تسيير الكفاءات البشرية

توظيف الكفاءات	تعويض الكفاءات	تنمية الكفاءات	مشاركة الكفاءات في المؤسسة	تقييم أداء الكفاءات	
معامل الارتباط بيرسون بين رضا العميل الداخلي	-0,112	-0,105	-0,064	-0,072	-0,115
Sig	0,601	0,625	0,767	0,738	0,593

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

من الجدول رقم (2-24) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين رضا العميل الداخلي وبعد توظيف الكفاءات يساوي الى 0,112 - وعند مستوى معنوية 0,601 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 ومنه نستنتج أنه لا توجد علاقة بين رضا العميل الداخلي وبعد توظيف الكفاءات, أي نشاطات توظيف الكفاءات من استقطاب وانتقاء لا تساهم في تحقيق رضا العميل الداخلي.

ومعامل الارتباط بيرسون بين رضا العميل الداخلي وبعد تعويض الكفاءات يساوي الى 0,105 - وعند مستوى معنوية 0,625 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 ومنه نستنتج أنه لا توجد علاقة بين رضا العميل الداخلي وبعد تعويض الكفاءات.

ومعامل الارتباط بيرسون بين رضا العميل الداخلي وبعد تنمية الكفاءات يساوي الى 0,064 - وعند مستوى معنوية 0,767 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 ومنه نستنتج أنه لا توجد علاقة بين رضا العميل الداخلي وبعد تنمية الكفاءات.

ومعامل الارتباط بيرسون بين رضا العميل الداخلي وبعد مشاركة الكفاءات في المؤسسة يساوي الى 0,072 - وعند مستوى معنوية 0,738 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 ومنه نستنتج أنه لا توجد علاقة بين رضا العميل الداخلي وبعد مشاركة الكفاءات في المؤسسة.

ومعامل الارتباط بيرسون بين رضا العميل الداخلي وبعد تقييم أداء الكفاءات يساوي الى 0,115 - وعند مستوى معنوية 0,593 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 ومنه نستنتج أنه لا توجد علاقة بين رضا العميل الداخلي وبعد تقييم أداء الكفاءات.

✓ بما أنه لا توجد علاقة بين المتغير المستقل " تسيير الكفاءات البشرية " والمتغير التابع " رضا العميل الداخلي " فإنه لا نستطيع إخراج معادلة انحدار تربط المتغيرين .

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء المقابلة الشخصية مع بعض العاملين والإطارات في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة " الوكالة التجارية ورقلة " من اجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

— اظهرت نتائج اختبار الفرضية الاولى باستخدام المتوسط الحسابي المرجح محور تسيير الكفاءات البشرية ومختلف أبعادها بناء على مخرجات SPSS ومن أجل تحديد مستوى الكفاءات البشرية بالمؤسسة وجدنا أن مستوى الكفاءات البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة " الوكالة التجارية ورقلة " مستوى متوسط وهو يعبر عن واقع مفهوم تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة , وهذا راجع لنقص الوعي لهذا المفهوم الحديث بالمؤسسات الادارية , التي تعتمد على استقطاب كفاءات بشرية بناء على المؤهل العلمي فقط, ولا يتم استثمارها وتنميتها لكسب كفاءات بشرية قادرة على رفع مستوى الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة " الوكالة التجارية ورقلة " .

— وباستخدام اختبار ANOVA لرضا العميل الداخلي حسب الخبرة , خلصنا الى عدم وجود فروق جوهرية لرضا العميل الداخلي حسب الخبرة في اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة " الوكالة التجارية ورقلة " , فأغلبية العمال باختلاف فترة خدمتهم لديهم مستوى متقارب لرضا العميل الداخلي .

— أما بالنسبة لعلاقة متغيرات الدراسة , وجدنا أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الكفاءات البشرية والمتغير التابع رضا العميل الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة " الوكالة التجارية ورقلة " , أي أنه لا يؤثر ولا يتأثر كل منهما بالآخر في المؤسسة محل الدراسة, فرغم ظروف العمل الجيدة نوعا ما في المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بالأجر , التدريب ومكان العمل ومدى ملائمته لسير الحسن للعمل , الا انه لم يتأثر رضا العميل الداخلي بمستوى تسيير الكفاءات البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة " الوكالة التجارية ورقلة " .

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة " الوكالة التجارية ورقلة " حول واقع تسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي , حيث تم التطرق فيه إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية , حيث اقتصر على 24 استبيان صالح للتحليل الاحصائي , ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية SPSS النسخة 25 , وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان, وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي:

- بحيث اتضح أن هناك مستوى متوسط لمفهوم تسيير الكفاءات البشرية وهذا راجع إلى كون " الوكالة التجارية ورقلة " تهتم بالعميل الخارجي أكثر من العميل الداخل وهذا ما أكده عدد الشكاوي التي تصل شهريا لمصلحة الموارد البشرية الى عشرة شكاوي أحيانا شهريا وهو رقم كبير مقارنة بعدد عمال الوكالة البالغ 29 عامل ..
- اهتمام المؤسسة بالتدريب التقني للعمال فقط , دون التركيز على العامل واحتياجاته , فرضا العميل الداخلي يساهم في رضا العميل الخارجي بتقديم خدمة أفضل.

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على اثر تسيير الكفاءات البشرية على رضا العميل الداخلي وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي ، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث و التعمق في إشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية حالة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة " الوكالة التجارية ورقلة " .

1- اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، وهي كالاتي:

الفرضية الأولى: مستوى تسيير الكفاءات البشرية في اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة " الوكالة التجارية ورقلة " مستوى جيد.

الفرضية الثانية: مستوى رضا العميل الداخلي في اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة " الوكالة التجارية ورقلة " مستوى جيد.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لرضا العميل الداخلي حسب الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي .

2- نتائج الدراسة

- ✓ اتضح أن هناك مستوى متوسط لمفهوم تسيير الكفاءات البشرية .
- ✓ اهتمام المؤسسة بالتدريب التقني للعمال واهمال رضا العميل الداخلي وتلبية احتياجاته.
- ✓ اهتمام الشركة بتخطيط المسار الوظيفي اهتمام متوسط وغير كافي.
- ✓ لا توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق الجنس, العمر, المستوى التعليمي والخبرة.
- ✓ عدم وجود علاقة ارتباطية بين تسيير الكفاءات البشرية كمتغير مستقل ورضا العميل الداخلي كمتغير تابع .
- ✓ عدم وجود علاقة بين مختلف أبعاد تسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي .
- ✓ من بين أهم العوامل التي أثرت على واقع تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسة هو كونها فرع من فروع اتصالات الجزائر, وغياب العمال عن المستجندات الادارية والحركة التسييرية المتعلقة بالعملاء الداخليين من أحر, ترقية, مكافآت وخدمات اجتماعية.

3_التوصيات

يمكن تقديم مجموعة من التوصيات انطلاقا من النتائج وتمثل فيما يلي:

- ✓ ان تكون هناك شفافية ووضوح في خدمة جميع العمال.
- ✓ الاهتمام بالجانب التسيري للكفاءات البشرية بفروع اتصالات الجزائر وخاصة الوكالات التجارية .
- ✓ تدريب العمال لتحسين قدراتهم ومهاراتهم من أجل توظيفها في خدمة العملاء الخارجيين وتقلص صورة جيدة لاتصالات الجزائر .
- ✓ اعتماد أسلوب المناقشة والحوار مع العمال لمعرفة طموحاتهم وآمالهم الوظيفية.
- ✓ مشاركة العمال في اتخاذ القرارات لتحسين نمط القيادة بالمؤسسة .
- ✓ وجوب التنسيق بين الادارة العليا والعملاء الداخليين سواء بين المسؤول المباشر أو المستويات الادارية العليا بالمؤسسة.

4_آفاق البحث

وفي ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها،نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال:

- أثر رضا العميل الداخلي على رضا العميل الخارجي بالمؤسسات الخدمية .
- أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية1-الكتب:

- _ احمد ماهر, إدارة الموارد البشرية,الدار الجامعية,الإسكندرية,مصر 2002-2003 .
- _ الأزرق عبد الرحمان, علم النفس التربوي للمعلمين, دار الفكر اللبناني, لبنان.
- _ الدليل الارشادي لاستقصاء رضا الموظفين في الدوائر الحكومية , مجلة , 2012.
- _ جمال الدين محمد المرسي, ثابت عبد الرحمان إدريس, السلوك التنظيمي(نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة), الدار الجامعية -،الإسكندرية,مصر , 2000.
- _ كاي كيبيلر, تحقيق الرضا الوظيفي, ترجمة خالد العامري, دار الفاروق للنشر والتوزيع, القاهرة .

2_ الأطروحات والمذكرات:

- _ مقدار اصيلة وبطيب حولة , دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ,مذكرة ماستر , جامعة قاصدي مرباح ورقلة , 2015_2016.
- _ بن جدو محمد الأمين , دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز , مذكرة ماستر , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة سطيف, 2012_ 2013 , ص 10.
- _ سليم إبراهيم الحسني , مدى رضا طلبة كلية الاقتصاد في جامعة حلب عن مستوى الأداء الإداري والأكاديمي لكليتهم , مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية , المجلد 25 , العدد الثاني , 2009.
- _ دراسة سملاي محضية, اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه دولة, قسم العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر.
- _ دراسة هاملي عبد القادر, وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان - وشركة تسويق و توزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان , رسالة ماجستير, قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية, تخصص تسيير الموارد البشرية, جامعة الجزائر, 2011_2010.
- _ دراسة براق محمد , رابح بن الشايب , تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة.
- _ بوازيد وسيلة , مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة إستراتيجية جامعة سطيف.
- _ دراسة مقدار وبطيب , دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح , مذكرة ماستر , قسم علوم اقتصادية وعلوم التسيير جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان.

- __ دراسة د. مسعود طحطوح , مداخلة , نحو تبني التسويق الداخلي كمقاربة في التسيير الاستراتيجي بالكفاءات دراسة ميدانية لاتجاهات مسيري المؤسسات المصرفية الجزائرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر – باتنة.
- __ دراسة شنكامة زهرة , تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة مذكرة ماستر ، قسم العلوم السياسية، جامعة ورقلة.
- __ دراسة قداش سمية , اثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات البشرية وتنمية الكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس مذكرة ماجستير ، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- __ دراسة بوعنان نور الدين , (2006) , جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة, رسالة ماجستير المينائية لسكيكدة في الجزائر.

3_ الملتقيات والمجلات:

- __ عبد الحميد برحومة و طلال زغبة، تدريب وتنمية المهارات البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق ميزة التنافسية(في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته /2012/02. في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة،.
- __ مهديد فاطمة و قبائلي أمال، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الإقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة /2015/02. بسكرة.
- __ بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون، دراسة حالة اتصالات الجزائر، قسنطينة، العدد السادس، جوان 2014.

- _ Jean-Marie Peretti: Dictionnaire de Ressources Humaines, 4eme éd., Vuibert, 2005.
- _ Fanny Barbier, André Brunetière, manifeste pour le lien social, édition liaison, paris, 1993.
- _ Lou Van Beirendonck, Tous compétents: Le management des compétences dans, l'entreprise, édition Boeck , Belgique , 2006.
- _ Roland Foucher, et autres, Répertoire de définitions: Notions de compétences individuelle et de compétence collective, document sur le site : [www.chaire-compétences uqam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnaji 020304.pdf](http://www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf), Consulté le: 20/01/2012.
- _ Celile Dejoux : Les Compétences Au Coeur De L'entreprise, éditions D'organisation, Paris, 2001.
- _ Marcel Coté, Marie-Claive Malo : La gestion stratégique : une approche fondamentale, Gaétan Morin, édition, Canada, 2002.
- ¹ .BATAL, « *La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome2* », Ed Organisation, Paris ,
- _ Monique Zollinger et Eric Lamarque, Marketing et strategie de la banque, 3emeedition, dunod, paris, 1999.
- _ Maha RAJAB, MESURE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS INTERNES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, Université de Technologie de Compiègne Master Qualité et Performance dans les Organisations, 2008 à l'université Paris.
- _ Maha RAJAB, MESURE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS INTERNES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, Université de Technologie de Compiègne Master Qualité et Performance dans les Organisations, 2008 à l'université Paris.
- 8 Siu Chow, An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems, 2008.

الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر تسيير الكفاءات البشرية على رضا العميل الداخلي"، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة. ولكم منا كل الشكر والتقدير زواويد يمينة

في الخانة التي ترى أنها مناسبة. X. الرجاء وضع علامة
المحور الأول: معلومات متعلقة بالموظف:

الجنس	ذكر	أنثى		
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة و أكثر
مستوى التعليم	ثانوي أو أقل	شهادة دراسات أو ليسانس أو مهنس	ماستر أو ماجستير	دكتوراه
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالكفاءات البشرية:

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
	البعد الأول: توظيف الكفاءات			
01	الكفاءة. ذوي من المؤسسة في الاستقطاب بعملية القائمون			
02	الخبرة. ذوي من المؤسسة في الاستقطاب بعملية القائمون			

			03 عند ... الخبرة، التدريب، العلمي، المؤهل (الوظيفة بمواصفات المؤسسة تهتم الشاغرة. الوظائف شغل
			04 المؤهلات التي تمتلك البشرية الموارد من الكفاءات لاستقطاب المؤسسة تسعى العلمية.
			05 سوق من الكفاءات الجيدة لاستقطاب تحفيزية أساليب على المؤسسة تعتمد العمل.
			06 من الكفاءات الجيدة لاستقطاب تحفيزية أساليب على المؤسسة تعتمد المنافسة. المنظمات
			07 مؤسسات تعليمية،(كبير بشكل الخارجية المصادر على المؤسسة تعتمد الكفاءات أفضل لاستقطاب)... العمل، مكاتب
			08 من لسد احتياجاتها) والترقية النقل(الداخلية المصادر على المؤسسة تعتمد البشرية. الكفاءات
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثاني : تعويض الكفاءات
			09 ترتبط سياسة الأجر في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين
			10 تهتم المؤسسة بتحديث نظام الاجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.
			11 الفردي الأداء لكفاءة وفقا العمال على المكافآت يتم توزيع
			12 أدائك مستوى تكافئ تتقاضاها التي العلاوات
			13 هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في المؤسسة لتحليل دافعية الافراد نحو العمل.
			14 تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المادي
			15 تعتمد المؤسسة على أساليب التحفيز المعنوي
موافق	محايد	غير موافق	البعد الثالث : تنمية الكفاءات
			16 من أدائك لتحسين تدريبية المؤسسة برامج توفير
			17 يوجد تطوير مستمر للكفاءات العاملة في المؤسسة
			18 تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال البحث و التطوير الكفاءات البشرية
			19 تهتم الإدارة بتأهيل وتدريب أفراد العمل
			20 توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعليم
			21 تقوم المؤسسة بتوفير برامج تدريبية بغرض زيادة مهاراتك المتعلقة بوظيفتك
			22 الجماعي أو الأداء الفردي أدائك تشجيع في التدريبية البرامج تساهم
موافق	محايد	غير موافق	البعد الرابع : مشاركة الكفاءات في المؤسسة
			23 توفر المؤسسة فرصا لمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية
			24 تشارك المؤسسة كفاءاتها في التسيير
			25 توفر المؤسسة لكفاءاتها الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة.

			تشرك المؤسسة كفاءاتها في وضع أهداف المؤسسة	26
			تهتم الإدارة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها الكفاءات لمعالجة مشكلات العمل	27
موافق	محايد	غير موافق	البعد الخامس: تقييم أداء الكفاءات	58
			تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم الى معرفة نقاط قوة ونقاط ضعف الكفاءات البشرية.	28
			تمارس رقابة مستمرة على اداءك في المؤسسة	29
			يقدم نظام التقييم المتبع في المؤسسة معلومات للكفاءات تبين مستوى ادائهم.	30
			تم الاستفادة من نتائج التقييم في تسيير الكفاءات داخل المؤسسة	31
			تميز عملية التقييم بالشفافية.	32

المحور الثالث: العبارات المتعلقة برضا العميل الداخلي:

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
1	لي بالنسبة ملائمة ظروفه العمل وتوفير تنظيم في الإدارة سياسة أن تشعر			
2	العاملين مناسبة ومتابعة إشراف نوعية أن تشعر			
3	جيدة علاقة المباشرين الرؤساء مع العلاقة			
4	مع كفاءاتي وقدراتي مناسب أتقاضاه الذي الأجر أن تشعر			
5	فعال حوافز ومكافئات نظام خلال من العاملين الإدارة تشجع			
6	والاحترام المتبادل المودة على تقوم العملاء الداخليين بين العلاقة			
7	العاملين لجميع الجيد متاحة والتأهيل والتقدم الترقية فرص أن تشعر			
8	العمل من المكتسبة الاجتماعية والسمعة المكانة من بالرضا تشعر			
9	والسلامة والأمن الاستقرار الادارة من حيث لنا توفرها التي الضمانات أن أعتقد كافية			
10	أخطاء تذكر بدون الوظيفية واجباتي بإيجاز أقوم			
11	المتبادل الاحترام تنبني على العلاقات وأن العمل في مهم بأني تشعر			
12	وأدائي الزبون مع تعاملتي تسيير على من المؤسسة به تقوم ما ينعكس			
13	على ينعكس ذلك العميل الداخلي فإن اجراءات لرضا المؤسسة تتخذ عندما .وولائهم العملاء الخارجيين وبالتالي رضا أدائهم			
14	عملائها الداخليين واستفسارات المؤسسة بشكاوى إدارة تهم			
15	.والتكليف والإضاءة المؤسسة بالنظافة تهم			
16	للعمل مريحاً جواً للمؤسسة يوفر الداخلي التصميم			
17	ومناسبة حديثة تكنولوجية وأجهزة المؤسسة معدات تستخدم			

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02)

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	12	50,0	50,0	50,0
	أنثى	12	50,0	50,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 أقل من	4	16,7	16,7	16,7
	سنة 30-40 من	14	58,3	58,3	75,0
	سنة 40-50 من	6	25,0	25,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أقل	6	25,0	25,0	25,0
	مهندس - ليسانس - شهادة دراسات	18	75,0	75,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقل من	7	29,2	29,2	29,2
	سنوات 5-10 من	7	29,2	29,2	58,3

سنة 10-20 من	7	29,2	29,2	87,5
سنة 20 أكثر من	3	12,5	12,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

الجنس * المستوى * العمر * Tableau croisé

Effectif

الجنس	المستوى		Total		
	ثانوي فأقل	-شهادتدراسات مهندس -ليسانس			
ذكر	العمر	سنة 30 أقل من	4	0	4
		سنة 30-40 من	1	5	6
		سنة 40-50 من	0	2	2
	Total		5	7	12
أنثى	العمر	سنة 30-40 من	0	8	8
		سنة 40-50 من	1	3	4
	Total		1	11	12
	Total	العمر	سنة 30 أقل من	4	0
		سنة 30-40 من	1	13	14
		سنة 40-50 من	1	5	6
Total			6	18	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	32

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,763	17

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q1	2,38	,875	24
Q2	2,63	,647	24
Q3	2,33	,816	24
Q4	2,38	,770	24

Q5	2,13	,797	24
Q6	2,33	,761	24
Q7	2,42	,717	24
Q8	2,29	,859	24

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,359	,019	8

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q9	2,08	,776	24
Q10	2,21	,779	24
Q11	2,04	,806	24
Q12	2,13	,741	24
Q13	2,21	,588	24
Q14	2,17	,702	24
Q15	2,13	,741	24

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,137	,004	7

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q16	2,50	,780	24
Q17	2,38	,770	24
Q18	2,33	,761	24

Q19	2,42	,830	24
Q20	2,42	,776	24
Q21	2,21	,932	24
Q22	2,42	,776	24

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,381	,008	7

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q23	2,21	,779	24
Q24	2,42	,654	24
Q25	2,08	,830	24
Q26	2,17	,761	24
Q27	2,33	,761	24

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,242	,018	5

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q28	2,21	,833	24
Q29	2,33	,816	24
Q30	2,46	,721	24
Q31	2,25	,944	24
Q32	2,25	,794	24

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,300	,010	5

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,288	,019	32

Tests de normalité

	الخبرة	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الكفاءاتالبشرية	سنوات 5 أقلمن	,115	7	,200 [*]	,986	7	,983
	سنوات 5-10 من	,169	7	,200 [*]	,951	7	,735
	سنة 10-20 من	,195	7	,200 [*]	,889	7	,270
	سنة 20 أكثرمن	,376	3	.	,772	3	,049

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Test d'homogénéité des variances

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
الكفاءاتالبشرية Basé sur la moyenne	1,485	3	20	,249

Descriptives

الكفاءاتالبشرية

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
سنوات 5 أقلمن	7	76,14	9,317	3,522
سنوات 5-10 من	7	66,71	19,889	7,517
سنة 10-20 من	7	76,29	21,336	8,064
سنة 20 أكثرمن	3	74,33	19,348	11,170
Total	24	73,21	17,194	3,510

ANOVA

الكفاءاتالبشرية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	425,577	3	141,859	,445	,723
Intragruppes	6374,381	20	318,719		
Total	6799,958	23			

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K1	2,17	,761	24
K2	2,25	,737	24
K3	2,21	,779	24
K4	2,08	,830	24
K5	2,13	,680	24
K6	2,25	,794	24
K7	2,00	,780	24
K8	2,13	,850	24
K9	2,08	,881	24
K10	2,08	,881	24
K11	2,33	,816	24
K12	2,25	,847	24

K13	2,21	,779	24
K14	2,17	,702	24
K15	2,42	,717	24
K16	2,33	,816	24
K17	2,46	,721	24

Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	2,208	,016	17

Tests de normalité

	الخبرة	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
رضا العميل الداخلي	سنوات 5 أقل من	,260	7	,168	,935	7	,599
	سنوات 5-10 من	,230	7	,200*	,901	7	,335
	سنة 10-20 من	,214	7	,200*	,941	7	,650
	سنة 20 أكثر من	,219	3	.	,987	3	,780

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Test d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
رضا العميل الداخلي	Basé sur la moyenne	,434	3	20	,731

Descriptives

رضا العميل الداخلي

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard
سنوات 5 أقل من	7	36,29	5,529	2,090
سنوات 5-10 من	7	38,00	7,348	2,777
سنة 10-20 من	7	38,00	6,952	2,628
سنة 20 أكثر من	3	38,33	5,033	2,906
Total	24	37,54	6,129	1,251

ANOVA

رضا العميل الداخلي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	15,863	3	5,288	,125	,944

Intragroupes	848,095	20	42,405		
Total	863,958	23			

Corrélations

		الكفاءة التبادلية	رضا العميل الداخلي
الكفاءة التبادلية	Corrélacion de Pearson	1	-,103
	Sig. (bilatérale)		,631
	N	24	24
رضا العميل الداخلي	Corrélacion de Pearson	-,103	1
	Sig. (bilatérale)	,631	
	N	24	24

Corrélations

		رضا العميل الداخلي	توظيف الكفاءات	تعييض الكفاءات	تنمية الكفاءات
رضا العميل الداخلي	Corrélacion de Pearson	1	-,112	-,105	-,064
	Sig. (bilatérale)		,601	,625	,767
	N	24	24	24	24
توظيف الكفاءات	Corrélacion de Pearson	-,112	1	,658**	,868**
	Sig. (bilatérale)	,601		,000	,000
	N	24	24	24	24
تعييض الكفاءات	Corrélacion de Pearson	-,105	,658**	1	,547**
	Sig. (bilatérale)	,625	,000		,006
	N	24	24	24	24
تنمية الكفاءات	Corrélacion de Pearson	-,064	,868**	,547**	1
	Sig. (bilatérale)	,767	,000	,006	
	N	24	24	24	24

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

Corrélations

		رضا العميل الداخلي	مشاركة الكفاءات اتقييا المؤسسة	تقييما أداء الكفاءات
رضا العميل الداخلي	Corrélacion de Pearson	1	-,072	-,115
	Sig. (bilatérale)		,738	,593
	N	24	24	24
مشاركة الكفاءات اتقييا المؤسسة	Corrélacion de Pearson	-,072	1	,886**
	Sig. (bilatérale)	,738		,000
	N	24	24	24
تقييما أداء الكفاءات	Corrélacion de Pearson	-,115	,886**	1
	Sig. (bilatérale)	,593	,000	

N	24	24	24
---	----	----	----

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

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,103 ^a	,011	-,034	6,233

a. Prédicteurs : (Constante), الكفاءاتالبشرية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,243	1	9,243	,238	,631 ^b
	de Student	854,715	22	38,851		
	Total	863,958	23			

a. Variable dépendante : رضاالعميلالداخلي

b. Prédicteurs : (Constante), الكفاءاتالبشرية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	40,241	5,678		7,087	,000
	الكفاءاتالبشرية	-,037	,076	-,103	-,488	,631

Variable dépendante : رضاالعميلالداخلي

الفهرس

الفهرس:

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ_ت	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي	
1	مقدمة الفصل
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي
2	المطلب الأول: الاطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات البشرية
11	المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي لرضا العميل الداخلي
19	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
19	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
21	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
22	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
23	خلاصة الفصل الأول
مجل الثاني: الدراسة الميدانية لتسيير الكفاءات البشرية ورضا العميل الداخلي باتصالات الجزائر "الوكالة التجارية ورقلة"	
25	مقدمة الفصل
26	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
26	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
30	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
32	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
32	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
47	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
48	خلاصة الفصل الثاني
50	الخاتمة
52	المراجع
56	الملاحق
70	الفهرس

