



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر إدارة الكفاءات على رضا العملاء في شركات التأمين  
دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات

| الأستاذ المشرف | اعداد الطلبة |   |
|----------------|--------------|---|
| محبوب فاطمة    | بوعناقة نظرة | 1 |
|                | ديب فائزة    | 2 |

لجنة المناقشة:

| الصفة        | اسم ولقب الأستاذ(ة) |
|--------------|---------------------|
| رئيسا        | سنوسي أسامة         |
| مشرفا ومقررا | محبوب فاطمة         |
| ممتحنا       | زيد جابر            |

السنة الجامعية : 2025/2024

الله اعلم  
بما نزلنا من  
القرآن  
من غير  
مفسد

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ  
وَالْمُؤْمِنُونَ

وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

(سورة التوبة: 105)



## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله عز وجل:

لئن شكرتم لأزيدنكم إبراهيم - 7 -

لك الحمد والثناء ربنا أن وفقتنا لإتمام هذا البحث.

وإعطاء لكل ذي حق حقه، أتوجه بجزيل الشكر والثناء لأستاذتنا

المشرفة الدكتورة " محبوب فاطمة " لما قدمته لنا من نصائح

وتوجيهات كان لها الفضل الكبير في أن يكون البحث على هذه الصورة.

والشكر موصول لكل من مد لنا يد العون ولكل من قدم لنا نصيحة أو معلومة.



إهداء

"إلى كل ذي طالب علم"

نظرة



FREE PRINTABLE INVITATION - BAGVANIA.COM

## إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا الى روح والديا الكريمين الذين لو لا دعمهما لما  
وصلت الى هذه المرحلة من حياتي واطلب من كل من مر عليه عملي هذا ان  
يدعو لهما بالرحمة والمغفرة  
كما اهدي عملي الى الزوج الكريم الذي لو لا دعمه لي ما استطعت ان أكمل  
الطريق للوصول الى غايتي  
الى ابني وحبيبي ونور عيني محمد نزار  
الى اخوتي واخواتي وبراعم عائلتي كل شخص باسمه  
الى عائلتي اصدقائي زملائي في العمل وكل من تربطني معه علاقة طيبة  
ودعمني من قريب او بعيد

فايزة



المخلص

## أثر إدارة الكفاءات على رضا العملاء في شركات التأمين

## -دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات-

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أثر إدارة الكفاءات في تحقيق رضا العملاء حيث كانت هذه الدراسة على مستوى موظفي شركة أليانس للتأمينات، ذلك من خلال التركيز على أربعة مكونات في إدارة الكفاءات متمثلة في التنمية والتطوير، الأجور والحوافز، التقييم، التخطيط. ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار شركة أليانس للتأمينات، وقد تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت الاستبانة على عينة من موظفي الشركة مقدرة بـ 45 موظف وبعد القيام بعملية تحليل دراسة الحالة وفق المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج Spss v 27، توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات ورضا العملاء، حيث أثبتت أن إدارة الكفاءات تؤثر بالفعل على رضا العملاء، لكن هذا التأثير يختلف باختلاف مكونات إدارة الكفاءات. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تركيز الشركة على تطوير وتحفيز الكفاءات وأيضاً على تقييم الأداء لتعزيز التكامل بين أبعاد الكفاءة وتحقيق رضا أوسع وأشمل لدى العملاء، بالإضافة إلى استعمال أساليب ناجعة تستطيع من خلالها توظيف الكفاءات المطلوبة. **الكلمات المفتاحية:** إدارة الكفاءات، أبعاد إدارة الكفاءات، رضا العملاء، شركة أليانس للتأمينات.

## **The Impact of Competency Management on Customer Satisfaction in Insurance Companies**

### **" A Case Study of Alliance Insurance Company"**

#### **Abstract**

This study aimed to examine the impact of competency management on achieving customer satisfaction. The research was conducted at the level of employees of Alliance Insurance Company, focusing on four components of competency management: development and training, compensation and incentives, evaluation, and planning.

To achieve this objective, Alliance Insurance Company was selected as the case study. A questionnaire was used as the primary data collection tool, distributed to a sample of 47 employees. After conducting the case study analysis using the descriptive-analytical method and processing the data through SPSS v27, the results showed a statistically significant relationship between competency management and customer satisfaction. The findings confirmed that competency management does indeed influence customer satisfaction; however, this influence varies depending on the specific components of competency management.

The study concluded that the company should place greater emphasis on developing and motivating competencies, as well as on performance evaluation, in order to enhance the integration of competency dimensions and achieve broader and more comprehensive customer satisfaction. Furthermore, it is recommended to employ effective methods for recruiting and utilizing the required competencies.

**Keywords:** Competency Management, Competency Dimensions, Customer Satisfaction, Alliance Insurance Company.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

|                                                                 |                             |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| تمهيد                                                           | Erreur ! Signet non défini. |
| الفصل الأول: الإطار النظري لرضا العميل                          | 2- 34                       |
| تمهيد:                                                          | 2                           |
| المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرضا العميل                      | 3                           |
| المطلب الأول: تعريف رضا العميل                                  | 4                           |
| المطلب الثاني: خصائص رضا العميل والعوامل المؤثرة فيه            | 8                           |
| المطلب الثالث: محددات ومراحل وأبعاد رضا العميل                  | 12                          |
| المبحث الثاني: أهمية رضا العميل في المؤسسات الخدمية             | 17                          |
| المطلب الأول: علاقة الرضا بالولاء                               | 17                          |
| المطلب الثاني: دور الصورة الذهنية للمؤسسة في التأثير على العميل | 18                          |
| المطلب الثالث: دور الرضا والولاء في تحقيق الميزة التنافسية      | 20                          |
| المبحث الثالث: قياس رضا العميل                                  | 21                          |
| المطلب الأول: أدوات ووسائل تحسين رضا العميل                     | 21                          |
| المطلب الثاني: المؤشرات المتعلقة برضا العميل                    | 27                          |
| المطلب الثالث: أساليب ونماذج قياس رضا العميل                    | 29                          |
| خلاصة الفصل                                                     | 34                          |
| الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الكفاءات                     | 36- 66                      |
| تمهيد:                                                          | 36                          |
| المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للكفاءة                         | 37                          |
| المطلب الأول: تاريخ تطور مفهوم الكفاءة                          | 37                          |
| المطلب الثاني: ماهية الكفاءة                                    | 40                          |

|                                                                                   |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|
| المطلب الثالث: أبعاد ومحددات ونماذج الكفاءة.....                                  | 44     |
| المبحث الثاني: إدارة الكفاءات .....                                               | 49     |
| المطلب الأول: تعريف إدارة الكفاءات .....                                          | 49     |
| المطلب الثالث: هرم إدارة الكفاءات ومتطلباتها ومراحلها .....                       | 53     |
| المطلب الثالث: أبعاد إدارة الكفاءات .....                                         | 57     |
| المبحث الثالث: علاقة إدارة الكفاءات برضا العميل .....                             | 60     |
| المطلب الأول: تأثير تخطيط الكفاءات على رضا العميل .....                           | 61     |
| المطلب الثاني: تأثير تطوير وتنمية الكفاءات على رضا العميل .....                   | 62     |
| المطلب الثالث: تأثير أجور وحوافز الكفاءات على رضا العملاء .....                   | 63     |
| المطلب الرابع: تأثير تقييم الكفاءات على رضا العملاء .....                         | 64     |
| خلاصة الفصل .....                                                                 | 66     |
| الفصل الثالث: الدراسة الميدانية أثر إدارة الكفاءات على رضا العملاء في الشركة..... | 68-110 |
| تمهيد: .....                                                                      | 68     |
| المبحث الأول: تقديم شركة أليانس للتأمينات الجزائرية.....                          | 69     |
| المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة أليانس للتأمينات الجزائرية .....                  | 69     |
| المطلب الثاني: منتجات أليانس للتأمينات ومجالات نشاطها.....                        | 75     |
| المطلب الثالث: تطور مؤشرات أداء شركة أليانس للتأمينات.....                        | 75     |
| المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....                          | 79     |
| المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها .....                                         | 79     |
| المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة .....             | 81     |
| المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها .....                                     | 83     |
| المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات .....                               | 85     |
| المطلب الأول: وصف المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة .....                     | 85     |

|                                                        |         |
|--------------------------------------------------------|---------|
| المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان..... | 88      |
| المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات وتفسير النتائج .....    | 101     |
| خلاصة الفصل .....                                      | 109     |
| خاتمة:.....                                            | 114-112 |
| قائمة المصادر والمراجع:.....                           | 116     |



# فهرس الجداول والأشكال

| الرقم | الجدول                                                                                                                       | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | أوجه التشابه بين العمل الداخلي والخارجي                                                                                      | 04     |
| 02    | أبعاد إدارة الكفاءات حسب آراء عدد من الباحثين                                                                                | 58     |
| 03    | تطور رقم أعمال شركة أليانس للتأمينات خلال الفترة (2020-2023)                                                                 | 75     |
| 04    | رقم أعمال الشركة لسنتي (2022-2023)                                                                                           | 76     |
| 05    | الأقساط المحمولة لإعادة التأمين لسنة 2023                                                                                    | 77     |
| 06    | عمولات سنة 2023                                                                                                              | 77     |
| 07    | المطالبات المستردة لسنة 2023                                                                                                 | 78     |
| 08    | عدد عبارات كل بعد                                                                                                            | 81     |
| 09    | إجابات الأسئلة ودلالاتها (توزيع مقياس ليكارت الخماسي)                                                                        | 81     |
| 10    | آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين للاستمارة                                                                                    | 83     |
| 11    | معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبيان -معامل ألفا كرونباخ-                                                             | 83     |
| 12    | المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ( الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مدة التعامل مع الشركة و مدة العمل مع الشركة) | 84     |
| 13    | التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تطوير وتنمية الكفاءات                                      | 87     |
| 14    | التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد أجور وحوافز الكفاءات                                       | 89     |
| 15    | التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تقييم الكفاءات                                             | 91     |
| 16    | التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تخطيط الكفاءات                                             | 93     |

|     |                                                                                        |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 95  | التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري<br>لمحور رضا العملاء      | 17 |
| 98  | مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة الخاصة بإدارة الكفاءات و<br>ورضا الزبائن           | 18 |
| 100 | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من لتطوير وتنمية<br>الكفاءات على رضا العملاء | 19 |
| 101 | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أجور وحوافز<br>الكفاءات على رضا العملاء   | 20 |
| 103 | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تقييم الكفاءات على<br>رضا العملاء         | 21 |
| 104 | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تخطيط الكفاءات على<br>رضا العملاء         | 22 |
| 105 | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الكفاءات على<br>رضا العملاء          | 23 |
| 108 | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من إدارة الكفاءات على<br>رضا العملاء         | 24 |

فهرس الأشكال:

| الرقم | الشكل                                                   | الصفحة |
|-------|---------------------------------------------------------|--------|
| 01    | نموذج الدراسة الإفتراضي للعلاقة بين متغيرات الدراسة     | ح      |
| 02    | خصائص رضا العميل                                        | 07     |
| 03    | مطابقة الأداء والتوقعات                                 | 12     |
| 04    | محددات الرضا                                            | 13     |
| 05    | قياس الأداء وقياس الرضا                                 | 22     |
| 06    | مصفوفة تحسين الجودة                                     | 25     |
| 07    | كشف الثغرات في مجال الرضا من أجل التخطيط لإجراء التحسين | 30     |
| 08    | نموذج مبسط للعمل على زيادة رضا العميل                   | 31     |
| 09    | نموذج OLIVER (1980) لمقدمات ونتائج الرضا                | 32     |
| 10    | نموذج عدم تحقق التوقعات                                 | 33     |
| 11    | يوضح مكونات نموذج هرم الكفاءة                           | 48     |
| 12    | التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات                 | 50     |
| 13    | الكفاءة محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية          | 51     |
| 14    | هرم إدارة الكفاءات                                      | 53     |
| 15    | الهيكل التنظيمي لشركة أليانس                            | 71     |

# مقدمة

## تمهيد

من خلال التغيرات السريعة التي يشهدها السوق والتنافسية المتزايدة بين الشركات، أصبحت إدارة الكفاءات عنصرا حاسما لضمان تحقيق الأداء المتميز والاستجابة الفعالة لمتطلبات العملاء.

إن نجاح الشركات لا يعتمد فقط على تنوع خدماتها، بل يوقف بدرجة كبيرة على قدرتها على استقطاب الكفاءات المؤهلة، تطويرها، تحفيزها وتقييم أدائها بالشكل الذي ينعكس إيجابا على مستوى رضا العملاء.

تعتبر الكفاءات البشرية المورد الأهم في المؤسسات الحديثة حيث أن حسن إدارتها يسهم بشكل مباشر في تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء مما يؤدي إلى تعزيز صورتها التنافسية في السوق.

وتعد شركات التأمين من بين القطاعات التي تعتمد اعتمادا كبيرا على جودة العنصر البشري نظرا لطبيعة خدماتها التي تقوم أساسا على بناء الثقة مع العملاء والاستجابة الفورية لاحتياجاتهم، وفي ظل هذه المعطيات أصبحت شركات التأمين مطالبة بتبني سياسات فعالة لإدارة الكفاءات تضمن استقطاب أفضل الموارد البشرية وتطويرها بما يتماشى مع تطورات السوق واحتياجات العملاء المتزايدة. إن الشركات التي تفكر إلى استراتيجية واضحة تجد نفسها عاجزة عن المنافسة في سوق يتميز بالتحول السريع وتزايد تطلعات الزبائن.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر إدارة الكفاءات على رضا العملاء في قطاع التأمين من خلال دراسة شركة أليانس للتأمينات باعتبارها واحدة من أبرز الشركات الناشطة وللمسعة الجيدة التي تتمتع بها وسعيها الدائم لتبني أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية.

## أولا: إشكالية الدراسة

تشهد شركات التأمين عموما وشركة أليانس خصوصا اليوم تحديات متزايدة تتعلق بتلبية توقعات العملاء والمحافظة عليهم مما يجعل إدارة الكفاءات ضرورة استراتيجية لتعزيز جودة الخدمات المقدمة.

انطلاقا من هذا السياق تتمحور إشكالية هذه الدراسة في:

- هل يوجد أثر لإدارة الكفاءات على رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لتطوير وتنمية الكفاءات على رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات؟
- هل يوجد أثر لنظام الأجور والحوافز على رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات؟

- هل يوجد أثر لتقييم الكفاءات في تحسين رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات؟
- هل يوجد أثر لتخطيط الكفاءات في تحسين رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات ورضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

### • الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير وتنمية الكفاءات على رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأجور وحوافز الكفاءات على رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات على رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الكفاءات على رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$

### ثالثا: أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها نذكر:
- التعرف على أثر إدارة الكفاءات بأبعادها المختلفة على رضا العملاء في شركات التأمين.
- معرفة أهمية تطوير وتنمية الكفاءات في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- معرفة أثر نظام الأجور والحوافز على درجة رضا العملاء عن خدمات الشركة.
- معرفة أثر تقييم الكفاءات على تحسين أداء العاملين وانعكاسه على رضا العملاء.
- إبراز أهمية تخطيط الكفاءات في تلبية توقعات العملاء وتعزيز ولائهم.
- إبراز أهمية رضا العميل كمؤشر لنجاح شركة أليانس للتأمينات واستمراريتها.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

- محاولة إثراء الأدبيات العلمية بموضوع إدارة الكفاءات ورضا العملاء وهو من بين المواضيع الحديثة.
- تسليط الضوء على واقع إدارة الكفاءات في بيئة الأعمال الجزائرية.
- محاولة تقديم اقتراحات حول كيفية تطوير برامج إدارة الكفاءات بما يتناسب مع تطلعات العملاء ومتطلبات السوق.

#### خامساً: المنهج المتبع

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل جمع المعلومات حول إدارة الكفاءات ورضا العملاء، كما تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة موظفي الشركة وإجراء مقابلات مع بعض الإطارات الإدارية لشركة أليانس للتأمينات.

#### سادساً: حدود الدراسة

تنفيذ هذه الدراسة بجملة من الحدود تتمثل في:

- **الحدود الموضوعية:** تتمحور هذه الدراسة حول موضوع إدارة الكفاءات بأبعادها الأربعة وتأثيرها على رضا العملاء.
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على شركة أليانس للتأمينات باعتبارها إحدى الشركات النشطة في قطاع التأمين.
- **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر أفريل 2025
- **الحدود البشرية:** اقتصرَت هذه الدراسة على عينة من موظفي شركة أليانس للتأمينات.

#### سابعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

توجد عدة أسباب وراء اختيارنا للموضوع منها:

- يعتبر هذا الموضوع من البحوث الحديثة والذي لقي اهتماماً واسعاً من طرف الباحثين.
- الأهمية التي توليها المؤسسات لرضا العملاء كعنصر رئيسي للنجاح، ودور الكفاءات في تمكين الموظفين من تلبية توقعات العملاء والتفاعل معهم بفعالية.
- وجود فجوة في الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين إدارة الكفاءات ورضا العملاء في السياقات العملية المختلفة.

## ثامنا: صعوبات الدراسة

- تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه المذكرة في:
- قلة الدراسات الميدانية الحديثة التي تناولت إدارة الكفاءات ورضا العملاء ضمن قطاع التأمين.
- قلة المراجع التي تناولت إدارة الكفاءات ورضا العملاء
- تحفظ موظفي شركة أليانس عن المعلومات الخاصة بالشركة باعتبارها معلومات خاصة.

## تاسعا: الدراسات السابقة

### الدراسة الأولى:

دراسة خليل عبد القادر، يحيوي فاطمة الزهراء، 2015 بعنوان "جودة الخدمات المصرفية وتأثيرها على العملاء"

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار جودة هذه الخدمات بالوكالات المصرفية بمدينة المدية، و الوصول إلى معرفة العلاقة الموجودة بينها و بين رضا عملائها، كما تهدف أيضا إلى معرفة مدى اهتمام هذه المصارف باحتياجات و تطلعات العملاء و السعي لتوفيرها بأفضل الطرق للحفاظ عليهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة بالاعتماد في ذلك على استبانة لجمع المعطيات .

وقد خلصت الدراسة إلى وجود ارتفاع في مستوى جودة الخدمات المصرفية في المصارف الخاصة، مقارنة بالمصارف العمومية التي كانت متدنية، وقد انعكس ذلك إيجابا على رضا العملاء. أما المتغيرات الديمغرافية فلم تؤثر في رضا العملاء عكس عنصرَي التعليم والوظيفة اللذان كانت علاقتهما طردية معه.

### الدراسة الثانية:

دراسة عمر علي بابكر الطاهر، 2019 بعنوان "أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء-دراسة ميدانية: المصارف التجارية بمحافظة الدرب-المملكة العربية السعودية-"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم جودة الخدمات المصرفية وأبعادها وكذلك مفهوم رضا العملاء وتحليل أثر جودة الخدمة على رضا عملاء المصارف محل الدراسة ومعرفة أثر كل بعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاستجابة السريعة، التعاطف، الأمان/الضمان، الموثوقية/الاعتمادية) على رضا العملاء.

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات في الدراسة التطبيقية وتحليلها، يتمثل مجتمع الدراسة في عملاء المصارف التجارية بمحافظة الدرب المملكة العربية السعودية، ولقد بلغ حجم العينة 110 عميل من عملاء المصارف التجارية المذكورة سابقا.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المقدمة لعملاء المصارف محل الدراسة ورضا العملاء.

### الدراسة الثالثة:

دراسة زارع رباب، بورحلي محمد توفيق، 2019 بعنوان دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي-دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات آراء القيادات الإدارية في جامعة العربي التبسي تبسة حول واقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية و وظائفها (توظيف، تنمية، تقييم) و الدور الذي تلعبه في تحقيق كفاءة وفعالية وجدوى واستدامة مستوى الأداء في هذه الجامعة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعه على مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الإدارية (مدير الجامعة و نائبه، عمداء الكليات و نوابهم، و رؤساء الأقسام) بجامعة العربي التبسي،

ومن بين اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرات الفرعية التي تمثل وظائف إدارة الكفاءات البشرية (توظيف، تنمية، تقييم) والمتغير التابع المتمثل في مستوى كفاءة وفعالية وجدوى واستدامة الأداء.

### الدراسة الرابعة:

دراسة جابر مهدي، بارة سهيلة، رحالية بلال، 2021 بعنوان "أثر إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر-فرع سوق أهراس"-

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المستجيبين حول إدارة الكفاءات من خلال مرتكزاتها داخل شركة اتصالات الجزائر فرع سوق أهراس وبيان أثر إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي فيها، وقد تم اعتماد الاستبيان لجمع البيانات ومن ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة اللجوء إلى خرائط الكفاءات وتتبعها للتقليل من فجوة الكفاءة بضمنان مطابقة كفاءات الموظف مع متطلبات الوظيفة.

#### الدراسة الخامسة:

دراسة صلاح الدين شتاتحة، 2022 بعنوان "تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية- دراسة حالة اتصالات الجزائر".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية على رضا العميل وذلك من أجل توضيح أهمية الاعتماد على الكفاءات من أجل الرفع من رضا العملاء.

أجريت دراسة ميدانية وقد تم اختيار عينة عشوائية من 545 من عملاء اتصالات الجزائر - فرع الجلفة. وذلك من خلال تصميم استبانة، أين اعتمد على تحليل دراسة الحالة وفق المنهج الوصفي التحليلي ومن بين النتائج المتوصل إليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة الموارد البشرية في رضا العميل الخارجي في المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رضا العميل الخارجي تعزى لمتغير (مدة التعامل مع المؤسسة) بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الأخرى.

#### الدراسة السادسة:

دراسة عثمانى مختارية، 2022 بعنوان "جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العملاء-دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك لولاية عين تيموشنت فرع حمام بوحجر -"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تقييم زبائن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك ولاية عين تيموشنت فرع حمام بوحجر لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم ومدى رضاهم عنها، ولهذا الغرض تم استخدام استبانة وزعت على عينة مكونة من 75 عميل للبنك محل الدراسة اختيرت بشكل عشوائي.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها هو أن تقييم العملاء لخدمات البنك محل الدراسة كان تقييما إيجابيا الأمر الذي يعكس أن جودة الخدمة المقدمة كانت مرضية لهم.

#### الدراسة السابعة:

دراسة كريم عاقب، منير بلالي، شفيقة لراس، 2024 بعنوان "واقع ممارسة إدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة استطلاعية بمعهد التكوين المهني لولاية المدية".

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع ممارسة إدارة الكفاءات في معهد التكوين المهني لولاية المدية، أجريت دراسة ميدانية وقد تم اختيار عينة شملت 65 مفردة مكونة من (مديرين، مديرين فرعيين، إداريين، أساتذة) وذلك من خلال تصميم استبانة أين اعتمد على المنهج الكمي التحليلي.

ومن بين النتائج المتوصل إليها تحقق تطبيق إدارة الكفاءات على مستوى المعهد محل الدراسة، حيث ثبت وجود ابعاد إدارة الكفاءات كان تطبيق المعهد لتوظيف الكفاءات بمستوى مرتفع أما فيما يخص تطبيق المعهد لبعده تقييم الكفاءات فقد سجل مستوى متوسط من التطبيق.

#### عاشرا: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

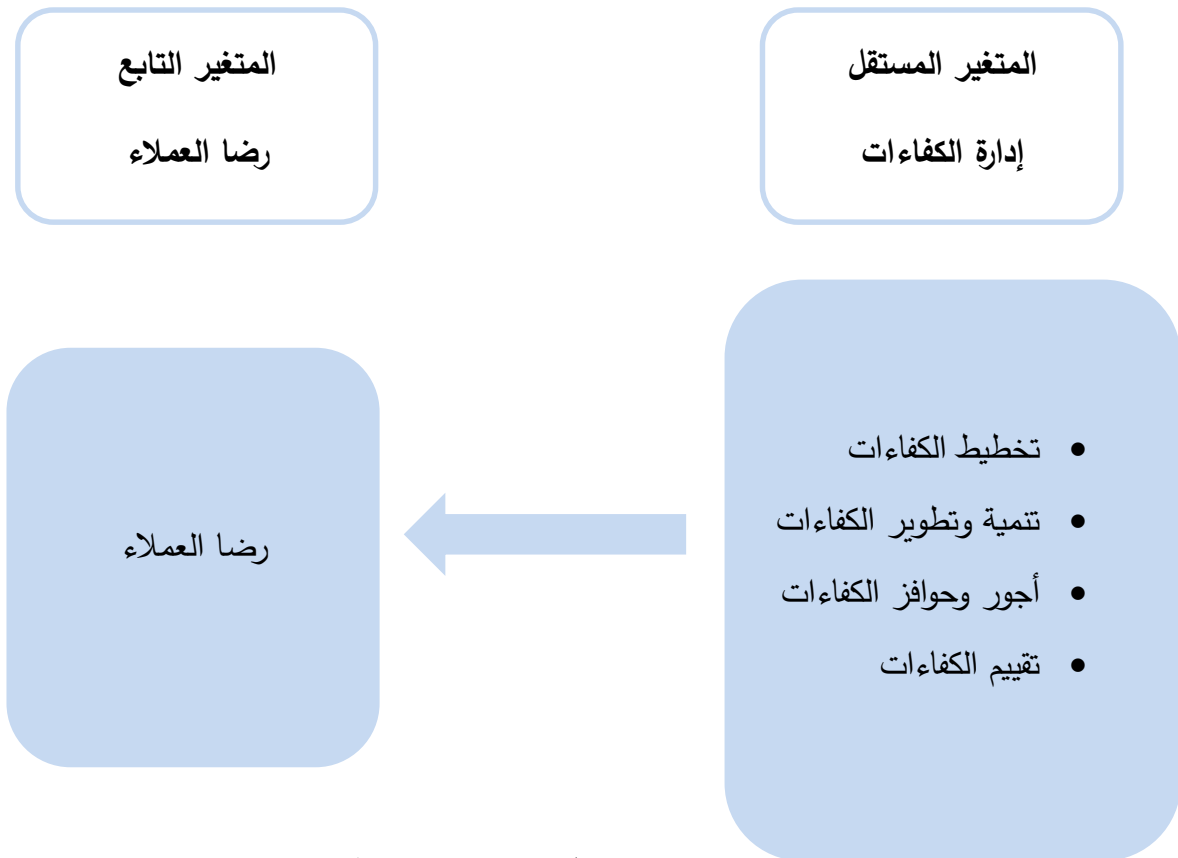
تتميز الدراسة الحالية المعنونة بـ"أثر إدارة الكفاءات على رضا العملاء في شركات التأمين-دراسة حالة شركة أليانس- عن الدراسات السابقة بعدة جوانب تجعل منها أكثر شمولاً ، فقد تناولت بشكل متكامل الأبعاد الجوهرية لإدارة الكفاءات ( تخطيط الكفاءات، تنمية و تطوير الكفاءات، أجور و حوافز الكفاءات ، تقييم الكفاءات ) وربطت بينها و بين أثرها المباشر على رضا العملاء في حين ركزت الدراسات السابقة إما على جانب إدارة الكفاءات كدراسة (جابر مهدي، بارة سهيلة ،رحالية بلال ) ودراسة ( زارع رباب، بورحلي أحد توفيق ) أو على رضا العملاء من خلال جودة الخدمات كدراسة (عثماني مختارية) و دراسة (حليل عبد القادر، يحيوي فاطمة الزهراء).

كما تتفرد الدراسة الحالية بتطبيقها في قطاع التأمين بالضبط في شركة أليانس، وهو مجال لم تتطرق له الدراسات السابقة التي سلطت الأضواء في غالبيتها على (قطاع التعليم العالي، قطاع الصحة، المصارف....) في حين لم يحظى هذا القطاع بالاهتمام الكافي، وهذا ما يضيف على الدراسة الحالية قيمة عملية في الجوانب النظرية التي عالجتها الدراسات السابقة.

#### احدى عشر: نموذج الدراسة

بناءً على مضمون الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الكفاءات، تم تصميم نموذج فرضي للدراسة يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، معبرا عن الحلول التي يفترضها الطالب للإجابة على فرضيات الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الافتراضي للعلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

يربط نموذج الدراسة بين إدارة الكفاءات كمتغير مستقل ورضا العملاء كمتغير تابع، ويندرج ضمن المتغير المستقل مجموعة من الأبعاد: تخطيط الكفاءات، تنمية وتطوير الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات، تقييم الكفاءات، بحيث يتم دراسة علاقتها بالمتغير التابع باعتباره متغير واحد.

## ثاني عشر: هيكل البحث

تم تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول، تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي لرضا العميل، مفهومه وخصائصه بالإضافة إلى أهميته في المؤسسات الخدمية وطرق قياسه.

أما الفصل الثاني نستعرض من خلاله الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات، مفهوم الكفاءة وإدارة الكفاءة بالإضافة إلى متطلباتها ومراحلها والعلاقة التي تربطها برضا العملاء.

أما الفصل الثالث يتمثل في دراسة تطبيقية حول رضا عملاء شركة أليانس للتأمينات ومدى تأثير إدارة الكفاءات على تحقيق الرضا من خلال أبعادها الأربعة (تخطيط الكفاءات، تنمية وتطوير الكفاءات، حوافز وأجور

الكفاءات، وتقييم الكفاءات) وذلك بالاعتماد على المنهج التحليلي في تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان الموزع على عينة من محل الدراسة.

**الفصل الأول:**  
**الإطار النظري لرضا**  
**العميل**

## تمهيد:

يعد رضا العميل حجر الزاوية في نجاح المؤسسات الخدمية، حيث يمثل مؤشراً جوهرياً على جودة الأداء وفاعلية الخدمات المقدمة. وفي بيئة تتسم بتزايد المنافسة وتنوع توقعات العملاء، بات من الضروري للمنظمات العاملة في قطاع الخدمات - كالبنوك، وشركات الاتصالات، والمؤسسات الصحية والسياحية - أن تستوعب الأبعاد المعقدة لهذا المفهوم وتستند إلى إطار مفاهيمي متين لفهمه وتحليله. إن تناول رضا العميل ضمن هذا الإطار لا يقتصر على كونه غاية في حد ذاته، بل يتجاوز ذلك ليصبح وسيلة استراتيجية لتعزيز ولاء العملاء، وزيادة فرص التوصية، ورفع معدلات الاحتفاظ بالعملاء مما ينعكس مباشرة على النمو والاستقرار المؤسسي، في هذا السياق، يسعى هذا الفصل إلى تقديم تصور شامل للإطار المفاهيمي لرضا العميل، من خلال تسليط الضوء على الجوانب النظرية والنفسية والسلوكية المرتبطة به، مع التركيز على خصوصيات القطاع الخدمي والتحديات التي تفرضها طبيعته التفاعلية وغير الملموسة، ومن خلال هذا الفصل سنتناول:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرضا العميل

المطلب الأول: تعريف رضا العميل

المطلب الثاني: خصائص رضا العميل والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الثالث: محددات ومراحل رضا العميل

المبحث الثاني: أهمية رضا العميل في المؤسسات الخدمية

المطلب الأول: علاقة الرضا بالولاء

المطلب الثاني: دور الصورة الذهنية للمؤسسة في التأثير على العميل

المطلب الثالث: دور الرضا والولاء في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الثالث: قياس رضا العميل

المطلب الأول: أدوات ووسائل قياس رضا العميل

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء المتعلقة برضا العميل

المطلب الثالث: أساليب ونماذج قياس رضا العميل

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرضا العميل

رضا العميل يعد أحد الركائز الأساسية لنجاح أي نشاط تجاري أو خدمي، إذ يعكس مدى توافق توقعات العميل مع ما يقدمه المنتج أو الخدمة من قيمة وجودة وتجربة. تهتم المؤسسات اليوم بشكل متزايد ببناء علاقات إيجابية ومستدامة مع عملائها، ليس فقط لجذبهم، بل للحفاظ عليهم وضمان ولائهم على المدى الطويل. ويتحقق هذا من خلال الاستماع الجيد لاحتياجات العملاء، والاستجابة السريعة لشكاواهم، وتقديم حلول فعالة تُشعرهم بالتقدير. في هذا السياق، أصبح رضا العميل عاملاً مؤثراً في السمعة السوقية والقدرة التنافسية، مما يجعل من الضروري وضعه في قلب الاستراتيجيات التشغيلية والتسويقية، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى:

المطلب الأول: تعريف رضا العميل

المطلب الثاني: خصائص رضا العميل والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الثالث: محددات ومراحل وأبعاد رضا العميل

## المطلب الأول: تعريف رضا العميل

في ظل التنافس الكبير بين المؤسسات، أصبح الاهتمام بتجربة العميل أولوية قصوى، فمدى تفاعل العملاء مع ما مدى تقدمه المؤسسة يعكس الكثير عن نجاحها وقدرتها على تلبية التوقعات.

### أولاً: تعريف العميل

العميل هو المستخدم النهائي لخدمات المنظمة، تتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة وبالعوامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء وقد يكون العملاء أفراداً أو منظمات سواء من مناطق الريف أو المدينة أو مختلف شرائح المجتمع.<sup>1</sup>

العميل هو ذلك الشخص الداخلي أو الخارجي الذي يشتري منتج من منظمة ما من السوق الصناعي أو الاستهلاكي أو الداخلي لتحقيق حاجاته ورغباته وعائلته عن طريق عملية الشراء أو المبادلة.<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف نستنتج وجود نوعين من العملاء فهناك عميل داخلي وعميل خارجي: العميل الداخلي: هم الأفراد العاملين في جميع الوحدات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.

العميل الخارجي: هم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة وينقلون المخرجات النهائية منها. والجدول التالي يبين أوجه التشابه بين العميل الداخلي والخارجي.

<sup>1</sup> كاسر منصور، سلوك المستهلك، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص96.

<sup>2</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العبادي، إدارة العلاقة مع الزبون، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008،

الجدول رقم (01): أوجه التشابه بين العميل الداخلي والخارجي

| أوجه الشبه                                                                                                           | العميل الداخلي                                                                                                                                                                                   | العميل الخارجي                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● التوقيت</li> <li>● الاهتمام</li> <li>● الشكوى</li> <li>● النتائج</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● حسب الحاجة</li> <li>● الإستلام بالوقت الملائم</li> <li>● والمواصفات المتفق عليها</li> <li>● من التأخير او عدم الملائمة</li> <li>● رضا العامل</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● حسب التسليم أو عند الحاجة</li> <li>● الاستلام عند الموعد</li> <li>● من وقت الانتظار أو تأخر التسليم</li> <li>● رضا ولاء العميل</li> </ul> |

المصدر: أميرة هاتف حداوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص37.

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن العميل هو كل شخص يقدم على شراء منتجات أوخدمات لسد حاجاته ورغباته (قد يكون العميل فرد أو مؤسسة).

### ثانياً: تعريف الرضا كمفهوم عام

في اللغة: هو ضد السخط و ارتضاه يعني رآه له أهلاً و رضي عنه،أحبه و أقبل عليه.

في الاصطلاح : فقد عرفه أوارد شيت بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة(ثواب)كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود.<sup>1</sup>

ومن خلال ماسبق نستنتج أن الرضا هو كل ما يقبله الشخص ويقبل عليه ويشعره بالسعادة.

### ثالثاً: تعريف رضا العميل

يرى ( Kotler&Kelle ) : " بأنه شعور الشخص بالسعادة أو الخيبة الناتجة من مقارنة الأداء المدرك للمنتج مع توقعاته، فإذا كان الأداء أقل من التوقعات فان العميل غير راض، وإذا كان الأداء يوافق التوقعات فان العميل راض، وإذا زاد الأداء عن التوقعات فان العميل راض جداً أو مبتهج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين محمد سعد الدين الحسيني، الرضا الوظيفي و تأثيره على الأبناء، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة المنصورة المجلد الخامس، العدد الأول، جوان 2018، ص387.

<sup>2</sup> Philip Kotler. Kevin Lane Keller. marketing management. 14th–Ed. Pearson education. new jersey. 2012. p128

وعرف أيضا بأنه " الشعور بالسعادة والإبتهاج الذي يحصل عليهما الإنسان 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، ويمكن أن يعرف رضا العميل بأنه درجة إدراكه المدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات أو الخدمات التي تلبي توقعاته وحاجاته".<sup>1</sup>

ونستطيع القول أن رضا العميل يمكن تحقيقه بصورة فعلية في اتجاهات مختلفة منها:<sup>2</sup>

- مستوى الأداء العالي للخدمة المقدمة.
  - إمكانية الخدمة المقدمة في إشباع الحاجات والرغبات لدى العميل.
  - تفوق أداء الخدمة على توقعات العميل.
  - حرية العميل في الاختيار والمفاضلة بين الخدمات المقدمة.
- ومن خلال ما تطرقنا إليه يمكن القول أن رضا العميل هو الحالة الشعورية أو النفسية التي تتبلور لدى العميل بعد تلقي الخدمة أو بعد عملية الشراء و ينتج عنها الرضا أو عدم الرضا.

#### رابعاً: أهمية رضا العميل

يمكن إبراز أهمية رضا العميل في النقاط الآتية:<sup>3</sup>

- الرضا هو أحد المعايير المستخدمة في المقارنة المرجعية مع أداء المنظمات المنافسة.
- أن الزبون الراضي يكون موقفه إيجابياً أكثر اتجاه منتجات المنظمة ويكون أكثر ولاء للمنظمة.
- أن رضا الزبون يحسن من سمعة المنظمة مم يؤدي إلى جذب زبائن جدد إليها.
- يؤدي رضا الزبون إلى احتفاظ المنظمة بالزبائن وزيادة ربحها والكلمة المنطوقة الايجابية من قبل الزبون المؤثرة في استقطاب زبائن جدد وتقليل المصروفات التسويقية.

<sup>1</sup> سليم إبراهيم الحسنية، 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، ص287.

<sup>2</sup> آمال كمال البرزنجي وسالم حميد الجبوري، اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2007، ص210.

<sup>3</sup> أحمد علي عامر، دور عناصر المزيج الترويجي المبتكرة في رضا الزبون، 2017، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 51، ص474.

بالإضافة إلى ذلك فإن أي منظمة تريد الحصول على رضا العميل عليها أن تحقق ست حالات هي كمايلي: <sup>1</sup>

- التحدث مباشرة مع الزبون، ومعرفة رضاه أو عدم رضاه.
- إدارة وتوجيه أعمال المنظمة من أجل الوصول إلى رضا الزبون.
- الإصغاء لكل ما يتعلق بالزبون وتنفيذ توقعاته.
- معرفة الرضا عن طريق التقدير والقياسات.
- تحقيق قيمة الخدمة للزبون من خلال التفاعل معه.
- الاعلان على إنجازات المنظمة حتى تشعر الزبون بأنها من المنظمات الجيدة كما أن نجاح الأعمال يعتمد على خدمة الزبائن إذ ان الزبائن هم الدماء لكل منظمة وبدونهم لن يستمر العمل وبالتالي يجب على المنظمات إعطاء الزبائن ما يريدون من خلال معرفة احتياجاتهم ككل مع نوع من الالتزام بالاستماع والتفهم، إذ أن الخدمة الجيدة يمكن أن تنتج باستمرار زبائن راضين ومسرورين وهذا يؤدي الى ربح قوي ينمو عام بعد عام. <sup>2</sup>

#### خامسا: أنواع رضا العملاء

يمكن تصنيف الرضا باختلاف العنصر والشيء محل التقييم في العملية الاستهلاكية إلى الأنواع التالية: <sup>3</sup>

- الرضا عن النظام: ويعرب عن التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون للمنافع الكلية التي حصل عليها من النظام التسويقي مثل: الأسعار، الجودة، توافر السلعة، التصور الذهني عن السلعة.
- الرضا عن المنظمة: ويشير إلى ما يحصل عليه الزبون في التعامل مع منظمات السلع والخدمات مثل: التسهيلات المقدمة.

<sup>1</sup> أحمد على عامر، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>2</sup> سعدون حمود جثير الربيعاوي وفارس أحمد عبد العيادي، دور عوامل الخدمة المادية في تحقيق رضا الزبون مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، المجلد 26 العدد 117، 2019، ص 58.

<sup>3</sup> تغريد أحمد محمد الحسن، دور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الصناعات الغذائية على رضا الزبائن، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير علوم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان ، 2016، ص30.

- الرضا عن السلعة أو الخدمة: ويشير إلى التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون لجميع المخرجات والخبرات عند استخدام أو استهلاك السلع والخدمات بمعنى أن المستهلك يقارن توقعاته السابقة مع مخرجات السلعة (أداء السلعة).

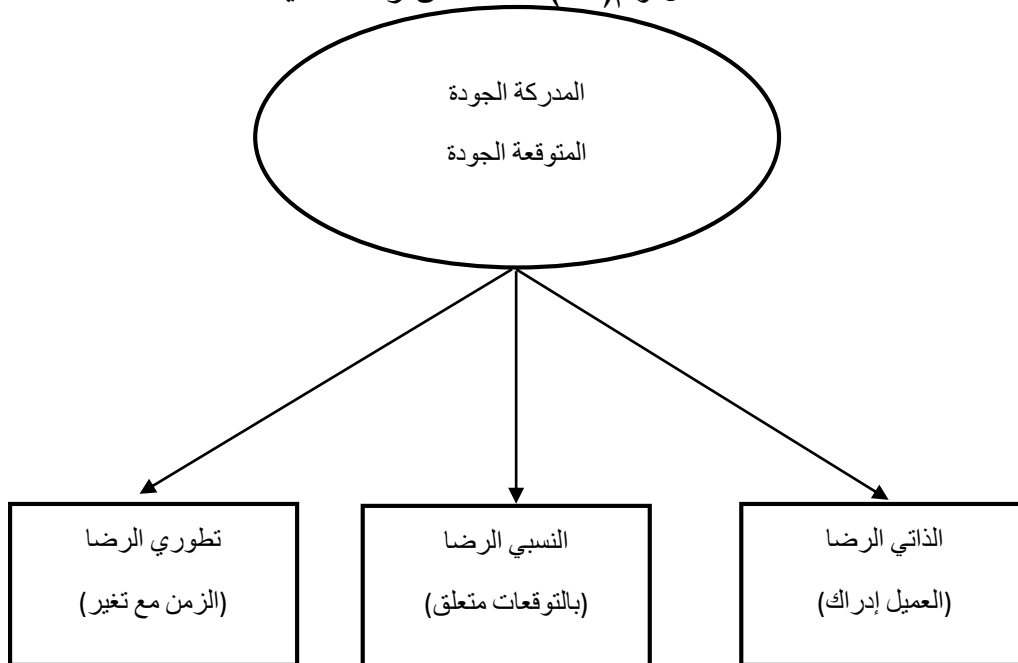
### المطلب الثاني: خصائص رضا العميل والعوامل المؤثرة فيه

يعد رضا العملاء نتيجة لتفاعل مجموعة من الخصائص والعوامل التي تحدد مدى تقبل العميل للمنتج أو الخدمة المقدّمة. وتختلف هذه الخصائص من عميل لآخر بحسب توقعاته، احتياجاته، وتجربته السابقة. كما تتأثر بدرجة كبيرة بجودة المنتج، كفاءة الخدمة، طريقة التعامل، السعر، والبيئة العامة للتعامل. فهم هذه العوامل يساعد المؤسسات على تحسين أدائها وتقديم قيمة أفضل تعزز من ثقة وولاء العملاء.

#### أولاً: خصائص رضا العميل

رضا العميل له العديد من الخصائص وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (01): خصائص رضا العميل



المصدر: منير نوري، سلوك المستهلك المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، ص

وتتمثل خصائص الرضا في:

1. **الرضا الذاتي:** يتعلق رضا العميل بعنصرين أساسيين: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة و الإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، إن خاصية الذاتية للرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية أي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة حتى نجعل جودة الخدمة مرئية، أو من أجل إظهار الرضا الخفي لدى العميل.

2. **الرضا النسبي:** لا يتعلق الرضا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظرته لمعايير السوق، فبالرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة عميلين يستعملان نفس الخدمة في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلف تماما لأن توقعاتهم الأساسية نحو الخدمة مختلفة، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقا مع توقعات العملاء.

3. **الرضا التطوري:** يتغير رضا من خلال تطوير هذين المعيارين مستوى التوقع من جهة، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات العميل أن تعرف تطورا نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك بسبب زيادة المنافسة، ونفس الشيء بالنسبة للإدراك.

**ثانيا: العوامل المؤثرة في رضا العميل**

### 1. العوامل أو المؤثرات الخارجية (البيئية)

يتفاعل الفرد مع المجتمع الذي يعيش فيه وما به من عادات ومعتقدات ثقافية يؤثر فيها الفرد ويتأثر بها وأبرز هذه العناصر ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شيماء السيد سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق، دون طبعة دار الآفاق المشرقة والإمارات العربية، 2012، ص ص62-67.

- **الثقافة:** هي المحددات الأساسية لرغبات وسلوك الفرد كما يمكن تعريفها بأنها النسيج المتكامل من الخصائص المميزة السلوك المكتسب التي يشترك فيها مجتمع معين، إذ أن الثقافة مفهوم متداخل يؤثر في الفعال الفرد بالعالم من حوله.
- **الطبقة الاجتماعية:** هي تقسيم أفراد المجتمع إلى مجموعات تتصف كل مجموعة منها بمكانة معينة وتتشابه إلى حد كبير في كيفية المعيشة والأفكار والتصرفات والقيم وأسلوب الشراء، حيث يميل الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الطبقة الاجتماعية إلى استهلاك سلع وخدمات متشابهة وعند تقسيم السوق إلى طبقات يستند الباحثون إلى عدد من العوامل مثل الدخل التعليم المهنة، مكان الإقامة ويستخدم الباحثون بعض أو كل العوامل السابقة بنسب معينة للوصول إلى التقسيم الطبقي في المجتمعات والذي يقسم إلى الطبقات العليا الوسطى، الدنيا.
- **الجماعات المرجعية:** تعرف بأنها الجماعات التي يتخذها الفرد نموذجا أو إطارا مرجعيا لسلوكه وتصرفاته، بمعنى آخر هي: الجماعات التي يستخدمها الشخص بمقارنة صفاته أو تصرفاته الشخصية بصفات أو تصرفات أفرادها.
- ويظهر تأثير الجماعات المرجعية بشكل واضح في الفرد حتى ولو لم يكن عضوا أساسيا فيها.
- **قادة الرأي:** هم الأشخاص الذين قد يلجأ إليهم الزبون طلبا للنصح والإرشاد بخصوص سلعة أو خدمة معينة.
- **الأسرة:** كل فرد يعيش داخل أسرة معينة يؤثر ويتأثر بها وفقا لطبيعة العلاقة بين أفرادها و الأسرة تعتبر من أكثر الجماعات المباشرة تأثيرا على السلوك الشرائي و الاستهلاكي الزبون.

## 2. العوامل الداخلية

هذه العوامل تعتمد عند التكوين النفسي للفرد وتشمل: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد منصور أبو جليل وإيهاب كمال في سلوك المستهلك والغاء القرارات الشرائية مدخل متكامل الطبعة الأولى، بان العامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 36-37.

- **الحاجات والدوافع:** يعتبر الشعور بالحاجة هو نقطة البداية في عملية اتخاذ قرارات الشراء، فالحاجة هي حالة من النقص تقترب بنوع من الضيق والقلق والتوتر، وتساعد دراسة حاجات وتوقع الأشخاص للشراء على تحليل السلوك الشرائي لهم في المستقبل.
- **الإدراك:** هو العملية التي بمقتضاها يتم اختيار وتنظيم وتفسير المنبهات التي يتعرض لها الفرد التكوين صورة ذات معنى عن السلعة أو الخدمة.
- **التعلم سلوك الزبون:** هو نتيجة الاستجابات اكتسابها عن طريق التعلم، فمثلا يكتسب الزبون معرفة بأنواع السلع والخدمات المتاحة في السوق إما بعلامتها التجارية أو بالمحل الذي يشتري منها أو بأسعارها، كما أن الكثير من المعتقدات والآراء والأفكار والدوافع والرغبات ترجع أولا وأخيرا إلى التعلم، وتشمل مصادر التعلم الأسرة الأصدقاء، المؤسسات التعليمية والمجتمع بما فيه من وسائل إعلامية مختلفة.
- **الاتجاهات:** هي أحد المفاهيم الهامة التي يتم التركيز عليها عند دراسة سلوك الزبون، ويمكن تعريفها بأنها: "شعور يتولد لدى الزبون نحو منتج ما قبل أن يتعرف عليه، ويوضح هذا الشعور ما إذا كان الزبون محبا أو كارهها للمنتج أو الخدمة وقد تكون الاتجاهات إيجابية أو سلبية ويكون هدف الإعلان هذا هو تعزيز المواقف الإيجابية أو قلب المواقف السلبية وإنشاء موقف إيجابي ولو لم يكن موجود أصلا.
- **الشخصية:** هي كل الخصائص المميزة للزبون التي تؤدي إلى استجابات منسقة وثابتة نسبيا للمثيرات البيئية من حوله، ويحاول المسوقون التنبؤ بالسلوك الشرائي للزبون في المستقبل من خلال الربط بين السلوك الحالي للزبون وخصائصه الشخصية مثل: الاندفاع الثقة بالنفس، المرح، الطموح.

### المطلب الثالث: محددات ومراحل وأبعاد رضا العميل

رضا العميل يتكوّن عبر مسار متكامل يشمل عدّة محددات ومراحل وأبعاد تؤثر مجتمعة في نظرته النهائية للتجربة. تبدأ العملية بمحددات كالتوقعات المسبقة وجودة المنتج أو الخدمة، ثم تمر بمراحل تشمل التفاعل الفعلي مع المؤسسة وتقييم الأداء، لتصل في النهاية إلى أبعاد متعددة مثل الرضا العاطفي، والوظيفي، والقيمي. هذا التداخل يُبرز أهمية فهم كل عنصر لضمان تحقيق رضا متوازن ومستدام.

#### أولاً: محددات رضا العميل

لا يمكن تحقيق رضا العميل إلا من خلال احترام المنظمات لحقوق العميل التي صنفها الباحثين والدارسين أساساً للرضا، ويمكن تحديد محددات رضا العميل بثلاثة أبعاد أساسية وهي: التوقعات (القيمة المتوقعة)، الأداء الفعلي (القيمة المدركة)، المطابقة عدم المطابقة.

#### 1. التوقعات

اتفق الدارسون على أن: " التوقعات ما هي إلا احتمالات قام العميل بتعريفها وهي خاصة ب بروز أحداث معينة سواء كانت ايجابية أو سلبية، والدراسات تبين أن العملاء قد يلجؤون لاستخدام أنواع متعددة من التوقعات عند قيامهم برسم رأي معين عن مستوى أداء خدمة مقدمة "، وتحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه العميل عن الخدمة كما يلي:<sup>1</sup>

- توقعات عن خصائص الخدمة (الجودة المتوقعة): هي مجموعة الخصائص الموجودة في الخدمة في حد ذاتها والتي تعتبر ضرورية ومناسبة ويمكن أن تحقق له مجموعة من المنافع.
- توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية: هي ردة فعل الآخرين تجاه العميل نتيجة شراءه أو اقتنائه للخدمة أو المنتج اذا كان سلعة، سواء بالاستحسان أو الرفض.
- توقعات عن تكاليف الخدمة: هي توقعات عن السعر الذي يلزم العميل بتسديده مقابل حصوله على الخدمة، ويضم السعر هنا ليس المال فقط بل حتى الجهد المادي أو المعنوي المبذول للحصول على الخدمة.

<sup>1</sup>حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، مذكرة لنيل ماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2005/2006، ص ص 74-75.

## 2. الأداء الفعلي (المدرك)

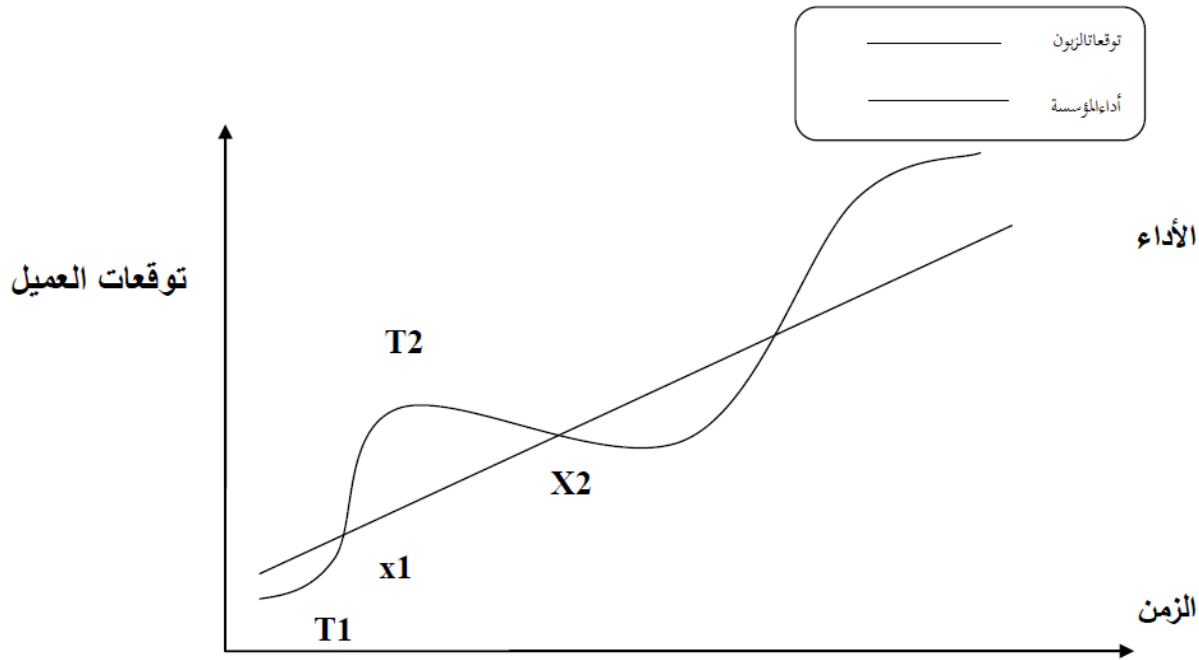
يمثل الأداء المدرك مستوى الأداء الذي يدركه العميل فعلا، وهذا من خلال استهلاكه أو استعماله للمنتج، يمكن الاعتماد على مقياس الأداء الفعلي للتعبير عن الرضا أو عدم الرضا وهذا من خلال سؤال العميل عن رأيه في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى أنه معيار يستخدم للمقارنة أي مقارنة العميل للأداء المدرك للمنتج من حيث أبعاده مع التوقعات عن المنتج وتكون النتيجة درجة معينة من عدم المطابقة الايجابية والسلبية بالإضافة إلى حالة المطابقة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> خديجة عتيق، أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كمية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2012/2011، ص 128

- **المطابقة أو عدم المطابقة :** تعرف عملية المطابقة بأنها تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الاداء المتوقع، وعدم المطابقة على أنها " درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء<sup>1</sup> ونميز بين حالتين من الانحراف الموضحة في الشكل التالي:<sup>2</sup>

الشكل رقم (02): مطابقة الأداء والتوقعات



**La source :** Daniel Ray; Mesurer et développer la satisfaction client, édition d'organisation, Paris 2000;P17

<sup>1</sup> قطاف فيروز، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2010/2011، ص156.

<sup>2</sup> خذير نسيم، أخلاقيات الاعمال وتأثيرها على رضا الزبون دراسة حالة شركة الخطوط الجزائرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال 2010/2011، ص ص 99-100.

يوضح هذا النموذج تطور التوقعات بالنسبة لأداء معياري مع توقعات العميل حيث أن:

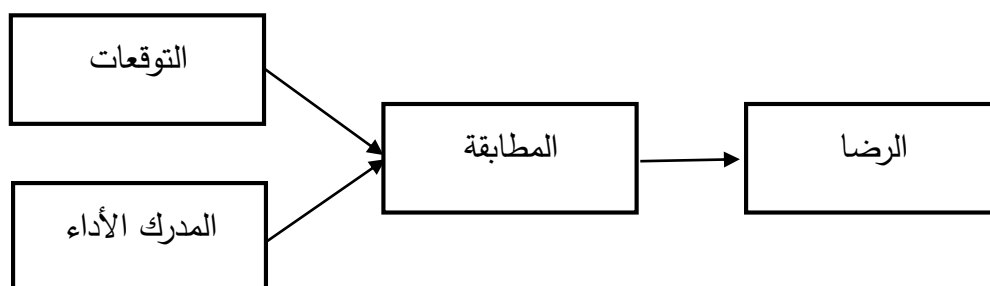
**الانحراف الموجب:** يقصد بالانحراف الموجب أن الأداء الفعلي للمنظمة أكبر من توقعات العميل قبل عملية الشراء عند النقطة  $T_1$  في الشكل رقم (02)، وتعتبر هذه الحالة عن الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه من خلال تحسين أدائها باستمرار، وهي حالة جيدة ومرغوبة عند العميل.

**الانحراف السلبي:** ينشأ الانحراف السلبي عندما يكون مستوى الأداء الذي يدركه العميل أقل من التوقعات لدى العميل كما هو موضح عند النقطة  $T_2$  في الشكل، وهنا تكون حالة من الإحباط وعدم الرغبة.

إضافة إلى هاتين الوضعيتين الموضحتين في الشكل نلاحظ وجود نقاط تقاطع بين مستوى الأداء المدرك والتوقعات تعبر عن نقاط التساوي  $2X1/X$

وإن حالة المطابقة وعدم المطابقة الموجبة تولد الشعور بالرضا، لكن حالة عدم المطابقة السلبية فيتولد عنها عدم الرضا والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم (03) محددات الرضا



**المصدر:** علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة مجلو العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 15 أكتوبر 2008، ص35.

## ثانيا: مراحل رضا العميل

هناك العديد من المراحل التي يمر بها رضا الزبون قبل الوصول إلى النتيجة النهائية للرضا، ويمكن تحديد هذه المراحل بما يأتي:<sup>1</sup>

1. فهم حاجات الزبون: يعد فهم حاجات الزبون من الأمور الرئيسية للمنظمة والتي يجب على إدارة التسويق الاهتمام بما إذ أن من خلال فهم حاجات الزبون يتم تحديد الحاجات والرغبات التي يحتاجها

<sup>1</sup> مصطفى رغد صالح، دور الرقابة التسويقية في تعزيز أبعاد رضا الزبون، بحث تطبيقي مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 50، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت 2020، ص248.

الزبون والتي تلبي احتياجاته ورغباته، ويمكن من خلال بحوث السوق أو الاتصال بالزبائن أو الاستماع لصوت الزبائن معرفة حاجات ورغبات الزبائن وذلك لان الفهم الصحيح للحاجات يؤدي إلى تحقيق المستوى المطلوب من الرضا.

2. **التغذية العكسية للزبون:** بعد الحصول على المعلومات التي تخص فهم حاجات الزبون فإن المرحلة الثانية لمراحل رضا الزبون هي التغذية العكسية للزبون ، في هذه الخطوة تتم عملية تبادل المعلومات بين المنظمة والزبائن أي البيئة الخارجية للمنظمة وهذا يتم من خلال مجموعة من الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها الحصول على ردود أفعال الزبائن حول مستوى الرضا عن المنتج أو الخدمة المقدمة لهم ، ومن الأساليب المستخدمة في هذا المجال مسوحات رضا الزبائن، التسويق المخفي، وتحليل فقدان الزبائن، ويعد الأسلوب الأخير من الأساليب الأكثر استخداما في هذا المجال وذلك لان فقدان الزبائن يعني انخفاض مستوى الرضا عن المنتجات المقدمة لهم.

3. **القياس المستمر لرضا الزبون:** وهي المرحلة الأخيرة من مراحل رضا الزبون، وفي هذه المرحلة يتم تحديد مجموعة من السياسات والطرق والأساليب التي يمكن من خلالها قياس رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم، وكذلك المقارنة بين ما مخطط والاداء الفعلي أو النتائج الفعلية لرضا الزبون والذي يعد بمثابة الهدف النهائي الذي ترغب المنظمة بالوصول إليه وتحقيقه من خلال مجموعة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة.

### ثالثا: أبعاد رضا العملاء

إن لرضا الزبون العديد من الأبعاد لكن هناك بعض الأبعاد التي لها أهمية كبيرة ويجب على المنظمة الالتزام بما لنيل رضا الزبون وتتمثل هذه الأبعاد في:<sup>1</sup>

- **إجراءات المعاملات:** إتمام المعاملات في وقت قصير وبدون تأخير، الوضوح والبساطة بالإجراءات، بالابتعاد قدر الامكان عن الروتين.
- **حسن تعامل العاملين وقدراتهم:** المتمثلة باللباقة، اللطف عند التعامل مع الزبائن وتلبية حاجاتهم إتمام المعاملات دون تمييز، التقيد بالأوقات المحددة لإتمام المعاملات.

<sup>1</sup> فريال صالح مجدي وعلاء عبد الكريم هادي البلداوي، تسوية المنازعات التأمينية وأثرها في رضا الزبون ، العدد (65)، 2021، ص ص 116 -

- **الخدمات الأخرى المقدمة من المنظمة:** ضرورة وجود اللوحات الارشادية الدالة على مواقع المديریات والأقسام، توفير مواقف للسيارات التوفير المرافق الصحية، تهيئة قاعات الانتظار المناسبة.
  - **جودة الخدمة :** أي فرد قد يواجه مشكلة شراء الخدمة أو المنتج أمام مجموعة من البدائل المتاحة لكنه يبحث عن منتج أو خدمة تلبي حاجاته وتشبع رغباته و تحقق طموحاته، ومن المحتمل أن يتوقف ذلك على جودة المنتج أو الخدمة و سعره وغيرها من الحسابات التي تحدد قرار الشراء ومن القيمة المدركة هي التي تحسم أمر المفاضلة أو الاختيار بين البدائل لتلبية حاجات الزبون وإشباع رغباته وتحقيق توقعاته وتعد هذه القيمة من نوع ومستوى إدراك الزبون للمنفعة الحقيقية التي يحصل عليها من شراء منتج معين وما يتحمله من نفقة مقابل الحصول عليه . ومن الأمور التي تظهر أهمية وخطورة القيمة المدركة للزبون أنها هي التي تحدد نوع ومستوى الرضا الذي يتكون لدى الزبون بناء على رؤية الزبون لدى ملائمة القيمة المدركة في الاستجابة لحاجاته وتلبية توقعاته.
  - **مواصفات الخدمة أو المنتج:** إن السلوك المنطقي والمعتاد الذي يبدأ به الزبون هو تحديد ما هو مطلوب سراءه قبل أن يكون هناك تفكير في عدد الوحدات التي سيشتريها أو السعر الذي سيدفعه للحصول عليها أو المصدر أو الجهة التي سيتصل بها، أو الأوقات التي يتم اتخاذ قرار الشراء فتتمثل المواصفات في مجموعة من الخصائص التي يتصف بها المنتج أو الخدمة.
- والعلاقة بين تلك الأبعاد ورضا الزبون مترابطة إذ يكون فيها سير المعاملات بسرعة، وشفافية ولطف العاملين بالتعامل مع الزبائن وتقديم الخدمة بجودة عالية .... الخ ما يترك انطباعا جيد او شعورا طيبا اتجاه المنظمة، ويتم كسب رضاه وولائه للمنظمة التي تتعامل معها ويؤدي ذلك إلى احتفاظ المنظمة بالزبون لمدة طويلة علما أن الاحتفاظ بالزبون أفضل من جذب واستقطاب زبائن جدد ومن أهم العوامل المؤثرة في رضا الزبون ما يلي: <sup>1</sup>
- اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد العوامل المؤثرة في رضا الزبون. تبعا لتوجهاتهم، فقد حددها (Evans) في الجودة، السعر، الثقة الوقت السرعة في حين حددها (Javadeyn and Keymasi) في جودة الخدمة، جودة السلعة جودة السعر العوامل الظرفية والفورية)، إلا أن أغلب الباحثين اتفقوا أن العوامل هي (الجودة المنتج "خدمة السلعة"، السعر) تعد هي الأهم من بين العوامل الأخرى.

<sup>1</sup> لها عارف بريسم العزاوي، استراتيجيات سلسلة التوريد وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون، مرحلة الادارة والاقتصاد، المجلد (8) العدد 29، 2019، ص 106 - 107

● **جودة المنتج "خدمة / سلع** : تتمثل جودة المنتج بدرجة الرضا التي سيحصل عليها الزبون جراء استهلاكه للسلعة أو الخدمة التي تعمل على تلبية حاجاته ورغباته وتتفق مع توقعاته ، وتؤثر الجودة بوجودها أو عدم وجودها على المنظمة جميعها من المجهز إلى الزبون ومن تصميم المنتج إلى الصيانة ويسبب تزايد مدة المنافسة وارتفاع مستوى متطلبات الزبائن أدركت المنظمات أن بإمكاننا أن تجعل من جودة المنتج مصدرا لقدراتها التنافسية ، لذا سعت إدارة العمليات في منظمات الأعمال ومنها الشركات الصناعية إلى اعتماد مدخلات ذات نوعية جيدة واستخدام التكنولوجيا المتطورة في عملياتها الانتاجية لتقديم سلع تتميز بالجودة المطابقة للمواصفات وتقليل الوحدات المعيبة وتقليل تكاليف خدمات ما بعد البيع من أجل زيادة أرباحها وكسب رضا الزبون في نفس الوقت كونه الجزء الأكثر أهمية في خطة الإنتاج.

● **السعر**: يعد السعر من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنظمة نظرا لارتباطها الوثيق بكيونة المنتج ومكانته وهو أول ما يقيمه الزبون ويستند إليه قرار الشراء ، إن تحديد سعر المنصف (العادل) سيعمل على إيجاد توازن بين رغبة الزبون للحصول على قيمة جيدة وحاجة المنظمة في تغطية النفقات والحصول على الأرباح، وقد عرف بأنه مبلغ المال الذي يتم دفعه مقابل الحصول على سلعة أو خدمة، أو أنه مجموعة القيم التي يتبادلها الزبائن للحصول على المنافع جزاء تملك أو استخدام السلعة أو الخدمة، ويمثل السعر المنصف (العادل) الحد الأقصى للثمن الذي يمكن أن يدفعه الزبون مقابل المنافع التي سيحصل عليها من المنتج . وقد أظهرت الأبحاث العلمية في مجال التسويق وعلم النفس إن رضا الزبون يرتبط بشكل ايجابي مع التوقعات المنصفة، إذ وجد أن توقعات الزبائن لعملية الانصاف (العدالة) تعتمد على التزام المورد وجودة السلع والخدمات المقدمة مقارنة بالثمن المدفوع.

## المبحث الثاني: أهمية رضا العميل في المؤسسات الخدمية

تعد العلاقة بين الرضا والولاء علاقة تكاملية تُسهم بشكل مباشر في تعزيز قوة المؤسسة في السوق. فالرضا الإيجابي يفتح المجال لبناء ولاء مستدام، مما ينعكس على تكرار الشراء، والتوصية بالعلامة، وتقليل حساسية العميل تجاه المنافسين. وعند ترسيخ هذا الولاء، يتحول إلى أداة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية، يصعب تقليدها، تضمن استمرارية النمو وتعزز من مكانة المؤسسة بين المنافسين.

### المطلب الأول: علاقة الرضا بالولاء

يعرف الولاء على أنه عملية الاحتفاظ بالزبائن لأطول فترة ممكنة ، بسبب الفوائد الناجمة عنها وتأثيره المباشر على ربحية المؤسسة كما ينقل الزبائن الموالون أرباح أخرى للمؤسسة، أولها أن هؤلاء يعملون على توفير في التكاليف كونهم عارفين بمواصفات العلامة التجارية وعلى دراية بكيفية التعامل مع المؤسسة، كما أن لديهم فعالية أكبر في استخدام مصادر المؤسسة، كما أن هؤلاء الزبائن الموالين لا يترددون في توصية أقاربهم وأصدقائهم للتعامل مع المؤسسة، وهناك تأثير إيجابي لهؤلاء الزبائن وهو إيمانهم بالعلامة التجارية مما يجعلهم يقدمون شكوى للمؤسسة عند مواجهة مشكلة في العلامة التجارية و ليس رفض المنتج. في استخدام مصادر المؤسسة، كما أن هؤلاء الزبائن الموالين لا يترددون في توصية أقاربهم وأصدقائهم للتعامل مع المؤسسة، وهناك تأثير إيجابي لهؤلاء الزبائن وهو إيمانهم بالعلامة التجارية مما يجعلهم يقدمون شكوى للمؤسسة عند مواجهة مشكلة في العلامة التجارية وليس رفض المنتج.

كما أنهم يتجاوبون مع عمليات الشراء البديلة مثل الأنترنت وهو إحدى الطرق التي توفر تكاليف البيع كما يقوم الزبائن الموالون بشراء المنتج بشكل متكرر، لأن ذلك فيه توفير للجهد والوقت اللازمين للبحث عن العلامات التجارية البديلة، كما أنهم أقل تأثر بالأسعار مقارنة مع الزبائن العاديين.<sup>1</sup>

يعد رضا الزبون من أهم العوامل المفسرة للولاء، لكن هذا لا يعني بالضرورة أن كل زبون راضي هو زبون ذو ولاء، كما أنه ليس كل زبون ذو ولاء يعني بالضرورة أنه راضي، كما أنه أصبح من باب المؤكد أنه لا يجوز أن يحل مصطلح مكان الآخر كون كل مصطلح أصبح له مدلولاته عكس الاعتقاد الذي كان سائدا. المتعارف عليه نظريا هو العلاقة بين الرضا والولاء حيث يرتفع الولاء تناسبيا مع الرضا لكن الأعمال التي قامت بها المؤسسة Xerox وبعدها sasser et Jones سنة 1995.

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف تسويق الخدمات دون طبعة دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 93

أظهرت أن العلاقة فيها نوع من الاقتباس والشك عكس ما هو متعارف عليه نظريا، وللتوضيح نفترض حالتين تنافسيتين مختلفتين:

- أ. في سوق خال من المنافسة: في هذه الحالة درجة الرضا ستكون مطابقة لولاء تقريبا، هذه الحالة تجدها في الأسواق الاحتكارية مثل سوق الاتصالات، أي الأسواق التي تكون فيها تكلفة التغيير مرتفعة أو وجود عراقيل للانتقال، فالعملاء هنا ليس لهم الاختيار فهم بمثابة أسرى.
- ب. في الأسواق التنافسية: في ظل المنافسة الشديدة حيث تكون البدائل متاحة وتكلفة التغيير منخفضة، في هذه الحالة يوجد اختلاف كبير بين الولاء والرضا وهنا يتبين أكثر عدم خطية العلاقة بين المفهومين. وعليه يمكن أن تضع النتائج التالية:

- الرضا وحده لربائن لهم الحرية الاختيار غير كافي للحفاظ عليهم.
  - فقط الربائن الراضون تماما مرشحون للولاء التام، فيمكن للمؤسسة تحقيق مستويات من الولاء حتى في حالة عدم الرضا أو في مستويات منخفضة من الرضا، لكن بلوغ مستويات عليا من الولاء، يحتاج إلى مستوى أعلى من الرضاء وحتى يكون للرضا تأثيرا أكبر على الولاء يجب أن يتجاوز حدود معينة..
- مما تقدم يمكن القول أن الرضا أساس متين لبناء الولاء، وإن كانت ليست كل طرق الرضا تؤدي الولاء فالأكيد أن عدم الرضا يؤدي إلى عدم الولاء، وهذا في ظل المنافسة المفتوحة، والزبون غيرا الراضي لا يقل أهمية عن الزبون الراضي حيث يمكن استغلاله في تحسين المنتج أو الخدمة على حد تعبير بيل غايت، كما أنه بات من المؤكد في السنوات الأخيرة أن كل من الرضا والولاء لا يمكن لأحدها أن يعمل باستقلالية عن الآخر.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دور الصورة الذهنية للمؤسسة في التأثير على العميل

باعتداد العلاقات العامة على وسائل تمس وجدان الأفراد وعواطفهم كالأعمال الخيرية والمشاركة في الحياة العامة وخدمة المجتمع المحلي، تكون ميولات إيجابية اتجاه خدمات المؤسسة وقد تؤدي إلى اتخاذ قرار الشراء، ومن هذا فالصورة الذهنية متصلة اتصالا وثيقا بالمواقف والاستجابات النهائية التي يتخذها الزبون حول المؤسسة ومنتجاتها.

<sup>1</sup> بن عليوش التوفيق، دور التوجه السوقي في تعزيز ولاء العميل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016-2017، ص ص 68-69.

وحسب راتبي ( Ratier ) فإن تدخل الصورة يكون في مراحل الشراء وحسب الآتي:<sup>1</sup>

- **مرحلة التعرف على الحاجة:** وهي المرحلة التي تعبر عن حالة عدم الرضا المرتبطة بمشكلة تتعلق بالقرار الشرائي وبمجرد التعرف على الحاجة فإن المستهلك سيتوجه إلى البحث عن المعلومات.
- **مرحلة البحث عن المعلومات:** يأخذ البحث عن المعلومات شكلين البحث الداخلي والخارجي وفي كلتا الحالتين فإن الصورة تلعب دورا مهما في المساعدة على معالجة المعلومات الكثيرة واستحضار المهم منها.
- **مرحلة تقييم البدائل:** تظهر أهمية الصورة في هذه المرحلة بشكل كبير، إذ تتحول إلى معيار تفضيل للخدمة أو العلامة من خلال استحضار المزايا المرتبطة بالبدائل من طرف الزبون.
- **مرحلة الشراء:** الشغل صورة المؤسسة أو رجال البيع بشكل كبير في اتخاذ القرار الشرائي من ذلك المحل فمثلا بالنسبة لصورة المؤسسة إذا كانت تستخدم الوسائل الحديثة والتكنولوجية فهذا يعبر عن السرعة والدقة في الأداء عند تقديم الخدمة، أما بالنسبة لرجال البيع فقدرتهم على التواصل مع الزبائن وفهمهم يعبر عن الجودة في تقديم الخدمة فهم واجهة المؤسسة.
- **مرحلة تقييم نتائج الشراء (سلوك ما بعد الشراء):** بعد تنفيذ القرار الشرائي، فإن الزبون يقف أمام إحدى الحالتين، إما الإشباع والرضا أو حالة عدم الرضا، وعلى أساس هذا الإحساس تتقرر عملية الشراء من عدمه في المستقبل، أنذاك يتم استحضار الصورة واستخدامها كمعلومات تساعد الزبون في اختياراته الشرائية اللاحقة.

ومنه فإن الصورة الناتجة عن العلاقات العامة تتدخل في مرحلة البحث عن المعلومات وتقييم

البدائل وفي مرحلة اتخاذ القرار الشرائي وفقا لما يلي:<sup>2</sup>

من خلال أساليب العلاقات العامة المختلفة يتم إرسال رسائل إعلامية إلى الفئات المستهدفة حول المؤسسة والعناصر الوظيفية لخدماتها، مما يؤدي إلى تكوين إدراكات معينة تساهم في تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة والخدمات.

<sup>1</sup> وهاب محمد تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، سكرة مكملة التي شهادة الماجستير في العلوم الانسانية، فرع التسويق، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 82.

<sup>2</sup> وقتوني باية، العلاقات العامة وأثرها على سلوك المستهلك، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة التسويق، كلية التجارة، الجزائر، 2007-2008، ص 133

وبعد تعرض الزبون إلى منبهات داخلية أو خارجية، يتم استحضار هذه الصورة لتسهيل عملية البحث عن المعلومات ومعالجتها فيتم اختيار الحلول للمشكلات المطروحة (الحاجات الغير مشبعة) ويتم تنفيذ هذا الحل من خلال اتخاذ القرار الشرائي للمنتج المطلوب (الخدمة المطلوبة).

وبعد تجربته من طرف الزبون يتكون انطباع ايجابي أو سلبي حول الخدمة، ويساهم هذا الانطباع في تحديد سلوك ما بعد الشراء المتمثل في الشراء من عدمه، مما يؤدي إلى تدعيم أو تشويه الصورة السابقة للخدمة أو المؤسسة معاً.

وبما أن العلاقات العامة موجهة للتأثير على الأفراد، فإنها تقوم بإرسال رسالة وجدانية إلى الوسائل الإعلامية، بهدف التأثير على عواطف الأفراد وأحاسيسهم وتكوين صورة مبنية على الوجدان حيث يتم استحضارها بعد التعرض المنبه داخلي أو خارجي وتساعد هذه الصورة على تحديد القرار الشرائي وسلوك ما بعد الشراء.

### المطلب الثالث: دور الرضا والولاء في تحقيق الميزة التنافسية

يوجد العديد من الطرق المختلفة لتعزيز الميزة التنافسية وتعزيزها، وحتى تتحقق الميزة التنافسية يجب أن يكون التركيز الرئيسي على الزبائن، وبالتالي يجب على المؤسسات محاولة التأثير على القدرة التفاوضية للزبائن، من خلال جعلهم راضين ومخلصين، حيث أن رضا الزبون يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة. تتنافس المؤسسات في صناعة الخدمات، وهذا يشير تلقائياً إلى أنه ينبغي تحسين جودة خدماتها للتأثير على رضا الزبائن وولائهم، بعبارة أخرى يمكن اكتساب ميزة تنافسية (ميزة التفوق) عن طريق التمييز بين الخدمة وتلبية احتياجات الزبائن التي تؤدي إلى رضا الزبون عن ما تقدمه المؤسسة من خدمات وتجعلهم مخلصين لها وهذا يحقق ميزة أو مزايا عديدة للمؤسسة تمكنها من مواجهة المنافسة في المحيط الذي تمارس فيه نشاطها. من خلال ما سبق يمكن القول أن رضا الزبون وولائه هما الركيزة الأساسية لبناء المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال تصميم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تتفوق عليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Costas Mannyman, "gaining competitive advanta through quality of service in financial industry",master thesis, univerity of cula business school, 2013, p25

### المبحث الثالث: قياس رضا العميل

يعد قياس رضا العملاء خطوة أساسية لفهم مدى فعالية الجهود المبذولة في تلبية توقعاتهم وتحسين تجربتهم. من خلال هذه العملية، تتمكن المؤسسات من رصد ملاحظات العملاء، واكتشاف مجالات التحسين، واتخاذ قرارات قائمة على معطيات واقعية تعكس صوت العميل، مما يساهم في رفع جودة الأداء وتعزيز العلاقات طويلة المدى.

#### المطلب الأول: أدوات ووسائل تحسين رضا العميل

تسعى المؤسسات إلى تعزيز علاقاتها مع العملاء من خلال الإعتماد على وسائل وأدوات تساعد في تحسين تجربتهم.

##### أولاً: أدوات تحسين الرضا

تتم عملية التحسين لرضا العملاء من خلال استعمال الأدوات التالية:<sup>1</sup>

##### 1. الجودة المدركة

إن تحسين الأداء الداخلي للمنظمة والذي يتمثل في تحسين الجودة وهدفه إرضاء العملاء إلا أن قياس الجودة الداخلية لا بد منه لكنه غير كاف، إذ يجب على المنظمة أن تعمل على قياس رضا عملائها ومع ذلك قد تكون الجودة متوفرة لكن رضا العملاء لا يساوي درجة هذه الجودة ونستطيع تفسير الاختلاف بين القياس الداخلي من جهة المنظمة والقياس من جهة العميل فيما يخص الجودة بأربعة مراحل تعبر عن علاقة العميل أو المنظمة والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

##### المرحلة الأولى:

العميل المستقبلي له توقعات ويتضح دور المنظمة من خلال السعي لاكتشاف التوقعات بالإنصات والاستماع ثم تحويل التوقعات إلى الجودة المرغوبة بالتركيز على العمليات الداخلية لأجل الإستجابة لتوقعات العملاء.

##### المرحلة الثانية:

هذا الإنتقال من الجودة المرغوبة إلى الجودة المحققة، إضافة إلى المشاركة من قبل العميل نظراً للمكانة الحساسة له في المنظمة. هذا يمكننا القيام بقياس داخلي من خلال إجراء مطابقة بين الجودة المرغوبة والجودة

<sup>1</sup> كشيدة حبيبة، استراتيجية رضا العميل، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة البليدة، الجزائر، 2005، ص 99.

<sup>2</sup> Laurent hermel mesurer la satisfaction client a fnor France 2001 p11.

المحققة، وأهم وسيلة مستعملة هي العميل الخفي ويتضح دوره الأساسي في تقييم مدى احترام المعايير المحددة سابقاً.

### المرحلة الثالثة:

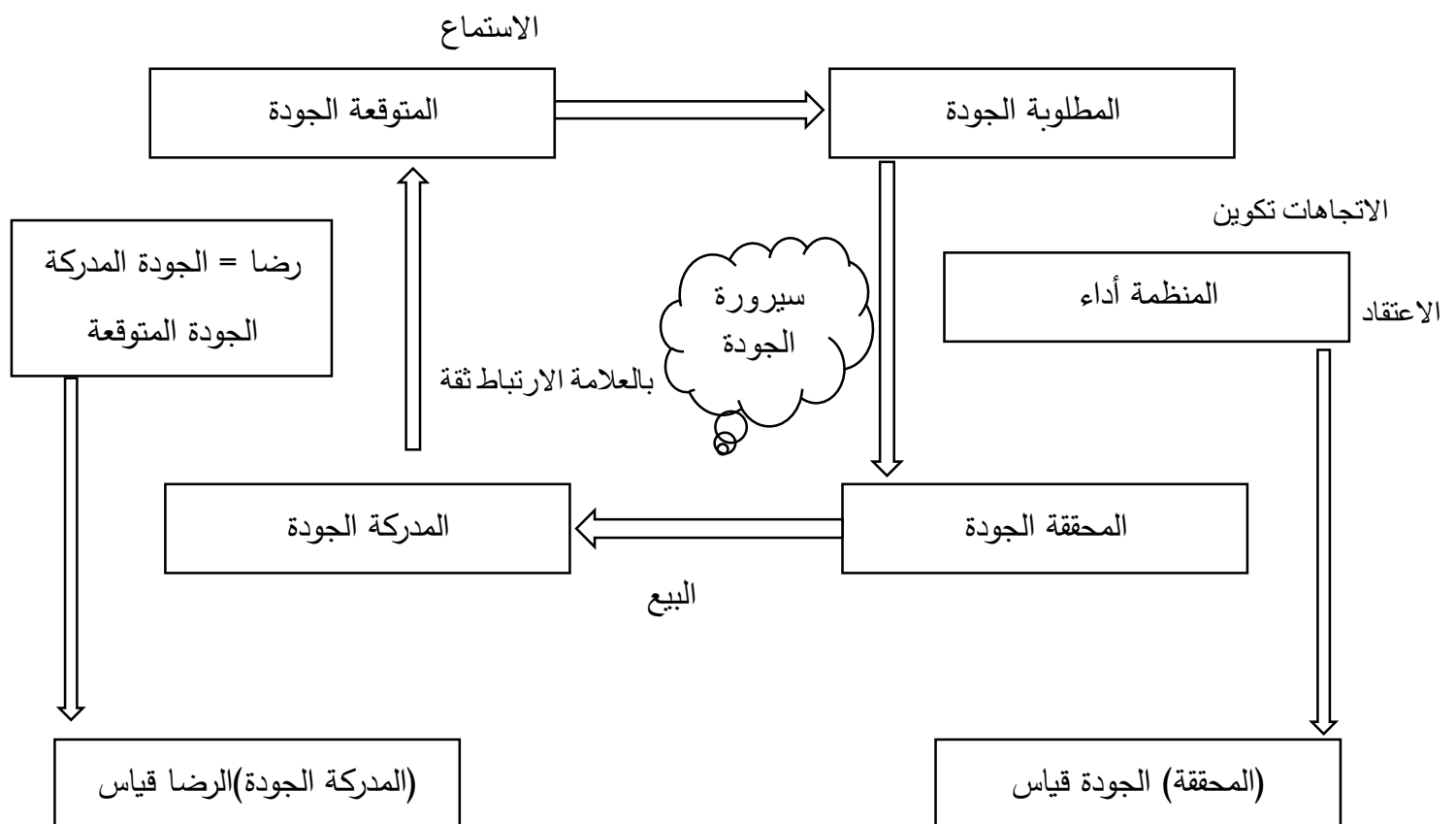
هذه المرحلة تضع تركيزها على تحويل الجودة المحققة للعميل وهي عملية الإتصال التي تسمح للعميل بعد الشراء الاستهلاك واستعمال المنتج لبناء إدراكه (الجودة المدركة)، والتي تعبر عن النظرة الخاصة التي يحملها العميل عن الجودة.

### المرحلة الرابعة:

هنا في هذه المرحلة تركز على المقارنة بين الجودة المتوقعة قبل الشراء والجودة المدركة بعد الشراء وهنا يتضح الرضا أو عدم الرضا، ونجد أن الجودة المدركة تعبر عما تحصل عليه فعلاً وهي تغير التوقعات في المستقبل.

ويمكن أن نلخص هذه المراحل الأربعة في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) : قياس الأداء وقياس الرضا



La source: Daniel Ray, Mesurer et developper la satisfaction client

" edition d'organisation; 2eme tirage;2001.P35

## 2. تحليل عدم الرضا

تصبح عند الاتصالات التي يجب على المنظمة القيام بها في حالة عدم الرضا من أجل معالجة المشاكل التي تسببت في هذه الحالة ومدى المعالجة، عوامل ضرورية لحالة الرضا، إن البحث عن الاسباب يجب أن يكون دقيقا لأن عدم الرضا المعالج بطريقة غير لائقة وسيئة يعادل عميل مفقود، وهته الحالة لا تكون نتيجة لسوء الخدمة فقط، إنما تتجاوزها إلى مشاكل التسيير عيوب في الإتصال، عيوب في .... الخ.

## 3. متابعة العميل

عملية متابعة العميل تأخذ أشكالا عدة وهدفها الأساسي إقامة علاقة قوية بين العميل والمنظمة، ومهم جدا أن تكون هته العلاقات شخصية وفردية باعتبار أن لكل عميل خصوصياته، مع الأخذ بعين الاعتبار كل مشاكل العميل حتى ولو كان خاطيء فيها، وهذا لتحسيسه أن المنظمة تتابعه سواء أثناء إعداد التصاميم أو خلال عملية الإنتاج أو بعد عملية التسليم.<sup>1</sup>

## 4. ولاء العميل

حينما يكون للمنظمة عميل وفي نجد أن مردوديته تقيم بمرتين والعميل الوفي يكلف أقل من جلب عميل جديد، هنا وجب على المنظمة أن توجه استراتيجياتها نحو اعتبار ولاء العميل نقطة للإنطلاق، وأن التسيير الجيد بعدم الرضا يعتبر ركيزة فعالة لخلق الرضا، حيث كلما كان العميل راضيا كلما كان أكثر ميولا لإعادة استعمال نفس الخدمة التي ولدت الرضا.

## ثانيا: وسائل تحسين رضا العميل

هناك العديد من الوسائل لتحسين الرضا تذكر منها:

- وظيفة إنتشار الجودة
- مصفوفة تحسين الجودة.
- برامج بحوث المساعدات الفنية.

## 1. وظيفة انتشار الجودة

يتجسد عمل هذه الوظيفة في مساعدة المنظمات على رسم وتوقع حاجات العملاء وتصنيفها حسب الأولويات ودمجها في العملية الإنتاجية بالشكل الذي يساعد على تحسين رضا العميل.

<sup>1</sup> علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 15، جامعة بسكرة، أكتوبر 2008، ص40.

يمكن تعريف وظيفة الجودة بأنها نظام يقوم بترجمة متطلبات العملاء إلى متطلبات ملائمة بالنسبة للمنظمة في كل مرحلة بدءا بالبحث، التصميم للمنتج، وتطويره ثم التصنيع والتوزيع، التخزين، التسويق والمبيعات والخدمات.<sup>1</sup>

تعمل وظيفة انتشار الجودة على الإنصات لمتطلبات وشكاوى العملاء، وتعتبر هذه الشكاوى المصدر الرسمي والمستمر للمعلومات خلال كل المراحل التي يمر بها المنتج. ويعتمد تطبيق وظيفة انتشار الجودة على أداة بيت الجودة والتي بدورها تتكون من عدة خطوات هي:<sup>2</sup>

الخطوة الأولى: تحويل احتياجات العملاء إلى متطلبات فنية لتصميم المنتج الذي يحقق تلك الاحتياجات ونجاح هذه الخطوة يتوقف على تحقيق الإتصال الكافي مع:

● نشاط التسويق.

● نشاط التصميم.

● نشاط العمليات (الإنتاج).

الخطوة الثانية: تحديد من هم العملاء.

الخطوة الثالثة: تحديد احتياجات العملاء.

الخطوة الرابعة: تحديد كيفية تحقيق احتياجات العملاء وتحديد خصائص المنتج وخصائص العملية المحققة لها.

(الخطوة 2+3+4) تسجل على شكل بيت الجودة.

<sup>1</sup> رشا حسين عبد العزيز مصطفى، قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر، 1998، ص118.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص ص 78-79.

## 2. مصفوفة تحسين الجودة

هدف هذه المصفوفة تحديد مستوى رضا العملاء بدقة وذلك من خلال قياس مستوى أداء المنتج أو الخدمة المقدمة وهي ممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مصفوفة تحسين الجودة

| مجالات<br>القياس | طريقة<br>القياس | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | الأداء<br>الفعلي | النقاط | الوزن | القيمة |
|------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------|--------|-------|--------|
|                  |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                  |        |       |        |

### دليل الجودة

الفترة الحالية

الفترة السابقة

التغيير

المصدر: رشا حسين عبد العزيز مصطفى، قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة،

رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر، 1998، ص 124.

تحتوي مصفوفة تحسين الجودة على:

- 1 إن العمود الأول من المصفوفة يمثل مجالات القياس مثل جودة الصيانة جودة التحسين، إدراك العميل
- 2 أما العمود الثاني يعبر عن طريقة القياس مثل تقارير الشكاوى، بحوث الرضاء نسبة قبول المنتج.....
- 3 قلب المصفوفة يشمل أحد عشر عمودا تمثل مستويات الأداء المقاسة والتي تتراوح بين الصفر والعشرة التي يتم حسابها من خلال الفرق بين الأداء الفعلي والمقاييس المحددة مسبقا والمتفق عليها مع العملاء.
- 4 إن الاعمدة الأربعة الأخيرة تشتمل على:
- 5 4 الأداء الفعلي لكل مجال من مجالات القياس خلال فترة معينة.
- 6 5 النقاط المحسوبة للأداء الفعلي خلال فترة القياس.
- 7 6 الوزن يمس كل مجال من مجالات القياس ويتم استخدامه كمضاعف للوقوف على مستوى معنوية كل مجال من المجالات.
- 8 7 القيمة الخاصة بكل مجال من المجالات هي عبارة عن حاصل ضرب النقاط في الوزن ثم يتم تجميع قيم عمود القيمة ليعبر عن رقم دليل الجودة للفترة محل القياس كما حدد الرقم الأكبر الممكن لدليل الجودة بألف نقطة.

### 3. برامج بحوث المساعدات الفنية

- إن الهدف من برامج بحوث المساعدات الفنية في تحسين إمكانيات المنظمة في إرضاء العملاء من خلال تحقيق المعادلة التالية:
- إن تحقيق المعادلة السابقة يتم من خلال الخطوات التالية التي حددها Goodman وآخرون والتي تتمثل في:<sup>1</sup>
  - تكوين مجموعات بحث لها خبرة في مجال التسويق والعمليات وتحليل نظم هدفها إعادة توجيه المنظمة ومتابعة تقدمها.
  - القيام ببحوث القياس المقارن للتحويل من القياس النوعي للرضا إلى القياس الكمي.
  - تقييم الأنظمة الحالية للمنظمة والعمل على تحسينها من خلال إعادة تصميم أنظمة خدمة العميل ومعالجة الشكاوى وهذا بغرض تجنب شكاوى العملاء من خلال إنجاز عمل صحيح من أول مرة بالإضافة إلى أن النظام الفعال لتسيير الشكاوى يساعد العملاء غير الراضين بالافصاح عن أسباب

<sup>1</sup> رشا حسين عبد العزيز مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 125.

عدم رضاهم لتمكين المنظمة من تحديد المشاكل وإجراء التصحيحات الضرورية مع منع ظهور هذه المشكلات مستقبلاً وهذا بغرض إعادة إرضاء العميل والإحتفاظ بولائه.

● تنفيذ الخطوات السابقة.

تدريب العملاء الداخليين من مختلف المستويات سواء الأمامية أو الخلفية لتنمية قدراتهم لتمكينهم من الاستفادة من تقارير رضا العميل ومعالجة الشكاوى لتطوير أنظمتهم وإمكانية مناقشتهم للحلول الممكنة.

## المطلب الثاني: المؤشرات المتعلقة برضا العميل

الهدف الأساسي لكل منظمات الأعمال هو التحقيق الربح، الضمان استمرار نشاطها، لذلك فقد تم الربط بين الرضا والتحقيق الربح لأن العملاء الراضين يقومون بالشراء مرة أخرى، هذا السلوك يتطور إلى ولاء مع مرور الوقت، كما يضمن استمرار العلاقة بين المؤسسة والعميل القارة طويلة تساهم في زيادة أرباح المؤسسة.

### 1. الاحتفاظ بالعملاء :

منذ أن أعلنت الجمعية الأمريكية للمستهلكين في أواخر الثمانينات من القرن الماضي أن الكلفة اكتساب عملاء بعد أعلى بخمسة أضعاف من الاحتفاظ بواحد من العملاء الحاليين زاد اهتمام المنظمات بالاحتفاظ هو جعلت بعض الشركات قيمة الاحتفاظ بالعملاء أكثر ملموسية من خلال حساب فيما مدى الحياة للعميل استناداً إلى مقدار ما ينفقه العميل طيلة مدة بقائه مع الشركة، وتقديمها للعمال الإدراك قيمة الاحتفاظ بالعميل لم تقديم أشهر مثال القيمة عمر العميل من قبل دومينو بيتزا (Domino Pizza) حيث توصل Phil Bresle إلى مبلغ 4000 دولار أمريكي كقيمة للعمر النموذجي للعميل، وتشجع موظفيه على التفكير في العملاء بقيمة 4000 دولار عبد القديم البيتزا بسعر 8 دولارات، واكتشف أيضاً أن العملاء الجدد يكلفون الكثير من الجهد، إذ أنهم كانوا أكثر احتمالاً للقيام بالاتصال بالشركة في أوقات الذروة، وغالباً ما لم يفهموا ما قاموا بشرائه بالضبط (خاصة في مجالات معينة مثل الخدمات المالية)، كما كانت تكاليف الدعم والخدمة الحولاء العملاء الجدد أعلى، وبالتالي ازدادت جاذبية الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بالنسبة للشركات، إن أحسن طريقة لنمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالعملاء الحاليين عدة دراسات في هذا المجال أكدت أهمية الاحتفاظ بالعملاء الحاليين للمنظمات إلا يمكن قياس درجة رضاهم وولائهم بطريقة دقيقة نتيجة المعدل الاحتفاظ بهم قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة وبعيد عن العملاء الذين احتفظت المنظمة بعلاقات دائمة معهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> باش أحمد، تأسيس وإدارة المشروع الصغير، دليل عملي لأصحاب المشاريع، شركة دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017، ص 85.

## 2. الحصة السوقية:

يمثل القياس الأفضل القياس الأداء التسويقي الشركات الأعمال الذي تتعرف من خلاله على ربحية الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها، إذ يعبر عن حجم المبيعات التي يحققها المشروع في السوق المستهدف وما يشكله من نسبة مدوية بالنسبة لحجم السوق الأصلي، تؤكد الكثير من الدراسات على دور رضا العميل في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة في القطاع السوقي المستهدف، فالعملاء الراضون يميلون للكلام عن الحريتهم الإيجابية مع الخدمة أو المنتج للآخرين (الكلمة المنطوقة الإيمانية) وخصوصا في عصر وسائل التواصل الاجتماعي، مما يدفع بعض المستهلكين للتجربة بناء على هذه الإحالات الإيجابية، مما يزيد من الطلب على منتجات المؤسسة بخدماتها فتزيد الحصة السوقية للمؤسسة.

أشار Formell أن العلاقة بين الرضا والحصة السوقية ليست دائما إيجابية، وبين أنه إذا كانت المنتجات المعروضة متجانسة وكذلك تفضيلات المستهلكين متجانسة فالعلاقة ستكون إيجابية، أما إذا كانت تفضيلات وأذواق المستهلكين متباينة والمنتجات متجانسة فالعلاقة ستكون سلبية ، كذلك يجادل Griffin and Hauser بأنه في حال شركة صغيرة فإنها تستطيع أن تخدم عملائها بطريقة جيدة وتتناسب مع طبيعة الحصة السوقية غير الكبيرة، بينما الشركات الكبيرة فمن أهدافها التوسع وزيادة الحصة السوقية من خلال الرضا، لكن ذلك الرضا سيبدأ بالتناقص مع دخول الشركة إلى قطاعات سوقية جديدة تتباين فيها التفضيلات والأذواق، لكن Anderson, et all يرى بأن زيادة الحصة السوقية قد يؤدي إلى وفورات الحجم، قد يسمح ذلك بتخفيض أسعار الشركة، وزيادة قيمة عرض الشركة وبالتالي زيادة الرضا.<sup>1</sup>

الواقع أن إستراتيجية حصة السوق لها إشكالاتها، ويمكن أن تكون في بعض الحالات معوقا في استقطاب العملاء الدائمين، وذلك لأن التركيز على اجتذاب عملاء المؤسسات المنافسة بصرف النظر عن أذواقهم وخصوصياتهم يجعل تركيز المؤسسة مشتتا بين العديد من الأهواء والحاجات والرغبات المختلفة، حيث يؤدي إلى تدني الخدمات المقدمة وتزايد تكاليف الترويج ولجوء العملاء في الأخير إلى من يقدم لهم أحسن خدمة بغض النظر عن الشركة التي تقدمها.

<sup>1</sup> Fornell claes, A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, Journal of Marketing, vol 56, 1992, p. 13.

### 3. الربحية

تستند النظريات التقليدية حول التسويق إلى حد كبير إلى الاعتقاد بأن رضا العملاء له تأثير إيجابي على أداء الأعمال على المدى الطويل، عادة ما يكون تفسير هذه النتيجة ببساطة هو أن المستويات الأعلى من الجودة ستؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم والاحتفاظ بهم وبالتالي تحسين الأرباح.<sup>1</sup> أشار Reichheld إلى زيادة كبيرة في الأرباح يتم تحقيقها بسبب العملاء الراضين، لأنهم يشترون أكثر عندما يتقنون بالمؤسسة وكلما زادت المعرفة بين العملاء وعمال المؤسسة، تنخفض تكلفة خدمة العملاء، وسيوصون بالمؤسسة للآخرين، فالإحالة أسلوب مربح للغاية لأن المؤسسة لم تكن مضطرة لاستثمار ميزانية التسويق للحصول عليها، فالعملاء الجيدون الحاليون يميلون إلى التوصية لأشخاص مثلهم، فغالبا ما ينتهي بهم الأمر إلى أن يكونوا عملاء جيدين ومناسبين لمؤسستك، على عكس العملاء الجدد الذين يحتاجون إلى مزيد من المساعدة، والتوضيح، والشرح لاستفساراتهم، وطلباتهم، كذلك يميلون لتقديم الشكوى وإعادة البضائع.

### المطلب الثالث: أساليب ونماذج قياس رضا العميل

تحرص المؤسسات على متابعة آراء عملائها باستمرار، مما يدفعها لاستخدام أساليب متنوعة ونماذج منظمة تساعد في فهم رضاهم، وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا المطلب.

#### أولاً: أساليب قياس رضا العميل

تعددت أساليب قياس رضا العميل فمثلا

أشار ستروبيج stweBing<sup>2</sup> إلى ضرورة اللجوء لاستخدام القياسات الدقيقة لقياس رضا العميل والتي تعتمد على ( ) الحصة السوقية، معدلات الاحتفاظ.

من خلال (استطلاعات الرأي، أخذ الملاحظات... إلخ)

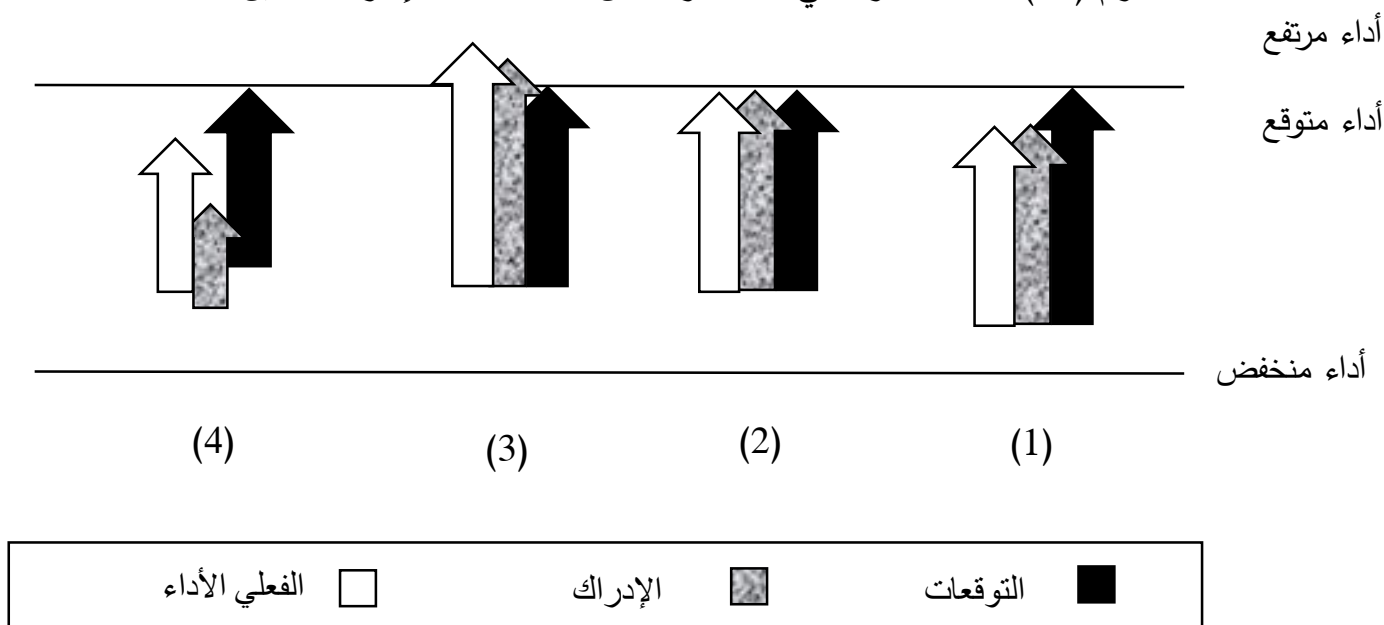
ومن ناحية أخرى أشار ميكنيلي Mc Nealy<sup>3</sup> إلى أن قياس رضا العميل يتم من خلال قياس الفرق بين توقعات العميل حول المنتج وإدراكه للأداء وهذا يعد كشف للثغرات في مجال الرضا كما هو موضح بالشكل التالي:

<sup>1</sup> Anderson Eugene, et al, Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, Journal of Marketing, vol. 58, 1994, p.59.

<sup>2</sup> Struebing, Laura "Customer Loyalty: Playing For Keeps", Quality Progress, Vol. 29 (February), (1996), PP: 25 – 35.

<sup>3</sup> Spreng. Richard A.& Mackoy, Robert D,"AN Empirikcal Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction " , journal of Retailing, vol 72 , 1996 P. 19.

الشكل رقم (06): كشف الثغرات في مجال الرضا من أجل التخطيط لإجراء التحسين



La source : McNealy. Roderick M. Making customer Satisfaction Happen A strategy For delighting Customers Chapman & Hall, (1994) P. 105.

ويتضح من الشكل السابق أننا أمام ثلاثة احتمالات:<sup>1</sup>

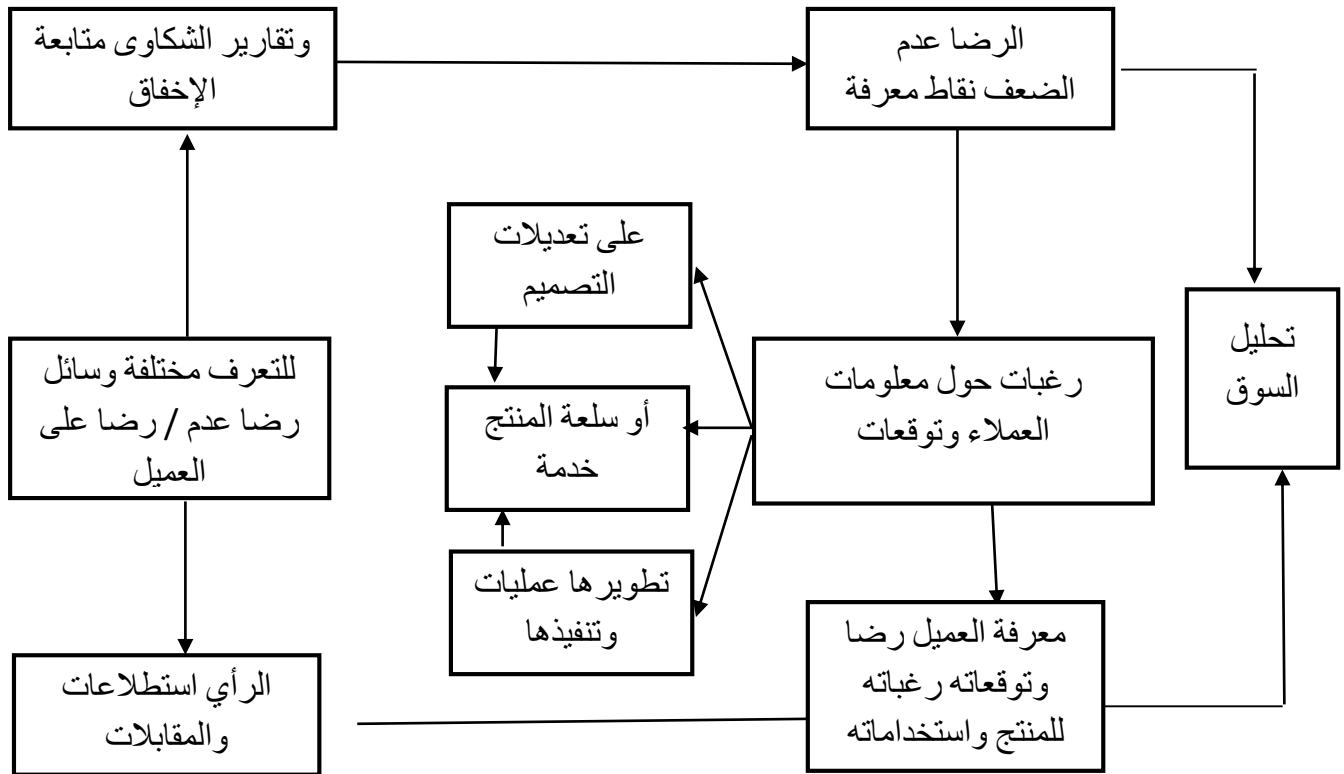
**الاحتمال الأول:** إذا تطابقت توقعات العملاء مع أداء المنتج، هنا يرتفع إدراك العميل للأداء ويكون لدينا عميل راض كما هو موضح في رقم (2).

**الاحتمال الثاني:** إذا كانت توقعات العملاء أقل من أداء المنتج يرتفع إدراك العميل للأداء، ويكون لدينا عميل أكثر من راض كما هو موضح في رقم (3).

**الاحتمال الثالث:** إذا كانت توقعات العملاء أكبر من أداء المنتج ينخفض إدراك العميل للأداء وتكون النتيجة عميل غير راض مثل رقم (1) ورقم (4) وتلك النتائج التي تحصل عليها من قياس رضا العميل وتنبه للتوقف عند نقاط الضعف في مجال الرضا، وضرورة اتخاذ خطوات التحسين اللازمة كما بالشكل رقم 06

<sup>1</sup> Woodside, Arch G., Frey, Lisa L. and Daly, Robert T. 1989, "Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention", Journal of Health Care Marketing, Vol. 9, No.4 PP:5 – 15

الشكل رقم (07): نموذج مبسط للعمل على زيادة رضا العميل



La source : Bergman, bo & klefsjo , b quality from quality from customer needs to customer second ed London mcgraw-hill (1994) p 290

من خلال النموذج السابق يتضح لنا أهمية القيام بقياس رضا العميل للاستفادة من نتائج عملية القياس

في اتخاذ الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- تحسين المنتج الحالي على طريق إزالة المصادر المسببة لعدم الرضا وإضافة أسباب إدخال السرور على العميل.
- تقيد عمليات التطوير ومراجعتها على أساس المعلومات الواردة حول استخدام المنتج حتى يصبح مواكبا للتوقعات الواردة من الاستطلاعات والتي تتزايد باستمرار.

وعلى الجانب الآخر توجد صورة أخرى لقياس رضا العميل غير سؤاله من خلال استطلاعات الرأي عن

توقعاته تم عن آرائه في الأداء ثم المقارنة بينهما لتحديد درجة الرضا، وهذه الصورة هي سؤاله بشكل مباشر

<sup>1</sup> Cronin, J. Joseph, Jr. and Taylor, Steven A. 1994, "SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance Based and Perceptions – Minus – Expectations Measurement of Service Quality", Journal of Marketing, Vol. 58, PP: 125-131.

## ثانيا: نماذج رضا العميل

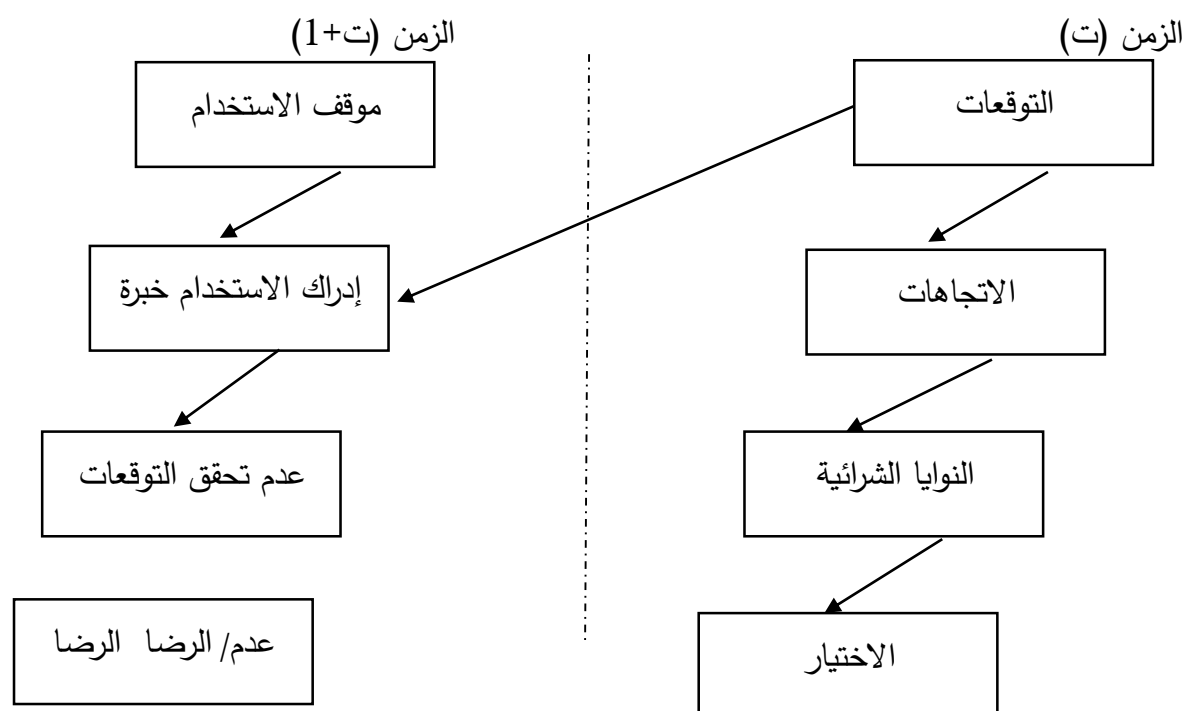
شكل رقم (08): نموذج OLIVER (1980) لمقدمات ونتائج الرضا



32

حيث يعبر فيه عن رضا العميل باعتباره يتحدد من خلال كل من التوقعات (قبل تجربة المنتج) وتحقق عدم تحقق التوقعات (بعد تجربة المنتج)، والرضا بدوره يساهم في تحديد اتجاه العميل نحو المنتج ونواياه الشرائية (بعد تجربة المنتج)<sup>1</sup>

شكل رقم (09): نموذج عدم تحقق التوقعات



المصدر: رشا حسين عبد العزيز مصطفى، قياس رضا العميل عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998، ص 116.

ولقد توصل كلا من سبرنج وماكوي **Spreng & Makoy** إلى أن تطابق الرغبات له تأثير مباشر على الرضاء بالإضافة إلى التأثير غير المباشر عليه من خلال الجودة المدركة وبالتالي فإن التأثير الإجمالي لتطابق الرغبات كان أقوى من تأثير عدم تحقق التوقعات".

<sup>1</sup> Oliver, Richard L. "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision", Journal of Marketing Research, Vo. XVII, (November), (1990), P. 462.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يظهر بأن الرضا هو الإحساس والشعور بالسعادة بعد تلقي الخدمة خاصة إذا تميزت بالجودة العالية، وعليه تعمل المؤسسات جاهدة بإرضاء زبائنهم من خلال الخدمات والمنتجات التي تقدمها بهدف تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي الريادة والاستمرارية، فرضا العميل وولائه عنوان نجاح المنظمة.

**الفصل الثاني:**  
**الإطار النظري لإدارة**  
**الكفاءات**

### تمهيد:

في بيئة الأعمال المتسارعة والمتغيرة، أصبحت المؤسسات تدرك أن الاستثمار في رأس المال البشري لا يقل أهمية عن الاستثمار في التكنولوجيا أو الموارد المالية. فالكفاءات البشرية تمثل المحرك الأساسي لتحقيق التميز التنافسي، إذ ترتبط بشكل مباشر بجودة الأداء، والابتكار، والقدرة على الاستجابة لتوقعات العملاء. ومن هنا، برزت أهمية إدارة الكفاءات كأحد المحاور الاستراتيجية لضمان استدامة النجاح المؤسسي.

في الوقت نفسه، لم يعد رضا العملاء مجرد مؤشر على جودة الخدمة، بل أصبح عاملاً حاسماً في بناء سمعة المؤسسة وتعزيز ولاء العملاء. وعليه، فإن الربط بين إدارة الكفاءات وتحقيق رضا العملاء يعد توجهاً ضرورياً لكل منظمة تطمح إلى تحقيق التميز والتفوق في سوق يتسم بتزايد حدة المنافسة، ومن خلال هذا الفصل سنتناول:

### المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للكفاءة

المطلب الأول: تاريخ تطور مفهوم الكفاءة

المطلب الثاني: ماهية الكفاءة

المطلب الثالث: أبعاد ومحددات ونماذج الكفاءة

### المبحث الثاني: إدارة الكفاءات

المطلب الأول: تعريف إدارة الكفاءة

المطلب الثاني: متطلبات ومراحل إدارة الكفاءات

المطلب الثالث: أبعاد إدارة الكفاءات

### المبحث الثالث: علاقة إدارة الكفاءات برضا العميل

المطلب الأول: تأثير تخطيط الكفاءات على رضا العميل

المطلب الثاني: تأثير تطوير وتنمية الكفاءات على رضا العميل

المطلب الثالث: تأثير أجور وحوافز الكفاءات على رضا العملاء

المطلب الرابع: تأثير تقييم الكفاءات على رضا العملاء

## المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للكفاءة

تعتبر إدارة الكفاءات من الأساليب الحديثة في إدارة تسير المورد بشري بدأ من إستقطابه إلى غاية تعيينه حيث أنها تعتبر من أهم عوامل الإنتاج فنجاح المؤسسات وبلوغها الأهداف المبرمجة مرتبط بمدى امتلاكها لكفاءات عالية ومتميزة وذات فعالية وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى

### المطلب الأول: تاريخ تطور مفهوم الكفاءة

في أربعينيات وخمسينيات القرن الماضي، حلل Finest Fleishman and leito langan بشكل منهجي سلوك عمل المشرفين وحددوا عوامل الأداء الواسعة، وابتداء من الستينيات حاول العديد من علماء النفس تحديد المتغيرات الفردية التي من شأنها التنبؤ بفعالية بالأداء الوظيفي دون تحيز متأصل ضد المجموعات الفردية، بحلول هذا الوقت من التاريخ أظهرت العديد من الدراسات البحثية أن تقييمات الكفاءة الأكاديمية، واختبارات المعرفة، والدرجات وبيانات الاعتماد لم تكن تتنبأ جيدا بأداء الوظيفة أو النجاح في الحياة، وقد أثبتت الأبحاث أيضا أن الاختبارات الأكاديمية وبيانات الاعتماد كانت منحازة ضد النساء والأقليات العربية والأشخاص ذوي الوضع الاجتماعي والاقتصادي الأدنى، وبدأ الموظفون والمرشحون المرفوضون من العمل في رفع دعاوى قانونية ضد أرباب العمل مدعين أن قرارات اختيار وترقية العمل تتخذ على أساس عوامل أخرى غير المؤهلات الصحيحة لوظيفة.<sup>1</sup>

ابتكر John C Flanagan مقاربة أطلق عليها تقنية الحوادث الحرجة ثم تطوير التقنية ابتداء من سنة 1941 وكان الغرض الأساسي منها هو تحسين الأساليب الموجودة لوصف وتقييم الأداء الوظيفي بشكل كبير لمجموعة متنوعة من الأغراض مثل الوصف الوظيفي وتقييم الأداء وتصميم برامج تدريب أكثر وظيفية في سلاح الجو الأمريكي خلال الحرب العالمية الثانية، أصبحت هذه التقنية راسخة في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي بعد عام من نشرها في المجلة العلمية Psychological Bulletin سنة 1954<sup>2</sup> قام Flamagam بتعريف هذه التقنية على أنها "مجموعة من الإجراءات لجمع الملاحظات المباشرة للسلوك الإنساني

بطريقة تسهل فائدتها المحتملة في حل المشكلات العملية وتطوير مبادئ نفسية واسعة، تحدد تقنية الحوادث الحرجة إجراءات جمع الحوادث المرصودة التي لها أهمية خاصة وتلبية معايير محددة بشكل منهجي،

<sup>1</sup> Michael A. Hoge, et al, The Fundamentals of Workforce Competency: Implications for Behavioral Health, Administration and Policy in Mental Health, Vol. 32. No. 5/6, 2005, P.513.

<sup>2</sup> Mahfooz A. Ansari, Howard Baumgartel, The Critical Incident Technique: Description and Current Uses, Journal of Social and Economic Studies, 1981, p.221.

أما الحادث فهو نشاط بشري يمكن ملاحظته ويكتمل من تلقاء نفسه للسماح بالاستدلالات والتنبؤات بشأن الشخص الذي يؤدي الفعل، لكي تكون الحوادث حرجة، يجب أن تحدث في حالة يكون فيها غرض أو نية الفعل تبدو واضحة إلى حد ما للمراقب وحيث تكون عواقبه محددة بشكل كاف بحيث لا يترك أي مجال للشك فيما يتعلق بأثارها<sup>1</sup>، وفي سنة 1957 قام Flanagan عبر دراسات مستفيضة للحوادث الحرجة من الأداء الفعال وغير الفعال عند ضباط سلاح الجو، حيث حدد ستة فئات عريضة من سلوك الأداء من خلال تحليل الحوادث الحرجة التي قدمها 3000 ضابط.<sup>2</sup>

لكن المنعرج الحقيقي في تطور مفهوم الكفاءة يرجع للباحث الأمريكي David Mathiland حيث نشر سنة 1973 مقاله الشهير الذي يعلن البداية الحقيقية للمقاربة بالكفاءات بعنوان اختبار الكفاءة بدل من الذكاء Testing for Competence Rather Than for Intelligence في مجلة علم النفس الأمريكية American Psychologis والتي اظهر فيها عدم كفاءة اختبارات التوظيف المبنية على الذكاء وعلى نتائج التحصيل الدراسي إذ أكد على أن اختبارات الذكاء غير دقيقة ولا تتنبأ بمن سيقدم الأداء المتميز كذلك بسبب تحيزها ضد النساء أو بعض الأقليات العربية أو الأشخاص ذوي المستوى الاجتماعي الأدنى، ومن خلال دراسته وجد أن بعض الطلبة الذين كانوا متفوقين في مسارهم الدراسي والذين تتبأ لهم الاختبارات التقليدية بأنهم سينجحون في العمل وسيقدمون الأداء المتميز غير أنهم لم يظهروا هذا التفوق على العكس من ذلك فإن بعض الطلبة الذين كان مستواهم متوسطا في المسار الدراسي قدموا الأداء الفعال على غير المتوقع، استنتج McClelland أن مجموعة من الخصائص الموجودة لدى الأفراد هي المسؤولة على ذلك مثل المعرفة والمهارات والقدرات والدوافع والميزات الشخصية والقيم... واعتبر أنه رغم أهمية الذكاء إلا أن هذه الخصائص لديها التأثير الأكبر في تمييز الأداء الفعال عن الأداء المتوسط لدى الأفراد.

بعد هذه المقالة الرائدة اتصل به عدد من المنظمات الكبيرة، اختار Mackiland مؤسس شركة MeBer الاستشارية العمل مع وزارة الخارجية الأمريكية من خلال قسم موظفي خدمة المعلومات US State Department Foreign Service Information Officen لتحسين عملية الاختيار التي لم تكن تعطي النتائج المرجوة، وكانت تستند إلى اختيار الأفضل والألمع من جامعات النخبة.

<sup>1</sup> John C. Flanagan, The Critical Incident Technique. Psychological Bulletin, Vol. 51, No. 4, 1954, p.327

<sup>2</sup> Jeffery S. Shipphman, Et Al, The Practice of Competency Modeling, Personnel Psychology, Vol. 53, 2000, p.710.

بدأ McClelland عمله من خلال سؤال مديري شؤون الموظفين وبعض مديري الإدارة العليا عن أفضل الموظفين لديهم في الإدارة، كذلك من الموظفين الدائمين والذين يقدمون أداء عادي من أجل التفريق بين المجموعتين، قام أيضا بسؤال 50 فرد عن حوادث العمل التي أحسوا بأنهم أنجزوها ببراعة وقدموا فيها أداء عالي، وعن حوادث العمل التي أحسوا بأنهم فشلوا فيها تماما، وكانت الأسئلة المقدمة في ماذا حدث؟، أين جرت؟ ومتى جرت؟، من أيضا كان معكم؟... الخ) هذه المقابلات سمحت له بإيجاد نمط عن الكفاءات التي سمحت بتقديم ذلك الأداء العالي وماهي الكفاءات التي لم تفعل ذلك كثير، من الكفاءات التي قدمها فريق الخبراء في السابق على أنها أساسية للنجاح في العمل اتضح أنها لم تكن ذات علاقة بالمهام اليومية للموظفين في قسم الخدمة الخارجية.<sup>1</sup>

ومن أجل التحقق من صحة الاستنتاجات حول الكفاءات التي كانت ضرورية، اختبرها McClelland على مجموعة أخرى من الضباط الذين تم تحديدهم على أنهم متميزون ومجموعة دخلت في فئة المتوسط، باستخدام اختبارات النفسية للكفاءات الرئيسية، وجد أن الموظفين الذين تم تحديدهم على أنهم متميزون كان أداءهم جيدا بشكل مستمر في مثل هذه الاختبارات، في حين أن أداء المتدربين المتوسطين كان أداءهم أقل، وبالتالي كان من الواضح أن الكفاءات الرئيسية المحددة كانت ذات صلة بالفعل بالأداء الوظيفي،<sup>2</sup> ومع ذلك لم تقم وزارة الخارجية مطلقا بتنفيذ النتائج التي توصل إليها نظرا لأنها تحدث وجهة نظرهم الأساسية، فقد جاء أغلب أفرادها من المدارس العليا نفسها، وبالتالي فقد كانوا ملتزمين شخصيا بالتمسك بالوضع الراهن بدلا من تحسين عملية اختيارهم.<sup>3</sup>

في الوقت نفسه لاحظت منظمات مثل General Electric مقال Macletland وبدأت في إجراء أبحاث مماثلة عبر مجموعة كاملة من الأدوار والوظائف، أصبح هذا البحث أساسا لإعادة تصميم برامج التدريب الإداري المعروفة مثل برنامج إديسون الهندسي Edison Engineering Program وبرنامج إدارة التصنيع، وفرت هذه الأنواع من الدراسات زخما وبدأ العديد من العاملين في الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة والمستشارين وعلماء النفس في مراجعة عملهم في ضوء أبحاث<sup>4</sup> Mecllelled

<sup>1</sup> Seema Nanghi, The Handbook of Compenny Mapping Undering. Designing and opening Competency Modun is Organizations, 2 ed. Rigok, New Delhi, 2000 P 20.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Lance A. Berget Devotty R. Berger. The Talent Management Handbook creating organizational excellence by identifying developing, and promoting your best people mcgraw- hill united states onn America , 2004 p 56 .

<sup>4</sup> Lance A. Berget Devotty R. Berger. Opti call p 57.

نتيجة لهذه الأبحاث بدأ عالم نفس آخر Richard Bayaanis في تصور مفهوم الكفاءة سنة 1982 من خلال كتابه The Competent Manager حيث يرجع إليه الفضل في استخدام مصطلح الكفاءة في مجال الأعمال، وعرفها بأنها خاصية أساسية لشخص لديها علاقة سبب وتأثير مع أداء متوسط أو متفوق في وظيفة، إذ دمج أبعاد مختلفة مثل الدافع، سمات الشخصية، مفهوم الذات والمعرفة والمهارات تم تقديم الكفاءة على أنها مستوى اندماجي ديناميكي للغاية (تفاعل ديناميكي)، وترتبط دائماً بمستوى الأداء الذي يتطلبه النشاط المعني، وبالتالي يتم التفكير في المهارات من حيث السلوكيات بالنسبة / Bayatris على عكس الذكاء أو الشخصية، يمكن اكتساب المهارات من خلال التعليم والتطوير.<sup>1</sup>

كذلك من خلال دراسته لـ 2000 مدير يشغلون 44 وظيفة مختلفة في 12 منظمة بشكل رئيسي بين كفاءات العتبة وكفاءات التميز Bayatris الأنجلوسكسونية فرق تشير كفاءات العتبة إلى الحد الأدنى من الجودة الذي يحتاجه الشخص للقيام بعمل مثل القدرة على التحدث باللغة الأم، بينما تشير الكفاءات التفاضلية أو التمييزية إلى تلك العوامل التي تميز الأداء الأفضل عن المتوسط، تعتبر معظم كفاءات العتبة ذات طبيعة عامة من حيث أنها تميل إلى التقديم على معظم الوظائف الإدارية بينما قد يكون التفريق بين الكفاءات أكثر تحديدا للمؤسسة.

### المطلب الثاني: ماهية الكفاءة

الكفاءة تعد من المفاهيم الأساسية في مختلف مجالات الحياة، سواء في التعليم أو الإدارة أو العمل أو غيرها من المجالات، فهي ترتبط بقدرة الفرد أو الجماعة على أداء المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية كما تعكس مستوى التميز والجودة في الأداء، وتعد مؤشرا على القدرة على التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات، وينظر إليها اليوم كعنصر حيوي في تطوير الأداء وتحسين المردودية، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، مما يجعلها محورا أساسيا في السياسات والتخطيطات المعاصرة.

<sup>1</sup> Anne dietrich et al, management des compétences enjeux modèles et perspectives , 3 ed dunod paris France , 2010,p20.

### أولاً: تعريف الكفاءة

تعرف الكفاءة بأنها مجموع الاستعدادات والمعارف لدى فردا في الميادين المختلفة.<sup>1</sup> ويعرفها (ritchard boytzis) على أنها مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد والمحكومة بمعايير منمطة تؤدي به إلى تحقيق أداء عالي وتتمثل تلك الخصائص في كل من المعرفة المهارة السيمات المفهوم الذاتي الدوافع والقيم والأوان الاجتماعية.<sup>2</sup>

الكفاءة هي عبارة عن وفاء أو سيمات أو مفاهيم ذاتية أو مواقف أو قيم أو معرفة بالمحتوى أو مهارات معرفية أو سلوكية أي هي عبارة عن خاصية فردية يمكن قياسها أو احتسابها بشكل موثوق وتلك يمكن أن يظهر أنه يفرق بشكل كبير بين أصحاب الأداء المتفوق والمتوسط أو بين المؤديين الفعالين وغير الفعالين<sup>3</sup> انطلاقاً من التعاريف السابقة نستنتج أن الكفاءة هي عبارة عن مجموعة أو تركيبة من السيمات والاستعدادات والقدرات والمهارات لدى الفرد تمكنه من تحقيق أداء عال.

### ثانياً: خصائص الكفاءات

توجد عدة خصائص ومميزات الكفاءات نذكر منها:<sup>4</sup>

1. الكفاءات لها غاية: يتم استخدام معارف مختلفة قصد تحقيق هدف معين أو تأدية عمل معين فالشخص يعتبر كفاء إذا استطاع تأدية عمله بصفة كاملة وهدفه هو تحقيق هدف المنظمة مع كل التغيرات التي تطرأ أو تحصل في فترة عمله في المنظمة؛
2. الكفاءات لها تشكيل ديناميكي: يقصد بذلك أنها عبارة عن تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وهذا يتراكم المعرفة والخبرة وأيضاً من خلال معرفة نقاط الضعف والقوة لديها وذلك من أجل دعمها وتصحيحها وخاصة تنميتها من خلال تدريبها وتحفيزها؛
3. الكفاءة مفهوم مجرد: الكفاءة ليست مرئية ولا ملموسة وما يمكن رؤيته وملاحظته هو نتائجها من خلال الأنشطة والسلوكيات والتصرفات الممارسة والوسائل المستعملة، وهذا من خلال نتائج رضا الزبون وتطور واستمرار المؤسسة؛

<sup>1</sup> نجاح عائشة، إدارة الكفاءات، محاضرات السنة الثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، سنة 2017-2018، ص 04.

<sup>2</sup> خالد فتوح، وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بتلمسان، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 13، العدد 01، 2022، ص 42.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 42.

<sup>4</sup> عبد الحميد حمادي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم التنافسية للمنظمات المعاصرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية علوم الاقتصادية تخصص ادارة اعمال جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014 ص 33

4. **الكفاءة مكتسبة:** إن المورد البشري لا يدخل إلى وظيفة وهو بكامل معارفه وخبراته فقد يحمل معه بعض المعارف الجديدة والسلوكيات المختلفة لأداء مهامه ولكن يكتسب مهارات وسلوكيات جديدة تجعله أكثر قدرة على أداء مهامه عن ذلك من خلال التدريب والتعلم الموجه من طرف الإدارة؛
5. **الكفاءة ليست أصولاً ثابتة:** يقصد بذلك أن الكفاءة تمكن الفرد العامل من التحول من وضعية إلى أخرى بحيث يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى وهو ما لا يمكن تحقيقه؛
6. **الكفاءة تخلق القيمة:** يتميز المورد البشري بالتباين والاختلاف في كفاءتهم من فرد لآخر ومن مستوى لآخر يساهم في خلق القيمة المتباينة للمؤسسة، فيقدر ما يكون المورد كفؤ ذو خبرة وكفاءة كلما زادت استفادة المؤسسة من هذا المورد ويتم ذلك من خلال تنمية وتطوير كفاءته وذلك بتحفيظه وتطويره وتدريبه وهذا ما يسمح لها بمواجهة التطورات والتغيرات التي تحصل خاصة مع بيئتها الخارجية.
7. **الكفاءات نادرة:** لتحقيق أهداف المؤسسة يجب أن تتميز بموارد كفؤة نادرة من أجل تحقيق هدف الاستمرار والتميز، وعليها أن تتمكن من استقطاب هذه الكفاءات النادرة وتحافظ عليها.

### ثالثاً: أنواع وتصنيفات الكفاءة

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات وهي: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية<sup>1</sup>.

#### • الكفاءات الفردية

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن وضعيات مهنية هي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة وفيها مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات والسلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية فهي تسمى أيضاً بالكفاءة المهنية.

يمكن التعبير عن الكفاءات الفردية بالجبل الجليدي إذ أن بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة مثل المعرفة والمهارات، بينما تقع باقي الكفاءات في الجزء المستتر

<sup>1</sup> الهام طرفي، الإدارة بالكفاءات ضرورة عصرية للاستمرارية المنظمات ووسيلة حتمية لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية، مجلة مهارات سياسية - العدد 02، 2023/12/31، ص ص 192-193.

تحت الماء وهي غير مرئية، ولا يمكن ملاحظتها واكتشافها بسهولة مثل السلوك وطريقة ومهارات التواصل وخصائص أخرى مختلفة.

### • الكفاءات الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فمتى تنشأ من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية والاتصال الفعال بتنظيم فرق العمل (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع) القادر على إدارة مهامها بشكل كفؤ للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات وعلى مستواها نميز بينها

(أ) **الكفاءات الخاصة أو النوعية:** هي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تتدرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بالكفاءات الخاصة المرتبطة نوع العمل الموكل إليهم.

(ب) **الكفاءات الممتدة أو المستعرضة:** وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة .

### • الكفاءات الاستراتيجية:

تعتبر المنظمة بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجددة في بيئتها وتكنولوجياتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين الموارد البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدر التميز التنافسي، فهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة وهي تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية.

تتميز الكفاءة الاستراتيجية بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، فهي لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في العمل وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الاستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية حيث يعتبر مفهوم الكفاءة عموما من الاشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنة مع تلك

التي يتطلب بها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروري لتكييف المؤسسة مع بيئته تنافسية في التعبير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبير، يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الابداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية ، بل ويمكن القول أن المؤسسات التي تتصرف بالمرونة هي مؤسسات ذات كفاءة .

كما أن تأهيل الموارد البشرية يلعب دورا مهما في تطوير المؤسسة كون الاهتمام بنمو العنصر البشري دائما ما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة وهذا ما جعل المؤسسات تسعى جاهدة إلى تحسين الجودة وزيادة المردودية بم يساهم ذلك في ترشيد النفقات. ومن أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للمؤسسة لا بد من تطوير وتنمية الكفاءات والقدرات للأفراد، وذلك عبر اعتماد برامج التدريب والتطوير والتعليم والتي تعتبر من أهم محاور التي تركز عليها تنمية الموارد البشرية إذ غالبا ما تتم الخلط بينها وذلك نتيجة الاختلاف بين المفكرين والباحثين كل حسب وجهة نظره.

كي تميز فيم بينهما فإنه يمكن القول إن التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات المورد البشري على القيام بالمهام الموكلة إليها، وبذلك فإن التدريب يختلف عن التعليم، حيث نجد أن التعليم يهدف إلى تزويد الأفراد بمختلف المعارف. بم تتيح له القدرة على تأدية عمله، كما أن هناك فرق بين التدريب والتطوير فتطوير المورد البشري يعني إعداد لوظائف أخرى بالمؤسسة أي يزيد من من قدرته للتحرك مستقبلا نحو وظائف جديدة، بينما التدريب فهو بهدف إلى تحسين أداء المورد -لبشري بمهامه الحالية.

### المطلب الثالث: أبعاد ومحددات ونماذج الكفاءة

الكفاءات تعد من المفاهيم المحورية في مجالات الإدارة وتنمية الموارد البشرية، إذ تشكل الأساس الذي يبنى عليه تقييم الأداء وتخطيط التطوير المهني ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أبعاد الكفاءات ومحدداتها بالإضافة الى نماذجها.

#### أولا: أبعاد الكفاءات

تتمثل أهم أبعاد الكفاءات فيما يلي<sup>1</sup>:

1. المعرفة (La connaissance) هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية

<sup>1</sup> بويحيوي ابراهيم بن أحمد نوال ، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات جامعة البليدة - لونيبي علي الجزائر 2016 ص12.

القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية .... وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر .

2. **المهارة:** هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة حسب الأهداف المحددة مسبقاً، حيث تعبر عن مجموعة المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال الأنشطة الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية - إلخ وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري الى اخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه.

3. **السلوكيات : Savoir faire** تتمثل في مجموع المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة من الصفات الشخصية كالترتيب الدقة، روح المبادرة... إلخ، وسواء كان سلوك الانسان في علاقته بالمؤسسة إيجابياً حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلباً يكون عكس توجهات المؤسسة، أو محايداً فهو يتميز بمجموعة من الخصائص هي

- السلوك الانساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الانسان
- السلوك الانساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.
- السلوك الانساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة .

#### ثانياً: محددات الكفاءة

لتحديد الكفاءات، يمكن الاعتماد على المراحل الثلاث التالية: <sup>1</sup>

- **وصف المسارات المهنية:** من خلال الافصاح عن الوقائع المميزة لها واستخلاص النتائج التي تثبت الخبرة المهنية.
- **تحليل مسارات التكوين:** التي تم الاستفادة منها في الوقت القريب للتمكن من تنشيط المعرفة، علماً أنها للتقدم عبر الزمن مما يجعل الفرد غير قادر على الاعتماد عليها أمام وضعيات العمل المعقدة والمتجددة.
- **تحديد أسلوب التفكير المنطقي:** للتمكن من تحديد الكفاءات يجب تحليل المناهج الفكرية المناسبة للفرد وتحديد طرق تكوينه للعلاقات و الطريقة التي يتصرف بها (طريقة التواصل مع الآخرين، إدارة وتكييف الفرد مع بيئته المهنية).

<sup>1</sup> نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2013، ص ص 89-91.

### ثالثاً: نماذج الكفاءة

نماذج الكفاءة هي أدوات قياس فعالة تساعد الموظفين على الاتفاق على لغة مشتركة وفهم ما يغير الأداء المتفوق، علاوة على ذلك فإن إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة هي استراتيجية أساسية للمساعدة في موازنة السلوك الداخلي والمهارات مع الاتحاد الاستراتيجي للمنظمة ككل، نماذج الكفاءة تترجم الاستراتيجيات والأهداف.

والقيم التنظيمية إلى سلوكيات محددة، أدركت المؤسسات اليوم أنه إذا تم تصميمها بشكل صحيح ومعالجتها بمهارة، فإن نموذج الكفاءات يؤدي إلى تحسينات في الأداء الفردي والمؤسسي وبالتالي يساعد على دمج جميع ممارسات الموارد البشرية لتكون في خدمة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، نظراً لتزايد الاهتمام بقياس الأداء والتنبؤ به في مكان العمل بشكل كبير، يبدو أن مصطلح "الكفاءة" أصبح جزءاً أساسياً من مفردات ممارس الموارد البشرية في المنظمات من أجل التمييز بين أصحاب المستوى العالي والمستوى المتوسط في المؤسسة.

#### 1. تعريف نماذج الكفاءة

يعرفها كل من Lucia and Lopsinger على أنها وسيلة وصفية تحدد المهارات والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكية اللازمة لأداء دور وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة بما يساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.<sup>1</sup>

وعرفها Draganidis and Meatras على أنها "قائمة بالكفاءات المستمدة من مراقبة الأداء الوظيفي المرضي أو الاستثنائي لمهنة معينة، يوفر تحديد الكفاءات التي يحتاج الموظفون إلى تطويرها لتحسين الأداء في الوظيفة الحالية أو للتحضير لوظائف أخرى.<sup>2</sup>

كذلك يعرف نموذج الكفاءة على أنه أداة وصفية تحدد الكفاءات اللازمة للعمل في دور محدد ضمن وظيفة أو مهنة أو مؤسسة أو صناعة، ببساطة فإن نموذج الكفاءة هو وصف وظيفي للسلوك يجب أن يتم تحديده من خلال كل وظيفة وكل مهنة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، 2003، ص 444.

<sup>2</sup> Abdul Hamid Abdullah, Ilham Sentosa, Human Resource Competency Models: Changing Evolutionary Trends, Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vol. 1, Issue. 11, 2012, p.15.

<sup>3</sup> Michelle R. Ennis, Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA), Office of Policy Development and Research. Employment and Training Administration, U.S. Department of Labor, 2008, p.05.

كما عرفت Mclagun على أنها أداة القرار التي تصف القدرات الرئيسية المطلوبة لأداء مهنة تركز على تدخلات تنافسية، تبدأ بسلسلة من الأسئلة التي يجب على صانعي القرار في المنظمة بطرحها قبل الشروع في تطوير النموذج الكفاءة مثل: <sup>1</sup>

- ما هو التأثير الإيجابي لتطبيق نموذج الكفاءة في المؤسسة؟
- ما هي المعلومات التي سيتم استخدامها في تطوير النموذج؟
- ماهي مكونات النموذج؟
- هل يجب تحديد كل الكفاءات؟
- من يجب أن يشارك في تطوير النموذج؟

وحسب Lacia and Lepringer تساعد نماذج الكفاءة في حل المشاكل الخطيرة التي تصيب أنظمة الموارد البشرية وتؤدي إلى زيادة احتمال ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالعمال، والرضا الوظيفي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. <sup>2</sup>

يتم تنظيم الكفاءات في النموذج بأشكال مختلفة، وذلك من خلال احتياجات كل مؤسسة وكل مهنة أو وظيفة، إذ لا يوجد منهج واحد يمكن من خلاله توحيد جميع أشكال الكفاءات لكافة الأفراد في مختلف الوظائف، يتمثل النهج الأكثر شيوعاً لبناء نماذج الكفاءة في تحديد الكفاءات الأساسية والتي يجب أن يتوفر عليها جميع الأفراد داخل المؤسسة، ثم تحديد فئات إضافية للكفاءات التي تنطبق على بعض المجموعات الفرعية، بعض نماذج الكفاءة يتم تشكيلها وفق نوع الكفاءة مثل (القيادة الفعالية الشخصية القدرة الفنية)، وبعض النماذج الأخرى تعتمد على مستوى الوظيفة من خلال مجموعة أساسية من الكفاءات لكل مجموعة وظيفية لم تضاف الكفاءات اللازمة الكل وظيفة ذات مستوى أعلى <sup>3</sup>.

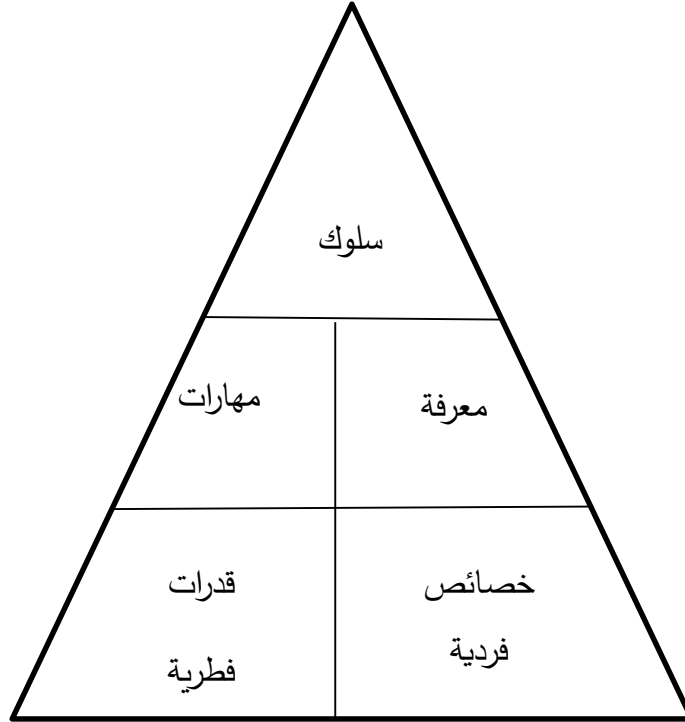
الشكل التالي يوضح مكونات نموذج هرم الكفاءة

<sup>1</sup> Rothwell William, Lindholm john, competency identification "modeling and assessment in the USA", international journal of training and development, Vol. 3, No. 2, USA, 1999, p.93.

<sup>2</sup> Katherine Tunheim, Gary N. McLean, Competency Model for the Role of President of Religion-affiliated Colleges. Paper presented at the meeting of the Academy of Human Resource Development. Columbus, OH, 2006, p.877

<sup>3</sup> Anne F. Marrelli, et al, Strategies for Developing Competency Models, Administration and Policy in Mental Health, Vol. 32, 2005, p.p.6.7

الشكل رقم (10): يوضح مكونات نموذج هرم الكفاءة



Source: Seema Sanghi, The Handbook of Competency Mapping Understanding. Designing and Implementing Competency Models in Organizations, Response Books, 2007, p.23.

يتضمن نموذج الكفاءة الجوانب الفطرية والمكتسبة، هو في الأساس هرم مبني على أساس المواهب الكامنة، ويشمل أنواع المهارات والمعرفة التي يمكن اكتسابها من خلال جهد التعلم والخبرة في الجزء العلوي من الهرم مجموعة محددة من السلوكيات التي هي مظهر من مظاهر جميع القدرات الفطرية والمكتسبة التي تكون في أسفل الهرم أما في الوسط ما بين القسمين العلوي والسفلي نجد المعرفة والمهارات التي تشكل الرابط بين المكونات الفطرية والشخصية وما بين السلوك الظاهر.

## المبحث الثاني: إدارة الكفاءات

تمثل إدارة الكفاءات إحدى الركائز الأساسية في تحقيق التميز المؤسسي و تعزيز الأداء التنظيمي، حيث تعد أداة استراتيجية تستخدم لضمان وجود الأفراد المناسبين في الأدوار المناسبة و فقا لقدراتهم و مهاراتهم تعتمد هذه الإدارة على فهم عميق لمتطلبات الوظائف و ربطها بإمكانيات الموظفين، مع التركيز على تطوير قدراتهم و تحفيزهم للمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال استخدام أدوات مثل تقييم الأداء، وخطط التطوير المهني، وإدارة المواهب، تسهم إدارة الكفاءات في بناء ثقافة عمل قوية و تحقيق الاستدامة، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات في بيئة أعمال متغيرة و سريعة التحول.

### المطلب الأول: تعريف إدارة الكفاءات

تعد إدارة الكفاءات من الأسس الحيوية لضمان نجاح المؤسسات واستمراريتها في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والتنافسية المتزايدة. فهي تركز على توجيه الجهود نحو استثمار الإمكانات البشرية وتطويرها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

#### 1. تعريف الإدارة

عرفها فايول كما يلي: "الإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل و يخطط بناء عليه و ينظم و يصدر الأوامر و ينسق و يراقب"<sup>1</sup>

أما ثايلور فيعرف الإدارة على أنها "القيام بتحديد ما هو عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق و أقل التكاليف"<sup>2</sup>

انطلاقاً مما سبق نستنتج أن الإدارة هي عبارة عن عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة لمختلف موارد المنظمة (مادية، بشرية، مالية) بهدف تحقيق أهدافها المبرمجة.

#### 2. تعريف إدارة الكفاءات

تعرف إدارة الكفاءات بأنها مجموع الاجراءات والأدوات تسمح للشركة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغدا، فردياً، وجماعياً، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، استراتيجياتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة وثقافتها<sup>3</sup>.

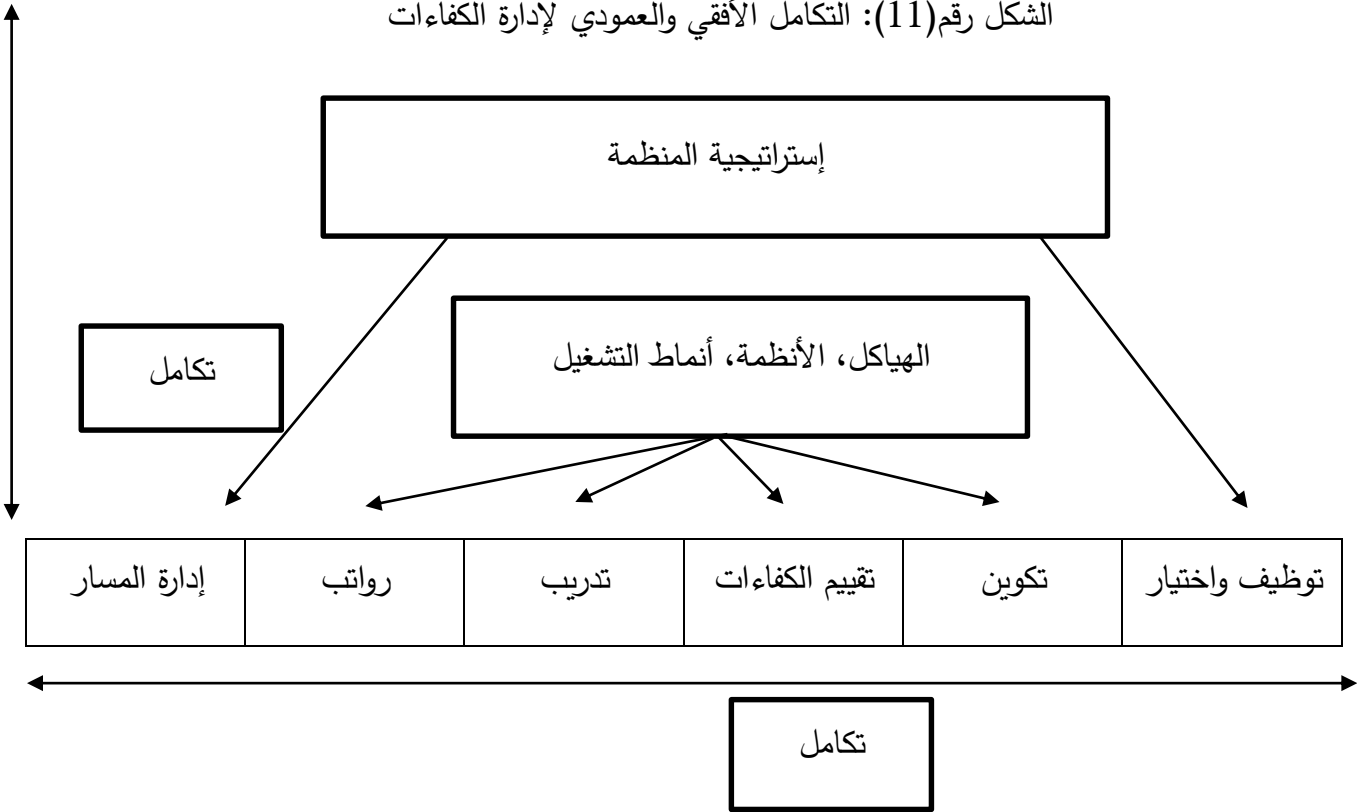
<sup>1</sup> بدراوي شهيناز، مطبوعة بيداغوجية بعنوان مدخل إلى إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2021-2022، ص 03.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 03.

<sup>3</sup> نجاح عائشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 18.

كما تعرف إدارة الكفاءات بأنها مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار التكويني، التوظيف والاختيار الاحسن وهو وسيلة لتحسين اداء المنظمة وليست اهدافا في حد ذاتها، بحيث يكون هنا تكامل أفقي وعمودي.<sup>1</sup>

الشكل رقم(11): التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات

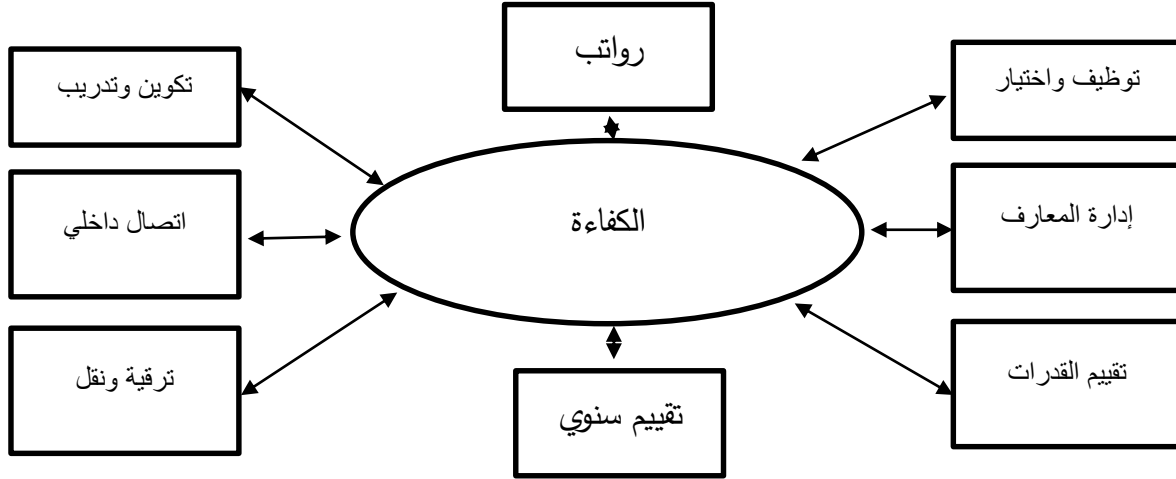


La source : Jou van beirendonck, "tous competent: le management des dans l'entreprise", edition de boeck, belgique, 2006, p33

ومنه يمكن القول أن تحقيق إدارة كفاءات ناجح يرتبط بإحداث التكامل الأفقي والعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكليف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة ونظريتها واستراتيجياتها، وهذا يتطلب أن تكون الكفاءات منتقاة ومنظمة ومطورة بطريقة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما التكامل الأفقي فيتم بالبحث عن تكليف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكليف وبهذا تصبح كل أنشطة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> Jou van beirendonck, "tous competent: le management des dans l'entreprise", edition de boeck, belgique, 2006, pp 3334

شكل رقم(12): الكفاءة محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية



**المصدر:** كمال منصوري، سماح، صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان، 2010، ص55.

انطلاقا مما سبق نستنتج أن إدارة الكفاءات هي عملية تسييرية تعمل على خلق بيئة إيجابية تدعم تطوير وتعزيز الكفاءات بشكل مستمر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

#### ثانيا: الأهمية الاستراتيجية للإدارة الكفاءات

- أصبحت الكفاءات تعد من بين الاستراتيجية العامة للمنظمة، فالمورد البشري يعد اهم مصدر نجاح والتفوق في المنظمة، وجب الاهتمام به، ولذا تكمن الأهمية الاستراتيجية لإدارة الكفاءات في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- استثمار الكفاءات بفعالية من أجل خلق قيمة للمنظمة والارتقاء بأدائها وتحسين موقعها وتنافسيتها؛
  - زيادة من قدرة الكفاءات على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛
  - زيادة فعالية ونجاعة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، مم يؤدي إلى رفع القدرة التنافسية للمنظمة؛
  - الاستغلال الجيد لهذه القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الابداع والتطوير؛

<sup>1</sup> الداوي الشيخ ، دور التسيير الفعال للموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية ومعرفة الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 2004 ، ص ص 264-265.

- تعمل على خلق تكامل بين الكفاءات الفردية بتطبيق آليات تنسيق معينة وهذا ما يؤكد على أن الكفاءات الاستراتيجية تعد كفاءات جماعية .
- كما تكمن أهميتها أيضا :
- توجيه الكفاءات والمجهودات نحو قطاعات معينة لإضافة أقصى قيمة للمنتجات وخدمات معينة مما يضيق المنظمة المنافسة من المناورة والمماثلة والتقليد؛
- تحسين أساليب استقطاب واختيار الكفاءات ذات القدرات والمهارة المتميزة وتدريبها وتنميتها وتحفيزها ماديا ومعنويا؛
- خلق بيئة تتميز بمرونة الاتصال وفعالية القيادة.

### ثالثا: أهداف إدارة الكفاءات

- عرفت إدارة الكفاءات نشأتها كامتداد للتسيير التقديري للعمالة، إذ تمثل هدفها الأول بالإسهام في تخفيض الحالة الزائدة والناتجة عن التحول في محيط المؤسسات، ومع بداية إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في مدى إدارتها الصحيحة لكفاءتها بالشكل الذي يعززها و يعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود إدارة فعالة للكفاءات ومن أهم أهدافها ما يلي:<sup>1</sup>
- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة؛
  - تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقطعة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها؛
  - ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات، والتأكد من أن الكفاءات تناسب مع الوظائف المسندة إليها؛
  - التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز؛
  - خلق ثقافة ارتباط قوية من أفراد المؤسسة هم يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيحس العامل بالانتماء؛
  - زيادة فرص الابداع والابتكار في المؤسسة هم يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

<sup>1</sup> Beirendonck, L. v, tous compétents, le Management Des Compétenc Dans l'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006, P:43

### المطلب الثالث: هرم إدارة الكفاءات ومتطلباتها ومراحلها

من خلال هذا المطلب سنسلط الضوء على هرم إدارة الكفاءات وأهم متطلباتها بالإضافة

إلى مراحلها.

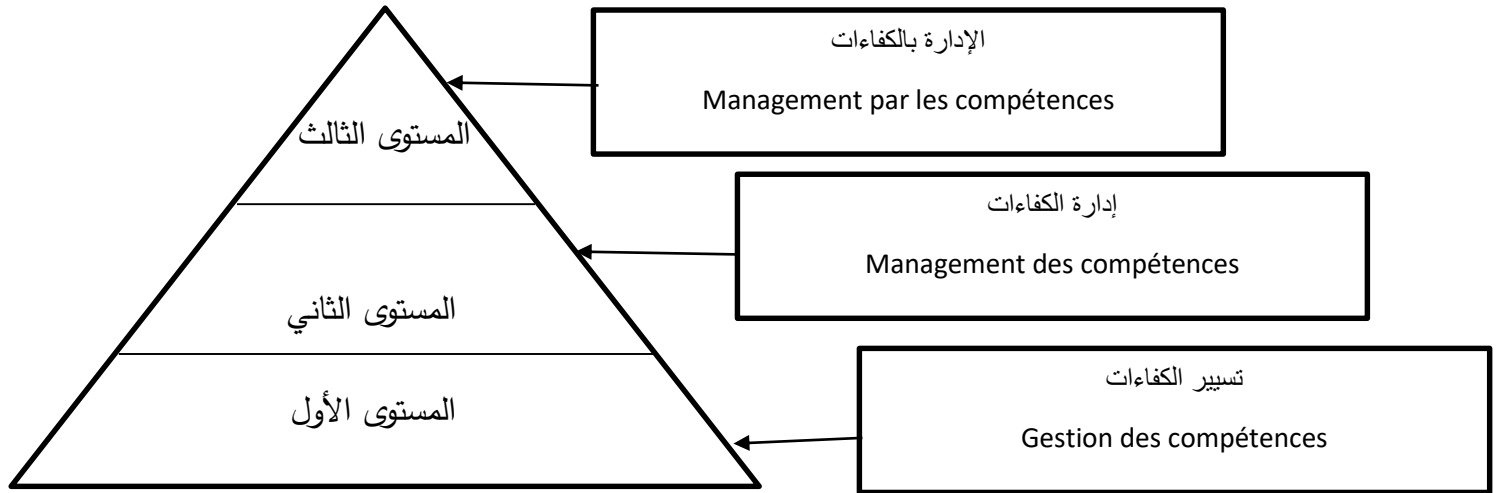
#### أولاً: هرم إدارة الكفاءات

تكتسي إدارة الكفاءات أهمية بالغة باعتبارها حلقة بإعتبار حلقة الوصل بين الادارة الدنيا والادارة العليا،

ففي هذه الحالة نميز بين ثلاثة مستويات التي تدور حول الكفاءات ويمثلها هرم ادارة الكفاءات كما يوضحه

الشكل التالي :

الشكل رقم (13): هرم إدارة الكفاءات



La source : Annick cohen, Annette sowier, Manager par les compétences, éditio laissons, France, 2004, p:22

حسب الشكل السابق فإن نظام الكفاءات بالمنظمات تتكون من ثلاثة مستويات، يترجم المستوى الأول

تسيير الكفاءات، ويعكس هذا المستوى الخطوة الأولى في نظام الكفاءات الكلي للمنظمة وهو مستوى وصفي

يبين الأوضاع المراهنة، وتقع عملية تسيير الكفاءات على عاتق إدارة الموارد البشرية والتي يتمثل دورها في

جدولة مجموع الكفاءات المطلوبة لوظائف المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى الكفاءات المتوفرة لدى الأفراد

قصد الوصول إلى التوازن من الحاجات والموارد وهناك من يترجم هذا المستوى الأول بمصطلح " المقاربة

التيسيرية للكفاءات"، والتي أساسها أن الكفاءات تتمثل في مجمل المعارف والمهارات والخبرات في ظل الظروف المعنية المختلفة، وأنها تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المعنية للتعامل أثناء أداء مهامه .

أما المستوى الثاني فيترجم عملية إدارة الكفاءات، ويساعد هذا المستوى في التنفيذ العملي لتسيير الكفاءات، وتتمحور إدارة الكفاءات حول تطوير الكفاءات قصد تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المسطرة وهنا يصبح المديرين التنفيذيين الموجهين الأساسيين لنظام الكفاءات وليست إدارة الموارد البشرية فقط وهذا ما يعتبر صعبا جدا للتعقيد كونه يتطلب تعاون العديد من الجهات بما يسمح بترسيخ مدخل الكفاءة في التطبيقات الإدارية اليومية المنظمة، وتعظيم فائدتها .

ويطلق البعض على هذا المستوى مصطلح المقاربة العملية للكفاءات ومن منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، السيورة التنظيمية التكنولوجية وقدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها وان تميز الأداء لا يمكن أن يتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر لجميع هذه العناصر، وعليه فالكفاءة حسب المقاربة العملية جماعية وليست فردية، تترجمها القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيورات التنظيمية مطبقة قصد مسايرة مختلف التغيرات.

في حين يعكس المستوى الثالث الادارة بالكفاءات ، ويسمح هذا المستوى الأخير بقيادة المنظمة في محيط متغير، ومن أهم أهدافه تطوير الذكاء الجماعي للمنظمة بحث الأفراد على تحريك سلوكياتهم ومهاراتهم المتخصصة بما يريد النجاح الجماعي كما تساعد الادارة بالكفاءات على تثمين وزيادة رأس المال البشري وتمييز أدائه، علاوة على أن المنظمات التي تتبنى الادارة بالكفاءات تضيف فيما كبيرة في ظل سياسات إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير كل الكفاءات الموجودة بشكل صحيح وتقادي التعارض السلبي وفي هذا المستوى تصبح الكفاءات الاستراتيجية أساس اهتمام المنظمة وأساس نظام الكفاءة ككل.

وهناك من يترجم هذا المستوى الثالث بـ المقاربة الاستراتيجية للكفاءات"، والتي أساسها أن كفاءات التنظيم تحقق تميزا من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتترجم الكفاءات في هذا المستوى في المعارف والمهارات والقدرات المتسمة بصعوبة تقليدها، ورغم أن هذا المستوى يعتمد على الكفاءات الاستراتيجية، فإنه يستند على المستويات السابقة التي تسيير وتطور كل كفاءات المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Annick cohen, Annette sowier, Manager par les compétences, éditio laissons, France, 2004, p:22

### ثانيا: متطلبات إدارة الكفاءات

تشير إدارة الكفاءات من الناحية العملية لمجموع الطرق، التقنيات والوسائل الضرورية والمستخدم من طرف مسيري الموارد البشرية لدعم جهاز الإدارة ككل، ولهذا فإن إدارة الكفاءات تتطلب الموارد البشرية شروط أهمها<sup>1</sup>:

- إدماج إدارة الكفاءات في استراتيجية المنظمة، إذ تكون إدارة الكفاءات أكثر فعالية عندما تكون مرتبطة بعمليات التخطيط الاستراتيجي، فهي أداة ديناميكية للتغيير الذي يحدث فيها، ويمكن التأكد من درجة الاندماج مثلا من خلال مكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الداخلي للمنظمة وذلك لمعرفة الأهمية التي توليها المنظمة لها، وكذا من خلال رسم سياسات إدارة الكفاءات حسب ما يمليه السوق والتحديات التي يفرضها المحيط فالاستراتيجية التي تضعها المنظمة هي قيد تفيد إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة الكفاءات؛
- توقع الأعمال المستقبلية، إذ يفترض أن تكون النظرة الاستراتيجية للمنظمة واضحة تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الاستراتيجية ووضع قوائم للوظائف المستهدفة ليكون التوظيف أكثر فعالية؛
- إشراك العاملين في عملية إدارة الكفاءات سواء كانوا أفراد أو جماعات باعتبارهم حاملو الكفاءات، وبهذا ينتظر منهم مشاركة أبعد من منصب العمل والعمل المحدد لهم نحو قضاء أوسع من خلال المبادرة باتخاذ القرارات بدل من مسايرة التعليمات فقط وإعطاء الاستقلالية في العمل، وهو ما يزيد من تطوير كفاءاتهم؛
- تجنيد كل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي تحتاج إليها إدارة الكفاءات فغالبا ما ترافق المنظمة تغيرات تكنولوجية وتنظيمية تستدعي من مسيرها الإستجابة إلى تحولات محيطها، وهذا يتكيف المنظمة مع محيطها، وهذا من خلال ضبط الموارد الداخلية فيما بينها والعمل على مواءمة الموارد البشرية مع هذه التغيرات، للتمكن من توجيه عمليات إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم مع هذه التحولات؛

<sup>1</sup> Malika ouarghi la gestion par la compétence, une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise française , du discours aux pratiques, xvi éme conférence intermanagériale de management stratégique aims, montréal 6-9 juin,2007.

- المعرفة الجيدة بهيكل الموارد البشرية، ويكون ذلك من خلال الاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور، ومقارنة ذلك مع المنافسين، ومن خلال المؤشرات النوعية كنظام التقييم، وموازنة الكفاءات، نظام المقابلات؛
- رسم وتبسيط نموذج إدارة الكفاءات، ويكون ذلك بطريقة تكون عناصر نظام إدارة الموارد البشرية مترابطة ومتلاحمة، متناسقة وموحدة، فعمليات البحث والتطوير يجب أن تتلاءم مع الأهداف المحددة، ويجب إعداد شكل الكفاءات الملائمة للمنصب أو للأدوار الخاصة التي تسمح بربط الأفراد الأكفاء بمجموع المهام والمسؤوليات المناسبة لهم، ويكون ذلك أساسا بوضع المخططات المتعلقة بالتوظيف، التكوين، الحركية بين الوظائف وغيرها.

### ثالثا: مراحل إدارة الكفاءات

إن أغلب المنظمات الناجحة تتبنى إدارة الكفاءات، مستعملة جزء أو مزيج متناسق من الممارسات الادارية التي تجعلها فعالة وتعطى إضافة لها لكن يمكن أن نجزم على أن هذه المنظمات لا تعتمد على نفس الأساليب والأدوات وبدرجات متساوية، فكل منظمة تجتهد في إيجاد تلك التوليفة التي ستحقق لها الهدف التي تسعى إليه من وراء اعتمادها لها، لكن أكد معظم الباحثين أن هذا لا يمنع من تحديد أهم المراحل التي تمر بها إدارة الكفاءات في المنظمة، والتي تتكون من ثلاث مراحل، وهي:<sup>1</sup>

1. **المرحلة التمهيدية:** إن التوجه نحو تطبيق عمليات إدارة الكفاءات في المنظمات أولا وقبل كل شيء عبارة عن قرار استراتيجي، فبالرغم من أن لها تأثير مباشر وواضح على سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلا أن تأثيرها يشمل المنظمة ككل، لهذا يتعين على هذه الأخيرة أن تباشر عملية الكفاءات وأن تمهد وتعد لها وذلك من خلال تقييم الأوضاع والظروف التي يتسم بها استخدام منهج إدارة الكفاءات وهذا من أجل تحديد نقاط الضعف والتنبؤ بالمقاومة المحتملة، كما تعمل على تحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها بالإضافة إلى التوضيح لكل من العاملين والشركاء والتقنيين كيفية التوجه لهذا المنهج الجديد وكل هذا يتطلب تفكير مسبق و عميق يتم من خلاله التحديد الدقيق لمراحل وأهداف استخدامه .

<sup>1</sup> "Jacques. Aubert, patick Gilbert, Frédérique. pigeyre, -Management des compétences: Réalisation Concepts. analyses, - 2 Ed, Dunod, paris, 2005, p.65.

2. إعداد عمليات إدارة الكفاءات: بعد التحضير الجيد لتبني إدارة الكفاءات في سياسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية للمنظمة، تشرع هذه الأخيرة في وضع قواعد وآليات هذه العملية، وهنا تجتهد كل منظمة بوضع مجموعة من العمليات، من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات التي تسمح لها بالوصول للأهداف المسطرة، والتي تكون كلها متمحورة حول الكفاءات.
3. إدماج عمليات إدارة الكفاءات: بعد تحضير الأرضية الملائمة وتهيئة المنظمة للأفراد لادارة الكفاءات وبعد تحديد مختلف عملياتها يتم إدراج مختلف هذه التطبيقات في نظام إدارة الموارد البشرية، حيث يتم ربط هذه العمليات والتنسيق بينها بشكل يعطي للمنظمة خصوصية في استعمال إدارة الكفاءات عن غيرها من المنظمات.

### المطلب الثالث: أبعاد إدارة الكفاءات

تمثل أبعاد إدارة الكفاءات الأساس الذي تبنى عليه سياسات و استراتيجيات تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فهي تتيح فهما عمليا للعناصر التي يجب التركيز عليها لضمان الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة و تبرز أهمية هذه الأبعاد من خلال دورها في توجيه عمليات الاستقطاب، والتكوين، والتقييم، والتطوير بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات الوظائف و القدرات المتوفرة لدى الأفراد، لذا فإن التطرق إلى أبعاد إدارة الكفاءات يعد خطوة محورية لفهم كيفية تعزيز الأداء المؤسسي و تحقيق التميز التنافسي.

تم الاعتماد في تحديد أبعاد إدارة الكفاءات من خلال الاستناد على أكثر الأبعاد تكرارا في الدراسات السابقة بحسب آراء عدد من الكتاب والباحثين وهي:(توظيف كفاءات بشرية تنمية الكفاءات البشرية وتقييم الكفاءات) وكما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (02): أبعاد إدارة الكفاءات حسب آراء عدد من الباحثين

| الباحثين                     | أبعاد إدارة الكفاءات | تخطيط الكفاءات | اكتساب الكفاءات | توظيف الكفاءات | تطوير وتنمية الكفاءات | تقييم الكفاءات | أجور وحوافز الكفاءات | تعويض الكفاءات |
|------------------------------|----------------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------------|----------------|----------------------|----------------|
| (منصور وصولح، 2010)          |                      |                |                 |                | ×                     | ×              | ×                    |                |
| (بن جدو، 2013)               |                      |                |                 | ×              | ×                     | ×              | ×                    |                |
| (بن سالم، بوقرة، 2017)       |                      |                | ×               | ×              | ×                     | ×              |                      |                |
| (معاوي، 2018)                |                      |                |                 | ×              | ×                     | ×              |                      | ×              |
| (زارع، بورحلي، 2019)         |                      |                |                 | ×              | ×                     | ×              |                      |                |
| (زروقي، بن يحي، 2020)        |                      | ×              | ×               | ×              | ×                     | ×              |                      |                |
| (فتوح، 2022)                 |                      |                |                 | ×              | ×                     | ×              | ×                    |                |
| (حمداني، هزرشي، السبع، 2022) |                      |                |                 | ×              | ×                     |                |                      | ×              |
| (Tripathi et A Grawal, 2014) |                      | ×              | ×               | ×              | ×                     |                |                      | ×              |
| (Souleh, 2017)               |                      |                |                 | ×              | ×                     |                | ×                    |                |
| (Edward baughan, 2021)       |                      | ×              | ×               | ×              | ×                     | ×              |                      |                |
| تكرار أبعاد إدارة الكفاءات   | 03                   | 04             | 10              | 11             | 08                    | 04             | 03                   |                |

المصدر: رباب زارع، أحمد توفيق بورحلي، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات أداء التعليم العالي، مجلة البشائر

الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص ص 381-404.

من خلال ما تم عرضه لأراء الباحثين حول أبعاد إدارة الكفاءات يتضح اختلاف ضئيل في الأبعاد التعدد وجهات نظرهم، وذلك حسب موضوع الدراسة، وعليه تم اختيار من الأبعاد التي تناولتها معظم الدراسات السابقة، وهذه الأبعاد يمكن عرضها كالآتي:<sup>1</sup>

- **توظيف الكفاءات البشرية:** تتم عملية توظيف الكفاءات البشرية من خلال العديد من المراحل والخطوات التي يتم اتباعها من طرف المؤسسة من أجل توظيف الأشخاص الأكفاء، من بينها:
  - التحديد كافة احتياجات الاستقطاب ومصادر الاستقطاب؛
  - انشاء مواد الاستقطاب وتنفيذ العملية؛
  - تحديد المعايير الخاصة بالاختيار، وغربة مقدمي الطلبات؛
  - الكمال تقييم الكفاءات وتجهيز التوصيات بالمرشحين واختيارهم؛
  - التحقق من مؤهلات المرشحين؛
  - التفاوض على المكافآت والمزايا مع المرشحين الناجحين؛
  - التأكد من صحة الاختيار.
- **تنمية وتطوير الكفاءات البشرية:** إن تنمية وتطوير الكفاءات البشرية أصبحت من أهم الاهتمامات في مختلف أشكال المؤسسات، كونها الوسيلة لأنجح لتمييز المؤسسات وبقائها، ويقصد بتنمية وتطوير الكفاءات البشرية مجموعة النشاطات التكوينية التي تؤدي إلى زيادة المردودية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز مهامهم، كما يتم تنفيذ تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة من خلال تركيزها على ثلاث وظائف وهي التعليم التدريب والتطوير، حيث تعتبر هذه وظائف أساسية لتنمية الكفاءات البشرية رقم وجود غموض بينها نظرا لبعض الخصائص والمبادئ المشتركة بينها؛
- **تقييم الكفاءات:** إن عملية تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة تعتبر من العمليات الاستراتيجية ذلك أنها تركز على مدى تحقيق معايير ومعدلات الأداء المستهدفة، والتعرف على مناطق القوة وتعظيمها، وكذا مناطق القصور والضعف في أداء الكفاءات البشرية ومحاولة علاجها، أن الكفاءة البشرية في جملة من الموارد المعارف القدرات. المهارات الإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، ولهذا يتم تقييم الكفاءات البشرية من خلال تقدير مستوى امتلاك وتحكم الموظفين في الكفاءات المطلوبة في مجال

<sup>1</sup> رباب زارع، أحمد توفيق بورحلي، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات أداء التعليم العالي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص ص 381-404.

معين، ويعتبر تقييم أداء الكفاءات ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمؤسسة أو حتى على مستوى أداء فرق العمل.

### المبحث الثالث: علاقة إدارة الكفاءات برضا العميل

في بيئة الأعمال التنافسية اليوم، تعد إدارة الكفاءات (Competency Management) أحد الركائز الأساسية لتعزيز أداء الموظفين وضمان جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة للعملاء، ومن ناحية أخرى يعتبر رضا العملاء (Customer satisfaction) مؤشرا حيويا لنجاح المنظمات واستدامتها وبالتالي، فإن العلاقة بين هذين العنصرين علاقة تكاملية قوية، حيث تؤثر كفاءة الموظفين وقدراتهم بشكل مباشر على تجربة العميل ومستوى رضاه، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى:

المطلب الأول: تأثير تخطيط الكفاءات على رضا العميل

المطلب الثاني: تأثير تطوير وتنمية الكفاءات على رضا العميل

المطلب الثالث: تأثير أجور وحوافز الكفاءات على رضا العملاء

## المطلب الأول: تأثير تخطيط الكفاءات على رضا العميل

تعرف عملية التخطيط بأنها تقنية تعود إلى تحرير وثيقة تسمى الخطة، هذا الأخير يفترض معرفة التطور المستقبلي للموارد البشرية ومحيطها، فالمؤسسة التي لا تتبنى نظام تخطيط فعال لمواردها البشرية قد تقع في وضعيات منها عدم الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية.

وظائف غير محددة المهام والكفاءات، وسوء توجيه النفقات كما ان عملية التوظيف والاختيار تتم بطريقة عشوائية، ومن أجل تلبية حاجات فورية من القوى العاملة، تجد المؤسسة نفسها أمام نسبة دوران عالية للموارد البشرية، وعجز أوفائض في القوى العاملة تخلق عدم الاستقرار والتوتر لدى العمال ما يؤثر على نشاط المؤسسة.<sup>1</sup>

حسب Michael ervais يعد التخطيط كنظام تلقائي مستمر لتحضير المستقبل وتتضمن:<sup>2</sup>

- تقدير لتطور المحيط
- تقدير لامكانيات المؤسسة المتاحة والتي سوف تحصل عليها.
- التطلع على درجة تحقق الأهداف الموضوعة من طرف المؤسسة من قبل يعد تخطيط الكفاءات أحد الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث يهدف إلى تحديد المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية، أما رضا العملاء فهو مؤشر حيوي يعكس مدى تلبية المنظمة لتوقعات العملاء وجودة خدماتها أو منتجاتها.
- ترتبط كفاءات الموظفين ارتباطا وثيقا بتجربة العميل لأن الموظفين هم الوجه الرئيسي للتعامل مع العملاء.
- كلما زادت كفاءة الموظفين، تحسنت جودة الخدمة أو المنتج، مما يعزز رضا العملاء.
- إن تحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة (مثل المهارات الفنية التواصل حل المشكلات...) يضمن أن الموظفين قادرون على تقديم خدمة عالية الجودة، فالتدريب المستند إلى الكفاءات يعزز أداء الموظفين مما ينعكس إيجابا على تجربة العميل، أما الكفاءات السلوكية مثل الذكاء العاطفي مهارات الاستماع والتعاطف تحسن تفاعل الموظفين مع العملاء.

<sup>1</sup> peretti et autres. Gestion des ressources humaines, de Boeck université, 2eme édition, Bruxelles, 2001, p71.

<sup>2</sup> Michael gervais, << contrôle de gestion et planification de l'entreprise, édition economica, paris, 1990, p 24.

- عندما يكون الموظفون مدربين جيدا ومجهزين بالكفاءات المناسبة تكون لهم القدرة على فهم احتياجات العملاء وتقديم حلول سريعة وفعالة وبالتالي تقل الأخطاء في تقديم الخدمات حلول سريعة وفعالة في تقديم الخدمات أو تصنيع المنتجات وبالتالي انخفاض الشكاوى يعني ارتفاعا في مستويات رضا العملاء وولائهم خاصة إذا ما حصلوا على حلول سريعة ومناسبة لمشكلاتهم.
- الموظفون المبدعون يساهمون في خلق تجارب فريدة مما يساهم في تطوير منتجات او خدمات جديدة تلبي تطلعات العملاء.
- ان تخطيط الكفاءات ليس مجرد أداة لتحسين أداء الموظفين بل هو استثمار استراتيجي في رضا العملاء من خلال ضمان امتلاك الموظفين للمهارات والسلوكيات المناسبة يمكن للمنظمات تحقيق تجارب عملاء استثنائية مما يعزز الميزة التنافسية ويزيد الأرباح على المدى الطويل.

### المطلب الثاني: تأثير تطوير وتنمية الكفاءات على رضا العميل

تعد الكفاءات من العناصر الأساسية لنجاح الأفراد و المؤسسات ، إذ تمثل تمثلا مزيجا من المهارات و المعارف و السلوكيات التي تمكن الشخص من أداء مهامه بكفاءة و فعالية.

يقصد بتطوير الكفاءات "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم ، مهاراتهم ، استعداد استعداداتهم اتجاهاتهم".<sup>1</sup>

من بين التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة استخدام كفاءاتها على أفضل وجه والاستفادة منها قدر المستطاع، لأن الفوارق بين المؤسسات ترجع إلى الاختلاف في الكفاءات الفردية والجماعية لديها سواء من حيث امتلاكها أو استخدامها ومن بين المهام الرئيسية لمسؤولي الموارد البشرية القيام بتوظيف عمال ذوي كفاءة عالية بالاعتماد على الاحتياجات من الكفاءة والبحث عن العمال الذين تتوفر لديهم وتوظيفهم وتوفير الجو الملائم لهم لتحقيق التكامل داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> shimonl. Dolan, et autres, la gestion des ressources humains (Fendance, engesus et pratiques actuelles), eme edition village mondial, canada, 2002, p 307

<sup>2</sup> زباني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات، "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة" كلية العلوم الاجتماعية لجامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاجتماعية جامعة عمار تلجي الأغواط مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 135 سبتمبر 2015 ص813.

فتحسين الجودة مثلاً تتم من خلال تطوير وتنمية مهارات الموظفين، وبالتالي يصبحون أكثر كفاءة في تقديم الخدمات، لم يقلل من الأخطاء ويزيد من دقة العمل وهو ما يؤدي إلى رضا العملاء كما أن الموظفين المدربون بشكل جيد يمكنهم فهم احتياجات العملاء بسرعة والاستجابة لها بفعالية هم يعزز ثقتهم في المؤسسة. عندما يتمتع الموظفون بكفاءة متقدمة تمكنهم من التواصل مع العملاء بشكل جيد والتعامل معهم باحترافية والتدخل في الوقت المناسب لحل مشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم بطرق مبتكرة مما يزيد من رضاهم ويجعلهم أكثر ولاء للعلامة التجارية.

وبالتالي فإن الاستثمار في تطوير الكفاءات لا يحسن الأداء الداخلي للمؤسسة فقط بل يعزز أيضاً رضا العملاء، ويؤدي إلى زيادة ولائهم وتحسين سمعة الشركة.

### المطلب الثالث: تأثير أجور وحوافز الكفاءات على رضا العملاء

تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجابياً على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعاً ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.<sup>1</sup> وتعتبر الحوافز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه على مراعاة المبدأ الفوارق الفردية بينهم، وللحوافز صور عديدة منها:

- الحوافز المادية (زيادة الأجور المكافآت والمنح المالية المشاركة في الربح)
- الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، ضمان الاستقرار العمل، التكوين، الترفية)
- الحوافز الواقعية (ظرف العمل المريحة، ساعات العمل، مكان العمل).<sup>2</sup>

عندما يحصل الموظفون الأكفاء على أجور عادلة وحوافز مجزية، يكون لديهم دافع أكبر لبذل جهد إضافي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، كما أن الرواتب التنافسية والحوافز تجعلهم أكثر ولاء للشركة هم يقلل من معدل دورانهم وهذا يضمن استقرار فرق العمل، هم يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء من خلال تعاملهم مع موظفين ذوي خبرة ومعرفة جيدة بالمنتج أو الخدمة.

<sup>1</sup> محمد فالح صالح إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004، ص 113

<sup>2</sup> زيانى مروان، كروم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 820

إن الحوافز مثل المكافآت العمولات، والترقيات تعزز دافعية الموظف لتقديم أداء متميز ما ينعكس إيجاباً على طريقة تعامله مع العملاء، فالموظف السعيد والمرتاح نفسياً يعكس طاقة إيجابية في التعامل مما يؤثر على رضا العملاء وثقتهم في الشركة.

### المطلب الرابع: تأثير تقييم الكفاءات على رضا العملاء

يمثل التقييم مرحلة هامة في عملية تسيير الكفاءات فهو غالباً ما يعتبر النشاط المرافق لكل المراحل والعمليات التي تمر بها هذه العملية، ولما كانت الكفاءة نتاجاً بشرياً يتم عن تجنيد جملة من الموارد المعارف القدرات المهارات.... إلخ

لأنجاز الأعمال بطريقة صحيحة لهذا يتم تقييم الكفاءات في وقت ما من خلال تقدير مستوى امتلاك أو تحكم العمال في الكفاءات في مجال معين (موضوع معين) <sup>1</sup>.

فتقييم الكفاءات هو عملية دائمة ومستمرة تشمل جميع عمال المؤسسة، فالهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية تقوم بهذه العملية بصورة مستمرة وفي كل المناسبات التسييرية المتاحة ومنها:

عند عمليات التوظيف الشرفية، إعادة ترتيب وتصنيف العمال، عملية التكوين،<sup>2</sup> منح الأجور ... الخ، ولقد اختلف في تحديد طبيعية تقييم الكفاءات حيث أن غاي لو بترف يرى بأن مواضيع الكفاءة تختلف باختلاف مكونات الكفاءة في حد ذاتها ولهذا فهي يمكن أن تتعلق بتقييم:<sup>3</sup>

الموارد: المعارف القدرات.

المهارات: التي تبرز أثناء تنفيذ العمليات المفروضة أو التعليمات المفصلة تطبيقات وظيفة تؤدي إلى معرفة التصرف: الأخذ بالمبادرة تسيير أوضاع معقدة، مواجهة الأحداث.

تقسيم الكفاءات هو عملية منهجية لقياس مهارات الموظفين وسلوكياتهم وقدراتهم لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية وفي المقابل رضا العملاء يدرس مدى تلبية توقعاتهم من الخدمات أو المنتجات المقدمة، إن كفاءة

<sup>1</sup> Ris/Guide postes et compétences, 4eme partie. Fiche pratique 5. Elaboration des outils d'évaluation con ligne]. Site vi site le : 09, 10, 2007. Disponible sur [www.bris.asso.FR/publication](http://www.bris.asso.FR/publication) 20% iRis/ postes 20%. Et 20%. Comp/. /FP5 – élaboration 201. adils 2%. Dévaluation 20% des 20% compétences.

<sup>2</sup> بن عيسى محمد المهدي العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى الرأسمال الاستراتيجي، الملتقي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 مارس 2004 جامعة ورقلة

<sup>3</sup> le botref, buy ingénieur et évaluation des compétences, 3'éd paris. Ed. D'organisation 2002. P432

الموظفين تؤثر بشكل مباشر على تجربة العميل ومستوى رضاه، فالموظفون الأكفاء يقدمون خدمات عالية الجودة، مما يقلل الأخطاء ويحسن تجربة العميل حيث يتمتع العامل الكفء في حل المشكلات بسرعة وفعالية تعزز ثقة العميل بالشركة.

إن الموظفون المدربون جيداً قادرون على إدارة شكاوى العملاء باحترافية مما يحول التجارب السلبية إلى إيجابية وهذا من خلال المهارات التواصلية العاملة (مثل: الاستماع الجيد، التعاطف، الوضوح...) تزيد رضا العملاء، كما أن الكفاءة التشغيلية تقلل من وقت الانتظار وتزيد كفاءة الإنجاز والدقة في تنفيذ المهام مثل: معالجة الطلبات، تقديم المعلومات... تمنع الازعاج الناتج عن الأخطاء.

تقسيم الكفاءات يساعد في الكشف عن نقاط الضعف في أداء الموظفين وتصحيحها من خلال تصميم برامج تدريبية لتحسين مهاراتهم فالتدريب المستهدف على خدمة العملاء يرفع مستوى التفاعل مهم من جهة ويساعد في وضع الموظفين المناسبين في المناصب المناسبة من جهة أخرى.

وكمثال على ذلك: موظفو البنوك المدربون على التعامل مع الشكاوى يقللون من فقدان العملاء. أما شركات الطيران فتقوم بتدريب طاقم المقصورة على التعامل مع الركاب، ما يرفع معدلات الرضا لدى العملاء حتى لو تأخرت الرحلة.

وبالتالي فتقييم الكفاءات ليس مجرد أداة لقياس أداء الموظفين، بل هو استعار في تحسين تجربة العميل، الشركات التي تربط بين تطوير مهارات العميل ورضا العميل تحقق ميزة تنافسية مستدامة، وتعزز الولاء والعلامة التجارية من خلال التقييم الدوري والتحسين المستمر، يمكن تحويل الكفاءات الفردية إلى نجاح جماعي يعكس رضا العملاء ويزيد من الأرباح.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن إدارة الكفاءات هي مستقبل المنظمات ومفتاحها الجوهري لضمان التطور والنمو والاستمرار من خلال استقطاب أفضل الكفاءات وتدريبها وتحفيزها وتقييمها لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة سواء على المدى القصير أو الطويل.

**الفصل الثالث:**  
**الدراسة الميدانية**  
**لأثر إدارة الكفاءات**  
**على رضا العملاء في**  
**الشركة**

**تمهيد:**

تعتبر إدارة الكفاءات من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات، إذ أنها تعتبر ضرورة حتمية في بيئة الأعمال الحديثة، حيث تمثل الكفاءات العنصر البشري القادر على تحقيق الأهداف المبرمجة بكفاءة وفعالية من خلال تحسين الأداء و تعزيز القدرة التنافسية و تحقيق توقعات العملاء و تطلعاتهم. و بعدما تم استعراض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصلين السابقين، حيث حاولنا إظهار أثر إدارة الكفاءات على رضا العملاء، و نحاول من خلال هذا الفصل القيام بتقديم عام لمحل الدراسة "شركة أليانس للتأمينات" و كذلك عرض الخطوات المنهجية التي تم اتباعها من خلال نموذج الدراسة، و كذلك أداة جمع البيانات و أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، مع اختيار صدق و ثبات أداة الدراسة للوصول إلى النتائج المرغوبة.

## المبحث الأول: تقديم شركة أليانس للتأمينات الجزائرية

تعتبر شركة أليانس للتأمينات من بين أهم الشركات في قطاع التأمين في الجزائر حيث تسعى لتحقيق الريادة والتميز من خلال جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لعملائها، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية أليانس للتأمينات والتعرف على أهم عروضها وخدماتها، حيث قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب جاءت كالآتي:

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة أليانس للتأمينات الجزائرية.

المطلب الثاني: منتجات أليانس للتأمينات ومجالات نشاطها

المطلب الثالث: تطور مؤشرات أداء شركة أليانس للتأمينات.

## المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة أليانس للتأمينات الجزائرية

### 1. تعريف شركة أليانس للتأمينات

أليانس للتأمينات هي شركة مساهمة خاصة، تأسست في جويلية من سنة 2005، بعد صدور القانون رقم 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995، والذي نص على فتح سوق التأمينات الوطنية أمام المتعاملين الخواص، حيث بدأت العمل سنة 2006 بعد الحصول على ترخيص من وزارة المالية، وعليه انطلقت في ممارسة كافة أعمال التأمين وإعادة التأمين.

يتكون مساهمو شركة أليانس للتأمينات من مستثمرين وطنيين. وقد قدر رأس مالها سنة 2009 بمبلغ 800 مليون دج مقسمة على أربعة (04) ملايين سهم بقيمة اسمية تقدر بمبلغ 200 دج للسهم الواحد.

بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 09-375 المؤرخ في 16 نوفمبر 2009 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 95-344 المؤرخ في 30 أكتوبر 1995 والمتعلق برأس المال الأدنى لشركات التأمين الناشطة في السوق الوطنية، تم رفع رأس مال شركة أليانس للتأمينات ليبلغ عتبة 180 714 205 2 دج في فيفري 2011، وهذا من خلال اللجوء إلى الطلب العلني للاذخار.

ونتيجة لرغبة الشركة رفع رأس مالها إلى 2.5 مليار دج لجأت إلى عملية الاكتتاب العام تمهيدا لادراج حصة من أسهمها في بورصة الجزائر، حيث تمت فترة الاكتتاب من 02 نوفمبر 2010 إلى 01 ديسمبر 2010 و تأتي هذه العملية بعد منح لجنة تنظيم عمليات البورصة و مراقبتها الضوء الأخضر من خلال موافقهم يوم 02 أوت 2010 و تأتي هذه الخطوة وفقا لقرار 2010/02 ، و قد حدد سعر الاكتتاب بـ 830 دج للسهم الواحد و تأتي هذه الخطوة وفقا لقرار 09-375 المؤرخ في 16 نوفمبر 2009 يعدل و يكمل

المرسوم رقم 95-344 المؤرخ في 30 أكتوبر 1995 المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال شركات التأمينات حيث وافقت الجمعية العامة لشركة أليانس للتأمينات الجزائرية بالجمعية الغير عادية في 21 جويلية 2010. وتعتبر شركة أليانس أول مؤسسة من القطاع الخاص تدخل إلى البورصة، ولقد بلغت الأموال التي رفعها بمقدار 1,4 مليار دج.

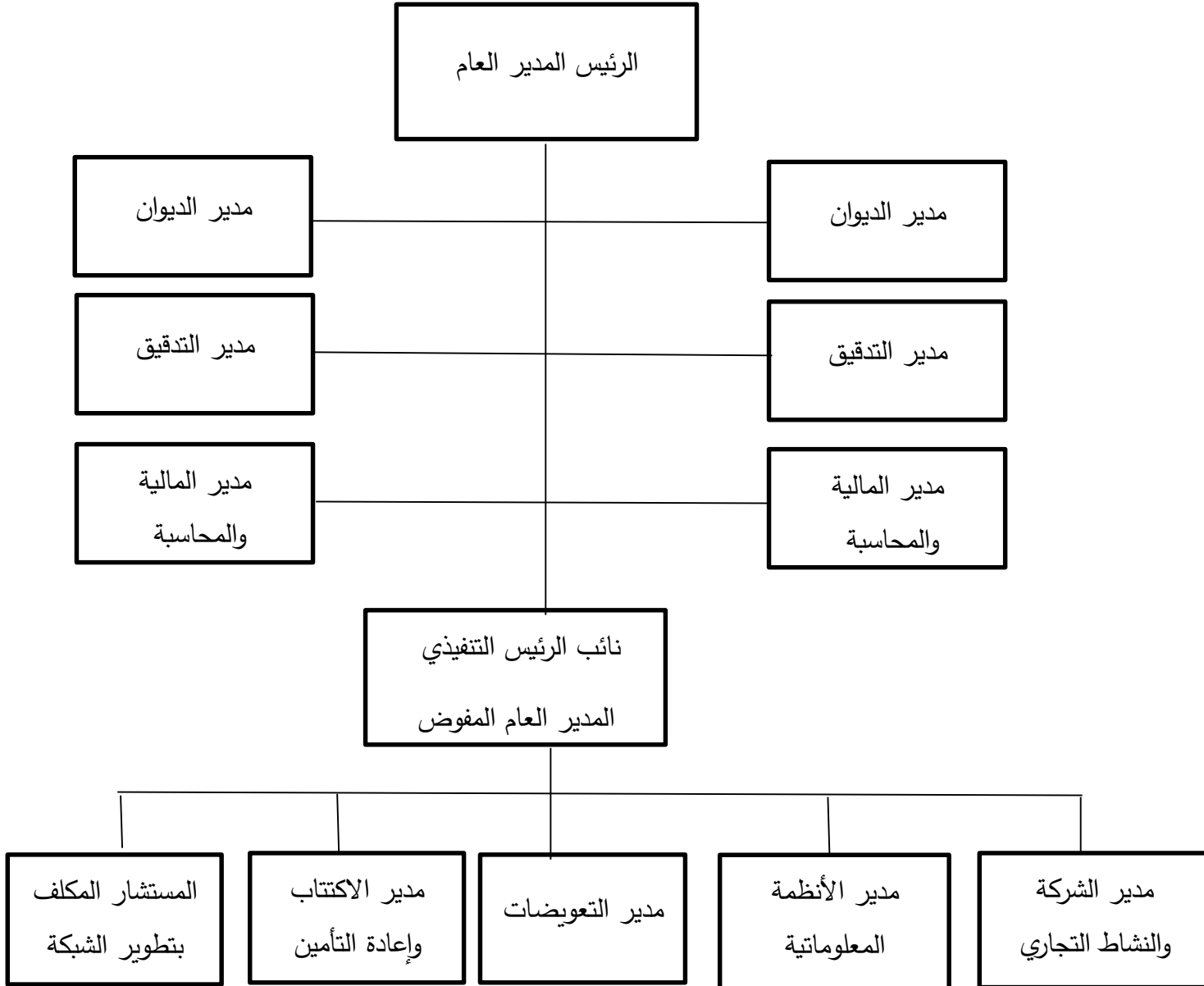
وتسعى شركة أليانس إلى تحقيق جملة من الأهداف، حيث اعتبر الرئيس المدير العام للشركة فتح رأس مال الشركة عن طريق البورصة عملية تاريخية بالنسبة للشركة والسوق المالية، كما أكد بأن هناك أهداف استراتيجية ستحقق من وراء العملية الأولى من نوعها في تاريخ السوق المالية الجزائرية ومن بين أهداف التي ذكرها مايلي:

- رفع رأس مال الشركة تطبيقا لشروط التأمينات لسنة 2009.
  - إقتسام الثروة الناجمة عن العملية من خلال إعطاء فرصة جديدة للجزائريين لتوظيف أموالهم
  - طريق وسائل جديدة للادخار.
  - المساهمة في تفعيل بورصة الجزائر من قبل المتعاملين العموميين والخواص.
  - زيادة حصة الشركة في السوق.
  - ابتكار منتجات جديدة.
  - توظيف مهارات جديدة وتحسين نظام الحوافز وقياس الأداء.
  - زيادة التواصل مع المساهمين.
- وأكدت أليانس للتأمينات التزامها بالاقتصاد الوطني، وسوقها المالي الناشئ، ومنذ ذلك الحين التزمت بالتواصل المالي الشفاف والمنتظم وفقا لتوصيات هيئات البورصة.
- واليوم تستحوذ الشركة على حوالي 4% من حصة سوق التأمينات الجزائري، نسبة تعبر عن طموحات كبيرة وأفاق نمو واعدة وهذا بفضل انتهاز محطط مدروس يرمي إلى انتشار محكم للوكالات عبر كامل التراب الوطني، والتي بواسطتها يتم ابتكار وتطوير منتجات وخدمات تأمين جديدة تحكم أفضل في التكاليف العملية لتجسيد مستقبل واعد، بالإضافة إلى السهر على تقديم خدمات تحظى برضا الزبائن على مدار 24 ساعة وكافة أيام الأسبوع.

## 2. الهيكل التنظيمي لشركة أليانس الجزائرية

يمكننا توضيح الهيكل التنظيمي لشركة أليانس للتأمينات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لشركة أليانس



المصدر: من الوثائق المقدمة من الشركة

حيث وزعت المهام والمسؤوليات في كل وظيفة كالتالي:

1. **الرئيس المدير العام:** مسؤول عن التسيير العام والاستراتيجية الشاملة للشركة، ومن مهامه:
  - وضع البيانات العامة للشركة.
  - تمثيل الشركة أمام الهيئات الرسمية.
  - إتخاذ القرارات المتعلقة بالاستراتيجية والتدفقات المالية.
2. **مساعد الرئيس العام المكلف بالأمن:** هو المسؤول عن أمن الأفراد والمنشآت والمعلومات داخل الشركة من مهامه:
  - إعداد وتنفيذ خطط الأمن الداخلي.
  - حماية البيانات والمعلومات الحساسة.
  - التنسيق مع الجهات الأمنية عند الحاجة.
3. **مدير مراقبة التسيير:** يشرف على تتبع الأداء العام للشركة من خلال مؤشرات التسيير التي يتحصل عليها من مسيري الأقسام من مهمته:
  - إعداد تقارير دورية على الأداء المالي والتجاري.
  - تقييم الفجوة بين الأهداف والنتائج.
  - إقتراح تحسينات في الأداء.
4. **مدير الموارد البشرية:** يدير شؤون الموظفين وتنمية الكفاءات داخل الشركة، ومن مهامه:
  - متابعة المسار المهني للعمال.
  - إدارة الرواتب والحوافز والعلاقات الاجتماعية.
  - التوظيف والتكوين.
5. **مدير الديوان:** يشرف على تنظيم أعمال الرئيس المدير العام وجدولة مواعيده والإشراف على السكرتارية والمراسلات من مهامه:
  - تنسيق المراسلات والاتصالات الرسمية.
  - تنظيم الاجتماعات والمهام الإدارية العليا.
  - أرشفة الوثائق الحساسة.

6. **مدير التدقيق:** مسؤول عن مراقبة الالتزام بالسياسات والاجراءات الداخلية في الشركة، كذلك التحقق من أن الفروع أو الوكالات التابعة للشركة تلتزم بالقوانين وتقدم تقارير حقيقية حول وضعياتها المالية دون أي تلاعبات من خلال زيارات دورية للمراقبة، ومن مهامه:

- إجراء عمليات تدقيق دورية.
- الكشف عن المخالفات أو التلاعبات المختلفة.
- تقديم توصيات لتحسين التحكم في الإدارة.

7. **مدير المالية والمحاسبة:** يدير الشؤون المالية والمحاسبية للشركة ويشمل ذلك التخطيط المالي، التسيير المحاسبي، والمراقبة من مهامه:

- إعداد الميزانية والحسابات الختامية.
- مراقبة التدفقات المالية.
- احترام المعايير المحاسبية والضريبية.

8. **نائب الرئيس التنفيذي المدير العام المفوض:** يمثل السلطة التنفيذية الثانية بعد الرئيس المدير العام يشرف على تنسيق الأقسام التشغيلية المسؤول عن التسيير اليومي للشركة تحت إشراف مجلس الإدارة وله صلاحيات واسعة، من مهامه:

- تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة.
- الإشراف على مديري الأقسام لضمان الأداء والجودة.
- ضمان التنسيق بين الهياكل المختلفة وإدارة الأزمات.

9. **مدير الإتصال:** مسؤول عن الصورة العامة والعلاقات الإعلامية للشركة وضمان تواصل فعال مع مختلف الأطراف (عملاء، موظفين، إعلام، شركاء)، من مهامه:

- التعامل مع وسائل الإعلام وتحفيز الفريق الإبداعي.
- إدارة حملات الاتصال الداخلي والخارجي والأزمات الاتصالية.
- تطوير استراتيجية العلامة التجارية والتنسيق مع الإدارات الأخرى.

10. **مدير الإكتتاب وإعادة التأمين:** مسؤول عن تقييم المخاطر وتحديد شروط قبول التأمين وإعادة تأمين الأخطار الكبرى، من مهامه:

- تحليل الطلبات وتحديد الأسعار المناسبة.
- إعداد اتفاقيات التأمين حسب ما يتطلبه قانون السوق.

- تقليل تعرض الشركة للمخاطر.
- 11. **المستشار المكلف بتطوير الشبكة:** يشرف على توسيع شبكة الفروع والوكلاء ودراسة الملفات والعروض والسير الذاتية المقدمة للشركة، من مهامه:
  - اقتراح فتح وكالة جديدة على حسب احتياجات الشركة في المنطقة.
  - تقييم أداء الوكلاء والحرص على توفر الشروط اللازمة للحصول على الاعتماد.
  - تحسين قنوات التوزيع.
- 12. **مدير الشبكة والنشاط التجاري** يشرف على النشاط البيعي والتجاري للشركة وما مدى تحقيق الشركة للهدف المالي المقترح، من مهامه:
  - متابعة أداء الفروع التجارية.
  - تطوير العلاقات والزبائن.
  - تحقيق أهداف المبيعات.
- 13. **مدير الأنظمة المعلوماتية والإعلام الآلي:** مسؤول عن البنية التحتية الرقمية للشركة، من مهامه:
  - إدارة أنظمة الحاسوب والبرمجيات وتطوير نظام ERP الخاص بالشركة.
  - ضمان أمن المعلومات وحماية البيانات.
  - دعم التحول الرقمي.
- 14. **المدير القانوني:** مسؤول عن احترام المؤسسة للقوانين التنظيمات وحمايتها من المخاطر القانونية والنزاعات، من مهامه:
  - تقديم الاستشارات القانونية والتأكد من مطابقة التشريعات المعمول بها.
  - تمثيل المؤسسة في المفاوضات القانونية وحماية مصالح المؤسسة قانونياً.
  - متابعة المنازعات وتمثيل المؤسسة أمام المحاكم والاشراف على المحامين المكلفين بذلك.
- 15. **مدير التعويضات:** مسؤول عن معالجة وتسوية ملفات التعويضات الخاصة بالمؤمنين، من مهامه:
  - دراسة ملفات الحوادث وتقييم الخسائر.
  - صرف التعويضات في الآجال القانونية.
  - التنسيق مع الفروع والخبراء ومكافحة الاحتيال.

## المطلب الثاني: منتجات وعروض شركة اليانس للتأمينات

تقوم شركة اليانس للتأمينات بتقديم منتجات وخدمات متنوعة على حسب طلب وحاجة الزبائن في شكل بوليصة تأمين أو في شكل باقة تم اعدادها بمراعاة الاحتياجات الخاصة للزبائن وفيما يلي سنختصر منتجات شركة اليانس للتأمينات

### • تأمينات المسؤوليات المدنية

وهي تأمينات تغطي الأضرار الجسدية أو المادية أو غير المادية التي تلحق بأطراف ثالثة من قبل الشخص الأول المسؤول عن المؤسسة أو موظفيها أو مبانها أو تشغيلها أثناء ممارسة نشاطها أو بعد تسليم المنتجات التي بها عيوب في الشغل

### • التأمينات على الكوارث الطبيعية

يغطي هذا التأمين مخاطر الكوارث الطبيعية: كالزلازل، الفيضانات وانهيارات الأتربة، العواصف والرياح القوية والانزلاقات الأرضية

### • تأمين شامل للمؤسسات

يغطي عقد التأمين الشامل للمؤسسات نشاطك من خلال: الضمانات الأساسية الحرائق والانفجارات، تحطم أو كسر الزجاج، أضرار المياه، السرقة وتلف الممتلكات والهجمات، أعمال الشغب والانتفاضات الشعبية، العواصف، والأعاصير، وتساقط الثلوج ... الخ بالإضافة الى المصاريف الاضافية كمصارف الخبير أو المحامي في حالة دخول في نزاع مع أطراف أخرى.

### • تأمين السيارات

وهو تأمين يغطي الأضرار التي قد تلحق بسيارتك أو الأضرار التي تسببها سيارتك لأشخاص آخرين كذلك تأمين أسطول المركبات ويغطي الأضرار التي تسببها المركبات التي تستخدمها المؤسسة يدرج تحت هذا التأمين ايضا تعطل الآلات ويغطي هذا الضمان الأعطال المفاجئة وغير المتوقعة أو التلف أو التدهور لجميع آلاتك المستخدمة في أماكن تشغيلها

### • تأمين البضائع

ويغطي هذا التأمين جميع الأضرار المادية والخسائر التي تلحق بالبضائع المنقولة سواء كان هذا النقل بري، جوي، أو بحري.

• التأمينات على البناء والاعمال الهندسية

ويغطي هذا التأمين الاضرار المادية التي تلحق بالمبنى مع دفع النفقات المتعلقة بأشغال تصليح الاضرار التي يكون المؤمن مسؤول عنها  
مصاريف الهدم والردم التي تقضيها الحوادث المؤمن عليها كذلك

**المطلب الثالث: تطور مؤشرات أداء شركة أليانس للتأمينات**

يهدف هذا المطلب إلى استعراض وتحليل مؤشر أداء شركة أليانس للتأمينات والتي تعكس النجاح والتطور الذي حققه في سوق التأمينات.

1. رقم الأعمال

- يوضح الجدول التالي تطور رقم أعمال شركة أليانس للتأمينات خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى غاية 2023

جدول رقم (03): تطور رقم أعمال شركة أليانس للتأمينات خلال الفترة (2020-2023)

| السنة       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       |
|-------------|------------|------------|------------|------------|
| رقم الأعمال | 4728171501 | 4823443036 | 5448673770 | 5851317283 |

المصدر: من الوثائق المقدمة من الشركة

الجدول يعرض بوضوح كيف أن رقم الأعمال قد زاد بشكل مستمر على مدار السنوات الأربعة الأخيرة، مما يعكس نموا إيجابيا في الإيرادات.

- جدول يوضح تغير رقم الأعمال بين سنتي 2022 و 2023 حسب فرع التأمين

**جدول رقم(04): رقم أعمال الشركة لسنتي(2022-2023)**

| الفرع          | سنة 2022         | سنة 2023         | التغير         | %      |
|----------------|------------------|------------------|----------------|--------|
| أسطول سيارات   | 1.291.786.237,00 | 1.469.971.799,00 | 178,185,562,00 | 13,79% |
| سيارات خاصة    | 239278018600     | 252377068300     | 13.099.0497,00 | 5,47%  |
| الأخطار الكبرى | 142530390600     | 149291550400     | 67,611,598,00  | 4,74%  |

|                  |                  |                  |                |       |
|------------------|------------------|------------------|----------------|-------|
| الأخطار المتعددة | 338,805,793,00   | 364.659.298,00   | 25.853.505,00  | 7,63% |
| الإجمالي الكلي   | 5.448.673.770,00 | 5.851.317.283,00 | 402.643.512,00 | 7,39% |

المصدر: وثائق رسمية للشركة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أليانس للتأمينات تغلق سنة 2023 برقم أعمال بلغ أكثر من 5,85 مليار دينار جزائري مسجلة نسبة زيادة قدرت بـ 7,39% موزعة على فروع التأمين كالتالي: الأخطار المتعددة 6، أسطول السيارات 24 %، الأخطار الكبرى 26 %، سيارات خاصة 44%.

## 2. التأمين وإعادة التأمين في شركة أليانس للتأمينات

نظرا لأن بعض الأخطار تكون ذات قيمة مالية عالية مثل: تأمين المصانع، الطائرات أو المشاريع الكبرى لا يمكن لأليانس للتأمينات أن تتحمل وحدها كافة الأخطار لذلك تلجأ إلى التعاقد مع شركات إعادة تأمين سواء محلية أو دولية من أجل تقاسم الخطر، مثل شركة CCR، AFRICARE، TUNIS RE ، SAVDIRE، ECHORE..... إلخ.

وفي إعادة التأمين نميز بين كلمتين مفتاحيتين (الأقساط المحمولة والعمولة المستلمة)

- **الأقساط المحمولة:** هي جزء من أقساط التأمين الأصلية التي تقوم شركة أليانس بتحويلها إلى شركة إعادة التأمين مقابل أن تتحمل هذه الأخيرة جزءا من الخطر المؤمن عليه.
- **العمولة المستلمة:** هي المبالغ التي تدفعها شركة إعادة التأمين أليانس كمقابل لتكاليف الإكتتاب وإدارة العقود التي تمت إحالتها.

الجدول الموالي يشرح الأقساط المحمولة لإعادة التأمين لسنة 2023

الجدول رقم (05): الأقساط المحمولة لإعادة التأمين لسنة 2023

| سنة 2023                       |                |                        |
|--------------------------------|----------------|------------------------|
| الفروع                         | التحويلات      | النسبة المئوية للتغطية |
| تأمين الحريق و أضرار الممتلكات | 672.658.610,00 | 51,33%                 |
| تأمين النقل                    | 149.165.403,00 | 11,38%                 |
| تأمينات أخرى                   | 488.523.193,00 | 37,28%                 |

|                |                  |      |
|----------------|------------------|------|
| الإجمالي الكلي | 1.310.347.206,00 | %100 |
|----------------|------------------|------|

المصدر: وثائق رسمية للشركة

بلغت أقساط التأمين للسنة المالية 2023 مبلغ 1 310 347 206 دج مقارنة بـ 214 .707 801 85 دج في عام 2022 بزيادة قدرها 8% نتيجة لزيادة رقم الأعمال في سنة 2023 مقارنة بسنة 2022  
الجدول الموالي يشرح العمولات المستلمة من شركات إعادة التأمين لسنة 2023  
الجدول رقم(06):عمولات سنة 2023

| سنة 2023               |                |                               |
|------------------------|----------------|-------------------------------|
| النسبة المئوية للتغطية | العمولات       | الفروع                        |
| %51,55                 | 146.722.014,00 | تأمين الحريق وأضرار الممتلكات |
| %16,13                 | 4,5915,181,00  | تأمين النقل                   |
| %32,32                 | 92.001.860,00  | تأمينات أخرى                  |
| %100                   | 284.639.055,00 | الإجمالي الكلي                |

المصدر: وثائق رسمية للشركة

حيث وصلت العمولات المستلمة في شركة إعادة التأمين للسنة المالية 2023 إلى 284.639.055,00 دج مقارنة بـ 279.177.055,05 دج في سنة 2022 بزيادة قدرها 2 ويرجع ذلك أساسا إلى زيادة أقساط التأمين المتنازل عنها الناتجة عن زيادة مبيعات الشركة.  
أما الجدول الموالي فيوضح حجم المطالبات لسنة 2023

الجدول رقم(07):المطالبات المستردة لسنة 2023

| السنة 2023             |                |                               |
|------------------------|----------------|-------------------------------|
| النسبة المئوية للتغطية | المطالبات      | الفروع                        |
| %75,09                 | 339.962.484,00 | تأمين الحريق وأضرار الممتلكات |

|                |                |        |
|----------------|----------------|--------|
| تأمين النقل    | 60.555.125,00  | %13,38 |
| تأمينات أخرى   | 52.198.227,00  | %11,53 |
| الإجمالي الكلي | 452.715.836,00 | %100   |

المصدر: وثائق رسمية للشركة

فيما بلغ حجم المطالبات المستردة من شركة إعادة التأمين (و يقصد بها المبالغ التي يطالب بها المؤمن المباشر و التي هي أليانس للتأمينات من شركة إعادة التأمين لتعويض جزء من الخسائر التي دفعها لهم المؤمن له) للسنة المالية 2023 ما قيمته 688.670.736,00 دج مقارنة بـ: 621.957.555,34 دج سنة 2022 بزيادة قدرها 10 ويعزى ذلك أساسا إلى زيادة مطالبات إعادة التأمين.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات والطرق التي تم اعتمادها في الدراسة، مجتمع الدراسة وتحديد العينة، إعداد أداة الدراسة، التأكد من صدقها وثباتها، نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدنا فيها، من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما نتناول اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

#### المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها

##### أولا: مجتمع الدراسة

إن مجتمع الدراسة هو المفهوم الإحصائي الأكثر استعمالا في الإحصاء الوصفي ويقصد به جملة العناصر أو الأفراد الذين تستند إليهم الدراسة ولما يتعذر عمليا إجراء البحث على كافة أفراد المجتمع يلجأ الباحث إلى اختيار عينة أو عينات من هذا المجتمع.

ان دراسة مجتمع احصائي ما يمكن ان تكون شاملة وتدعى طريقة التعداد (recensement) هذه الطريقة تكلف مبالغ طائلة ووقتا كبيرا لاستخراج النتائج ولذا تعتمد هذه الطريقة في الجزائر على سبيل المثال كل 10 سنوات.

جزئية وتتم عن طريق اختيار عينة وهذا المصطلح لا ينحصر في مجموعة من البشر وإنما يشمل كل مجموعة من الأشياء أو الظواهر ومكونات هذه المجموعة تسمى مفردات.<sup>1</sup>

ويتضمن مجتمع الدراسة الحالية، عينة من موظفي شركة أليانس للتأمينات.

#### ثانياً: عينة الدراسة.

تعرف العينة على أنها مجموعة من مفردات المجتمع الإحصائي يتم جمعها بحيث تكون ممثلة للمجتمع الإحصائي بهدف دراسة ظاهرة معينة على هذه المجموعة للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على المجتمع الإحصائي المأخوذة منه بدرجة ثانية متفق على قبولها مسبقاً وتعتبر 5 % نسبة مقبولة لحجم العينة ويوفر أسلوب العينات الوقت والجهد.<sup>2</sup>

وعليه قمنا بإختيار عينة عشوائية ميسرة من مجتمع الدراسة، ومن أفضل المصادر الجمع البيانات الإحصائية نجد الاستبيانات أو الاستمارات والتي يفضل أن تشتمل على عدد محدود من الأسئلة الواضحة وسهلة القراءة والفهم لتباين ثقافات افراد المجتمع الإحصائي إذ يجب أن تخلو أسئلة هذه الاستبيانات من العمليات الحسابية المتعددة، كل مفردة منها يجب أن لا تحتل أكثر من إجابة واحدة فقط.<sup>3</sup>

وقد تم توزيع 45 استبيان على موظفي وإطارات شركة أليانس للتأمين، وبما أن العدد يفوق 30 يمكننا الاعتماد على هذا العدد وإجراء الأساليب الإحصائية.

وقد تم التأكد من مدى ملائمة حجم العينة بالرجوع إلى ما أورده Sekaran Uma من نقاط يمكن الإسترشاد بها من أجل تحديد حجم العينة المطلوب.<sup>4</sup>

- 30 - 500 مفردة ملائم لمعظم الأبحاث والدراسات.
- يجب أن لا يقل عدد المفردات لكل طبقة عن 30 مفردة في العينات التطبيقية
- يفضل أن لا تقل مفردات العينة عن عشرة أضعاف عدد متغيرات الدراسة
- قد يكون حجم عينة من 2010 مقبولا إذا كان البحث تجريبيا وحجم الضبط والرقابة عالي.

<sup>1</sup> موساوي عبد النور يوسف بركان الاحصاء statistique دار العلوم النشر والتوزيع، عناية، الجزائر، من 09

<sup>2</sup> نداء محمد الصوص، مبادئ الاحصاء، دار جنانين للنشر والتوزيع، الرياض السعودية 2007

<sup>3</sup> صالح رشيد بطارية الاحصاء والاحتمالات دار اسامة للنشر والتوزيع الأردن عمان 2010، من 17.

<sup>4</sup> Uma sekaran, research methods for business building approach "john wibey& sons (asia) pie, hd, forth edition singapore 2003, p 494

## المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة

حيث سنتطرق في هذا المطلب لأدوات الدراسة، بالإضافة الى مختلف أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### أولاً: أدوات الدراسة

بغية الوصول الى الهدف من هذه الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل.

#### 1. المصادر الثانوية

وتتمثل هذه المصادر في الكتب والمجلات العلمية ومختلف الرسائل الجامعية، التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر، وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

#### 2. المصادر الأولية

وتتمثل في الاستبيان وذلك بغرض توفير المعلومات المتعلقة بالدراسة فقد صمم الاستبيان بعد الأخذ بأراء مجموعة من المحكمين في مجال موضوع الدراسة التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة وتضمن الاستبيان ثلاثة محاور وهي :

- المحور الخاص بالمعلومات والبيانات الشخصية لعينة الدراسة من خلال عدة متغيرات الجنس الفئة العمرية المؤهل العلمي المركز الوظيفي، الخبرة المهنية، لغرض وصف أفراد عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات.
- المحور الثاني تمثل في أبعاد إدارة الكفاءة وتضمن 20 عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد وهي

كالتالي:

#### جدول رقم (08): عدد عبارات كل بعد

| تطوير وتنمية الكفاءات | أجور وحوافز الكفاءات | تقييم الكفاءات | تخطيط الكفاءات |
|-----------------------|----------------------|----------------|----------------|
| 5                     | 5                    | 5              | 5              |

المصدر: من إعداد الطالبتين

ولقد تم اعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale)، وذلك أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات المتاحة للمقياس (غير موافق تماماً، غير موافق، أحياناً، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي والأرقام تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان (Weights) وهي (غير موافق تماماً=1، غير موافق=2 أحياناً=3،

موافق=4، موافق بشدة=5) فيمكننا احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكارت الخماسي عن طريق:

- احتساب المدى: وهو أكبر رقم في المقياس ناقص أصغر رقم فتصبح النتيجة 5-1=4.
- حساب طول الفئة: وذلك من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي  $0.80 = 5/4$  وبالتالي تكون الفئة الأولى لقيم المتوسطات الحسابية هي: من 1 إلى  $0.80+1$ ، وهكذا بالنسبة لبقية المتوسطات الحسابية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (09) إجابات الأسئلة ودلالاتها (توزيع مقياس ليكارت الخماسي)

| المتوسط المرجح   | المستوى         |
|------------------|-----------------|
| من 1 إلى 1.80    | غير موافق تماما |
| من 1.81 إلى 2.60 | غير موافق       |
| من 2.61 إلى 3.40 | أحيانا          |
| من 3.41 إلى 4.20 | موافق           |
| من 4.21 إلى 5    | موافق بشدة      |

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ط1، دار خوارزم العلمية، جدة، السعودية، 2008، ص540.

#### ثانياً: أدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي فعلى صعيد المنهج الوصفي تم اجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري للوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تمثل رافدا حيويًا في الدراسة، أما على الصعيد التحليلي فقد تم الاعتماد على بيانات تطبيقية من خلال استمارة استبيان كأداة للدراسة، كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار السادس والعشرين والذي يرمز له باختصار SPSS 27 لتحليل بيانات الدراسة الأولية، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية.... إلخ وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التباين الأحادي.... إلخ وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ : لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
2. التكرارات والنسب المئوية: بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة.
3. المتوسط الحسابي المرجح: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.
4. الانحراف المعياري: يمثل أحد مقاييس التشتت وأكثرها شيوعاً وهو يعرف بالجذر التربيعي للتباين.

### المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

سنتطرق في هذا المطلب الى الصدق الظاهري بالإضافة الى ثبات أداة الدراسة.

#### أولاً: الصدق الظاهري

يقصد بالصدق في البحث العلمي قدرة الأداة على قياس ما أعدت من أجله أو قياس صلاحية أداة البحث العلمي في تحقيق أهداف الدراسة، ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على نوع من أنواع الصدق وهو صدق المحكمين، حيث قمنا بعرض الاستبيان بصورته الأولى (الملحق رقم 01) على الأساتذة المشرفة ومن ثم عرضه على مجموعة من الأساتذة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبيان، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات اللازمة. حيث تمثلت آرائهم وملاحظاتهم فيما يلي:

#### الجدول رقم (10): آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين للاستمارة

| الرقم | اسم ولقب الأستاذ المحكم | الملاحظات                                 |
|-------|-------------------------|-------------------------------------------|
| 01    | محبوب فاطمة             | تصحيح الاخطاء اللغوية في عبارات الاستبيان |
| 02    | سنوسي أسامة             | إعادة صياغة بعض العبارات                  |
| 03    | زيد جابر                | تبسيط بعض العبارات                        |
| 04    | أبوبكر ياسين            | ضبط توازن بنود الأبعاد                    |

### ثانياً: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستبيان تم استخدام معامل الثبات الداخلي " ألفا كرونباخ "، وبالاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية كانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (11): معمل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبيان -معامل ألفا كرونباخ-

| محاوِر الاستبيان | المحور                      | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ |
|------------------|-----------------------------|-------------|-------------------|
| 1                | البيانات والمعلومات الشخصية | 05          | 0.061             |
| 2                | تطوير وتنمية الكفاءات       | 05          | 0.796             |
|                  | أجور وحوافز الكفاءات        | 05          | 0.798             |
|                  | تقييم الكفاءات              | 05          | 0.838             |
|                  | تخطيط الكفاءات              | 05          | 0.880             |
| 3                | رضا الزبائن                 | 12          | 0.861             |
| الإستبان ككل     |                             |             | 0.878             |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن معامل ألفا كرونباخ لأبعاد محور إدارة الكفاءات بلغ 0.796 لبعد تطوير وتنمية الكفاءات، و 0.798 لبعد أجور وحوافز الكفاءات وتخطى 0.838 لبعد تقييم الكفاءات وتخطيط الكفاءات و 0.861 لمحور رضا الزبائن و 0.061 لمحور البيانات والمعلومات الشخصية، كما بلغ معامل الثبات للأداة ككل 0.878 وهو مؤشر دال على درجة مقبولة من الثبات ، وبهذا يمكن القول أن ثبات الاستبيان محقق وهو جاهز للتطبيق على مجتمع الدراسة لأستبيان ، وهي قيمة عالية وجيدة من أجل اعتماد هذا الإستبيان، وهذا ما يدل على ثبات الإستمارة وأيضاً يؤهلنا إلى دراسة وتحليل الإستبيان بغية الوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجلها.

### المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث باستعراض أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا مع تحليلها ومناقشتها.

#### المطلب الأول: وصف المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (12): المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ( الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي،

مدة التعامل مع الشركة و مدة العمل مع الشركة)

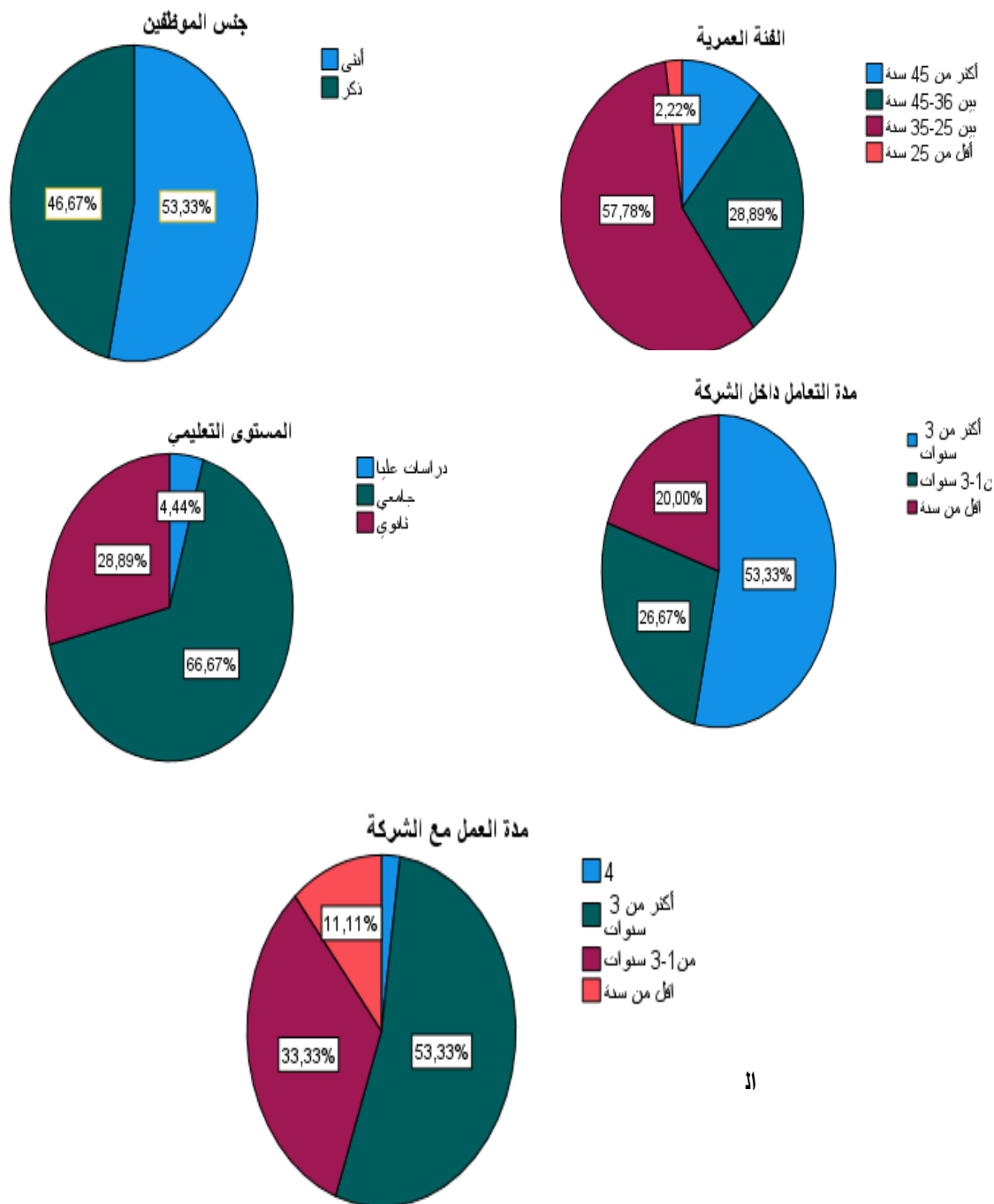
| الرقم | المتغير               | الفئة           | التكرار | النسبة المئوية |
|-------|-----------------------|-----------------|---------|----------------|
| 01    | الجنس                 | ذكر             | 21      | 46.7           |
|       |                       | أنثى            | 24      | 53.3           |
| 02    | الفئة العمرية         | أقل من 25 سنة   | 1       | 2.2            |
|       |                       | بين 25-35 سنة   | 26      | 57.8           |
|       |                       | بين 36-45 سنة   | 13      | 28.9           |
|       |                       | أكثر من 45 سنة  | 5       | 11.1           |
| 03    | المستوى التعليمي      | ثانوي           | 13      | 28.9           |
|       |                       | جامعي           | 30      | 66.7           |
|       |                       | دراسات عليا     | 2       | 4.4            |
| 04    | مدة التعامل مع الشركة | أقل من سنة      | 9       | 20.0           |
|       |                       | من 1-3 سنوات    | 12      | 26.7           |
|       |                       | أكثر من 3 سنوات | 24      | 53.3           |
| 05    | مدة العمل مع الشركة   | أقل من سنة      | 5       | 11.1           |
|       |                       | من 1-3 سنوات    | 15      | 33.3           |
|       |                       | أكثر من 3 سنوات | 25      | 55.5           |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

من خلال الجدول رقم (12) أظهرت نتائج تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة أن أغلب المشاركين في الدراسة من الإناث بنسبة 53.3%، مقابل 46.7% من الذكور، مما يعكس توازنا نسبيا في تمثيل الجنسين من حيث الفئة العمرية، تبين أن الفئة الأكثر تمثيلا هي فئة الشباب بين 25 و 35 سنة بنسبة 57.8%، تليها فئة 36-45 سنة بنسبة 28.9%، وهو ما يدل على أن العينة يغلب عليها الطابع العمري النشط مهنيا. كما كشفت النتائج أن 66.7% من أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية، وهو ما يعكس مستوى تعليمياً جيداً لدى موظفي الشركة، في حين بلغت نسبة حاملي الشهادات الثانوية 28.9%، و 4.4% فقط يحملون شهادات عليا.

وفيما يتعلق بمدة تعاملهم مع شركة أليانس للتأمينات، فقد أشار 53.3% من أفراد العينة إلى أنهم يتعاملون مع الشركة منذ أكثر من ثلاث سنوات، ما يوحي بدرجة من الثقة والاستمرارية في العلاقة مع المؤسسة. أما بخصوص مدة عملهم في الشركة، فقد صرح 55.5% بأنهم يعملون بها منذ أكثر من ثلاث سنوات، مما يدل على وجود خبرة مهنية معتبرة لدى معظم العينة، وهو ما يمكن أن يساهم إيجابيا في تقييمهم لموضوع الدراسة المرتبط بإدارة الكفاءات ورضا المتعاملين.

الشكل رقم (15) المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ( الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مدة التعامل مع الشركة و مدة العمل مع الشركة)



الـ

## المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

يتضمن هذا المطلب عرضاً وتحليلاً للنتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة، وسيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

أولاً: تحليل عبارات أبعاد إدارة الكفاءات

### 1. تحليل عبارات بعد تطوير وتنمية الكفاءات

#### 1.1 بعد تطوير وتنمية الكفاءات

الجدول رقم (13) التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تطوير وتنمية

#### الكفاءات

| الرقم | العبرة                                                | ن | ن  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الفقرة | النتيجة    |
|-------|-------------------------------------------------------|---|----|-----------------|-------------------|--------------|------------|
| 01    | توفر الشركة برامج تدريب دورية لتطوير مهارات العاملين  | 1 | 12 | 4.27            | 0.447             | 5            | موافق جداً |
|       |                                                       | 2 | 33 |                 |                   |              |            |
|       |                                                       | 3 | 0  |                 |                   |              |            |
|       |                                                       | 4 | 0  |                 |                   |              |            |
|       |                                                       | 5 | 0  |                 |                   |              |            |
| 02    | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءاً على أهداف العمل | 1 | 14 | 4.31            | 0.468             | 5            | موافق جداً |
|       |                                                       | 2 | 31 |                 |                   |              |            |
|       |                                                       | 3 | 0  |                 |                   |              |            |
|       |                                                       | 4 | 0  |                 |                   |              |            |
|       |                                                       | 5 | 0  |                 |                   |              |            |
| 03    | يتم تقييم نتائج التدريب و مدى استفادة الموظفين منه    | 1 | 13 | 4.20            | 0.625             | 5            | موافق جداً |
|       |                                                       | 2 | 2  |                 |                   |              |            |
|       |                                                       | 3 | 2  |                 |                   |              |            |
|       |                                                       | 4 | 1  |                 |                   |              |            |

|       |   |       |       |                       |    |   |                                                          |    |
|-------|---|-------|-------|-----------------------|----|---|----------------------------------------------------------|----|
|       |   |       |       | 0                     | 0  | 5 |                                                          |    |
| موافق | 5 | 0.625 | 4.20  | 31.1                  | 14 | 1 | هناك فرص واضحة للترقية بناء على تطوير الكفاءات           | 04 |
|       |   |       |       | 55.6                  | 25 | 2 |                                                          |    |
|       |   |       |       | 8.9                   | 4  | 3 |                                                          |    |
|       |   |       |       | 4.4                   | 2  | 4 |                                                          |    |
|       |   |       |       | 0                     | 0  | 5 |                                                          |    |
| موافق | 3 | 1.10  | 3.20  | 11,1                  | 5  | 1 | تشجيع الإدارة على المشاركة في الدورات التدريبية الخارجية | 05 |
|       |   |       |       | 35.6                  | 16 | 2 |                                                          |    |
|       |   |       |       | 17.8                  | 8  | 3 |                                                          |    |
|       |   |       |       | 33.3                  | 15 | 4 |                                                          |    |
|       |   |       |       | 2,2                   | 1  | 5 |                                                          |    |
| موافق | 4 | 0.519 | 4.022 | تطوير وتنمية الكفاءات |    |   |                                                          |    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ نتائج تحليل بعد "تطوير وتنمية الكفاءات" أن أفراد العينة يجمعون بشكل عام على توفر ممارسات إيجابية داخل الشركة في هذا المجال، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.02) مع انحراف معياري (0.519)، وهو ما يعكس مستوى اتفاق مرتفع يشير إلى رضا أفراد العينة عن الجهود المبذولة في هذا الجانب.

وقد حصلت العبارة التي تنص على أن "الشركة توفر برامج تدريب دورية لتطوير مهارات العاملين" على أعلى درجة اتفاق متوسط = 4.27، تليها عبارة "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على أهداف العمل" (متوسط = 4.31، وهو ما يدل على وجود خطة تدريبية واضحة ومرتبطة بالأهداف المؤسسية. كما أظهرت النتائج رضا أفراد العينة عن "تقييم نتائج التدريب" متوسط = 4.20 و"ربط الترقية بتطوير الكفاءات" متوسط = 4.13، في المقابل، جاءت عبارة "تشجع الإدارة على المشاركة في الدورات التدريبية الخارجية" في المرتبة الأخيرة) متوسط = 3.20، وبانحراف معياري مرتفع نسبياً، مما يشير إلى تفاوت الآراء حول دعم الإدارة للتدريب الخارجي.

وتظهر هذه النتائج أن الشركة تهتم بتنمية الموارد البشرية داخليا عبر برامج تدريبية منتظمة، غير أن هناك مجالا للتحسين في ما يتعلق بتوسيع فرص التدريب خارج المؤسسة.

## 2.1 بعد أجور وحوافز الكفاءات

الجدول رقم(14) التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء أجور وحوافز

### الكفاءات

| الرقم | العبارة                                    | متوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الفقرة | النتيجة   |
|-------|--------------------------------------------|---------------|-------------------|--------------|-----------|
| 01    | تناسب الأجور مع مجهودات الموظفين وكفاءاتهم | 15.6          | 7                 | 1            | موافق     |
|       |                                            | 55.6          | 25                | 2            |           |
|       |                                            | 28.9          | 13                | 3            |           |
|       |                                            | 00            | 0                 | 4            |           |
|       |                                            | 00            | 0                 | 5            |           |
| 02    | تقدم الشركة حوافر مالية مقابل الأداء الجيد | 15.6          | 7                 | 1            | موافق     |
|       |                                            | 75.6          | 34                | 2            |           |
|       |                                            | 8.9           | 4                 | 3            |           |
|       |                                            | 00            | 0                 | 4            |           |
|       |                                            | 00            | 0                 | 5            |           |
| 03    | توجد مكافئات معنوية تشجع على تحسين الأداء  | 53.3          | 24                | 1            | موافق جدا |
|       |                                            | 44.4          | 20                | 2            |           |
|       |                                            | 2.2           | 1                 | 3            |           |
|       |                                            | 00            | 00                | 4            |           |
|       |                                            | 00            | 00                | 5            |           |
|       |                                            | 13.3          | 9                 | 1            | موافق     |

|       |   |       |       |                      |    |   |                                                     |    |
|-------|---|-------|-------|----------------------|----|---|-----------------------------------------------------|----|
|       |   |       |       | 66.7                 | 30 | 2 | تعتمد الحوافز على تقييم موضوعية وعادل للأداء        | 04 |
|       |   |       |       | 13.3                 | 6  | 3 |                                                     |    |
|       |   |       |       | 00                   | 00 | 4 |                                                     |    |
|       |   |       |       | 00                   | 00 | 5 |                                                     |    |
| موافق | 4 | 0.751 | 3.93  | 22.2                 | 10 | 1 | يشعر الموظفون بالرضا عن نظام الأجور والحوافز الحالي | 05 |
|       |   |       |       | 51.1                 | 23 | 2 |                                                     |    |
|       |   |       |       | 24.4                 | 11 | 3 |                                                     |    |
|       |   |       |       | 2.2                  | 1  | 4 |                                                     |    |
|       |   |       |       | 0                    | 0  | 5 |                                                     |    |
| موافق | 4 | 0.456 | 4.088 | أجور وحوافز الكفاءات |    |   |                                                     |    |

#### المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن نتائج تحليل بعد نظام الأجور والحوافز إلى وجود مستوى جيد من رضا أفراد العينة عن هذا الجانب، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.088 بانحراف معياري 0.456، مما يعكس اتفاقاً إيجابياً من طرف أفراد العينة على فعالية نظام الأجور والحوافز في شركة أليانس للتأمينات. وقد جاءت العبارة "توجد مكافآت معنوية تشجع على تحسين الأداء" في المرتبة الأولى متوسط يساوي 4.51، وهو ما يظهر أن الممارسات المعنوية كالتقدير والتحفيز غير المادي تحظى بأهمية كبيرة داخل المؤسسة.

كما حصلت عبارتنا "تقدم الشركة حوافز مالية مقابل الأداء الجيد" و"تعتمد الحوافز على تقييم موضوعي وعادل للأداء" على متوسطات مرتفعة 4.07 لكل منهما، مما يدل على رضا عام بشأن آليات التحفيز وربطها بالعدالة والتقييم المهني.

أما العبارة "يشعر الموظفون بالرضا عن نظام الأجور والحوافز الحالي" فجاءت بدرجة اتفاق أقل نسبياً 3.93، رغم أنها لا تزال ضمن نطاق "موافق"، مما يشير إلى وجود بعض التحفظات من قبل فئة معينة. في المقابل، جاءت عبارة "تتناسب الأجور مع مجهودات الموظفين وكفاءاتهم" في أدنى ترتيب نسبياً 3.87، ما قد يعكس وجود فجوة إدراكية بين الجهد المبذول والمردود المالي، وإن كانت هذه الفجوة ضمن الحدود المقبولة.

عموما تبرز النتائج أن نظام الأجور والحوافز في الشركة يسهم في تعزيز رضا الموظفين، مع إمكانية تحسين بعض الجوانب المتعلقة بالتوازن بين الأجور والمجهودات.

### 3.1 بعد تقييم الكفاءات

الجدول رقم (15) التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث تقييم الكفاءات

| الرقم | العبارة                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الفقرة | النتيجة   |
|-------|-------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|-----------|
| 01    | تعتمد الشركة نظاما دوريا لتقييم كفاءات الموظفين | 20.0            | 9                 | 1            | موافق جدا |
|       |                                                 | 77.8            | 35                | 2            |           |
|       |                                                 | 2.2             | 1                 | 3            |           |
|       |                                                 | 00              | 00                | 4            |           |
|       |                                                 | 00              | 00                | 5            |           |
| 02    | يتم اشراك الموظف في عملية تقييم أدائه           | 24.4            | 11                | 1            | موافق     |
|       |                                                 | 57.8            | 26                | 2            |           |
|       |                                                 | 17.8            | 8                 | 3            |           |
|       |                                                 | 00              | 0                 | 4            |           |
|       |                                                 | 00              | 0                 | 5            |           |
| 03    | معايير التقييم واضحة ومعلنة لجميع المواطنين     | 17.8            | 8                 | 1            | موافق     |
|       |                                                 | 48.9            | 22                | 2            |           |
|       |                                                 | 26.7            | 12                | 3            |           |
|       |                                                 | 6.7             | 3                 | 4            |           |
|       |                                                 | 00              | 0                 | 5            |           |
| 04    | يساهم تقييم الكفاءات في تحسين أداء الموظف       | 4.4             | 13                | 1            | موافق جدا |
|       |                                                 | 66.7            | 30                | 2            |           |

|       |   |       |       |      |    |   |    |                                                                      |
|-------|---|-------|-------|------|----|---|----|----------------------------------------------------------------------|
|       |   |       |       | 4.4  | 2  | 3 |    |                                                                      |
|       |   |       |       | 00   | 00 | 4 |    |                                                                      |
|       |   |       |       | 00   | 00 | 5 |    |                                                                      |
|       |   |       |       | 26.7 | 12 | 1 |    |                                                                      |
|       |   |       |       | 64.4 | 29 | 2 |    |                                                                      |
|       |   |       |       | 6.7  | 3  | 3 |    |                                                                      |
|       |   |       |       | 2.2  | 1  | 4 |    |                                                                      |
|       |   |       |       | 00   | 00 | 5 |    |                                                                      |
|       |   |       |       |      |    |   | 05 | يتم استخدام نتائج التقييم في اتخاذ قرارات إدارية ترقية تدريب ، تحفيز |
| موافق | 4 | 0.638 | 4.16  |      |    |   |    |                                                                      |
| موافق | 4 | 0.490 | 4.084 |      |    |   |    | تقييم الكفاءات                                                       |

#### المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

من خلال الجدول رقم (15) تظهر نتائج تحليل بعد "تقييم الكفاءات" أن هناك مستوى مرتفعاً من الرضا لدى أفراد العينة بشأن ممارسات التقييم المعتمدة في شركة أليانس للتأمينات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.08)، مصحوباً بانحراف معياري (0.490)، ما يعكس اتفاقاً عاماً إيجابياً بين المبحوثين.

وقد حققت العبارة "يساهم تقييم الكفاءات في تحسين أداء الموظف" أعلى متوسط (4.24)، تليها "تعتمد الشركة نظاماً دورياً لتقييم كفاءات الموظفين (4.18)" و"تستخدم نتائج التقييم في اتخاذ قرارات إدارية مثل الترقية والتدريب والتحفيز (4.16)"، ما يدل على أن عملية التقييم لا تمارس فقط كإجراء شكلي، بل يتم ربطها فعلياً بمخرجات وظيفية حقيقية.

كما عبر أفراد العينة عن رضا جيد بشأن إشراك الموظف في تقييم أدائه متوسط يساوي 4.07، في حين جاءت العبارة المتعلقة بـ "وضوح معايير التقييم" في المرتبة الأخيرة متوسط يساوي 3.78، وبانحراف معياري أعلى نسبياً، مما قد يشير إلى بعض الغموض أو التفاوت في فهم المعايير المستخدمة. تعكس هذه النتائج إدراك الموظفين لأهمية التقييم ودوره في تحسين الأداء والتحفيز، مع التأكيد على الحاجة إلى مزيد من الشفافية والتوضيح في معايير التقييم لضمان العدالة والفعالية.

#### 4.1 بعد تخطيط الكفاءات

الجدول رقم (16) التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تخطيط الكفاءات

| الرقم | العبارة                                             | ن.ج.ج | ن.ن.ج | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الفقرة | النتيجة |
|-------|-----------------------------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 01    | تقوم الشركة بتحديد الكفاءات المطلوبة لتحقيق أهدافها | 1     | 9     | 4.18            | 0.442             | 4            | موافق   |
|       |                                                     | 2     | 35    |                 |                   |              |         |
|       |                                                     | 3     | 1     |                 |                   |              |         |
|       |                                                     | 4     | 0     |                 |                   |              |         |
|       |                                                     | 5     | 0     |                 |                   |              |         |
| 02    | تعتمد الإدارة على خطط مستقبلية لتوظيف الكفاءات      | 1     |       | 4.02            | 0.583             | 4            | موافق   |
|       |                                                     | 2     |       |                 |                   |              |         |
|       |                                                     | 3     |       |                 |                   |              |         |
|       |                                                     | 4     |       |                 |                   |              |         |
|       |                                                     | 5     |       |                 |                   |              |         |
| 03    | يتم اعداد خطط لتعويض الكفاءات في حالة مغادرتها      | 1     |       | 3.80            | 0.726             | 4            | موافق   |
|       |                                                     | 2     |       |                 |                   |              |         |
|       |                                                     | 3     |       |                 |                   |              |         |
|       |                                                     | 4     |       |                 |                   |              |         |
|       |                                                     | 5     |       |                 |                   |              |         |
| 04    | يتم تحليل الفجوة بين الكفاءات المتاحة وتلك المطلوبة | 1     |       | 3.93            | 0.688             | 4            | موافق   |
|       |                                                     | 2     |       |                 |                   |              |         |
|       |                                                     | 3     |       |                 |                   |              |         |
|       |                                                     | 4     |       |                 |                   |              |         |

|       |   |       |       |  |  |   |                                                      |    |
|-------|---|-------|-------|--|--|---|------------------------------------------------------|----|
|       |   |       |       |  |  | 5 |                                                      |    |
|       |   |       |       |  |  | 1 |                                                      |    |
|       |   |       |       |  |  | 2 |                                                      |    |
|       |   |       |       |  |  | 3 |                                                      |    |
|       |   |       |       |  |  | 4 |                                                      |    |
|       |   |       |       |  |  | 5 |                                                      |    |
|       |   |       |       |  |  |   | تشارك الموارد البشرية في تخطيط القوى العاملة بفعالية | 05 |
| موافق | 4 | 0.751 | 3.73  |  |  |   |                                                      |    |
| موافق | 4 | 0.532 | 3.933 |  |  |   | تخطيط الكفاءات                                       |    |

#### المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن النتائج أظهرت تحليل بعد "تخطيط الكفاءات" أن أفراد العينة عبروا عن مستوى رضا مقبول حول الممارسات التخطيطية المتعلقة بالكفاءات في شركة أليانس للتأمينات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.93)، وهو قريب من مستوى "موافق"، مصحوبا بانحراف معياري (0.532)، ما يعكس تباينا طفيفا في آراء المشاركين.

وقد جاءت العبارة "تقوم الشركة بتحديد الكفاءات المطلوبة لتحقيق أهدافها" في المرتبة الأولى من حيث متوسط التقدير (4.18) مما يدل على إدراك واضح لدى الموظفين بأهمية تحديد الكفاءات ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

كذلك أبدى أفراد العينة درجة من الاتفاق حول اعتماد الإدارة على خطط مستقبلية للتوظيف متوسط يساوي 4.02 (وتحليل الفجوة بين الكفاءات المتاحة والمطلوبة) متوسط يساوي 3.93.

أما العبارات المتعلقة بتعويض الكفاءات عند المغادرة متوسط يساوي 3.80 ومشاركة الموارد البشرية الفعالة في تخطيط القوى العاملة متوسط يساوي 3.73 فقد سجلت أدنى المتوسطات، ما يشير إلى وجود فرص لتحسين نظم الإحلال والتخطيط الوظيفي وضمان مشاركة أوسع وأكثر استراتيجية للموارد البشرية في هذه العملية.

وعليه، مكن القول إن التخطيط للكفاءات حاضرا كممارسة تنظيمية، لكن يحتاج إلى مزيد من تفعيل والربط العملي بخطط الاستدامة البشرية داخل الشركة.

## 2. تحليل عبارات محور رضا العملاء

الجدول رقم (17) التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور رضا العملاء

| الرقم | العبرة                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الفقرة | النتيجة      |
|-------|---------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| 01    | أنا راض عن جودة الخدمات التي تقدمها الشركة  | 28.9            | 13                | 1            | موافق<br>جدا |
|       |                                             | 68.9            | 31                | 2            |              |
|       |                                             | 2.2             | 1                 | 3            |              |
|       |                                             | 00              | 0                 | 4            |              |
|       |                                             | 00              | 0                 | 5            |              |
| 02    | الموظفون يتمتعون بالاحترافية في التعامل معي | 44.4            | 20                | 1            | موافق<br>جدا |
|       |                                             | 51.1            | 23                | 2            |              |
|       |                                             | 4.4             | 2                 | 3            |              |
|       |                                             | 00              | 00                | 4            |              |
|       |                                             | 00              | 00                | 5            |              |
| 03    | استلم خدماتي في الوقت المناسب دون تأخير     | 46.7            | 21                | 1            | موافق<br>جدا |
|       |                                             | 53.3            | 24                | 2            |              |
|       |                                             | 00              | 00                | 3            |              |
|       |                                             | 00              | 00                | 4            |              |
|       |                                             | 00              | 00                | 5            |              |
| 04    | تتجاوب الشركة بسرعة مع استفساراتي أو شكاواي | 46.7            | 21                | 1            | موافق<br>جدا |
|       |                                             | 44.4            | 20                | 2            |              |
|       |                                             | 809             | 4                 | 3            |              |
|       |                                             | 00              | 0                 | 4            |              |

|    |                                                    |      |       |    |           |      |    |   |
|----|----------------------------------------------------|------|-------|----|-----------|------|----|---|
|    |                                                    |      |       | 00 | 0         | 5    |    |   |
| 05 | أشعر بالثقة في التعامل مع شركات التأمين            | 4.20 | 0.815 | 5  | موافق جدا | 40.0 | 18 | 1 |
|    |                                                    |      |       |    |           | 44.4 | 20 | 2 |
|    |                                                    |      |       |    |           | 11.1 | 5  | 3 |
|    |                                                    |      |       |    |           | 4.4  | 2  | 4 |
|    |                                                    |      |       |    |           | 00   | 00 | 5 |
| 06 | طريقة تقديم الخدمة واضحة وسهلة الفهم               | 4.27 | 0.539 | 5  | موافق جدا | 31.1 | 14 | 1 |
|    |                                                    |      |       |    |           | 64.4 | 29 | 2 |
|    |                                                    |      |       |    |           | 4.4  | 2  | 3 |
|    |                                                    |      |       |    |           | 00   | 00 | 4 |
|    |                                                    |      |       |    |           | 00   | 00 | 5 |
| 07 | أشعر أن الشركة تهتم برأيي كمستهلك                  | 4.04 | 0.737 | 4  | موافق     | 24.4 | 11 | 1 |
|    |                                                    |      |       |    |           | 60.0 | 27 | 2 |
|    |                                                    |      |       |    |           | 11.1 | 5  | 3 |
|    |                                                    |      |       |    |           | 4.4  | 2  | 4 |
|    |                                                    |      |       |    |           | 0    | 0  | 5 |
| 08 | الموظفون يظهرون استعدادا لحل المشكلات التي أواجهها | 4.47 | 0.661 | 5  | موافق جدا | 53.3 | 24 | 1 |
|    |                                                    |      |       |    |           | 42.2 | 19 | 2 |
|    |                                                    |      |       |    |           | 2.2  | 1  | 3 |
|    |                                                    |      |       |    |           | 2.2  | 1  | 4 |
|    |                                                    |      |       |    |           | 0    | 0  | 5 |
| 09 | الإجراءات الإدارية في الشركة غير معقدة             | 4.29 | 0.787 | 5  | موافق جدا | 44.4 | 20 | 1 |
|    |                                                    |      |       |    |           | 44.4 | 20 | 2 |

|              |   |        |      |             |    |   |                                                  |    |
|--------------|---|--------|------|-------------|----|---|--------------------------------------------------|----|
|              |   |        |      | 6.7         | 3  | 3 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 4.4         | 2  | 4 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 0           | 0  | 5 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 44.4        | 20 | 1 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 46.7        | 21 | 2 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 6.7         | 3  | 3 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 2.2         | 1  | 4 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 0           | 0  | 5 |                                                  |    |
| موافق<br>جدا | 5 | 0.707  | 4.33 | 44.4        | 20 | 1 | توجد قنوات اتصال فعالة مع الشركة                 | 10 |
|              |   |        |      | 46.7        | 21 | 2 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 6.7         | 3  | 3 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 2.2         | 1  | 4 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 0           | 0  | 5 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 44.4        | 20 | 1 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 53.3        | 24 | 2 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 2.2         | 1  | 3 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 0           | 0  | 4 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 0           | 0  | 5 |                                                  |    |
| موافق<br>جدا | 5 | .0.543 | 4.42 | 44.4        | 20 | 1 | عروض وخدمات الشركة تلبي توقعاتي                  | 11 |
|              |   |        |      | 53.3        | 24 | 2 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 2.2         | 1  | 3 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 0           | 0  | 4 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 0           | 0  | 5 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 53.3        | 24 | 1 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 46.7        | 21 | 2 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 0           | 0  | 3 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 0           | 0  | 4 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 0           | 0  | 5 |                                                  |    |
| موافق<br>جدا | 5 | 0.505  | 4.53 | 53.3        | 24 | 1 | الشركة توفر معلومات كافية عن الخدمات التي تقدمها | 12 |
|              |   |        |      | 46.7        | 21 | 2 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 0           | 0  | 3 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 0           | 0  | 4 |                                                  |    |
|              |   |        |      | 0           | 0  | 5 |                                                  |    |
| موافق<br>جدا | 5 | 0.400  | 4.33 | رضا الزبائن |    |   |                                                  |    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

من خلال الجدول رقم (17) أظهرت نتائج تحليل محور "رضا الزبائن" مستوى عال من الرضا لدى المتعاملين مع شركة أليانس للتأمينات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.33) بانحراف معياري (0.400)، وهو ما يصنف ضمن فئة "موافق جدا"، مما يعكس رضا العملاء بشكل عام عن الخدمات المقدمة. وقد جاءت العبارة "توفر الشركة معلومات كافية عن الخدمات التي تقدمها" في المرتبة الأولى من حيث الرضا متوسط يساوي 4.53، مما يشير إلى فاعلية التواصل المعلوماتي مع الزبائن. كما عبر أفراد العينة عن اتفاق قوي على أن "الموظفين يظهرون استعدادا لحل المشكلات" و"الخدمات تُقدم دون تأخير" و"عروض وخدمات الشركة تلبي التوقعات"، وجميعها حصلت على متوسطات تفوق 4.40. كذلك أظهرت نتائج مرتفعة للعبارة المتعلقة باحترافية الموظفين 4.40، سرعة التجاوب مع الشكاوى 4.38، وضوح طريقة تقديم الخدمة 4.27.

بالمقابل، جاءت العبارة "أشعر أن الشركة تهتم برأيي كمستهلك" بأدنى متوسط نسبيا 4.04 مع انحراف معياري أكبر، ما قد يشير إلى وجود مجال لتحسين استراتيجيات إشراك العميل في عملية تطوير الخدمات. بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن رضا الزبائن في شركة أليانس يرتبط ارتباطا وثيقا بجودة الخدمة، سرعة التجاوب، ووضوح التواصل، وهي جميعها مؤشرات على كفاءة إدارية مؤثرة في تحقيق رضا المتعاملين.

ثانيا: تحليل معامل الارتباط (Pearson) لاختبار العلاقة بين أبعاد إدارة الكفاءات ورضا العملاء

جدول رقم (18): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة الخاصة بإدارة الكفاءات و رضا الزبائن

| رضا العملاء               | إدارة الكفاءات            |                          |                    |                    |  |
|---------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|--|
|                           | بعد تطوير وتنمية الكفاءات | بعد أجور وحوافز الكفاءات | بعد تقييم الكفاءات | بعد تخطيط الكفاءات |  |
| بعد تطوير وتنمية الكفاءات | **0.426                   | **0.490                  | **0.389            | **0.571            |  |
| بعد أجور وحوافز الكفاءات  | *0.310                    | 1                        | **0.359            | **0.541            |  |
| بعد تقييم الكفاءات        | 0.225                     | *0.359                   | 1                  | **0.592            |  |
| بعد تخطيط الكفاءات        | 0.135                     | **0.541                  | **0.592            | 1                  |  |

\*\* دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، \* دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

من خلال الجدول رقم (18) أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط متفاوتة القوة بين الأبعاد المدروسة ومحور رضا العملاء، فقد تبين أن هناك علاقة إيجابية متوسطة ودالة إحصائية بين بعد تطوير وتنمية الكفاءات ورضا العملاء ( $r = 0.426, p < 0.01$ ) ، ما يدل على أن تطوير مهارات الموظفين يساهم في تعزيز رضا الزبائن.

كما وجدت علاقة ضعيفة لكنها دالة بين بعد أجور وحوافز الكفاءات ورضا العملاء ( $r = 0.310, p < 0.05$ ) ، مما يشير إلى أن نظام الحوافز له تأثير محدود لكنه ملموس في هذا السياق.

من جهة أخرى، لم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد تقييم الكفاءات ورضا العملاء ( $r = 0.225, p > 0.05$ ) ، وكذلك بالنسبة لبعدها تخطيط الكفاءات الذي جاء بارتباط ضعيف جدا وغير دال ( $r = 0.135, p > 0.05$ ) وتشير هذه النتائج إلى أن المتعاملين لا يشعرون مباشرة بتأثير تقييم الكفاءات أو تخطيطها على جودة الخدمات، مما قد يعود إلى كون هذه العمليات ذات طابع داخلي تنظيمي أكثر من كونها محسوسة من طرف العميل.

في ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن تأثير إدارة الكفاءات على رضا العملاء يتركز بشكل أساسي في بعدين رئيسيين هما : تطوير وتنمية الكفاءات ونظام الأجور والحوافز، بينما يبقى تأثير التقييم والتخطيط غير محسوس بشكل مباشر من قبل الزبائن، ما يدعو إلى إعادة النظر في كيفية ربط هذه العمليات بنتائج ملموسة تؤثر على جودة الخدمة وتجربة العميل.

### المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات وتفسير النتائج

#### أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير وتنمية الكفاءات على رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات"

الجدول رقم (19): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من لتطوير وتنمية الكفاءات على رضا

#### العملاء

| المتغير التابع | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | (F)   | Sig           | Df درجة الحرية | معامل الانحدار        | (T)      | Sig           |
|----------------|--------------------|---------------------------------|-------|---------------|----------------|-----------------------|----------|---------------|
|                |                    |                                 |       | مستوى الدلالة |                |                       | المحسوبة | مستوى الدلالة |
| رضا العملاء    | 0.426              | 0.181                           | 9.535 | 0.004         | 1              | الثابت                | 6.998    | <.001         |
|                |                    |                                 |       |               | 43             | تطوير وتنمية الكفاءات | 3.088    | 0.004         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن معامل الارتباط ( $R = 0.426$ ) يدل على وجود علاقة إيجابية متوسطة بين تطوير وتنمية الكفاءات ورضا العملاء، وأن معامل التحديد ( $R^2 = 0.181$ ) يشير إلى أن 18.1% من التغير في رضا العملاء يمكن تفسيره بتغير مستوى تطوير وتنمية الكفاءات، وهي نسبة معتبرة في الدراسات الاجتماعية، كما نلاحظ أن اختبار ( $F = 9.535$ , Sig. = 0.004) يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، مما يعني أن تطوير الكفاءات يفسر جزءاً من التباين في رضا العملاء بشكل معنوي وقيمة معامل الانحدار  $B = 0.328$  تشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في تطوير وتنمية الكفاءات تقابلها زيادة متوقعة بمقدار 0.328 في مستوى رضا العملاء، وأن قيمة  $T = 3.088$  ومستوى الدلالة = 0.004 تدل على أن تأثير المتغير مستقل دال إحصائياً عند مستوى 0.01.

كما أظهر تحليل الارتباط بين بعد تطوير وتنمية الكفاءات ورضا العملاء أن قيمة معامل بيرسون  $r = 0.426$  ومستوى الدلالة Sig = 0.01، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة القوة و ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، بناءً على ذلك، يمكن القول إن الفرضية الفرعية الأولى قد تم

تأكيداً، حيث أظهرت النتائج أن تطوير وتنمية الكفاءات يساهم بشكل معنوي وإيجابي في تعزيز رضا العملاء داخل المؤسسة.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن برامج تطوير وتنمية الكفاءات التي تنتهجها شركة أليانس للتأمينات تساهم بشكل واضح في تحسين تجربة العميل ورفع مستوى رضاه، فوجود دورات تدريبية دورية، وتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية بناء على أهداف العمل، والمشاركة في التدريب الخارجي، كلها عناصر تؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وبالتالي تقديم خدمة ذات جودة أعلى، كما أن تحسين مهارات الموظفين في الجوانب الفنية والتواصلية يعزز قدرتهم على التعامل مع الزبائن بفعالية واحترافية، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء، خاصة فيما يتعلق بجودة الخدمة، سرعة الاستجابة، والقدرة على حل المشكلات.

وعليه، تؤكد هذه النتائج أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية كأداة استراتيجية لتحسين رضا الزبائن، وهو ما يتوافق مع الأدبيات النظرية التي تربط بين جودة العنصر البشري ورضا العميل في القطاعات الخدمية، وخاصة التأمين.

#### ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأجور وحوافز الكفاءات على رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات "

الجدول رقم (20) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أجور وحوافز الكفاءات على رضا العملاء

| المتغير التابع | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | (F) المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | Df درجة الحرية | معامل الانحدار       | (T) المحسوبة | Sig مستوى الدلالة |
|----------------|--------------------|---------------------------------|--------------|-------------------|----------------|----------------------|--------------|-------------------|
| رضا العملاء    | 0.310              | 0.096                           | 4.584        | 0.38              | الانحدار 1     | الثابت               | 6.169        | <0.001            |
|                |                    |                                 |              |                   | البواقي 43     | أجور وحوافز الكفاءات | 2.141        | 0.038             |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

من خلال مصفوفة الارتباط بين بعد "أجور وحوافز الكفاءات" و"رضا العملاء"، نجد أن معامل الارتباط  $P = 0.310$  و الدلالة الإحصائية  $(Sig) = 0.05$  وبما أن قيمة  $r$  موجبة وتشير إلى علاقة طردية ضعيفة، ومستوى الدلالة أقل من 0.05، فإننا نستنتج أن العلاقة دالة إحصائياً ويمكن القول بوجود أثر معنوي وإن كان ضعيفاً نسبياً، كما أن معامل الارتباط  $(R = 0.310)$  يدل على وجود علاقة إيجابية ضعيفة إلى متوسطة بين الأجور والحوافز ورضا العملاء، ومعامل التحديد  $(R^2 = 0.096)$  يعني أن حوالي 9.6 % من التغير في رضا العملاء يفسر من خلال أجور وحوافز الكفاءات، وهي نسبة معقولة بالنظر إلى أن رضا العملاء يتأثر بعوامل متعددة.

كما نلاحظ من خلال اختبار  $(F = 4.584, Sig. = 0.038)$  يدل على أن النموذج دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 و معامل الانحدار  $B = 0.272$  يعني أنه بزيادة أجور وحوافز الكفاءات بوحدة واحدة، يرتفع رضا العملاء بمقدار 0.272 في المتوسط و أن قيمة  $T = 2.141$  ومستوى الدلالة  $= 0.038$  تشير إلى أن المتغير المستقل له تأثير دال إحصائياً على المتغير التابع، ومنه تعتبر الفرضية صحيحة إحصائياً ويمكن قبولها.

ومع ذلك، فإن ضعف قوة الارتباط قد يعكس عدة احتمالات، منها أن العملاء لا يلاحظون مباشرة نظام الأجور، أو أن تأثيره غير محسوس مقارنة بعناصر أخرى كالكفاءة الفنية أو التنظيمية. لكن الجدير بالذكر أن عبارة "توجد مكافآت معنوية تشجع على الأداء" حصلت على أعلى متوسط (4.51)، مما يشير إلى أن التحفيز المعنوي ربما يكون أكثر تأثيراً في تحفيز الموظف، وبالتالي أكثر صلة برضا الزبائن من الأجر وحده.

ورغم أن قوة العلاقة ضعيفة، إلا أن الدلالة الإحصائية موجودة، مما يعزز أهمية الحفاظ على نظام حوافز عادل وشفاف كجزء من استراتيجية تحسين رضا العملاء.

### ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات على رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات "

الجدول رقم (21) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تقييم الكفاءات على رضا العملاء

| المتغير التابع | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | (F)   | Sig           | Df درجة الحرية | معامل الانحدار | (T)      | Sig           |
|----------------|--------------------|---------------------------------|-------|---------------|----------------|----------------|----------|---------------|
|                |                    |                                 |       | مستوى الدلالة |                |                | المحسوبة | مستوى الدلالة |
| رضا العملاء    | 0.225              | 0.051                           | 2.295 | 0.137         | الانحدار 1     | الثابت         | 7.202    | <0.001        |
|                |                    |                                 |       |               | البواقي 43     | تقييم الكفاءات | 1.515    | 137.          |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن معامل الارتباط ( $R = 0.225$ ) يظهر علاقة ضعيفة جداً بين تقييم الكفاءات ورضا العملاء، وأن معامل التحديد ( $R^2 = 0.051$ ) يعني أن 5.1% فقط من التغير في رضا العملاء يمكن تفسيره بتقييم الكفاءات، وهي نسبة منخفضة كما أن نتيجة اختبار ( $F (2.295)$  غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ( $Sig = 0.137$ ). كذلك، معامل الانحدار ( $B (0.184)$  غير دال إحصائياً  $Sig = 0.137$  و  $T = 1.515$ ، كما أنه حسب مصفوفة الارتباط نجد أن معامل الارتباط ( $P = 0.225$ ) مستوى الدلالة  $Sig > 0.05$  غير دال إحصائياً، أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات ورضا العملاء وبالتالي الفرضية ترفض إحصائياً.

ورغم أن تقييم الكفاءات يعد عنصراً مهماً في إدارة الموارد البشرية، إلا أن نتائجه تشير إلى أن تأثيره على رضا العملاء في الشركة ليس واضحاً أو مباشراً، يمكن تفسير هذا بعدة نقاط منها:

- عملية التقييم قد تكون داخلية وغير ملموسة للعملاء، وبالتالي لا يشعر الزبون بنتائجها ما لم تنعكس بوضوح في سلوك وأداء الموظفين؛
  - ربما لا تستخدم نتائج التقييم بفعالية لتحسين الأداء الفعلي، أو لا تترجم إلى قرارات تؤثر على جودة الخدمة؛
  - قد تكون أدوات التقييم المستخدمة غير دقيقة أو تقليدية، مما يجعل أثرها محدوداً في تطوير الخدمة.
- ومن هنا نستنتج أنه لا يوجد أثر إحصائي معنوي بين تقييم الكفاءات ورضا العملاء في الحالة المدروسة، مما يشير إلى ضرورة مراجعة آليات التقييم وتفعيل نتائجها لتصبح أداة فعالة في تحسين الأداء الظاهر للعملاء.

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الكفاءات على رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات "

الجدول رقم (22) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تخطيط الكفاءات على رضا العملاء

| المتغير التابع | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | (F) المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | Df درجة الحرية           | معامل الانحدار                       | (T) المحسوبة   | Sig مستوى الدلالة |
|----------------|--------------------|-------------------------|--------------|-------------------|--------------------------|--------------------------------------|----------------|-------------------|
| رضا العملاء    | 0.135              | 0.018                   | 0.799        | 0.376             | الانحدار 1<br>البواقي 43 | الثابت 3.940<br>تخطيط الكفاءات 0.272 | 8.743<br>0.894 | <0.001<br>0.376   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

تشير نتائج تحليل الانحدار من خلال الجدول رقم (22) إلى أن معامل الارتباط  $R = 0.135$  يشير إلى وجود علاقة ضعيفة جداً بين تخطيط الكفاءات ورضا العملاء، كما أن معامل التحديد  $R^2 = 0.018$  يعني أن تخطيط الكفاءات يفسر فقط 1.8% من التغير في رضا العملاء، وهي نسبة ضئيلة جداً، ونلاحظ أن اختبار  $F = 0.799$  غير دال إحصائياً ( $Sig = 0.376 > 0.05$ )، مما يعني أن نموذج الانحدار ككل غير معنوي.

كذلك، معامل  $R^2$  المعدل سلبياً (-0.005)، مما يشير إلى ضعف النموذج وعدم جدواه التفسيرية. وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات ورضا العملاء، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الرابعة ترفض إحصائياً، ولا يمكن إثبات وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتخطيط الكفاءات على رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات.

فرغم أن تخطيط الكفاءات يعد عنصراً مهماً في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إلا أن النتائج تشير إلى أن عدم وجود علاقة قوية أو ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات ورضا العملاء يمكن أن يكون نتيجة للعديد من الأسباب مثل:

- البعد الاستراتيجي لتخطيط الكفاءات: غالباً ما يتسم تخطيط الكفاءات بطابع استراتيجي بعيد المدى، ولا يظهر تأثيره الفوري في العمليات اليومية التي تؤثر مباشرة على تجربة العميل.
- عدم وضوح أثر التخطيط على مستوى الخدمة: قد يكون التخطيط للكفاءات لا يترجم بشكل كافٍ إلى تحسينات ملموسة في الجودة أو سرعة الخدمة التي يختبرها العملاء.

- التركيز على الجوانب الداخلية: قد تركز أنشطة تخطيط الكفاءات على تطوير الموظفين والاحتياجات الداخلية دون النظر بشكل كاف إلى تحسين تقديم الخدمة المباشرة للعملاء.

#### خامسا: الفرضية الرئيسية

للتأكد من صحة الفرضية الرئيسية، سنعمد على نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لدراسة الأثر بين أبعاد إدارة الكفاءات (تطوير وتنمية الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات، تقييم الكفاءات، وتخطيط الكفاءات) ورضا العملاء،

الجدول رقم (23) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الكفاءات على رضا العملاء

| المتغير التابع | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | (F) المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | Df درجة الحرية | معامل الانحدار        | (T) المحسوبة | Sig مستوى الدلالة |
|----------------|--------------------|-------------------------|--------------|-------------------|----------------|-----------------------|--------------|-------------------|
| رضا العملاء    | 0.500              | 0.250                   | 3.336        | 0.19              | الانحدار       | الثابت                | 4.387        | <0.001            |
|                |                    |                         |              |                   | البواقي        | تطوير وتنمية الكفاءات | 2.585        | 0.013             |
|                |                    |                         |              |                   | المجموع        | أجور وحوافز الكفاءات  | 1.250        | 0.219             |
|                |                    |                         |              |                   |                | تقييم الكفاءات        | 1.033        | 0.308             |
|                |                    |                         |              |                   |                | تخطيط الكفاءات        | 1.688-       | 0.099             |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ نتائج تحليل الانحدار تشير إلى أن قيمة  $R = 0.500$  تشير إلى وجود علاقة متوسطة بين أبعاد إدارة الكفاءات كمجموعة ورضا العملاء و  $R^2 = 0.250$  و تعني أن أبعاد إدارة الكفاءات مجتمعة تفسر 25% من التغير في رضا العملاء، وهي نسبة معقولة في الدراسات كما أن اختبار  $F = 3.336$  ودال إحصائيا ( $Sig = 0.019$ ) مما يعني أن نموذج الانحدار المتعدد ككل معنوي، ويمكن الاعتماد عليه في التنبؤ برضا العملاء استنادا إلى أبعاد إدارة الكفاءات.

اما فيما يخص تحليل المعاملات الفردية، فقط تطوير وتنمية الكفاءات كان له أثر معنوي دال إحصائيا على رضا العملاء 0.013.

وبناء على النتائج الخاصة بمعامل بيرسون التالية:

- نتيجة الارتباط بين "تطوير وتنمية الكفاءات" و"رضا العملاء" وأن هناك علاقة متوسطة وقوية بين تطوير وتنمية الكفاءات ورضا العملاء؛
- نتيجة الارتباط بين "أجور وحوافز الكفاءات" و"رضا العملاء" وأن هناك علاقة ضعيفة إلى متوسطة بين أجور وحوافز الكفاءات ورضا العملاء؛
- نتيجة الارتباط بين "تقييم الكفاءات" و"رضا العملاء" وأنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين تقييم الكفاءات ورضا العملاء؛
- نتيجة الارتباط بين "تخطيط الكفاءات" و"رضا العملاء" وأنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين تخطيط الكفاءات ورضا العملاء.

إن هذه البيانات المستخلصة من مصفوفة الارتباط تشير إلى أن إدارة الكفاءات تؤثر على رضا العملاء بشكل عام، ولكن بدرجات متفاوتة حسب البعد، و التحليل يوضح أن بعض الأبعاد في إدارة الكفاءات تؤثر بشكل كبير على رضا العملاء، بينما بعضها الآخر لا يظهر تأثيرا ملحوظا، فتطوير وتنمية الكفاءات يظهر تأثيرا واضحا على رضا العملاء، وهذا يشير إلى أن الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين يحسن من جودة الخدمة ويزيد من رضا العملاء، بينما أجور وحوافز الكفاءات تؤثر أيضا ولكن بشكل أضعف مقارنة بتطوير الكفاءات، مما يدل على أن العوامل المالية والمكافآت تساهم في تحسين الأداء لكن ليست العامل الأبرز في تحسين رضا العملاء، كما أن تقييم الكفاءات وتخطيط الكفاءات لا يظهر لهما تأثير قوي على رضا العملاء، وهو ما قد يعكس ضعف الترابط بين هذه الأبعاد وبين نتائج الأداء التي تهم العملاء بشكل مباشر.

وحيث أثبت تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيا لإدارة الكفاءات بأبعادها مجتمعة على رضا العملاء (Sig = 0.019) ، لكن عند تحليل الأثر الفردي لكل بعد، يظهر أن "تطوير وتنمية الكفاءات" هو البعد الوحيد الذي يؤثر بشكل دال ومعنوي، مما يبرز أهميته كمحرك رئيسي لرضا العملاء.

أما الأبعاد الأخرى فلم تكن دالة إحصائية في هذا النموذج، مما يشير إلى أن تطوير الكفاءات يجب أن يكون في صلب إستراتيجية الشركة لتحسين رضا الزبائن.

ومنه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية التي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات ورضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات" صحيحة جزئيا، كونه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعض أبعاد إدارة الكفاءات ورضا العملاء، مثل تطوير وتنمية الكفاءات وأجور وحوافز الكفاءات، بينما تقييم الكفاءات وتخطيط الكفاءات لا يبرزان كعوامل مؤثرة بشكل كبير.

وبناء على هذه النتائج، يمكن القول إن إدارة الكفاءات بشكل عام مؤثرة في رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات، ولكن هناك حاجة لتحسين بعض الأبعاد مثل تقييم الكفاءات وتخطيط الكفاءات لتحقيق تأثير أكبر على رضا العملاء.

الجدول رقم (24) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من إدارة الكفاءات على رضا العملاء

| المتغير التابع | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | (F) المحسوبة | Sig مستوى الدلالة | Df درجة الحرية | معامل الانحدار | (T) المحسوبة | Sig مستوى الدلالة |
|----------------|--------------------|---------------------------------|--------------|-------------------|----------------|----------------|--------------|-------------------|
| رضا العملاء    | 0.346              | 0.120                           | 5.851        | 0.020             | 1              | الثابت         | 4.960        | <.001             |
|                |                    |                                 |              |                   | 43             | ادارة الكفاءات | 2.419        | 0.020             |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

### خلاصة الفصل

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة الكفاءات بأبعادها المختلفة على رضا العملاء في شركة اليانس للتأمينات، ولتحقيق ذلك، تم تصميم استبيان موجه وتوزيعه على عينة من الموظفين، ثم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية الملائمة منها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، والانحدار البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى اختبار الثبات ألفا كرونباخ).

وأظهرت النتائج أن المشاركين عبروا عن مستوى عال من الاتفاق بشأن فعالية ممارسات إدارة الكفاءات داخل الشركة، خاصة في بعدي تطوير وتنمية الكفاءات ونظام الأجور والحوافز، حيث بلغا متوسطا حسابيا قدره (4.02) و (4.08) على التوالي، وهو ما يصنف ضمن مستوى "موافق إلى موافق جدا".

اما رضا العملاء فجاء في أعلى مستوياته بمتوسط (4.33)، مما يعكس مستوى جيدا من الرضا العام عن الخدمات المقدمة، وباستخدام معامل الارتباط بيرسون، تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين رضا العملاء وكل من:

- $(r = 0.426, p > 0.01)$

- $(r = 0.310, p > 0.05)$

في حين لم تكن العلاقة دالة مع كل من تقييم الكفاءات وتخطيط الكفاءات، ما يدل على ضعف أثر هذين البعدين على رضا العملاء، أو قد يعكس الحاجة إلى تطوير هذه الممارسات داخل الشركة، أما من خلال اختبار الانحدار البسيط فقد أظهرت نتائج التحليل أن:

- تطوير وتنمية الكفاءات يُعد بعدا مؤثرا بشكل دال في رضا العملاء ( $R^2=0.181$  ,  $Sig=0.004$ )

- الأجور والحوافز كان لها أثر دال ولكن محدود ( $R^2=0.096$  ,  $Sig=0.038$ )

- تقييم الكفاءات وتخطيط الكفاءات لم يظهر أثرا دالا احصائيا ( $Sig>0.05$ )

وفي تحليل الانحدار المتعدد، ظهر أن نموذج إدارة الكفاءات بأبعاده الأربعة يفسر نسبة 25 % من التغيرات في رضا العملاء  $R^2 = 0.250$  ,  $Sig = 0.019$ ، ولكن من بين الأبعاد، فقط "تطوير وتنمية الكفاءات حافظ على دلالة إحصائية مؤثرة ( $Sig = 0.013$  B=0.345)، مما يبرز أهميته كمؤشر حاسم في تحسين رضا الزبائن.

أخيراً، كشفت نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ أن الأداة المستخدمة كانت ذات درجة عالية من الموثوقية، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.878)، وهو ما يعزز من اعتمادية النتائج ومصادقية القياس في هذه الدراسة.

الخاتمة

## خاتمة:

تلعب إدارة الكفاءات دورا جوهريا في تعزيز رضا العملاء، إذ أن الكفاءات البشرية تمثل الركيزة الأساسية في تقديم خدمات عالية الجودة و تلبية توقعات العملاء بشكل فعال. وفي ظل بيئة أعمال تنافسية بامتياز تسعى المنظمات لكسب عملائها من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية بهدف تحقيق ما يسمى برضا العملاء ومن خلال هذه الدراسة تم الوقوف على تأثير إدارة الكفاءات على تحقيق رضا العملاء "دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات "

## 1. اختبار الفرضيات

## 1.1 اختبار الفرضيات الفرعية:

- تم إثبات الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير وتنمية الكفاءات على رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$
- وتم إثبات الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأجور و حوافز الكفاءات على رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات" عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$
- لم يتم تأكيد الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات على رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات" عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$
- لم يتم تأكيد الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الكفاءات على رضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات" عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$

## 2.1 اختبار الفرضية الرئيسية:

تم تأكيد الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات ورضا العملاء في شركة أليانس للتأمينات" حيث أثبتت أن إدارة الكفاءات تؤثر بالفعل على رضا العملاء. لكن هذا التأثير يختلف باختلاف مكونات إدارة الكفاءات لذلك يجب على شركة أليانس للتأمينات أن تركز على تطوير وتحفيز الكفاءات وأيضا على تقييم الأداء لتعزيز التكامل بين أبعاد الكفاءة و تحقيق رضا أوسع و أشمل لدى العملاء.

## 2. النتائج النظرية والتطبيقية:

من خلال هذه الدراسة يمكن القول أن إدارة الكفاءات تساهم إلى حد كبير في التأثير على رضا العملاء، وقد أفضت الدراسة الميدانية على عينة من موظفي شركة أليانس للتأمينات إلى النتائج التالية:

### 1.2 النتائج النظرية: توصلت الدراسة إلى مايلي:

- إدارة الكفاءة تعد من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة حيث تعتبر مفتاح تميز المنظمات وريادتها.
- تسعى إدارة الكفاءات إلى تلبية توقعات العملاء وإشباع حاجاتهم وذلك من خلال الاستجابة السريعة والتقرب منهم والتعرف على أرائهم.
- إن رضا العملاء يزداد من خلال جودة الخدمة أو المنتج.
- نجاح أي منظمة يعتمد بشكل كبير على وضع استراتيجية لإدارة الكفاءات حتى تستطيع التكيف مع متغيرات البيئة التنافسية ومن ثم تحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم.

### 2.2 النتائج التطبيقية:

- إدارة الكفاءات تؤثر فعليا على رضا العملاء إلا أن هذا التأثير يتفاوت حسب كل بعد.
- أكدت الدراسة أن العملاء راضون عن الاهتمام المقدم من طرف موظفي الشركة.
- أكدت نتائج الدراسة أن عملاء شركة أليانس للتأمينات أبدوا رضاهم عن الخدمات المقدمة من طرف الشركة.

### 3. مقترحات الدراسة:

- تعتبر إدارة الكفاءات عاملا مهما في زيادة رضا العميل في المؤسسات الخدمية لذا ينبغي على شركة أليانس للتأمينات زيادة الاهتمام بها والعمل على تنمية وتطوير كفاءات مقدمي الخدمة حتى تتمكن من ترسيخ صورة ذهنية إيجابية لها لدى العميل مما يؤدي إلى زيادة ربحية الشركة.
- يعتبر التوظيف المبني على الكفاءات الحل الأمثل للحصول على موارد بشرية مؤهلة تمتلك الكفاءات اللازمة لتقديم الخدمة، لذلك يفترض على شركة أليانس للتأمينات استعمال أساليب ناجعة تستطيع من خلالها توظيف الكفاءات المطلوبة، والابتعاد عن الأساليب التقليدية.
- تكثيف برامج تطوير وتنمية الكفاءات من خلال التكوين المستمر والتدريب المتخصص لمواكبة متطلبات السوق والتقنيات الحديثة.
- تطوير نظام تخطيط الكفاءات وربطه برؤية واستراتيجية الشركة من خلال تخطيط المسار المهني وتحديد الاحتياجات المستقبلية من موارد الشركة.

- إعادة النظر في آليات تقييم الكفاءات وربطها بأهداف واضحة وقابلة للقياس مع توفير تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء وتحقيق التميز في تقديم الخدمة وكسب رضا العملاء وولائهم.

#### 4.آفاق البحث:

- اختصرت دراستنا على أربع أبعاد رأينا لها التأثير الأكبر في تقديم الخدمة، لذلك يمكن إجراء بحوث على أبعاد أخرى.
- دراسة متغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية، القيادة، التحول الرقمي لمعرفة أثرها على رضا العملاء.
- توسيع نطاق الدراسة ليشمل عدة شركات تأمين لمقارنة الممارسات وتحليل الفروقات والحصول على نتائج أدق وأفضل.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### الكتب باللغة العربية

1. باش أحمد، تأسيس وإدارة المشروع الصغير، دليل عملي لأصحاب المشاريع، شركة دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017.
2. زاهر عبد الرحيم عاطف تسويق الخدمات دون طبعة دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
3. شيماء السيد سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق، دون طبعة دار الآفاق المشرقة والإمارات العربية، 2012.
4. صالح رشيد بطارية الاحصاء والاحتمالات دار اسامة للنشر والتوزيع الأردن عمان 2010.
5. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995.
6. كاسر منصور، سلوك المستهلك، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
7. محمد فالح صالح إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004.
8. محمد منصور أبو جليل وايهاب كمال فيكل سلوك المستهلك والغاء القرارات الشرائية مدخل متكامل الطبعة الأولى، بان العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
9. موساوي عبد النور يوسف بركان الاحصاء statistique دار العلوم النشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2007.
10. نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2013.
11. نداء محمد الصوص، مبادئ الاحصاء، دار جنانين للنشر والتوزيع، الرياض السعودية 2007.
12. يوسف حجيم سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العبادي، إدارة العلاقة مع الزبون، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

## المذكرات والأطروحات

1. بن عليوش التوفيق، دور التوجه السوقي في تعزيز ولاء العميل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016-2017.
2. تغريد أحمد محمد الحسن، دور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الصناعات الغذائية على رضا الزبائن، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير علوم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
3. حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، مذكرة لنيل ماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2006/2005.
4. خديجة عتيق، أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كمية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2012/2011.
5. خذير نسيم، أخلاقيات الاعمال وتأثيرها على رضا الزبون دراسة حالة شركة الخطوط الجزائرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال 2011/2010.
6. رشا حسين عبد العزيز مصطفى، قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر
7. عبد الحميد حمادي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم التنافسية للمنظمات المعاصرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية علوم الاقتصادية تخصص ادارة اعمال جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014.
8. قطاف فيروز، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2011/2010.
9. كشيدة حبية، استراتيجية رضا العميل، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة البليدة، الجزائر.
10. نجاح عائشة، إدارة الكفاءات، محاضرات السنة الثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، سنة 2017-2018.

11. وهاب محمد تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، سكرة مكملة التي شهادة الماجستير في العلوم الانسانية، فرع التسيير ، جامعة الجزائر، 2005 2006.

#### الملتقيات والمجلات:

1. أحمد علي عامر، دور عناصر المزيج الترويجي المبتكرة في رضا الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 51، 2017.
2. آمال كمال البرزنجي وسالم حميد الجبوري، اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2007.
3. بن عيسى محمد المهدي العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى الرأسمال الاستراتيجي، الملتقي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 مارس 2004 جامعة ورقلة.
4. حسين محمد سعد الدين الحسيني، الرضا الوظيفي و تأثيره على الأبناء، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة المنصورة المجلد الخامس، العدد الأول، جوان 2018.
5. خالد فتوح، وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بتلمسان، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 13، العدد 01، 2022.
6. رباب زارع، أحمد توفيق بورحلي، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات أداء التعليم العالي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019.
7. زباني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات، "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة" كلية العلوم الاجتماعية لجامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاجتماعية جامعة عمار ثلجي الأغواط مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 135 سبتمبر 2015.
8. سعدون حمود جثير الربيعاوي وفارس أحمد عبد العيادي، دور عوامل الخدمة المادية في تحقيق رضا الزبون مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، المجلد 26 العدد 117، 2019.
9. سليم إبراهيم الحسنية، 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.
10. علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، كجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 15، جامعة بسكرة، أكتوبر 2008.

11. فريال صالح مجدي وعلاء عبد الكريم هادي البلداوي، تسوية المنازعات التأمينية وأثرها في رضا الزبون ، العدد (65) ، 2021.
12. مصطفى رغد صالح، دور الرقابة التسويقية في تعزيز أبعاد رضا الزبون، بحث تطبيقي مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 50، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت 2020.
13. مها عارف بريسيم العزاوي، استراتيجيات سلسلة التوريد وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون، مرحلة الادارة والاقتصاد، المجلد (8) العدد 29، 2019.
14. الهام طرافي، الادارة بالكفاءات ضرورة عصرية للاستمرارية المنظمات ووسيلة حتمية لمجابهة التحديات الراهنة والمستقبلية، مجلة مهارات سياسية - العدد 02، 2023/12/31.

#### المحاضرات

1. بدرابي شهيناز، مطبوعة بيداغوجية بعنوان مدخل إلى إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2021-2022.
2. بويحيوي ابراهيم بن أحمد نوال ، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات جامعة البليدة - لونييسي علي الجزائر 2016.

#### المداخلات

1. الداوي الشيخ ، دور التسيير الفعال للموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلات مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية ومعرفة الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة ، 2004 .

#### المراجع الأجنبية:

1. "Jacques. Aubert, patick Gilbert, Frédérique. pigeyre, -Management des compétences: Réalisation Concepts. analyses, - 2 Ed, Dunod, paris, 2005.
2. Abdul Hamid Abdullah, Ilham Sentosa, Human Resource Competency Models: Changing Evolutionary Trends, Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vol. 1, Issue. 11, 2012.
3. Anderson Eugene, et al, Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, Journal of Marketing, vol. 58, 1994.

4. Anne dietrich et al, management des compétences enjeux modèles et perspectives , 3 ed dunod paris France , 2010
5. Anne F. Marrelli, et al, Strategies for Developing Competency Models, Administration and Policy in Mental Health, Vol. 32, 2005.
6. Annick cohen, Annette sowier, Manager par les compétences, éditio laissons, France, 2004
7. Beirendonck, L. v, tous compétents, le Management Des Compétenc Dans l'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006
8. Costas Mannyman, "gaining competitive advanta through quality of service in financial industry",master thesis, univerity of cula business school, 2013, p25
9. Cronin, J. Joseph, Jr. and Taylor, Steven A. 1994, "SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance Based and Perceptions – Minus Expectations Measurement of Service Quality", Journal of Marketing, Vol. 58
10. Fornell claes, A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, Journal of Marketing, vol 56, 1992.
11. Jeffery S. Shipphman, Et Al, The Practice of Competency Modeling, Personnel Psychology, Vol. 53, 2000,
12. John C. Flanagan, The Critical Incident Technique. Psychological Bulletin, Vol. 51, No. 4, 1954.
13. Jou van beirendonck, "tous competent: le management des dans l'entreprise", edition de boeck, belgique, 2006.
14. Katherine Tunheim, Gary N. McLean, Competency Model for the Role of President of Religion–affiliated Colleges. Paper presented at the meeting of the Academy of Human Resource Development. Columbus, OH, 2006.
15. Lance A. Berget Devotty R. Berger. The Talent Management Handbook creating organizational excellence by identifying developing, and promoting your best people mcgraw– hill united states onn America , 2004 .
16. Laurent hermel mesurer la satisfaction client a fnor France 2001 p11.

17. le botref, buy ingénieur et évaluation des compétences, 3<sup>ed</sup> paris. Ed. D'organisation 2002.
18. Mahfooz A. Ansari, Howard Baumgartel, The Critical Incident Technique: Description and Current Uses, Journal of Social and Economic Studies, 1981.
19. Malika ouarghi la gestion par la compétence, une pratique managériale envoi d'émergence au sein de l'entreprise française , du discours aux pratiques, xvi<sup>ème</sup> conférence intermanagériale de management stratégique aims, montreal 6–9 juin, 2007.
20. Michael A. Hoge, et al, The Fundamentals of Workforce Competency: Implications for Behavioral Health, Administration and Policy in Mental Health, Vol. 32. No. 5/6, 2005.
21. Michael gervais, << contrôle de gestion et planification de l'entreprise, édition economica, paris, 1990.
22. Michelle R. Ennis, Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA), Office of Policy Development and Research. Employment and Training Administration, U.S. Department of Labor, 2008.
23. Oliver, Richard L. "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision", Journal of Marketing Research, Vo. XVII, (November), (1990).
24. peretti et autres. Gestion des ressources humaines, de Boeck université, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 2001.
25. Philip Kotler. Kevin Lane Keller. marketing management. 14<sup>th</sup>–Ed. Pearson education. new jersey. 2012. p128
26. Ris/Guide postes et compétences, 4<sup>ème</sup> partie. Fiche pratique 5. Elaboration des outils d'évaluation con ligne]. Site vi site le : 09, 10, 2007. Disponible sur [www.bris.asso.FR/publication](http://www.bris.asso.FR/publication) 20% iRis/ postes 20%. Et

- 20%. Comp/. /FP5 – élaboration 201. adils 2%. Dévaluation 20% des 20% compétence.
27. Rothwell William, Lindholm John, competency identification "modeling and assessment in the USA", international journal of training and development, Vol. 3, No. 2, USA, 1999.
  28. Seema Nanghi, The Handbook of Compenny Mapping Undering. Designing and opening Competency Modun is Organizations, 2 ed. Rigok, New Delhi, 2000 .
  29. shimonl. Dolan, et autres, la gestion des ressources humains (Fendance, engeus et pratiques actuelles), eme edition village mondial, canada, 2002.
  30. Spreng. Richard A.. Mackenzie, Scott B. & Olshavsky, Richard W
  31. Struebing, Laura "Customer Loyalty: Playing For Keeps", Quality Progress, Vol. 29 (February), (1996).
  32. Uma sekaran, research methods for business buildingapproach "john wibey& sons (asia) pie, hd, forth
  33. Woodside, Arch G., Frey, Lisa L. and Daly, Robert T. 1989, "Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention", Journal of Health Care Marketing, Vol. 9, No.4

الملاحق

القائمة الإسمية للأساتذة المحكمين

| الرقم | اسم ولقب الأستاذ المحكم | الملاحظات                                 |
|-------|-------------------------|-------------------------------------------|
| 01    | محبوب فاطمة             | تصحيح الأخطاء اللغوية في عبارات الاستبيان |
| 02    | سنوسي أسامة             | إعادة صياغة بعض العبارات                  |
| 03    | زيد جابر                | تبسيط بعض العبارات                        |
| 04    | أوبكر ياسين             | ضبط توازن بنود الأبعاد                    |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
شعبة علوم التسيير: تخصص إدارة أعمال

## استبيان حول:

أثر إدارة الكفاءات على رضا العملاء في شركات  
التأمين  
دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد

في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية حول موضوع " أثر إدارة الكفاءات على رضا العملاء في شركات التأمين دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات " نرجو من سيادتكم مساعدتنا بالإجابة عن عبارات هذا الاستبيان لمعرفة آراءكم حول الموضوع وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، علما أن اجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وأن كافة المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستحظى بالسرية التامة.

تقبلوا منا أسمى عبارات التحية والتقدير

إشراف الأستاذة(ة) :

محبوب فاطمة

إعداد الطالبتين :

- بوعناقة نظرة
- ديب فايزة

السنة الجامعية 2024-2025

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1/ الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2/ الفئة العمرية

☐ أقل من 25 سنة ☐ بين 25-35 سنة ☐ بين 36-45 ☐ أكثر من 45 سنة

3/ المستوى التعليمي

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

5/ مدة التعامل داخل الشركة

☐ أقل من سنة ☐ من 1-3 سنوات ☐ أكثر من 3 سنوات

4/ مدة العمل مع الشركة

☐ أقل من سنة ☐ من 1-3 سنوات ☐ أكثر من 3 سنوات

## المحور الثاني: إدارة الكفاءات

ضع علامة (X) أمام المكان المناسب:

| العبارة                                                     | غير موافق جدا | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا |
|-------------------------------------------------------------|---------------|-----------|-------|-------|-----------|
| أولا: تطوير وتنمية الكفاءات                                 |               |           |       |       |           |
| 1. توفر الشركة برامج تدريب دورية لتطوير مهارات العاملين.    |               |           |       |       |           |
| 2. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على أهداف العمل.     |               |           |       |       |           |
| 3. تشجع الإدارة على المشاركة في الدورات التدريبية الخارجية. |               |           |       |       |           |
| 4. يتم تقييم نتائج التدريب ومدى استفادة الموظفين منه.       |               |           |       |       |           |
| 5. هناك فرص واضحة للترقية بناء على تطوير الكفاءات.          |               |           |       |       |           |
| ثانيا: أجور وحوافز الكفاءات                                 |               |           |       |       |           |
| 1. تتناسب الأجور مع مجهودات الموظفين وكفاءاتهم.             |               |           |       |       |           |
| 2. تقدم الشركة حوافر مالية مقابل الأداء الجيد.              |               |           |       |       |           |
| 3. توجد مكافآت معنوية تشجع على تحسين الأداء.                |               |           |       |       |           |
| 4. تعتمد الحوافز على تقييم موضوعية وعادل للأداء.            |               |           |       |       |           |

|                        |  |  |  |  |                                                                               |
|------------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------|
|                        |  |  |  |  | 5. يشعر الموظفون بالرضا عن نظام الأجور والحوافز الحالي.                       |
| ثالثا: تقييم الكفاءات  |  |  |  |  |                                                                               |
|                        |  |  |  |  | 1. تعتمد الشركة نظاما دوريا لتقييم كفاء كفاءات الموظفين.                      |
|                        |  |  |  |  | 2. يتم اشراك الموظف في عملية تقييم أدائه                                      |
|                        |  |  |  |  | 3. معايير التقييم واضحة ومعلنة لجميع المواطنين.                               |
|                        |  |  |  |  | 4. يساهم تقييم الكفاءات في تحسين أداء الموظف.                                 |
|                        |  |  |  |  | 5. يتم استخدام نتائج التقييم في اتخاذ قرارات إدارية (ترقية ،تدريب ، تحفيز ) . |
| رابعا : تخطيط الكفاءات |  |  |  |  |                                                                               |
|                        |  |  |  |  | 1. تقوم الشركة بتحديد الكفاءات المطلوبة لتحقيق أهدافها.                       |
|                        |  |  |  |  | 2. تعتمد الإدارة على خطط مستقبلية لتوظيف الكفاءات.                            |
|                        |  |  |  |  | 3. يتم اعداد خطط لتعويض الكفاءات في حالة مغادرتها.                            |
|                        |  |  |  |  | 4. يتم تحليل الفجوة بين الكفاءات المتاحة وتلك المطلوبة.                       |
|                        |  |  |  |  | 5. تشارك الموارد البشرية في تخطيط القوى العاملة بفعالية.                      |

## المحور الثالث: رضا العملاء

| العبارة                                                | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|--------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| 1. أنا راض عن جودة الخدمات التي تقدمها الشركة.         |                 |           |       |       |             |
| 2. الموظفون يتمتعون بالاحترافية في التعامل معي.        |                 |           |       |       |             |
| 3. استلمت خدماتي في الوقت المناسب دون تأخير.           |                 |           |       |       |             |
| 4. تتجاوب الشركة بسرعة مع استفساراتي أو شكاواي.        |                 |           |       |       |             |
| 5. اشعر بالثقة في التعامل مع شركات التأمين.            |                 |           |       |       |             |
| 6. طريقة تقديم الخدمة واضحة وسهلة الفهم.               |                 |           |       |       |             |
| 7. أشعر أن الشركة تهتم برأيي كمستهلك.                  |                 |           |       |       |             |
| 8. الموظفون يظهرون استعدادا لحل المشكلات التي أواجهها. |                 |           |       |       |             |
| 9. الإجراءات الادارية في الشركة غير معقدة.             |                 |           |       |       |             |
| 10. توجد قنوات اتصال فعالة مع الشركة.                  |                 |           |       |       |             |
| 11. عروض وخدمات الشركة تلبي توقعاتي.                   |                 |           |       |       |             |
| 12. الشركة توفر معلومات كافية عن الخدمات التي تقدمها.  |                 |           |       |       |             |

## Remarques

|                                |                                        |                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 13-MAY-2025 19:11:48                                                                                             |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                                                  |
| Entrée                         | Données                                | F:\spss\فايزرافايزة.sav                                                                                          |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                  |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                           |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                           |
|                                | Scinder un fichier                     | <sans>                                                                                                           |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 45                                                                                                               |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                          |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées. |

|                               |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntaxe                       |                                                              | REGRESSION<br><br>/DESCRIPTIVES<br>MEAN STDDEV CORR<br>SIG N<br><br>/MISSING LISTWISE<br><br>/STATISTICS COEFF<br>OUTS R ANOVA<br>COLLIN TOL CHANGE<br><br>/CRITERIA=PIN(.05)<br>POUT(.10)<br><br>/NOORIGIN<br><br>/DEPENDENT 3_محور<br>/METHOD=ENTER أولا<br>ثانيا ثالثا رابعا<br><br>/RESIDUALS DURBIN<br>HISTOGRAM(ZRESID)<br>NORMPROB(ZRESID)<br><br>/SAVE MAHAL COOK. |
| Ressources                    | Temps de processeur                                          | 00:00:02,39                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                               | Temps écoulé                                                 | 00:00:02,82                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                               | Mémoire requise                                              | 5632 octets                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                               | Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels | 592 octets                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Variables créées ou modifiées | MAH_1                                                        | Mahalanobis Distance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                               | COO_1                                                        | Cook's Distance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

[Jeu\_de\_données1] F:\spss\فايزة\فايزة.sav

## Statistiques descriptives

|                       | Moyenne | Ecart type | N  |
|-----------------------|---------|------------|----|
| رضا العملاء           | 4,3389  | ,40021     | 45 |
| تطوير وتنمية الكفاءات | 4,0222  | ,51913     | 45 |
| أجور وحوافز الكفاءات  | 4,0889  | ,45638     | 45 |
| تقييم الكفاءات        | 4,0844  | ,49080     | 45 |
| تخطيط الكفاءات        | 3,9333  | ,53258     | 45 |

## Corrélations

|                        |                       | رضا العملاء | تطوير وتنمية الكفاءات | أجور وحوافز الكفاءات | تقييم الكفاءات |
|------------------------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------------------|----------------|
| Corrélation de Pearson | رضا العملاء           | 1,000       | ,426                  | ,310                 | ,225           |
|                        | تطوير وتنمية الكفاءات | ,426        | 1,000                 | ,490                 | ,389           |
|                        | أجور وحوافز الكفاءات  | ,310        | ,490                  | 1,000                | ,359           |
|                        | تقييم الكفاءات        | ,225        | ,389                  | ,359                 | 1,000          |
|                        | تخطيط الكفاءات        | ,135        | ,571                  | ,541                 | ,592           |
| Sig. (unilatéral)      | رضا العملاء           | .           | ,002                  | ,019                 | ,069           |
|                        | تطوير وتنمية الكفاءات | ,002        | .                     | ,000                 | ,004           |
|                        | أجور وحوافز الكفاءات  | ,019        | ,000                  | .                    | ,008           |
|                        | تقييم الكفاءات        | ,069        | ,004                  | ,008                 | .              |
|                        | تخطيط الكفاءات        | ,188        | ,000                  | ,000                 | ,000           |

|   |                       |    |    |    |    |
|---|-----------------------|----|----|----|----|
| N | رضا العملاء           | 45 | 45 | 45 | 45 |
|   | تطوير وتنمية الكفاءات | 45 | 45 | 45 | 45 |
|   | أجور وحوافز الكفاءات  | 45 | 45 | 45 | 45 |
|   | تقييم الكفاءات        | 45 | 45 | 45 | 45 |
|   | تخطيط الكفاءات        | 45 | 45 | 45 | 45 |

## Corrélations

تخطيط الكفاءات

|                        |                       |       |
|------------------------|-----------------------|-------|
| Corrélation de Pearson | رضا العملاء           | ,135  |
|                        | تطوير وتنمية الكفاءات | ,571  |
|                        | أجور وحوافز الكفاءات  | ,541  |
|                        | تقييم الكفاءات        | ,592  |
|                        | تخطيط الكفاءات        | 1,000 |
| Sig. (unilatéral)      | رضا العملاء           | ,188  |
|                        | تطوير وتنمية الكفاءات | ,000  |
|                        | أجور وحوافز الكفاءات  | ,000  |
|                        | تقييم الكفاءات        | ,000  |
|                        | تخطيط الكفاءات        | .     |
| N                      | رضا العملاء           | 45    |
|                        | تطوير وتنمية الكفاءات | 45    |
|                        | أجور وحوافز الكفاءات  | 45    |
|                        | تقييم الكفاءات        | 45    |
|                        | تخطيط الكفاءات        | 45    |

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites                                                                              | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | تخطيط الكفاءات, أجور وحوافز الكفاءات, تقييم الكفاءات, تطوير الكفاءات, وتنمية الكفاءات <sup>b</sup> | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : رضا العملاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F |
| 1      | ,500 <sup>a</sup> | ,250   | ,175          | ,36347                          | ,250                      | 3,336          |

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F | Modifier les statistiques |
|--------|------|------|---------------------|---------------------------|
|        |      |      |                     |                           |
| 1      | 4    | 40   | ,019                | 1,610                     |

a. Prédictors : (Constante), تخطيط الكفاءات, أجور وحوافز الكفاءات, تقييم الكفاءات, تطوير الكفاءات, وتنمية الكفاءات

b. Variable dépendante : رضا العملاء

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

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 1,763            | 4   | ,441        | 3,336 | ,019 <sup>b</sup> |
| de Student   | 5,284            | 40  | ,132        |       |                   |
| Total        | 7,047            | 44  |             |       |                   |

a. Variable dépendante : رضا العملاء

b. Prédictors : (Constante), تطوير وتنمية الكفاءات, أجور وحوافز الكفاءات, تخطيط الكفاءات

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

| Modèle |                       | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|--------|-----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|        |                       | B                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1      | (Constante)           | 2,609                         | ,595            |                           | 4,387  | ,000 |
|        | تطوير وتنمية الكفاءات | ,345                          | ,134            | ,448                      | 2,585  | ,013 |
|        | أجور وحوافز الكفاءات  | ,185                          | ,148            | ,211                      | 1,250  | ,219 |
|        | تقييم الكفاءات        | ,144                          | ,139            | ,176                      | 1,033  | ,308 |
|        | تخطيط الكفاءات        | -,255                         | ,151            | -,339                     | -1,688 | ,099 |

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

##### Statistiques de colinéarité

| Modèle                | Tolérance | VIF   |
|-----------------------|-----------|-------|
| 1 (Constante)         |           |       |
| تطوير وتنمية الكفاءات | ,625      | 1,600 |
| أجور وحوافز الكفاءات  | ,657      | 1,521 |

|                |      |       |
|----------------|------|-------|
| تقييم الكفاءات | ,644 | 1,552 |
| تخطيط الكفاءات | ,464 | 2,156 |

a. Variable dépendante : رضا العملاء

#### Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

| Modèle | Dimension | Valeur propre | Index de condition | Proportions de la variance |                       |
|--------|-----------|---------------|--------------------|----------------------------|-----------------------|
|        |           |               |                    | (Constante )               | تطوير وتنمية الكفاءات |
| 1      | 1         | 4,970         | 1,000              | ,00                        | ,00                   |
|        | 2         | ,010          | 22,821             | ,00                        | ,36                   |
|        | 3         | ,009          | 23,180             | ,42                        | ,14                   |
|        | 4         | ,007          | 27,068             | ,05                        | ,46                   |
|        | 5         | ,005          | 33,074             | ,53                        | ,05                   |

#### Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

| Modèle | Dimension | Proportions de la variance |                |                |
|--------|-----------|----------------------------|----------------|----------------|
|        |           | أجور وحوافز الكفاءات       | تقييم الكفاءات | تخطيط الكفاءات |
| 1      | 1         | ,00                        | ,00            | ,00            |
|        | 2         | ,08                        | ,48            | ,04            |
|        | 3         | ,05                        | ,00            | ,30            |
|        | 4         | ,50                        | ,10            | ,17            |
|        | 5         | ,36                        | ,42            | ,49            |

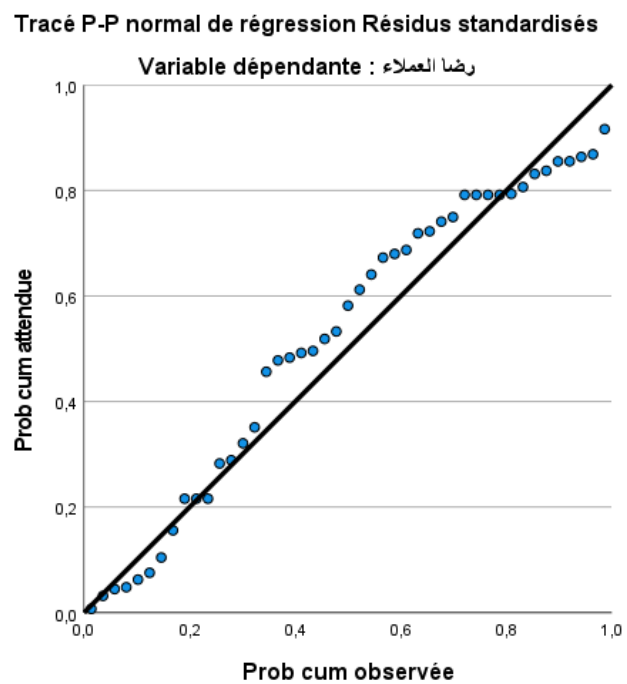
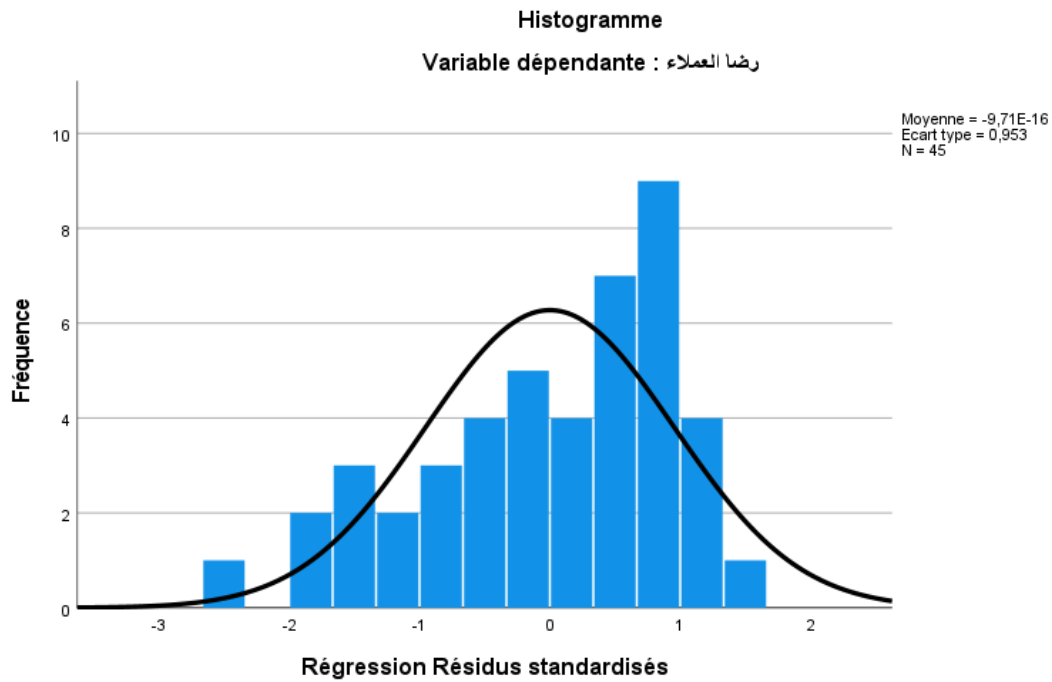
a. Variable dépendante : رضا العملاء

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

|                                    | Minimum  | Maximum | Moyenn<br>e | Ecart<br>type | N  |
|------------------------------------|----------|---------|-------------|---------------|----|
| Valeur prédite                     | 3,9354   | 4,7047  | 4,3389      | ,20016        | 45 |
| Valeur prédite standard            | -2,016   | 1,828   | ,000        | 1,000         | 45 |
| Erreur standard de la<br>prévision | ,059     | ,201    | ,116        | ,037          | 45 |
| Valeur prédite ajustée             | 3,8876   | 4,7509  | 4,3352      | ,20635        | 45 |
| de Student                         | -,88928  | ,50187  | ,00000      | ,34656        | 45 |
| Résidus standard                   | -2,447   | 1,381   | ,000        | ,953          | 45 |
| Résidus standard                   | -2,702   | 1,422   | ,005        | 1,014         | 45 |
| Résidu supprimé                    | -1,08426 | ,53213  | ,00368      | ,39240        | 45 |
| Résidu supprimé de<br>Student      | -2,950   | 1,441   | -,006       | 1,039         | 45 |
| Distance de<br>Mahalanobis         | ,198     | 12,522  | 3,911       | 2,968         | 45 |
| Distance de Cook                   | ,000     | ,320    | ,027        | ,051          | 45 |
| Valeur influente centrée           | ,004     | ,285    | ,089        | ,067          | 45 |

a. Variable dépendante : رضا العملاء

## Graphiques



REGRESSION

/MISSING LISTWISE

```

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT محوَر_3
/METHOD=ENTER أ و لا
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)
/SAVE MAHAL COOK.

```

### Régression

### Remarques

|                                |                                        |                                                                                         |
|--------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 13-MAY-2025 20:04:06                                                                    |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                         |
| Entrée                         | Données                                | F:\spss\فايزر\فايزة.sav                                                                 |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                         |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                  |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                  |
|                                | Scinder un fichier                     | <sans>                                                                                  |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 45                                                                                      |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |

|                               |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Observations utilisées        |                                                              | Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.                                                                                                                                      |
| Syntaxe                       |                                                              | REGRESSION<br>/MISSING LISTWISE<br>/STATISTICS COEFF<br>OUTS R ANOVA<br>CHANGE<br>/CRITERIA=PIN(.05)<br>POUT(.10)<br>/NOORIGIN<br>/DEPENDENT 3_محور<br>/METHOD=ENTER أولا<br>/RESIDUALS<br>HISTOGRAM(ZRESID)<br>NORMPROB(ZRESID)<br>/SAVE MAHAL COOK. |
| Ressources                    | Temps de processeur                                          | 00:00:02,30                                                                                                                                                                                                                                           |
|                               | Temps écoulé                                                 | 00:00:01,78                                                                                                                                                                                                                                           |
|                               | Mémoire requise                                              | 4208 octets                                                                                                                                                                                                                                           |
|                               | Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels | 640 octets                                                                                                                                                                                                                                            |
| Variables créées ou modifiées | MAH_3                                                        | Mahalanobis Distance                                                                                                                                                                                                                                  |
|                               | COO_3                                                        | Cook's Distance                                                                                                                                                                                                                                       |

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites              | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|------------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | تطوير وتنمية الكفاءات <sup>b</sup> | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : رضا العملاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F |
| 1      | ,426 <sup>a</sup> | ,181   | ,162          | ,36626                          | ,181                      | 9,535          |

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
|--------|------|------|---------------------|
|        |      |      |                     |
| 1      | 1    | 43   | ,004                |

a. Prédicteurs : (Constante), تطوير وتنمية الكفاءات

b. Variable dépendante : رضا العملاء

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

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 1,279            | 1   | 1,279       | 9,535 | ,004 <sup>b</sup> |

|            |       |    |      |  |  |
|------------|-------|----|------|--|--|
| de Student | 5,768 | 43 | ,134 |  |  |
| Total      | 7,047 | 44 |      |  |  |

a. Variable dépendante : رضا العملاء

b. Prédicteurs : (Constante), تطوير وتنمية الكفاءات

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

| Modèle |                       | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|-----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |                       | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante)           | 3,018                         | ,431            |                           | 6,998 | ,000 |
|        | تطوير وتنمية الكفاءات | ,328                          | ,106            | ,426                      | 3,088 | ,004 |

a. Variable dépendante : رضا العملاء

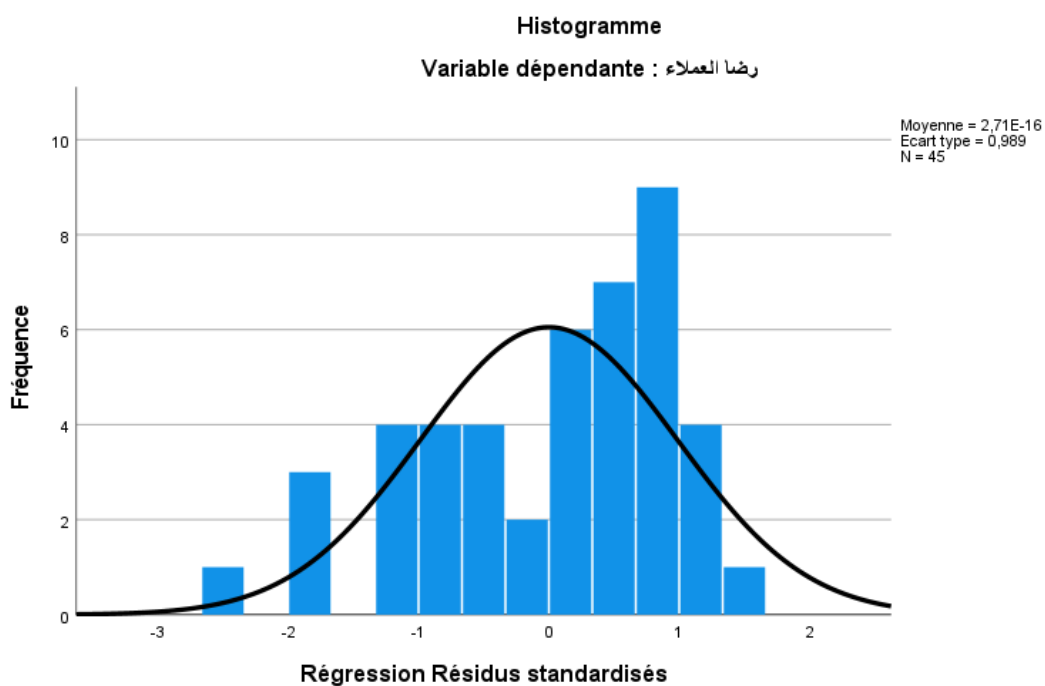
#### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

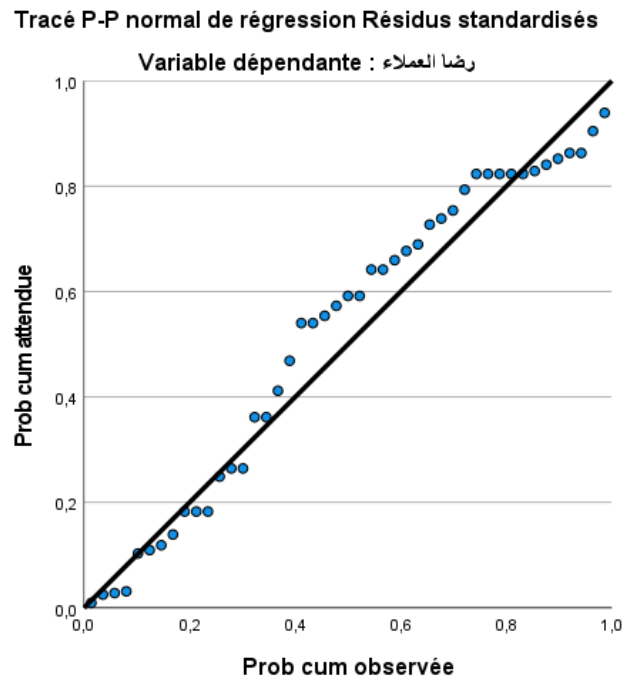
|                                    | Minimum | Maximum | Moyenn<br>e | Ecart<br>type | N  |
|------------------------------------|---------|---------|-------------|---------------|----|
| Valeur prédite                     | 3,9375  | 4,6600  | 4,3389      | ,17050        | 45 |
| Valeur prédite standard            | -2,354  | 1,883   | ,000        | 1,000         | 45 |
| Erreur standard de la<br>prévision | ,055    | ,141    | ,074        | ,022          | 45 |
| Valeur prédite ajustée             | 3,8541  | 4,6210  | 4,3340      | ,17069        | 45 |
| de Student                         | -,86198 | ,56743  | ,00000      | ,36207        | 45 |
| Résidus standard                   | -2,353  | 1,549   | ,000        | ,989          | 45 |

|                            |         |        |        |        |    |
|----------------------------|---------|--------|--------|--------|----|
| Résidus standard           | -2,415  | 1,570  | ,006   | 1,014  | 45 |
| Résidu supprimé            | -,90771 | ,58281 | ,00488 | ,38116 | 45 |
| Résidu supprimé de Student | -2,567  | 1,598  | -,001  | 1,033  | 45 |
| Distance de Mahalanobis    | ,002    | 5,543  | ,978   | 1,320  | 45 |
| Distance de Cook           | ,000    | ,175   | ,027   | ,039   | 45 |
| Valeur influente centrée   | ,000    | ,126   | ,022   | ,030   | 45 |

a. Variable dépendante : رضا العملاء

### Graphiques





REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT محور\_3

/METHOD=ENTER ثانيا

/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)

/SAVE MAHAL COOK.

Régression

## Remarques

|                                |                                        |                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 13-MAY-2025 20:08:56                                                                                             |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                                                  |
| Entrée                         | Données                                | F:\spss\فايزرافايزة.sav                                                                                          |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                  |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                           |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                           |
|                                | Scinder un fichier                     | <sans>                                                                                                           |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 45                                                                                                               |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                          |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées. |

|                               |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntaxe                       |                                                              | REGRESSION<br>/MISSING LISTWISE<br>/STATISTICS COEFF<br>OUTS R ANOVA<br>CHANGE<br>/CRITERIA=PIN(.05)<br>POUT(.10)<br>/NOORIGIN<br>/DEPENDENT محور_3<br>/METHOD=ENTER ثانيا<br>/RESIDUALS<br>HISTOGRAM(ZRESID)<br>NORMPROB(ZRESID)<br>/SAVE MAHAL COOK. |
| Ressources                    | Temps de processeur                                          | 00:00:00,86                                                                                                                                                                                                                                            |
|                               | Temps écoulé                                                 | 00:00:00,46                                                                                                                                                                                                                                            |
|                               | Mémoire requise                                              | 4288 octets                                                                                                                                                                                                                                            |
|                               | Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels | 640 octets                                                                                                                                                                                                                                             |
| Variables créées ou modifiées | MAH_4                                                        | Mahalanobis Distance                                                                                                                                                                                                                                   |
|                               | COO_4                                                        | Cook's Distance                                                                                                                                                                                                                                        |

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites                | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|--------------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | أجور وحوافز<br>الكفاءات <sup>b</sup> | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : رضا العملاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F |
| 1      | ,310 <sup>a</sup> | ,096   | ,075          | ,38484                          | ,096                      | 4,584          |

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | ddl1 | ddl2 | Modifier les statistiques |  |
|--------|------|------|---------------------------|--|
|        |      |      | Sig. Variation de F       |  |
| 1      | 1    | 43   | ,038                      |  |

a. Prédicteurs : (Constante), أجور وحوافز الكفاءات

b. Variable dépendante : رضا العملاء

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

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | ,679             | 1   | ,679        | 4,584 | ,038 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 6,368            | 43  | ,148        |       |                   |
|        | Total      | 7,047            | 44  |             |       |                   |

a. Variable dépendante : رضا العملاء

b. Prédicteurs : (Constante), أجور وحوافز الكفاءات

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle               | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                      | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante)        | 3,226                         | ,523            |                           | 6,169 | ,000 |
| أجور وحوافز الكفاءات | ,272                          | ,127            | ,310                      | 2,141 | ,038 |

a. Variable dépendante : رضا العملاء

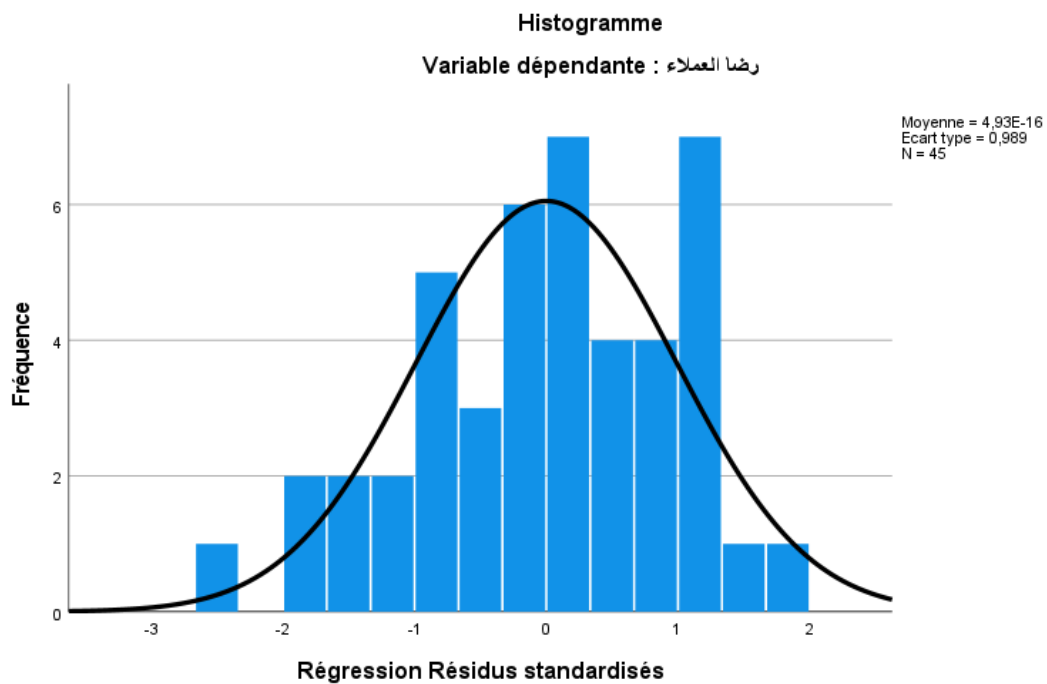
Statistiques des résidus<sup>a</sup>

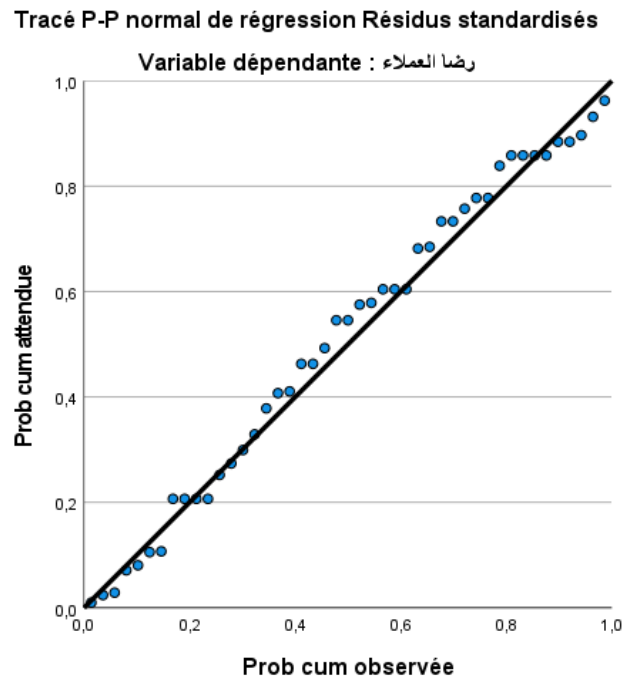
|                                    | Minimum | Maximum | Moyenn<br>e | Ecart<br>type | N  |
|------------------------------------|---------|---------|-------------|---------------|----|
| Valeur prédite                     | 4,0969  | 4,5869  | 4,3389      | ,12422        | 45 |
| Valeur prédite standard            | -1,948  | 1,996   | ,000        | 1,000         | 45 |
| Erreur standard de la<br>prévision | ,058    | ,129    | ,077        | ,025          | 45 |
| Valeur prédite ajustée             | 4,0378  | 4,6085  | 4,3341      | ,12312        | 45 |
| de Student                         | -,89803 | ,68531  | ,00000      | ,38044        | 45 |
| Résidus standard                   | -2,334  | 1,781   | ,000        | ,989          | 45 |
| Résidus standard                   | -2,361  | 1,802   | ,006        | 1,011         | 45 |
| Résidu supprimé                    | -,91925 | ,70150  | ,00483      | ,39801        | 45 |
| Résidu supprimé de<br>Student      | -2,501  | 1,852   | ,001        | 1,030         | 45 |
| Distance de<br>Mahalanobis         | ,038    | 3,986   | ,978        | 1,385         | 45 |

|                          |      |      |      |      |    |
|--------------------------|------|------|------|------|----|
| Distance de Cook         | ,000 | ,109 | ,023 | ,029 | 45 |
| Valeur influente centrée | ,001 | ,091 | ,022 | ,031 | 45 |

a. Variable dépendante : رضا العملاء

### Graphiques





REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT محور\_3

/METHOD=ENTER ثالثا

/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)

/SAVE MAHAL COOK.

Régression

## Remarques

|                                |                                        |                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 13-MAY-2025 20:12:58                                                                                             |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                                                  |
| Entrée                         | Données                                | F:\spss\فايزرافايزة.sav                                                                                          |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                  |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                           |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                           |
|                                | Scinder un fichier                     | <sans>                                                                                                           |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 45                                                                                                               |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                          |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées. |

|                               |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntaxe                       |                                                              | REGRESSION<br>/MISSING LISTWISE<br>/STATISTICS COEFF<br>OUTS R ANOVA<br>CHANGE<br>/CRITERIA=PIN(.05)<br>POUT(.10)<br>/NOORIGIN<br>/DEPENDENT محور_3<br>/METHOD=ENTER ثالثا<br>/RESIDUALS<br>HISTOGRAM(ZRESID)<br>NORMPROB(ZRESID)<br>/SAVE MAHAL COOK. |
| Ressources                    | Temps de processeur                                          | 00:00:00,53                                                                                                                                                                                                                                            |
|                               | Temps écoulé                                                 | 00:00:00,40                                                                                                                                                                                                                                            |
|                               | Mémoire requise                                              | 4368 octets                                                                                                                                                                                                                                            |
|                               | Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels | 640 octets                                                                                                                                                                                                                                             |
| Variables créées ou modifiées | MAH_5                                                        | Mahalanobis Distance                                                                                                                                                                                                                                   |
|                               | COO_5                                                        | Cook's Distance                                                                                                                                                                                                                                        |

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|-----------------------|---------------------|------------|
| 1      | تقديم الكفاءات        | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : رضا العملاء

- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F |
| 1      | ,225 <sup>a</sup> | ,051   | ,029          | ,39444                          | ,051                      | 2,295          |

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | ddl1 | ddl2 | Modifier les statistiques |  |
|--------|------|------|---------------------------|--|
|        |      |      | Sig. Variation de F       |  |
| 1      | 1    | 43   | ,137                      |  |

a. Prédicteurs : (Constante), تقييم الكفاءات

b. Variable dépendante : رضا العملاء

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | ,357             | 1   | ,357        | 2,295 | ,137 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 6,690            | 43  | ,156        |       |                   |
|        | Total      | 7,047            | 44  |             |       |                   |

a. Variable dépendante : رضا العملاء

b. Prédicteurs : (Constante), تقييم الكفاءات

Coefficients<sup>a</sup>

|        |                | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |       |      |
|--------|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| Modèle |                | B                             | Erreur standard | Bêta                      | t     | Sig. |
| 1      | (Constante)    | 3,589                         | ,498            |                           | 7,202 | ,000 |
|        | تقييم الكفاءات | ,184                          | ,121            | ,225                      | 1,515 | ,137 |

a. Variable dépendante : رضا العملاء

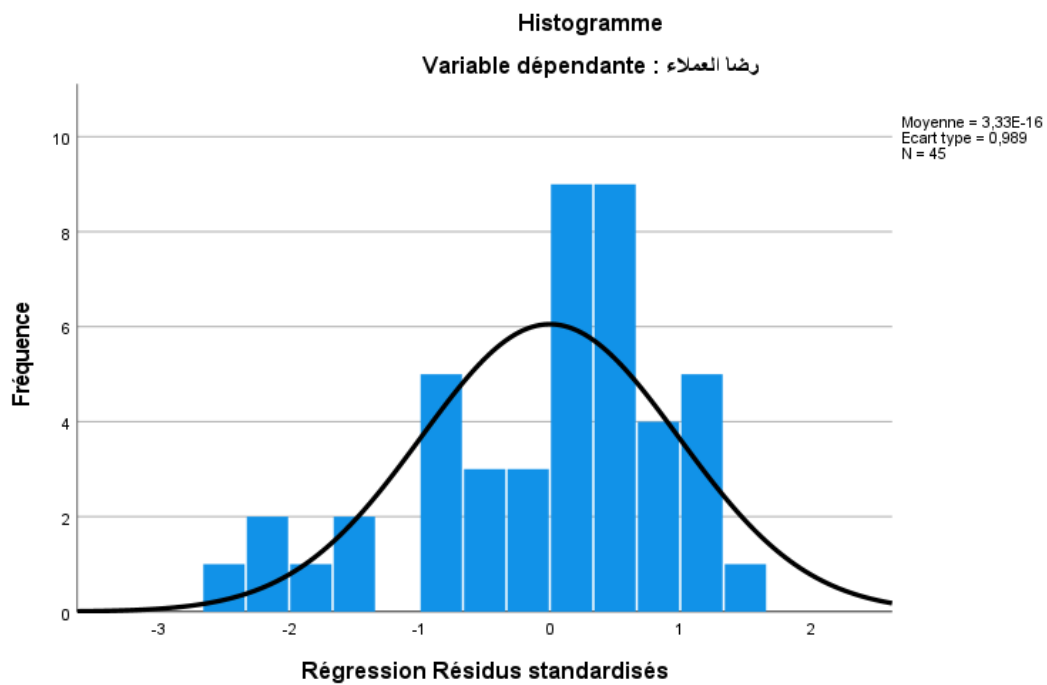
Statistiques des résidus<sup>a</sup>

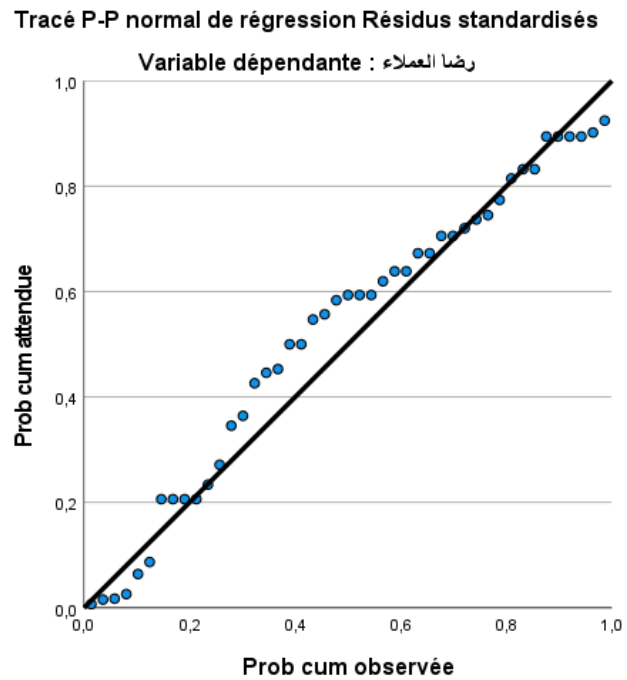
|                                    | Minimum  | Maximum | Moyenn<br>e | Ecart<br>type | N  |
|------------------------------------|----------|---------|-------------|---------------|----|
| Valeur prédite                     | 4,1031   | 4,5069  | 4,3389      | ,09009        | 45 |
| Valeur prédite standard            | -2,617   | 1,865   | ,000        | 1,000         | 45 |
| Erreur standard de la<br>prévision | ,060     | ,166    | ,079        | ,025          | 45 |
| Valeur prédite ajustée             | 4,0533   | 4,5439  | 4,3363      | ,09173        | 45 |
| de Student                         | -,97024  | ,56648  | ,00000      | ,38993        | 45 |
| Résidus standard                   | -2,460   | 1,436   | ,000        | ,989          | 45 |
| Résidus standard                   | -2,551   | 1,471   | ,003        | 1,016         | 45 |
| Résidu supprimé                    | -1,04386 | ,59460  | ,00260      | ,41239        | 45 |
| Résidu supprimé de<br>Student      | -2,737   | 1,492   | -,007       | 1,044         | 45 |
| Distance de<br>Mahalanobis         | ,030     | 6,849   | ,978        | 1,383         | 45 |
| Distance de Cook                   | ,000     | ,247    | ,029        | ,050          | 45 |

|                          |      |      |      |      |    |
|--------------------------|------|------|------|------|----|
| Valeur influente centrée | ,001 | ,156 | ,022 | ,031 | 45 |
|--------------------------|------|------|------|------|----|

a. Variable dépendante : رضا العملاء

### Graphiques





REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT محور\_3

/METHOD=ENTER رابعا

/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID)

/SAVE MAHAL COOK.

Régression

## Remarques

|                                |                                        |                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 13-MAY-2025 20:16:04                                                                                             |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                                                  |
| Entrée                         | Données                                | F:\spss\فايزرافايزة.sav                                                                                          |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                  |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                           |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                           |
|                                | Scinder un fichier                     | <sans>                                                                                                           |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 45                                                                                                               |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                          |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées. |

|                               |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntaxe                       |                                                              | REGRESSION<br>/MISSING LISTWISE<br>/STATISTICS COEFF<br>OUTS R ANOVA<br>CHANGE<br>/CRITERIA=PIN(.05)<br>POUT(.10)<br>/NOORIGIN<br>/DEPENDENT 3_محور<br>/METHOD=ENTER رابعا<br>/RESIDUALS<br>HISTOGRAM(ZRESID)<br>NORMPROB(ZRESID)<br>/SAVE MAHAL COOK. |
| Ressources                    | Temps de processeur                                          | 00:00:00,67                                                                                                                                                                                                                                            |
|                               | Temps écoulé                                                 | 00:00:00,53                                                                                                                                                                                                                                            |
|                               | Mémoire requise                                              | 4448 octets                                                                                                                                                                                                                                            |
|                               | Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels | 640 octets                                                                                                                                                                                                                                             |
| Variables créées ou modifiées | MAH_6                                                        | Mahalanobis Distance                                                                                                                                                                                                                                   |
|                               | COO_6                                                        | Cook's Distance                                                                                                                                                                                                                                        |

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|-----------------------|---------------------|------------|
| 1      | تخطيط الكفاءات        | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : رضا العملاء

- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques |                |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
|        |                   |        |               |                                 | Variation de R-deux       | Variation de F |
| 1      | ,135 <sup>a</sup> | ,018   | -,005         | ,40112                          | ,018                      | ,799           |

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

| Modèle | ddl1 | ddl2 | Modifier les statistiques |  |
|--------|------|------|---------------------------|--|
|        |      |      | Sig. Variation de F       |  |
| 1      | 1    | 43   | ,376                      |  |

a. Prédicteurs : (Constante), تخطيط الكفاءات

b. Variable dépendante : رضا العملاء

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F    | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|------|-------------------|
| 1      | Régression | ,129             | 1   | ,129        | ,799 | ,376 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 6,919            | 43  | ,161        |      |                   |
|        | Total      | 7,047            | 44  |             |      |                   |

a. Variable dépendante : رضا العملاء

b. Prédicteurs : (Constante), تخطيط الكفاءات

Coefficients<sup>a</sup>

|        |                | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |       |      |
|--------|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| Modèle |                | B                             | Erreur standard | Bêta                      | t     | Sig. |
| 1      | (Constante)    | 3,940                         | ,451            |                           | 8,743 | ,000 |
|        | تخطيط الكفاءات | ,101                          | ,114            | ,135                      | ,894  | ,376 |

a. Variable dépendante : رضا العملاء

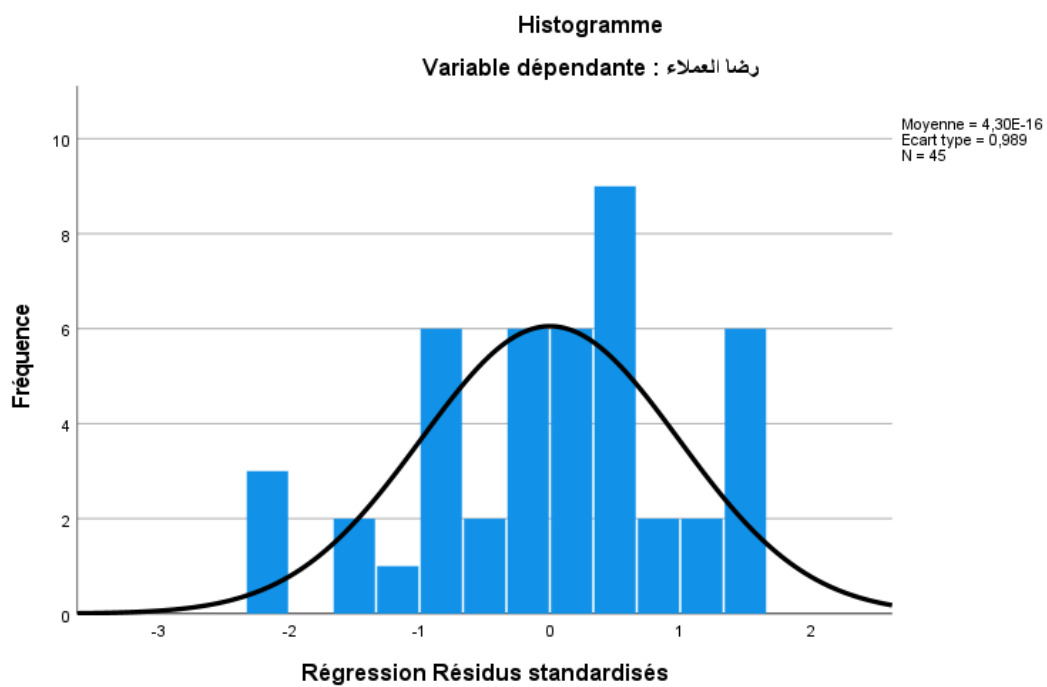
Statistiques des résidus<sup>a</sup>

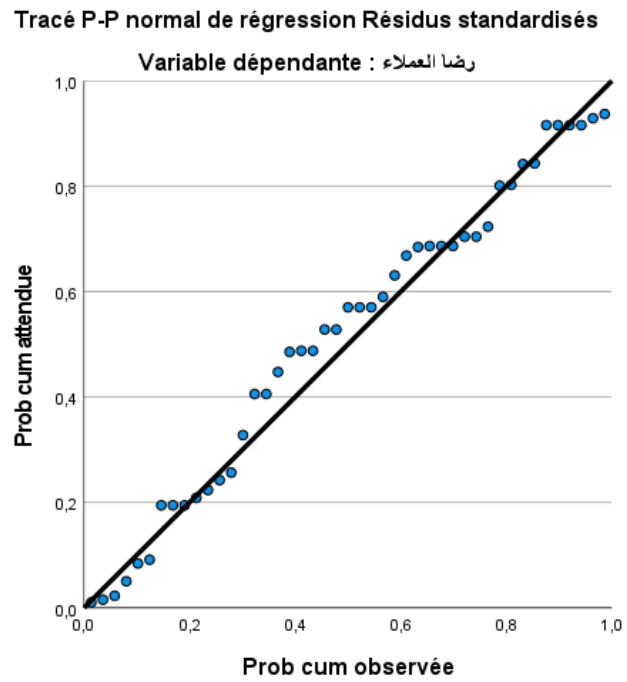
|                                    | Minimum | Maximum | Moyenn<br>e | Ecart<br>type | N  |
|------------------------------------|---------|---------|-------------|---------------|----|
| Valeur prédite                     | 4,2239  | 4,4472  | 4,3389      | ,05405        | 45 |
| Valeur prédite standard            | -2,128  | 2,003   | ,000        | 1,000         | 45 |
| Erreur standard de la<br>prévision | ,060    | ,142    | ,080        | ,027          | 45 |
| Valeur prédite ajustée             | 4,1844  | 4,4830  | 4,3323      | ,05618        | 45 |
| de Student                         | -,92899 | ,61375  | ,00000      | ,39654        | 45 |
| Résidus standard                   | -2,316  | 1,530   | ,000        | ,989          | 45 |
| Résidus standard                   | -2,343  | 1,561   | ,008        | 1,016         | 45 |
| Résidu supprimé                    | -,95045 | ,64889  | ,00662      | ,41884        | 45 |
| Résidu supprimé de<br>Student      | -2,479  | 1,589   | ,002        | 1,038         | 45 |
| Distance de<br>Mahalanobis         | ,016    | 4,528   | ,978        | 1,434         | 45 |
| Distance de Cook                   | ,000    | ,137    | ,029        | ,043          | 45 |

|                          |      |      |      |      |    |
|--------------------------|------|------|------|------|----|
| Valeur influente centrée | ,000 | ,103 | ,022 | ,033 | 45 |
|--------------------------|------|------|------|------|----|

a. Variable dépendante : رضا العملاء

### Graphiques





## Fiabilité

## Remarques

|                                |                                        |                                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 10-MAY-2025 23:28:58                                                                                                             |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                                                                  |
| Entrée                         | Données                                | F:\spss\فايزر\فايزة.sav                                                                                                          |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                                  |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                                           |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                                           |
|                                | Scinder un fichier                     | <sans>                                                                                                                           |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 45                                                                                                                               |
|                                | Entrée de la matrice                   | F:\spss\فايزر\فايزة.sav                                                                                                          |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                          |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. |

|            |                     |                                                                                                   |
|------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntaxe    |                     | RELIABILITY<br>/VARIABLES= 1_س 2_س 3_س 4_س 5_س<br>/SCALE('ALL<br>VARIABLES') ALL<br>/MODEL=ALPHA. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,00                                                                                       |
|            | Temps écoulé        | 00:00:00,02                                                                                       |

[Jeu\_de\_données1] F:\spss\فايزة\افايزة.sav

Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                    | N  | %     |
|--------------|--------------------|----|-------|
| Observations | Valide             | 45 | 100,0 |
|              | Exclu <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total              | 45 | 100,0 |

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,769              | 5                 |

## RELIABILITY

/VARIABLES=6\_س 7\_س 8\_س 9\_س 10\_س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

## Remarques

|                |                                        |                         |
|----------------|----------------------------------------|-------------------------|
| Sortie obtenue |                                        | 10-MAY-2025 23:29:30    |
| Commentaires   |                                        |                         |
| Entrée         | Données                                | F:\spss\فايزر\فايزة.sav |
|                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1         |
|                | Filtre                                 | <sans>                  |
|                | Pondération                            | <sans>                  |
|                | Scinder un fichier                     | <sans>                  |
|                | N de lignes dans le fichier de travail | 45                      |

| Entrée de la matrice           |                                   |                                                                                                                                  |
|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                          |
|                                | Observations utilisées            | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. |
| Syntaxe                        |                                   | RELIABILITY<br>/VARIABLES= 6_س<br>10_س 7_س 8_س 9_س<br>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL<br>/MODEL=ALPHA.                               |
| Ressources                     | Temps de processeur               | 00:00:00,02                                                                                                                      |
|                                | Temps écoulé                      | 00:00:00,15                                                                                                                      |

Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

|              |        | N  | %     |
|--------------|--------|----|-------|
| Observations | Valide | 45 | 100,0 |

|  |                    |    |       |
|--|--------------------|----|-------|
|  | Exclu <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|  | Total              | 45 | 100,0 |

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,798              | 5                 |

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=6_س 7_س 8_س 9_س 10_س 11_س 12_س 13_س 14_س 15_س
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

### Fiabilité

### Remarques

|                |                         |
|----------------|-------------------------|
| Sortie obtenue | 10-MAY-2025 23:30:02    |
| Commentaires   |                         |
| Entrée         | Données                 |
|                | F:\spss\فايزة\فايزة.sav |

|                                |                                        |                                                                                                                                      |
|--------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                                      |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                                               |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                                               |
|                                | Scinder un fichier                     | <sans>                                                                                                                               |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 45                                                                                                                                   |
|                                | Entrée de la matrice                   |                                                                                                                                      |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                              |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.     |
| Syntaxe                        |                                        | RELIABILITY<br>/VARIABLES= 6_س<br>10_س 9_س 8_س 7_س<br>13_س 12_س 11_س<br>15_س 14_س<br>/SCALE('ALL<br>VARIABLES') ALL<br>/MODEL=ALPHA. |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00,00                                                                                                                          |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:00,14                                                                                                                          |

Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                    | N  | %     |
|--------------|--------------------|----|-------|
| Observations | Valide             | 45 | 100,0 |
|              | Exclu <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total              | 45 | 100,0 |

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,829              | 10                |

### RELIABILITY

/VARIABLES=11\_س 12\_س 13\_س 14\_س 15\_س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

## Remarques

|                                |                                        |                                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 10-MAY-2025 23:30:56                                                                                                             |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                                                                  |
| Entrée                         | Données                                | F:\spss\فايزرافائزة.sav                                                                                                          |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                                  |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                                           |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                                           |
|                                | Scinder un fichier                     | <sans>                                                                                                                           |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 45                                                                                                                               |
|                                | Entrée de la matrice                   |                                                                                                                                  |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                          |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. |
| Syntaxe                        |                                        | RELIABILITY<br>/VARIABLES= 11_س<br>14_س 13_س 12_س<br>15_س<br>/SCALE('ALL<br>VARIABLES') ALL<br>/MODEL=ALPHA.                     |

|            |                     |             |
|------------|---------------------|-------------|
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,02 |
|            | Temps écoulé        | 00:00:00,15 |

Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                    | N  | %     |
|--------------|--------------------|----|-------|
| Observations | Valide             | 45 | 100,0 |
|              | Exclu <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total              | 45 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,838              | 5                 |

#### RELIABILITY

/VARIABLES=16\_س 17\_س 18\_س 19\_س 20\_س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

## Remarques

|                                |                                        |                                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 10-MAY-2025 23:31:24                                                                                                             |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                                                                  |
| Entrée                         | Données                                | F:\spss\فايزرافائزة.sav                                                                                                          |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                                  |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                                           |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                                           |
|                                | Scinder un fichier                     | <sans>                                                                                                                           |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 45                                                                                                                               |
|                                | Entrée de la matrice                   |                                                                                                                                  |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                          |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. |

|            |                     |                                                                                                              |
|------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntaxe    |                     | RELIABILITY<br>/VARIABLES= 16_س<br>19_س 17_س 18_س<br>20_س<br>/SCALE('ALL<br>VARIABLES') ALL<br>/MODEL=ALPHA. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,02                                                                                                  |
|            | Temps écoulé        | 00:00:00,02                                                                                                  |

Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                    | N  | %     |
|--------------|--------------------|----|-------|
| Observations | Valide             | 45 | 100,0 |
|              | Exclu <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total              | 45 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|

|      |   |
|------|---|
| ,880 | 5 |
|------|---|

## RELIABILITY

س\_1 مدة العمل مع الشركة مدة التعامل داخل الشركة المستوى التعليمي الفئة العمرية الجنس= /VARIABLES=

س\_2 س\_3 س\_4 س\_5 س\_6 س\_7 س\_8 س\_9 س\_10 س\_11 س\_12 س\_13 س\_14 س\_15 س\_16 س\_17 س\_18 س\_19 س\_20 س\_21 س\_22

س\_23 س\_24 س\_25 س\_26 س\_27 س\_28 س\_29 س\_30 س\_31 س\_32

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

## Remarques

|                |                                        |                         |
|----------------|----------------------------------------|-------------------------|
| Sortie obtenue |                                        | 10-MAY-2025 23:32:14    |
| Commentaires   |                                        |                         |
| Entrée         | Données                                | F:\spss\فايز\افايزة.sav |
|                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1         |
|                | Filtre                                 | <sans>                  |
|                | Pondération                            | <sans>                  |
|                | Scinder un fichier                     | <sans>                  |
|                | N de lignes dans le fichier de travail | 45                      |
|                | Entrée de la matrice                   |                         |

|                                |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                | Observations utilisées            | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Syntaxe                        |                                   | <p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES= الجنس<br/>الفئة_ العمرية_ المستوى_ التعليمي<br/>مدة_ التعامل_ داخل_ الشركة<br/>مدة_ العمل_ مع_ الشركة س_1<br/>س_2 س_3 س_4 س_5<br/>س_6 س_7 س_8 س_9<br/>س_10 س_11 س_12<br/>س_13 س_14 س_15<br/>س_16 س_17 س_18<br/>س_19 س_20 س_21<br/>س_22<br/>س_23 س_24 س_25<br/>س_26 س_27 س_28<br/>س_29 س_30 س_31<br/>س_32</p> <p>/SCALE('ALL<br/>VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p> |
| Ressources                     | Temps de processeur               | 00:00:00,02                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                | Temps écoulé                      | 00:00:00,15                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

|              |                    | N  | %     |
|--------------|--------------------|----|-------|
| Observations | Valide             | 45 | 100,0 |
|              | Exclu <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total              | 45 | 100,0 |

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,878              | 37                |

## REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT 3\_محور

/METHOD=ENTER 02\_محور.

## Fiabilité

## Remarques

|                                |                                        |                                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 08-MAY-2025 00:20:39                                                                                                             |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                                                                  |
| Entrée                         | Données                                | F:\spss\فايزة\فايزة.sav                                                                                                          |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                                  |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                                           |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                                           |
|                                | Scinder un fichier                     | <sans>                                                                                                                           |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 45                                                                                                                               |
|                                | Entrée de la matrice                   |                                                                                                                                  |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                          |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. |

|            |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntaxe    |                     | RELIABILITY<br>/VARIABLES= الجنس<br>الفئة_العمرية_المستوى_التعليمي<br>مدة_التعامل_داخل_الشركة<br>مدة_العمل_مع_الشركة_س_1<br>س_2 س_3 س_4 س_5<br>س_6 س_7 س_8 س_9<br>س_10 س_11 س_12<br>س_13 س_14 س_15<br>س_16 س_17 س_18<br>س_19 س_20 س_21<br>س_22<br>س_23 س_24 س_25<br>س_26 س_27 س_28<br>س_29 س_30 س_31<br>س_32<br>/SCALE('ALL<br>VARIABLES') ALL<br>/MODEL=ALPHA. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|            | Temps écoulé        | 00:00:00,01                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                    | N  | %     |
|--------------|--------------------|----|-------|
| Observations | Valide             | 45 | 100,0 |
|              | Exclu <sup>a</sup> | 0  | ,0    |

|       |    |       |
|-------|----|-------|
| Total | 45 | 100,0 |
|-------|----|-------|

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,878              | 37                |

### RELIABILITY

/VARIABLES=مدة\_العمل\_مع\_الشركة\_مدة\_التعامل\_داخل\_الشركة\_المستوى\_التعليمي\_الفئة\_العمرية\_الجنس

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

### Remarques

|                |                         |
|----------------|-------------------------|
| Sortie obtenue | 08-MAY-2025 00:22:03    |
| Commentaires   |                         |
| Entrée         | Données                 |
|                | F:\spss\فايزر\فايزة.sav |
|                | Jeu de données actif    |
|                | Jeu_de_données1         |

|                                |                                        |                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                                                                                  |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                                                                                  |
|                                | Scinder un fichier                     | <sans>                                                                                                                                                                  |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 45                                                                                                                                                                      |
|                                | Entrée de la matrice                   |                                                                                                                                                                         |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                                                                 |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.                                        |
| Syntaxe                        |                                        | RELIABILITY<br>/VARIABLES= الجنس<br>الفئة_العمرية_المستوى_التعليمي<br>مدة_التعامل_داخل_الشركة<br>مدة_العمل_مع_الشركة<br>/SCALE('ALL<br>VARIABLES') ALL<br>/MODEL=ALPHA. |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:00,02                                                                                                                                                             |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:00,01                                                                                                                                                             |

Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

|              |                    | N  | %     |
|--------------|--------------------|----|-------|
| Observations | Valide             | 45 | 100,0 |
|              | Exclu <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total              | 45 | 100,0 |

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,061              | 5                 |

### RELIABILITY

/VARIABLES=1\_س 2\_س 3\_س 4\_س 5\_س 6\_س 7\_س 8\_س 9\_س 10\_س 11\_س 12\_س 13\_س 14\_س 15\_س 16\_س 17\_س  
18\_س 19\_س

20\_س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

## Remarques

|                                |                                        |                                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 08-MAY-2025 00:22:44                                                                                                             |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                                                                  |
| Entrée                         | Données                                | F:\spss\فايزرافايزة.sav                                                                                                          |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                                  |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                                           |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                                           |
|                                | Scinder un fichier                     | <sans>                                                                                                                           |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 45                                                                                                                               |
|                                | Entrée de la matrice                   |                                                                                                                                  |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                          |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. |

|            |                     |                                                                                                                                                                                               |
|------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntaxe    |                     | RELIABILITY<br>/VARIABLES= 1_س<br>2_س 3_س 4_س 5_س<br>6_س 7_س 8_س 9_س<br>10_س 11_س 12_س<br>13_س 14_س 15_س<br>16_س 17_س 18_س<br>19_س<br>20_س<br>/SCALE('ALL<br>VARIABLES') ALL<br>/MODEL=ALPHA. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,00                                                                                                                                                                                   |
|            | Temps écoulé        | 00:00:00,01                                                                                                                                                                                   |

## Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

|              |                    | N  | %     |
|--------------|--------------------|----|-------|
| Observations | Valide             | 45 | 100,0 |
|              | Exclu <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total              | 45 | 100,0 |

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,907              | 20                |

## RELIABILITY

/VARIABLES=21\_س 22\_س 23\_س 24\_س 25\_س 26\_س 27\_س 28\_س 29\_س 30\_س 31\_س 32\_س

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

## Remarques

|                |                                        |                          |
|----------------|----------------------------------------|--------------------------|
| Sortie obtenue |                                        | 08-MAY-2025 00:23:35     |
| Commentaires   |                                        |                          |
| Entrée         | Données                                | F:\spss\فايزر\افايزة.sav |
|                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1          |
|                | Filtre                                 | <sans>                   |
|                | Pondération                            | <sans>                   |
|                | Scinder un fichier                     | <sans>                   |
|                | N de lignes dans le fichier de travail | 45                       |

| Entrée de la matrice           |                                   |                                                                                                                                              |
|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                                      |
|                                | Observations utilisées            | Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.             |
| Syntaxe                        |                                   | RELIABILITY<br>/VARIABLES= 21_س 22_س 23_س 24_س<br>25_س 26_س 27_س 28_س 29_س 30_س<br>31_س 32_س<br>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL<br>/MODEL=ALPHA. |
| Ressources                     | Temps de processeur               | 00:00:00,00                                                                                                                                  |
|                                | Temps écoulé                      | 00:00:00,00                                                                                                                                  |

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des  
observations

|              |                    | N  | %     |
|--------------|--------------------|----|-------|
| Observations | Valide             | 45 | 100,0 |
|              | Exclu <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total              | 45 | 100,0 |

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,861              | 12                |

FREQUENCIES VARIABLES=مدة\_التعامل\_داخل\_الشركة\_المستوى\_التعليمي\_الفئة\_العمرية\_الجنس  
 مدة\_العمل\_مع\_الشركة  
 /PIECHART PERCENT  
 /ORDER=ANALYSIS.

### Fréquences

### Remarques

|                |                      |
|----------------|----------------------|
| Sortie obtenue | 08-MAY-2025 00:24:25 |
|----------------|----------------------|

| Commentaires                   |                                        |                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrée                         | Données                                | F:\spss\فايزرافايزة.sav                                                                                                                                                            |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                                                                                                                    |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                                                                                                             |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                                                                                                             |
|                                | Scinder un fichier                     | <sans>                                                                                                                                                                             |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 45                                                                                                                                                                                 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.                                                                                            |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.                                                                                           |
| Syntaxe                        |                                        | <p>FREQUENCIES</p> <p>VARIABLES= الجنس<br/>الفئة_العمرية_المستوى_التعليمي<br/>مدة_التعامل_داخل_الشركة<br/>مدة_العمل_مع_الشركة</p> <p>/PIECHART PERCENT</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p> |
| Ressources                     | Temps de processeur                    | 00:00:02,97                                                                                                                                                                        |
|                                | Temps écoulé                           | 00:00:04,10                                                                                                                                                                        |

## Statistiques

| جنس<br>الموظفين | الفئة العمرية | المستوى<br>التعليمي | مدة التعامل داخل<br>الشركة | مدة العمل مع<br>الشركة |
|-----------------|---------------|---------------------|----------------------------|------------------------|
|-----------------|---------------|---------------------|----------------------------|------------------------|

|   |          |    |    |    |    |    |
|---|----------|----|----|----|----|----|
| N | Valide   | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
|   | Manquant | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  |

Table de fréquences

## جنس الموظفين

|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر   | 21        | 46,7        | 46,7               | 46,7               |
|        | أنثى  | 24        | 53,3        | 53,3               | 100,0              |
|        | Total | 45        | 100,0       | 100,0              |                    |

## الفئة العمرية

|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أقل من 25 سنة  | 1         | 2,2         | 2,2                | 2,2                |
|        | بين 25-35 سنة  | 26        | 57,8        | 57,8               | 60,0               |
|        | بين 36-45 سنة  | 13        | 28,9        | 28,9               | 88,9               |
|        | أكثر من 45 سنة | 5         | 11,1        | 11,1               | 100,0              |
|        | Total          | 45        | 100,0       | 100,0              |                    |

## المستوى التعليمي

|        |             | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ثانوي       | 13        | 28,9        | 28,9               | 28,9               |
|        | جامعي       | 30        | 66,7        | 66,7               | 95,6               |
|        | دراسات عليا | 2         | 4,4         | 4,4                | 100,0              |
|        | Total       | 45        | 100,0       | 100,0              |                    |

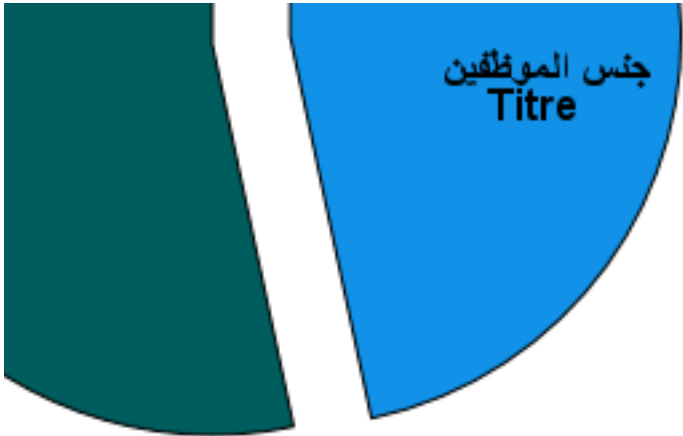
## مدة التعامل داخل الشركة

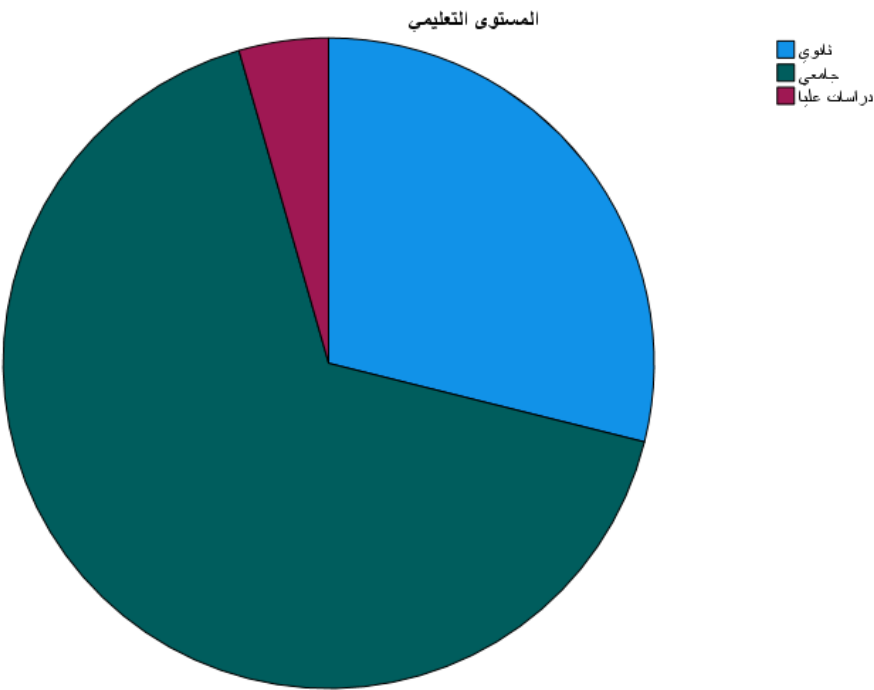
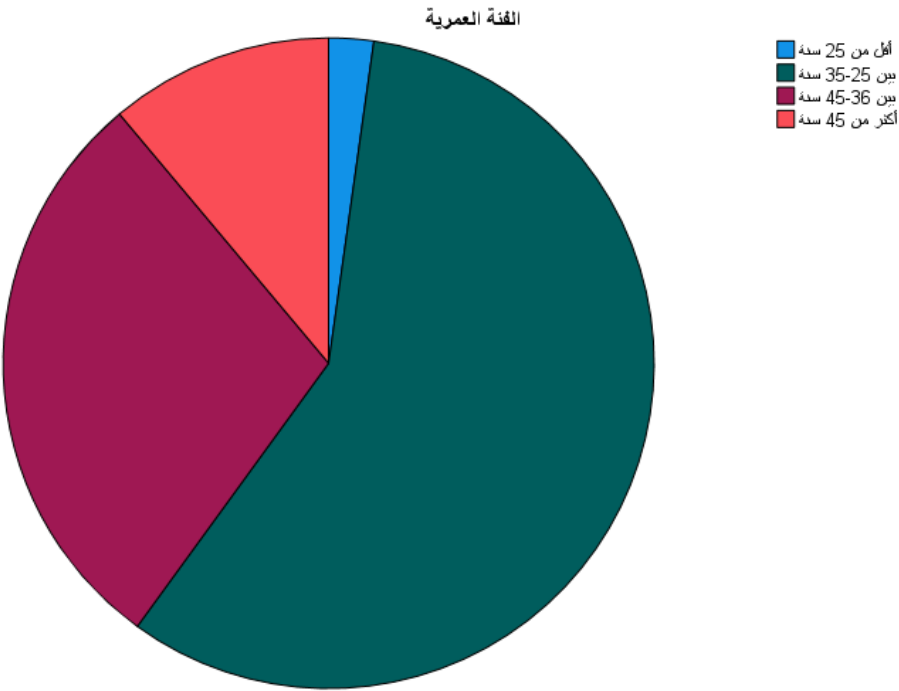
|        |                 | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أقل من سنة      | 9         | 20,0        | 20,0               | 20,0               |
|        | من 1-3 سنوات    | 12        | 26,7        | 26,7               | 46,7               |
|        | أكثر من 3 سنوات | 24        | 53,3        | 53,3               | 100,0              |
|        | Total           | 45        | 100,0       | 100,0              |                    |

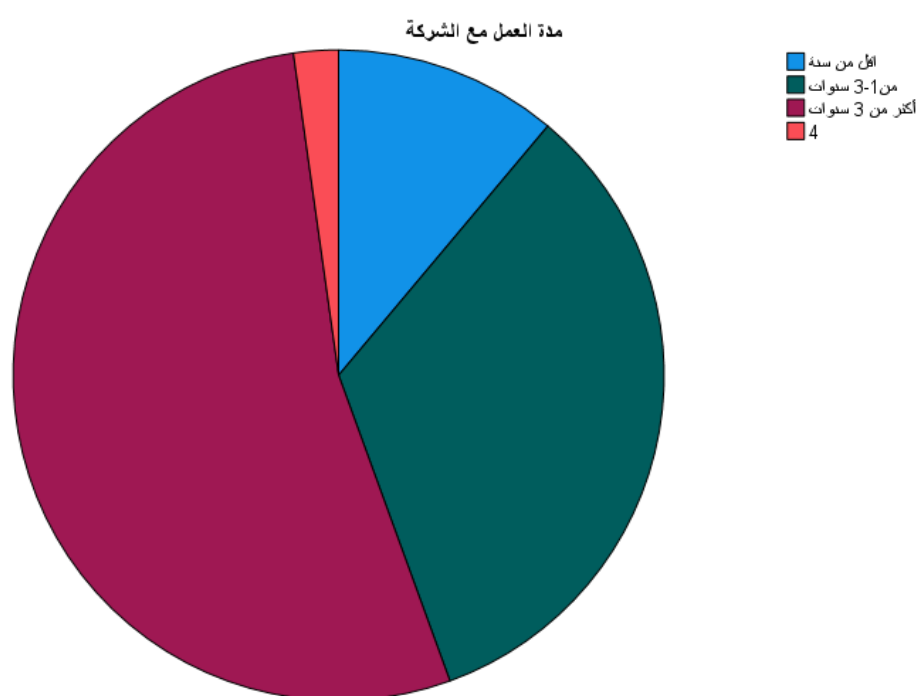
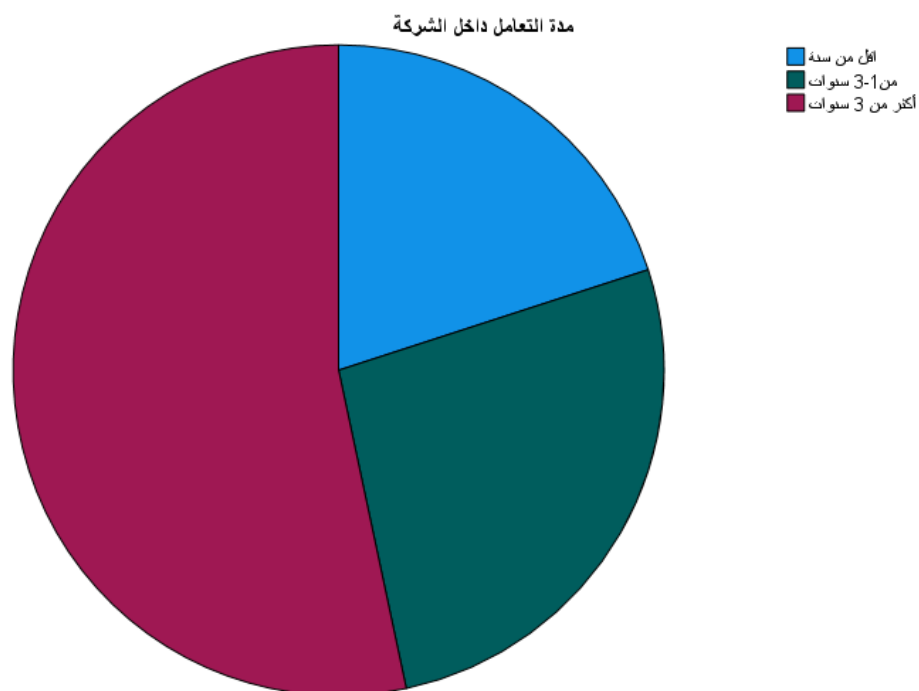
## مدة العمل مع الشركة

|        |                 | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أقل من سنة      | 5         | 11,1        | 11,1               | 11,1               |
|        | من 1-3 سنوات    | 15        | 33,3        | 33,3               | 44,4               |
|        | أكثر من 3 سنوات | 24        | 53,3        | 53,3               | 97,8               |
|        | 4               | 1         | 2,2         | 2,2                | 100,0              |
|        | Total           | 45        | 100,0       | 100,0              |                    |

Graphique circulaire







FREQUENCIES VARIABLES=مدة\_التعامل\_داخل\_الشركة\_المستوى\_التعليمي\_الفئة\_العمرية\_الجنس  
مدة\_العمل\_مع\_الشركة

/PIECHART PERCENT

/FORMAT=DVALUE

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

## Remarques

|                                |                                        |                                                                                          |
|--------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sortie obtenue                 |                                        | 08-MAY-2025 00:28:31                                                                     |
| Commentaires                   |                                        |                                                                                          |
| Entrée                         | Données                                | F:\spss\فايزة\فايزة.sav                                                                  |
|                                | Jeu de données actif                   | Jeu_de_données1                                                                          |
|                                | Filtre                                 | <sans>                                                                                   |
|                                | Pondération                            | <sans>                                                                                   |
|                                | Scinder un fichier                     | <sans>                                                                                   |
|                                | N de lignes dans le fichier de travail | 45                                                                                       |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante      | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.  |
|                                | Observations utilisées                 | Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides. |

|            |                     |                                                                                                                                                                                |
|------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Syntaxe    |                     | FREQUENCIES<br>VARIABLES= الجنس<br>الفئة_العمرية المستوى_التعليمي<br>مدة_التعامل داخل_الشركة<br>مدة_العمل مع_الشركة<br>/PIECHART PERCENT<br>/FORMAT=DVALUE<br>/ORDER=ANALYSIS. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:02,66                                                                                                                                                                    |
|            | Temps écoulé        | 00:00:01,18                                                                                                                                                                    |

## Statistiques

|   |          | جنس<br>الموظفين | الفئة العمرية | المستوى<br>التعليمي | مدة التعامل داخل<br>الشركة | مدة العمل مع<br>الشركة |
|---|----------|-----------------|---------------|---------------------|----------------------------|------------------------|
| N | Valide   | 45              | 45            | 45                  | 45                         | 45                     |
|   | Manquant | 0               | 0             | 0                   | 0                          | 0                      |

## Table de fréquences

|        |      | جنس الموظفين |             |                    |                    |
|--------|------|--------------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |      | Fréquence    | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | أنثى | 24           | 53,3        | 53,3               | 53,3               |
|        | ذكر  | 21           | 46,7        | 46,7               | 100,0              |

|       |    |       |       |  |
|-------|----|-------|-------|--|
| Total | 45 | 100,0 | 100,0 |  |
|-------|----|-------|-------|--|

## الفئة العمرية

|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أكثر من 45 سنة | 5         | 11,1        | 11,1               | 11,1               |
|        | بين 45-36 سنة  | 13        | 28,9        | 28,9               | 40,0               |
|        | بين 35-25 سنة  | 26        | 57,8        | 57,8               | 97,8               |
|        | أقل من 25 سنة  | 1         | 2,2         | 2,2                | 100,0              |
|        | Total          | 45        | 100,0       | 100,0              |                    |

## المستوى التعليمي

|        |             | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | دراسات عليا | 2         | 4,4         | 4,4                | 4,4                |
|        | جامعي       | 30        | 66,7        | 66,7               | 71,1               |
|        | ثانوي       | 13        | 28,9        | 28,9               | 100,0              |
|        | Total       | 45        | 100,0       | 100,0              |                    |

## مدة التعامل داخل الشركة

|  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|

|        |                 |    |       |       |       |
|--------|-----------------|----|-------|-------|-------|
| Valide | أكثر من 3 سنوات | 24 | 53,3  | 53,3  | 53,3  |
|        | من 1-3 سنوات    | 12 | 26,7  | 26,7  | 80,0  |
|        | أقل من سنة      | 9  | 20,0  | 20,0  | 100,0 |
|        | Total           | 45 | 100,0 | 100,0 |       |

## مدة العمل مع الشركة

|        |                 | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 4               | 1         | 2,2         | 2,2                | 2,2                |
|        | أكثر من 3 سنوات | 24        | 53,3        | 53,3               | 55,6               |
|        | من 1-3 سنوات    | 15        | 33,3        | 33,3               | 88,9               |
|        | أقل من سنة      | 5         | 11,1        | 11,1               | 100,0              |
|        | Total           | 45        | 100,0       | 100,0              |                    |

## Graphique circulaire

