



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع

أثر راس المال البشري على تحسين الجودة في القطاع العام

دراسة حالة مديرية التربية لولاية عين تموشنت

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د

إعداد الطالب:

الفريح محمد تيجاني

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	مخلوف سليمة	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
مشرفا	بلغماري مولاي ابراهيم	الأستاذ (ة): الاسم واللقب
ممتحنا	هرباجي حمزة	الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية 2025-2026



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع

أثر راس المال البشري على تحسين الجودة في القطاع العام

دراسة حالة مديرية التربية لولاية عين تموشنت

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني ل.م.د

إعداد الطالب:

الفريح محمد تيجاني

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

مخلوف سليمة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

مشرفا

بلغماري مولاي ابراهيم

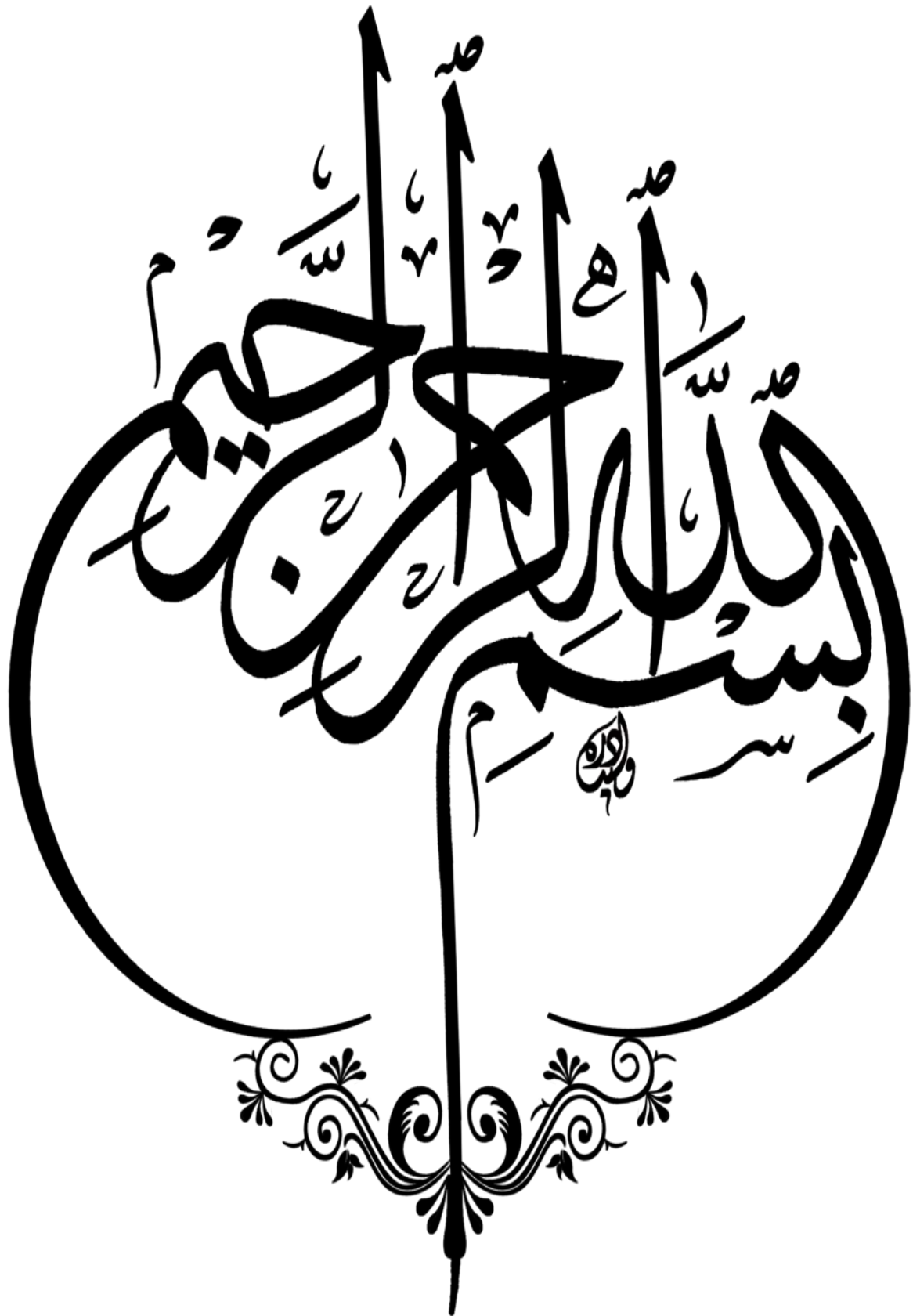
الأستاذ (ة): الاسم واللقب

ممتحنا

هرباجي حمزة

الأستاذ (ة): الاسم واللقب

السنة الجامعية 2025-2026



شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، والذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، على ما منّ به عليّ من صبرٍ وتوفيقٍ وعون. ثم أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي المشرف بلغماري مولاي إبراهيم، الذي كان له بعد الله الفضل في توجيهي ومرافقتي طيلة إنجاز هذا العمل. فقد كانت توجيهاته السديدة، ونصائحه القيّمة، ودعمه المستمر، عوناً كبيراً لي في تجاوز الصعوبات وإتمام هذا البحث. ولم يكن إشرافه مجرد متابعة أكاديمية فحسب، بل كان دعماً علمياً وتربوياً حقيقياً أسهم في تعزيز ثقتي بنفسي ودفعتني لبذل المزيد من الجهد والاجتهاد. فله مني خالص التقدير والاحترام، وأسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء وأن يبارك له في علمه وعمله.

الوفاء

بسم الله الرحمن الرحيم
وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم وعلى آله وصحبه الميامين ومن تبعهم
بإحسان الى يوم الدين وبعد:
الى من لم تذخر نفسا في تربيتي امي الحنون
الى من وضع المولى عز وجل الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز ... (امي الحبيبة)
الى قرة عيني زوجتي وابنائي حسام، نضال، ورياض براء الدين
الى كل أصدقائي في العمل بمتوسطة شنوف احمد من مدير ومشرفين وعمال مهنيين ... الخ
وصلت رحلتي الجامعية الى نهايتها بعد تعب ومشقة في حياتي المهنية
وها انا اختتم بحث تخرجي بكل همة ونشاط

محمد تيجاني



ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر رأس المال البشري على جودة الخدمات في القطاع العام من خلال دراسة ميدانية على مستوى مديرية التربية لولاية عين تموشنت، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 70 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على أسلوبي الارتباط والانحدار الخطي البسيط.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين رأس المال البشري وجودة الخدمات المقدمة، مع عدم ثبوت أثر دال إحصائياً له على الجودة. كما بينت النتائج أن مستوى المعرفة حقق أثراً إيجابياً ضعيفاً وغير معنوي، في حين لم يظهر كل من القدرة والمهارات المكتسبة والتدريب أي تأثير معنوي. وتخلص الدراسة إلى أن تحسين جودة الخدمات يتطلب استثماراً فعالاً في رأس المال البشري مدعوماً بآليات تنظيمية ملائمة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، جودة الخدمة، القطاع العام، مديرية التربية.

Abstract :

This study aimed to analyze the impact of human capital on service quality in the public sector through a field study conducted at the Directorate of Education in Ain Temouchent. The descriptive analytical method was adopted, and a questionnaire was used as the main data collection tool from a sample of 70 employees. Data were analyzed using SPSS software through correlation and simple linear regression techniques. The results showed a weak positive relationship between human capital and service quality, with no statistically significant overall effect.

The findings also revealed that knowledge had a weak and insignificant positive effect, while skills, abilities, and training showed no significant impact on service quality. The study concludes that improving service quality requires effective investment in human capital supported by appropriate organizational mechanisms.

Keywords: Human capital, service quality, public sector, Directorate of Education.

قائمة

المحتويات

I.....	شكر
II.....	اهداء
V.....	ملخص الدراسة
IX.....	قائمة المحتويات
XIII.....	قائمة الجداول
XV.....	قائمة الملاحق
ب.....	توطئة

الفصل الأول: مراجعة ادبيات الدراسة

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول : الاطار المفاهيمي لراس المال البشري
3.....	المطلب الأول: مفهوم راس المال البشري و أهميته
6.....	المطلب الثاني : خصائص وابعاد راس المال البشري
9.....	المطلب الثالث : مكونات و تصنيفات راس المال البشري
12.....	المبحث الثاني : ماهية الجودة في القطاع العام
12.....	المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة العمومية و أهميتها
15.....	المطلب الثاني : معايير تقديم الخدمة العمومية و ابعادها
19.....	المطلب الثالث :مشكلات جودة الخدمة و أساليب تحسينها
23.....	المبحث الثالث: العلاقة بين رأس المال البشري وجودة الخدمة في القطاع العام
23.....	المطلب الأول: دور رأس المال البشري في تحسين جودة الخدمة

24	المطلب الثاني: آليات الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الجودة
25	المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال البشري ومؤشرات جودة الخدمة في القطاع العام
28	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية على مستوى مديرية التربية والتعليم بولاية عين تموشنت	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: بطاقة فنية عن مديرية التربية لـ عين تموشنت
31	المطلب الأول: التعريف بمديرية التربية لمدينة عين تموشنت
31	المطلب الثاني: هيكل المؤسسة
33	المطلب الثالث: المصالح ومهام مديرية التربية
40	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة
46	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
47	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
48	المبحث الثالث: قياس صدق و ثبات و تحليل الدراسة
48	المطلب الأول: قياس صدق الدراسة
51	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة
52	المطلب الثالث: تحليل الدراسة و اختبار فرضياتها
66	خلاصة
68	خاتمة
72	قائمة المصادر والمراجع

78 قائمة الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	41
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	42
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الممارسة	43
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	44
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	45
7	درجات سلم ريكارت	46
8	الارتباط بين فقرات و ابعاد المحور الأول: راس المال البشري	48
9	معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني : جودة الخدمة في القطاع العام	49
10	قياس ثبات أداة الدراسة	51
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول (المعرفة)	52
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني (القدرة)	53
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث (المهارة).	54
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني (جودة الخدمة في القطاع العام)	55
15	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الرئيسية	57
16	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر رأس المال البشري على جودة الخدمات المقدمة	58
17	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الاولى	59
18	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المعرفة على جودة الخدمات المقدمة	60
16	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	61
17	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر قدرة الموظفين على جودة الخدمات المقدمة	61
18	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	63
19	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر مهارة الموظفين على جودة الخدمات المقدمة	63

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
32	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية عين تموشنت	1
41	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	3
42	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	4
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الممارسة	5
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	6
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	7

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
78	استبيان الدراسة	1

المقدمة العامة

في ظل التحولات العميقة التي تشهدها البيئات التنظيمية المعاصرة، وما يصاحبها من تسارع في التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، برز العنصر البشري كأحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الاستمرارية وتحسين الأداء. فلم تعد الموارد المادية أو المالية وحدها كافية لضمان النجاح المؤسسي، بل أصبح الإنسان بما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات وقدرات ابتكارية هو المحرك الأساسي لكفاءة المنظمات وفعاليتها. وتشير الأدبيات الحديثة في الإدارة إلى أن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يمثل ركيزة جوهرية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل.

ويعد رأس المال البشري مفهوماً شاملاً يتجاوز مجرد عدد العاملين داخل المؤسسة، ليشمل مستوى التعليم والتكوين والتدريب والخبرة المتراكمة، إضافة إلى القيم والسلوكيات التنظيمية والقدرة على التعلم والتكيف مع المستجدات. ويؤكد الباحثون أن هذا النوع من رأس المال يمثل مورداً غير ملموس يصعب تقليده، ويمنح المؤسسات ميزة نوعية في تحسين عملياتها الداخلية وتطوير أساليب العمل ورفع كفاءة تقديم الخدمات. فكلما ارتفع مستوى تأهيل الأفراد وتطورت قدراتهم المهنية، انعكس ذلك إيجاباً على جودة القرارات الإدارية ودقة التنفيذ وحسن استغلال الموارد المتاحة.

وتزداد أهمية رأس المال البشري في السياقات التي تسعى إلى تحسين الجودة، حيث تُعد الجودة نتاجاً مباشراً لكفاءة الأداء البشري في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم. فالعاملون المؤهلون والقادرون على الإبداع وحل المشكلات يسهمون في تقليص الأخطاء وتحسين الإجراءات وتبسيط المسارات الإدارية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات. وقد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية رأس المال البشري وتحسين جودة الخدمات، خاصة في المؤسسات التي تعتمد مقاربات حديثة في التدريب والتحفيز والتقييم المستمر للأداء.

كما أن الاهتمام برأس المال البشري يسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة والتميز، من خلال تعزيز روح المسؤولية والانتماء والالتزام المهني لدى العاملين. فتوفر بيئة عمل

داعمة للتعليم المستمر وتبادل المعرفة يُشجع على الابتكار المؤسسي ويُحسن من القدرة على الاستجابة لتوقعات المستفيدين ومتطلبات المجتمع. ومن هذا المنطلق، أصبح تطوير رأس المال البشري يُنظر إليه كخيار استراتيجي لا غنى عنه لأي مؤسسة تطمح إلى تحسين جودة أداؤها وتحقيق نتائج مستدامة في ظل التحديات المعاصرة .

وفي ظل التحولات التي يعرفها القطاع العام، خاصة في مجال التربية والتعليم، أصبح من الضروري دراسة العوامل التي تؤثر على جودة الخدمات المقدمة. ويُعد رأس المال البشري من أبرز العوامل التي يمكن أن تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين النتائج المؤسسية. و من خلال هذا المنطلق نطرح السؤال المحوري الآتي:

إلى أي مدى يؤثر رأس المال البشري على تحسين جودة الخدمات المقدمة في مديرية التربية؟

الأسئلة الفرعية

- إلى أي مدى يؤثر رأس المال البشري على تحسين جودة الخدمات في مديرية التربية لولاية عين تموشنت؟
- ما أثر مستوى المعرفة لدى موظفي مديرية التربية على تحسين جودة الخدمات المقدمة؟
- ما أثر المهارات المكتسبة والتدريب المستمر لدى الموظفين على تحسين جودة الخدمات المقدمة؟

فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على تحسين جودة الخدمات في القطاع العام بمديرية التربية لولاية عين تموشنت.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى المعرفة لدى موظفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة الموظفين على أداء المهام المتعددة والمرونة في العمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات المكتسبة والتدريب المستمر لدى الموظفين على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور الحيوي لرأس المال البشري في تحسين الأداء المؤسسي، ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

1. المساهمة في تطوير سياسات الموارد البشرية داخل مديرية التربية.
2. تقديم توصيات عملية لتعزيز جودة الخدمات التعليمية المقدمة.
3. تسليط الضوء على أهمية التدريب والتطوير المستمر للموظفين.
4. تعزيز الوعي المؤسسي بأهمية رأس المال البشري كعنصر أساسي لتحسين الأداء.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين رأس المال البشري وجودة الخدمات وتحليل أثرها على الأداء المؤسسي، ويمكن توضيح أهدافها فيما يلي:

1. قياس مستوى المهارات والمعارف لدى موظفي مديرية التربية.
2. دراسة تأثير برامج التدريب والتطوير المهني على جودة الأداء.
3. تحليل أثر الدافعية والتحفيز لدى الموظفين على جودة الخدمات.
4. تقديم توصيات لتعزيز رأس المال البشري بهدف تحسين الأداء المؤسسي.

منهج الدراسة

سوف نعتمد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات الموجهة للموظفين في مديرية التربية. كما سيتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل

البيانات، بما في ذلك اختبار العلاقة بين المتغيرات (رأس المال البشري وجودة الخدمات) وتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقات باستخدام برامج تحليل البيانات مثل SPSS ، وذلك لضمان الحصول على نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق في الواقع المؤسسي.

حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة مجموعة من الحدود التي تضبط مجالها العلمي والمكاني والزمني والبشري والمنهجي، وذلك كما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، المهارات، القدرة على أداء المهام والتدريب المستمر) على جودة الخدمات المقدمة في القطاع العام.
- 2- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية التربية لولاية عين تموشنت، باعتبارها مؤسسة عمومية تمثل مجالاً مناسباً لدراسة واقع رأس المال البشري وجودة الخدمات.
- 3- الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2025-2026، وذلك ابتداءً من 21 ديسمبر إلى غاية 28 ديسمبر.
- 4- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من موظفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت، حيث تم اختيار عينة مكونة من 70 موظفاً من مختلف المصالح الإدارية.

أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار هذا الموضوع نظراً لجملة من الاعتبارات العلمية والعملية التي تعكس أهميته في دراسة واقع الإدارة العمومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ويمكن تلخيص أبرز أسباب اختياره فيما يلي:

- الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري باعتباره أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين أداء المؤسسات وجودة خدماتها، خاصة في القطاع العام .
- الحاجة إلى تقييم واقع الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية ومدى مساهمتها الفعلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين .

- ارتباط موضوع رأس المال البشري بمتغير جودة الخدمات، وهو ما يجعله من المواضيع الحديثة ذات البعد التطبيقي المهم في مجال التسيير والإدارة العمومية.

صعوبات الدراسة :

واجهت هذه الدراسة أثناء إنجازها الميداني مجموعة من الصعوبات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- صعوبة التنسيق مع بعض المصالح الإدارية داخل المؤسسة محل الدراسة للحصول على الموافقة وجمع المعلومات في الوقت المناسب .
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة الميدانية، مما حدّ من إمكانية التوسع في جمع البيانات وزيارة مختلف المصالح بشكل أعمق .
- صعوبة إقناع بعض الموظفين بالإجابة على الاستبيان بدقة واهتمام، بسبب ضغط العمل وكثرة الانشغالات اليومية .

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

*دراسة غبش عز الدين بعنوان "دور رأس المال البشري في تحسين جودة التعليم العالي"، أطروحة ماجستير مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2024: هدفت الدراسة إلى إبراز أثر أبعاد رأس المال البشري (المعرفة، المهارة، الخبرة) على جودة التعليم العالي بأبعاده (جودة عضو هيئة التدريس، البرامج التعليمية، الإدارة...). اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات من 600 عضو هيئة تدريس، واسترجع 427 استبانة صالحة لتحليلها باستخدام SPSS. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين رأس المال البشري وجودة التعليم، مع توصيات بتطوير البرامج وتعزيز الدعم المادي للابتكار. وتؤكد الدراسة الدور الحيوي لرأس المال البشري في تحسين جودة الخدمات التعليمية داخل الجامعة.

الدراسة الثانية:

دراسة عبد الرحمن الحراري شلفوح بعنوان " أثر رأس المال البشري على تحقيق الجودة الشاملة بالجامعات الليبية - أطروحة ماجستير، جامعة الزاوية، ليبيا، 2019": هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس حول أثر رأس المال البشري على تحقيق الجودة الشاملة داخل الجامعة في غياب إطار رسمي للجودة. تم توزيع استبانة على عينة من 260 عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحث معامل الارتباط لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج دلالة إحصائية مهمة تشير إلى وجود تأثير إيجابي لرأس المال البشري على تحقيق الجودة الشاملة في الجامعة، مما يعزز الحاجة إلى تبني آليات رسمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

الدراسة الثالثة:

دراسة مدفوني هندا وشلفوم كريمة بعنوان " الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة ، دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية ،مقال منشور بمجلة جديد الاقتصاد ، المجلد 15، العدد 1، جامعة ام البواقي ، الجزائر، 2020 : هدفت الدراسة إلى إبراز كيفية ربط الاستثمار في رأس المال البشري بتحسين جودة التعليم العالي وسط اقتصاد المعرفة، خاصة داخل الجامعة الجزائرية. استخدم الباحثان الاستبانة والتحليل الإحصائي عبر SPSS على عينة من 465 أستاذًا، وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين جودة البرامج التعليمية والإدارة والتصنيف العالمي للجامعة. وأكدت الدراسة أهمية الاستثمار المستمر في تطوير المهارات لتحقيق جودة مؤسسية عالية.

الدراسة الرابعة:

دراسة بلية لحبيب بعنوان " أثر ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي على الاستثمار في رأس المال البشري "مقالة منشورة في مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية -الجزائر 2017: هدفت الدراسة إلى تحديد دور مقارنة ضمان الجودة في تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري داخل مؤسسات التعليم العالي، باعتبار العنصر البشري مورداً استراتيجياً للتنمية. اتخذ الباحث المنهج النظري مع تحليل وناقهي للمفاهيم الأساسية. أوضحت النتائج أن ضمان الجودة يساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية من خلال التدريب والتعليم المستمر، ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات. كما أبرزت الدراسة أن اعتماد مؤشرات الجودة يعزز من التحفيز الداخلي للموظفين. وأكدت على أهمية تطوير برامج تأهيلية متكاملة للموظفين. وخلصت الدراسة إلى ضرورة اعتماد سياسات

مؤسسية تركز على رأس المال البشري لضمان استدامة جودة التعليم العالي. كما أوصت بتطبيق أنظمة تقييم دورية لتحديد احتياجات التدريب.

الدراسة الخامسة:

دراسة الطيب محمد القبي & نجوى رمضان أمهني بعنوان: أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة - دراسة ميدانية على جامعة سرت، مجلة الدراسات الاقتصادية - ليبيا، 2018. هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير رأس المال الفكري، وعلى رأسه رأس المال البشري، في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل جامعة سرت. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وصمما استبانة وزعت على 351 عضو هيئة تدريس، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على تطبيق الجودة الشاملة، ما يبرز أهمية قدرات ومعارف العاملين في تحسين الأداء المؤسسي. كما أكدت الدراسة أن الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر يزيد من كفاءة العملية التعليمية. وأوصت بتعزيز السياسات الداعمة للابتكار والإبداع بين أعضاء هيئة التدريس. وأشارت إلى أن الإدارة الجامعية تلعب دوراً محورياً في دعم رأس المال البشري. وأكدت على ضرورة متابعة الأداء وتقييم النتائج بشكل دوري. وخلصت إلى أن رأس المال البشري عنصر أساسي لنجاح تطبيق الجودة الشاملة.

الدراسة السادسة:

دراسة مزريق عاشور و بوقسري صارة بعنوان: أثر رأس المال البشري على أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية - الجزائر، 2019: هدفت الدراسة إلى قياس أثر رأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، مع التركيز على كيفية تأثير المعرفة والمهارات والخبرة على جودة الأداء. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وصمما استبانة وزعت على موظفين في مواقع إدارية مختلفة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح لرأس المال البشري على أداء المؤسسات، ما يعكس الدور المحوري للعامل البشري في تعزيز جودة الأداء المؤسسي. وأكدت الدراسة أن التدريب المستمر والتطوير المهني يساهمان في تحسين مهارات الموظفين وكفاءتهم. كما أبرزت أن الاستثمار في العنصر البشري ينعكس مباشرة على

مستوى الخدمات المقدمة للعملاء. وأوصت الدراسة بضرورة وضع برامج تدريبية متكاملة وتعزيز سياسات التحفيز داخل المؤسسات. وخلصت إلى أن المؤسسات التي تستثمر في رأس المال البشري تحقق أداءً أعلى وتنافسية أكبر.

الدراسة السابعة:

دراسة ليث شاكر أبو طبيخ بعنوان: دور رأس المال البشري في تحسين جودة خدمة التأمين - دراسة استطلاعية في شركات التأمين العراقية، مجلة التنمية البشرية، العراق، 2019: هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين رأس المال البشري وجودة خدمة التأمين في شركات التأمين الوطنية بالعراق. اتبع الباحث المنهج التحليلي الإحصائي، وصمم استبياناً وزّع على موظفين في الإدارات المختلفة، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً لرأس المال البشري في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. كما أبرزت الدراسة أهمية التدريب والتطوير المهني للموظفين في رفع مستوى الأداء المؤسسي. وأكدت على دور الإدارة في توفير بيئة عمل داعمة لتطبيق معايير الجودة. وأوصت بضرورة اعتماد برامج متابعة وتقييم دورية لتحسين مهارات العاملين. وأشارت النتائج إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى رضا العملاء وزيادة الكفاءة التشغيلية. وخلصت الدراسة إلى أن جودة الخدمة ترتبط بشكل مباشر بتطوير مهارات وكفاءات الموظفين.

الدراسة الثامنة:

دراسة شراري محمد بعنوان: الاستثمار في رأس المال البشري لرفع أداء العاملين في القطاع الحكومي - دراسة حالة إدارة التعليم بالقريا، مجلة إدارية عربية - 2025: هدفت الدراسة إلى قياس أثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء العاملين في إدارة التعليم بالقريا، مع التركيز على تطوير المهارات والكفاءات الإدارية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة وزعت على 150 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي. أظهرت النتائج أن الاستثمار في التدريب والتطوير له أثر إيجابي واضح على أداء العاملين. كما أكدت الدراسة أن تطوير مهارات الموظفين يرفع مستوى جودة الخدمات الحكومية المقدمة. وأبرزت أهمية تحفيز العاملين وتعزيز بيئة العمل الداعمة لتطبيق الجودة. وأوصت الدراسة بتبني سياسات تدريبية مستمرة وتقييم دوري

للتنتائج. كما أشارت إلى أن الاستثمار البشري يعزز من رضا الموظفين والعملاء على حد سواء. وخلصت الدراسة إلى أن رأس المال البشري هو عنصر محوري لتحقيق الأداء الأمثل في القطاع الحكومي.

الدراسة التاسعة :

دراسة حاتم جابر بعنوان :رأس المال البشري ودوره في تحسين جودة الخدمة التعليمية - دراسة تحليلية في كلية التربية بجامعة كربلاء، جامعة كربلاء - العراق، 2024: هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، الخبرة، المهارات) في تحسين جودة الخدمات التعليمية داخل كلية التربية. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس، وتم تحليلها باستخدام SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية واضحة بين رأس المال البشري وجودة الخدمات التعليمية. كما بينت الدراسة أن الاستثمار في التدريب المستمر والتطوير المهني يساهم في رفع كفاءة العاملين. وأكدت على دور الإدارة الأكاديمية في توفير بيئة داعمة لتطبيق الجودة. وأوصت الدراسة بتطبيق برامج متابعة دورية لتقييم الأداء وتعزيز مهارات الموظفين. وخلصت إلى أن رأس المال البشري عنصر أساسي لتحقيق تحسين جودة التعليم ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

الدراسة العاشرة :

دراسة Godfrey Nyongesa, Doris Mbugua & Rose Boit بعنوان : *Human Capital as A Determinant of Service Quality in Accredited Universities in Kenya*، European Journal of Business and Management Research - 2022. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال البشري على جودة الخدمات المقدمة في الجامعات المعتمدة في كينيا، مع التركيز على تأثير المعرفة والمهارات والخبرة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس. اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستخدموا استبياناً وزع على 222 مشاركاً من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات المختلفة، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي وبرنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين رأس المال البشري وجودة الخدمات الجامعية، حيث

فسرّ رأس المال البشري حوالي 38% من الفروق في جودة الخدمات. وأكدت الدراسة أن الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية يعزز من جودة المخرجات التعليمية ويزيد من رضا الطلاب. كما أوصت بتعزيز التدريب المستمر وإدماج سياسات التطوير المهني في التخطيط الاستراتيجي للجامعات. وخلصت إلى أن رأس المال البشري هو محدد رئيسي لضمان جودة الخدمات التعليمية وتحقيق التميز الأكاديمي.

الدراسة الحادية عشر :

دراسة Ebrahim Farhan Mubarak Busenan بعنوان *The Impact of Human Capital on Public Services Performance*، International Journal of Recent Technology and Engineering – البحرين، 2019. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر جودة رأس المال البشري على أداء الخدمات العامة في البحرين، مع دراسة تأثير التعليم والتدريب والمهارات على تحسين أداء الموظفين. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبيانات وزعت على 640 مشاركاً من مختلف المحافظات، ثم حلل البيانات باستخدام تقنيات SEM و PLS. أظهرت النتائج أن جودة رأس المال البشري تؤثر إيجابياً بشكل كبير على الخدمات العامة وتعزز الكفاءة المؤسسية. كما أبرزت الدراسة أهمية تطوير مهارات الموظفين وتطبيق استراتيجيات التحفيز لدعم الأداء المؤسسي. أوصت الدراسة بزيادة برامج التدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية. وأكدت على أن الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى تحسين مستوى رضا المستفيدين من الخدمات. وخلصت إلى أن التطوير المستمر للعنصر البشري عامل رئيسي لتحقيق جودة الخدمات الحكومية.

الدراسة الثانية عشر:

دراسة Budi Alamsyah Siregar, Dewi Suma & Reza Nurul Ichsan بعنوان *The Impact of Human Capital Quality, Public Health, Education Quality, And Public Services On Governance*، MONETER: Jurnal Keuangan dan Perbankan – إندونيسيا، 2023. هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير جودة رأس المال البشري على جودة التعليم والخدمات الصحية

والخدمات العامة على مستوى الحوكمة والرفاهية المجتمعية. اتبع الباحثون المنهج الكمي وصمموا استبياناً وزع على 330 مشاركاً من الموظفين في مؤسسات متعددة، وتم تحليل البيانات باستخدام SEM-PLS. أظهرت النتائج أن جودة رأس المال البشري والخدمات التعليمية والصحية والخدمات العامة لها تأثير كبير ومهم على تحسين الحوكمة ورفع رفاهية المجتمع. كما أبرزت الدراسة أن الاستثمار في تطوير الموظفين يعزز الأداء المؤسسي ويزيد من كفاءة تقديم الخدمات. أوصت الدراسة بضرورة إدماج التدريب المستمر وبرامج تطوير المهارات في السياسات الحكومية. وأكدت على دور الإدارة في دعم تنمية رأس المال البشري لضمان جودة الخدمات. وخلصت إلى أن رأس المال البشري يعد ركيزة أساسية لتحقيق الحوكمة الفعالة وتحسين جودة الخدمات.

الدراسة الثالثة عشر:

دراسة Cyril D. Xatse & Matsidiso N. Naong بعنوان *Impact of Human Resource Quality and Motivation on Service Delivery in Ghana's Local Government Service* منشور في SA Journal of Human Resource Management – جنوب أفريقيا، 2025. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر جودة الموارد البشرية (Human Resource Quality – HRQ) وتخفيض العاملين في الخدمة العامة على جودة تقديم الخدمات في الخدمة المحلية بغانا، وذلك لمعرفة العوامل التي تعزز كفاءة وفعالية الخدمات العامة. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي-التحليلي باستخدام تصميم مسح مقطعي، وجمعا البيانات عبر استبانة وزعت على 781 موظفاً من الخدمة المحلية. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية، مثل تحليلات الارتباط والانحدار. أظهرت النتائج أن جودة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي ودال على جودة تقديم الخدمة $(\beta = 0.6535)$ ، $(p < 0.001)$ ، مما يؤكد أهمية الاستثمار في تدريب وتطوير العاملين لتحسين الخدمات العامة. في المقابل، تخفيض العاملين وحده لم يظهر تأثيراً دالاً على جودة الخدمات، ولم يعدد العلاقة بين جودة الموارد البشرية وجودة الخدمة. وأكدت الدراسة ضرورة تركيز السياسات على تحسين مهارات الموظفين وتنفيذ استراتيجيات تطوير مهني لتعزيز جودة الخدمات المحلية. كما أوصت ببرامج تأهيل وتوظيف أكثر هيكلية لتلبية احتياجات السكان.

الدراسة الرابعة عشر:

دراسة Impact of Human Resource Quality and Motivation on Service Delivery – (SA Journal of Human Resource Management)

بعنوان : *Impact of Human Resource Quality and Motivation on Service Delivery in Ghana's Local Government Service*، مجلة SA Journal of Human Resource Management – جنوب أفريقيا، 2025.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مساهمة جودة الموارد البشرية (HRQ) وتخفيف العاملين في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للجمهور من خلال الأجهزة الحكومية المحلية في غانا، مع محاولة فهم كيفية تأثير المهارات والكفاءات على جودة الخدمات. اتبع الباحثان المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي باستخدام استبيان ميداني على عينة كبيرة من موظفي الخدمة المحلية، مع تحليل الارتباط والانحدار لفحص العلاقات بين المتغيرات. أوضحت النتائج أن جودة الموارد البشرية تعد متنبئاً قوياً لجودة تقديم الخدمة، حيث أظهرت المعاملات الإحصائية أن HRQ يساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات، ما يدل على أن الموظفين ذوي المهارات والمعرفة يلعبون دوراً رئيسياً في تقديم خدمات عالية الجودة. وأشارت هذه الدراسة إلى أن التحفيز الفردي وحده لا يكفي لتحسين جودة الأداء ما لم يرافقه رفع كفاءات العاملين وتطوير مهاراتهم المهنية. ولهذا أوصت الدراسة بالتركيز على برامج التدريب، والتعيين على أساس الكفاءات، ودعم التطوير المهني المستدام داخل الجهاز الحكومي المحلي لتعزيز الأداء.

الدراسة الخامسة عشر :

دراسة Ebrahim Farhan Mubarak Busenan

بعنوان : *The Impact of Human Capital on Public Services Performance*، منشور في International Journal of Recent

Technology and Engineering (IJRTE) – البحرين، 2019. هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر رأس المال البشري على أداء الخدمات العامة في مملكة البحرين من منظور

تطبيقي، مع تحديد العلاقة بين مكونات رأس المال البشري وجودة الخدمات والأداء في القطاع العام. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات باستخدام استبانة ميدانية وزعت على 640 مشاركاً من المواطنين عبر أربع محافظات بحرينية، وتم تحليل النتائج باستخدام التحليل الإحصائي والانحدار. أظهرت الدراسة أن رأس المال البشري يرتبط ارتباطاً إيجابياً ودالاً إحصائياً بأداء الخدمات العامة، مما يدل على أن زيادة المعرفة والمهارات والخبرات لدى الموظفين تسهم في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمواطنين. كما بينت النتائج أن رأس المال البشري يفسر نحو 28.8% من التغيرات في أداء الخدمات العامة، ما يبرز أهميته كعامل مؤثر في الأداء المؤسسي العام. وأكد الباحث أن تعزيز قدرات العاملين من خلال التدريب والتطوير المستمر يرفع من الجودة والكفاءة. كما أوصت الدراسة بدمج استراتيجيات تنمية رأس المال البشري ضمن الخطط الحكومية لضمان فعالية الخدمات العامة. وخلصت إلى أن تحسين رأس المال البشري يعد مفتاحاً رئيسياً لرفع جودة الخدمات في القطاع العام البحريني.

التعقيب على الدراسات السابقة

1- التعقيب من حيث الموضوع

تشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في كونها تركز جميعها على موضوع رأس المال البشري وعلاقته بجودة الخدمات أو الأداء المؤسسي، حيث تناولت دراسات مثل دراسة غُباش عز الدين (2024) ودراسة عبد الرحمن الحراري شلفوح (2019) أثر رأس المال البشري في تحسين جودة التعليم العالي، بينما ركزت دراسة مزريق عاشور وبوقسري صارة (2019) على الأداء المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية. كما تناولت دراسات دولية مثل دراسة Godfrey Nyongesa وآخرون (2022) ودراسة Ebrahim Farhan Mubarak Busenan (2019) أثر رأس المال البشري على جودة الخدمات في القطاع العام. وبالتالي فإن الدراسة الحالية تنسجم موضوعياً مع هذه الدراسات، لكنها تتميز بتركيزها على قطاع التربية كحالة تطبيقية.

2- التعقيب من حيث الهدف

اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدفها العام المتمثل في قياس أثر رأس المال البشري على تحسين جودة الخدمات أو الأداء، مثل دراسة حاتم جابر (2024) التي هدفت إلى

تحسين جودة الخدمة التعليمية، ودراسة شراري محمد (2025) التي ركزت على رفع أداء العاملين في القطاع الحكومي. كما هدفت دراسة Budi Alamsyah Siregar (2023) إلى ربط رأس المال البشري بالحوكمة وجودة الخدمات. في حين تتميز الدراسة الحالية بأهمها ركزت على مدى تأثير أبعاد رأس المال البشري بشكل تفصيلي (المعرفة، المهارات، القدرة) على جودة الخدمات في مديرية التربية، وهو ما يمنحها بعدا تطبيقيا أكثر تخصصا.

3 -التعقيب من حيث المنهج

اعتمدت معظم الدراسات السابقة، مثل دراسة Matsidiso N. وCyril D. Xatse (2025)، ودراسة Naong (2025)، ودراسة Ebrahim Farhan Mubarak Busenan (2019)، ودراسة عبد الرحمن الحراري شلفوح (2019)، على المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج المعتمد في الدراسة الحالية. كما استخدمت بعض الدراسات مناهج كمية متقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) في دراسة Budi Alamsyah Siregar (2023) وعليه، فإن الدراسة الحالية تتوافق منهجيا مع أغلب الدراسات السابقة، مما يعزز صدق المقارنة والنتائج.

4 -التعقيب من حيث الأداة

اتفقت الدراسات السابقة في اعتمادها الأساسي على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مثل دراسة غبش عز الدين (2024) التي وزعت استبانة على 600 أستاذ، ودراسة Godfrey Nyongesa (2022) التي اعتمدت على 222 مشاركا، ودراسة Cyril D. Xatse (2025) التي شملت 781 موظفا. كما اعتمدت الدراسة الحالية بدورها على الاستبيان، مما يعكس تجانس الأدوات البحثية بين الدراسات، ويسهل المقارنة في النتائج.

5 -التعقيب من حيث العينة

تباينت عينات الدراسات السابقة من حيث الحجم والفئة المستهدفة، حيث شملت عينات كبيرة مثل دراسة Busenan (640 مشاركا)، ودراسة Xatse (781 موظفا)، في حين كانت عينات دراسات أخرى متوسطة مثل دراسة شراري محمد (150 موظفا). أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على عينة مكونة من 70 موظفا بمديرية التربية لولاية عين تموشنت، وهو حجم أصغر نسبيا لكنه مناسب لطبيعة المؤسسة محل الدراسة، ويظل ضمن حدود الدراسات الميدانية المشابهة في القطاع العمومي.

هيكل الدراسة :

يتكون هذا البحث من مقدمة وفصلين رئيسيين وخاتمة، حيث تناولت المقدمة الإطار العام للدراسة من خلال عرض الإشكالية والأسئلة الفرعية، وصياغة فرضيات الدراسة، إضافة إلى إبراز أهمية وأهداف البحث، وتحديد المنهج العلمي المعتمد وحدود الدراسة، مع توضيح أسباب اختيار الموضوع والصعوبات التي واجهت الباحث، إلى جانب عرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

أما الفصل الأول فقد خصص لمراجعة أدبيات الدراسة، حيث تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري، ثم ماهية الجودة في القطاع العام، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وجودة الخدمة في القطاع العام، مع تقديم تعقيب شامل على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

في حين خصص الفصل الثاني للدراسة التطبيقية على مستوى مديرية التربية لولاية عين تموشنت، حيث تضمن بطاقة فنية عن المؤسسة محل الدراسة، وتصميم الدراسة الميدانية، ثم قياس صدق وثبات أداة الدراسة، إضافة إلى تحليل البيانات ومناقشة النتائج الإحصائية وتفسيرها في ضوء الفرضيات.

واختتم البحث بخاتمة عامة تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها، مع تقديم مجموعة من التوصيات والآفاق المستقبلية التي يمكن أن تفتح مجالات لدراسات لاحقة في نفس الموضوع.

الفصل الاول:

مراجعة أدبيات الدراسة

تمهيد

يشكل رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها، إذ يمثل مجموع المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون وتوظف في تعزيز أداء المؤسسة. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع العام، أصبح التركيز على جودة الخدمة ضرورة استراتيجية لضمان تقديم خدمات فعالة للمواطنين وتحقيق رضاهم.

ومن هنا تنبع أهمية دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ومؤشرات جودة الخدمة، حيث يساهم الاستثمار في تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

يتناول هذا الفصل مراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، ويقسم إلى ثلاثة مطالب رئيسية: المبحث الأول يعرض الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري، المبحث الثاني يوضح ماهية الجودة في القطاع العام، والمبحث الثالث يبحث في العلاقة بين رأس المال البشري وجودة الخدمة المقدمة في المؤسسات العامة. من خلال هذا التقسيم، يسعى الفصل إلى تقديم فهم شامل للموضوع وربط النظريات بممارسات الواقع الإداري.

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي لراس المال البشري

يشكل رأس المال البشري أحد أهم الموارد الاستراتيجية لأي منظمة، لما له من دور محوري في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية. يعتمد تطور المؤسسات ونجاحها بشكل كبير على تطوير مهارات ومعارف وقدرات الأفراد، ما يجعل فهم هذا المفهوم واستثماره أمرا ضروريا. سيتناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري، بدءا من مفهومه وأهميته، مروراً بخصائصه وأبعاده، وانتهاءً بمكوناته وتصنيفاته.

المطلب الأول: مفهوم راس المال البشري و أهميته

يعد رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتنمية أي منظمة، حيث يمثل مجموعة المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد وتوظف لتحقيق أهداف المؤسسة. يكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في تحسين الكفاءة وتعزيز الإنتاجية، كما يساهم في رفع جودة الأداء المؤسسي. يتناول هذا المطلب أولا تعريف رأس المال البشري، ثم يتطرق إلى أهميته ودوره الحيوي في نجاح المؤسسات.

أولا : تعريف راس المال البشري

ونسرد فيما يلي جملة من التعريفات المفهوم رأس المال البشري:

تعرف اليونيسيف رأس المال البشري على أنه المخزون الذي تملكه دولة ما من السكان الأصحاء المتعلمين، الأكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملا رئيسيا في تقدير إمكاناتها من حيث النمو الاقتصادي و تعزيز التنمية البشرية.¹

وتناول "theodor shultz" سنة 1961 رأس المال البشري المجتمعي على أنه "إجمالي الطاقات و القبلات البشرية التي يمكن استخدامها للحصول على مجموع الموارد الاقتصادية".

هو شكل من أشكال رأس مال المؤسسة و الذي يتشكل فيها من خلال تأثيرات متعددة و غير مصادر متنوعة و يتضمن الأنشطة التعليمية للمنظمة، حيث أن هذه الأنشطة تأخذ أشكالا متعددة منها: التعليم والتدريب والمرونة و المهارات والقدرات والإمكانات و الصفات والخصائص الأخرى.¹

¹مليلة مدفون، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف -1- الجزائر ، 2017-2018، ص 43.

يعتبر تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003، أن رأس المال البشري هو النواة الصلبة نسبياً لرأس المال المعرف.

و يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري هو كل ما يزيد من إنتاجية العمال و الموظفين من خلال المهارات المعرفية و التقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم والخبرة، و من الواضح أن رأس المال البشري يختلف عن رأس المال المادي من ناحية أساسية هي أنه غير مادي بطبيعته، فلا يمكن قياسه ماديا على الرغم مما لرأس المال البشري من دور كبير في زيادة الإنتاج الاقتصادي من سلع و خدمات لا يمكن اعتبار المعرفة المتخصصة التي اكتسبها الطبيب أو الجراح أو المهندس أو المحامي رأس مال مادي.²

رأس المال البشري، يعتبر مفتاح الإدارة الإستراتيجية المحدد للتنمية، و عندما تحدث فجوة بين رأس المال البشري و باقي رؤوس الأموال ، فلا بد أن ينصب التفضيل و الاهتمام على البشر إعدادا و تدريبا و تكريسا للخبرة و دعما للقدرة الإدارية، وحين يتكامل الإعداد البشري يصبح من السهل و الميسور زيادة القدرة التنموية في استخدام باقي رؤوس الأموال أفضل استخدام، و لذلك فإن الدولة الناشطة في مجال التنمية تضع أمامها هدفا إستراتيجيا هو تطوير كفاءات رأس المال البشري.³

ضوء ما سبق يمكن تعريف رأس المال البشري على أنه مجموعة القدرات والخبرات و المهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة حاليا أو التي ستها للعمل مستقبلا أو المعطلة منها بسبب حوادث و إصابات العمل أو الإنجازات أو الغياب اللاإرادي، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف و مواصفات الوظيفة على أقل تقدير و تقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة، و يرى "بيكر" في كتابه رأس المال البشري الذي تم نشره عام 1964 أن رأس المال البشري مماثل للوسائل المادية للإنتاج مثل المصانع و

¹ عدة عابد ، محاضرات في اقتصاديات الموارد البشرية ، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر اقتصاديات العمل ، جامعة ابن خلدون - تيارت، الجزائر 2018-2019، ص 11.

² منى حاسم الزايد ، الاستثمار في رأس المال البشري، نموذج مقترح المؤتمر الثاني المعاهد الإدارة العامة و التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الدول الخليج العربية، معهد الإدارة العامة ، مملكة البحرين د ت ، ص 927.

³ محمد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري و أثره على النمو الاقتصادي حال الجزائر (1970-2011)، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص 38.

الآلات، و يستطيع الفرد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم و التدريب والرعاية الطبية، وتعتمد المخرجات بشكل جزئي على نسبة العائد من رأس المال البشري المتوفر.¹

ثانيا: أهمية راس المال البشري

تتجلى أهمية رأس المال البشري في مجموع المنافع التي يحققها لكل من المنظمات والأفراد، رغم اختلاف طبيعته من منظمة إلى أخرى. ومن أبرز هذه الفوائد:²

- يعد تنمية رأس المال البشري، سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الكلي، ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر. كما أن تعزيز التأهيل وتنمية القدرات والخبرات يسهم في رفع مستوى الأداء وتميزه، ويعزز التفاهم بين الأفراد، ويقلل من الحاجة إلى الرقابة، إلى جانب دعم الثقة بين الإدارة والعاملين.
- ويمثل رأس المال البشري ميزة تنافسية أساسية للمنظمات، حيث إن تطوره أو تراجعها ينعكس مباشرة على أدائها الفكري الذي يمكن قياسه. كما يسهم في تطوير التقنيات الحديثة في مختلف المجالات، خاصة تلك المرتبطة بالاقتصاد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- كما أن التركيز عليه يتيح تحقيق التقدم والتطور حتى في ظل محدودية الموارد الأخرى. ويُعد أهم مكونات رأس المال الفكري، باعتباره المصدر الرئيسي لبقية مكوناته.
- وتبرز أهميته كذلك في التنافس العالمي على الكفاءات والموهوبين، على غرار الصراعات التقليدية حول الموارد المادية. إضافة إلى ذلك، يشكل أساس قيام المنظمة المتعلمة.
- يتميز رأس المال البشري بدورة حياة أطول مقارنة بالمنتج أو العملية أو التكنولوجيا، نظراً لانتقال المعرفة والخبرة بين الأفراد داخل المنظمة، مما يتيح فرصاً أفضل لاستمراريتها وتطويرها.

¹نادية إبراهيمي ، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2012-2013، ص 04.

²هندة مدفوني، المرجع السابق، ص ص 21-22.

المطلب الثاني : خصائص وابعاد رأس المال البشري

يشكل رأس المال البشري أحد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسات على النمو وتحقيق أهدافها، حيث يركز على مهارات ومعرفة وكفاءات الأفراد العاملين. ويعتبر الاستثمار في هذا النوع من الموارد من أهم السبل لتعزيز الأداء المؤسسي وضمان استمرارية الابتكار والتطوير. ويتناول المطلب الثاني خصائص رأس المال البشري وأبعاده، حيث يدرس أولاً الخصائص الجوهرية لهذا المورد الحيوي ثم الأبعاد المختلفة التي يشتمل عليها.

أولاً : خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص، يمكن إبرازها فيما يلي¹:

- يتسم بالخصوصية، إذ لا يفصل عن مالكه، فهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالفرد ولا يمكن نقله أو تداوله بشكل مستقل كما هو الحال في الأصول المادية، مما يجعل الحفاظ عليه وتنميته مسؤولية فردية ومؤسسية في آن واحد .
- لا يقتصر دوره على إنتاج السلع والخدمات، بل يعد أيضاً مستهلكاً لها، حيث يساهم في الدورة الاقتصادية من خلال الإنتاج والاستهلاك معاً، وهو ما يعزز من أهميته في تحقيق التوازن الاقتصادي داخل المجتمع .
- يتلاشى بوفاة الإنسان، باستثناء ما يرتبط به من اختراعات مسجلة يمكن الاستفادة منها لاحقاً، الأمر الذي يبرز أهمية توثيق المعرفة وتحويلها إلى أصول قابلة للاستمرار داخل المؤسسات .
- يتكون من شقين: جزء فطري يتمثل في القدرات الطبيعية والاستعدادات الذهنية، وجزء مكتسب يتشكل من خلال التعليم والتدريب والتجربة العملية، مما يعني أن تنميته عملية مستمرة تتطلب الاستثمار الدائم .
- يتعرض للتقادم مع مرور الزمن نتيجة التطورات التكنولوجية والمعرفية، مما يستدعي تجديده وتحديثه بشكل مستمر عبر التكوين المستمر والتعلم مدى الحياة للحفاظ على كفاءته وفعالته .

¹أحلام عبد الحافظ صبح ، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في أصول التربية الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2013، ص 34-36.

- يرتبط بالفرد الذي يكتسبه، ويتطور من خلال التكوين والتعليم والخبرة المهنية، حيث تلعب البيئة التعليمية والعملية دوراً أساسياً في صفقه وتحسين مردوديته داخل المؤسسة .
- يعد غير ملموس، ويصعب قياسه بدقة، لكونه يعتمد على عناصر معنوية مثل المهارات والمعرفة والقدرات الذهنية، وهو ما يجعل تقييمه يتم غالباً بطرق غير مباشرة كمستوى الأداء والإنتاجية¹.

ثانياً: ابعاد رأس المال البشري

بعد التعرف على مفهوم رأس المال البشري وخصائصه، ننتقل إلى نطاق أوسع يشمل أبعاده المتعددة، والتي اختلفت الدراسات في تحديدها نتيجة تنوع المنهجيات والمقاربات. وقد اعتمدنا هنا المقاربة الشاملة، ويمكن تصنيف أبعاد رأس المال البشري كما يلي²:

1- البعد الاجتماعي

يشمل مجموعة الصفات والمهارات التي تؤثر على التفاعلات الاجتماعية والعلاقات المهنية والشخصية داخل المنظمة ومع الآخرين. القدرة على التواصل الفعال، الفهم المتبادل، الاستماع الجيد، والتعاون الفعال تعتبر أساسية لتعزيز العمل الجماعي وبناء فرق قوية، وهو عامل حاسم لنجاح المنظمة وتحسين الأداء³. ويشير هذا البعد إلى أن الاستثمار في تطوير وتعليم الأفراد يزيد من قدراتهم ومهاراتهم، مما يمكنهم من أداء أعمالهم بفعالية أكبر. على سبيل المثال، الأفراد المتعلمون قادرون على إنجاز مهامهم بكفاءة وسرعة أعلى مقارنة بالأشخاص ذوي المستويات التعليمية المنخفضة⁴. كما أظهرت الدراسات الاقتصادية منذ خمسينيات القرن الماضي أن الاستثمار في رأس المال البشري يرفع مستوى الأجور ويحسن مستوى المعيشة، لأن الأفراد

¹ عبد الحفيظ قارة ، كمال قاسمي ، دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية ، مجلة مجاميع المعرفة ، المجلد 06 عدد 01 ، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2020 ، ص 183.

² عصامي نور الدين ، اثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي دراسة حالة الجامعة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ، 2023-2024، ص48-49.

³ Nahapiet, J., & Ghoshal, S. , Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of Management Review, 23(2), 1998 ,pp. 245.

⁴ Becker, G. S, Strategic human resources management: where do we go. , Journal of Management, 32(6),1993, pp. 898.

ذوي المهارات العالية يساهمون بشكل أكبر في الإنتاجية والتنمية الاقتصادية، مما يزيد الطلب على خدماتهم وارتفاع أجورهم.¹

2- البعد الاقتصادي

يمثل رأس المال البشري أحد عناصر الإنتاج الأساسية للمنظمات والدول. ولتنمية الاقتصاد، تحتاج الدولة إلى تطوير رأس المال البشري عبر الاستثمار في معارف ومهارات وخبرات الأفراد، ما يمكنهم من تحويل هذه الموارد إلى منتجات وخدمات تضيف قيمة. وتتجلى الفوائد الاقتصادية في زيادة الإنتاجية والكفاءة، تحسين جودة المنتجات والخدمات، تقليل التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية. كما يعزز تطوير رأس المال البشري فرص العمل ويحسن دخل الأفراد ورفاهيتهم، مساهماً بذلك في نمو الاقتصاد الوطني.²

3- البعد العلمي

يبرز أهمية تكوين رأس المال البشري وتطويره لتوفير كوادر مؤهلة وقادرة على العمل بكفاءة. يسهم التعليم والتدريب في تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية. كما يمنحهم التعلم في بيئة مناسبة الفرصة لاكتساب المعرفة العلمية والتقنية الحديثة، مما يساعدهم على مواكبة التطورات والابتكارات في مجالات عملهم.³

4- البعد البيئي

يركز على دمج الاعتبارات البيئية في التعليم والتدريب، مع ضرورة احترام البيئة التي يعمل فيها الأفراد والمنظمات. يشمل هذا اتخاذ قرارات مستدامة، تبني ممارسات صديقة للبيئة مثل استخدام الطاقة المتجددة وإدارة النفايات بشكل صحيح والحفاظ على الموارد الطبيعية. تلعب القيم البيئية دوراً مهماً في تعزيز النمو

¹ Schultz, T. W: Investment in Human Capital. American Economic Association, 51(1), 1961, pp. 17.

² Mankiw, N. G., Romer, D., & Weil, D. N, A contribution to the empirics of economic growth. The Quarterly Journal of Economics, 107(2), 1992 ,pp. 407.

³ عصامي نور الدين ، المرجع السابق، ص49.

الاقتصادي والاجتماعي المستدام، ويعمل التركيز على البعد البيئي لرأس المال البشري على رفع الوعي بأهمية الحفاظ على البيئة وتطبيق ممارسات مستدامة في جميع جوانب الحياة¹.

5- البعد الأمني

يتعلق بالاستقرار والأمان في المجتمعات والمنظمات. عند تطوير رأس المال البشري بشكل صحيح، يمكن تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والأمني عبر توفير فرص العمل وتحسين جودة الحياة. يسهم هذا البعد في تعزيز الشعور بالأمان الشخصي والعائلي، ويقلل من المخاطر الاجتماعية والاقتصادية، مما يعزز الاستقرار الوطني.

المطلب الثالث : مكونات و تصنيفات راس المال البشري

يمثل رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتنمية المؤسسات وتحسين أدائها، إذ يشمل المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الأفراد. يركز هذا المطلب على فهم العناصر الأساسية لرأس المال البشري، وكيفية تكوينه، ثم الانتقال إلى تصنيفاته المختلفة لتحديد دوره وتأثيره في بيئة العمل. في هذا الإطار، سيتم تناول أولاً مكونات رأس المال البشري، وثانياً تصنيفاته وأنواعه.

أولاً : مكونات راس المال البشري

يتجلى رأس المال البشري في مجموعة من المكونات الأساسية، أهمها:

- **المعرفة:** هي مجموع الأفكار والمفاهيم والتصورات التي اكتسبها الفرد نتيجة محاولاته المتكررة لفهم الظواهر المحيطة وتفاعله معها. وتعتبر المعرفة مورداً ثميناً لدى الاقتصاديين وقد حظيت باهتمام كبير في أدبيات رأس المال البشري. ويمكن تصنيفها إلى نوعين²:
- **المعرفة الضمنية:** تنبع من الخبرة الشخصية، وتمثل في المهارات العقلية التي يصعب نقلها أو مشاركتها مع الآخرين.

¹ UNEP, Towards a pollution-free planet. United Nations Environment Programme, 2017.

² محمد منير عودة بشير، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص38.

- المعرفة الصريحة: يمكن تمثيلها عبر النصوص والرسوم والصور والرموز، ويمكن للعاملين الوصول إليها واستعمالها وتقاسمها من خلال الندوات، اللقاءات، الكتب، وغيرها .
- القدرة: تشير إلى المواهب الكامنة لدى العاملين والتي تُستثمر لتحقيق أهداف المنظمة وحل مشكلاتها ضمن بيئة عمل إبداعية، وتتميز هذه القدرات بندرتها وقيمتها وصعوبة تقليدها أو إحلالها .
- المهارة: هي القدرات التي يكتسبها الفرد من خلال التمرين والتجربة العملية. ومن مهام إدارة المؤسسة الأساسية تحديد الفروقات في قدرات الأفراد وتدريبهم لتطوير مهاراتهم بما يحقق المستوى المطلوب من الأداء. وتتضمن المهارات المتاحة لدى العاملين: مهارة التنفيذ، مهارة التنسيق، مهارة الدعم، مهارة التحقيق، مهارة التجديد، مهارة التقييم، مهارة التركيز، ومهارة الإنهاء¹.

ثانياً: تصنيفات رأس المال البشري

يصنف رأس المال البشري من منظور التعليم والتدريب إلى ثلاثة أنواع رئيسية²:

- رأس المال البشري المعرفي: يشمل مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها الفرد من خلال برامج التعليم والتدريب، دون أن يكون الهدف الأساسي ممارسة وظيفة محددة أو رفع كفاءة معينة. يتم الاستثمار فيه عبر النظام التعليمي بمراحله المختلفة .
 - رأس المال البشري العام: يشمل المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحصل عليها الفرد بهدف ممارسة وظيفة معينة أو مجموعة أعمال ضمن مهنة أو مجال محدد. يتم الاستثمار فيه عبر برامج التعليم والتدريب المهني المقدمة من المؤسسات والمراكز التعليمية المتخصصة .
 - رأس المال البشري الخاص: يتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات الموجهة لتلبية احتياجات وظيفة معينة أو منشأة محددة، ما يتطلب مراعاة خصوصيات موقع العمل. يُستثمر هذا النوع عبر برامج تدريبية تهدف إلى رفع كفاءة الفرد وتحسين أدائه في عمله .
- كما يصنف رأس المال البشري وفق مستوى الأداء إلى أربع فئات¹:

¹خطوف سعاد ، رأس المال البشري واثره على التنمية المستدامة في الجزائر دراسة قياسية تحليلية للفترة 1980-2018، أطروحة دكتوراه في اقتصاد التنمية ، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ، 2020-2021، ص67-68.

²صفوان محمد المبيضين، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2013، ص 122.

1. النجوم اللامعة والعقول المديرة: صعب إيجاد بديل لهم بسهولة، ويُفترض أن يشكلوا حوالي 75% من إجمالي العاملين. يتميزون بالمعارف والمهارات المتنوعة، والنشاط المستمر، وقدرتهم على تحقيق أداء متميز .
2. العاملون المتعلمون الجدد: في طور اكتساب الخبرات والمعارف نتيجة تعيينهم أو نقلهم أو ترقيةهم، ويفضل أن تكون نسبتهم حوالي 2.5%. تتطلب هذه الفئة سرعة تحويل المعارف لتجنب تكبد كلف ضائعة .
3. العاملون الطبيعيون: يتمتعون بالانتماء القوي للمنظمة، ولا يمكن الاستغناء عنهم بسهولة. يُسعى لتحويلهم إلى نجوم لامعة لتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة .
4. العاملون صعبو المراس: يمثلون عائقاً أمام التطوير ويكلفون المنظمة الكثير بسبب أدائهم المتدني وتأثيرهم السلبي على الإنتاجية والزملاء. يُفضل وضع برامج لاستبدالهم بسرعة لتقليل الخسائر وتحسين الاستثمار في رأس المال البشري² .

¹شتوح محمد ، مساهمة رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، المجلد 27، العدد 1، جامعة الخلفة ، دت ، ص145.

²سعد علي العززي، احمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الأردن ، 2005، ص237.

المبحث الثاني : ماهية الجودة في القطاع العام

يشكل تحسين جودة الخدمات في القطاع العام أحد التحديات الرئيسية التي تواجه الإدارات والمؤسسات الحكومية، إذ يرتبط مباشرة برضا المواطنين وكفاءة الأداء المؤسسي. وتعد الجودة في هذا المجال مؤشرا أساسيا على فعالية المؤسسات ونجاحتها في تلبية الاحتياجات العامة. ويتناول هذا المبحث مفهوم جودة الخدمة العمومية وأهميتها، بالإضافة إلى معايير تقديمها وأبعادها، ثم يستعرض المشكلات المرتبطة بها وأساليب تحسينها.

المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة العمومية و أهميتها

يتناول هذا المطلب مفهوم جودة الخدمة العمومية، موضحا تعريفها وأهميتها في تحسين مستوى الأداء وضمن رضا المستخدمين. كما يبرز الدور الحيوي الذي تلعبه الجودة في تعزيز كفاءة المؤسسات العمومية وتلبية توقعات واحتياجات المستخدمين بشكل فعال.

أولا : تعريف جودة الخدمة العمومية

وقبل التطرق إلى مفهوم جودة الخدمة العمومية، يجدر أولا عرض مفهوم الخدمة العمومية، ثم الانتقال بعد ذلك إلى مفهوم جودة الخدمة العمومية.

1- تعريف الخدمة العمومية

يعرف خبراء الإدارة العامة الخدمة العمومية بأنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وضمن رفاهيته، والتي ينبغي توفيرها لغالبية أفراد المجتمع، مع الالتزام بأن تكون مصلحة الأغلبية هي المحرك الأساسي لكل السياسات المرتبطة بتقديم الخدمات، بهدف الرفع من مستوى معيشة المواطنين¹.

كما تعرف الخدمة العمومية بأنها كل خدمة تقدمها المؤسسات العمومية لفائدة الجمهور أو لفئة معينة، تحت إشراف الدولة ورقابتها، وتهدف إلى تحقيق المنفعة العامة، مثل المحافظة على الممتلكات، دعم الحركة الاقتصادية، وتلبية الحاجات الأساسية للمواطنين¹.

¹العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الاتصال العمومي والادارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الوادي، العدد 09، جامعة مستغانم، 2014 ص 40.

وفي نفس السياق، يشير الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس إلى أن الخدمة العمومية تتمثل في مجموعة الخدمات المتنوعة التي تقوم المؤسسة العامة بإنتاجها وتقديمها للمواطنين، بغرض إشباع حاجاتهم الأساسية المختلفة، مثل خدمات التعليم والصحة والكهرباء والمياه وغيرها².

2-تعريف جودة الخدمة العمومية

أ- مفهوم الجودة:

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم التي يحيط بها نوع من الغموض، إذ يختلف معناها باختلاف السياق الذي تستخدم فيه، وقد شهد هذا المفهوم تطورات عديدة منذ القرن العشرين، مما أدى إلى تعدد تعريفاته. ويرجع أصل كلمة الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلابته، وكانت تُستعمل قديماً للدلالة على الدقة والإتقان³.

وتعرف الجودة بأنها مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المنتج أو الخدمة بحيث تمكنه من أداء وظيفته على أكمل وجه وتحقيق رضا المستهلك. كما يُستعمل هذا المصطلح للدلالة على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة،⁴

حيث يعرفها الأستاذ جونسن بأنها القدرة على تلبية رغبات المستهلك بما يتوافق مع توقعاته وتحقيق رضاه التام عن السلع أو الخدمات المقدمة⁵.

¹وفاء رايس، نظام التسيير بالاهداف في المؤسسة العامة بين النظرية والتطبيقية، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016، ص71.

²طلحة مختار، رحمان أحمد، قياس أثر إصلاحات هياكل الإدارة الجبائية على جودة الخدمة العمومية، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الرابع العدد 3 جامعة بشار 2019 ، ص135.

³طلحة مختار، المرجع نفسه ، ص135.

⁴حزرة بونمان، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي دراسة حالة بريد الجزائر بولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنة 2020-2021 ص 25-26.

⁵ضريفي نادية ، جودة الخدمة العمومية، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية جامعة محمد بوضياف المسيلة العدد 04، 2 ديسمبر 2016، ص134.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تقديم تعريف شامل للجودة على أنها مدى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات وتوقعات المستهلك بكفاءة وفعالية، كما تعكس درجة الإتقان والدقة في الأداء¹.

ب- مفهوم جودة الخدمة العمومية:

تعرف جودة الخدمة العمومية بأنها مقياس لمدى قدرة مستوى الخدمة على تلبية توقعات العملاء، وهو التعريف الذي أشار إليه لويس بومس².

كما تعرف أيضا بأنها معيار يُستخدم لقياس مدى توافق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات المستفيدين منها، أي أنها تمثل الفجوة بين الخدمة المقدمة للمواطنين وتوقعاتهم وإدراكاتهم لها³.

وفي تعريف اخر تعتبر جودة الخدمة عنصرا حاسما لتحديد مستوى او مقدار المنافسة وتحقيق التميز وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة، فتلك المنشآت ذات الجودة العالية مؤهلة بان تمتلك حصة اكبر في السوق وعائدا على الاستثمار أكبر من تلك المنشآت ذات الجودة المنخفضة⁴.

ومنهو منه نستنتج تعريف شامل فجودة الخدمة العمومية يقصد بجودة الخدمة العمومية مدى قدرة الادارة على تقديم خدمات تتسم بالكفاءة، والسرعة، والدقة، وتلبي احتياجات المواطنين بطريقة عادلة وشفافة حيث يعتمد على تقييم رضا المستفيدين من الخدمة المقدمة، من حيث سهولة الحصول عليها، واحترام الوقت و جودة النتائج.

¹ فريد عبد الفاتح زين الدين ، النهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، في المؤسسات العربية دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 1996، ص10.

² محمد سليمان عواد، محددات جودة الخدمة المحاسبية واثرها على رضا العملاء في الاردن من وجهة نظر تسويقية، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد 03، العدد 02، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 2006، ص 178.

³ عامر هني، ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الخدمة العمومية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 03 العدد 02 ، 2018، ص10.

⁴ عيسى مرزاق، سيهام مخلوف، اهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 1 جوان 2017، ص39.

ثانياً: أهمية جودة الخدمة العمومية

تلعب جودة الخدمة دوراً محورياً في تحقيق نجاح واستقرار المؤسسات التي تقدم الخدمات، فهي تمثل حجر الأساس في بناء سمعة المؤسسة والحفاظ على عملائها. وتكمن أهميتها في عدة محاور رئيسية يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

1. نمو مجال الخدمات: يشهد قطاع الخدمات توسعاً مستمراً وزيادة في عدد المؤسسات التي تقدم خدمات متنوعة، مما يجعل الاعتماد على جودة الخدمة أمراً أساسياً لضمان التميز والنجاح. فالمؤسسات التي تركز على تحسين جودة خدماتها تتمكن من تلبية توقعات العملاء بشكل أفضل، مما يعزز قدرتها على البقاء والنمو في سوق تنافسية متغيرة.

2. زيادة المنافسة: مع تزايد عدد المؤسسات الخدمية، تزداد حدة المنافسة بينها. لذلك يصبح التركيز على جودة الخدمة أداة استراتيجية لتفوق المؤسسة على منافسيها. الجودة العالية تمنح المؤسسة ميزة تنافسية واضحة من خلال جذب العملاء والمحافظة عليهم، بالإضافة إلى بناء صورة إيجابية تعكس احترافية المؤسسة والتزامها بمعايير الأداء المتميز.

3. فهم العملاء واحتياجاتهم: لا يقتصر الأمر على تقديم خدمة ذات جودة وأسعار مناسبة، بل يتعداه إلى فهم العملاء والتفاعل معهم بشكل فعال. فالمؤسسات الناجحة هي التي تبني علاقات قوية مع عملائها عبر التعاطف مع احتياجاتهم وتقديم معاملة حسنة، مما يخلق رضاً مستمراً ويعزز ولاء العملاء للمؤسسة².

المطلب الثاني : معايير تقديم الخدمة العمومية و ابعادها

يتناول هذا المطلب معايير تقديم الخدمة العمومية، مستعرضاً الأسس التي تقوم عليها وكيفية تنظيمها لضمان الفعالية والجودة. كما يبرز المطلب أبعاد جودة الخدمة العمومية المختلفة، مع التركيز على الجوانب التي تؤثر في إدراك المستخدم لتلك الجودة ورضاه عنها.

¹الميهوب عبد القادر، بلخير فاطمة، مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، أبحاث الملتقى الوطني حول : جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي و الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية و رهانات وتحديات تقييم الواقع و استشراف الواقع، جامعة غرداية، د ذس، ص07.

²الدراركة مامون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، 2001، ص15.

أولاً: معايير تقديم الخدمة العمومية

توصل معظم الباحثين والعلماء في مجال علم الإدارة العمومية إلى أن كل عملية تسيير نشاطات الخدمة العمومية يجب أن تستند إلى قواعد مشتركة تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها. وتتجسد هذه القواعد في المعايير التالية¹:

1- **معيار الشمولية**: انطلاقاً من مفهوم الخدمة العمومية باعتبارها خدمة أساسية، يكون حق الاستفادة منها مكفولاً لجميع المواطنين. فهي تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم يجب أن تكون متاحة لجميع المواطنين مع تمكينهم من الوصول إليها وفق شروط تتناسب مع قدراتهم ومستوى معيشتهم.

2- **معيار التضامن**: تعكس الخدمة العمومية التضامن الاجتماعي بين المواطنين، حيث تتولى الدولة قيادته وتجسيده عملياً من خلال محاربة الفقر والحرمان والمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين الناجمة عن الدخل أو الإعاقة الصحية أو المادية. وتنقسم مهام الخدمة العمومية وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أصناف²:

- مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش (الفئات المعوزة).

- مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي وتعزيز الشعور بالمواطنة.

- مهام تهدف إلى تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة.

3- **معيار المساواة**: يعبر عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الانتماء الحزبي، ويفرض المساواة بين المستفيدين عند وجودهم في وضعيات متماثلة.

4- **معيار المجانية النسبية**: امتداداً لمعيار المساواة، يتم اعتماد سلم لتحديد الرسوم حسب مستوى الدخل. تُمنح بعض الخدمات العمومية الأساسية مجاناً للجميع مثل الصحة والأمن، بينما تدرج الخدمات الأخرى

¹ نور الدين شنوقي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص19.

² فطيمة سايح، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة مناهة للاقتصاد والتجارة، العدد 04 ، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، 2018 ، ص 74.

تنازلياً حسب نوعيتها ومستوى دخل المستفيد، مع إمكانية مراجعة الأسعار دورياً، خاصة في الخدمات ذات الطابع الصناعي والتجاري مثل السكن والتأمين والسياحة.

5 - معيار الاحتكار الطبيعي: نظراً للأهمية الاستراتيجية لبعض القطاعات التي تساهم في تنمية المجتمعات، مثل التعليم والأمن والصحة، فإن الدولة تتحمل مسؤولية إدارتها بشكل رئيسي لضمان وصولها لأكبر شريحة من المواطنين وتحقيق التنمية بشكل عادل وفعال، مع احتكار هذه الأنشطة لضمان استمرارية وفعالية الخدمة.

6 - معيار الفعالية: تهدف الخدمة العمومية إلى تصحيح إخفاقات السوق وتوفير الخدمات الضرورية في المناطق الأقل كثافة سكانية مثل النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والأمن، بهدف خلق توازن جهوي وتعزيز النشاط الاقتصادي خارج التجمعات الكبرى، مما يجعل التنمية والتهيئة أكثر فعالية.

7 - معيار الاستمرارية: يتطلب الأداء الدائم للخدمة العمومية لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية والرقى العام للمواطنين من خلال تلبية الحاجات المشتركة الضرورية، بما يشمل حماية المؤسسات من الفشل والإفلاس، والحفاظ على الحد الأدنى من الأداء في حالات الإضراب الشرعي للعاملين في القطاع العمومي.

8 - معيار التطور: يتيح هذا المعيار تكييف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني واحتياجات المستفيدين، مثل إدخال البطاقات البيومترية في الحالة المدنية، استخدام النظم الآلية الحديثة لمعالجة العمليات الحسابية، وتحديث وسائل النقل الجماعي¹.

ثانياً: أبعاد جودة الخدمة العمومية

تتمثل أبعاد جودة الخدمة العمومية فيما يلي²:

- الملموسية: تتعلق بكل ما يمكن ملاحظته بشكل مادي أثناء تقديم الخدمة، مثل التسهيلات المادية، المعدات، والأفراد العاملين. غالباً ما تسعى المؤسسات لجعل هذه العناصر مميزة لتحسين صورتها أمام

¹ عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، مجلة صوت القانون، العدد 20، الجزء الأول، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2020، ص 11.

² عبد القادر الحول، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجماعات الإقليمية وأثره على تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الحلفة، 2021، ص 93.

المستفيدين وتعزيز الثقة في خدماتها. تشمل الملموسية تجهيزات المكتب أو المنشأة، الأدوات المستخدمة، والوسائل المساعدة التي تجعل تجربة المستفيد أكثر وضوحاً وسلاسة، مما يساهم في تحسين التواصل بين المؤسسة والعملاء كمؤشر على الجودة¹.

• **الاعتمادية:** تعكس مدى مصداقية المؤسسة في تقديم خدماتها والوفاء بالوعود المقدمة للمستفيدين. يشمل هذا البعد الحرص على تقديم الخدمة بشكل دقيق ومنتسق، الالتزام بالمواعيد، الاحتفاظ بسجلات دقيقة وخالية من الأخطاء، وسعي المؤسسة لإنجاز الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى. كما يوضح هذا البعد قدرة المؤسسة على الاستجابة بموثوقية لمتطلبات العملاء وحل مشاكلهم بكفاءة.

• **الاستجابة:** تشير إلى قدرة المؤسسة وموظفيها على تقديم الخدمات في الوقت المناسب وبسرعة. يشمل ذلك حرص العاملين على تقديم خدمات فورية، التعاون المستمر مع المستفيدين، والاستجابة لشكاواهم بطريقة سريعة وفعّالة. كما يقيس هذا البعد مدى قدرة المؤسسة على التعامل مع جميع متطلبات العملاء بما يترك لديهم شعوراً بالتقدير والاهتمام².

• **الأمان والثقة:** يعكس هذا البعد شعور المستفيدين بالأمان عند التعامل مع المؤسسة، وذلك بفضل اللطف، المعرفة، والخبرة لدى الموظفين. يمتد تأثير هذا البعد ليشمل قدرة العاملين على بث الثقة، وإقناع المستفيدين بأن خدماتهم مقدرة، وأن المؤسسة تمتلك كفاءة عالية تؤهلها لتقديم الخدمة بجودة وموثوقية³.

• **التعاطف:** يعني الرعاية الشخصية والفورية التي تقدمها المؤسسة لكل مستفيد. يشمل هذا اهتمام الموظفين بالزبون بشكل فردي، الحرص على فهم احتياجاته وظروفه، وتقديم المساعدة بطريقة ودية ومحترمة. يبرز التعاطف من خلال توفير شعور بالاهتمام الشخصي، تقدير الظروف الخاصة للزبون،

¹ أرعد عدنان رؤوف مؤيد عبد الحميد، دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون مجلة تنمية الراقدين، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 38، العدد 119، جامعة الموصل، 2018، ص32.

² أرعد عبد الله الطائي، أبعاد جودة الخدمة في التعليم العالي في الجامعة الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 16، العدد 58 جامعة بغداد، 2010، ص37.

³ خالد محمد، حمام سعاد، بن شهرة محجوبة، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 01، جامعة الخلفة، الجزائر، 2022، ص51.

ووضع مصالح المستفيد في مقدمة أولويات الإدارة والعاملين، مما يخلق بيئة خدمة إنسانية وداعمة تعزز رضا العملاء¹.

المطلب الثالث: مشكلات جودة الخدمة و أساليب تحسينها

يتناول هذا المطلب مشكلات جودة الخدمة العمومية والعوامل التي تؤثر في مستوى أدائها، كما يستعرض أساليب تحسين هذه الخدمات بما يضمن رفع كفاءة الأداء وتحقيق رضا المستخدمين. يركز المطلب على تحليل العقبات الموجودة واقتراح الآليات والاستراتيجيات العملية لتطوير جودة الخدمات العمومية بشكل مستمر.

أولاً: مشكلات جودة الخدمة

تتمثل أهم مشكلات الخدمة العمومية فيما يلي²:

1. بطء أداء الخدمة العمومية نتيجة طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة.
2. سوء تقديم الخدمة العمومية مما يقلل من جودتها وفعاليتها.
3. التمييز في أداء الخدمة بسبب انتشار ظاهرة الوساطة.
4. انتشار الرشوة بين العديد من موظفي الخدمة العمومية، وإقبال بعضهم على استخدامها للحصول على الخدمة أو الاعتقاد بأن الحصول عليها لا يتم إلا بالرشوة.
5. غياب الاتصال بين الإدارة والجمهور، مما يخلق فجوة بين ما يتم تقديمه من خدمات وما يتوقعه المواطنون.
6. افتقار الابتكار والتطوير نتيجة غياب السياسات المخططة والمدروسة لتحديث عمليات وإجراءات إنتاج وتقديم الخدمات العامة.

¹نور الدين حاروش، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 175.

²عدمان مريزق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط1، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 176.

7. غياب البحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية المقدمة للخدمة العمومية وعدم الاستفادة من الدراسات المتوافرة في المؤسسات الأكاديمية والبحثية.
8. ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامة، مما يعيق تحقيق رقابة فعالة لضمان وصول الخدمات للمواطنين وفق القوانين والتشريعات¹.
9. سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة لإنتاج وتقديم الخدمة العامة، بسبب الإهمال أو قلة الخبرة أو السرقة.
10. افتقار الإحساس بالمظاهر الجمالية في الخدمة العامة، مثل نظافة وجاذبية المباني والمكاتب، خاصة في المستشفيات، وسوء مظهر العديد من العاملين.
11. تفشي الفساد الإداري في الهياكل والعلاقات التنظيمية للوحدات العامة، مما انعكس سلباً على العاملين وقيم العمل ومستوى أداء الخدمة.
12. عدم القدرة على المحافظة على مستوى جيد للخدمة العامة نتيجة غياب المعايير الخاصة بالرقابة على جودة الخدمات.

ثانياً: أساليب تحسين جودة الخدمات العمومية

إن تحسين جودة الخدمة يعد من الركائز الأساسية التي تمكن المؤسسات من الحفاظ على مكانتها وضمان استمراريتها في السوق. وفي هذا السياق، يمكن تسليط الضوء على مجموعة من الأساليب الفعالة لتحقيق ذلك²:

أ. وضع نظام لقيادة الجودة:

يهدف هذا النظام إلى تعزيز رضا العملاء وتحسين أداء المؤسسة، ويتضمن عدة عناصر رئيسية:

¹عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، مجلة صوت القانون، العدد 20، الجزء الأول، 2020، ص 11.

²فتيحة بوحروود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، 2006، ص 60-62.

1. نظام اليقظة: يهتم بمتابعة تطور احتياجات العملاء ورصد التغيرات المستقبلية لدى المنافسين. ويهدف هذا النظام إلى التنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة تجاه عملائها ومنافسيها، واستغلال الفرص المتاحة لمواجهة التحديات والتهديدات.

2. تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة: من خلال جمع معلومات دقيقة عن العملاء والمنافسين، تستطيع المؤسسة تحديد خصائص الخدمة وأبعادها الملموسة وغير الملموسة بما يتوافق مع توقعات العملاء، بما يميزها عن المنافسين ويساهم في جذب عملاء جدد وإرضاء الحاليين.

3. تحديد سياسة الجودة: بعد اختيار العملاء المستهدفين وتصميم المظهر العام للخدمة، تقوم المؤسسة بتكييف سيرورة تقديم الخدمة، مع تحديد الإجراءات اللازمة المتعلقة بالموارد البشرية، والأدوات، والأساليب التنظيمية، وطرق الاتصال، والتخطيط، وغيرها¹.

4. نظام تقييم رضا العملاء: يتيح هذا النظام للمؤسسة التعرف على فرص التحسين وتعزيز فعالية الإجراءات. ويتم ذلك من خلال الإصغاء لتوقعات العملاء، دراسة مواقفهم تجاه الخدمات المقدمة، استقبال وتحليل الشكاوى، والاستفادة من الخبرات السابقة والاستخبارات التسويقية.

5. نظام التحسين المستمر: يركز هذا النظام على متابعة التطورات في بيئة العمل وقياس رضا العملاء بشكل دوري، مع الاعتماد على نتائج التقييم الداخلي لسيرورة الأداء، بهدف استغلال كل الفرص المتاحة لتحسين جودة العرض وتنظيم العمل.

ب. تحقيق التميز في العلاقة مع العميل:

يعتبر التميز في العلاقة مع العميل ركيزة أساسية لتطوير الخدمات وتعزيز وجود المؤسسة في السوق، ويستدعي اعتماد عدة استراتيجيات، منها:

1. إدارة فترة انتظار العميل: تؤثر مدة انتظار العميل على انطباعاته حول جودة الخدمة، لذا يجب استثمار هذه الفترة في أنشطة تفاعلية، مثل توفير المجلات والجرائد أو نشرات تعريفية عن المؤسسة وخدماتها.

¹المهوب عبد القادر، بلخير فاطمة، المرجع السابق، ص07.

2. التعامل مع شكاوى العملاء: تعتبر الشكاوى مؤشراً لعدم الرضا، ويمكن التعامل معها عبر: التعرف على توقعات العملاء، تبسيط إجراءات الحصول على الخدمة، استخدام التكنولوجيا الحديثة، تحسين الاتصال، تجاوز توقعات العملاء، واستقطاب أفضل الكفاءات.

3. جعل العلاقة مع العميل شخصية: يتم تحقيق ذلك عبر التواصل المباشر لفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل، مع التركيز على العملاء المهمين أو المتعاملين بانتظام مع المؤسسة. ويمكن الاستعانة بالوسائل الرقمية مثل موقع المؤسسة على الإنترنت لرصد سلوك العميل وتحديد رغباته بشكل دقيق، مما يساهم في تقديم تجربة مميزة وشخصية¹.

¹فنيحة بوحروود، المرجع السابق، ص 60-62

المبحث الثالث: العلاقة بين رأس المال البشري وجودة الخدمة في القطاع العام

يشكل رأس المال البشري من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات العامة، حيث يساهم بشكل مباشر في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين. ويعكس الاستثمار الفعال في الموارد البشرية قدرة القطاع العام على تطوير الكفاءات وتعزيز الأداء المؤسسي. ويتناول هذا المبحث ثلاثة مطالب تتعلق بدور رأس المال البشري في تحسين جودة الخدمة، وآليات الاستثمار فيه لتعزيز الجودة، والعلاقة بينه وبين مؤشرات جودة الخدمة في القطاع العام.

المطلب الأول: دور رأس المال البشري في تحسين جودة الخدمة

يعد رأس المال البشري أحد أهم الموارد غير المادية في القطاع العام، إذ يمثل المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الموظفون، والتي تستثمر من قبل المؤسسات لتحقيق أهدافها وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين و يتمثل هذا الدور في :¹

أولاً: رأس المال البشري كمحرك رئيسي لجودة الخدمة: يلعب رأس المال البشري دوراً محورياً في تحسين جودة الخدمات، إذ إن الموظف المتمكن والخبير قادر على تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية. إذ إن الكفاءات والمعارف المتراكمة تمكن الموظف من اتخاذ القرارات الصائبة، ومعالجة المشكلات الإدارية بسرعة، وتلبية متطلبات المستفيدين بدقة واحترافية.

ثانياً: تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال رأس المال البشري: يمثل تطوير مهارات ومعارف الموظفين في القطاع العام وسيلة لتحسين الكفاءة التشغيلية، حيث يساهم رفع مستوى الخبرة المهنية والتدريب المستمر في تقليل الأخطاء الإجرائية، وتسريع إنجاز المهام، وتحسين التنسيق بين مختلف وحدات العمل داخل المؤسسة.

ثالثاً: رأس المال البشري وتحسين تجربة المستفيدين: يمتد تأثير رأس المال البشري إلى التفاعل المباشر مع المواطنين، إذ يساهم الموظف المتمكن في تحسين جودة التواصل، وفهم احتياجات المستفيدين، وتقديم حلول

¹فاتح سعيدان ، صالح محرز، اثر إدارة المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مديرية سونغاز تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، المجلد 11، العدد 02، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة ن الجزائر ، 2024، ص131.

مناسبة عند ظهور المشكلات. هذا يؤدي إلى ارتقاء مستوى الخدمة المقدمة ورفع مستوى رضا المستفيدين، ويجعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات المجتمع بكفاءة ومرونة¹.

رابعاً: أهمية الإدارة الفعالة لرأس المال البشري: لا يقتصر دور رأس المال البشري على امتلاك المعارف والمهارات فحسب، بل يشمل تطبيق سياسات إدارية داعمة مثل اختيار الموظفين المناسبين، وتنفيذ برامج التدريب المستمر، وتحفيز الأداء بما يعزز الجودة. الإدارة الفعالة لرأس المال البشري تضمن استثمار المعرفة والمهارات في تحقيق تحسين مستمر في جودة الخدمات العامة.

المطلب الثاني: آليات الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز الجودة

يمثل الاستثمار في رأس المال البشري عاملاً أساسياً في تحسين جودة الخدمات في القطاع العام، وذلك من خلال تفعيل مجموعة من الآليات التي تساهم في تطوير قدرات العاملين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، ومن أهم هذه الآليات نذكر ما يلي²:

- **التدريب والتعليم المستمر:** يشكل التدريب والتعليم المستمر من أبرز آليات الاستثمار في رأس المال البشري، إذ يتيح للموظفين تحديث معارفهم وتنمية مهاراتهم المهنية بما يتناسب مع متطلبات العمل المتجددة. الموظف المدرب قادر على مواجهة التحديات الإدارية بكفاءة أكبر، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- **سياسات التوظيف الاستراتيجي:** اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف العامة يعد من أهم آليات الاستثمار في رأس المال البشري بحيث إن التوظيف الاستراتيجي يضمن وجود موظفين يمتلكون المعرفة والتأهيل اللازمين منذ بداية الخدمة، مما يعزز جودة الأداء ويسهم في تقديم خدمات فعالة في القطاع العام.

¹ ACHIDI, H. & EL MAHMOUHI, N., Human capital, a determining factor in the quality of public service in Ministry of National Education of Morocco, The Journal of Quality in Education, Vol.11, N°18, 2021 p 223.

² ترايدي عبد الحفيظ وساري نصر الدين، آليات الاستثمار في رأس المال البشري وإمكانية تقييم العائد منه - نماذج قياس مقترحة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 12، العدد 01، جامعة تبسة، الجزائر، 2025، ص 497-498.

- برامج التحفيز والتقدير: تلعب برامج التحفيز والتقدير دورا محوريا في تعزيز التزام الموظفين وتطوير مهاراتهم. التحفيز، سواء كان معنويا أو ماديا، يشجع الموظفين على تحسين أدائهم، ويدفعهم للابتكار والمبادرة، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة الخدمات المقدمة¹.
- التعلم من خلال الخبرة العملية والتوجيه الوظيفي: التعلم أثناء أداء العمل وبرامج التوجيه والإرشاد المهني توفر الخبرة العملية للموظفين، سواء الجدد أو الذين ينتقلون إلى وظائف جديدة. هذه الآلية تعزز كفاءتهم في أداء المهام، وتحسن من مستوى جودة الخدمات التي يقدمونها.
- التحديثات التنظيمية والتكنولوجية: توفر التحديثات التنظيمية والتكنولوجية بيئة عمل حديثة تساعد الموظفين على استخدام الأدوات والأنظمة الرقمية بكفاءة، مما يحسن من جودة الإجراءات ويقلل الأخطاء، ويزيد من قدرة المؤسسة على تقديم خدمات سريعة وفعالة².

المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال البشري ومؤشرات جودة الخدمة في القطاع العام

تعد جودة الخدمات في القطاع العام من أبرز مؤشرات كفاءة المؤسسات، ويبرز رأس المال البشري كعنصر أساسي في تحقيق هذه الجودة، إذ يمثل المورد البشري القادر على تحويل السياسات والإجراءات إلى خدمات فعالة تلبى احتياجات المواطنين وتحقق رضاهم. وفي هذا الإطار، يمكن تحليل العلاقة بين رأس المال البشري ومؤشرات جودة الخدمة من خلال النقاط التالية:

1. الأثر المباشر لرأس المال البشري على جودة الخدمة

تظهر العلاقة بين رأس المال البشري ومؤشرات جودة الخدمة في أن كلما ارتفعت كفاءة الموظفين ومعرفتهم المهنية، ازداد مستوى جودة الخدمات المقدمة في مؤسسات القطاع العام. فالموظف الذي يمتلك

¹زهري عزيز ، ليليا بن صويلح، الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة ، مجلة المجتمع والرياضة ، المجلد4، العدد 02، جامعة 08 ماي 1945، قالمة ، الجزائر ، 2021، ص248.

²بن عامر داهينين ونفلة الشراي، الاستثمار في رأس المال البشري لرفع أداء العاملين في القطاع الحكومي، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 02، الجزء 02، المملكة العربية السعودية ، 2025، ص681.

مهارات ومعارف قوية يكون أكثر قدرة على التعامل مع متطلبات العمل، وفهم احتياجات المستفيدين، وتقديم خدمات جيدة تستجيب لتطلعاتهم¹.

2. رأس المال البشري كمؤشر على جودة التفاعل مع المستفيد

يرتبط رأس المال البشري أيضا بمؤشرات جودة التفاعل مع المستفيدين مثل سرعة الاستجابة، وفعالية التواصل، ومدى رضا المواطنين عن الخدمة المقدمة. الموظفون ذوو المهارات العالية والمعرفة المناسبة يكونون أكثر قدرة على فهم مشكلات المستفيدين والتعامل معها بمرونة واحترافية، مما ينعكس إيجابياً على مؤشرات جودة الخدمة مثل دقة الإجراءات وسهولة الإنجاز والتعامل².

3. أثر رأس المال البشري على جودة الخدمة في القطاعات المتخصصة

تتضح العلاقة بين رأس المال البشري وجودة الخدمة في القطاعات المتخصصة مثل الصحة والخدمات الاجتماعية، حيث يمكن الموظفون المؤهلون من تحليل الاحتياجات الداخلية والاستجابة لها بشكل احترافي، مما يرتقي بمستوى جودة الخدمات المقدمة، فالتدريب الجيد والخبرة المهنية يلعبان دوراً مهماً في تمكين العاملين من تقديم خدمات عالية الجودة في بيئات العمل الحساسة كالمستشفيات والمراكز الصحية³.

4- رأس المال البشري كجزء من منظومة جودة الخدمة الشاملة

لا ينظر إلى رأس المال البشري فقط كمكون منفصل، بل هو جزء من منظومة جودة الخدمة الشاملة التي تركز على تنمية الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم وتحديث نظم العمل. فالتنمية المستمرة لرأس المال البشري

¹ فاتح سعيدان ، صالح محرز، المرجع السابق، ص132.

² عمري ريم ، اثر راس المال البشري على جودة الخدمة التأمينية ، دراسة تطبيقية على عينة من شركات التأمين بولايات الشرق، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال ، المجلد07، العدد 01، جامعة الشيخ العربي التبسي ، تبسة ، الجزائر ، 2024، ص296-297.

³ وليد بن عيد المطبري، رأس المال البشري و تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات الصحية ، دراسة مطبقة على المؤسسات الصحية بالتجمع الصحي الثاني بالرياض، المجلة العلمية للسياسيات العامة ودراسات التنمية ، جامعة القصيم، دت ، ص101.

تجعل المؤسسة تمتلك مؤشرات جودة أكثر اتساقاً مع المعايير المطلوبة، مثل كفاءة الأداء، والابتكار في تقديم الخدمات، والقدرة على التكيف مع التغيرات المؤسسية والاجتماعية¹.

¹زهري عزيز ، ليليا بن صويلح، المرجع السابق، ص249.

خلاصة

في الأخير، يتضح أن رأس المال البشري يمثل عنصراً محورياً في تعزيز كفاءة وفاعلية المؤسسات العامة، إذ يشمل المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون وتساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي. وقد بينت مراجعة الأدبيات أن جودة الخدمة في القطاع العام تعتمد بشكل كبير على قدرة الموارد البشرية على تقديم خدمات دقيقة وسريعة تلي توقعات المواطنين. كما أظهرت الدراسات أن الاستثمار في تطوير رأس المال البشري، من خلال التدريب والتحفيز والتأهيل المستمر، يساهم في تحسين مؤشرات الجودة وتقليل الأخطاء والقصور في الأداء.

علاوة على ذلك، بين الفصل وجود علاقة مترابطة بين رأس المال البشري وجودة الخدمة، حيث يمثل تحسين مهارات وكفاءات الموظفين الوسيلة الأهم لتحقيق مستوى عالٍ من الرضا والفاعلية. وبناءً على ذلك، يصبح التركيز على إدارة وتطوير الموارد البشرية ضرورة استراتيجية للارتقاء بالقطاع العام وتحقيق أهدافه.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية على مستوى مديرية
التربية والتعليم بولاية عين تموشنت

تمهيد

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية التي أُجريت على مستوى مديرية التربية لولاية عين تموشنت، وذلك بهدف تحليل واقع أثر رأس المال البشري على جودة الخدمة في القطاع العام. ويأتي هذا الفصل ليكمل الجانب النظري من خلال إسقاط المفاهيم على الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية، حيث يخصص المبحث الأول لتقديم بطاقة فنية حول مديرية التربية لولاية عين تموشنت من حيث نشأتها ومهامها التنظيمية. أما المبحث الثاني فيتناول تصميم الدراسة الميدانية من حيث منهجية البحث وأدوات جمع البيانات والعينة المعتمدة. في حين يركز المبحث الثالث على قياس صدق وثبات أداة الدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة علمية دقيقة تساعد في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مديرية التربية لـ عين تموشنت

تعتبر مديرية التربية لولاية عين تموشنت من الهيئات الحكومية المعنية بتسيير وتنظيم الشؤون التربوية في الولاية، حيث تلعب دوراً محورياً في تطوير النظام التعليمي وتحقيق أهداف السياسات التعليمية الوطنية. تهدف هذه المديرية إلى توفير بيئة تعليمية مناسبة وداعمة لجميع المراحل الدراسية.

المطلب الأول: التعريف بمديرية التربية لمدينة عين تموشنت

تعد مديرية التربية لولاية عين تموشنت مؤسسة إدارية هامة تتولى مسؤولية إدارة وتنظيم العملية التعليمية في الولاية، من خلال وضع استراتيجيات تعليمية وتوفير الدعم للمدارس والمؤسسات التعليمية، بهدف تحسين جودة التعليم ومواكبة التوجهات الحديثة في المجال التربوي.

بعد ما استرجعت الجزائر سيادتها سنة 1962 م عرفت الإدارة المدرسية على مستوى الولايات تغيرات أسست وزارة أولى في الابتدائي ، المتوسط والثانوي إلى المديرية المركزية بالوزارة .

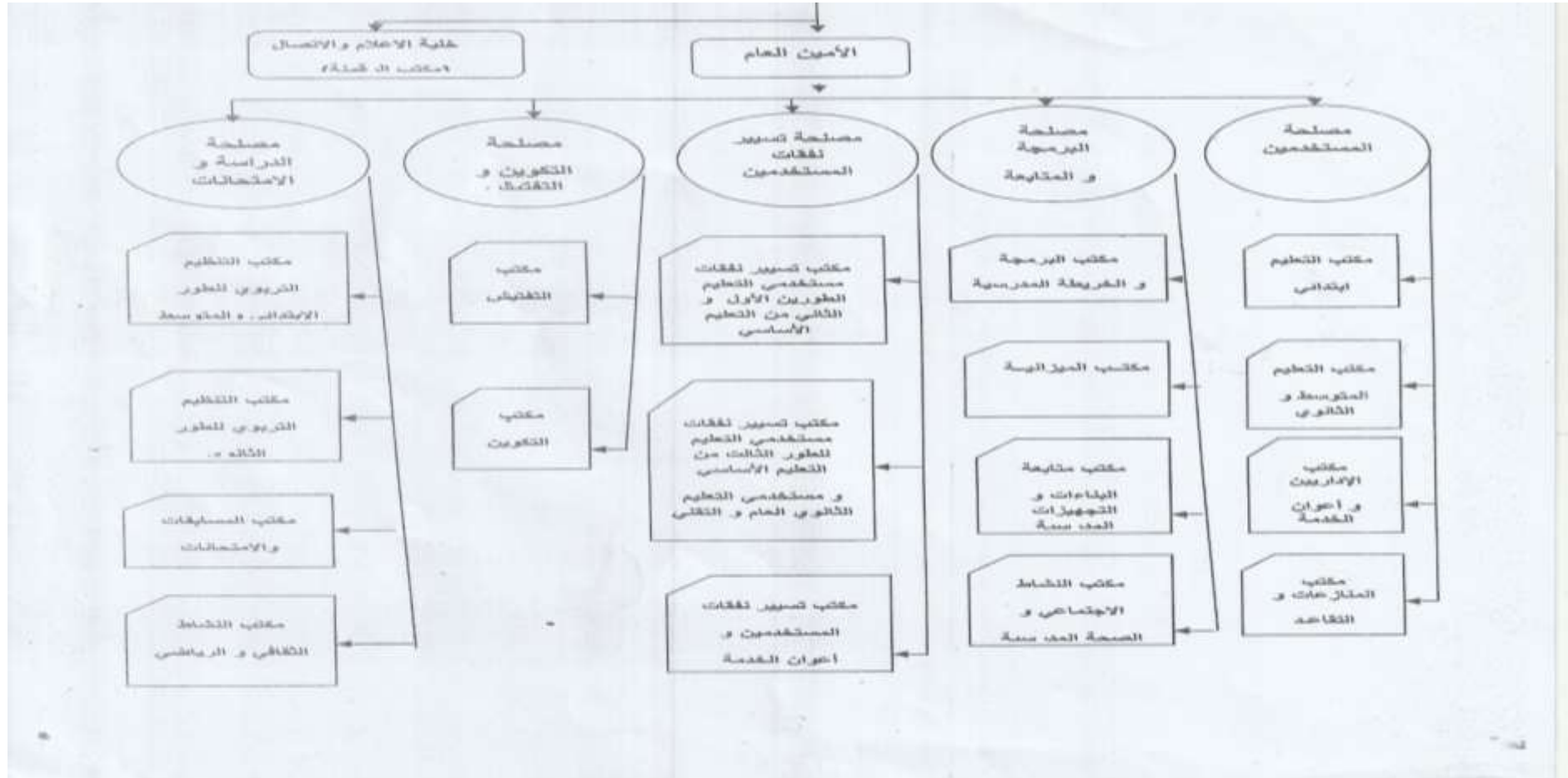
من سنة 1962 م إلى غاية 1969 م كانت الإدارة المدرسية تسمى مفتشية الأكاديمية برأسها مفتش الأكاديمية يمثل وزير التربية في العمالة (الولاية حاليا) يشرف إداريا وتربويا على جميع المؤسسات التعليمية والتكوينية عمومية كانت أو خاصة .

وفي 23 مايو 1969 م أصدرت الامرية رقم : 38/69 المتضمنة قانون الولاية ، وبذلك أصبحت هذه الأخيرة هيئة مرمزة لها مجلس شعبي ولائي ومجلس تنفيذي برأسه الوالي ، حولت للمجلس التنفيذي جميع الصلاحيات الممارسة من قبل مختلف المصالح التابعة للوزارات ، وعليه حولت مفتشية الأكاديمية إلى مديرية التربية ثم 1986 إلى 1990 غير اسمها إلى قسم استثمار الموارد البشرية الذي كان يجمع بين 04 قطاعات : التربوي والتكوين المهني، الشبيبة والرياضة والثقافة .

مديرية التربية بناء المرسوم التنفيذي رقم 90/179 في 09 يوليو سنة 1990 الذي يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وعملها ، تغيرت من جديد الإدارة المدرسية وأطلقوا اسم (مديرية التربية) على الهيكل المشرف في الولاية على قطاع التربية على المسؤول على هذه المديرية .

المطلب الثاني : هيكل المؤسسة

شكل رقم (11-01): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية عين تموشنت



المصدر: اعتمادا على الوثائق الممنوحة من المديرية

المطلب الثالث : المصالح ومهام مديرية التربية

تتمثل مهام مديرية التربية في ولاية عين تموشنت في تنظيم وتنسيق مختلف الأنشطة التربوية والإدارية المتعلقة بالقطاع التعليمي. كما تشرف المديرية على تطوير البرامج الدراسية، وتقديم الدعم الفني والإداري للمؤسسات التعليمية، بهدف تحسين جودة التعليم وضمان سير العملية التعليمية وفقاً للمعايير الوطنية والدولية.

01/مصلحة المستخدمين:

- ✚ مكتب المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة
- ✚ مكتب مستخدمي التعليم الابتدائي
- ✚ مكتب مستخدمي التعليم المتوسط والثانوي
- ✚ مكتب المنازعات والتقاعد

02/مصلحة الرمجة و المتابعة:

- ✚ مكتب الرمجة والخريطة المدرسية
- ✚ مكتب الميزانية
- ✚ مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية
- ✚ مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية

03/مصلحة التسيير نفقات المستخدمين:

- ✚ مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم الطورين الأول والثانية من التعليم الأساسي.
- ✚ مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني.
- ✚ مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.

04/مصلحة التكوين والتفتيش:

- ✚ مكتب التفتيش.
- ✚ مكتب التكوين.

05/مصلحة الدراسة والامتحانات:

- ✚ مكتب التنظيم التربوي للطور الابتدائي والمتوسط
- ✚ مكتب التنظيم التربوي للطور الثانوي
- ✚ مكتب الامتحانات والمسابقات
- ✚ مكتب النشاط الثقافي والرياضي.

2-3 - مهام مصالح ومكاتب مديرية التربية:

01 / مصلحة المستخدمين: تعتبر من أهم وأكبر المصالح في هيكلية مديرية التربية نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والتمثلة في تسيير الموارد البشرية يشرف عليها رئيس مصلحة المتابعة جميع العمليات المحولة للمصلحة نجازها بحيث تعمل على:

- ✓ القيام بتعيين المستخدمين التربويين والإداريين وأعوان الخدمات في المؤسسات ومتابعة مسارهم المهني وتسيير شؤونهم في اطار التنظيم الجاري به المعمول.
- ✓ التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين.
- ✓ انجاز مقررات التعيين للموظفين الجدد.
- ✓ انجاز مقررات التربص والترسيم والترقية في الدرجة.
- ✓ انجاز مقررات التعيين في المناصب العليا.
- ✓ انجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى، التكفل الشطب الانتداب.
- ✓ التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الاستثنائية، الاجازات والعقوبات.
- ✓ انجاز مخطط التسيير وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات.
- ✓ انجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية 31 ديسمبر من كل سنة.
- ✓ ملفات التقاعد على مستوى الصندوق.
- ✓ جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية، وتبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية.
- ✓ انجاز حصيلة الشغل.
- ✓ استقبال البريد و دراسته و الرد على ما يستوجب ذلك.
- ومن أجل التنظيم والسير الحسن للمصلحة تم هيكلية مصلحة المستخدمين إلى أربعة مكاتب وهذا طبقا للمادة 15 من القرار الوزاري المؤرخ في 2002/06/02 المعدل والمتمم وهي:
- 01-مكتب المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة:** يتكفل المكتب بتسيير ومتابعة المسار المهني للأسلاك التالية:
- ✓ المستخدمين الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم 49/90 المؤرخ في 1990/02/06.
- ✓ موظفو الأسلاك المشتركة الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم : 224/89 المؤرخ في 1989/12/05.
- ✓ العمال المهنيين سائقي السيارات والحجاب الخاضعون للمرسوم التنفيذي 225/89 المؤرخ في 1989/12/05.
- ✓ رؤساء وأعوان الوقاية والأمن الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم : 222/93 المؤرخ في 1993/10/02.
- ✓ الأسلاك الشبه الطبية الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم : 107/91 المؤرخ في 1991/04/27.

- 02- مكتب مستخدمي التعليم الابتدائي يتكفل المكتب بتسيير ومتابعة المسار المهني للأسلاك التالية:
- ✓ كل ما يتعلق برتبة أستاذ التعليم الابتدائي من مرحلة إنجاز مقرر التريص إلى غاية مقرر الإحالة على التقاعد
 - مختلف الترقيات الدرجة الرتبة...).
 - ✓ الحركة التنقلية.
 - ✓ إنجاز مقررات الاستخلاف على العطل المرضية ومقررات التعاقد على المناصب الشاغرة.
 - ✓ إنجاز مقررات العطل.
 - ✓ الاقتطاعات.

03- مكتب مستخدمي التعليم المتوسط والثانوي

- ✓ كل ما يتعلق برتبة أستاذ التعليم المتوسط والثانوي من مرحلة إنجاز مقرر التريص إلى غاية مقرر الإحالة على التقاعد.
- ✓ مختلف الترقيات (الدرجة، الرتبة...).
- ✓ الحركة التنقلية.
- ✓ إنجاز مقررات الاستخلاف على العطل المرضية ومقررات التعاقد على المناصب الشاغرة.
- ✓ إنجاز مقررات العطل.
- ✓ الاقتطاعات.

04- مكتب المنازعات والتقاعد: يتكفل المكتب بالمهام التالية:

- ✓ التكفل بمتابعة مختلف القضايا محل المنازعات.
 - ✓ التكفل بإعداد ومتابعة ملفات المستخدمين المحالين على مجالس التأديب.
 - ✓ إحصاء المستخدمين الذين بلغوا سن التقاعد.
 - ✓ تحضير ملفات المستخدمين المحالين على التقاعد بالتنسيق مع صندوق التقاعد والمعاشات.
- 02/مصلحة البرمجة والمتابعة: من بين الخمس مصالح المديرية التربوية المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 174/90 المؤرخ في 09 جوان 1990 المتعلق بكيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وعملها وتنظيمها تمارس مهامها تحت سلطة مدير التربية أمر بالصرف ثانوي وبمساعدة الأمين العام.
- ✓ التسيير المالي والمادي المديرية التربوية (التسيير المباشر).
 - ✓ مراقبة التسيير المالي للمؤسسات التربوية (تسيير غير مباشر)
 - ✓ تقييم الاحتياجات وتحديد حالة الإنجازات.
 - ✓ الجرد العام للمؤسسات التربوية.

-ومن اجل التنظيم والسير الحسن للمصلحة ثم هيكله مصلحة البرمجة والمتابعة إلى أربعة مكاتب وهذا طبقا للمادة 13 من القرار الوزاري المؤرخ في 02/06/2002 المعدل والمتمم وهي:

1/مكتب البرمجة والخريطة المدرسية: يكلف مكتب البرمجة والخريطة المدرسية بالأعمال التالية:

- ✓ الاستقصاء الوجيز
- ✓ الاستقصاء الاحصائي الشامل
- ✓ دليل المؤسسات التربوية
- ✓ توقعات التلاميذ (عملية الاسقاط)
- ✓ المخطط السنوي
- ✓ تحضير ملفات انشاء المؤسسات المتوقع افتتاحها في الدخول المدرسي المقبل.

2/مكتب الميزانية: يشرف هذا المكتب على:

- ✓ المصادقة على مشاريع الميزانية السنوية لكل المؤسسات التجار الجداول التقديرية المتعلقة بميزانية التسيير.
- ✓ مراجعة و مراقبة الحسابات المالية السنوية.
- ✓ متابعة عملية تسديد المنحة التمدرس.
- ✓ الالتزام بالنفقات العامة.
- ✓ متابعة عملية التأشير على الالتزامات مع مصالح الرقابة المالية.
- ✓ انجاز بطاقة الالتزام مرفقة بكل الوثائق التبريرية.
- ✓ توزيع مختلف التعليمات والمناشير الخاصة بالنسيم المالي والمادي للمؤسسات
- ✓ ينجز مدونة الميزانية المعدلة إذا لم تحصيل على قروض إضافية.
- ✓ مراقبة الكشوف الشهرية الصناديق المؤسسات.
- ✓ متابعة استهلاك الاعتمادات خلال السنة المالية.
- ✓ الالتزام بالنفقات العامة.
- ✓ مراقبة أولية لكشوف التعويضات والملحة الكيلوميتريه لكل الموظفين ومفتشي التربية والتكوين ومفتشي التربية الوطنية لجميع الأطوار.
- ✓ مراقبة أولية للفاتورات والخدمة التعليم.
- ✓ متابعة ومراقبة أعمال أعوان الأمن وأعوان الصيانة والمنظفات وسائقي السيارات.

3/مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية: يكلف المكتب بما يلي:

- ✓ تجديد التجهيزات للمؤسسات التربوية
- ✓ الإعلان عن المناقصات والاستشارات الخاصة باقتناء التجهيزات.
- ✓ متابعة حظيرة السيارات.

- ✓ تسيير المخازن (مخزن الوسائل المكتبية ومواد التنظيف).
- ✓ مسك سجلات الجرد وتعيين الأثاث والتجهيز.
- ✓ تسيير الأملاك العقارية والأثاث والتجهيزات المتوفرة.
- ✓ برمجة البناءات ومتابعة الإنجازات.

4/مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية: يشرف هذا المكتب على:

- ✓ تحضير ملف المنح المدرسية من خلال دراسة الملفات وإنجاز قرارات الاستفادة من المنح الصالح التلاميذ.
- ✓ متابعة الاحصائيات السنوية للمستنفدين من المنح.
- ✓ متابعة العمليات التالية : تحويل تغيير حذف وإعادة المنح المدرسية والتنسيق مع المؤسسات المعنية وذلك طيلة الموسم الدراسي.
- ✓ الاشراف على ملف الصحة المدرسية (بناء تجهيز تسيير احصائيات وحدات الكشف والمتابعة)
- ✓ التنسيق مع مصالح الصحة في حملات التوعية الصحية.
- ✓ الاشراف على عملية شراء مختلف الأجهزة والأدوية وتوزيعها على الابتدائيات.
- ✓ 03 / مصلحة تسيير نفقات المستخدمين: انشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-232 المؤرخ في 09 اوت 2001 والذي يتضمن مركزة تسيير الاعتمادات المخصصة بعنوان نفقات مستخدمي موظفي مؤسسات التعليم بمختلف أطواره حيث حددت مهامها في التكفل بتسيير جميع العمليات الخاصة بالأجور والرواتب وتتمثل مهامها في مايلي:
- ✓ التزام وصراف رواتب الموظفين.
- ✓ التزام وصراف العمليات الملحة بالراتب.
- ✓ مخلفات الترقيات
- ✓ منحة تحسين الأداء التربوي
- ✓ المنح العائلية
- ✓ الساعات الإضافية
- ✓ رواتب المستخلفين على العطل المرضية ومناصب الشاغرة.
- ومن اجل التنظيم والسير الحسن للمصلحة تم هيكلتها إلى أربعة مكاتب وهي:
- 01/ مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم الطورين الأول والثانية من التعليم الأساسي.
- 02/ مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني.
- 03/ مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.

04/مصلحة التكوين والتفتيش : تعتبر هذه المصلحة من المصالح المكونة المديرية التربية تطبق وتنفذ البرامج التربوية المسطرة من طرف وزارة التربية الوطنية وهذا بإشراف مديرية التكوين وبالتنسيق مع مديرية التربية وتشكل المصلحة من المكاتب التالية:

01/مكتب التفتيش : ويقوم بالمهام التالية:

- ✓ المتابعة المستمرة لمختلف العمليات
- ✓ تقارير التفتيش
- ✓ تقارير التثبيت
- ✓ زيارات توجيهية
- ✓ الرد على جميع المراسلات
- ✓ اقتراح الحلول لبعض المشاكل التي تعترض الموظفين اثناء الخدمة من خلال الشكاوى التي تحول إلى المصلحة عن طريق لجان تنشأ لهذا الغرض.

02/مكتب التكوين:

- ✓ متابعة العمليات التكوينية والمالية الموجهة لمختلف أسلاك التعليم.
 - ✓ متابعة التربصات الخاصة بخرجي الجامعات ومراكز التكوين المهني.
 - ✓ تنظيم المنتقيات الولائية والجهوية والوطنية، والأيام الدراسية على كل المستويات
 - ✓ دراسة الدليل والوثيقة في مختلف الأسلاك التربوية (الخاصة بالمناهج الجديدة)
- بالإضافة إلى أن مصلحة التكوين والتفتيش الخاصة بمديرية التربية لولاية عين تموشنت لهم مكتبة الأرشيف والذي يقوم بالمهام المذكورة أدناه:

- ✓ متابعة الملفات
- ✓ بيان عن الخدمات
- ✓ احالة على التقاعد
- ✓ شهادة كشف الراتب
- ✓ احصاء أرشيف المؤسسات التربوية

مصلحة الدراسة والامتحانات: حسب المادة 21 من الجريدة الرسمية المؤرخة في 21 يوليو 2022 الموافق 10

جمادى الأولى عام 1423، وتشرف المصلحة بالدرجة الأولى على ما يلي:

- ✓ اعداد التنظيمات التربوية والإدارية لجميع الأطوار التعليمية
- ✓ السهر على تشجيع ممارسة النشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية وتطويرها.

-تضم هذه المصلحة أربعة مكاتب وهي:

01/مكتب التنظيم التربوي للطور الابتدائي والمتوسط:

- ✓ تحضير وتنظيم الدخول المدرسي.
 - ✓ اعداد الخريطة التربوية لمختلف مراحل التعليم بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية.
 - ✓ انجاز التنظيمات التربوية والادارية وتعديلها وفق المستجدات الطارئة.
 - ✓ ضبط إعداد التلاميذ حسب المستويات والجنس ولغة التعليم في جميع المراحل.
 - ✓ مراقبة وتنظيم إعادة السنة لمن يسمح لهم بذلك.
 - ✓ مراقبة التقارير العامة لتسيير المؤسسات والمصادقة على الساعات الاضافية الممنوحة للأساتذة.
 - ✓ تنظيم حركة التلاميذ.
 - ✓ انجاز شهادات النجاح إلى السنة الأولى متوسط والأولى ثانوي للتلاميذ المغادرين للولاية.
 - ✓ انجاز قرارات التسجيل وإعادة التسجيل للتلاميذ القادمين من خارج الولاية والعائدين إلى ارض الوطن والتلاميذ الأجانب.
 - ✓ تنظيم أعمال لجنة الطعن الولاية المجالس التأديب.
- 02/مكتب التنظيم التربوي للطور الثانوي:** يمارس نفس المهام المدرجة في مكتب التنظيم التربوي للطور الابتدائي والمتوسط.
- 03/مكتب الامتحانات والمسابقات:** يتولى هذا المكتب المهام التالية:
- ✓ الاشراف على الامتحانات النهائية الرسمية للأطوار الثلاث
 - ✓ تنظيم المسابقات على أساس الاختبارات و الامتحانات المهنية (التبليغ، الاشهار، الاستدعاء)
- 04/مكتب النشاط الثقافي والرياضي:** يقوم هذا المكتب بالأعمال التالية:
- ✓ متابعة الأنشطة الثقافية والرياضية
 - ✓ إحياء الأعياد الدينية والوطنية والعالمية
 - ✓ الموافقة على إنشاء وتحديد الجمعيات الثقافية والرياضية بالمؤسسات التربوية
 - ✓ تنشيط الأندية العلمية والثقافية من خلال تنظيم مسابقات مختلفة
 - ✓ المشاركة في التظاهرات المدرسية الثقافية الوطنية المختلفة

المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية

بعد تصميم الدراسة الميدانية، تُعد هذه المرحلة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تساهم في تحقيق أهداف الدراسة بشكل دقيق ومنهجي. ولضمان ذلك، ينبغي اتباع منهجية عمل سليمة تتلاءم مع طبيعة المشكلة المطروحة وخصائص عينة الدراسة. وعليه، يتضمن هذا المبحث عرض الإطار المنهجي للدراسة، وأدوات جمع البيانات المستخدمة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج.

المطلب الأول : الاطار المنهجي للدراسة

أولا منهجية الدراسة

المنهج هو أسلوب علمي منظم يعتمد على الباحث لدراسة ظاهرة معينة، بهدف تشخيصها، وتحديد أبعادها، والكشف عن أسبابها، واقتراح سبل معالجتها، وصولاً إلى نتائج عامة قابلة للتطبيق. كما يُعد مجموعة مترابطة من المبادئ والخطوات العقلية التي تُنظم عملية البحث العلمي وتساهم في الوصول إلى الحقيقة وإثباتها بطريقة منهجية⁵⁵.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يُعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات العلمية، حيث يقوم على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وفق أسس علمية سليمة، مع عرض النتائج في شكل بيانات رقمية قابلة للتحليل والتفسير. ويهدف هذا المنهج في مرحلته الأولى إلى جمع معلومات دقيقة وشاملة حول الظاهرة المدروسة، ثم تحليل هذه البيانات بشكل موضوعي في مرحلة ثانية، بما يسمح بتحديد العوامل المؤثرة فيها في مرحلة لاحقة. كما يعتمد المنهج الوصفي على مجموعة من أدوات جمع البيانات، مثل المقابلات، والملاحظة بنوعيتها (البشرية والآلية)، والاستبيانات، بالإضافة إلى تحليل الوثائق والمستندات⁵⁶.

وإلى جانب الدراسة الوصفية، تم الاعتماد أيضاً على الدراسة الاختبارية، بهدف تدعيم النتائج المتوصل إليها، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام الاستبيان، بما يعزز دقة النتائج وموضوعيتها.

ثانياً : مجتمع الدراسة وعينتها

أ- مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت، حيث يُقدَّر عددهم بحوالي 200 موظفاً.

⁵⁵ محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1999، ص 52.

⁵⁶ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ص 46-47.

أما فيما يخص عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع 70 استمارة استبيان على موظفي المديرية. وقد تميزت عملية جمع البيانات بعدم ضياع أي استمارة، إذ تم استرجاع جميع الاستمارات الموزعة، مما يعكس تعاون أفراد العينة ويساهم في تعزيز دقة وموثوقية نتائج الدراسة. وفيما يلي سيتم عرض أهم خصائص عينة الدراسة بالاعتماد على البيانات الشخصية والمعلومات الأولية الواردة في الاستبيان.

1- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

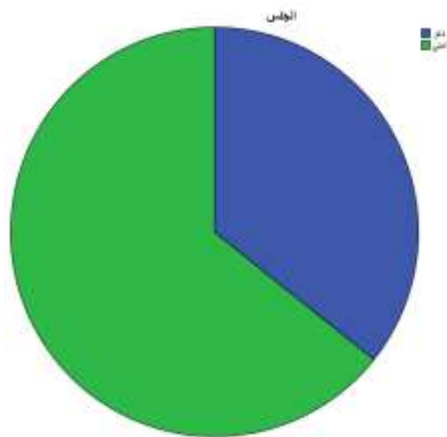
جدول رقم (01) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	35.7%
انثى	45	64.3%
المجموع	70	100

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن نسبة الإناث تشكل الغالبية داخل العينة، حيث بلغ عددهن 45 مفردة بنسبة 64.3%، في حين بلغ عدد الذكور 25 مفردة بنسبة 35.7% من إجمالي حجم العينة المقدر بـ 70 مفردة. وتعكس هذه النتائج وجود تباين واضح في التركيبة الديموغرافية لصالح الإناث، وهو ما قد يكون له أثر على توجهات وآراء أفراد العينة خاصة إذا كان لمتغير الجنس علاقة بموضوع الدراسة. وبالتالي ينبغي أخذ هذا التوزيع بعين الاعتبار عند تحليل النتائج وتفسيرها لضمان دقة الاستنتاجات المتوصل إليها، خصوصا عند تعميمها على مجتمع الدراسة.

الشكل رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2- خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

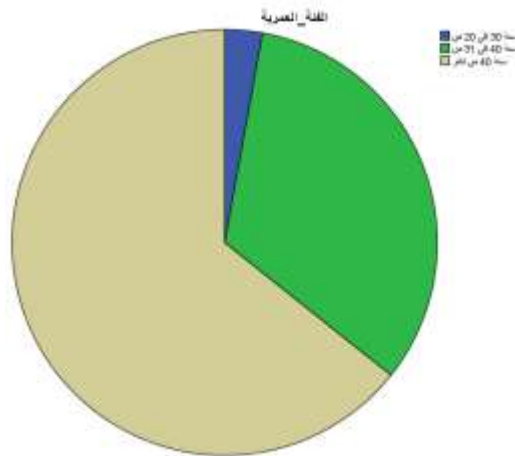
جدول رقم (02) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	2	2.9
من 31 سنة الى 40 سنة	23	32.9%
40 سنة فأكثر	45	64.3%
المجموع	70	100

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية أن أغلبية المبحوثين تتركز في فئة 40 سنة فأكثر بنسبة بلغت 64.3%، ما يعكس هيمنة فئة عمرية ذات خبرة مهنية مرتفعة داخل العينة. تليها فئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة 32.9%، وهي نسبة معتبرة تشير إلى حضور فئة متوسطة الخبرة، في حين سجلت الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة أدنى تمثيل بنسبة 2.9% فقط. وتشير هذه النتائج إلى أن العينة تميل بشكل واضح نحو الأعمار الأكبر، وهو ما قد يؤثر على طبيعة الإجابات ووجهات النظر، خاصة من حيث الخبرة والمعرفة المرتبطة بموضوع الدراسة، مما يستدعي أخذ هذا التوزيع بعين الاعتبار عند تفسير النتائج النهائية.

الشكل رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3- خصائص عينة الدراسة حسب الوظيفة الممارسة: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

جدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الممارسة

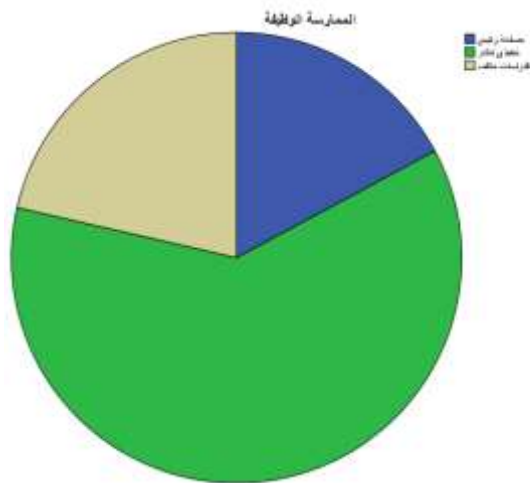
الوظيفة الممارسة	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	12	17.1%
اطار تنفيذي	43	61.4%
مكلف بالدراسات	15	21.4%
المجموع	60	100

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الممارسة، حيث يتضح أن فئة الإطار التنفيذي تمثل النسبة الأكبر من العينة بـ 61.4%، وهو ما يعكس هيمنة هذه الفئة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة. تليها فئة مكلفي الدراسات بنسبة 21.4%، وهي نسبة معتبرة تشير إلى حضور ملحوظ لهذه الفئة التي غالبا ما تضطلع بمهام تحليلية وتخطيطية. في حين جاءت فئة رؤساء المصالح في المرتبة الأخيرة بنسبة 17.1%، وهي نسبة أقل نسبيا مقارنة بباقي الفئات، وقد يعزى ذلك إلى محدودية عدد المناصب القيادية بطبيعتها. وبصفة عامة يظهر هذا التوزيع تنوعا في الوظائف داخل العينة، مما يعزز من مصداقية النتائج ويتيح

تمثيلا مقبولا لمختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة، اعتمادا على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الممارسة



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4- خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

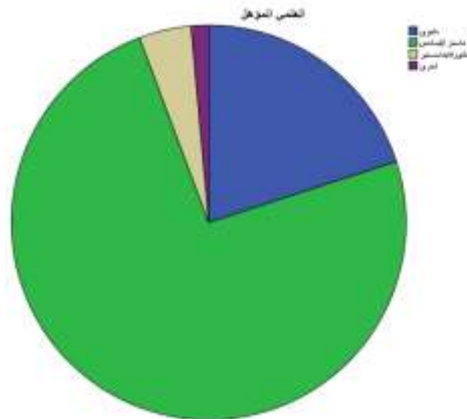
جدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	14	21.7%
ماستر/ليسانس	52	76.7%
دكتوراه/ ماجستير	3	4.3%
اخرى	1	1.7%
المجموع	70	100

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال نتائج الجدول المستخرجة باستخدام SPSS أن عينة الدراسة تتميز بارتفاع المستوى العلمي لأفرادها، حيث تستحوذ فئة الحاصلين على شهادة ليسانس أو ماستر على النسبة الأكبر من إجمالي العينة بـ 76.7%، وهو ما يعكس هيمنة الفئة الجامعية ضمن مجتمع الدراسة. في المقابل، تمثل فئة الحاصلين على المستوى الثانوي نسبة 21.7%، وهي نسبة معتبرة لكنها أقل بكثير مقارنة بالفئة الجامعية. أما فئة الحاصلين على شهادة دكتوراه أو ماجستير فقد سجلت نسبة ضعيفة جدا بلغت 4.3%، في حين جاءت فئة اخرى بنسبة هامشية تقدر بـ 1.7%. وبناء على ذلك يمكن القول إن العينة يغلب عليها الطابع الأكاديمي المتوسط، مما قد يكون له تأثير في طبيعة الإجابات ومستوى الوعي بالمتغيرات المدروسة، ويعزز من موثوقية البيانات خاصة فيما يتعلق بموضوع الدراسة المرتبط بالمعرفة وجودة الخدمة.

الشكل رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

5- خصائص عينة الدراسة حسب الاقدمية: يتضمن الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب

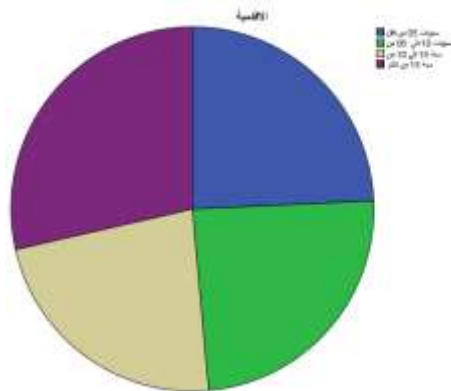
جدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	17	24.3%
من 6 الى 10 سنوات	17	24.3%
من 10 الى 15 سنة	16	22.9%
15 سنة فاكثر	20	28.6%
المجموع	70	100

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (05) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية، حيث يتضح ان فئة الموظفين الذين تفوق اقدمية عملهم 15 سنة جاءت في المرتبة الاولى بنسبة 28.6%، ما يعكس وجود نسبة معتبرة من ذوي الخبرة الطويلة داخل العينة، وهو ما قد يسهم في تقديم اراء اكثر دقة حول موضوع الدراسة. في حين سجلت فئتا اقل من 5 سنوات ومن 6 الى 10 سنوات نفس النسبة المقدرة بـ 24.3% لكل منهما، مما يدل على توازن نسبي بين الموظفين الجدد وذوي الخبرة المتوسطة. اما فئة من 10 الى 15 سنة فقد جاءت بنسبة 22.9%، وهي نسبة قريبة من باقي الفئات، الامر الذي يعكس تنوعا مقبولا في مستويات الاقدمية داخل العينة. وعموما يمكن القول ان توزيع العينة يتسم بالتقارب بين مختلف الفئات، مع ميل طفيف نحو ذوي الاقدمية المرتفعة، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج ويتيح شمولية في تمثيل مختلف مستويات الخبرة المهنية.

الشكل رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

بعد تحديد مجال الدراسة والمنهج المعتمد، تم الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات وتحليلها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المصادر الأولية

1- **المقابلة والملاحظة:** تم إجراء مقابلات مباشرة مع بعض موظفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت، بهدف جمع المعلومات الضرورية المتعلقة بموضوع الدراسة. كما تم تدوين مختلف الملاحظات أثناء طرح الأسئلة، مع الحرص على توضيح الغموض والتأكد من دقة الإجابات، إضافة إلى ملاحظة تفاعل المبحوثين أثناء الإجابة على أسئلة الاستبيان، بما يعزز مصداقية البيانات المتحصل عليها.

2- **الاستبيان:** يُعد الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات في الدراسات الاجتماعية، حيث يتمثل في مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تُعد خصيصاً للحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول موضوع معين. ويتميز الاستبيان بقدرته على توفير الوقت والجهد، إضافة إلى إمكانية تطبيقه على عدد كبير من الأفراد. وقد تم إعداد الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة الموسومة بـ "أثر رأس المال البشري على تحسين الجودة في القطاع العام: دراسة حالة مديرية التربية لولاية عين تموشنت"، حيث مرّ بعدة مراحل، تمثلت في:

- إعداد نسخة أولية من الاستبيان؛
- عرضها على المشرف للتأكد من ملاءمتها لأهداف الدراسة؛
- إدخال التعديلات اللازمة من حيث الصياغة والحذف والإضافة؛
- توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات؛
- تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة .

هيكل الاستبيان: تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين:

- ***الجزء الأول:** تتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين، وهي: الجنس، الفئة العمرية، الوظيفة الممارسة، المؤهل العلمي، والأقدمية المهنية .
 - **الجزء الثاني:** خصص لمحاورة الدراسة، حيث شمل :
 - **المحور الأول:** رأس المال البشري، وتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي: المعرفة، القدرة، والمهارة، حيث احتوى كل بعد على 4 فقرات .
 - **المحور الثاني:** جودة الخدمة في القطاع العام، وتضمن 10 عبارات تقيس مستوى الجودة .
- وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس آراء المبحوثين، نظراً لسهولة استخدامه وتوازنه، حيث يتدرج من: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، إلى غير موافق بشدة.

الجدول رقم (06): درجات سلم ريكارت :

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

source : Ankur Joshi, Saket Kale , Satish Chandel and D. K. Pal, Likert Scale: Explored and Explained, British Journal of Applied Science & Technology, 7(4): 396-403, 2015, Article no.BJAST.2015.157

ب- المصادر الثانوية: تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المصادر الثانوية ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك من خلال الرجوع إلى الكتب العلمية، والمذكرات الجامعية، والأبحاث والدراسات السابقة، بالإضافة إلى المقالات العلمية المحكمة، بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وتدعيمها بأسس علمية موثوقة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة وتحليل بيانات الدراسة باستخدام الحاسب الآلي. وللإجابة على فرضيات الدراسة، تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، تتمثل فيما يلي:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة ثبات وموثوقية فقرات الاستبيان .
- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحديد طبيعة العلاقة بينها .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية: لتحليل إجابات أفراد العينة وترتيب العبارات حسب أهميتها استناداً إلى قيم المتوسط الحسابي .
- الوسط الحسابي: لتحديد متوسط تقييم كل عبارة من عبارات محاور الدراسة .

المبحث الثالث: قياس صدق و ثبات و تحليل الدراسة

ان أدوات البحث تُعد من الركائز الأساسية في أي دراسة علمية، إذ تمثل الوسيلة المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها، بما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. ومن هذا المنطلق، فإن إعداد أداة الدراسة يتطلب التأكد من استيفائها لشروط الصدق والثبات، بما يضمن قياس المفاهيم المستهدفة بشكل سليم. ويهدف هذا المبحث إلى التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل بياناتها واختبار فرضياتها.

المطلب الأول : قياس صدق الدراسة

يُعتبر الصدق من الشروط الأساسية التي يجب توفرها في أداة الدراسة، حيث يهدف إلى التأكد من مدى قدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه بدقة، وضمان صحة وموضوعية المعلومات المتحصل عليها.

- **الصدق الظاهري:** بعد إعداد الاستبيان، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين المحكمين، وذلك للاستفادة من خبراتهم العلمية، حيث تم أخذ آرائهم حول مدى وضوح فقرات الاستبيان، واتساقها، وترابط محاوره، ومدى ملاءمته لأهداف الدراسة .
- **صدق الاتساق الداخلي:** يُقصد به مدى اتساق فقرات الاستبيان مع بعضها البعض، ودرجة ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه، حيث يتم قياسه باستخدام أساليب إحصائية مناسبة للتأكد من أن جميع الفقرات تسهم في قياس نفس المفهوم .

أ-صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (راس المال البشري)

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بين فقرات و ابعاد المحور الأول: راس المال البشري

المحاور	الابعاد	العبرة	معامل الارتباط سبيرمان	SIG
المعرفة		تتبع المديرية جهوداً واضحة للاحتفاظ بالموظفين ذوي المعرفة العالية بالعمل	0.809**	0.000
		تستقطب المديرية الافراد ذوي المعارف وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية	0.724**	
		يملك موظفة المديرية معارف وخبرات كافية فيها لتولي المناصب الإدارية المهمة	0.550**	
		تشجع المديرية الموظف على استخدام تقنيات العمل الحديثة من أجل رفع كفاءة الأداء	0.692**	
القدرة		يتمتع موظفوا المؤسسة بالقدرة على إنجاز المهام	0.634**	

	المختلفة بالمستوى المطلوب	0.616**	يمتلك موظفوا المؤسسة القدرة على العمل لأكثر من وظيفة	راس المال البشري
		0.725**	يمتلك اغلب الموظفين في المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات العمل	
		0.725**	للمؤسسة القدرة على حل مشاكلها عبر مناخ العمل الإبداعي	
		0.868**	تعلم المديرية على اختيار الافراد المؤهلين من حيث الاختصاص	
	0.513**	تناسب الأجر والمكافآت الممنوحة للموظفين مع المهارات والكفاءات التي يمتلكها الموظف		
	0.637**	تعتمد المؤسسة نظام التدريب لغرض تنمية واكتساب المهارات		
	0.499**	يتلاءم العمل الذي يقوم به الموظف مع المؤهلات والمهارات الإبداعية له		

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (07) نتائج معامل الارتباط بين فقرات وأبعاد المحور الأول المتعلق برأس المال البشري، وذلك بهدف قياس صدق الاتساق الداخلي. وتظهر النتائج وجود معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 بين جميع الفقرات وأبعادها، حيث تراوحت قيم الارتباط لبعده المعرفة بين 0.550 و0.809، وهي قيم قوية نسبيا تعكس تجانس الفقرات في قياس هذا البعد، كما سجل بعد القدرة معاملات ارتباط تتراوح بين 0.616 و0.725 مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين العبارات المكونة لهذا البعد، في حين سجل بعد المهارة معاملات ارتباط تتراوح بين 0.499 و0.868 وهي قيم تشير إلى وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين الفقرات، خاصة الفقرة المتعلقة باختيار الافراد المؤهلين التي حققت اعلى قيمة ارتباط. وبصفة عامة تؤكد النتائج ان جميع فقرات المحور الاول تتمتع بصدق اتساق داخلي جيد ويمكن الاعتماد عليها في قياس متغير رأس المال البشري في الدراسة.

ب-صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (جودة الخدمة في القطاع العام)

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني : جودة الخدمة في القطاع العام

المحاور	العبارة	معامل الارتباط	SIG
		سبيرمان	

جودة الخدمة في القطاع العام	
0.01	0.330** توفر المؤسسة لعملائنا وسائل الراحة مثل المقاعد المرئية، والإنارة الجيدة في المؤسسة والمكيفات....
	0.330** نقوم كموظفين بتقديم واجبنا فيما يخص وضوح وسهولة الوصول إلى المعلومات والوثائق الخاصة بالخدمات المقدمة
	0.371** نقوم بالالتزام بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمات ونقدم بدقة المعلومات المقدمة حول الخدمات المتاحة
	0.538** تقوم المؤسسة بمعالجة الشكاوى والاستفسارات بجديّة وسرعة
	0.760** نحن جاهزون كموظفين على مدار الساعة للاستجابة للعملاء واستفساراتهم، وتقديم المساعدة لهم
	0.378** تتوفر لدينا قنوات تواصل فعالة ومباشرة مع العملاء والوصول إليهم في أي وقت
	0.656** يشعر العملاء بالثقة في كفاءتنا ومهارتنا كموظفين، ويحسون بالأمان
	0.598** نلتزم كموظفين بسياسات وإجراءات السرية والخصوصية، ونساهم في تزويد العملاء بأن المؤسسة ملتزمة بالمعايير والقوانين المهنية
	0.609** نحاول أن نجد شعور العملاء بأنهم يحظون بعناية واهتمام شخصي من قبلنا كموظفين
	0.485** يشعر العملاء بالراحة عند التعامل مع الموظفين وبيئة المؤسسة بشكل عام

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (07) نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور جودة الخدمة في القطاع العام من خلال معامل الارتباط سيرمان بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور. وتبين النتائج ان جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، حيث تراوحت القيم بين 0.330 و0.760، وهي قيم تشير الى وجود علاقة ارتباط قوية نسبيا بين الفقرات والمقياس الكلي للمحور. كما نلاحظ ان اعلى قيمة ارتباط سجلت في عبارة جاهزية الموظفين للاستجابة للعملاء وتقديم المساعدة لهم بقيمة 0.760، مما يعكس اهميتها الكبيرة في قياس جودة الخدمة، في حين سجلت اقل قيمة في فقرة توفر وسائل الراحة في المؤسسة بقيمة 0.330، لكنها تبقى ضمن الحدود المقبولة احصائيا. وبشكل عام تعكس هذه

النتائج تتمتع المحور الثاني بدرجة جيدة من الصدق الداخلي، مما يؤكد ان الفقرات تقيس نفس البعد المتعلق بجودة الخدمة في القطاع العام بشكل متسق ومترابط.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى استقرار نتائج الاستبيان واتساقها، بحيث لا تتغير بشكل كبير في حال إعادة تطبيقه على أفراد العينة نفسها وفي ظروف متشابهة عبر فترات زمنية مختلفة، مما يعكس دقة الأداة وموثوقيتها في القياس.¹

ويُقاس ثبات الأداة عادةً باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تشير القيم المرتفعة لهذا المعامل إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان. فإذا كانت قيمة المعامل أكبر من (0.70)، فإن ذلك يدل على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات، مما يجعل نتائجها قابلة للاعتماد في التحليل العلمي. وفي هذا الإطار، تم استخدام برنامج SPSS لإجراء اختبار الثبات على إجابات أفراد العينة، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبيان، وقد أسفرت النتائج عن القيم المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (08): قياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الفا كرومباخ
راس المال البشري	12	0.784
جودة الخدمة في القطاع العام	10	0.709
المحاور		
الاستبيان ككل		0.813

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال نتائج جدول قياس ثبات أداة الدراسة ان قيم معامل الفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة جاءت مرتفعة نسبيا، حيث بلغ معامل الثبات الخاص بمحور رأس المال البشري 0.784، وهو ما يدل على درجة جيدة من الاتساق الداخلي بين عبارات هذا المحور، كما سجل محور جودة الخدمة في القطاع العام قيمة بلغت 0.709، وهي قيمة مقبولة وتشير الى ثبات مناسب يمكن الاعتماد عليه في القياس. اما بالنسبة للاستبيان ككل فقد بلغ معامل الفا كرونباخ 0.813، وهي قيمة مرتفعة تؤكد ان اداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات والموثوقية، مما يسمح بالاعتماد على نتائجها في التحليل الاحصائي واستخلاص الاستنتاجات. وبناء على هذه القيم يمكن القول ان الاستبيان صالح لقياس متغيرات الدراسة بدرجة مقبولة من الدقة والاتساق الداخلي.

المطلب الثالث : تحليل الدراسة و اختبار فرضياتها

أولاً : عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

في هذا الجزء، سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بالأبعاد الفرعية لهذا المحور، وذلك من خلال إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

1-تحليل نتائج المحور الأول "راس المال البشري".

أ-عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الأول:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ"المعرفة"

الجدول رقم (09) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الأول (المعرفة)

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	تتبع المديرية جهوداً واضحة للاحتفاظ بالموظفين ذوي المعرفة العالية بالعمل	3.571	1.015	مرتفع	3
02	تستقطب المديرية الافراد ذوي المعارف وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية	3.385	1.011	متوسط	4
03	يملك موظفة المديرية معارف وخبرات كافية فيها لتولي المناصب الإدارية المهمة	3.828	0.721	مرتفع	1
04	تشجع المديرية الموظف على استخدام تقنيات العمل الحديثة من أجل رفع كفاءة الأداء	3.728	0.991	مرتفع	2
	المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الأول	3.628	0.934	مرتفع	

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (09) أن استجابات أفراد العينة المتعلقة بالبعد الفرعي الأول "المعرفة" جاءت في مجملها باتجاه مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 3.628 بانحراف معياري قدره 0.934، وهو ما يدل على وجود درجة جيدة من الاتفاق بين أفراد العينة حول أهمية وتوفير عنصر المعرفة داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن أغلب العبارات سجلت اتجاهًا مرتفعًا، حيث جاءت العبارة الخاصة بامتلاك الموظفين للمعارف والخبرات الكافية لتولي المناصب الإدارية المهمة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.828، تلتها عبارة تشجيع استخدام التقنيات الحديثة بمتوسط 3.728، ثم جهود الاحتفاظ بالموظفين ذوي المعرفة بمتوسط 3.571، في حين جاءت عبارة الاستقطاب في المرتبة الأخيرة باتجاه متوسط بمتوسط 3.385. ويشير هذا التوزيع إلى أن المؤسسة تولي اهتمامًا ملحوظًا بتطوير المعرفة لدى موظفيها، مع وجود تفاوت بسيط في مستوى تطبيق بعض الممارسات المرتبطة بالاستقطاب مقارنة بباقي المؤشرات.

ب- عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الثاني:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "القدرة"

الجدول رقم (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثاني (القدرة)

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	يتمتع موظفوا المؤسسة بالقدرة على إنجاز المهام المختلفة بالمستوى المطلوب	3.842	0.810	مرتفع	1
02	يملك موظفوا المؤسسة القدرة على العمل لأكثر من وظيفة	3.728	0.797	مرتفع	2
03	يملك أغلب الموظفين في المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات العمل	3.614	0.889	مرتفع	3
04	للمؤسسة القدرة على حل مشاكلها عبر مناخ العمل الإبداعي	3.471	1.003	مرتفع	4

المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الثاني	3.664	0.875	مرتفع
---	-------	-------	-------

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال نتائج الجدول رقم (10) والمتعلق بالبعد الفرعي الثاني الخاص بالقدرة أن استجابات أفراد العينة جاءت في مجملها ذات اتجاه مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد 3.664 بانحراف معياري قدره 0.875، مما يعكس وجود درجة جيدة من التجانس النسبي في آراء المبحوثين. كما تشير النتائج التفصيلية إلى أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة المتعلقة بقدرة موظفي المؤسسة على إنجاز المهام المختلفة بالمستوى المطلوب، مما يدل على إدراك إيجابي مرتفع لهذه الخاصية داخل المؤسسة، في حين سجلت العبارة الخاصة بقدرة المؤسسة على حل مشاكلها عبر مناخ العمل الإبداعي أقل متوسط حسابي مقارنة بباقي العبارات رغم بقائها ضمن الاتجاه المرتفع. وبشكل عام فإن هذه النتائج تعكس أن عنصر القدرة داخل المؤسسة محل الدراسة يحظى بتقييم إيجابي من طرف أفراد العينة، مما يدل على وجود مستوى جيد من الكفاءة والمرونة في أداء المهام والاستجابة لمتطلبات العمل.

ج- عرض وتحليل نتائج البعد الفرعي الثالث:

سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل استجابات أفراد العينة للعبارات المتعلقة بهذا البعد، حيث يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بـ "المهارة"

الجدول رقم (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبعد الفرعي الثالث (المهارة).

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	تعمل المديرية على اختيار الافراد المؤهلين من حيث الاختصاص	4.542	5.023	مرتفع جدا	1
02	تناسب الأجر والمكافآت الممنوحة للموظفين مع المهارات والكفاءات التي يمتلكها الموظف	3.085	1.462	متوسط	4
03	تعتمد المؤسسة نظام التدريب لغرض تنمية واكتساب المهارات	3.257	1.223	متوسط	3

04	يتلاءم العمل الذي يقوم به الموظف مع المؤهلات والمهارات الإبداعية له	3.700	1.183	مرتفع	2
المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الثالث		3.646	2.223	مرتفع	

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول ان استجابات افراد العينة حول بعد المهارة جاءت في مجملها ذات اتجاه ايجابي، حيث سجلت العبارة المتعلقة باختيار الافراد المؤهلين من حيث الاختصاص اعلى متوسط حسابي بلغ 4.542 مما يعكس اتجاه مرتفع جدا ويشير الى اهتمام واضح من المؤسسة بعملية الانتقاء المبني على الكفاءة، في حين جاءت عبارة تناسب الاجور والمكافآت مع المهارات بمتوسط حسابي 3.085 وهو ما يعكس مستوى متوسط في هذا الجانب. كما سجلت عبارة اعتماد المؤسسة على نظام التدريب لتنمية المهارات متوسطا حسابيا قدره 3.257 مما يدل على تطبيق متوسط لبرامج التدريب، بينما حققت عبارة ملاءمة العمل مع المؤهلات والمهارات متوسطا حسابيا قدره 3.700 وهو ما يعكس اتجاه مرتفع. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي للبعد 3.646 وهو ما يقع ضمن الفئة المرتفعة، مما يدل على ان مستوى الاهتمام بالمهارة داخل المؤسسة محل الدراسة يعد جيدا نسبيا، رغم وجود تفاوت بين العبارات من حيث درجة التطبيق.

2- عرض نتائج المحور الثاني " جودة الخدمة في القطاع العام"

في هذا الجزء، سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بهذا المحور، وذلك من خلال إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، حيث سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمحور الثاني (جودة الخدمة في القطاع

(العام)

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
01	توفر المؤسسة لعملائنا وسائل الراحة مثل المقاعد المريحة، والإنارة الجيدة في المؤسسة والمكيفات....	3.428	1.409	مرتفع	10
02	نقوم كموظفين بتقديم واجبنا فيما يخص وضوح وسهولة الوصول إلى المعلومات والوثائق الخاصة	4.157	0.500	مرتفع	3

				بالخدمات المقدمة	
4	مرتفع	0.605	4.157	نقوم بالالتزام بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمات ونقدم بدقة المعلومات المقدمة حول الخدمات المتاحة	03
7	مرتفع	0.878	3.800	تقوم المؤسسة بمعالجة الشكاوى والاستفسارات بجدية وسرعة	04
1	مرتفع جدا	3.661	4.400	نحن جاهزون كموظفين على مدار الساعة للاستجابة للعملاء واستفساراتهم، وتقديم المساعدة لهم	05
6	مرتفع	0.884	3.828	تتوفر لدينا قنوات تواصل فعالة ومباشرة مع العملاء والوصول إليهم في أي وقت	06
5	مرتفع	0.636	3.971	يشعر العملاء بالثقة في كفاءتنا ومهارتنا كموظفين، ويحسون بالأمان	07
4	مرتفع	0.625	4.014	نلتزم كموظفين بسياسات وإجراءات السرية والخصوصية، ونساهم في تزويد العملاء بأن المؤسسة ملتزمة بالمعايير والقوانين المهنية	08
4	مرتفع	0.601	4.014	تحاول أن نجد شعور العملاء بأنهم يحظون بعناية واهتمام شخصي من قبلنا كموظفين	09
2	مرتفع	0.519	4.071	يشعر العملاء بالراحة عند التعامل مع الموظفين وبيئة المؤسسة بشكل عام	10
	مرتفع	0.98	3.98	المتوسط والانحراف المعياري الاجمالي للبعد الفرعي الثالث	

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول أن استجابات أفراد العينة حول محور جودة الخدمة في القطاع العام جاءت في مجملها ذات اتجاه مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.98 وهو يقع ضمن الفئة المرتفعة، مما يدل على وجود تقييم إيجابي عام من طرف أفراد العينة لجودة الخدمات المقدمة في المؤسسة محل الدراسة. كما سجلت معظم العبارات مستويات مرتفعة تراوحت بين 3.42 و 4.40، باستثناء العبارة المتعلقة بالجاهزية على مدار الساعة التي سجلت أعلى متوسط حسابي (4.400) مما يعكس اهتماما كبيرا بالاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء، في حين احتلت العبارة المتعلقة بوسائل الراحة المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.428 رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع. أما من حيث التشتت، فقد أظهرت الانحرافات المعيارية قيما متفاوتة، حيث سجلت بعض العبارات تباينا أكبر في آراء الباحثين، خاصة العبارة الخامسة التي أظهرت انحرافا معياريا مرتفعا جدا، مما قد

يشير إلى اختلاف في إدراك أفراد العينة لهذا البعد. وبشكل عام، تعكس النتائج وجود مستوى جيد من جودة الخدمة في القطاع العام مع تفاوت بسيط في بعض الجوانب الفرعية.

ثانياً: اختيار الفرضيات

بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المرتبطة بالمحاور الأساسية التي تناولها المطلب السابق، سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة التي تم تبنيها، مع تقديم مناقشة تفصيلية للنتائج المتوصل إليها.

1- اختبار الفرضية الرئيسية

تتمثل الفرضية الرئيسية الأولى في: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على جودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، و لقد صيغت الفرضيتان الصفرية والبديلة كما يلي:

• الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على جودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

• الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على جودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

تم قياس أثر رأس المال البشري من خلال أبعاده الثلاثة، واعتمدت الدراسة على أسلوب الانحدار الخطي الأحادي بهدف تحديد أثر كل بعد من أبعاد رأس المال البشري على تحسين جودة الخدمات في القطاع العام، حيث يمثل رأس المال البشري المتغير المستقل، بينما تمثل جودة الخدمات المتغير التابع، والجدول الموالي يوضح طبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (13): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

الرئيسية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	قيمة الارتباط R
0.172	1.907	1	0.645	0.645	الانحدار	0.027	0.165
		68	0.338	23.007	البواقي		
		69		23.653	المجموع		

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.165)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين رأس المال البشري وجودة الخدمات المقدمة. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.027)، ما يعني أن رأس المال البشري يفسر ما نسبته 2.7% فقط من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمات المقدمة، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما أظهرت نتائج اختبار فيشر (F) أن قيمته بلغت (1.907) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig=0.172)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار غير معنوي إحصائياً، وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية لأثر رأس المال البشري على جودة الخدمات المقدمة.

الجدول رقم (14): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر رأس المال البشري على جودة الخدمات المقدمة

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG قيمة الدلالة
جودة الخدمات المقدمة	الثابت	3.481	0.371		9.388	0.000
	راس المال البشري	0.138	0.100	0.165	1.381	0.172

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة معامل الانحدار (B) الخاصة برأس المال البشري بلغت (0.138)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود تأثير طردي بين رأس المال البشري وجودة الخدمات المقدمة، أي أنه كلما تحسن مستوى رأس المال البشري تحسنت جودة الخدمات المقدمة.

كما بلغت قيمة معامل Beta المعياري (0.165)، وهي تعكس وجود تأثير ضعيف لرأس المال البشري على جودة الخدمات المقدمة. أما قيمة اختبار (T) فقد بلغت (1.381) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig=0.172)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن أثر رأس المال البشري على جودة الخدمات المقدمة غير دال إحصائياً.

وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على جودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية $0.05 (\alpha \geq)$ ، ورفض الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على جودة الخدمات المقدمة.

2- اختبار الفرضيات الفرعية

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل الفرضية الفرعية الأولى على انه : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى المعرفة لدى موظفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت على تحسين جودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، و لقد صيغت الفرضيتان الصفرية والبديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى المعرفة لدى موظفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت على تحسين جودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى المعرفة لدى موظفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت على تحسين جودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بغرض اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بأثر مستوى المعرفة على تحسين جودة الخدمات المقدمة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي الأحادي لقياس طبيعة التأثير بين المتغيرين، حيث يمثل مستوى المعرفة لدى موظفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت المتغير المستقل، في حين تمثل جودة الخدمات المقدمة المتغير التابع، والجدول الموالي يبين نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بذلك:

الجدول رقم (15): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

الفرعية الاولى

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	قيمة الارتباط R
0.057	3.756	1	1.238	1.238	الانحدار	0.052	0.229
		68	0.330	22.415	البواقي		
		69		23.653	المجموع		

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (15) نتائج اختبار الانحدار الخطي الأحادي لقياس أثر مستوى المعرفة لدى موظفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت على تحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.229$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين مستوى المعرفة وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.052$) ، مما يعني أن مستوى المعرفة يفسر ما نسبته 5.2% من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمات المقدمة، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما أظهرت نتائج اختبار فيشر أن قيمة (F=3.756) عند مستوى دلالة (Sig=0.057) ، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار غير معنوي إحصائياً، وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى المعرفة على تحسين جودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (16): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المعرفة على جودة الخدمات المقدمة

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG قيمة الدلالة
جودة الخدمات المقدمة	الثابت	3.247	0.387		8.396	0.000
	المعرفة	0.203	0.105	0.229	1.938	0.057

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مستوى المعرفة على تحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B=0.203) ، وهو ما يشير إلى وجود تأثير طردي إيجابي لمستوى المعرفة على جودة الخدمات المقدمة، أي أن زيادة مستوى المعرفة تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة. كما بلغت قيمة معامل (Beta) (0.229) ، مما يدل على أن درجة تأثير مستوى المعرفة جاءت ضعيفة نسبياً، في حين بلغت قيمة اختبار (T=1.938) عند مستوى دلالة (Sig=0.057) ، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن أثر مستوى المعرفة على تحسين جودة الخدمات المقدمة غير دال إحصائياً.

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابقة، وبما أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.057) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) ورفض الفرضية البديلة (H1) ، وبالتالي نستنتج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى المعرفة لدى موظفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت على تحسين جودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية (α ≥ 0.05) .

ب-الفرضية الفرعية الثانية:

تتمثل الفرضية الفرعية الثانية على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة الموظفين على أداء المهام المتعددة والمرونة في العمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) ، و لقد صيغت الفرضيتان الصفرية والبديلة كما يلي:

● الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة الموظفين على أداء المهام المتعددة والمرونة في العمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

● الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة الموظفين على أداء المهام المتعددة والمرونة في العمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بغرض اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بأثر قدرة الموظفين على تحسين جودة الخدمات المقدمة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي الأحادي لقياس طبيعة التأثير بين المتغيرين، حيث يمثل قدرة الموظفين لدى موظفي مديرية التربية لولاية عين تموشنت المتغير المستقل، في حين تمثل جودة الخدمات المقدمة المتغير التابع، والجدول الموالي يبين نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بذلك:

الجدول رقم (17): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

الفرعية الثانية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R^2	قيمة الارتباط R
0.645	0.214	1	0.074	0.074	الانحدار	0.003	0.056
		68	0.347	23.579	البواقي		
		69		23.653	المجموع		

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.056)، وهي قيمة ضعيفة جدا، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة وسالبة بين قدرة الموظفين على أداء المهام المتعددة والمرونة في العمل وبين تحسين جودة الخدمات المقدمة. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.003)، أي أن قدرة الموظفين تفسر ما نسبته (0.3%) فقط من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمات المقدمة، وهي نسبة ضعيفة جدا.

كما تشير نتائج اختبار فيشر (F) إلى أن قيمة (F=0.214) عند مستوى دلالة (Sig=0.645)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار غير معنوي إحصائيا، وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية لأثر قدرة الموظفين على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

الجدول رقم (18): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر قدرة الموظفين على جودة الخدمات المقدمة

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG قيمة الدلالة
جودة	الثابت	4.186	0.443		9.544	0.000
الخدمات المقدمة	قدرة الموظفين	-0.055	0.119	-0.056	-0.463	0.645

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر قدرة الموظفين على جودة الخدمات المقدمة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B=-0.055) ، وهي قيمة سالبة وضعيفة، مما يشير إلى وجود تأثير سلبي ضعيف جدا لقدرة الموظفين على جودة الخدمات المقدمة.

كما بلغت قيمة (Beta=-0.056) وهي تؤكد ضعف التأثير، في حين بلغت قيمة اختبار (T=-0.463) عند مستوى دلالة (Sig=0.645) ، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقدرة الموظفين على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

بناء على نتائج التحليل الإحصائي السابقة، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig=0.645) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) ورفض الفرضية البديلة (H1) ، وبالتالي نستنتج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة الموظفين على أداء المهام المتعددة والمرونة في العمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة بمديرية التربية لولاية عين تموشنت.

ب-الفرضية الفرعية الثالثة:

تتمثل الفرضية الفرعية الثالثة على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات المكتسبة والتدريب المستمر لدى الموظفين على تحسين جودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، و لقد صيغت الفرضيتان الصفرية والبديلة كما يلي:

● **الفرضية الصفرية H0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات المكتسبة والتدريب المستمر لدى الموظفين على تحسين جودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

● **الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات المكتسبة والتدريب المستمر لدى الموظفين على تحسين جودة الخدمات المقدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

بغرض اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بأثر المهارات على تحسين جودة الخدمات المقدمة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي الأحادي لقياس طبيعة التأثير بين المتغيرين، حيث يمثل المهارات المكتسبة لدى موظفي

مديرية التربية لولاية عين تموشنت المتغير المستقل، في حين تمثل جودة الخدمات المقدمة المتغير التابع، والجدول الموالي يبين نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بذلك:

الجدول رقم (19): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية

الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	قيمة الارتباط R
0.241	1.397	1	0.476	0.476	الانحدار	0.020	0.142
		68	0.341	23.176	البواقي		
		69		23.653	المجموع		

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (19) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.142)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة جداً بين المهارات المكتسبة والتدريب المستمر لدى الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة. كما بلغ معامل التحديد (R²) قيمة (0.020)، ما يعني أن المهارات المكتسبة والتدريب المستمر يفسران ما نسبته 2% فقط من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمات المقدمة، وهي نسبة ضعيفة جداً، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة ضمن نموذج الدراسة.

كما أظهرت نتائج اختبار فيشر (F) أن قيمة (F=1.397) عند مستوى دلالة (Sig=0.241)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار غير معنوي إحصائياً، وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية لأثر المهارات المكتسبة والتدريب المستمر على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

الجدول رقم (20): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر مهارة الموظفين على جودة الخدمات المقدمة

المتغير التابع	النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل Beta	قيمة T	SIG الدلالة
جودة	الثابت	3.797	0.173		21.961	0.000
الخدمات المقدمة	المهارة	0.051	0.043	0.142	0.182	0.241

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر المهارات المكتسبة والتدريب المستمر لدى الموظفين على تحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B=0.051$)، ما يشير إلى وجود أثر طفيف موجب للمهارات على جودة الخدمات المقدمة، أي أن زيادة المهارات المكتسبة قد تؤدي إلى تحسن محدود في جودة الخدمات.

كما بلغت قيمة معامل Beta المعياري (0.142)، وهي قيمة ضعيفة تؤكد محدودية تأثير المهارات المكتسبة والتدريب المستمر على جودة الخدمات المقدمة. أما قيمة اختبار (T) فقد بلغت (0.182) عند مستوى دلالة ($Sig=0.241$)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات المكتسبة والتدريب المستمر على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، وبما أن قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.241$) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات المكتسبة والتدريب المستمر لدى الموظفين على تحسين جودة الخدمات المقدمة بمديرية التربية لولاية عين تموشنت عند مستوى معنوية (0.05) $\geq \alpha$.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة باختبار أثر رأس المال البشري على جودة الخدمات المقدمة بمديرية التربية لولاية عين تموشنت وجود تأثير ضعيف وغير دال إحصائياً بين متغيرات الدراسة، حيث بينت نتائج الفرضية الرئيسية أن قيمة معامل الارتباط جاءت ضعيفة ($R=0.165$)، كما أن رأس المال البشري لم يفسر سوى نسبة ضئيلة من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمات المقدمة قدرت بـ (2.7%)، إضافة إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية كان أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهو ما أدى إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون توفر عناصر رأس المال البشري داخل المؤسسة لا يعني بالضرورة انعكاسها المباشر على جودة الخدمات، خاصة إذا لم تكن هناك بيئة تنظيمية داعمة لاستثمار المعارف والمهارات والخبرات المتوفرة لدى الموظفين. فقد يمتلك الموظفون مؤهلات ومعارف جيدة، إلا أن ضعف الإمكانيات المادية أو غياب التحفيز الإداري أو تعقد الإجراءات الإدارية قد يحد من مساهمتهم في تحسين جودة الخدمات.

كما أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمستوى المعرفة وجود تأثير إيجابي ضعيف وغير دال إحصائياً، حيث اقتربت قيمة الدلالة الإحصائية من مستوى المعنوية المعتمد، وهو ما يشير إلى أن المعرفة قد تسهم نسبياً في تحسين جودة الخدمات، غير أن هذا التأثير لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية. ويمكن

تفسير ذلك بأن المعرفة وحدها لا تكفي لتحسين الأداء ما لم يتم توظيفها فعليا داخل بيئة العمل من خلال تحديث أساليب العمل وتطوير طرق تقديم الخدمة.

فعلى سبيل المثال، قد يمتلك بعض الموظفين معرفة جيدة باستخدام الأنظمة الرقمية أو طرق التواصل الإداري الحديثة، لكن غياب التجهيزات التقنية أو ضعف التنسيق الإداري يجعل أثر هذه المعرفة محدودا على جودة الخدمة المقدمة للمواطنين.

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بقدرة الموظفين على أداء المهام المتعددة والمرونة في العمل، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي ضعيف جدا وغير دال إحصائيا، وهو ما يمكن تفسيره بأن تعدد المهام داخل القطاع العام قد يؤدي أحيانا إلى تشتيت الموظف وزيادة الضغط المهني بدل تحسين جودة الخدمة، خاصة في ظل نقص التخصص الوظيفي أو غياب التوزيع الفعال للمهام.

ويمكن تدعيم ذلك بأن الموظف الذي يكلف بعدة مهام إدارية في وقت واحد قد يجد صعوبة في إنجازها بالجودة المطلوبة، مما يؤثر سلبا على سرعة الاستجابة ودقة الخدمة المقدمة.

كما بينت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالمهارات المكتسبة والتدريب المستمر وجود تأثير إيجابي ضعيف وغير دال إحصائيا، وهو ما يدل على أن برامج التدريب والمهارات المكتسبة لم تحقق الأثر المطلوب في تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة محل الدراسة.

وقد يرجع ذلك إلى محدودية فعالية الدورات التكوينية أو عدم ارتباطها المباشر بالاحتياجات الفعلية للموظفين، إضافة إلى ضعف المتابعة التطبيقية بعد التكوين. فبعض البرامج التدريبية قد تكون نظرية أكثر من كونها تطبيقية، مما يقلل من انعكاسها على الأداء الفعلي داخل المؤسسة.

وعموما، تشير نتائج الدراسة إلى أن تحسين جودة الخدمات في القطاع العام لا يعتمد فقط على توفر رأس المال البشري، وإنما يتطلب أيضا توفير بيئة تنظيمية وتقنية داعمة، وتحسين أساليب التسيير، وتفعيل أنظمة التحفيز والتكوين المستمر، مما يسمح باستثمار قدرات الموظفين بشكل أكثر فعالية في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

خلاصة

في ختام هذا الفصل الذي تناول الدراسة التطبيقية على مستوى مديرية التربية لولاية عين تموشنت، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الميدانية التي أوضحت واقع تأثير رأس المال البشري على جودة الخدمات المقدمة في القطاع العام.

وقد تم عرض بطاقة فنية للمؤسسة محل الدراسة والتعرف على خصائصها التنظيمية والإدارية. كما تم تحديد المنهج العلمي المعتمد وأداة جمع البيانات والعينة المستهدفة بما يضمن دقة الدراسة. إضافة إلى ذلك، تم التحقق من صدق وثبات أداة البحث لضمان موثوقية النتائج. وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، أظهرت النتائج وجود تفاوت في تأثير أبعاد رأس المال البشري على جودة الخدمات. وبناءً عليه يشكل هذا الفصل أساساً للانتقال إلى مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الفرضيات.

خاتمة

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت أثر رأس المال البشري على جودة الخدمة في القطاع العام، يتبين أن هذا الموضوع يُعد من المواضيع المحورية في مجال التسيير الإداري الحديث، باعتبار أن المؤسسات العمومية أصبحت اليوم تعتمد بشكل متزايد على الكفاءات البشرية كعنصر أساسي لتحقيق الفعالية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين. إذ لم يعد النجاح التنظيمي مرتبطاً فقط بالموارد المادية أو الهياكل الإدارية، بل أصبح مرهوناً بدرجة كبيرة بمدى كفاءة المورد البشري، وما يمتلكه من معارف ومهارات وقدرات، إضافة إلى مدى قدرته على التكيف مع متطلبات العمل وتقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية.

ومن هذا المنطلق، فإن رأس المال البشري يُعتبر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها جودة الخدمة، خاصة في المؤسسات ذات الطابع العمومي مثل مديريات التربية، التي تتعامل بشكل مباشر مع المواطنين وتلبي حاجياتهم اليومية. كما أن تحسين جودة الخدمة لا يتحقق إلا من خلال الاستثمار في الإنسان، عبر التكوين المستمر، والتأهيل المهني، وتحسين بيئة العمل، وهو ما يجعل العلاقة بين المتغيرين علاقة تكامل وتأثير متبادل أكثر من كونها علاقة بسيطة.

نتائج الدراسة :

أ- النتائج النظرية :

وانطلاقاً من النتائج النظرية للدراسة، تم التوصل إلى ما يلي:

- رأس المال البشري يُعد من أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق الأداء الفعال .
- جودة الخدمة ترتبط بشكل وثيق بمستوى الكفاءات البشرية داخل المؤسسة .
- المعرفة المهنية تعد من أبرز العناصر التي تسهم في تحسين الأداء والخدمة .
- التدريب والتكوين المستمر يساهمان في تطوير قدرات الموظفين ورفع مستوى الجودة .
- التكامل بين عناصر رأس المال البشري يؤدي إلى تحسين شامل في أداء المؤسسة .

- الاهتمام بالعنصر البشري أصبح ضرورة وليس خياراً في المؤسسات العمومية الحديثة .

ب-النتائج التطبيقية :

أما فيما يخص النتائج التطبيقية للدراسة الميدانية التي أُجريت على مستوى مديرية التربية لولاية عين تموشنت باستخدام برنامج SPSS، فقد أسفرت النتائج عن ما يلي:

- وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين رأس المال البشري وجودة الخدمات المقدمة بشكل عام داخل المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر غير دال إحصائياً لمستوى المعرفة على جودة الخدمات المقدمة رغم كونه تأثيراً طردياً ضعيفاً.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة الموظفين على أداء المهام المتعددة والمرونة في العمل على جودة الخدمات المقدمة.
- عدم وجود أثر معنوي للمهارات المكتسبة والتدريب المستمر على تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- وجود تفاوت واضح في قوة تأثير أبعاد رأس المال البشري على جودة الخدمات داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث تراوحت بين تأثير ضعيف جداً وغير دال إحصائياً.

التوصيات:

- وبناءً على هذه النتائج، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء وجودة الخدمة، حيث يمكن الإشارة إلى ما يلي:
- ضرورة إعادة تقييم برامج التكوين والتدريب لتكون أكثر ارتباطاً بالواقع العملي واحتياجات الموظفين داخل المؤسسة.
 - تعزيز تنمية المعارف المهنية للموظفين بشكل مستمر من خلال التكوين الداخلي والدورات التخصصية.

- العمل على تطوير المهارات الوظيفية عبر اعتماد أساليب تدريب تطبيقية بدل الاعتماد على الجانب النظري فقط.
- تحسين بيئة العمل التنظيمية من خلال تقليل الضغط الوظيفي وتوزيع المهام بشكل أكثر فعالية.
- تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة وربطها بالأداء الفعلي لرأس المال البشري لضمان تحسين الخدمة العمومية.

آفاق الدراسة:

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نظرية وتطبيقية حول أثر رأس المال البشري على جودة الخدمة في القطاع العام، يمكن اقتراح مجموعة من الآفاق المستقبلية التي من شأنها فتح مجالات جديدة للبحث وتطوير هذا الموضوع بشكل أعمق وأكثر شمولية، ومنها:

- التوسع في دراسة أبعاد أخرى لرأس المال البشري مثل الإبداع الوظيفي والذكاء التنظيمي وأثرها على جودة الخدمة.
- إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات عمومية مختلفة أو بين قطاعات إدارية متعددة.
- إدراج متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لفهم العلاقات بشكل أكثر دقة.
- دراسة أثر برامج التكوين والتدريب بشكل منفصل على كل بعد من أبعاد جودة الخدمة.
- دراسة العلاقة بين التحول الرقمي في الإدارة العمومية وتحسين جودة الخدمة وربطها برأس المال البشري.

قائمة

المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. الدراركة مامون، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2001.
2. سعد علي العتري، احمد صالح، إدارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الأردن ، 2005.
3. صفوان محمد المبيضين، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2013.
4. عدمان مريزق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة، ط1، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2015 .
5. فريد عبد الفاتح زين الدين ، النهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، في المؤسسات العربية دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 1996.
6. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات.
7. محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1999.
8. نور الدين حاروش، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
9. وفاء رايس، نظام التسيير بالاهداف في المؤسسة العامة بين النظرية والتطبيقية، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016.

ثانياً: المذكرات والاطروحات الجامعية

أ-الدكتوراه

1. خطوط سعاد ، راس المال البشري واثره على التنمية المستدامة في الجزائر دراسة قياسية تحليلية للفترة 1980-2018، أطروحة دكتوراه في اقتصاد التنمية ، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ، 2020-2021.

2. عبد القادر الحول، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في الجماعات الإقليمية وأثره على تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة زيان عاشور الخلفة، 2021.
3. عصامي نور الدين ، اثر الاستثمار في راس المال البشري على تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأداء الوظيفي دراسة حالة الجامعة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ، 2023-2024.
4. محمد موساوي، الاستثمار في رأس المال البشري و أثره على النمو الاقتصادي حال الجزائر (1970-2011)، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015 .
5. مليكة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1- الجزائر ، 2017-2018.
6. نور الدين شنوقي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2004/2005.

ب-ماجستير

1. أحلام عبد الحافظ صبح ، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في أصول التربية الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2013.
2. فتيحة بوحروود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر ، 2006 .
3. محمد منير عودة بشير، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني، ر سالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
4. نادية إبراهيمي ، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2012-2013.

ج-ماستر

حمزة بونماني، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي دراسة حالة بريد الجزائر بولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنة 2020-2021 .

ثالثا: المجلات والمقالات العلمية

1. بن عامر داهينين ونفلة الشراري، الاستثمار في رأس المال البشري لرفع أداء العاملين في القطاع الحكومي، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 02، الجزء 02، المملكة العربية السعودية ، 2025.
2. خالد محمد، حمام سعاد، بن شهرة محجوبة، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2022.
3. رعد عبد الله الطائي، أبعاد جودة الخدمة في التعليم العالي في الجامعة الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 16، العدد 58 جامعة بغداد، 2010.
4. رعد عدنان رؤوف مؤيد عبد الحميد، دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 38، العدد 119، جامعة الموصل ، 2018.
5. زايد عبد الحفيظ وساري نصر الدين، آليات الاستثمار في رأس المال البشري وإمكانية تقييم العائد منه – نماذج قياس مقترحة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 12، العدد 01، جامعة تبسة ، الجزائر ، 2025.
6. زهري عزيز ، ليليا بن صويلح، الاستثمار في راس المال البشري كخيار استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة ، مجلة المجتمع والرياضة ، المجلد4، العدد 02، جامعة 08 ماي 1945، قالة ، الجزائر ، 2021،
7. شتوح محمد ، مساهمة راس المال البشري في خلق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، المجلد 27، العدد 1، جامعة الجلفة ، دت.
8. ضريفي نادية ، جودة الخدمة العمومية، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية جامعة محمد بوضياف المسيلة العدد 04، 2 ديسمبر 2016 .
9. طلحة مختار، رحمان أحمد، قياس أثر إصلاحات هياكل الإدارة الجبائية على جودة الخدمة العمومية، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الرابع العدد 3 جامعة بشار 2019.
10. عامر هني، ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الخدمة العمومية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلد 03 العدد 02 ، 2018.

11. عبد الحفيظ قارة ، كمال قاسمي ، دور رأس المال البشري في تحقيق الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية ، مجلة مجاميع المعرفة ، المجلد 06 عدد 01 ، جامعة محمد البشير الابراهيمى، برج بوعريريج، الجزائر، 2020 .
12. عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، مجلة صوت القانون، العدد 20 ، الجزء الأول، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة ، الجزائر، 2020 .
13. عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة، مجلة صوت القانون، العدد 20 ، الجزء الأول، 2020 .
14. العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الاتصال العمومي والادارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الوادي، العدد 09 ، جامعة مستغانم، 2014.
15. عمري ريم ، اثر راس المال البشري على جودة الخدمة التأمينية ، دراسة تطبيقية على عينة من شركات التأمين بولايات الشرق، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال ، المجلد 07، العدد 01، جامعة الشيخ العربي التبسي ، تبسة ، الجزائر ، 2024.
16. عيسى مرزاق، سيهام مخلوف، اهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 1 جوان 2017 .
17. فاتح سعيدان ، صالح محرز، اثر إدارة المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مديرية سونلغاز تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، المجلد 11، العدد 02، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة ن الجزائر ، 2024.
18. فطيمة سايح، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة مناء للاقتصاد والتجارة، العدد 04 ، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، 2018 .
19. محمد سليمان عواد، محددات جودة الخدمة المحاسبية واثرها على رضا العملاء في الاردن من وجهة نظر تسويقية، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد 03، العدد 02، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 2006.
20. منى جاسم الزايد ، الاستثمار في رأس المال البشري، نموذج مقترح المؤتمر الثاني المعاهد الإدارة العامة و التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الدول الخليج العربية، معهد الإدارة العامة ، مملكة البحرين د ت.

21. الميهوب عبد القادر، بلخير فاطمة، مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية ، أبحاث الملتقى الوطني حول : جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي و الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية و رهانات وتحديات تقييم الواقع و استشراف الواقع، جامعة غرداية ، د ذ س .
22. وليد بن عيد المطيري، راس المال البشري و تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات الصحية ، دراسة مطبقة على المؤسسات الصحية بالتجمع الصحي الثاني بالرياض، المحلة العلمية للسياسيات العامة ودراسات التنمية ، جامعة القصيم، دت .

رابعاً: المحاضرات و المطبوعات الجامعية

1. عدة عابد ، محاضرات في اقتصاديات الموارد البشرية ، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر اقتصاديات العمل ، جامعة ابن خلدون – تيارت، الجزائر 2018-2019.

خامساً: المراجع الأجنبية

2. ACHIDI, H. & EL MAHMOUHI, N., Human capital, a determining factor in the quality of public service in Ministry of National Education of Morocco, The Journal of Quality in Education, Vol.11, N°18, 2021.
3. Becker, G. S, Strategic human resources management: where do we go. , Journal of Management, 32(6),1993.
4. Mankiw, N. G., Romer, D., & Weil, D. N, A contribution to the empirics of economic growth. The Quarterly Journal of Economics, 107(2), 1992 ,pp. 407.
5. Nahapiet, J., & Ghoshal, S. , Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of Management Review, 23(2), 1998 .
6. Schultz, T. W Investment in Human Capital. American Economic Association, 51(1), 1961.
7. UNEP, Towards a pollution-free planet. United Nations Environment Programme ,2017.

قائمة

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص : إدارة الموارد البشرية



استمارة استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

في إطار قيامنا بإعداد بحث علمي للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان أثيراس المال البشري على تحسين الجودة في القطاع العام (دراسة حالة مديرية التربية لولاية عين تموشنت) نضع بين ايديك مجموعة من العبارات ارجو منك مساعدتنا بوضع العلامة (X) امام الإجابة التي تراها مناسبة، ونحيطك علما بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وان اجابتك لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة. ولكم منا فائق الشكر والتقدير

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الجنس : ذكر انثى

الفئة العمرية : من 19 إلى اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة 40 سنة و اكثر

الوظيفة الممارسة: رئيس مصلحة اطار تنفيذي مكلف بالدراسات

المؤهل العلمي : ثانوي ليسانس /ماستر ماجستير /دكتوراه اخرى

الاقدمية : اقل من 5 سنوات من 6 الى 10 سنة من 10 الى 15 سنة من 15 فما فوق

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول : راس المال البشري

قائمة الملاحق

سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
المعرفة						
					تتبع المديرية جهوداً واضحة للاحتفاظ بالموظفين ذوي المعرفة العالية بالعمل	01
					تستقطب المديرية الافراد ذوي المعارف وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية	02
					يملك موظفة المديرية معارف وخبرات كافية فيها لتولي المناصب الإدارية المهمة	03
					تشجع المديرية الموظف على استخدام تقنيات العمل الحديثة من أجل رفع كفاءة الأداء	04
القدرة						
					يتمتع موظفوا المؤسسة بالقدرة على أنجاز المهام المختلفة بالمستوى المطلوب	05
					يملك موظفوا المؤسسة القدرة على العمل لأكثر من وظيفة	06
					يملك اغلب الموظفين في المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات العمل	07
					للمؤسسة القدرة على حل مشاكلها عبر مناخ العمل الإبداعي	08
المهارة						
					تعمل المديرية على اختيار الافراد المؤهلين من حيث الاختصاص	09
					تناسب الأجور والمكافآت الممنوحة للموظفين مع المهارات والكفاءات التي يمتلكها الموظف	10
					تعتمد المؤسسة نظام التدريب لغرض تنمية واكتساب المهارات	11
					يتلاءم العمل الذي يقوم به الموظف مع المؤهلات والمهارات الإبداعية له	12

المحور الثاني: جودة الخدمة في القطاع العام

سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
					توفر المؤسسة لعملائنا وسائل الراحة مثل المقاعد المريحة، والإنارة الجيدة في المؤسسة والمكيفات....	01
					نقوم كموظفين بتقديم واجبنا فيما يخص وضوح وسهولة الوصول إلى المعلومات والوثائق الخاصة بالخدمات المقدمة	02
					نقوم بالالتزام بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمات ونقدم بدقة المعلومات المقدمة حول الخدمات المتاحة	03
					تقوم المؤسسة بمعالجة الشكاوى والاستفسارات بجدية وسرعة	04
					نحن جاهزون كموظفين على مدار الساعة للاستجابة للعملاء واستفساراتهم، وتقديم	05

قائمة الملاحق

					المساعدة لهم	
					تتوفر لدينا قنوات تواصل فعالة ومباشرة مع العملاء والوصول إليهم في أي وقت	06
					يشعر العملاء بالثقة في كفاءتنا ومهارتنا كموظفين، ويحسون بالأمان	07
					نلتزم كموظفين بسياسات وإجراءات السرية والخصوصية، ونساهم في تزويد العملاء بأن المؤسسة ملتزمة بالمعايير والقوانين المهنية	08
					تحاول أن نجد شعور العملاء بأنهم يحظون بعناية واهتمام شخصي من قبلنا كموظفين	09
					يشعر العملاء بالراحة عند التعامل مع الموظفين وبيئة المؤسسة بشكل عام	10