

جامعة قاصدي مرباح

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في ميدان الحقوق والعلوم السياسية

شعبة: العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي واداري

دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية

(دراسة ميدانية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة)

إشراف الأستاذة:

د. ليندة زموري

إعداد الطالب:

أحمد دريد

أعضاء اللجنة المناقشة

الصفة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	الدكتور مبروك كاهي
مشرفا	الدكتورة ليندة زموري
مناقشا	الدكتور سمير بارة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 18 / 06 / 2019.

السنة الجامعية: 2019/2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية (105)

# إهداء

اللهم صلِّ وسلِّم وبارك على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وبعد:

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء عن الوفاء فالإهداء

الى مثل الأبوّة الأعلى...والذي العزيز

الى حبيبة قلبي الأولى...أمي الحنونة

الى رفيقة دربي...زوجتي الغالية

الى الحب كل الحب...أولادي قرّة عيني

الى سندي في الحياة...أخوتي واخواتي

الى كافة الأهل والأصدقاء

الى من مهدوا الطريق أمامي للوصول الى ذروة العلم

أهدي هذا الجهد المتواضع

أحمد دريد

# شكر وتقدير

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل ونشكره الذي أنعم علينا بنعمة العلم،  
وأثار طريقنا نحو سبل النور والمعرفة.

ومن باب الاعتراف بالجميل لا يسعنا إلا أن نتقدم ببالغ عبارات الشكر  
والتقدير لأستاذتنا الفاضلة "ليندة زموري" على قبولها الاشراف على  
مذكرة الماجستير، وعلى نصائحها وتوجيهاتها العلمية.

ولا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في هذه المرحلة الجامعية (الماجستير) من  
وقفة نعود بها إلى الأعوام التي قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام  
الذين قدموا لنا الكثير من العلم ومهدوا لنا طريق المعرفة، فلهم منا جزيل  
الشكر والعرفان.

والشكر موصول إلى كل من علمنا علما نافعا ولو حرفا، إلى كل من أثار لنا  
الطريق إلى النجاح إلى من أرشدنا.

ولا يغيب عن خاطرنا أن نتقدم بشكر جزيل إلى كل من ساهم ومدّ لنا يد  
العون في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أحمد دريد

# ملخص الدراسة

## ❖ الملخص بالعربية:

تسعى الدراسة الى الكشف عن واقع تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة، ومنه محاولة توضيح طبيعة العلاقة بين دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية فيها. حيث انطلقت الدراسة من اشكالية رئيسية مفادها: هل توجد علاقة بين مستوى تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية بمصلحة الموارد البشرية لمديرية التربية بولاية ورقلة؟. ولتحقيق ذلك تم الاستعانة باستبيان طبقت على عينة من موظفي مصلحة الموارد البشرية (المستخدمين) بمديرية التربية لولاية ورقلة، قوامها 25 موظفا. توصلت الدراسة في نهايتها للنتائج التالية:

1. أن مستوى تخطيط الموارد البشرية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة جيد.
2. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخطيط الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
3. أن مستوى جودة الخدمات التعليمية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة عالية.
4. أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات التعليمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
5. أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط، تخطيط الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، الجودة، جودة الخدمات التعليمية، مديرية التربية بورقلة، مصلحة الموارد البشرية.

## ❖ Résumé en français:

L'étude vise à révéler la réalité de la planification des ressources humaines et de la qualité des services éducatifs au niveau du Département des ressources humaines de la Direction de l'éducation de l'État de Ouargla, et à clarifier la nature de la relation entre le rôle de la planification des ressources humaines dans l'amélioration de la qualité des services éducatif: ***Où l'étude partait-elle du problème principal de savoir s'il existait un lien entre le niveau de planification des ressources humaines et la qualité des services éducatifs au Département des ressources humaines de la Direction de l'éducation de l'état de Ouargla?*** À cette fin, un questionnaire a été appliqué à un échantillon de 25 employés du service des ressources humaines (utilisateurs) de la direction de l'éducation du gouvernement de Ouargla.

À la fin de l'étude, les résultats suivants ont été obtenus:

1. Le niveau de planification des ressources humaines au département des ressources humaines de la direction de l'éducation de l'État de Ouargla est bon.
2. Il n'y a pas de différences significatives dans le niveau de planification des ressources humaines en raison de la variabilité de l'expérience professionnelle.
3. La qualité des services éducatifs au département des ressources humaines de la direction de l'éducation de l'État de Ouargla est élevée.
4. Il existe des différences statistiquement significatives dans la qualité des services éducatifs en raison de la variabilité de l'expérience professionnelle.
5. Il existe une relation statistiquement significative entre la planification des ressources et la qualité des services éducatifs au niveau du département des ressources humaines de la direction de l'éducation de l'État de Ouargla.

**Mots-clés:** Planification, planification des ressources humaines, planification stratégique, qualité, qualité des services éducatifs, Direction de l'éducation, Ouargla, Département des ressources humaines.

## ❖ Abstract in English:

The present study aims at discovering the fact of the Human Resources (HR) Planning as well as the quality of its educational services at the HR Department of the Directorate Education of Ouargla province . Thus, to clarify the relationship between the role of the HR Planning and the enhancement of its education quality services .

This study starts from a fundamental problematic which is: *is there any relationship between the level of the HR Planning and the quality of the educational services at the HR department of Directorate Education of Ouargla province ?*

To insure that, we rely on a survey sample of 25 employees at the HR Department of the Directorate Education of Ouargla province .

At the end of the study, we came up with the following results :

1. A good HR Planning at the Department of Directorate Education of Ouargla province .
2. There are no statistically significant differences in the level of HR Planning attributable to the variable of professional experience.
3. A high quality of educational services at the Department of Directorate Education of Ouargla province .
4. There are no statistically significant differences in the level of HR quality services that attributes to the variable of professional experience.
5. There are no statistically significant differences between the HR Planning and the quality of the educational services at the Department of Directorate Education of Ouargla province .

**Keywords : Planning, Human Resources Planning, Strategic Planning, Quality, Quality of Educational Services, Directorate of Education, Ouargla, Human Resources Department.**

# مقدمة الدراسة

# مقدمة الدراسة

تعتبر وظيفة التخطيط من بين أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات والإدارات بشتى أنواعها، لما لها من دور فعال في الرفع من مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة من طرف العاملين في الإدارة وذلك من خلال الدورات التكوينية المسطرة ضمن المخطط السنوي التقديري للموارد البشرية والتي يستفيد منها الموظف لتحسين مستواه ووضعها في المكان المناسب، وهو ما يعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة.

ويتوقف نجاح المؤسسة على مدى حصولها على الافراد المناسبين ذوي المواهب والمهارات والمؤهلات المناسبة، ولضمان ذلك يجب على وحدات الموارد البشرية المشاركة الفاعلة في ادارة المؤسسة، عن طريق ادراك أهمية الفكر الاستراتيجي للمؤسسة، وتحديد كيفية المساهمة في بناء وتنفيذ خططها الاستراتيجية، وهذا بدوره يتطلب وجود رؤية مستقبلية يستقرئ فيها مديرو الموارد البشرية الاحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري، وكل ذلك لا يمكن إلا من خلال التخطيط الفاعل للموارد البشرية<sup>1</sup>. وفي ظل التحديات التي تواجهها المؤسسة نتيجة التطورات الحديثة، لم يعد أمامها إلا اتباع الاساليب الحديثة في الادارة والمتمثلة في الاعتماد على الجودة في أداء الاعمال وتقديم الخدمات حتى يمكنها استخدام الموارد بشكل أمثل<sup>2</sup>، وخاصة اذا تعلق الامر بجودة الخدمات التعليمية.

**أولاً: أهمية الدراسة:** تكتسب الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية:

**1. الأهمية النظرية:** تتناول الدراسة أحد أهم الموضوعات في أدبيات الادارة قديماً ومعاصراً وهو موضوع تخطيط الموارد البشرية، في إطار الاهتمام بالجوانب السلوكية للمساعدة في حل العديد من المشاكل التنظيمية والمتعلقة بالجانب الانساني للعمل، حيث يعتبر تخطيط الموارد البشرية جزءاً من هذا الاخير. إضافة الى محدودية الدراسات التي تناولت البحث في إيجاد العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

<sup>1</sup> علي البعقوبي، **واقع فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان**، (مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، تخصص ادارة الموارد البشرية، منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان)، 2010-2011، ص 30.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، "ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في التحدي"، **المؤتمر التربوي الخامس جودة التعليم الجامعي**، في الفترة بين 11-13 افريل، البحرين: جامعة البحرين، كلية التربية، 2005، ص 15.



## مقدمة الدراسة

2. **الأهمية العملية:** الحاجة الماسة إلى إجراء تحليل علمي مدروس للواقع الحالي لعملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية الوطنية بولاية ورقلة. حيث تسهم النتائج المتوقعة من هذه الدراسة في تسهيل مهمة صناع القرارات على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية الوطنية بولاية ورقلة لتحسين وتطوير عملية تخطيط الموارد البشرية وإعداد الاستراتيجيات المستقبلية ذات العلاقة بتوظيف نتائج هذا التقييم في تعزيز المجالات ذات العلاقة بالمهام الاستراتيجية للموارد البشرية، مما ينعكس ايجابا على تحسن مستوى جودة الخدمات التعليمية فيها.

**ثانيا: أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الى الكشف عن واقع تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة، ومنه محاولة توضيح طبيعة العلاقة بين دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية فيها.

**ثالثا: مبررات اختيار موضوع الدراسة:** وقع الاختيار على هذا الموضوع لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

❖ **الأسباب الموضوعية:** يعود اختيار موضوع تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين جودة الخدمات التعليمية للتغير الحاصل في نمط الادارة، حيث شهدت المؤسسات الحكومية في الجزائر بشكل عام ووزارة التربية الوطنية بشكل خاص نمطا جديدا من الادارة يعتمد في تقديم خدماته التعليمية على الجودة. وما لهذا من اثر على جودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة.

❖ **الأسباب الذاتية:** جاءت الاسباب الذاتية نابعة من حب المعرفة والاطلاع على الحقائق، إضافة الى طبيعة التخصص الدراسي تنظيمات سياسية وادارية. والانتماء الوظيفي لقطاع التربية.

**رابعا: الدراسات السابقة:** تمثلت اهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بأحد متغيرات الدراسة في:

❖ **دراسة باسم جميل مطرية بعنوان دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، 2016<sup>1</sup>**، سعت هذه الدراسة الى التعرف على دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، وتوصلت

---

<sup>1</sup> باسم جميل مطرية، دور دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، (مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والادارة، منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة)، 2015 - 2016.

## مقدمة الدراسة

نتائجها الى أن ابعاد تخطيط الموارد البشرية وكذا جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني متوفرة بدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين دور تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني.

❖ دراسة عبد الخالق أولاد الطيب بعنوان **تخطيط الموارد البشرية في الادارة المحلية (دراسة حالة الادارة المحلية لولاية غرداية)**، 2014<sup>1</sup>، سعت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في الادارة المحلية على مستوى الادارة المحلية لولاية غرداية، وتوصلت الى أن عملية تخطيط الموارد البشرية على مستوى هذه الادارة تحترم مراحل التخطيط الاداري الرسمي، بل تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية مهمة جدا.

وبعد الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة يمكن سرد الملاحظات التالية:

❖ تضمنت الدراسة الاولى موضوع تخطيط الموارد البشرية كمتغير مستقل الى جانب متغير آخر، وكمتغير تابع تناولت جودة الخدمات التعليمية، أما الدراسة الثانية فقد تضمنت أحد متغيري الدراسة وهو تخطيط الموارد البشرية، حيث تمت الاستفادة منهما علميا.

❖ ان ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة هو انها سلطت الضوء بشكل واضح ومباشر على دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة تحديدا، حيث تسعى الى قياس مستوى تخطيط الموارد البشرية من خلال الابعاد التالية: دور التزام الادارة العليا - دقة أهداف المؤسسة - وجود نظام متكامل للمعلومات - التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف ادارة الموارد البشرية - مراعاة كافة التغيرات البيئية. وقياس جودة الخدمات التعليمية وتحديد عبر الابعاد التالية: الملموسية - الاعتمادية - الاستجابة - الثقة - التعاطف. وحسب اطلاع الباحث أنه لم يسبق تناول هذا الموضوع وعلى نفس الادارة بالبحث والدراسة العلمية.

<sup>1</sup> عبد الخالق أولاد الطيب، **تخطيط الموارد البشرية في الادارة المحلية: دراسة حالة الادارة المحلية لولاية غرداية**، (مذكرة ليسانس في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وادارية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر)، 2013-2014.

## مقدمة الدراسة

خامسا: إشكالية الدراسة وتساولاتها: مما سبق تتحدد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين مستوى تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية بمصلحة الموارد البشرية لمديرية التربية بولاية ورقلة؟. يتفرع عن التساؤل الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مفهوم تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية؟.
2. ما مستوى تخطيط الموارد البشرية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة؟.
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخطيط الموارد البشرية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟.
4. ما مستوى جودة الخدمات التعليمية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة؟.
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات التعليمية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟.
6. هل توجد علاقة بين دور تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة؟.

**سادسا: حدود الدراسة:** وبناء على اشكالية الدراسة فإن حدودها كالتالي:

❖ **الحد الموضوعي:** يتمثل الحد الموضوعي في:

- **المتغير المستقل:** تخطيط الموارد البشرية يتم قياسه من خلال المؤشرات التالية: دور التزام الادارة العليا/ دقة أهداف المؤسسة/ وجود نظام متكامل للمعلومات/ التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف ادارة الموارد البشرية/ مراعاة كافة التغيرات البيئية.

- **المتغير التابع:** جودة الخدمات التعليمية يتم قياسها من خلال المؤشرات التالية:

الملموسية/ الاعتمادية/ الاستجابة/ الثقة/ التعاطف.

❖ **الحد المكاني:** يقتصر مكان الدراسة على موظفي مصلحة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين)

بمديرية التربية لولاية ورقلة.

❖ **الحد الزمني:** تتحدد الفترة الزمنية للدراسة في سنة 2019، حيث تم تطبيق أداة الدراسة

(الاستمارة) توزيعها وتجميعها على العينة في الفترة من 14 أبريل 2019 الى 23 افريل 2019.

## مقدمة الدراسة

سابعاً: فرضيات الدراسة: وللإجابة على اشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية تم تسطير الفرضيات التالية:

1. يكشف واقع تخطيط الموارد البشرية مستوى جيد لدى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخطيط الموارد البشرية لدى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

3. يكشف واقع جودة الخدمات التعليمية مستوى متوسط لدى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات التعليمية لدى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تخطيط الموارد البشرية ومستوى جودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة.

ثامناً: منهج الدراسة وأدواتها: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الى جانب التحليل الإحصائي في

الجانب الميداني. حيث تستند الدراسة بشكل أساسي على استمارة استبيان موجهة لعينة من موظفي

مصلحة الموارد البشرية (المستخدمين) بمديرية التربية لولاية ورقلة، وذلك بهدف جمع المعلومات حول

موضوع الدراسة. ومعالجتها احصائياً باستخدام برنامج **SPSS v 25**. إضافة الى اعتماد الاقتراب

القانوني والمؤسسي وذلك من خلال التطرق الى التعريف بمؤسسة الدراسة وهي مديرية التربية لولاية ورقلة

ومصلحة الموارد البشرية، والتطرق لنشأتها والاطار القانوني الذي ينظم عملها ويحدد صلاحياتها وأدوارها

وخاصة عملية تخطيط الموارد البشرية والعمل على ضمان جودة الخدمات التعليمية فيها.

تاسعاً: مفاهيم الدراسة: استناداً الى متغيرات الدراسة فإن مفاهيمها كالتالي:

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية: يقصد به " العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد

البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي

تؤثر على ذلك وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة تسهم بشكل كبير وفعال في

تحسين أداء المنظمة"<sup>1</sup>. أما التعريف الاجرائي لتخطيط الموارد البشرية والذي تعتمده الدراسة هو:

العملية التي تتطلب توفر المؤشرات التالية: دور التزام الإدارة العليا، دقة أهداف المؤسسة، وجود

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2011، ص 23).

## مقدمة الدراسة

نظام متكامل للمعلومات، التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف ادارة الموارد البشرية، مراعاة

كافة التغيرات البيئية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة.

2. مفهوم جودة الخدمة التعليمية: يعرف بأنه "عملية ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة، التي من

خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وبأكفأ طرق الاستخدام الأمثل لطاقات

جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"<sup>1</sup>. أما التعريف الإجرائي لجودة الخدمات التعليمية الذي

تعتمده الدراسة هو: العملية التي تتطلب توفر المؤشرات التالية : الملموسية، الاعتمادية،

الاستجابة، الثقة، التعاطف على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة<sup>2</sup>.

عاشرا: تقسيم الدراسة: ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى مقدمة، ثلاثة فصول، وخاتمة.

تضمن الفصل الأول الاطار المفاهيمي لتخطيط الموارد البشرية عبر مبحثين جاء الاول لتوضيح

مفهوم تخطيط الموارد البشرية، واهتم الثاني بتوضيح عمليات تخطيط الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فتضمن الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات التعليمية، وذلك عبر مبحثين جاء الاول

منها للتعريف بمفهوم جودة الخدمات التعليمية، أما المبحث الثاني فقد اهتم بتوضيح آليات تطبيق جودة

الخدمات التعليمية. لنصل بعد ذلك الى الفصل الثالث والمتمثل في الاطار الميداني للدراسة وذلك عبر

ثلاثة مباحث سطر الاول للتعريف بمؤسسة التربية الوطنية بولاية ورقلة وكذا مصلحة الموارد البشرية فيها،

وسلط المبحث الثاني الضوء على اجراءات الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فاهتم بعرض وتحليل

نتائج الدراسة الميدانية حول قياس مستوى تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية ومناقشتها

والاجابة على تساؤلات وفروض الدراسة. وفي الخاتمة تقديم حوصلة ما تم التوصل اليه في نهاية الدراسة

والتأكد من صحة فروضها وتسطير التوصيات على ضوءها.

<sup>1</sup> صادق مجيد عبد الرضا، فاضل عباس حسن، "قياس جودة الخدمة في التعليم التقني دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني/ العمارة"، مجلة التقني، المجلد 26، العدد4، العراق: هيئة التعليم التقني، 2013، ص258.

<sup>2</sup> خديجة عامر، أسماء مسلم، تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام تقنية QFD : دراسة تطبيقية على طلبة الماستر تخصص محاسبة وجباية جامعة سعيدة، (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص الطرق الكمية في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر)، 2012-2013، ص31.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

لتخطيط الموارد البشرية

**تمهيد:**

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف في المؤسسات العصرية، وذلك راجع إلى الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف هذه المؤسسات وفي تجسيد استراتيجيتها وهذا مرهون بوجود العناصر البشرية الفعالة وكل منظمة صغيرة كانت أم كبيرة بدون الأفراد ماهي الا مجموعة من الاصول المادية فقط، فالعنصر البشري هو حجر الزاوية في المؤسسة، به تزدهر وتنمو وبه تتحط، حيث تكمن مهمة إدارة الموارد البشرية في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، لأنه لا يمكن أن تدار أي مؤسسة بدون أفراد. حيث أن الاختيار السيئ للعاملين يمكن أن يهدم العمل كله، أما الاختيار السليم والاستقطاب الجيد فيمكنه أن يطلق العنان لإمكانيات المؤسسة مما يؤدي إلى أفضل النتائج. وتعطي هذه الحقيقة الحافز الأكبر للاهتمام بالموارد البشرية والأسلوب المثالي للإدارة حتى تكون المؤسسات صالحة للمنافسة، وهذه الغاية بالأساس تتلخص في وظيفة تخطيط الموارد البشرية. وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى التعريف بمفهوم تخطيط الموارد البشرية عبر مبحثين على النحو التالي:

- المبحث الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: عمليات تخطيط الموارد البشرية.

## المبحث الاول

## مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعتبر مفهوم تخطيط الموارد البشرية من المفاهيم المهمة في نشاط المؤسسات وأهدافها التي تحرص من خلالها على سير أعمالها بشكل استراتيجي وضمن خطة مدروسة في المحافظة على مستوى العمل والسير قدماً لتطويره، وبما أن الموارد البشرية من أهم عناصر العمل في المؤسسات لذا فهي تحرص دوماً على إعداد عملية منظمة ومدروسة مسبقاً لاحتياجاتها من جميع أصناف ومستويات العاملين الذين ستكون لهم الحاجة في عملياتها المستقبلية، بالإضافة الى عملية تهيئة الخطط اللازمة للاستثمار الأمثل في الموارد البشرية الحالية أو المستقبلية وحسب ما تفرضه المرحلة العملية للمؤسسة .

ويكون التخطيط في المؤسسات كامناً في تقديراتها بالاحتياجات من الموارد البشرية المتنوعة بالعدد والتخصص المطلوب في أقسامها، وإن عملية التخطيط للموارد البشرية تضع النقاط على الحروف بالنسبة لرسم أسس واضحة لإدارة الموارد البشرية كما أنها تسهل عملية التوظيف للموارد البشرية وتقسيم العمل وتحديد أهداف كل خطوة أو مرحلة من مراحل العمل، لا سيما عندما يتوضح ذلك من خلال بيان علاقة كل نوع من العمل مع المورد البشري الملائم له، والذي يعمل على توفير الإنتاج ضمن الهدف المخطط.

## المطلب الاول: تعريف تخطيط الموارد البشرية:

قبل البدء بوضع مفهوم لتخطيط الموارد البشرية لابد أن نوضح مفهوم التخطيط بشكل عام ومن ثم نشرح من خلاله مفهوم تخطيط إدارة الموارد البشرية حيث يمثل التخطيط وضع تصور مستقبلي من خلال المقارنة بين البدائل المتوفرة في الحاضر والتي سوف تكون موجودة مستقبلاً و اتخاذ قرار لما هو أفضل أو انسب لبناء صورة مستقبلية لما نريد أن نحققه أو هو " رسم صورة مستقبلية لما ستكون عليه الأعمال،



ورسم السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة في أقل جهد وتكلفة ممكنة<sup>1</sup>.  
 وبما أن التخطيط أمر متعلق بالمستقبل ومرتبب بما هو موجود عليه الحاضر كان لابد أن نوضح إننا حين نتكلم عن تخطيط الموارد البشرية فنحن نتكلم عن مستقبل ما نريده منها لذلك نستطيع القول أن تخطيط الموارد البشرية لابد أن تتوفر فيه عناصر التخطيط الأساسية من حيث التوقع المستقبلي ووضع هدف والعمل على تحقيقه هذا بدوره بعث العديد من الكتاب لوضع تعريف محدد لتخطيط الموارد البشرية، حيث عرفوه بأنه " العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة."<sup>2</sup> بمعنى انه تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات لكل منظمة أو قطاع على حدي كلا حسب تخصصه في فترة زمنية معينة من ذلك لابد أن نلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية يطلق عليه أحيانا تخطيط للقوى العاملة حيث يعبر عن قوة العمل المستهدفة للمستقبل من خلال وضع أسس لاختيار هذه القوى وتطويرها خلال فترة التخطيط سواء كانت خطه قصيرة المدى أو متوسطة أو حتى طويلة المدى كل منظمه حسب سياستها المتبعة في عمليات التخطيط ولكن المهم هو خدمة العنصر البشري مستقبلا من جهة وتحديد الاختصاصات المطلوبة بالكميات المحددة من جهة أخرى في فترة زمنية معينة.

وقد تعددت وجهات النظر لكتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد مفهوم التخطيط فيها، ويفسر السبب إلى الزاوية التي ينظر منها الكاتب إلى أهمية هذه الوظيفة ضمن وظائف الموارد البشرية في الإدارة.

فقد عرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال بموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقا تستهدف الوصول إلى

<sup>1</sup> أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، (البحرين: دار الوفاء لدنيا الطباعة، 2006، ص 18).

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005، ص 156).

أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف. كما يعرف بأنه" التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء هذه الاحتياجات". وعرفه آخرون بأنه" النشاط الذي لا يستهدف قياس وتغيير الأفراد أو الوظائف في المؤسسة وإنما لتأمين تطوير النشاطات وتنفيذها بأسلوب يتناسب مع التطورات المتوقعة في الأعمال والاتجاهات البيئية العامة. كما عرف بأنه" العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم اعتمادا على استراتيجيات وأهداف المنظمة"<sup>1</sup>. ويعرف أيضا على أنه" تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة كما ونوعا وتديرها خلال فترة زمنية مستقبلية غالبا ما يقدر بالنسبة بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بالكفاءة عالية. أما معهد التطوير وشؤون الأفراد يرى" بأنه العملية المنهجية المستمرة التي تتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل ظروف وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة"<sup>2</sup>. كما يعرف بأنه العملية تنطوي على الحصول على الأعداد المطلوبة من الأكفاء لشغل الوظائف في الوقت المناسب، وتتطلب هذه العملية ترجمة خطط وأهداف المنظمة إلى جدول زمنية من المتطلبات من القوى العاملة.<sup>3</sup> ويعرف بأنه ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء متطلبات أعمال معينة( في تنظيم محدد) وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبيا"<sup>4</sup>. ويقصد به" العملية التي

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص ص 69- 71).  
<sup>2</sup> علي لطف، تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة وتنمية تخطيط وتطوير، ط1، (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 35- 36).

<sup>3</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، ط1، (الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013، ص 69).

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص 147).

تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة تسهم بشكل كبير وفعال في تحسين أداء المؤسسة".<sup>1</sup>

وعليه نصل الى تعريف قد يحمل داخله مفهوما جامعا لما تضمنته التعاريف السابقة لمفهوم تخطيط الموارد البشرية، حيث يرى بأنه "مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى أية مؤسسة، وبتعاون منسق مع مختلف المستويات التنظيمية، من تحديد وتحليل وتقييم وتقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، التي تستجيب لأهداف التنظيم والأهداف الخاصة بالعاملين في المؤسسة وذلك في ضوء الاستراتيجيات القصيرة، المتوسطة والطويلة الأمد. بمعنى آخر فإن تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة في الوقت المناسب، لضمان أداء المؤسسة للمهام والواجبات المنوطة بها، بكفاءة وفاعلية وتأديتها لدورها الاجتماعي والاقتصادي ضمن المحيط والتي تشكل نظاما فرعيا منه بما يؤدي إلى خلق حالة توازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها".<sup>2</sup>

أما التعريف الاجرائي لتخطيط الموارد البشرية والذي تعتمد عليه الدراسة هو: العملية التي تتطلب توفر المؤشرات التالية: دور التزام الادارة العليا، دقة أهداف المؤسسة، وجود نظام متكامل للمعلومات، التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف ادارة الموارد البشرية، مراعاة كافة التغيرات البيئية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة.

<sup>1</sup> فاروق شوقي البوهي، التخطيط التربوي عملياته مدخله، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص ص 20-23).

<sup>2</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 23.

المطلب الثاني: أهمية واهداف تخطيط الموارد البشرية: وتتمثل في :

1. أهمية تخطيط الموارد البشرية: يحظى تخطيط الموارد البشرية بأهمية كبيرة كونه جزء من علم

الموارد البشرية. حيث تتعد الفوائد المرجوة من تخطيط الموارد البشرية ولكن نستطيع القول أنه كلما

كان لتخطيط الموارد البشرية أسس صحيحة ازدادت أهميته ومن أهم ما يتميز به تخطيط الموارد

البشرية ما يلي:

- تقدير إمكانيات المؤسسة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات.
- الحصول على أفضل لكفآت بالكمية المطلوبة فعلا والتخلص من البطالة المقنعة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة ومن الممكن انجاز العمل بدونها.
- ترابط أنظمة ووظائف الموارد البشرية حيث تبين علاقات الوظائف من خلال تخطيط الوصف الوظيفي ومعرفة تشابه وارتباط الوظائف من خلاله<sup>1</sup>.
- تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلا وتوجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلا.
- المحافظة على الموارد البشرية الفاعلة من خلال تحليل العمل وكشف مستويات العمالة ومهاراتهم المتوفرة وما يحتاجون مستقبلا من برامج تدريبية وتطويرية لتنمية مهاراتهم بما يتوافق مع تطورات المنظمات مستقبلا<sup>2</sup>.
- تقليص الهدر في الموارد البشرية والمساعدة في تقدير الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلا.
- التزود بالوظائف الشاغرة ومستويات المهارة التي تحتاجها كل وظيفة وفق لطبيعة العمل بها.

<sup>1</sup> باسم جميل مطرية، نفس المرجع السابق ، ص 28.

<sup>2</sup> عبد الخالق أولاد الطيب، نفس المرجع السابق ، ص 15.

- وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب والتوظيف وتحليل مدى الاستفادة منها والفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد وللمؤسسة.
- يساعد على توقع احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع والكم قبل الوقت وبالتالي فهو يكتشف لها فيها إذا كان سيقابلها نقص أو زيادة من اليد العاملة في الفترة التي يجري التخطيط لها.
- يساعد المنظمة في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور فيها فخطة العمالة الموصوفة عن فترة زمنية مقبلة تفيد في معرفة وتحديد المبالغ اللازم توفيرها في الميزانية لدفع الرواتب مستقبلاً<sup>1</sup>.
- يساهم التخطيط بشكل ملموس في الخطة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة من خلال العمل وتوفير الوسيلة لتحقيق الغايات المرجوة لتلك الخطة.
- تمكن المؤسسة من توزيع عبئ العمل في المنظمة بشكل متوازن على الإدارات العاملة، والإفادة والاستغلال الأمثل للعماله من قسم إلى آخر والحد من الازدواجية وتبذير الأموال في التوظيف
- تمكن المؤسسة من زيادة فاعلية نشاطات إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع السابق ، ص ص 67-69.

<sup>2</sup> حنا نصر الله، نفس المرجع السابق ، ص 73.

2. أهداف تخطيط الموارد البشرية: يمكن من خلال تعريف تخطيط القوى العاملة السابق أن نحدد

أهداف تخطيط الموارد البشرية كما يأتي<sup>1</sup>:

لتحقيق هاته الأهداف وجب وضع برنامج لتخطيط للموارد البشرية يتضمن أولاً: تحديد أهداف التنظيم ثم دراسة كل من الموقف الحالي للموارد البشرية بالمؤسسة والاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية لمقابلة هذه الأهداف. فالموقف الحالي، يجب أن يحلل في ضوء الهيكل التنظيمي وأيضاً في ضوء قدرات الأفراد العاملين. ثانياً: تحليل الهيكل التنظيمي سيوضح طبيعة الوظائف بالمؤسسة ومستويات وخطوط الترقيّة بينها. كذلك يجب عمل تقديرات التغيير والتطور المستقبلية في للموارد البشرية، وهذا التقدير يؤسس على المعلومات التالية:

- معرفة هيكل العاملين الحاليين، وكذلك احتمالات التقاعد لبلوغ السن المقدر لذلك.
- الضياع الطبيعي وبفقد في هذا الشأن عمل إحصائيات بمعدل دوران العمل. وتعاون هذه الإحصائيات في التنبؤ بعدد الأفراد الحاليين المتوقع تركهم المؤسسة خلال الفترة التي تغطيها الخطة.
- التوسع المقترح لأوجه نشاط المؤسسة مبنياً على نتائج أبحاث السوق والتقدم التكنولوجي وتقدم التعليم والتدريب والتغيير في الحجم السكاني ودراسة القوى التنافسية وغيرها من العوامل المتغيرة المحيطة بالمؤسسة.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996، ص 132).

المطلب الثالث: متطلبات فاعلية تخطيط الموارد البشرية:

حتى يتسم تخطيط الموارد البشرية بالفاعلية فإن ذلك يتطلب<sup>1</sup>:

1. أن يكون هناك نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية بالمؤسسة، وأن يكون هناك تكامل بين نظام المعلومات الخاص بالأفراد بالمؤسسة، وبين نظام المعلومات الادارية للمؤسسة.
  2. ألا ينظر الى تخطيط الموارد البشرية على أنه مجرد مجموعة من الأساليب الكمية التي تستخدم في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، بل يجب أن تعكس الخطة كافة المتغيرات المتوقعة حدوثها مستقبلا.
  3. أن تأخذ إدارة المؤسسة كافة التغيرات التي يمكن أن تؤثر على فاعلية التخطيط في الحسبان مثل: الديمغرافية والسياسة التعليمية، والحالة الاقتصادية والتطور التكنولوجي.
  4. أن تتبع أهداف تخطيط الموارد البشرية من أهداف المؤسسة ومن استراتيجياتها العامة، وبالتنسيق مع رسم السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية.
  5. ضرورة اقتناع الادارة العليا بالمؤسسة بأهمية ضرورة تخطيط الموارد البشرية كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة ذات ولاء وانتماء قوي لموقع العمل وللمؤسسة بصفة عامة.
- مما سبق، فإن من أهم متطلبات فاعلية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة ما يلي:
1. توافر دعم وتأييد الادارة العليا لخطة الموارد البشرية: حيث أن كل من الدعم، والالتزام، والتفويض، والتوجيه من الادارة العليا يعتبر ضروريا لضمان النجاح الكلي لتخطيط موارد المؤسسة بشكل عام، وضمان نجاح وتنفيذ تخطيط الموارد البشرية بشكل خاص.

<sup>1</sup> باسم جميل مطرية، نفس المرجع السابق، ص 30.

2. **دقة أهداف المؤسسة:** ينطوي تخطيط الموارد البشرية على خطوات تشمل تحليل أهداف المؤسسة، حيث تشتمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المؤسسة وتفهمها، حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المؤسسة الاستراتيجية، ويتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
3. **ضرورة وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية:** يشير مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية الى النظام الذي يعمل على استقبال وتخزين واسترجاع ومعالجة وتحليل وبتث المعلومات المفيدة والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
4. **ضرورة التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف ادارة الموارد البشرية الاخرى:** في ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية بين حاجة المؤسسة من الموارد البشرية ومع ما هو متاح منها لديها، يتحدد تفاعل (تنسيق) هذا التخطيط وعلاقاته المباشرة وغير المباشرة مع باقي وظائف ادارة الموارد البشرية.
5. **يجب مراعاة المتغيرات البيئية كافة عند تخطيط الموارد البشرية:** أخذ العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة بعين الاعتبار، نظرا لحجم تأثيرها في فعالية تخطيط الموارد البشرية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 31 - 36.



## المبحث الثاني

## عمليات تخطيط الموارد البشرية

تختلف عمليات تخطيط الموارد البشرية من مؤسسة الى أخرى باختلاف نشاط المؤسسة وباختلاف حاجاتها للموارد البشرية، حيث تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية مراحل وأساليب تحاول الدراسة توضيحها في هذا المبحث.

## المطلب الاول: مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يعد تخطيط الموارد البشرية عملية متعددة ومتسلسلة ومتكاملة، يتشكل في نهايتها خطة استراتيجية توضح حاجة المؤسسة من الموارد البشرية، وفيما يلي شرح لمختلف هذه المراحل:

1. **مرحلة تحديد أهداف المؤسسة وفهماها:** تشتمل هاته المرحلة على دراسة وتفهم أهداف المؤسسة، حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وذلك في ضوء نتائج دراسة أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.
2. **مرحلة التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (تحديد الطلب):** تبنى هذه المرحلة على المرحلة السابقة - تحديد وفهم اهداف المؤسسة- والتي يتم على ضوءها تحديد حجم الموارد البشرية، وتخصصاتها المطلوبة لشغل الوظائف الحالية والمستقبلية.

<sup>1</sup> عبد الباري درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 167).

3. التنبؤ بالمتاح داخل المؤسسة وفي سوق العمل (العرض الداخلي والخارجي): وتتعلق هذه

الخطوة بالتنبؤ بعرض العمل الداخلي للفترة التي تعد لها خطة الموارد البشرية. ولا يجب

الاكتفاء بتقدير عدد العاملين المتوفرين داخل المؤسسة، بل يجب أيضا تقدير عدد العاملين

المتاح من العمالة في سوق العمل؛ أي خارج المؤسسة.

4. مقارنة العرض بالطلب (العجز والفائض): وفي هذه المرحلة تتم المقارنة بين حالات العرض

والطلب داخل وخارج المنظمة، وعند مقارنة العرض بالطلب لتحديد العمالة المطلوبة نجد هناك

بدائل للمؤسسة للتغلب على حالة زيادة الطلب على العرض أو العكس.

5. وضع خطة عمل مناسبة: على ضوء نتائج تحديد العرض والطلب على الموارد البشرية

ومقارنة تلك النتائج ووضع خطة عمل للموارد البشرية، حيث تعتمد تفاصيل ومحتويات تلك

الخطة على نتائج التحليل والمقارنة المشار إليها سابقا.

6. التقييم ومتابعة التنفيذ: تتلخص هذه الخطوة في تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية،

والتأكد من تحقيق الاهداف التي وضعت من أجلها واكتشاف مواطن الضعف به ومعالجتها<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: اساليب التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:**

تتباين المنظمات في اختياراتها لأسلوب تخطيط الموارد البشرية ويعزى هذا التباين إلى متغيرات

تنظيمية (حجم المنظمة، نوع نشاطها، نوع الثقافة المستخدمة فيها، ومدى توفر المخططين) ومتغيرات بيئية

"درجة التأكد البيئي، خصائص سوق العمل، تركيبة الموارد البشرية (النوعية والكمية)، حجم التغير

والمتغيرات البيئية العامة وبيئة الصناعة". ويبرز استخدام أحد الأسلوبين التاليين:

<sup>1</sup> باسم جميل مطرية، نفس المرجع السابق، ص ص 37 - 38.

1. الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل)<sup>1</sup>: يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة اعتمادا على عبء العمل المطلوب إنجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها، وتأخذ المنظمات بنظر الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية التي تتضمن الآتي:

أ. التغيرات الثقافية: كثيرا ما يتطلب التغيير في نظام وطرق العمل تغيير في الموارد البشرية المستخدمة، فالتطور الثقافي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم الأمر إعادة النظر بالتركيبية المعرفية للموارد البشرية اعتمادا الى أن التنبؤ بالتغيرات الثقافية يعد مهما عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية .

ب. التغيرات التنظيمية: تتضمن تلك إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة، وتغيير مجال أعمالها، مثل هذه التغيرات يهتم بها من قبل المنظمة عند إجراء تخطيط الموارد البشرية.

2. الأسلوب الإحصائي<sup>2</sup>: يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفير معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجي علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة واعتمادا فإن استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين كلفة ومنفعة أيا من الأساليب المتاحة أمام المنظمة.

<sup>1</sup> عبد الباري درة، زهير الصباغ، نفس المرجع السابق، ص 98..

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، نفس المرجع السابق، ص 82 – 83.

ومن الأساليب أيضا:

1- **طلب الوحدات الإدارية:** ويركز هذا الأسلوب على ما هو متوفر من معلومات لدى رؤساء الأقسام والإدارات حيث هؤلاء الرؤساء يعرفون المهام المطلوبة منهم وبالتالي يستطيعون تحديد الاحتياجات البشرية المستقبلية.

2- **الاستعانة بالخبراء:** حيث تلجأ المنظمة إلى الاستعانة بالخبراء من خارج المنظمة للوصول إلى قرار بخصوص احتياجات الأقسام من الموارد البشرية.

3- **نسبة العمالة إلى إنتاج والمبيعات:** حيث تقوم الإدارة بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة بهذه العمالة وتقضي نوعين من التحليلات: **تحليل عبء العمل - تحليل قوى العمل**<sup>1</sup>.

وفي هذا الشأن توجد مجموعة من المعايير والعوامل التي يجب الاسترشاد بها عند اختيار الأسلوب المناسب لعملية التخطيط وهي<sup>2</sup>:

- ✓ طبيعة المهام والأنشطة التي توجد في المنظمة، حيث تختلف هذه المهام باختلاف طبيعة المدخلات والمخرجات، على سبيل المثال نجد أن المنظمة التي تنتج سلعا ملموسة تختلف في أسلوب قياس الإنتاجية عنها في المنظمة التي تقدم خدمات غير ملموسة.
- ✓ نوعية البيانات المتوفرة والمتاحة داخل الوحدة والتي تسمح بالتخطيط للموارد البشرية كما وكيفا، الامر الذي يتطلب بيانات ومعلومات تفصيلية عن كل المتغيرات التي تلعب دورا بارزا في التخطيط حيث تقترن هذه العملية الاستراتيجية، أي أن درجة التفصيل والتكامل بين هذه البيانات والمعلومات المطلوبة تمثل الاستراتيجية الحاكمة في العملية التخطيطية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 84.

<sup>2</sup> باسم جميل مطرية، نفس المرجع السابق، ص 39.

✓ الاطار الزمني الذي تتوفر عنه هذه البيانات.

✓ تحديد نوعية الموارد البشرية داخل المستويات الإدارية المختلفة المستهدف تخطيطها.

**المطلب الثالث: مشاكل تخطيط الموارد البشرية:** يمكن تلخيص مشاكل تخطيط الموارد البشرية في التالي<sup>1</sup>:

1- عدم توفر الكفاءات البشرية في مجال التخطيط للموارد البشرية، أو وجودها بمهارة متواضعة وقليلة

الخبرة مقارنة بحجم المؤسسات وأعمالها وحاجتها لوجود الخبرة العالية في هذا المجال.

2- عدم توفر قواعد بيانات خاصة للموارد البشرية العاملة في المنظمات أو ضعف مستوى التوثيق

والتحديث لهذه البيانات إن وجدت، مما يؤثر على الثقة في استخدامها كمراجع في عملية الاختيار في

مراحل التخطيط للموارد البشرية .

3- عدم حرص الإدارات العليا في المنظمات على الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية، والاهتمام بشكل

رئيسي بالأهداف الرئيسية للمنظمة اعتماداً على المورد البشري الداخلي دون التركيز على إيجاد

الكفاءات والمهارات .

4- قلة الاهتمام برعاية أصحاب المهارة والكفاءة من خلال تواضع الخطط التدريبية أو نظم الرواتب

والحوافز، وبالتالي سيكون التخطيط الرئيسي في المنظمة معتمداً على مقومات ضعيفة.

5- عدم توفر معلومات دقيقة، الى جانب ضعف التنسيق بين وظيفة التخطيط والوظائف الاخرى

للمؤسسة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 29.

الى جانب كل ما سبق، وعلى الرغم من أهمية التخطيط ووضعه كحجر أساس بداية العمل في الموارد البشرية إلا أن هنالك العديد من المشكلات التي قد تعيق من ظهوره بالشكل المطلوب والتي من أهمها<sup>1</sup>:

1. ضعف الوعي للتخطيط لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية.
2. ضعف الإمكانيات الثقافية للتخطيط المطلوب نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلّة خبراتهم العلمية والثقافية مما يزيد احتمال ارتكاب الأخطاء.
3. قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وافتقار المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
4. صعوبة التوصل إلي معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة علي عاتق إدارة الموارد البشرية.
5. الفصل بين مسؤولية وضع الخطة وتنفيذها حيث يتهرب المسؤولون في أغلب الأحيان في التنفيذ بادعاء كونها مسؤولية الأجهزة الإدارية.

كل هذه العوامل بالإضافة إلى:

1. عدم توفر قواعد بيانات للموارد البشرية بالمنظمات وعدم تحديثها أن وجدت مما لا يجعلها مصدر موثوق للمعلومات الخاصة بالعمالة والموارد البشرية.
2. عدم توفر الميزانيات المناسبة لتخطيط الموارد البشرية خاصة في بعض الدول العربية والنامية.

تعد كل هذه العوامل من المعوقات الحقيقية لعملية التخطيط والتي يجب التخلص منها وتحديثها، بالإضافة الى ذلك هنالك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تعيق عمليات التخطيط والتي من أبرزها:

<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، (الاردن: الدار الجامعية للنشر، 2000، ص 191).

أولاً : العوامل الداخلية: تتمثل في<sup>1</sup>:

1. أهداف المنظمة: حيث تشكل أهداف المؤسسة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المؤسسة على تحقيقها.
2. الوضع المالي: الوضع المالي للمؤسسة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ... الخ.
3. التغييرات التنظيمية: تعتبر التغييرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية .
4. حجم العمل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته"، حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل تابعة من عمل المؤسسة نفسها ومن داخلها ويجب عليها التحكم بها اثنا فترة التخطيط ووضع مقاييس مرونة داخلية إثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الإضرار بهيكل التخطيط و مهمته بالإضافة لهذه العوامل الداخلية هنالك مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر في عملية تخطيط الموارد البشرية.

<sup>1</sup> باسم جميل مطرية، نفس المرجع السابق، ص ص 35-36.

ثانيا: العوامل الخارجية: تتمثل في<sup>1</sup>:

1. عوامل اقتصادية: تتأثر المؤسسة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشري المطلوبة .
2. سياسة العمالة في الدولة : وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور...الخ.
3. عوامل تقنية : يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.
4. اوضاع سوق العمل: ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.
5. عوامل تنافسية : ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة اكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة .
6. عوامل الاجتماعية السكانية : ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز."

<sup>1</sup> James Walker Humanm, **Recourses planning**, (USA: MCG raw Hill, 2007, p 214).



## خلاصة الفصل الاول

خلصت الدراسة في الفصل الاول منها الى أن تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى أية مؤسسة، ويتعاون منسق مع مختلف وظائف ادارة الموارد البشرية، من تحديد وتحليل وتقييم وتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، التي تستجيب لأهداف التنظيم والأهداف الخاصة بالعاملين في المؤسسة وذلك في ضوء الاستراتيجيات القصيرة، المتوسطة والطويلة الأمد، كما أنه يساهم في تحقيق التفاعل بين نشاطات وممارسات ادارة الموارد البشرية، بما يخدم انجاز الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

# الفصل الثاني

## الاطار المفاهيمي

### لجودة الخدمات التعليمية

### تمهيد:

شهد قطاع الخدمات نموا ملحوظ في النصف الثاني من القرن الماضي على حيثيات الحرب العالمية الثانية بعد ان تحولت الكثير من البلدان من اقتصاديات التصنيع الى اقتصاديات الخدمة، ويعزى ذلك التحول الى تنامي حركة عصر المعلومات بفضل انتشار استخدامات الحاسوب وانتشار شبكة الاتصالات بشكل واسع مما ادى ذلك الى تزايد حجم المنافسة بين المنظمات العاملة في قطاع الخدمات.

كما تتزايد أهمية الخدمات في حياة الفرد يوما بعد آخر، فقد أصبحت من المداخل المهمة على صعيد الممارسات الادارية والتنظيمية ليس في حقل الادارة فحسب وانما في جميع حقول الاعمال. كما تعاضم دور بعض القطاعات الخدمية، مما أصبح من الضروري على هذه المؤسسات أن تنتهج نهج الجودة في تقديم خدماتها المتنوعة. حيث احتلت جودة الخدمة مكانة وأهمية كبيرة لدى مقدمي الخدمات والمستفيدين، الأمر الذي زاد من إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية ودور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لضمان رضا الزبون وولائه. وقد نالت جودة الخدمات لتعليمية نصيبها من هذا، والذي تحاول الدراسة اظهره من خلال هذا الفصل وعبر المباحث التالية:

المبحث الاول: مفهوم جودة الخدمات التعليمية.

المبحث الثاني: آليات تطبيق جودة الخدمات التعليمية.

## المبحث الأول

### مفهوم جودة الخدمات التعليمية

تزايد الاهتمام من قبل المفكرين والباحثين بمفهوم الجودة لاسيما على صعيد الخدمة التعليمية ، ولكون الخدمة التعليمية نشاط انساني وفكري متعدد الاتجاهات والابعاد فقد تباينت الآراء بين الباحثين حول عملية لخروج بتعريف محدد لمفهوم جودة الخدمة التعليمية.

#### المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات التعليمية:

قبل الخوض في محاولات تعريف جودة الخدمات التعليمية، ارتأت الدراسة تعريف مفهوم الجودة بشكل عام، وتعريف الخدمات التعليمية لتصل في نهاية المطالب الى تعريف جودة الخدمات التعليمية.

- **تعريف الجودة:** رجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة الصلابة.<sup>1</sup> وقد عرفت الجودة بصفة عامة بأنها: " تلك الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجات المستهلك في الوقت الملائم و بالكمية المناسبة و بأقل تكاليف ممكنة<sup>2</sup>. كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها: " مجموعة من المزايا و خصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين<sup>3</sup>.
- **تعريف الخدمات التعليمية:** يزخر الأدب الأكاديمي بتعاريف متعددة للخدمة، تختلف أحيانا فيما بينها من حيث التوصيف ويعود ذلك في الحقيقة إلى العديد من الأسباب، أحد أبرز هذه الأسباب هو

<sup>1</sup> رتيبة عروب، "إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على أداء المنظمة"، الملتقى العلمي الوطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية، الجزائر: جامعة مولاي الطاهر سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التجارية، 10-11 نوفمبر 2009، ص 3.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، راقب جودة منتجاتك، (الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص18).

<sup>3</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، (عمان: دار الصفاء، 2008، ص15).

اختلاف التخصصات العلمية للباحثين. إذ تعرف الخدمة بأنها أعمال وعمليات وأداء يزود بها أو يشارك في إنتاجها شخص طبيعي أو وحدة اقتصادية لشخص طبيعي آخر أو وحدة اقتصادية أخرى. والخدمة هي عمليات تتألف عادةً من سلسلة من الكثير أو القليل من النشاطات غير المادية تتم بين العميل وموظف الخدمة، بحيث يرافق ذلك استخدام سلع مادية وأنظمة خاصة بمزود الخدمة التي توجد الحلول لمشاكل العملاء. إذا فالخدمة هي تطبيق للقدرات المتخصصة من المعرفة والمهارات من خلال الأعمال والعمليات والأداء لمنفعة كيان آخر أو للكيان نفسه. وتتصف الخدمة بفنائها بمرور الوقت وبأنها تجربة معنوية تقدم للعميل وتنفذ من خلال الدور بالمشاركة في الإنتاج<sup>1</sup>.

• خصائص الخدمات **The Nature Of Service**:

- ✓ **عدم المادية Intangibility**: تتميز الخدمات بأنها أفكار ومفاهيم في حين أن المنتجات هي أشياء، وعليه إن الخدمات هي وبشكل رئيس شيء غير ملموس يتميز بنقص في التكوين المادي لجوهر الخدمة وهو ما يسبب صعوبة للمنتج أو المستهلك في كثير من الأحيان، في حين يستطيع المستهلك تفحص السلعة المادية وحتى الاطلاع على بعض خصائصها عبر الحواس الخمسة وإنما ينتقي هذا الأمر تماماً في حالة الخدمات وذلك ما يؤدي بطبيعة الحال إلى أن يعتمد المستهلك على سمعة الشركة المقدمة للخدمة عند إقباله لاستهلاك الخدمات، وفي كثير من الأحيان تتدخل الحكومة في كثير من الأعمال الخدمية لضمان حد مقبول من الخدمة المقدمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى وليد نور الله، "فجوة جودة الخدمة في مصارف القطاع الخاص في محافظة اللاذقية-سورية"، *مجلة الباحث*، العدد 14، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح، 2014، ص 34.

<sup>2</sup> Philip Raimbourg, **Marketing**, 2<sup>th</sup> édition, (France: actualisée Bréal, 2006, p150).

- ✓ **عدم التجانس Heterogeneity:** يختلف أداء الخدمة في غالب الأحيان من مزود لآخر ومن مستهلك لآخر بخلاف التصنيع الذي يقوم على فحص وتمحيص دقيق للمنتج قبل تسليمه، حيث يصعب إنتاج نفس الخدمة بطريقة مماثلة تماماً<sup>1</sup>.
- ✓ **التلازم المستمر Inseparability:** تتكون الخدمة من خلال سير عملية إجراء الخدمة أو من خلال تسليمها وغالباً ما تتكون بشكلها النهائي عندما يتم التواصل بين مزود الخدمة والمستهلك<sup>2</sup>.
- ✓ **قابلية الفناء Perishability:** الخدمة لا يمكن أن تخزن لأجل استهلاكها في وقت آخر وبشكل عام لا يمكن (تخزين، حفظ، إعادة بيعها، إعادتها إلى منتجها).
- إلا أن مصطلح (IHIP) وهي مدلول الأحرف الأولى للخصائص الأربعة الأولى تلقى الكثير من النقد حول خاصية عدم المادية **Intangibility** باعتبارها مفهوم غامض وقاصر إذ أن الكثير من الخدمات يؤدي إلى تغييرات مادية ملموسة، كما أن (IHIP) لا يصف الخدمة بل يصف ما تفتقر إليه الخدمة، وهناك انتقاد شائع آخر وهو أن (IHIP) رؤية مضادة للخدمة /باعتبارها ليست سلعة مادية/ من وجهة نظر مزود الخدمة فقط، كما أنه لا يمثل تماماً جوهر الخدمة خاصة فيما يتعلق بسير عملية الخدمة وعملية التفاعل التي تتم بين المزود والمستهلك.

- **تعريف جودة الخدمات التعليمية:** تعددت التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة، وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات الزبائن عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة ومنه يمكن تعريفها على أنها: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن

<sup>1</sup> سميرة كرامة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر تقرت، (مذكورة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمي، منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر)، 2010-2011، ص 46.

<sup>2</sup> Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing management**, 12<sup>th</sup> édition, (Paris: Person éducation, 2006, p475).

لهذه الخدمة<sup>1</sup>. وتعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء و أن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد الجودة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل<sup>2</sup>. وقد تضمن التعريف إشارة واضحة عن ضرورة تحقيق الرضا في التقديم ان الاهتمام بجودة الخدمة امر في غاية الاهمية بالنسبة للمنظمة والزبون او كليهما فهي تعد اداة فاعلة لتحقيق التحسين المستمر لجميع اوجه الخدمة<sup>3</sup>. أما المعنى الحسي لجودة الخدمات التعليمية فيتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية، ويعبر عن مدى رضا المستفيد من مستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية<sup>4</sup>.

ينظر الى جودة الخدمات التعليمية على إنها إرساء ثقافة تنظيمية جديدة لتطبيق معايير مستمرة ليس فقط لضمان جودة الخدمة التعليمية من حيث جودة العمليات التي يتم من خلالها الوصول لهذه الخدمة. وتعني مدخل للتغيير التنظيمي طويل المدى يبحث في وسائل التحسين المستمر والتميز للمؤسسات التعليمية، والتخلص من المشكلات التي تعوق تقدمها وقدرتها على المنافسة والتعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها وهي في الوقت نفسه نظاما تحفيزيا حيث يمنح العاملين صلاحيات واسعة ويحثهم على النجاح. كما أنها تعني أيضا "توثيق البرامج وتطبيق الأنظمة واللوائح والتوجهات بهدف تحقيق نقلة نوعية في العملية التعليمية " وتعرف الجودة في التعليم: بأنها نظام متكامل من مجموعة من المعايير (المواصفات) والإجراءات والأنشطة والإرشادات تضعها الجهة المسؤولة عن التعليم أو

<sup>1</sup> بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، (مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر)، 2008-2009، ص 20.

<sup>2</sup> عبد القادر بريش، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد3، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، ديسمبر 2005، ص ص257-258.

<sup>3</sup> سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، الجودة في التعليم، ط1، (الأردن: دار الشروق، 2008، ص63).

<sup>4</sup> محمود أحمد محمود، وآخرون، "معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، ورقة عمل مقدمة إلى مشروع الطرق العلمية إلى التعليم العالي، القاهرة: جامعة أسيوط، 2009، ص 7.

المؤسسة التعليمية نفسها ليهتدي بها في تنظيم عملها وتوفيرها لخدماتها بطريقة فاعلة للمستفيدين. ويقصد بها جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين وحدة المنتج التعليمي وبما يتناسب مع رغبات المستفيد ومع قدرات وسمات وخصائص وحدة المنتج التعليمي، أو هي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية وهي التي تستطيع أن تفي باحتياجات المستفيدين<sup>1</sup>.

مما سبق نصل الى ان تعريف **جودة الخدمات التعليمية** يقصد بها عملية ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وبأكفأ طرق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير<sup>2</sup>. أما التعريف الإجرائي لجودة الخدمات التعليمية الذي تعتمده الدراسة هو: العملية التي تتطلب توفر المؤشرات التالية: **الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، التعاطف** على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة<sup>3</sup>.

#### المطلب الثاني: أهمية وأهداف جودة الخدمات التعليمية:

أولاً: **أهمية جودة الخدمات التعليمية:** لقد اكتست جودة الخدمات التعليمية أهمية كبيرة في المجال التعليمي والتربوي من ناحية تأثير الأفراد خريجي المؤسسات التعليمية على البيئة الاجتماعية، ثم على باقي مكونات المجتمع الأخرى بحيث تساهم الجودة في التعليم بزيادة الإنتاجية الفردية والتي تسعى إلى النهوض بالإنتاجية الجماعية، مما يؤدي إلى وجود أشخاص قادرين على الإبداع ، والابتكار للوصول إلى تحقيق نتائج ذات تأثير إيجابي على المجتمع ومن ناحية أخرى تكمن أهمية جودة الخدمات التعليمية في ما يلي<sup>4</sup>:

- تحسين الإنتاج باستمرار.
- التقليل من الوقوع في الأخطاء بدلا من العمل على تصحيح الأخطاء.
- وجود مناخ علمي أفضل.

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، **الجودة في التعليم دراسات تطبيقية**، ط1، (عمان: دار صفاء، 2008، ص154).

<sup>2</sup> صادق مجيد عبد الرضا، فاضل عباس حسن، **نفس المرجع السابق**، ص258.

<sup>3</sup> خديجة عامر، أسماء مسلم، **نفس المرجع السابق**، ص31.

<sup>4</sup> أحمد إبراهيم أحمد، **الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية**، (الإسكندرية: دار الوفاء، 2003، ص160).



- تشجيع وتنمية مهارات العاملين.
- تطوير المهارات.

ثانياً: أهداف جودة الخدمات التعليمية: هناك نوعان من أهداف جودة الخدمات التعليمية هما:

1. أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن.
2. أهداف تحسين الجودة: وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفعالية أكبر.

كما يمكن تصنيف أهداف جودة الخدمات التعليمية بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن البيئة والمجتمع.
- أهداف أداء المجتمع وتتناول حاجات الزبائن.
- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات وتحفيز وتطوير العاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، ط1، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 38-39).

## المبحث الثاني

## آليات تطبيق جودة الخدمات التعليمية

إن الاهتمام بجودة الخدمات تكافئ أو قد تفوق الاهتمام بجودة السلع في الكثير من بلدان العالم ولاسيما المتقدمة منها، لكن جودة الخدمة التعليمية قد حظيت باهتمام أكبر عن غيرها من الخدمات نظراً لتعلق الأمر بتطور وتنمية حياة الإنسان. وقد تبلور هذا الاهتمام بجودة الخدمة التعليمية بقيام المهتمين بهذا المجال بتحديد أبعاد جودة الخدمة التعليمية وهذه الأبعاد تعد بمثابة مؤشرات لقياس مستوى جودة الخدمة التعليمية.

## المطلب الاول: ابعاد تطبيق جودة الخدمات التعليمية

يقصد بأبعاد جودة الخدمة مجموعة الخصائص او الصفات او المتغيرات التي يتشكل بمجموعها جوانب جودة الخدمة. ويجري القياس لكل منها لتقييم مستوى الجودة العام او الكلي للخدمة. ولذلك يزخر الادب الاداري بالعديد من التصنيفات لأبعاد جودة الخدمة، واتفق عدد من الكتاب على أن ابعاد جودة الخدمات التعليمية هي : الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، والتعاطف. ونظراً لتصنيف خصائص جودة الخدمات التعليمية أو احتواء الابعاد أعلاه على جميع خصائص جودة الخدمات التعليمية فقد اعتمادنا هذه الابعاد في دراستنا وهي:

1. **بعد الملموسة Tangibles**: ويشمل التسهيلات المادية والمعدات ومظهر الموظفين ومواد

الاتصال<sup>1</sup>. فالملموسية تشير الى مظهر التسهيلات والمعدات المادية والبشرية ومواد ومعدات

الاتصال والمتعلقة بلموسية الخدمة هي المباني وتقانة المعلومات والاتصالات المستخدمة فيه،

<sup>1</sup> Shaahril Shafie, Wan Nursofiza, Sudin Haron, A Dopting & Measuring Customer Service Quality In Islamic Banks : A case Study of Bank Islam Malaysia Berhad, **Journal of Management & Islamic Finance Research**, Vol 1, No 1, US: American Research Institute for Policy Development, 2004, p5.

والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، والمظهر الخارجي للعاملين، والترتيبات الداخلية للمؤسسة، ومواقع الانتظار للمستفيد من الخدمة، وغير ذلك. ويتضمن بعد الملموسية في مجال جودة الخدمة التعليمية العناصر الآتية: مكاتب العاملين نظيفة، العاملين في المؤسسة يستخدمون الوسائل المتطورة. وغالبا ما يتم تقييم الخدمة التعليمية من قبل المستفيد بناء على التسهيلات المادية مثل (الأجهزة الحديثة، المظهر الداخلي للمؤسسة، المظهر الشخصي للعاملين). تأسيساً على ما تقدم نرى بأن بعد الملموسية يشير الى التسهيلات المادية والتي تزيد من إقبال المستفيدين وعودتهم لنفس مقدم الخدمة التعليمية وتشمل الشكل الخارجي للمبنى ووسائل الراحة والترفيه، ونمط النقانة المستخدم وحداثة المعدات والأجهزة والادوات التعليمية ونظافة العاملين وهندامهم اللائق ومظهر الاثاث والديكور وجاذبية المؤسسة والتصميم والتنظيم الداخلي.

1. **بعد الاعتمادية Reliability** : وهذا البعد من الأبعاد الخمسة الأكثر ثباتا ويكون الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عن الزبائن وتعرف الاعتمادية بأنها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق ودقيق. والاعتمادية تعني قدرة مقدم الخدمة التعليمية على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن الاعتماد عليها، فضلاً عن تقديمها بدرجة عالية من الدقة والصحة. هذا البعد يشير الى قدرة مقدم الخدمة على الإيفاء والالتزام بتقديم الخدمة باعتماد ودقة وثبات. فالاعتمادية هي القابلية على أداء الخدمة بموثوقية وبمطابقة وبدقة عالية يمكن التعبير عنها بأنها حل أو إيجاد الحلول للمشاكل المتوقعة فضلاً عن إعطاء الحلول المطلوبة للمشاكل وهي تعني في مجال الخدمة التعليمية ملاحظة أو مشاهدة المستفيد للخدمة وفقاً لتوقعاته وتلقي المعالجة المطلوبة والموعودة بموثوقية ودقة عالية<sup>1</sup>. وفي ضوء ما تقدم نرى بأن بعد الاعتمادية في مجال الخدمة التعليمية تشير الى قدرة المؤسسة على تقديم وأداء الخدمات التعليمية بالجودة الموعودة للمستفيدين منها في الوقت

<sup>1</sup> Stevenson, William, **Operations Management**, 8<sup>th</sup> édition, (New York: McGraw –Hill, 2005, p387).

المحدد وبموثوقية وبمطابقة ودقة عالية وثبات وبدون أخطاء ويمكن الاعتماد عليها ، فضلاً عن إعطاء الحلول الصحيحة للمشاكل المتوقعة والحرص على حل مشكلات المستفيد مما يعطيه إحساساً وثقة عالية من حيث الدقة وعدم الأخطاء في معالجة الانشغالات.

2. **بعد الاستجابة Responsiveness:** يتضمن هذا البعد أربعة متغيرات، تقيس اهتمام المؤسسة بإعلام زبائنها بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم، وعدم انشغال الموظفين عن الاستجابة الفورية لطلباتهم<sup>1</sup>؛ أي أن الاستجابة تعني قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابته بالرد على طلبات المستفيدين واستفساراتهم. وهي تعكس الرغبة أو الرضا بمساعدة الزبون وتقديم الخدمة السريعة. وتعني الاستجابة في مجال الخدمات التعليمية مدى قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة بشكل دائم في تقديم الخدمة للمستفيدين عند احتياجهم لها وبين بغض النظر عن أصلهم، وحالتهم، وخلفيتهم، يتلقون الاهتمام السريع من قبل إدارة الخدمة مع حسن المعاملة والتعاون، ووقت انتظار ملائم أو مناسب وغير مزعج<sup>2</sup>. وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن بعد الاستجابة في مجال جودة الخدمات التعليمية يشير إلى أن العاملين في المؤسسة قادرين على الاستجابة السريعة وفي جميع الاوقات للحالات التي ترد إليها، فضلاً عن المبادرة السريعة لتقديم المساعدة للمستفيدين من الخدمات التعليمية والاجابة السريعة على جميع استفساراتهم والشكاوي المقدمة من قبلهم وكذلك سرعة انجاز وتقديم الخدمات التعليمية لهم عند احتياجهم لها.

<sup>1</sup> مروان جمعة الدرويش، "أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1-4 نوفمبر 2009، ص5.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحبوبي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 94).

3. **بعد الضمان ( الثقة ) Assurance** : يعني خلق وكسب الثقة، حيث تعد الثقة بشكل عام عنصراً

أساسياً ومهما للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تمثل الرغبة والاستعداد واعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته الكاملة<sup>1</sup>. ويقصد بهذا البعد معلومات القائمين على تقديم الخدمة وكياستهم، وقدراتهم على استلهاهم الثقة والائتمان والضمان في مجال الخدمة التعليمية ناتج عن اعتماد أو ثقة المستفيد بموظفي الإدارة، والثقة بمؤهلاتهم ومقدرتهم وحسن معاملة المستخدمين وقابليتهم لإشاعة أو نشر روح الثقة والصدق، وأيضاً تشمل الاتصالات الشفوية والتحريرية بين مقدمي الخدمات والزبائن. واتساقاً مع ما تقدم يمكن القول بأن الضمان (الثقة) كأحد أبعاد جودة الخدمة التعليمية يقصد به تأكيد إدارة المؤسسة التعليمية على الجودة التعليمية وتدعيم ذلك بالعاملين المؤهلين، فضلاً عن توفير المستلزمات المادية الحديثة في المجال التعليمي مما يؤدي إلى تقديم خدمات تعليمية بجودة مطابقة.

4. **بعد التعاطف (العناية) Empathy**: ويعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للزبون<sup>2</sup>.

ويشتمل على المتغيرات الآتية: اهتمام العاملين في المؤسسة بالمستفيدين اهتماماً شخصياً، تفهم العاملين في المنظمة لحاجات المستفيدين، ملاءمة ساعات عمل المنظمة لتتناسب جميع المستفيدين، وحرص المنظمة على المصلحة العليا للمستفيدين، والدراية الكافية باحتياجات المستفيدين. إن بعد التعاطف " الجوانب النفسية " يمكن أن تدرك على شكل العناية الخاصة المعطى إلى المستفيد، ومناداته باسمه، وابداء صفة الانتباه تجاهه وضع مصلحة المستفيدين في مقدمة اهتمامات العاملين والإدارة ، وتوفير العناية الشخصية لكل منهم، والشعور بالتعاطف مع

<sup>1</sup> تسيير العجاردة، التسويق المصرفي، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص ص334-336).

<sup>2</sup> فارس محمود، "قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 13، العدد 1، غزة: جوان 2005، ص 79.

طالب الخدمة عند تعرضه لمشكلة ما، واحترام عادات وتقاليد المستفيدين<sup>1</sup>. وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن بعد التعاطف يشير إلى العلاقة والتفاعل بين مراجعي المؤسسة التعليمية وأعضاء الفريق الإداري والمحاسبي فيها. ويقصد به وجود الثقة والاحترام واللباقة واللطف والكياسة والسرية والتفهم والإصغاء والتواصل بين مقدمي الخدمة التعليمية والمستفيدين منها، إذ تسهم العلاقة الجيدة بين الطرفين إلى إنجاح الخدمة التعليمية واستجابة المستفيد لتوجيهات وتعليمات العاملين بالمؤسسة، فضلاً عن أن التعاطف يضع مصلحة المستفيد في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين في المؤسسة التعليمية والإصغاء لشكوى المستفيد وتلبية احتياجاته بروح من الود واللطف.

#### المطلب الثاني: قياس جودة الخدمات التعليمية:

يعد الاهتمام بجودة الخدمة موضوع قديم، لكن الجديد في هذا الموضوع يكمن في عملية استخدام الطرق العلمية والأساليب الإحصائية الحديثة لتطبيق نماذج قياس جودة الخدمة سواء ما يتعلق بوجهة نظر الزبون أو مقدمي الخدمة. حيث تواجه الخدمة صعوبات عديدة لقياسها مقارنة بقياس جودة السلع وبالرغم من هذه الصعوبات، فإن هناك عديد من الدراسات التي ساهمت في وضع أطر ومعايير علمية وعملية لقياس جودة الخدمة وأهم المساهمات وأبرزها ما يلي:

<sup>1</sup> Shaahril Shafie, Wan Nursofiza, Sudin Haron, Op Cit, p5.

1. قياس جودة الخدمة من منظور الزبون: وهذا الاتجاه يتضمن عدة مقاييس منها:

أ. قياس عدد الشكاوى : والمقدمة من طرف الزبون خلال فترة زمنية، وتبين هذه الشكاوى عدم تناسب

الخدمة المقدمة لهم مع المستوى الذي يطمحون إلى بلوغه<sup>1</sup>.

ب. قياس رضا الزبون : وهي إحدى الطرق المعقدة في قياس جودة الخدمة، فتتم من خلال حصر

خصائص الخدمة في جدول وسؤال الزبائن عن ترتيب هذه الخصائص حسب أهميتها كما يدركها

هؤلاء الزبائن<sup>2</sup>.

ت. مقياس الفجوة : والذي يعتمد على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكه لمستوى أداء الخدمة

المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد ما بين التوقعات والإدراكات باستخدام الفجوات.

وعند التحدث عن هذا المقياس لابد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة

الخدمة وهما:

❖ **توقعات الزبون :** وهي تلك الاعتقادات التي تتكون لديه ويتمنى تحقيقها أو توفرها في الخدمة

المقدمة له من طرف المؤسسة التي يتعامل معها. وعلى ضوء العملية التي يقيم من خلالها الزبائن

جودة الخدمة، قدما *zeithanl , parasuraman et berry* مفهوم منطقة التسامح التي تربط بين

الخدمة المطلوبة والخدمة المقبولة. الخدمة التي يتوقعها العميل هي الفجوة بين الخدمة المطلوبة

والخدمة المقبولة، وإذا كانت الخدمة المقدمة أقل من الخدمة المتوقعة فسوف تسبب استياء للعميل.

الخدمة المطلوبة تتأثر بعاملين رئيسيين هما: العوامل المحددة للعميل والعوامل ذات الصلة بالمؤسسة، الخدمة

المطلوبة تعتمد دائما على تصرفات العميل، مستوى الطلب العام على الخدمات، الاحتياجات الشخصية

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، **نفس المرجع السابق**، ص ص 94-95.

<sup>2</sup> عبد المجيد البرواري، نظام موسي سويدان، **إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية**، ط1، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 47).

ويتوقف أيضا على الشركات، الوعود الصريحة والضمنية، من الفم إلى الأذن، التجارب السابقة من الخدمة. أما الخدمة المقبولة وتعني قبولها يتوقف على توقعها الحد الأدنى من الخدمة، تصور البدائل، تصوير أو إدراك الدور الخاص في خدمة العملاء و العوامل الظرفية. ومقارنة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من قبل الزبون خلال تجربة الخدمة يخلق إما رضا الزبون أو عدم رضاه.

❖ إدراكات الزبون : وهي المعايير التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له، ومنه

جودة الخدمة = التوقعات - الإدراكات. ويعتبر المقياس (Servqual\*) الأكثر شيوعا في قياس الجودة المدركة للخدمة في جل الدراسات الميدانية، ونموذج Servqual لا يركز فقط على نتائج الخدمة بل يتعداها إلى عمليات تقديم الخدمة ويبنى بالمقارنة بين توقعات الزبائن وإدراكاتهم، وذلك لقياس خمس فجوات أساسية تتعلق بكل مؤسسة خدمية وبالزبون وبالاتنين معا. وتتلخص هذه الفجوات كالتالي :

❖ الفجوة رقم (1): وتنتج عن الاختلاف بين ما يتوقعه الزبائن وما تتصوره الإدارة أنه رغبة

الزبائن<sup>1</sup>.

~ نتيجة القياس : في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يرجع إلى قلة بحوث التسويق، وكذا الترجمة

الخاطئة للنتائج المتحصل عليها من دراسات السوق التي تقوم بها، ويمكن أن يكون السبب أيضا من

انعدام الاتصال بين الإدارة والزبائن فقد يرغب الزبون أساسا في الحصول على خدمة فورية من

الموظفين من دون الانتظار لمدة طويلة، في حين ترى الإدارة أن الزبائن لا يهتمون بعامل الزمن،

وأنهم مستعدون للحصول عليها مهما كانت الظروف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، نفس المرجع السابق، ص 97.

<sup>2</sup> سميرة كرامة، نفس المرجع السابق، ص 59.



❖ **الفجوة رقم (2) :** وتنتج عن الاختلاف بين ما تتصوره الإدارة أنها رغبة الزبون و بين ما تقوم

المؤسسة بأدائه من الناحية العلمية.

~ **نتيجة القياس :** في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أنه بالرغم من تصور الإدارة لتوقعات

الزبائن فإنه لم يتم ترجمة هذه التصورات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن

بسبب قيود تتعلق بمورد المؤسسة أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة في الخدمة و العكس

صحيح.

❖ **الفجوة رقم (3):** وتظهر بسبب اختلاف المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى تسليم

الخدمة الفعلي.

~ **نتيجة القياس :** في الحالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يعني أن هناك اختلاف بين مواصفات الخدمة

المقدمة للزبائن وبين ما تدركه الإدارة وذلك بسبب تدني مستوى الأداء و المهارات الخاصة بمقدمي

الخدمة أو عدم وجود الدافعية لهم لتقديم الخدمة وفقا للمواصفات المخططة والعكس صحيح.

❖ **الفجوة رقم (4):** وتنتج عن الاختلاف بين الخدمة التي تم تسليمها وما يتم الترويج عنه

بخوص الخدمة<sup>1</sup>.

~ **نتيجة القياس:** في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يرجع إلى أن الوعود التي قدمها حول مستوى

الخدمة من خلال الاتصال بالعملاء عن طريق أساليب الترويج المختلفة تختلف على المستوى

الفعلي لتقديم الخدمة، و تسمى بفجوة الوعود مما يؤدي إلى وجود خلل في المصداقية والثقة في

الخدمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، نفس المرجع السابق، ص ص 98-100.

<sup>2</sup> سميرة كرامة، نفس المرجع السابق، ص 59.

❖ **الفجوة رقم(5):** هي ناتج واحد أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة وتمثل الفرق بين الخدمة

المدركة و الخدمة المتوقعة.

~ **نتيجة القياس:** في حالة وجود فجوة سلبية فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن والمجتمع عن

الخدمة المقدمة واحتمالات التذمر والشكوى وتكوين الانطباعات السيئة عن المؤسسات الخدمية.

وقد تعرض هذا المقياس للعديد من الانتقادات منها : أنه في رأي البعض قد فشل في أن يأخذ بعين الاعتبار

الأنظمة النفسية والاجتماعية والاقتصادية، حيث بدل القليل من الاهتمام لشرح كيفية تطور الإدراكات و لعل

أهم نقطة في الانتقادات الموجهة إلى هذا النموذج تكمن في إهماله للمزايا السلوكية للزبائن<sup>1</sup>.

**2. مقياس أداء الخدمة Servperf:** لقد ترتب على الانتقادات الموجهة لمقياس Servqual تقديم عدة

دراسات، Taylor and Gronin والتي نتج عنها مقياس جديد يسمى مقياس الأداء الفعلي service

performance أو ما يعرف بمقياس Servperf، فاعتمادا على مراجعة عميقة لنماذج قياس جودة

الخدمة في حين أن التوقعات ليست جزءا من هذا المفهوم. ووجه الاختلاف في هذا المقياس أنه

يستبعد فكرة الفجوة بين الأداء والتوقعات ويركز فقط على الأداء لقياس جودة الخدمة، إلا أنه في نفس

الوقت يستخدم نفس الأبعاد الخمسة الموضحة من قبل (parasuraman et Al). وقد قاما بإجراء

اختبار ميداني لأربعة نماذج لقياس جودة الخدمة هي:

• Servqual جودة الخدمة = الأداء - التوقعات

• Wiegthed Servperf جودة الخدمة = (الأداء - التوقعات)

• Servperf جودة = الأداء

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، **نفس المرجع السابق**، ص 100.

• Wiegthed Servperf جودة الخدمة = الأهمية x الجودة

وقد لخص 1992 Gonin et Taylor إلى أن مقياس Servperf (الأداء فقط) أفضل المقاييس لذا فإن الباحثين يوصيان باستخدام هذا المقياس في العديد من المجالات نظرا لتميزه بالسهولة في التطبيق والبساطة في القياس<sup>1</sup>.

3. قياس الجودة المهنية: وهو يمثل قياس الجودة من منظور مقدميها و يكون ذلك بدلالة المداخلات والعمليات المطلوبة لإنجاز الخدمة والنتائج المتمثلة بالخدمة بصورتها النهائية المقدمة للزبون وهذا يتم من خلال الأداء المقارن أو الأسئلة الموجهة للموظفين.
4. قياس الجودة من المنظور الشامل أو الكلي: أي من وجهة نظر الزبون ومقدمي الخدمة لكي يتسنى للمؤسسة من تقويمها وإجراء برامج تحسين مستمر لجودة الخدمة<sup>2</sup>.

#### المطلب الثالث: تحسين جودة الخدمات التعليمية:

إن عملية التحسين المستمر للجودة يمكن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها واستمرارها وفي هذا المجال سنحاول التطرق إلى أهم الأساليب التي تمكن المؤسسات من تحقيق ذلك. وعلى رأسها أسلوب وضع نظام لقيادة الجودة وتحقيق التميز في العلاقة مع الزبائن، حيث يعتبر نظام قيادة الجودة من بين الأساليب الحديثة المعتمدة في مختلف المؤسسات، وذلك بغرض تحسين جودة خدماتها وضمان التنسيق الداخلي لعملياتها، الفوز بالرضا الدائم لزيائنها، وذلك من خلال أنظمتها الفرعية التي تهدف إلى استغلال المعلومات والبيانات المتوفرة عن بيئة الأعمال في عمليات تطوير نشاط المؤسسة وتفوقه عن المنافسين من جهة، وتحقيق التميز في خدمة الزبون وكسب ولائه ووفائه للشركة من جهة أخرى.

<sup>1</sup> سميرة كرامة، نفس المرجع السابق، ص 60.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، نفس المرجع السابق، ص ص 105-107.

أولاً- وضع نظام لقيادة الجودة: إن نظام قيادة الجودة يهدف إلى تحقيق رضا الزبون وتحسين أداء المؤسسة والاستثمار في توجه الزبون ويتكون هذا النظام من:

1- **نظام اليقظة:** والذي يعمل على متابعة تطور احتياجات الزبائن والتغيرات المستقبلية بالنسبة للمنافسين، وذلك بهدف التنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة تجاه الزبائن ومنافسيها، والعمل على استغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات التي تفرضها هذه التغيرات، وبالتالي وضع استراتيجية في مجال جودة الخدمات<sup>1</sup>. حيث يعمل نظام اليقظة على توفير المعلومات الضرورية حول المنافسين والزبائن الحاليين والمحتملين مما يسمح بتحليل نشاط المؤسسة ودراسة إمكانية موقعها في السوق عن طريق توسيع حصتها السوقية بكسب زبائن جدد.

2- **تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة:** من خلال الحصول على معلومات حول المنافسين والزبائن، يمكن المؤسسة من تحديد خصائص الخدمة وأبعادها الملموسة وغير الملموسة، وفقاً لتوقعات الزبون وبشكل متميز عن المنافسين لإرضاء الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد وبالإضافة إلى ذلك فإن تحديد المظهر العام للخدمة له عدة مزايا تتمثل في<sup>2</sup>:

- **على المستوى التسويقي:** تكوين "حزمة الخصائص" المميزة للخدمة.
- **على المستوى التجاري:** تحقيق الوعود التجارية التي تروج لها المؤسسة من خلال حملاتها الاشهارية.

- **على المستوى الإداري:** تلبية وتحقيق المواصفات الداخلية.

<sup>1</sup> بوحنان نور الدين، **جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة**، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر)، 2006-2007، ص 81.

<sup>2</sup> سميرة كرامة، **نفس المرجع السابق**، ص 64.

- 3- **تحديد سياسة الجودة :** بعد تحديد الزبائن المستهدفين واختيار المظهر العام للخدمة تعمل المؤسسة على تكييف سيرورة أداء الخدمة، وذلك بتحديد إجراءات الضرورة المتعلقة بالموارد البشرية، الطرق، الأدوات، التنظيم، الاتصال والتمويل والتخطيط، إن تنفيذ سياسة الجودة يسمح بتحقيق نموذج الأعمال وتحقيق الأهداف المتعلقة برضا الزبائن.
- 4- **نظام تقييم رضا الزبائن:** بعد تنفيذ سياسة الجودة يتم تقييم رضا الزبائن وبناء عليه يمكن للمؤسسة من استغلال فرص التحسين وتحقيق فعالية إجراءاتها ويكون ذلك بالإصغاء للزبائن وتحديد توقعاتهم والتعرف على مواقفهم اتجاه الخدمات المقدمة لهم.
- 5- **نظام التحسين المستمر:** يهتم هذا النظام بمعرفة التطورات على مستوى بنية الأعمال للتعرف على درجة رضا الزبائن وكذلك فعالية العمليات الخاصة بالتحسين المستمر والاستعمال الفرص المتاحة لتحسين العرض والتنظيم<sup>1</sup>.
- ثانيا- **تحقيق التميز في العلاقات مع الزبائن:**

يعتبر التميز في العلاقة مع الزبون ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسات الخدمية لتطوير خدماتها وتعزيز وجودها في السوق، فتواصل العلاقة مع الزبون تمثل عملية تحسين مستمر لجودة الخدمة عن طريق تقييم الزبون للنتيجة المتحصل عليها من جهة والتقييم الداخلي الذي تقوم به المؤسسة لضمان توافق مواصفات الخدمة مع متطلبات الزبون<sup>2</sup>. يحدث الاتصال بين المؤسسة والزبون خلال سيرورة التسويق لمعرفة حاجاته وعملياته ورغباته ويتم ترجمتها إلى المواصفات التي على أساسها يتم تحديد خصائص الخدمة ومواصفات الرقابة على جودتها قبل تقديمها، وبعد ضبط هذه المواصفات يتم أداء الخدمة ( التداخل بين الزبون والمؤسسة)، وبعد ذلك تتم عملية التقييم على المستويين الداخلي والخارجي واستغلال نتائج التقييم في إعادة

<sup>1</sup> بوغان نور الدين، نفس المرجع السابق، ص ص 84 - 85.

<sup>2</sup> سميرة كرامة، نفس المرجع السابق، ص ص 68 - 69.

تصميم الخدمة ومواصفات أدائها واستغلالها في ضبط سيرورة الأداء. وعليه يمكن القول إن التميز في

العلاقة مع الزبون لغرض تفعيل عملية تحسين الجودة وتتطلب وضع عدة استراتيجيات منها<sup>1</sup>:

1- إدارة فترة انتظار الزبون: إن الفترة التي يقضيها الزبون في انتظار الحصول على الخدمة، تؤثر

تأثيرا سلبيا على انطباعاته حول المؤسسة ومستوى الجودة في خدمتها، ولذلك ينبغي على

المؤسسة استثمار فترة انتظار زبائنها بجعلهم يشغلون بشيء خلال تلك الفترة، فالزبون الذي

ينتظر وهو مشغول يشعر بوقت قصير من الزبون الذي ينتظر وهو غير مشغول.

2- جعل العلاقة مع الزبون شخصية: حتى تتميز العلاقة مع الزبون لابد من تقوية درجة التقارب

فيها، فليست الخدمة هي التي تخلق التميز ولكن العلاقة هي التي تخلق التميز في حد ذاتها.

وبالتالي يجب على المؤسسة أن تختار الموظف المناسب الخاص بكل زبون حتى تضمن

استمرارية هذه العلاقة من خلال التعرف عليه أكثر وعلى احتياجاته، وتستعمل هذه الطريقة

خاصة مع الزبائن الأكثر تعاملًا مع المؤسسة، إلى جانب الزبائن الذين تراهم المؤسسة مهمين

في التعامل معها.

<sup>1</sup> بوعنان نور الدين، نفس المرجع السابق،، ص ص 87- 88.

## خلاصة الفصل الثاني

خلصت الدراسة في الفصل الثاني الى أن جودة الخدمات التعليمية يقصد بها عملية ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وبأكفأ طرق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير، والذي أصبح أمر واقع على المؤسسات التعليمية أن تأخذه بعين الاعتبار، حيث انتشر في السنوات الاخيرة بشكل ملفت للنظر موضوع الاهتمام بمدخل الجودة، باعتبارها اسلوب تفكير جديد فيما يتعلق بإدارة المؤسسة.

لذلك يمكن القول بأن تطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية تسهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات وفي تأدية رسالتها، وتحقيق أهدافها من خلال التوظيف الأمثل لمواردها.

وفي الفصل الثالث نحاول الكشف عن ذلك من خلال تسليط الضوء على واقع تخطيط الموارد البشرية ودورها في تحسين الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية الوطنية لولاية ورقلة.

## الفصل الثالث

### الاطار الميداني للدراسة



**تمهيد:**

تطرقنا في الفصلين الأول والثاني من الدراسة الى الاطار المفاهيمي للتعريف بمفهومى تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية. وتوصلنا من خلالهما الى أن تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى أية مؤسسة، ويتعاون منسق مع مختلف وظائف ادارة الموارد البشرية من تحديد وتحليل وتقييم وتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وأنه يساهم في تحقيق التفاعل بين نشاطات وممارسات ادارة الموارد البشرية، بما يخدم انجاز الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة. مما يتطلب العمل بنظام الجودة في تحقيق ذلك على مستوى المؤسسات التعليمية. حيث يسهم نظام الجودة بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات وفي تأدية رسالتها، وتحقيق أهدافها من خلال التوظيف الأمثل لمواردها.

وفي هذا الفصل نحاول اسقاط ذلك وتطبيقه ميدانيا على مستوى مصلحة الموارد البشرية(المستخدمين)

بمديرية التربية الوطنية لولاية ورقلة، وذلك عبر ثلاثة مباحث كالاتي:

**المبحث الاول: التعريف بمؤسسة الدراسة.**

**المبحث الثاني: اجراءات وأساليب الدراسة.**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة**

## المبحث الاول

## التعريف بمؤسسة الدراسة

يتناول هذا المبحث التعريف بمجتمع الدراسة والمتمثل في مديرية التربية لولاية ورقلة، وعينتها المتمثلة في مصلحة الموارد البشرية (المستخدمين).

**المطلب الاول: التعريف بمديرية التربية لولاية ورقلة:**

**1. تعريف مديرية التربية بولاية ورقلة:**

تقع المديرية وسط المدينة الطريق المؤدي لبلدية الرويسات، وهي تشرف على جميع القطاعات التربوية التابعة لها على مستوى كل الدوائر والبلديات بما فيها المقاطعة الادارية تقرت. وهي عبارة عن جهاز إداري غير مركزي تابع للتوظيف العمومي يعمل تحت وصاية مراسيم وقوانين مشروعة، حيث تخضع لمرسوم تنفيذي رقم 1990/90 يحدد كيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى ولاية ورقلة.

**2. مراحل تطور مديرية التربية لولاية ورقلة:**

- ❖ المرحلة الأولى: من 1962 إلى 1971 كانت تدعى مفتشية أكاديمية الواحات.
- ❖ المرحلة الثانية: من 1971 إلى 1979 تدعى مديرية التربية والثقافة.
- ❖ المرحلة الثالثة: من 1980 إلى 1987 تدعى مديرية التربية.
- ❖ المرحلة الرابعة: من 1988 إلى 1990 تدعى بقسم استثمار الموارد البشرية.
- ❖ المرحلة الخامسة: من 1991 إلى اليوم تدعى بمديرية التربية<sup>1</sup>.

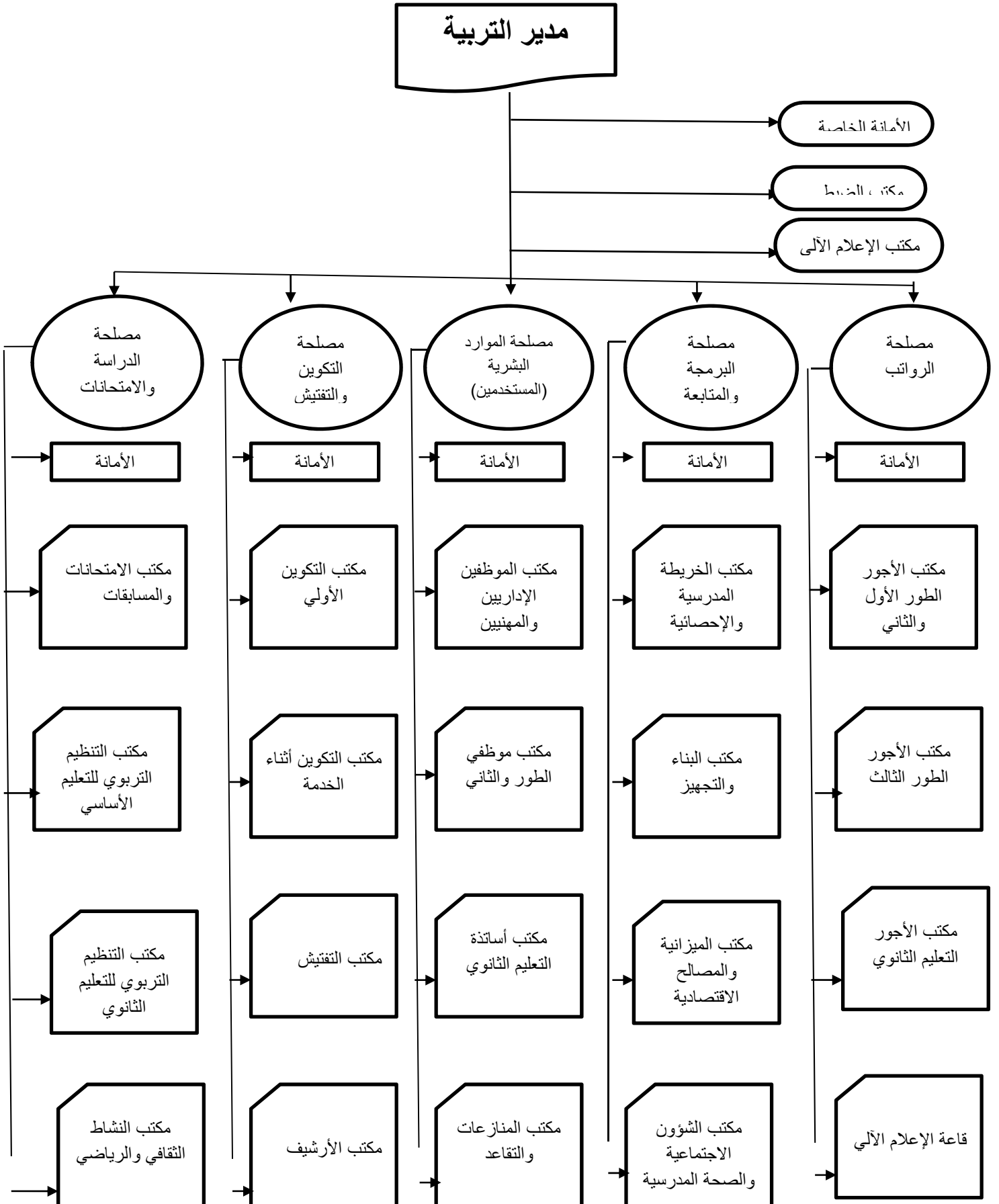
<sup>1</sup> مصلحة التكوين والتفتيش، مديرية التربية لولاية ورقلة، أفريل، 2019.

3. نشاطات مديرية التربية لولاية ورقلة: تتمثل نشاطات مديرية التربية في الآتي<sup>1</sup>:

- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية
- جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل عمليات السبر والتحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية
- السهر على التنظيم والمتابعة والمراقبة التربوية لمؤسسات التربية والتكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية
- السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي
- القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعاون الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل
- تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة وتسليم البراءات والشهادات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات في إطار التنظيم المعمول به.
- تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها.
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- تنظيم نشاط أسلاك التفيتش وتنفيذه بالاتصال مع المصالح والأجهزة المعنية.
- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية.
- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في المؤسسات التربوية والتكوين التابعة للقطاع

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 174/90 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق لـ 09 يونيو 1990، الجريدة الرسمية، العدد 24، السنة 27، 13 يونيو، 1990، ص 800.

4. الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية ورقلة



المطلب الثاني: التعريف بمصلحة الموارد البشرية(المستخدمين):

1. التعريف بمصلحة الموارد البشرية(المستخدمين):

تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في هيكلية مديرية التربية بولاية ورقلة نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والتمثلة في تسيير الموارد البشرية. حيث يشرف على تسييرها رئيس مصلحة معين بمرسوم تنفيذي رقم: 159/13 المؤرخ في: 15 أبريل 2013 الذي يحدد قائمة المناصب العليا التابعة للمصالح الخارجية لوزارة التربية الوطنية وشروط الالتحاق بهذه المناصب وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها لمتابعة جميع العمليات المخولة للمصلحة انجازها<sup>1</sup>. وأنشئت ذات المصلحة حسب التنظيم الهيكلي لمديرية التربية طبقا للقرار الوزاري المؤرخ في: 2002/06/02 المتضمن تنظيم مديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولايات، وخاصة المواد: من 18 إلى 24 منه.

2. مهام مصلحة الموارد البشرية (المستخدمين)<sup>2</sup>:

بالإضافة إلى التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين، فإن المرسوم التنفيذي 174/90 المؤرخ في: 09 جوان 1990 في مادته الثالثة يحدد مهام مصلحة المستخدمين فيما يلي:

القيام بتعيين المستخدمين التربويين والإداريين والتقنيين وأعاون الخدمات في المؤسسات التعليمية ومتابعة مسارهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل. وعليه فإن مهام المصلحة تتمثل في:

- متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف
- تسيير ملفات المستخدمين حسب الآتي:
- انجاز قرارات التربص للموظفين المعينين الجدد .
- انجازات قرارات الترسيم.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 159/13 المؤرخ في 17 جمادى الثانية عام 1434 الموافق لـ 15 أبريل 2013 الذي يحدد قائمة المناصب العليا التابعة للمصالح الخارجية لوزارة التربية الوطنية، الجريدة الرسمية، العدد 23، 28 أبريل، 2013، ص 16.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 174/90، نفس المرجع السابق، ص 800.

- انجاز مقررات الترقية في الدرجة.
- إنجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى.
- إنجاز مقررات التكفل ، الشطب، الانتداب، الإحالة على الاستيداع.
- التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية.
- الإجازات والعقوبات.
- التأهيل والترقية إلى مناصب عليا.
- انجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات.
- انجاز القوائم الإسمية 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 المؤثرة إلى مصالح الوظيفة العمومية قصد الرقابة اللاحقة.
- انجاز حصيلة الشغل للموظفين.
- استقبال البريد ودراسته والرد على ما يستوجب ذلك.

### 3. مكاتب مصلحة الموارد البشرية (المستخدمين): تحتوي المصلحة على أربعة مكاتب وهي:

- مكتب مستخدمى التعليم الابتدائي.
- مكتب مستخدمى التعليم المتوسط والثانوي العام والتقني.
- مكتب المستخدمين الإداريين وأعاون الخدمة.
- مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.

### ❖ مكتب أساتذة التعليم المتوسط والثانوي: يتكفل المكتب بتسيير و متابعة المسار المهني

للأسلاك التالية:

- أساتذة التعليم الثانوي..
- الأساتذة التقنيون رؤساء الأشغال.
- الأساتذة التقنيون رؤساء الورشات.
- التنسيق بين مديري المؤسسات التعليمية و مكاتب المصلحة في تنظيم و تصفية المشاكل المطروحة على مستوى المؤسسات أو وضعيات الموظفين .

❖ **مكتب التعليم الابتدائي:** يتكفل المكتب بتسيير ومتابعة المسار المهني للأسلاك التالية:

- مديرو المدارس الابتدائية .
- أساتذة المدرسة الإبتدائية.
- معلمو المدرسة الأساسية.

- التنسيق بين مفتشي التعليم الابتدائي و مكاتب المصلحة في تنظيم و تصفية المشاكل المطروحة على مستوى المؤسسات أو وضعيات الموظفين .

❖ **مكتب المستخدمين الإداريين وعمال الخدمة:** يتكفل المكتب بتسيير ومتابعة المسار المهني للأسلاك التالية:

- المستخدمين الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم: 315/08 المؤرخ في: 11-10-2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم : 240/12 المؤرخ في : 29-05-2012
- موظفي الأسلاك المشتركة الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم: 04/08 المؤرخ في: 19-01-2008.
- العمال المهنيين، سائقي السيارات والحجاب الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم: 05/08 المؤرخ في: 19-01-2008.
- الأعوان المتعاقدين الخاضعين للمرسوم الرئاسي رقم: 308/07 المؤرخ في: 29-09-2007.

❖ **مكتب التقاعد والمنازعات والمعاشات:** يقوم بالمهام التالية:

- إحصاء المستخدمين الذين بلغوا السن القانونية للتقاعد.
- تصفية ملفات المستخدمين المحالين على التقاعد بالتنسيق مع صندوق التقاعد.
- التكفل بمتابعة مختلف القضايا محل المنازعات.
- التكفل بإعداد ومتابعة ملفات المستخدمين المحالين على مجالس التأديب.

## المبحث الثاني

### اجراءات وأساليب الدراسة

يتناول هذا المبحث عينة واجراءات الدراسة الميدانية والأساليب الاحصائية التي تم اعتمادها في الوصول الى نتائج الدراسة وتحليلها.

#### المطلب الأول: عينة واجراءات الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مصلحة الموارد البشرية(المستخدمين)على مستوى مديرية التربية لولاية ورقلة، والبالغ عددهم (34).

ثانياً: عينة الدراسة: عينة الدراسة عشوائية تضم موظفي مصلحة الموارد البشرية، وقد تم توزيع 30 استمارة استرجع منها 25 استمارة فقط، لتصبح عينة الدراسة 25 موظفاً. حيث أظهرت نتائج الوصف الاحصائي لعينة الدراسة حسب متغيرات الشخصية الخصائص التالية:

#### 1. توزيع العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن

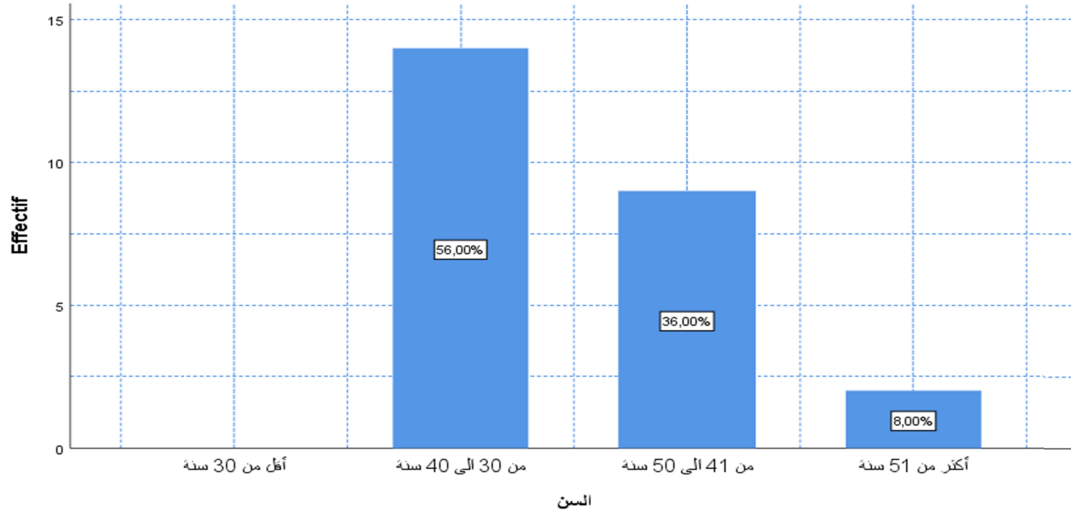
النسبة المئوية%	التكرار	السن
00%	00	أقل من 30 سنة
56%	14	من 30 الى 40 سنة
36%	09	من 41 الى 50 سنة
8%	02	أكثر من 51 سنة
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

تبين النتائج في الجدول رقم (1) أن نسبة أفراد عينة الدراسة من الفئة من 30 إلى 40 هي الأكثر تواجد في مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية بورقلة بنسبة بلغت 56%، ثم تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 بنسبة 36%، بينما كانت نسبة الفئة الأكثر من 51 سنة ضئيلة جدا بنسبة 8%، لتتعدم تماما فئة الأقل من 30 سنة والشكل رقم (1) يوضح ذلك:



الشكل رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن



2. توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي:

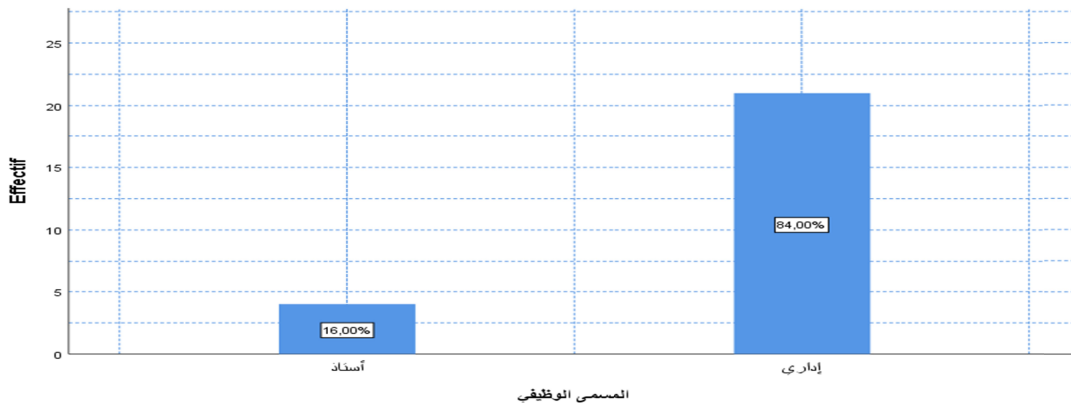
الجدول رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي
84%	21	إداري
16%	04	أستاذ
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

تبين النتائج في الجدول رقم (2) أن نسبة أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي تعزى الى الإداريين، حيث يمثلون أكثر تواجدا في مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية بورقلة بنسبة قدرها 84% من إجمالي موظفي المصلحة، بينما نلاحظ أن فئة الأساتذة تمثل نسبة ضعيفة تقدر ب 16% من باقي موظفي المصلحة، والشكل رقم (2) يوضح ذلك:

الشكل رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



3. توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

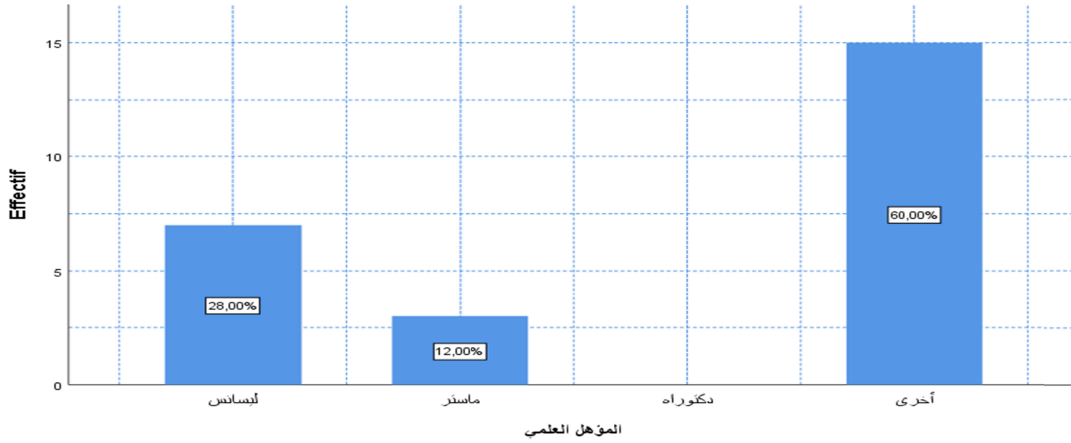
الجدول رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
28%	07	ليسانس
12%	03	ماستر
00%	00	دكتوراه
60%	15	أخرى
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن نسبة موظفي مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية بورقلة الحائزين على المؤهل العلمي ليسانس بلغت 28%، بينما الحائزين على المؤهل العلمي ماستر كانت نسبتها أقل بمعدل 12%، وانعدم المؤهل العلمي دكتوراه لدى موظفي المصلحة، بينما الحائزين على مؤهلات علمية أخرى بلغت النسبة الأكبر بمعدل 60% من إجمالي موظفي المصلحة والشكل رقم (3) يوضح ذلك:

الشكل رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



4. توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

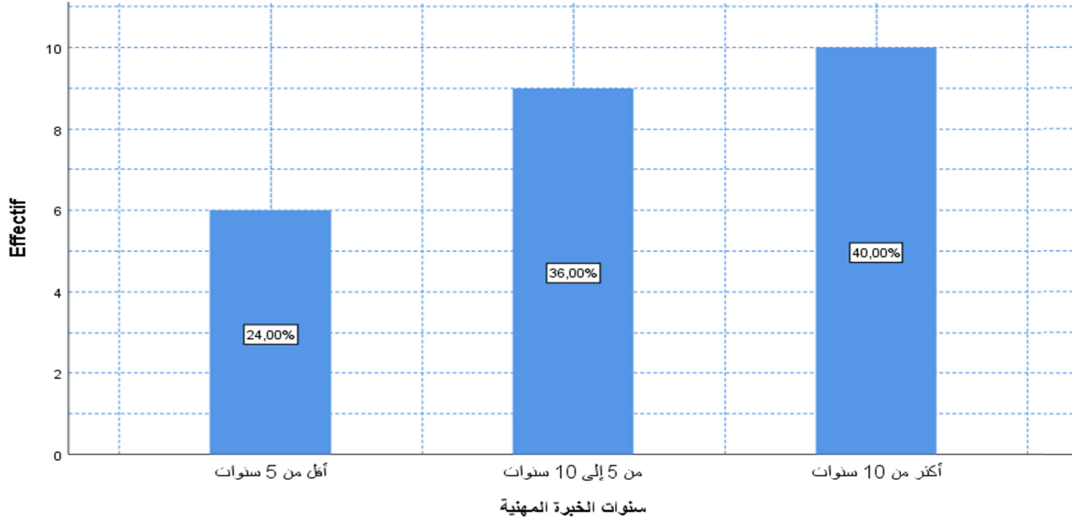
الجدول رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
24%	06	أقل من 5 سنوات
36%	09	من 5 الى 10 سنة
40%	10	أكثر من 10 سنوات
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

توضح نتائج الجدول رقم (4) أن الموظفين الذين يملكون أكثر من 10 سنوات خبرة مهنية هم أكثر الموظفين تواجدا في المصلحة من الفئات الأخرى بنسبة قدرها 40% من إجمالي الموظفين، ثم تليها فئة الموظفين الذين تتراوح خبراتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة قدرها 36%، بينما فئة الأقل من 5 سنوات فقد كانت قليلة مقارنة بسابقتها بنسبة قدرها 24% والشكل رقم (4) يوضح ذلك:

الشكل رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



### المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليبها الإحصائية:

أولاً: أداة الدراسة: تم استخدام استمارة استبيان كأداة رئيسية للدراسة، والتي صممت خصيصاً لدراسة دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة. حيث تضمنت استمارة الاستبيان 44 عبارة تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### القسم الأول: البيانات الشخصية للموظف:

- السن: أقل من 30 سنة / من 30 إلى 40 سنة / من 41 إلى 50 سنة / أكثر من 51 سنة.
- المسمى الوظيفي: أستاذ / إداري.
- المؤهل العلمي: ليسانس / ماستر / دكتوراه / أخرى تذكر.
- سنوات الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات / من 5 سنوات إلى 10 سنوات / أكثر من 10 سنوات.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 2، ص 81.

القسم الثاني: مقياس تخطيط الموارد البشرية يضم (22) عبارة مقسمة على (5) ابعاد، تقابلها 5 بدائل للإجابة حسب مقياس ليكارت حيث تم تحديد اتجاه الاجابة من الاكثر ايجابية الى الاكثر سلبية (أوافق بشدة/ أوافق/ محايد/ لا أوافق/ لا أوافق بشدة)، هذه الابعاد هي:

- ❖ بعد التزام الإدارة العليا: يتضمن (5) عبارات.
- ❖ بعد دقة أهداف المؤسسة: يتضمن (4) عبارات.
- ❖ بعد وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية: يتضمن (5) عبارات.
- ❖ بعد التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف ادارة الموارد البشرية: يتضمن (4) عبارات.
- ❖ بعد مراعاة كافة المتغيرات البيئية: يتضمن (4) عبارات.

القسم الثالث: مقياس جودة الخدمات التعليمية يضم (22) عبارة مقسمة على (5) ابعاد، تقابلها 5 بدائل للإجابة حسب مقياس ليكارت حيث تم تحديد اتجاه الاجابة من الاكثر ايجابية الى الاكثر سلبية (أوافق بشدة/ أوافق/ محايد/ لا أوافق/ لا أوافق بشدة)، هذه الابعاد هي:

- ❖ بعد الملموسية: يتضمن (4) عبارات.
- ❖ بعد الاعتمادية: يتضمن (5) عبارات.
- ❖ بعد الاستجابة: يتضمن (4) عبارات.
- ❖ بعد الثقة (الامان): يتضمن (4) عبارات.
- ❖ بعد التعاطف: يتضمن (5) عبارات.

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة:

1. صدق المحكمين:(الصدق الخارجي)<sup>1</sup>:

بعد تصميم الاستبيان في صورته الأخيرة تم توزيعه على مجموعة من الأساتذة الذين قاموا بإدخال بعض التعديلات عليه، وبناء على ذلك تم إخراج هذا الاستبيان في صورته الأخيرة.

2. صدق وثبات الأداة الاستبيان(الصدق الداخلي):

الجدول رقم(5) يوضح معامل ثبات وصدق ألفاكرونباخ لمقياس تخطيط الموارد البشرية

مقياس تخطيط الموارد البشرية	عدد الفقرات	معامل ثبات الفكرونباخ	معامل صدق الفكرونباخ
	22	0.880	0,938

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v2

❖ من الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفاكرونباخ يساوي 0,880 وهو معامل ثبات قوي.

❖ من الجدول نلاحظ أن معامل الصدق للمقياس يساوي 0,938 وهو معامل صدق قوي.

وعليه، بما أن المقياس ثابت وصادق هذا يعني أن المقياس صالح لقياس ما وضع لأجله.

الجدول رقم(6) يوضح معامل ثبات وصدق ألفاكرونباخ لمقياس جودة الخدمات التعليمية

مقياس جودة الخدمات التعليمية	عدد الفقرات	معامل ثبات الفكرونباخ	معامل صدق الفكرونباخ
	22	0,936	0,967

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v2

❖ من الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفاكرونباخ يساوي 0,936 وهو معامل ثبات قوي.

❖ من الجدول نلاحظ أن معامل الصدق للمقياس يساوي 0,967 وهو معامل صدق قوي.

وعليه، بما أن المقياس ثابت وصادق هذا يعني أن المقياس صالح لقياس ما وضع لأجله. ومنه فأداة

الاستبيان صالحة للقياس.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 1، ص 80.

- ثالثاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة: بعد توزيع استمارة الاستبيان والتي كانت في الفترة من 14 افريل الى 23 أفريل 2019، تم بعدها تفريغ الاستمارات ومعالجة نتائج الدراسة بالاعتماد في تحليلها على البرنامج الاحصائي **SPSS v25**، حيث استخدمت الدراسة من خلاله الاساليب الاحصائية التالية:
1. للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ.
  2. بالنسبة للفرضية الأولى والثالثة تم استخدام المتوسط الحسابي المرجح.
  3. بالنسبة للفرضية الثانية والرابعة تم استخدام تحليل التباين الأحادي **ANOVA**.
  4. بالنسبة للفرضية الخامسة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون.

### المبحث الثالث

#### عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة والمتعلقة بقياس مستوى كل من تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية بمصلحة الموارد البشرية لمديرية التربية بولاية ورقلة، وكشف ما إذا كان هناك فروق تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وكذا التحقق مما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة احصائية بينهما. حيث سيتم عرض وتحليل هذه النتائج عبر ثلاثة مطالب تجيب في مجملها على الخمسة أسئلة الفرعية للدراسة الميدانية وتختبر فرضياتها على النحو التالي:

**المطلب الأول: نتائج قياس مستوى تخطيط الموارد البشرية: تظهر من خلال التالي:**

#### 1. الاجابة على التساؤل الفرعي الأول واختبار فرضيته:

ينص السؤال الاول على ما يلي: ما مستوى تخطيط الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة؟. وللتعرف على مستوى تخطيط الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة تم وضع (5) أبعاد لهذا المتغير. وللإجابة على هذا السؤال تم تسطير الفرضية التالية: **يكشف واقع تخطيط الموارد البشرية مستوى جيد لدى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة.** وتم التحقق من صدق هذه الفرضية باستخدام المتوسط الحسابي المرجح لمعرفة درجة الاستجابة كما هو مبين في الجداول من (7) الى (12) :

1-1. **قياس مستوى بعد التزام الإدارة العليا:** يتضمن هذا البعد (5) عبارات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التزام الادارة العليا

ودرجة الموافقة عليها

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	تشجع عملية تخطيط الموارد البشرية الإدارة العليا في تبني الفكر الاستراتيجي في تعاملها مع مواردها البشرية.	4,24	0,723	أوافق بشدة
02	تشجع عملية تخطيط الموارد البشرية الإدارة العليا في حث الجهات المختصة على استخدام الأساليب العلمية والمنهجية في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.	4,28	0,843	أوافق بشدة
03	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية الإدارة العليا في تحديد الموازنات والموارد اللازمة لتطوير مواردها البشرية.	4,04	0,889	أوافق
04	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد كافة التغيرات المطلوبة من الإدارة العليا تنفيذها لضمان فاعلية عملية تخطيط الموارد البشرية وأهدافها.	4,00	0,866	أوافق
05	تلتزم الإدارة العليا بتحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية التي تتضمنها خطة الموارد البشرية.	4,04	0,790	أوافق
	التزام الإدارة العليا	4,12	0,130	جيد

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات نتائج spss v25

كما سبق وأن أشرنا في الفصل الاول من الدراسة أن هذا البعد يقصد به توافر دعم وتأييد الادارة العليا لخطة الموارد البشرية، حيث أن كل من الدعم، والالتزام، والتفويض، والتوجيه من الادارة العليا يعتبر ضروريا لضمان النجاح الكلي لتخطيط موارد المؤسسة بشكل عام، وضمان نجاح وتنفيذ تخطيط الموارد البشرية بشكل خاص.

ومن نتائج الجدول (7) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمؤشر التزام الإدارة العليا هو 4,12 بانحراف معياري قيمته 0,130 باتجاه العينة جيد؛ أي أن واقع التزام الإدارة العليا بتخطيط الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة جيد.

**2-1. قياس مستوى بعد دقة أهداف المؤسسة:** يتضمن هذا البعد(4) عبارات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد دقة اهداف المؤسسة ودرجة الموافقة عليها

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
06	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المؤسسة.	4,12	0,781	أوافق
07	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تجنب المؤسسة الأرباك والفجائية في المستقبل.	3,96	0,935	أوافق
08	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء أهداف المؤسسة.	4,28	0,678	أوافق بشدة
09	تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة.	4,04	0,889	أوافق
	دقة أهداف المؤسسة	4,10	0,435	جيد

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات نتائج spss v25

ينطوي تخطيط الموارد البشرية على خطوات تشمل تحليل أهداف المؤسسة، حيث تشتمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المؤسسة وتفهمها استنادا الى أن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المؤسسة الاستراتيجية.



ويتضح نتائج الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لمؤشر دقة أهداف المؤسسة هو 4,10 بانحراف معياري قيمته 0,435 باتجاه العينة جيد؛ أي أن دقة أهداف المؤسسة على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة جيد.

3-1. قياس مستوى بعد وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية: يتضمن هذا البعد (5)

عبارات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية ودرجة الموافقة عليها

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
10	توظف عملية تخطيط الموارد البشرية مؤهلات وخبرات العاملين بها بشكل مناسب.	4,00	1,041	أوافق
11	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية فيوضع المعايير المناسبة لتقييم أداء العاملين في ضوء المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.	3,72	1,061	أوافق
12	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.	3,48	0,918	أوافق
13	تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية مستفيدة من المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية.	3,76	1,052	أوافق
14	تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية.	3,92	0,997	أوافق
	وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية	3,776	0,632	جيد

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات نتائج spss v25

يشير مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية الى النظام الذي يعمل على استقبال وتخزين واسترجاع ومعالجة وتحليل وبتث المعلومات المفيدة والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

ومن الجدول (9) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمؤشر وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية هو 3,776 بانحراف معياري قيمته 0,632 باتجاه العينة جيد؛ أي أن مؤشر وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة جيد.

**4-1. قياس مستوى بعد التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية: يتضمن هذا**

البعد (4) عبارات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التنسيق بين وظيفة التخطيط

وظائف إدارة الموارد البشرية ودرجة الموافقة عليها

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
15	تأكد عملية تخطيط الموارد البشرية على ضرورة انسجام وتكامل أهداف أنشطة إدارة الموارد البشرية مع بقية أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.	3,72	0,843	أوافق
16	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة للعاملين.	3,76	0,831	أوافق
17	تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية نتائج تقييم أداء العاملين.	3,72	0,980	
18	ترسم عملية تخطيط الموارد البشرية مسار تنمية المسار الوظيفي للعاملين.	3,64	0,860	أوافق
	التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية	3,710	0,054	جيد

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات نتائج spss v25

في ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية بين حاجة المؤسسة من الموارد البشرية ومع ما هو متاح منها لديها، يتحدد تفاعل (تنسيق) هذا التخطيط وعلاقاته المباشرة وغير المباشرة مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية.

حيث يتضح من نتائج الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لمؤشر التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية هو 3,710 بانحراف معياري قيمته 0,054 باتجاه العينة جيد؛ أي أن مؤشر التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة جيد.

5-1. قياس مستوى بعد مراعاة كافة المتغيرات البيئية: يتضمن هذا البعد (4) عبارات موضحة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد مراعاة كافة المتغيرات البيئية ودرجة الموافقة عليها

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
19	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في بناء السياسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية.	3,76	,970	أوافق
20	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تعديل خطة الموارد البشرية لتلائم التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.	3,76	,879	أوافق
21	تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية المؤسسة في استثمار الموارد البشرية بشكل فعال يتلاءم مع تغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.	3,64	1,075	أوافق
22	تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية في بناء السياسات المناسبة للاستقطاب والتعيين داخل المؤسسة لسد العجز في الموارد البشرية.	3,96	1,098	أوافق
	مراعاة كافة المتغيرات البيئية	3,780	0,424	جيد

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات نتائج spss v25

إن أخذ العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة بعين الاعتبار أمر في غاية الأهمية عند عملية تخطيط الموارد البشرية، نظرا لحجم تأثيرها في فعالية هذه العملية. ومن خلال النتائج التي أظهرها الجدول (11) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمؤشر مراعاة كافة المتغيرات البيئية هو 3,780 بانحراف معياري قيمته 0,423 باتجاه العينة جيد، أي أن مؤشر مراعاة كافة المتغيرات البيئية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة جيد.

الجدول رقم (12) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أبعاد متغير تخطيط الموارد البشرية

ودرجة الموافقة عليها

المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
تخطيط الموارد البشرية	3,90	0,221	جيد

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات نتائج spss v25

من الجدول (12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية هو 3,90 بانحراف معياري قيمته 0,221 باتجاه العينة جيد؛ أي أن المتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة جيد.

وبما أن نتائج التحليل الاحصائي اثبتت صدق ما افترضته الدراسة حول مستوى تخطيط الموارد البشرية بمصلحة الموارد البشرية، فإنه تم قبول الفرضية الأولى.

## 2. الاجابة على التساؤل الفرعي الثاني واختبار فرضيته:

ينص السؤال الثاني على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخطيط الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟.

وللتحقق من وجود فروق في مستوى تخطيط الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة تم تسطير الفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخطيط الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

وتم التحقق من صدق هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة درجة الاستجابة كما هو مبين في الجدول من (13):

الجدول رقم(13) يوضح الفروق الاحصائية في مستوى تخطيط الموارد البشرية

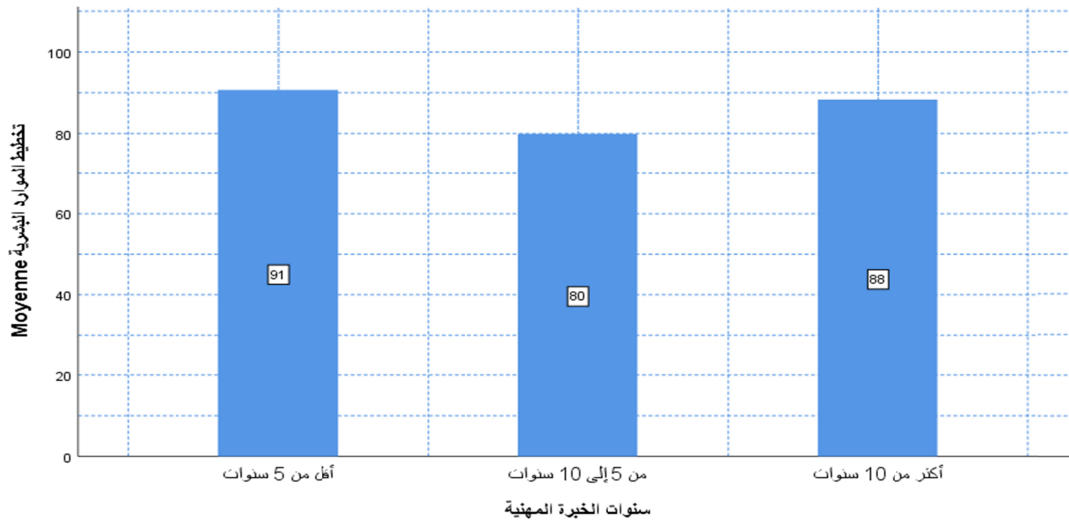
قيمة الاختيار F	مستوى المعنوية Sig
2.539	0.102

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

من نتائج الجدول (13) نلاحظ أن قيمة الاختبار  $F=2.539$  عند مستوى المعنوية  $Sig = 0.102$  وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05.

وبما أن نتائج التحليل الاحصائي اثبتت صدق ما افترضته الدراسة حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخطيط الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، فإنه تم قبول الفرضية الثانية. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5) يوضح الفروق الاحصائية في مستوى تخطيط الموارد البشرية



:

المطلب الثاني: نتائج قياس مستوى جودة الخدمات التعليمية: تظهر من خلال التالي:

3. الاجابة على التساؤل الفرعي الثالث واختبار فرضيته:

ينص السؤال الثالث على ما يلي: ما مستوى جودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة؟.

وللتعرف على مستوى جودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة تم وضع (5) أبعاد لهذا المتغير. وللإجابة على هذا السؤال تم تسطير الفرضية التالية: يكشف واقع جودة الخدمات التعليمية متوسط لدى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة. وتم التحقق من صدق هذه الفرضية باستخدام المتوسط الحسابي المرجح لمعرفة درجة الاستجابة كما هو مبين في الجداول من (14) الى (19) :

3-1. قياس مستوى بعد الملموسية: يتضمن هذا البعد (4) عبارات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الملموسية ودرجة الموافقة عليها

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	تملك المؤسسة معدات حديثة.	3,28	1,400	متوسط
02	يتمتع المظهر العام للمؤسسة بالجاذبية.	3,04	1,457	متوسط
03	يرتدي الموظفون ملابس ذات منظر محترم وجميل.	3,76	1,234	عالية
04	يتلاءم منظر المرافق المادية للمؤسسة والخدمات التي تقدمها.	3,40	1,323	متوسط
	الملموسية	3,37	0,948	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات نتائج spss v25

تشير الى مظهر التسهيلات والمعدات المادية والبشرية ومواد ومعدات الاتصال والمتعلقة بملموسية الخدمة هي المباني وتقانة المعلومات والاتصالات المستخدمة فيه، والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، والمظهر الخارجي للعاملين، والترتيبات الداخلية للمؤسسة، ومواقع الانتظار للمستفيد من الخدمة، وغير ذلك.

من الجدول رقم (14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمؤشر الملموسية هو 3,37 بانحراف معياري قيمته 0,948 باتجاه العينة متوسط؛ أي أن مؤشر الملموسية متوسط.

**3-2. قياس مستوى بعد الاعتمادية:** يتضمن هذا البعد (5) عبارات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاعتمادية ودرجة الموافقة عليها

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
05	تلتزم المؤسسة بأداء خدماتها في الوقت المناسب.	4,28	0,843	عالية جدا
06	تبدي المؤسسة تعاطفا صادقا لحل المشكلات التي تواجه المستفيدين.	4,04	1,060	عالية
07	تقدم المؤسسة الخدمة المناسبة للمستفيد دون أخطاء.	3,76	1,234	عالية
08	تقدم المؤسسة خدماتها في الاوقات التي وعدت بتنفيذها.	3,72	1,308	عالية
09	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بوثائقها بطريقة سليمة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.	4,32	0,988	عالية جدا
	الاعتمادية	4,02	0,888	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات نتائج spss v25

وهذا البعد من الأبعاد الخمسة الأكثر ثباتا ويكون الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عن الزبائن وتعرف الاعتمادية بأنها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق ودقيق. والاعتمادية تعني قدرة مقدم الخدمة التعليمية على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن الاعتماد عليها، فضلاً عن تقديمها بدرجة عالية من الدقة والصحة.

من الجدول رقم (15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمؤشر الاعتمادية هو 4,02 بانحراف معياري قيمته 0,888 باتجاه العينة عالية، أي أن مؤشر الاعتمادية عالي.

3-3. قياس مستوى بعد الاستجابة: يتضمن هذا البعد (4) عبارات موضحة في الجدول التالي:  
الجدول رقم (16) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستجابة ودرجة الموافقة عليها

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
10	يقوم موظفو المؤسسة بإبلاغ المستفيدين بشكل محدد عن الوقت المطلوب لإنجاز خدمة معينة.	4,08	0,812	عالية
11	موظفو المؤسسة مستعدون لتقديم الخدمات للمستفيدين بصورة فورية وبشكل فعال.	4,24	0,831	عالية جدا
12	موظفو المؤسسة دائما مستعدون وراغبون في تقديم المساعدة للمستفيدين.	3,96	0,935	عالية
13	يستجيب موظفو المؤسسة لطلبات المستفيدين بشكل سريع.	4,16	0,898	عالية
	الاستجابة	4,11	0,374	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات نتائج spss v25

يتضمن هذا البعد اهتمام المؤسسة بإعلام زبائنها بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم، وعدم انشغال الموظفين عن الاستجابة الفورية لطلباتهم. من الجدول رقم (16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمؤشر الاستجابة هو 4,11 بانحراف معياري قيمته 0,374 باتجاه العينة عالية، أي أن مؤشر الاستجابة عالي.

3-4. قياس مستوى بعد الثقة (الأمان): يتضمن هذا البعد (4) عبارات موضحة في الجدول التالي:  
الجدول رقم (17) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الثقة ودرجة الموافقة عليها

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
14	يخلق سلوك موظفي المؤسسة انطباعا بالثقة لدى المستفيدين.	4,24	0,663	عالية جدا
15	يشعر موظفو المؤسسة المستفيدين بالثقة أثناء تعاملهم معهم.	4,28	0,792	عالية جدا
16	يتمتع موظفو المؤسسة باللياقة والمجاملة في تعاملهم مع المستفيدين.	4,12	0,971	عالية
17	يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة التامة للإجابة على أسئلة واستفسارات المستفيدين.	4,20	0,866	عالية
	الثقة (الأمان)	4,21	0,223	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات نتائج spss v25

يعني خلق وكسب الثقة، حيث تعد الثقة بشكل عام عنصراً أساسياً ومهما للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تمثل الرغبة والاستعداد واعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته الكاملة. ويقصد بهذا البعد معلومات القائمين على تقديم الخدمة وكياستهم، وقدراتهم على استلهم الثقة والائتمان والضمان في مجال الخدمة التعليمية ناتج عن اعتماد أو ثقة المستفيد بموظفي الإدارة، والثقة بمؤهلاتهم ومقدرتهم وحسن معاملة المستخدمين وقابليتهم لإشاعة أو نشر روح الثقة والصدق.

من الجدول رقم (17) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمؤشر الثقة (الأمان) هو 4,12 بانحراف معياري قيمته 0,223 باتجاه العينة عالية، أي أن مؤشر الثقة (الأمان) عالي.

**3-5. قياس مستوى بعد التعاطف:** يتضمن هذا البعد (5) عبارات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التعاطف ودرجة الموافقة عليها

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
18	تولي المؤسسة المستفيدين اهتماماً فريداً خاصاً.	3,28	1,021	متوسط
19	يولي موظفو المؤسسة اهتماماً شخصياً للمستفيدين.	3,24	1,200	متوسط
20	يتفهم موظفو المؤسسة الاحتياجات المحددة للمستفيدين.	3,92	,997	عالية
21	تضع المؤسسة مصلحة المستفيدين في مقدمة اهتماماتها.	3,56	1,387	عالية
22	توفر المؤسسة ساعات عمل ملائمة لجميع المستفيدين.	3,12	1,021	متوسط
	التعاطف	3,42	0,320	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات نتائج spss v25

وبعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للزبون، ويشتمل على المتغيرات الآتية: اهتمام العاملين في المؤسسة بالمستفيدين اهتماماً شخصياً، تفهم العاملين في المنظمة لحاجات المستفيدين، ملاءمة ساعات عمل المنظمة لتتناسب جميع المستفيدين، وحرص المنظمة على المصلحة العليا للمستفيدين، والدراية الكافية باحتياجات المستفيدين

من الجدول رقم (18) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمؤشر التعاطف 3,42 بانحراف معياري قيمته 0,320 باتجاه العينة متوسطة، أي أن مؤشر التعاطف متوسط.

الجدول رقم (19) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أبعاد متغير جودة الخدمات التعليمية

ودرجة الموافقة عليها

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
جودة الخدمات التعليمية	3,81	0,425	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات نتائج spss v25



من الجدول رقم (19) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع جودة الخدمات التعليمية هو 3,81 بانحراف معياري قيمته 0,425 باتجاه العينة عالي؛ أي أن جودة الخدمات التعليمية عالية. وبما أن نتائج التحليل الاحصائي اثبتت أن مستوى جودة الخدمات التعليمية عالية، في حين افترضت الدراسة مستوى متوسط، فإنه تم رفض الفرضية الثالثة.

4. الاجابة على التساؤل الفرعي الرابع واختبار فرضيته:

ينص السؤال الرابع على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات التعليمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟. وللتحقق من وجود فروق في مستوى جودة الخدمات التعليمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة تم تسطير الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات التعليمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية. وتم التحقق من صدق هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة درجة الاستجابة كما هو مبين في الجدول من (20):

الجدول رقم (20) يوضح الفروق الاحصائية في مستوى جودة الخدمات التعليمية

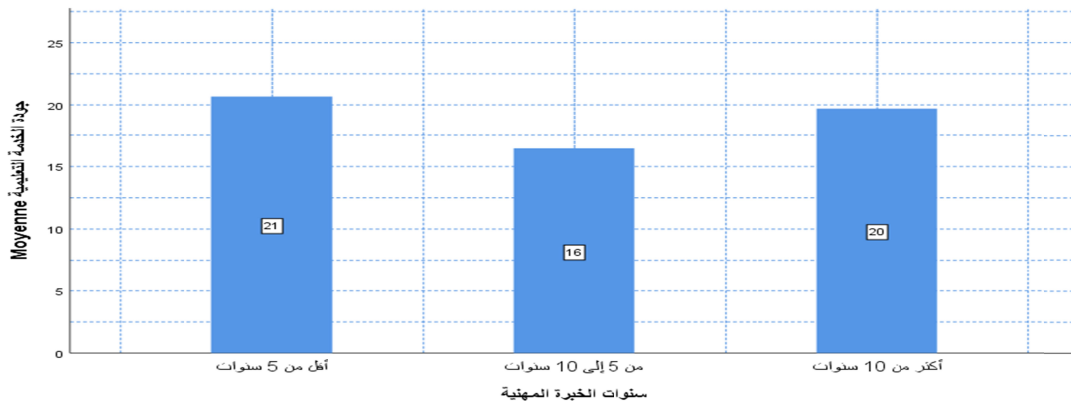
قيمة الاختيار F	مستوى المعنوية Sig
5.056	0.016

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

من الجدول رقم (20) نلاحظ أن قيمة الاختبار  $F=5.056$  عند مستوى المعنوية  $Sig=0.016$  وهي أصغر من مستوى المعنوية 0,05.

وبما أن نتائج التحليل الاحصائي اثبتت عدم صدق ما افترضته الدراسة في فرضيتها التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات التعليمية تعزى للخبرة المهنية. فإنه تم رفض الفرضية الرابعة. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (6) يوضح الفروق الاحصائية في مستوى جودة الخدمات التعليمية



المطلب الثالث: نتائج قياس العلاقة بين مستوى تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية:

5. الإجابة على التساؤل الفرعي الخامس واختبار فرضيته:

ينص السؤال الخامس على ما يلي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصالحة الموارد البشرية بـمديرية التربية لولاية ورقلة؟. وللتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصالحة الموارد البشرية بـمديرية التربية لولاية ورقلة تم تسيير الفرضية التالية:  
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصالحة الموارد البشرية بـمديرية التربية لولاية ورقلة. وتم التحقق من صدق هذه الفرضية باستخدام معامل الارتباط بيرسون العلاقة الترابطية بين تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية كما هو مبين في الجدول من (21):

الجدول رقم (21) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية

مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط بيرسون بين تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية
0.00	0.717

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

من نتائج الجدول رقم (21) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية يساوي 0,717 عند مستوى معنوية Sig=0.00 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0,05؛ أي أنه توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية موضحة حسب الأبعاد:

الجدول رقم (22) معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية

الترتيب	العلاقة	مستوى المعنوية Sig	معامل الارتباط بيرسون بين جودة الخدمات التعليمية ومحاور تخطيط الموارد البشرية	البعد
-	لا توجد علاقة	0,604	0,109	التزام الإدارة العليا
03	توجد علاقة	0,012	0,493	دقة أهداف المؤسسة
03	توجد علاقة	0,012	0,494	وجود نظام متكامل للمعلومات
02	توجد علاقة	0,005	0,546	التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف الإدارة
01	توجد علاقة	0,000	0,970	مراعاة كافة المتغيرات البيئية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v2

من الجدول رقم (22) نلاحظ النتائج التالية:

- أن معامل الارتباط بين جودة الخدمات التعليمية والتزام الإدارة العليا يساوي 0,109 عند مستوى المعنوية Sig=0,604 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05؛ أي انه لا توجد علاقة بين جودة الخدمات التعليمية والتزام الإدارة العليا.
  - أن معامل الارتباط بين جودة الخدمات التعليمية دقة أهداف المؤسسة يساوي 0,493 عند مستوى المعنوية Sig=0,012 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0,05؛ أي انه توجد علاقة بين جودة الخدمات التعليمية ودقة اهداف المؤسسة.
  - أن معامل الارتباط بين جودة الخدمات التعليمية ووجود نظام متكامل للمعلومات يساوي 0,494 عند مستوى المعنوية Sig=0,012 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0,05؛ أي انه توجد علاقة بين جودة الخدمات التعليمية ووجود نظام متكامل للمعلومات.
  - أن معامل الارتباط بين جودة الخدمات التعليمية والتنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف الإدارة يساوي 0,546 عند مستوى المعنوية Sig=0,005 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0,05؛ أي انه توجد علاقة بين جودة الخدمات التعليمية والتنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف الإدارة.
  - أن معامل الارتباط بين جودة الخدمات التعليمية ومراعاة كافة المتغيرات البيئية يساوي 0,970 عند مستوى المعنوية Sig=0,00 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0,05؛ أي انه توجد علاقة بين جودة الخدمات التعليمية ومراعاة كافة المتغيرات البيئية.
- وبما أن نتائج التحليل الاحصائي اثبتت عدم صدق ما افترضته الدراسة في فرضيتها التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة. فإنه تم رفض الفرضية الخامسة مع أبعاد متغير تخطيط الموارد البشرية والمتمثلة في: (دقة أهداف المؤسسة، وجود نظام متكامل للمعلومات، التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف الإدارة، مراعاة كافة المتغيرات البيئية) وقبولها مع بعد التزام الإدارة العليا.

### خلاصة الفصل الثالث

توصلت الدراسة في نهاية الفصل الثالث وهو الفصل الميداني الى النتائج التالية:

أولاً: أن مستوى تخطيط الموارد البشرية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة جيد، حيث كانت النتيجة على مستوى كل بعد من ابعاد التخطيط ما يلي:

1. أن مستوى التزام الإدارة العليا بتخطيط الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة جيد.
2. أن مستوى دقة أهداف المؤسسة على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة جيد.
3. أن مستوى وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة جيد.
4. أن مستوى التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة جيد.
5. أن مستوى مراعاة كافة المتغيرات البيئية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة جيد.

ثانياً: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخطيط الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

ثالثاً: أن مستوى جودة الخدمات التعليمية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة عالية، حيث كانت النتيجة على مستوى كل بعد من ابعاد جودة الخدمات ما يلي:

1. أن مستوى الملموسية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة متوسط
2. أن مستوى الاعتمادية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة عالي.
3. أن مستوى الاستجابة على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة عالي.
4. أن مستوى الثقة (الأمان) على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة عالي.
5. أن مستوى التعاطف على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة متوسط.

رابعاً: أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات التعليمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

خامسا: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة. حيث كانت النتيجة على مستوى كل بعد من ابعاد التخطيط وعلاقته بجودة الخدمات كآتي:

1. أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة أهداف المؤسسة وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة عند مستوى معنوية 0,012.
2. أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام متكامل للمعلومات وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة عند مستوى معنوية 0,494.
3. أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف الإدارة وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة عند مستوى معنوية 0,005.
4. أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراعاة كافة المتغيرات البيئية وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة عند مستوى معنوية 0,00.
5. أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة حيث كان مستوى المعنوية 0,604، وهو أكبر من مستوى معنوية 0,05.

# خاتمة الدراسة

# خاتمة الدراسة

## خاتمة الدراسة

في نهاية الدراسة وبعد اتمام البحث في شقه النظري والميداني، جاء الدور في خاتمة الدراسة للإجابة على الاشكالية الرئيسية والتي مفادها: : هل توجد علاقة بين مستوى تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية بمصلحة الموارد البشرية لمديرية التربية بولاية ورقلة؟.

**أولاً: نتائج الدراسة في شقها النظري:** خلصت الدراسة في شقها النظري الى الاجابة على التساؤل الفرعي الاول: ما هو مفهوم تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية؟. حيث جاءت الاجابة على مفهوم تخطيط الموارد البشرية في الفصل الاول من الدراسة، وهي أن تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى أية مؤسسة، ويتعاون منسق مع مختلف وظائف ادارة الموارد البشرية، من تحديد وتحليل وتقييم وتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، التي تستجيب لأهداف التنظيم والأهداف الخاصة بالعاملين في المؤسسة وذلك في ضوء الاستراتيجيات القصيرة، المتوسطة والطويلة الأمد، كما أنه يساهم في تحقيق التفاعل بين نشاطات وممارسات ادارة الموارد البشرية، بما يخدم انجاز الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أما الفصل الثاني فقد توصل الى الاجابة على مفهوم جودة الخدمات التعليمية والتي يقصد بها عملية ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وبأكفا طرق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير، والذي أصبح أمر واقع على المؤسسات التعليمية أن تأخذه بعين الاعتبار، حيث انتشر في السنوات الاخيرة بشكل ملفت للنظر موضوع الاهتمام بمدخل الجودة، باعتبارها اسلوب تفكير جديد فيما يتعلق بإدارة المؤسسة. لذلك يمكن القول بأن تطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية تسهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات وفي تأدية رسالتها، وتحقيق أهدافها من خلال التوظيف الأمثل لمواردها.

## خاتمة الدراسة

**ثانياً: نتائج الدراسة في شقها الميداني:** في الشق الميداني للدراسة تمت الاجابة على باقي الأسئلة الفرعية وهي كالاتي:

**1. ما مستوى تخطيط الموارد البشرية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة؟.**

أظهرت النتائج أن مستوى تخطيط الموارد البشرية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة **جيد**، حيث كانت النتيجة على مستوى كل بعد من ابعاد التخطيط ما يلي:

- أن مستوى التزام الإدارة العليا بتخطيط الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة **جيد**.
- أن مستوى دقة أهداف المؤسسة على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة **جيد**.
- أن مستوى وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة **جيد**.
- أن مستوى التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة **جيد**.
- أن مستوى مراعاة كافة المتغيرات البيئية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة **جيد**.

**2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخطيط الموارد البشرية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟.**

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخطيط الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

**3. ما مستوى جودة الخدمات التعليمية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة؟.**

أظهرت النتائج أن مستوى جودة الخدمات التعليمية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة **عالية**، حيث كانت النتيجة على مستوى كل بعد من ابعاد جودة الخدمات ما يلي:

- أن مستوى الملموسية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة **متوسط**.
- أن مستوى الاعتمادية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة **عالي**.
- أن مستوى الاستجابة على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة **عالي**.
- أن مستوى الثقة (الأمان) على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة **عالي**.



## خاتمة الدراسة

- أن مستوى التعاطف على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة متوسط.
- 4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات التعليمية بمصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة تعزى لمتغير الخبرة المهنية؟  
أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات التعليمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- 5. هل هناك علاقة بين دور تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة؟  
أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة. حيث كانت النتيجة على مستوى كل بعد من ابعاد التخطيط وعلاقته بجودة الخدمات كالتالي:
- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة أهداف المؤسسة وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة عند مستوى معنوية 0,012.
- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام متكامل للمعلومات وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة عند مستوى معنوية 0,494.
- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف الإدارة وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة عند مستوى معنوية 0,005.
- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراعاة كافة المتغيرات البيئية وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة عند مستوى معنوية 0,00.
- أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة حيث كان مستوى المعنوية 0,604، وهو أكبر من مستوى معنوية 0,05.

## خاتمة الدراسة

**ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:** وبعد بيان نتائج الدراسة في شقها الميداني جاء الآن دور اختبار فرضياتها:

**الفرضية الأولى:** يكشف واقع تخطيط الموارد البشرية مستوى جيد لدى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة.

بما أن نتائج التحليل الاحصائي اثبتت صدق ما افترضته الدراسة حول مستوى تخطيط الموارد البشرية بمصلحة الموارد البشرية، فإنه تم قبول الفرضية الأولى.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخطيط الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

بما أن نتائج التحليل الاحصائي اثبتت صدق ما افترضته الدراسة حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخطيط الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، فإنه تم قبول الفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة:** يكشف واقع جودة الخدمات التعليمية متوسط لدى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة.

بما أن نتائج التحليل الاحصائي اثبتت أن مستوى جودة الخدمات التعليمية عالية، في حين افترضت الدراسة مستوى متوسط، فإنه تم رفض الفرضية الثالثة.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات التعليمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

بما أن نتائج التحليل الاحصائي اثبتت عدم صدق ما افترضته الدراسة في فرضيتها التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الخدمات التعليمية تعزى للخبرة المهنية. فإنه تم رفض الفرضية الرابعة.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة.

بما أن نتائج التحليل الاحصائي اثبتت عدم صدق ما افترضته الدراسة في فرضيتها التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة. فإنه تم رفض الفرضية الخامسة مع أبعاد متغير تخطيط الموارد البشرية والمتمثلة في: (دقة أهداف المؤسسة، وجود نظام متكامل للمعلومات، التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف الإدارة، مراعاة كافة المتغيرات البيئية) وقبولها مع بعد التزام الإدارة العليا.

# ملاحق الدراسة

## ملحق الدراسة

### الملحق 1: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب المحكم	الصفة الأكاديمية	الكلية/ الجامعة
1	د. سمير بارة	دكتور	كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح
2	د. مبروك كاهي	دكتور	كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح
3	د. ليندة زموري	دكتور	كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح
4	أ. محمد الطيب الزاوي	أستاذ	كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح

# ملاحق الدراسة

## الملحق 2: استمارة استبيان بعنوان:

دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية

(دراسة ميدانية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة)

تحية طيبة وبعد،،،

تم إعداد هذا الاستبيان في إطار التحضير لمذكرة الماستر في العلوم السياسية تحت عنوان " دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية (دراسة ميدانية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة)". لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة عبارات الاستبيان بدقة والاجابة عليها من وجهة نظركم وذلك بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما أن هذه البيانات ستستخدم لأغراض علمية بحتة.

المعلومات الشخصية للموظف					
السن	أقل من 30 سنة ( )	من 30 الى 40 سنة ( )	من 41 الى 50 سنة ( )	أكثر من 51 سنة ( )	
المسمى الوظيفي	أستاذ ( )			إداري ( )	
المؤهل العلمي	ليسانس ( )	ماستر ( )	دكتوراه ( )	أخرى تذكر ( )	
سنوات الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات ( )	من 5 سنوات الى 10 سنوات ( )		أكثر من 10 سنوات ( )	
<b>المحور الأول: قياس مؤشرات المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية)</b>					
<b>أولا: قياس مؤشر التزام الإدارة العليا</b>					
العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1 تشجع عملية تخطيط الموارد البشرية الادارة العليا في تبني الفكر الاستراتيجي في تعاملها مع مواردها البشرية.					
2 تشجع عملية تخطيط الموارد البشرية الادارة العليا في حث الجهات المختصة على استخدام الاساليب العلمية والمنهجية في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.					
3 تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية الادارة العليا في تحديد الموازنات والموارد اللازمة لتطوير مواردها البشرية.					
4 تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد كافة التغيرات المطلوبة من الادارة العليا تنفيذها لضمان فاعلية عملية تخطيط الموارد البشرية وأهدافها.					
5 تلتزم الادارة العليا بتحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية التي تتضمنها خطة الموارد البشرية.					
<b>ثانيا: قياس مؤشر دقة أهداف المؤسسة</b>					
العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
6 تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المؤسسة.					
7 تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تجنب المؤسسة الازدحام والفجائية في المستقبل.					
8 تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء أهداف المؤسسة.					
9 تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة.					

## ملاحق الدراسة

ثالثاً: قياس مؤشر وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					10
					توظف عملية تخطيط الموارد البشرية مؤهلات وخبرات العاملين بها بشكل مناسب.
					11
					تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في وضع المعايير المناسبة لتقييم أداء العاملين في ضوء المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.
					12
					تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.
					13
					تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية المؤسسة من تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية مستفيدة من المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية.
					14
					تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية.

رابعاً: قياس مؤشر التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف ادارة الموارد البشرية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					15
					تأكد عملية تخطيط الموارد البشرية على ضرورة انسجام وتكامل أهداف أنشطة ادارة الموارد البشرية مع بقية وظائف ادارة الموارد البشرية.
					16
					تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة للعاملين.
					17
					تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية نتائج تقييم أداء العاملين.
					18
					ترسم عملية تخطيط الموارد البشرية مسار تنمية المسار الوظيفي للعاملين.

خامساً: قياس مؤشر مراعاة كافة المتغيرات البنئية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					19
					تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في بناء السياسات المناسبة لإدارة الموارد البشرية.
					20
					تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تعديل خطة الموارد البشرية لتلائم التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.
					21
					تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية المؤسسة في استثمار الموارد البشرية بشكل فعال يتلاءم مع تغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.
					22
					تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية في بناء السياسات المناسبة للاستقطاب والتعيين داخل المؤسسة لسد العجز في الموارد البشرية.

المحور الثاني: قياس مؤشرات المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية)

أولاً: قياس مؤشر الملموسية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1
					تملك المؤسسة معدات حديثة.
					2
					يتمتع المظهر العام للمؤسسة بالجاذبية.
					3
					يرتدي الموظفون ملابس ذات منظر محترم وجميل.
					4
					يتلاءم منظر المرافق المادية للمؤسسة والخدمات التي تقدمها.

ثانياً: قياس مؤشر الاعتمادية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					5
					تلتزم المؤسسة بأداء خدماتها في الوقت المناسب.
					6
					تبدى المؤسسة تعاطفا صادقا لحل المشكلات التي تواجه المستفيدين.
					7
					تقدم المؤسسة الخدمة المناسبة للمستفيد دون أخطاء.
					8
					تقدم المؤسسة خدماتها في الاوقات التي وعدت بتنفيذها.
					9
					تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بوثائقها بطريقة سليمة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

## ملاحق الدراسة

ثالثاً: قياس مؤشر الاستجابة					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					10 يقوم موظفو المؤسسة بإبلاغ المستفيدين بشكل محدد عن الوقت المطلوب لإنجاز خدمة معينة.
					11 موظفو المؤسسة مستعدون لتقديم الخدمات للمستفيدين بصورة فورية وبشكل فعال.
					12 موظفو المؤسسة دائماً مستعدون وراغبون في تقديم المساعدة للمستفيدين.
					13 يستجيب موظفو المؤسسة لطلبات المستفيدين بشكل سريع.
رابعاً: قياس مؤشر الثقة (الامان)					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					14 يخلق سلوك موظفي المؤسسة انطباعاً بالثقة لدى المستفيدين.
					15 يشعر موظفو المؤسسة بالثقة أثناء تعاملهم معهم.
					16 يتمتع موظفو المؤسسة باللباقة والمجاملة في تعاملهم مع المستفيدين.
					17 يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة التامة للاجابة على اسئلة واستفسارات المستفيدين.
خامساً: قياس مؤشر التعاطف					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					18 تولي المؤسسة المستفيدين اهتماماً فردياً خاصاً.
					19 يولي موظفو المؤسسة اهتماماً شخصياً للمستفيدين.
					20 يتفهم موظفو المؤسسة الاحتياجات المحددة للمستفيدين.
					21 تضع المؤسسة مصلحة المستفيدين في مقدمة اهتماماتها.
					22 توفر المؤسسة ساعات عمل ملائمة لجميع المستفيدين.

أشكركم على حسن تعاونكم، من فظلكم تأكدوا أنكم لم تتركوا أي سؤال دون إجابة.

الطالب: أحمد دريد

# ملاحق الدراسة

## الملحق 3: نتائج التحليل الإحصائي بـ: spss v25

### Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	4,120	,017	5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 30 الى 40 سنة	14	56,0	56,0	56,0
من 41 الى 50 سنة	9	36,0	36,0	92,0
أكثر من 51 سنة	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

### المسمى الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أستاذ	4	16,0	16,0	16,0
إداري	21	84,0	84,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

### المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ليسانس	7	28,0	28,0	28,0
ماجستير	3	12,0	12,0	40,0
أخرى	15	60,0	60,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

### سنوات الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	6	24,0	24,0	24,0
من 5 الى 10 سنوات	9	36,0	36,0	60,0
أكثر من 10 سنوات	10	40,0	40,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	22

### Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q1	4,24	,723	25
Q2	4,28	,843	25
Q3	4,04	,889	25
Q4	4,00	,866	25
Q5	4,04	,790	25

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	22

### Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q6	4,12	,781	25
Q7	3,96	,935	25
Q8	4,28	,678	25
Q9	4,04	,889	25



# ملاحق الدراسة

## Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	4,100	,019	4

## Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q10	4,00	1,041	25
Q11	3,72	1,061	25
Q12	3,48	,918	25
Q13	3,76	1,052	25
Q14	3,92	,997	25

## Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,776	,040	5

## Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q15	3,72	,843	25
Q16	3,76	,831	25
Q17	3,72	,980	25
Q18	3,64	,860	25

## Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,710	,003	4

## Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
Q19	3,76	,970	25
Q20	3,76	,879	25
Q21	3,64	1,075	25
Q22	3,96	1,098	25

## Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,780	,018	4

## Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,902	,049	22

## ANOVA

تخطيط الموارد البشرية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	519,038	2	259,519	2,539	,102
Intragroupes	2248,322	22	102,196		
Total	2767,360	24			

## Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K1	3,28	1,400	25
K2	3,04	1,457	25
K3	3,76	1,234	25
K4	3,40	1,323	25

## Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,370	,090	4

# ملحق الدراسة

## Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K5	4,28	,843	25
K6	4,04	1,060	25
K7	3,76	1,234	25

## Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	4,024	,079	5
K8	3,72	1,308	25
K9	4,32	,988	25

## Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K10	4,08	,812	25
K11	4,24	,831	25
K12	3,96	,935	25
K13	4,16	,898	25

## Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	4,110	,014	4

## Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K14	4,24	,663	25
K15	4,28	,792	25
K16	4,12	,971	25
K17	4,20	,866	25

## Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	4,210	,005	4

## Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
K18	3,28	1,021	25
K19	3,24	1,200	25
K20	3,92	,997	25
K21	3,56	1,387	25
K22	3,12	1,333	25

## Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,424	,103	5

## Statistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,818	,181	22

## ANOVA

جودة الخدمة التعليمية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	78,904	2	39,452	5,056	,016
Intragroupes	171,656	22	7,803		
Total	250,560	24			

# ملاحق الدراسة

## Corrélations

		تخطيط الموارد البشرية	جودة الخدمة التعليمية
تخطيط الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,717**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	25	25
جودة الخدمة التعليمية	Corrélation de Pearson	,717**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	25	25

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

## Corrélations

			جودة الخدمة التعليمية
التزام الادارة العليا	Corrélacion de Pearson		,109
	Sig. (bilatérale)		,604
	N		25
دقة أهداف المؤسسة	Corrélacion de Pearson		,493
	Sig. (bilatérale)		,012
	N		25
وجود نظام متكامل للمعلومات	Corrélacion de Pearson		,494
	Sig. (bilatérale)		,012
	N		25
التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف الادارة	Corrélacion de Pearson		,546
	Sig. (bilatérale)		,005
	N		25
مراعاة كافة المتغيرات البيئية	Corrélacion de Pearson		,970
	Sig. (bilatérale)		,000
	N		25

		تخطيط الموارد البشرية	جودة الخدمة التعليمية
تخطيط الموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	1	,945
	Sig. (bilatérale)		,044
	N	4	4
جودة الخدمة التعليمية	Corrélacion de Pearson	,945	1
	Sig. (bilatérale)	,055	
	N	4	4

a. المسمى الوظيفي = أستاذ

## Corrélations<sup>a</sup>

		تخطيط الموارد البشرية	جودة الخدمة التعليمية
تخطيط الموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	1	,645**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	21	21
جودة الخدمة التعليمية	Corrélacion de Pearson	,645**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	21	21

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

a. المسمى الوظيفي = إداري

## Corrélations<sup>a</sup>

		تخطيط الموارد البشرية	جودة الخدمة التعليمية
تخطيط الموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	1	,927**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	7	7
جودة الخدمة التعليمية	Corrélacion de Pearson	,927**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	7	7

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

a. المؤهل العلمي = ليسانس

## ملاحق الدراسة

Corrélations<sup>a</sup>

		تخطيط الموارد البشرية	جودة الخدمة التعليمية
تخطيط الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	-,796
	Sig. (bilatérale)		,414
	N	3	3
جودة الخدمة التعليمية	Corrélation de Pearson	-,796	1
	Sig. (bilatérale)	,414	
	N	3	3

a. المؤهل العلمي = ماستر.

Corrélations<sup>a</sup>

		تخطيط الموارد البشرية	جودة الخدمة التعليمية
تخطيط الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,806**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	15	15
جودة الخدمة التعليمية	Corrélation de Pearson	,806**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	15	15

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

a. المؤهل العلمي = أخرى.

Corrélations<sup>a</sup>

		تخطيط الموارد البشرية	جودة الخدمة التعليمية
تخطيط الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,774
	Sig. (bilatérale)		,071
	N	6	6
جودة الخدمة التعليمية	Corrélation de Pearson	,774	1
	Sig. (bilatérale)	,071	
	N	6	6

a. سنوات الخبرة المهنية = أقل من 5 سنوات.

Corrélations<sup>a</sup>

		تخطيط الموارد البشرية	جودة الخدمة التعليمية
تخطيط الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,503
	Sig. (bilatérale)		,168
	N	9	9
جودة الخدمة التعليمية	Corrélation de Pearson	,503	1
	Sig. (bilatérale)	,168	
	N	9	9

a. سنوات الخبرة المهنية = من 5 إلى 10 سنوات.

Corrélations<sup>a</sup>

		تخطيط الموارد البشرية	جودة الخدمة التعليمية
تخطيط الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,869**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	10	10
جودة الخدمة التعليمية	Corrélation de Pearson	,869**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	10	10

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

a. سنوات الخبرة المهنية = أكثر من 10 سنوات.

# فهارس الدراسة

# فهارس الدراسة

## فهرس الأشكال والجداول

الصفحة	الأشكال	الرقم
55	الشكل رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن	1
55	الشكل رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	2
56	الشكل رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3
57	الشكل رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	4
67	الشكل رقم (5) يوضح الفروق الاحصائية في مستوى تخطيط الموارد البشرية	5
72	الشكل رقم (6) يوضح الفروق الاحصائية في مستوى جودة الخدمات التعليمية	6
الصفحة	الجدول	الرقم
54	الجدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن	1
55	الجدول رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	2
56	الجدول رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3
56	الجدول رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	4
59	الجدول رقم (5) يوضح معامل ثبات وصدق ألفا كرونباخ لمقياس تخطيط الموارد البشرية	5
59	الجدول رقم (6) يوضح معامل ثبات وصدق ألفا كرونباخ لمقياس جودة الخدمات التعليمية	6
61	الجدول رقم (7) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التزام الادارة العليا	7
62	الجدول رقم (8) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد دقة اهداف المؤسسة ودرجة	8
63	الجدول رقم (9) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد وجود نظام متكامل للمعلومات	9
64	الجدول رقم (10) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التنسيق بين وظائف الادارة	10
65	الجدول رقم (11) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد مراعاة كافة المتغيرات البيئية	11
65	الجدول رقم (12) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أبعاد متغير تخطيط الموارد البشرية	12
66	الجدول رقم (13) يوضح الفروق الاحصائية في مستوى تخطيط الموارد البشرية	13
67	الجدول رقم (14) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الملموسية	14
68	الجدول رقم (15) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاعتمادية	15
69	الجدول رقم (16) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستجابة	16
69	الجدول رقم (17) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الثقة	17
70	الجدول رقم (18) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التعاطف	18
70	الجدول رقم (19) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أبعاد جودة الخدمات التعليمية	19
71	الجدول رقم (20) يوضح الفروق الاحصائية في مستوى جودة الخدمات التعليمية	20
72	الجدول رقم (21) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية	21
72	الجدول رقم (22) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية	22

## فهارس الدراسة

الصفحة	الفهرس العام
-	الاهداء
-	الشكر والتقدير
-	ملخص الدراسة
6 -1	مقدمة الدراسة
25 - 7	<b>الفصل الأول الاطار المفاهيمي لتخطيط الموارد البشرية</b>
7	تمهيد
16 - 8	المبحث الاول:: مفهوم تخطيط الموارد البشرية
8	المطلب الاول: تعريف تخطيط الموارد البشرية
12	المطلب الثاني: اهمية واهداف تخطيط الموارد البشرية
15	المطلب الثالث: متطلبات فاعلية تخطيط الموارد البشرية
24 - 17	المبحث الثاني: عمليات تخطيط الموارد البشرية
17	المطلب الاول: مراحل تخطيط الموارد البشرية
18	المطلب الثاني: اساليب التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية
21	المطلب الثالث: مشاكل تخطيط الموارد البشرية
25	خلاصة الفصل الاول
46 - 26	<b>الفصل الثاني الاطار المفاهيمي لجودة الخدمات التعليمية</b>
26	تمهيد
32 - 27	المبحث الاول: مفهوم جودة الخدمات التعليمية
27	المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات التعليمية

## فهارس الدراسة

31	المطلب الثاني: اهمية وأهداف جودة الخدمات التعليمية
45 - 33	المبحث الثاني: آليات تطبيق جودة الخدمات التعليمية
33	المطلب الاول: ابعاد تطبيق جودة الخدمات التعليمية
37	المطلب الثاني: قياس جودة الخدمات التعليمية
42	المطلب الثالث: تحسين جودة الخدمات التعليمية
46	خلاصة الفصل الثاني
75 - 47	الفصل الثالث الاطار الميداني للدراسة
47	تمهيد
53 - 48	المبحث الاول: التعريف بمؤسسة الدراسة
48	المطلب الاول: التعريف بمديرية التربية لولاية ورقلة
51	المطلب الثاني: التعريف بمصلحة الموارد البشرية(المستخدمين)
60 - 54	المبحث الثاني: اجراءات وأساليب الدراسة
54	المطلب الأول: عينة واجراءات الدراسة
57	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليبها الاحصائية
-61	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
61	المطلب الاول: نتائج قياس مستوى تخطيط الموارد البشرية
67	المطلب الثاني: نتائج قياس مستوى جودة الخدمات التعليمية
72	المطلب الثالث: نتائج قياس العلاقة بين مستوى تخطيط الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية
74	خلاصة الفصل الثالث



## فهارس الدراسة

---

79 -76	خاتمة الدراسة
88 -80	ملاحق الدراسة
91 -89	قائمة المراجع
92	فهرس الاشكال والجداول
95 -93	الفهرس العام

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية:

### ❖ الكتب:

1. أحمد أحمد إبراهيم، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، (الإسكندرية: دار الوفاء، 2003).
2. البرواري عبد المجيد، سويدان نظام موسي، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، ط1، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009).
3. البوهي فاروق شوقي ، التخطيط التربوي عملياته مداخله، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية).
4. الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، (عمان: دار الصفاء، 2008).
5. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003).
6. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع).
7. الصيرفي محمد، راقب جودة منتجاتك، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007).
8. الفتلاوي سهيلة محسن كاظم، الجودة في التعليم، ط1، (الأردن: دار الشروق، 2008).
9. العجارمة تسيير، التسويق المصرفي، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004).
10. المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، ط1، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005).
11. المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006).
12. درة عبد الباري، الصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008).
13. كامل أسامة، الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية، (البحرين: دار الوفاء لعنوا الطباعة، 2006).
14. لطفي علي، تكنولوجيا الموارد البشرية إدارة وتنمية تخطيط وتطوير، ط1، (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2009).
15. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2011).
16. مجيد سوسن شاكرا، الزيادات محمد عواد، الجودة في التعليم دراسات تطبيقية، ط1، (عمان: دار صفاء، 2008).
17. محمد عبد الباقي صلاح الدين ، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005).
18. محمد عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، (الأردن: الدار الجامعية للنشر، 2000).
19. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، ط1، (الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013).
20. شاويش مصطفى نجيب، إدارة المواد البشرية، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996).

# قائمة المراجع

## ❖ المذكرات الجامعية:

21. أولاد الطيب عبد الخالق، تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية: دراسة حالة الإدارة المحلية لولاية غرداية، (مذكرة ليسانس في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، منشورة، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر)، 2013-2014.
22. اليقوبي علي، واقع فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان)، 2010-2011.
23. كرامة سميرة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة الخدمة: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر تفتت، (مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمي، منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر)، 2010-2011.
24. مطرية باسم جميل، دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، (مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة)، 2015-2016.
25. نور الدين بوعنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر)، 2006-2007.
26. عامر خديجة، مسلم أسماء، تقييم جودة الخدمة التعليمية باستخدام تقنية QFD : دراسة تطبيقية على طلبة الماستر تخصص محاسبة وجباية جامعة سعيدة، (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص الطرق الكمية في التسيير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر)، 2012-2013.
27. عباسي بوبكر، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر)، 2008-2009.
- ❖ **المجلات والدوريات العلمية:**
28. بريس عبد القادر، "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، الجزائر: جامعة حسية بن بوعلي الشلف الجزائر، ديسمبر 2005.
29. محمود فارس، "قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 13، العدد 1، غزة: جوان 2005.
30. نور الله مصطفى وليد، "فجوة جودة الخدمة في مصارف القطاع الخاص في محافظة اللاذقية-سورية"، مجلة الباحث، العدد 14، الجزائر: جامعة قاصدي مرياح، 2014.

## قائمة المراجع

31. عبد الرضا صادق مجيد، حسن فاضل عباس، "قياس جودة الخدمة في التعليم التقني دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني/ العمارة"، مجلة التقني، المجلد 26، العدد4، العراق: هيئة التعليم التقني، 2013.

### ❖ النصوص القانونية والتنظيمية:

32. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 174/90 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق لـ 09 يونيو 1990، الجريدة الرسمية، العدد 24، السنة 27، 13 يونيو، 1990.

33. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم تنفيذي رقم 159/13 المؤرخ في 17 جمادى الثانية عام 1434 الموافق لـ 15 أبريل 2013 الذي يحدد قائمة المناصب العليا التابعة للمصالح الخارجية لوزارة التربية الوطنية، الجريدة الرسمية، العدد 23، 28 أبريل، 2013.

### ❖ الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

34. الدرويش مروان جمعة، "أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1-4 نوفمبر 2009.

35. المحياوي قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في التحدي"، المؤتمر التربوي الخامس جودة التعليم الجامعي، في الفترة بين 11-13 افريل، البحرين: جامعة البحرين، كلية التربية، 2005.

36. محمود محمود أحمد، وآخرون، "معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، ورقة عمل مقدمة إلى مشروع الطرق العلمية إلى التعليم العالي، القاهرة: جامعة أسيوط، 2009.

37. عروب رتيبة، "إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها على أداء المنظمة"، الملتقى العلمي الوطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية، الجزائر: جامعة مولاي الطاهر سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التجارية، 10-11 نوفمبر 2009.

### المراجع باللغة الانجليزية:

#### ❖ Books:

38. Humanm James Walker, **Recourses planning**, (USA: MCG raw Hill, 2007).

39. Kotler Philip, Dubois Bernard, **Marketing management**, 12<sup>th</sup> édition, (Paris: Person éducation, 2006).

40. Raimbourg Philip, **Marketing**, 2<sup>th</sup>édition, (France: actualisée Bréal, 2006).

41. William Stevenson, **Operations Management**, 8<sup>th</sup>édition,(New York: McGraw –Hill, 2005).

#### ❖ Magazines and periodicals:

42. Shafie Shaahril, Nursofiza Wan, Haron Sudin, A Dopting & Measuring Customer Servece Quality In Islamic Banks : A case Study of Bank Islam Malaysia Berhad, Journal of Management & Islamic Finance Research, Vol 1, No 1, US: American Research Institute for Policy Development, 2004.

جامعة قاصدي مرباح

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في ميدان الحقوق والعلوم السياسية

شعبة: العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي واداري

دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية

(دراسة ميدانية على مستوى مصلحة الموارد البشرية بمديرية التربية لولاية ورقلة)

إشراف الأستاذة:

د. ليندة زموري

إعداد الطالب:

أحمد دريد

أعضاء اللجنة المناقشة

الصفة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	الدكتور مبروك كاهي
مشرفا	الدكتورة ليندة زموري
مناقشا	الدكتور سمير بارة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 18 / 06 / 2019.

السنة الجامعية: 2019/2018 م