

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبتين

- رزيقة رداوي

- حياة بلواضح

تحت عنوان:

### أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية

- دراسة حالة الإذاعة الجزائرية من المسيلة -

#### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د.مهي بوريث	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. أمنية بوزراع	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. حياة قريشي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024



# الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على  
إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة .

ونتوجه بالشكر الجزيل للأستاذة الدكتورة أمنية بوذراع التي رافقتنا في  
مسيرتنا لإنجاز هذا البحث وكانت لها بصمات واضحة من خلال توجيهاتها  
وانتقاداتها البناءة والدعم الأكاديمي كما لا أنسى الأساتذة:

- العيد فراحتية
- مراد شريف
- إلياس سالم
- عبد الحليم لعشاش
- بوفاتح مكي
- السيد مدير الإذاعة الجزائرية من المسيلة الصديق بوخروبة
- كل موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة

الإهداء:

إلى من غيرت حياتي...

إلى من جعلتني أتخطى مرضي وآلامي بنفس راضية

وإرادة شامخة .

إلى رمز العزة

غزة - فلسطين-

رزيقة



الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة

إلى والدتي الغالية

إلى زوجي ورفيق دربي وشريكي وداعمي الأول

إلى قرة عيني وجنتي في الأرض أولادي

حياة

## المخلص:

نظرا للأهمية التي تستحوذ عليها الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية، فإن المؤسسات تسعى لوضع إستراتيجيات وخطط تضمن لها التطور والتميز من خلال إختيار وتعيين وتكوين وتدريب وتحفيز أفرادها، لهذا تناولنا موضوع دراستنا حول أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية، من خلال تناولنا لجانبين، جانب نظري من خلال الإحاطة الشاملة للموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة العمومية، أما الجانب التطبيقي فتناولنا في الدراسة الميدانية من خلال استخدام أداة الملاحظة العينية، وأداة المقابلة لجمع البيانات وتحليلها تقليديا، كما إستخدمنا أداة الإستبيان لجمع البيانات وتحليلها إحصائيا عن طريق استخدام برنامج SPSS, V27 حيث حصلنا على أهم النتائج بقبول كل الفرضيات والتي كانت ذات مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) بمستوى معنوية (0.95) وكانت كما يلي:

- قبول الفرضية الأولى للدراسة والتي تمثلت فيما يلي " أهمية عملية الاختيار والتعيين في تحسين جودة الخدمة العمومية";
- ثبات صحة الفرضية الثانية والتي تنص على " أهمية دورات التكوين والتدريب في تحسين جودة الخدمة العمومية";
- تأكيد أهمية نظام الأجور والحوافز في تحسين جودة الخدمة العمومية وهذا ما دلت عليه الفرضية الثالثة.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، التعيين والاختيار، التكوين والتدريب، الأجور والحوافز، جودة الخدمة العمومية.

### Summary:

Due to the importance that human resources acquire in improving the quality of public service, institutions seek to develop strategies and plans that ensure their development and excellence through the selection, appointment, formation, training and motivation of their members, so we dealt with the subject of our study on human resources importance in improving public quality service, by addressing two parts, a theoretical part through a comprehensive briefing of human resources, and improving the quality of service, while the applied part we dealt with in a field study through the use of the interview tool to collect data, and analyze it qualitatively, We also used the questionnaire tool to collect data and analyze it statistically by using the spss, v27 program, where we obtained the most important results by accepting most of the hypotheses were of a statistically significant level less than (0.05) with a significant level of (0.95) and were as follows:

- Acceptance of the first hypothesis of the study, which was "the importance of the selection and appointment process in improving the quality of public service";
- The second hypothesis, which states that "the importance of training courses in improving the quality of public service" is valid;
- Emphasizing the importance of the wage and incentive system in improving the quality of public service, as evidenced by the hypothesis

**Keywords:** human resources, selection and recruitment, formation and training, wages and incentives, quality of public service



# فهرس المحتويات

شكر و عرفان

إهداء

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة ..... أ-م

## الفصل الأول

### الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

- 16 - تمهيد .....
- 17 - المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية.....
- 17 - المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية .....
- 18 - المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية.....
- 19 - المطلب الثالث: آليات تنمية الموارد البشرية.....
- 31 - المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة العمومية .....
- 31 - المطلب الأول: ماهية جودة الخدمة العمومية .....
- 36 - المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة العمومية .....
- 37 - المطلب الثالث: مقاييس جودة الخدمة العمومية .....
- 41 - المبحث الثالث: العلاقة القائمة بين الموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية.....
- 41 - المطلب الأول: تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال الموارد البشرية.....

- 42 - .....المطلب الثاني: أثر التدريب والتكوين في تحسين جودة الخدمة العمومية
- 43 - .....المطلب الثالث: أثر الأجور والحوافز في تحسين جودة الخدمة العمومية
- 45 - ..... خلاصة الفصل الأول

## الفصل الثاني

### دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

- 47 ..... تمهيد
- 48 .....المبحث الأول: عرض وتقديم المؤسسة محل الدراسة
- 48 .....المطلب الأول: نشأة الإذاعة الجزائرية من المسيلة
- 48 .....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للإذاعة الجزائرية من المسيلة
- 50 .....المطلب الثالث: خصوصيات الإذاعة الجزائرية من المسيلة
- 53 .....المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة
- 53 .....المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
- 54 .....المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة
- 55 .....المطلب الثالث: عرض محاور المقابلة هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية
- 58 .....المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
- 58 .....المطلب الأول: عرض بيانات الملاحظة
- 61 .....المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور المقابلة
- 84 - .....المطلب الثالث: عرض بيانات الاستبانة وتحليلها
- 96 - ..... خلاصة الفصل الثاني
- 98 - ..... الخاتمة:
- 102 - ..... قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول :

الرقم	الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية	ط
02	المقارنة بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية	ي
03	المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية	ك
04	الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	ل
05	الفرق بين الأجر والراتب	28
06	تحليل SWOT للإذاعة الجزائرية من المسيلة	52
07	مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة	57
08	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	57
09	حيثيات اجراء مقابلة الدراسة	61
10	الخبراء الذين أجريت معهم المقابلة	63
11	أجوبة الخبراء المتعلقة بالمحور الأول المتمثل في الاختيار والتعيين	64
12	أجوبة الخبراء المتعلقة بالمحور الثاني المتعلق بالتكوين والتدريب	69
13	يمثل أجوبة الخبراء المتعلقة بالمحور الثالث المتعلقة بالأجور والحوافز	75
14	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس	82
15	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الفئة العمرية	86
16	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى العلمي	86
17	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية	84
18	يمثل ثبات عبارات الاستبانة	84
19	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاوير الاستبانة	85
20	نتائج البعد الأول "الاختيار والتعيين"	86
21	نتائج البعد الثاني "التكوين والتدريب"	87
22	نتائج البعد الثالث "الأجور والحوافز"	88
23	ترتيب تأثير أبعاد الدراسة على المتغير التابع	90
24	علاقة التأثير بين المتغير التابع والمتغير المستقل	90
25	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول	91
26	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني	91
27	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثالث	92

قائمة الأشكال:

الصفحة	الأشكال	الرقم
ن	نموذج الدراسة	01
22	مصادر البحث والاستقطاب	02
32	أهداف الجودة	03
33	إجراءات تحسين العنصر البشري	04
36	نموذج لجودة الخدمة	05
40	جودة الخدمة	06
48	الهيكل التنظيمي للإذاعة الجزائرية من المسيلة	07
60	مخطط يوضح وظيفة مسير الموارد البشرية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة	08

### قائمة الملاحق:

الملاحق	الرقم
قائمة المحكمين	01
الاستبانة قبل التحكيم	02
الاستبانة المعتمدة في الدراسة	03
استمارة المقابلة	04
استمارة النزاهة العلمية	05
استمارة التربص الميداني	06
شهادة تكوين وتدريب بدولة سوريا	07
شهادة تدريب وتكوين بمركز تيبازة	08
شهادة تدريب وتكوين بدولة فرنسا	09
استمارة تقديرية خاصة بتقييم موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة	10
عقد عمل يوضح فترة التربص	11
كشف الراتب الشهري يوضح العلاوات	12
كشف راتب الشهر الثالث عشر (حوافز)	13
مخرجات برنامج spss ,v27	14

# مقدمة

تكتسي الموارد البشرية أهمية بالغة بإعتبار أن أي مشروع تحديث للمؤسسة يجب أن يرتكز على العامل البشري بالدرجة الأولى، حيث أثبتت النظريات الحديثة أهمية العنصر البشري في تحقيق جودة الخدمة العمومية، والتي تعتبر حلقة الوصل بين الدولة والمتلقي - المواطن - كما تعتبر العامل الأساسي في كسب رضاه، فنجاح أي مؤسسة مرهون على كفاءة مواردها البشرية لتحقيق أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على استقطاب واختيار الأفراد وتطوير قدراتهم من خلال آليات تنمية هذه الموارد و المشاركة في إتخاذ القرارات، والشعور بالمسؤولية والانتماء، وبث روح التعاون والولاء في العمل من أجل تحقيق جودة عالية في مخرجاتها.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتقديم إطار فكري وعملي لجودة الخدمة العمومية، من خلال بيان مدى أهمية الموارد البشرية في تحسينها.

وانطلاقا مما سبق ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

### أولا — الإشكالية:

إن موضوع تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال الموارد البشرية موضوع بالغ الأهمية حتى يتمكن المواطن من تلقي أفضل خدمات بالشكل والوقت المناسبين وهذا ما دفعنا لطرح الإشكالية الرئيسية: ما مدى مساهمة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى الإذاعة الجزائرية من المسئلة؟

انطلاقا من الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل لعملية الاختيار والتعيين للمورد البشري أهمية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر موظفي الإذاعة الجزائرية من المسئلة؟
- هل لدورات التكوين والتدريب أهمية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر موظفي الإذاعة الجزائرية من المسئلة؟
- هل للأجور والحوافز أهمية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر موظفي الإذاعة الجزائرية من المسئلة؟

### ثانيا — فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

للموارد البشرية أهمية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة.

- الفرضية الفرعية الأولى: لعملية الاختيار والتعيين أهمية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة.

- الفرضية الفرعية الثانية: لدورات التكوين والتدريب أهمية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: للأجور والحوافز أهمية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة.

### ثالثاً — أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة كونها تمس موضوع يعالج إمكانية إسهام الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح الإذاعة الجزائرية من المسيلة على اعتبار أن الموارد البشرية هي طرف أساسي في تحسين جودة الخدمة العمومية.

ومن هنا نحاول إبراز مساهمة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة لأجل القيام بمهامها بكفاءة عالية.

كما يمكن تحديد أهمية البحث من خلال الاعتبار التالية:

- الاهتمام بالقوة العاملة يمكن أن يساعد على تخطيط المستقبل سواء من حيث التكوين والتدريب أو الترقية والحوافز مما يساعد على رضاهم على الوظيفة أو الخدمة التي يقومون بها.

### رابعاً — أهداف الدراسة:

أصبح الاهتمام بالعنصر البشري في الإدارة الحديثة متزايداً بشكل كبير وهذا نتيجة لأهمية الموارد البشرية في تلبية احتياجات المجتمع، حيث يساهم في التسيير وكذا نجاح أداء الإدارة العامة وتحقيق أهدافها، ولا يتم ذلك ما لم يتم اختيار الكفاءات اللازمة من العمالة.

ومنه يمكن تحديد أهداف الدراسة كما يلي:

## مقدمة

- تقديم إطار نظري خاص بدراسة معايير جودة الخدمة العمومية ومنهج تطبيقها على مستوى الإذاعة الجزائرية منالمسيلة؛
  - التعرف على أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية؛
  - التعرف على أهم المعوقات الخاصة بالموارد البشري والقضاء عليها من أجل رفع مستوى جودة الخدمة العمومية في الإذاعة الجزائرية من المسيلة؛
  - الوصول إلى بعض الاقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها والتي من شأنها توضيح أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية.
- خامسا— حدود الدراسة:**

- **الحدود الموضوعية:** إن دراستنا إقتصرت على التحليل الجزئي وليس الكلي، فقد عملنا على دراسة مدى أهمية الموارد البشرية لتحسين جودة الخدمة العمومية، أي أن الدراسة كانت تركز فقط على بعض آليات تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة العمومية.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة بالإذاعة الجزائرية من المسيلة.
- **الحدود البشرية:** بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات المقترحة طبقت الدراسة على مجتمع الدراسة ككل بالإذاعة الجزائرية من المسيلة والبالغ عدد مفرداتها 01+33 من الموظفين.
- **الحدود الزمنية:** تمثلت الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 01 فيفري 2024 إلى 20 ماي 2024.

### **سادسا— مبررات اختيارالموضوع:**

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية لاختيار موضوع الدراسة والتي نتناولها كالاتي:

#### **01- أسباب ذاتية:**

- يمكن إرجاعها للميول الشخصيةوالاهتمام بتحسين جودة الخدمة العمومية ومحاولة رفع كفاءة المورد البشري للوصول إلى رضا وارتياح موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة؛
- العلاقة المباشرة للموضوع وتخصص العمل (مسير وموارد بشرية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة منذ 2003)؛

إيماني بأن ضعف أداء الإدارات العمومية، إنما يعود سببه الأول إلى إهمال العنصر البشري؛ عدم توفر دراسات سابقة نهائيا حول أهمية الموارد البشرية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة.

### 02 - أسباب موضوعية:

نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع تحسين جودة الخدمة العمومية والذي يحتل المكانة الكبيرة والاهتمام الأول في المؤسسات العمومية؛  
عجز المؤسسات العمومية عن تحقيق أهدافها الموضوعية مقارنة بالدول المتقدمة في مجال الخدمات.

### سابعاً — منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل إبراز هذه الأهمية، أما الجانب التطبيقي فاعتمدت على منهج دراسة حالة لمعرفة واقع الجودة في المؤسسة المختارة.

### ثامناً - صعوبات الدراسة:

يمكن تلخيص الصعوبات التي اعترضتنا خلال دراسة هذا الموضوع في النقاط التالية:

- قلة المراجع التي يمكن من خلالها جمع المعلومات خاصة التي تتناول موضوع الموارد البشرية وليست إدارة الموارد البشرية؛
- قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الموارد البشرية وأهميتها في تحسين جودة الخدمة العمومية؛
- الظروف الصحية الصعبة جدا التي أعاني منها وكذا إجراء زميلتي لعملية جراحية بداية شهر مارس.

### تاسعاً - الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة حجر الزاوية للبحث العلمي فمن خلال حصرها ثم تحليلها يمكن تحديد العناصر التي انتهت إليها الدراسات السابقة لتكون نقطة بداية للدراسات اللاحقة، وسنقوم باستعراض أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية من منظور متغيراتها الرئيسية المتمثلة في أهمية الموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية والعلاقة بينهما وقد تم استغلال دراسات سابقة باللغتين العربية (دراسات سابقة وطنية، ودراسات سابقة عربية)، ودراسات سابقة باللغة الأجنبية.

### - الدراسات الجزائرية:

**1- الدراسة الأولى:** بعنوان تشخيص مدى مساهمة تنمية إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء



تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما أثر إستراتيجيه تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟

وقد تضمنت هذه الدراسة سعي الباحثة نحو التأكيد على النقاط التالية:

- اعتبار الموارد البشرية أصل من استراتيجيات أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها؛

- التأكيد على أهمية الموارد البشرية والضرورة الاستراتيجية في تنميتها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلباً أساسياً للرقى بالجامعة والمجتمع؛

- محاولة الفصل بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي لخصها أغلب الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع في الاستراتيجية التدريبية واعتباره أن مصطلح التنمية هو التدريب، أين ركزت الباحثة في ترجمة مصطلح التنمية في أربعة مصطلحات وهي: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير، الإبداع.

كما خلصت الدراسة إلى تأكيد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وهي: يعتبر كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع الوظيفي، استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات كآليات لرفع من مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية، مما يؤثر إيجابياً في مستويات أدائهم.

الدراسات العربية:

1- الدراسة الأولى:

دراسة ميرفت محمد بيان الغلايني، بعنوان- علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على البنوك العامة في قطاع غزة - رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تأثير معايير الاستقطاب والتعيين للموارد البشرية في البنوك التجارية وتحديد مستوى توفر الميزة التنافسية في البنوك التجارية بقطاع غزة وإبراز العلاقة الموجودة بين تحليل الوظيفة واستقطاب وتعيين الموارد البشرية والحصول على ميزة تنافسية وجوانب هذه العلاقة؛

التعرف على مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية الاستقطاب والتعيين في البنوك التجارية وعلاقة ذلك بالميزة التنافسية للبنك؛

معرفة مستوى اتجاهاتالمبشرين نحو متغيرات الدراسة ذات الصلة باستقطاب الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للبنك.

انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أسلوب الاستبيان لجمع البيانات حيث اشتملت عينة الدراسة 200 موظفا في البنوك التجارية لمحافظة غزة.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك مستوى لتوفر أبعاد عملية الاستقطابوتعيين الموارد البشرية ولتوفر الميزة التنافسية في البنوك التجارية بقطاع غزة، أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو استقطابوتعيينالموارد البشرية، وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص )، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو استقطابوتعيين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة).

نلاحظ أن هذه الدراسة ركزت على الاستقطاب الداخلي فقط مبرزة أن الاستقطاب هو العامل المؤثر بشكل كبير في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة باعتباره مصدر من مصادر الميزة التنافسية.

### 2- الدراسة الثانية:

دراسة أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي 2010، دور تطبيق معايير الاستقطاب والاختيار في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية العنصر البشري كمكون من الموارد المادية والمالية، والتكنولوجية، وإذا لم تمتلك المورد البشري الملائم خبرة وتأهيلا فإن مآلها إلى الفشل.

وتعرضت الدراسة لتجربة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني من خلال التعرف إلى مصادر الاستقطابوالاختيارالتي استخدمها البنك في سبيل تعيين أفضل الموظفين، ومعرفة أثر الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي.

من النتائج المتوصل إليها:

- من أسباب نجاح البنك في الاستقطابوالاختيار أن البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى ثم الجامعات، كما أن البنك سعى إلى تحقيق النوعية لدى الاستقطابوالاختيار، والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي، والتفوق الدراسي في الجامعات؛

- ركز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد والابتكار، فيما يتعلق بتقديم الخدمات للعملاء؛

- أثبتت الدراسة إحصائياً وجود علاقة وثيقة بين مصادر الاستقطاب والاختيار المستخدمة في بنك الإسكان، وتحقيق البنك الميزة التنافسية.

### الدراسات الأجنبية

#### 1- الدراسة الأولى: (Okadssieambolou, 2005)

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الدراسات العليا في تسيير الموارد البشرية بعنوان:

#### Strategies de motivation et optimisation de ressources humaines

##### A Air liquide SEGOA

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مختلف عوامل التحفيز ومعرفة أي نوع من الحوافز القادرة على وضع العاملين في حركية دائمة وفعالة لأداء العمل، مع محاولة تقديم الاقتراحات وإدخال تعديلات على نظام التحفيز الحالي.

ولقد شملت هذه الدراسة دراسة حالة SEGOA حيث قام الباحث بتوزيع 66 استمارة على مختلف أفراد المؤسسة واسترجع منها 60 استمارة صالحة للدراسة ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة ما يلي:

- المؤسسة تقوم بالرفع من قيمة المنح المقدمة للعاملين؛

- تتمتع المؤسسة محل الدراسة بصورة جيدة فيما يتعلق بالمزايا الاجتماعية المقدمة للعاملين؛

- فرص التدريب متاحة لجميع أفراد المؤسسة، لكن بشرط أن تكون مساهمة في الرفع من معارف وكفاءات الأفراد، وإلا فلن يكون للتدريب أي فائدة؛

- صورة المؤسسة فيما يتعلق بدرجة رضا العاملين مختلفة عن الواقع ولكنها متوازنة.

#### 2- الدراسة الثانية: دراسة (boohne and asuinura, 2011) بعنوان أثر ممارسات إدارة الموارد

البشرية على أداء الشركات دراسة حالة على مجموعة الاتصالات الخطية المحدودة وقد أجريت في إفريقيا.

هدفت الدراسة إلى تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التدريب، تقييم

الأداء، ممارسات التطوير) على أداء مجموعة الاتصالات المحدودة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

## مقدمة

هناك علاقة إيجابية بين الاستقطاب وممارسات الاختيار وجوده أداء الشركة في مجموعة الاتصالات المحدودة.

- المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الجدول رقم (01): المقارنة بين الدراسات السابقة المحلية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات الجزائرية		
	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية - دراسة حالة الإذاعة الجزائرية من المسيلة-	أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات- دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية-	ما مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية، دراسة حالة - عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بغرداية-	موضوع الدراسة
الكشف عن واقع وأهمية الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة.	سعت الباحثة نحو التأكيد على فصل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والتركيز على مصطلح التنمية	الإطلاع على واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وتقييم مدى تأثير ذلك ومساهمته في تحسين جودة الخدمة المقدمة.	هدف الدراسة
المسيلة	بسكرة	غرداية	عينة الدراسة
2024-2023	2015-2014	2017-2016	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة موضوع الدراسة

المصدر : إعداد الطالبتين

## مقدمة

الجدول رقم (02): المقارنة بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات العربية		
	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية - دراسة حالة الإذاعة الجزائرية من المسيلة -	دور تطبيق معايير الاستقطاب والاختيار في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني-	علاقة إستقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على البنوك العامة في قطاع غزة.	موضوع الدراسة
الكشف عن واقع وأهمية الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة.	أهمية العنصر البشري كمكون من مكونات المنظمة	- تحديد مستوى تأثير معايير الإستقطاب والاختيار للموارد البشرية في البنوك التجارية؛ - تحديد مستوى توفر الميزة التنافسية في البنوك التجارية بغزة؛ - إبراز العلاقة الموجودة بين تحليل الوظيفة وإستقطاب الموارد البشرية والحصول على ميزة تنافسية.	هدف الدراسة
المسيلة	الأردن	غزة- فلسطين -	عينة الدراسة
2024-2023	2010	2015	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة موضوع الدراسة

المصدر: إعداد الطالبتين

## مقدمة

الجدول رقم (03): المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات الأجنبية		
	الدراسة الثانية	الدراسة الأولى	
أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية - دراسة حالة الإذاعة الجزائرية من المسيلة -	<b>The impact of human resource management practices on corporate performance - a case study on the limited linear communications group -</b>	<b>Stratégies de motivation et optimisation de ressources humaines a Air liquide SEGOA</b>	موضوع الدراسة
الكشف عن واقع وأهمية الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة.	تقييم ممارسة إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب، الإختيار، التدريب، تقييم الأداء ممارسات التطوير) على أداء مجموعة الاتصالات المحدودة	تحليل مختلف عوامل التحفيز ومعرفة أي نوع من الحوافز القادرة على وضع العاملين في حركية دائمة وفعالة لأداء العمل، مع محاولة تقديم الإقتراحات وإدخال تعديلات على نظام التحفيز الحالي	هدف الدراسة
المسيلة	إفريقيا	السنغال	عينة الدراسة
2024-2023	2011	2005	فترة الدراسة
وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	وصفي تحليلي	طريقة معالجة موضوع الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (04): يوضح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

## مقدمة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
أنجزت الدراسات في الفترة الممتدة ما بين سنوات 2005-2017.	أنجزت دراستنا في الفترة الممتدة ما بين 01 فيفري 2024 إلى 20 ماي من نفس السنة، أما الحدود المكانية فكانت بالإذاعة الجزائرية من المسيلة	حدود الدراسة الزمانية والمكانية.
ركزت مختلف الدراسات المنجزة على أثر الإستقطاب والإختيار والتدريب ونظام الحوافز، كما كانت هناك بعض الدراسات النظرية المتعلقة بالجودة.	تم التركيز في دراستنا على: - الإختيار والتعيين، التدريب والتكوين، الأجور والحوافز، ومدى أهميتها في تحسين جودة الخدمة العمومية بالمؤسسة محل الدراسة	العينة
استخدمت معظم الدراسات على أداة الاستبانة والتحليل الإحصائي بالاعتماد على <b>SPSS</b>	تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي والتحليلي من أجل تحليل ما لاحظناه عن طريق الملاحظة العينية وتحليلنا لأجوبة المقابلة المباشرة والمتلفزة بالإضافة إلى أداة الاستبيان، وكذا تحليل إحصائيات تخص المؤسسة، باستخدام برنامج <b>SPSS</b>	منهج الدراسة
انحصرت بين الدراسات السابقة في القطاع الاقتصادي العام والمرفق العام.	استهدفت الدراسة كل موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة	نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: (الموارد البشرية، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، التدريب، الميزة التنافسية، جودة الخدمة، الاستقطاب وممارسات الاختيار، الحوافز).	اعتمدت دراستنا على متغيرين هما: - الموارد البشرية - وجودة الخدمة العمومية	المتغيرات
كانت نتائج الدراسات السابقة كما يلي: - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة؛ - خلصت إلى أن كل من التدريب والتعلم التنظيمي والتطوير والإبداع الوظيفي إستراتيجيات هامة تتبناها الجامعات كآليات لرفع من مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية مما يؤثر إيجابيا في مستويات أدائهم؛ - ركزت هذه الدراسة على الاستقطاب	استنتجنا أن للموارد البشرية أهمية في تحسين جودة الخدمة العمومية والتي تمحورت حول ثلاث مرتكزات والتي أثبتت صحة فرضيات الدراسة وهي كالتالي: - قبول الفرضية الأولى للدراسة والتي تمثلت فيما يلي " أهمية عملية الإختيار والتعيين في تحسين جودة الخدمة العمومية"؛ - ثبات صحة الفرضية الثانية والتي تنص على " أهمية دورات التكوين والتدريب في تحسين جودة الخدمة العمومية"؛ - تأكيد أهمية نظام الأجور والحوافز في تحسين	النتائج

## مقدمة

<p>الداخلي فقط مبررة أن الاستقطاب هو العامل المؤثر بشكل كبير في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة باعتباره مصدرا من مصادر الميزة التنافسية.</p> <p>- أثبتت الدراسة إحصائيا وجود علاقة وثيقة بين مصادر الاستقطاب والإختيار المستخدمة في بنك الإسكان، وتحقيق البنك للميزة التنافسية.</p> <p>- يساهم كل من التدريب والتحفيز في الرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يؤدي إلى زيادة تنمية الموارد البشرية لدى المؤسسة محل الدراسة؛</p> <p>- هناك علاقة إيجابية بين الاستقطاب وممارسات الاختيار وجودة أداء الشركة في مجمعة الاتصالات المحدودة.</p>	<p>جودة الخدمة العمومية وهذا ما دلت عليه الفرضية الثالثة.</p> <p>الاقتراحات والتوصيات.</p>
--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين

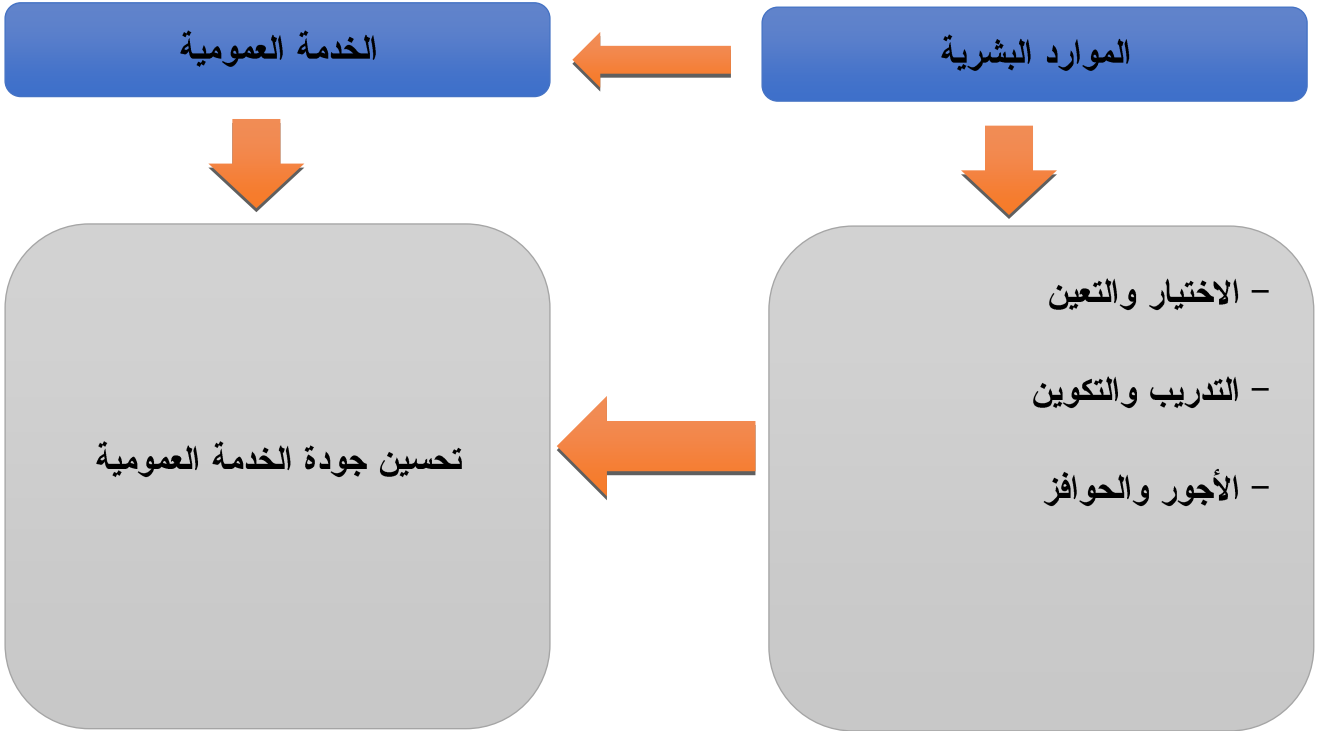
### ثامنا — هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم الموضوع إلى فصلين:

حيث جاء الفصل الأول كإطار مفاهيمي يتضمن ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول مفاهيم حول المتغير الأول (الموارد البشرية) والمبحث الثاني مفاهيم حول (جودة الخدمة العمومية) والمبحث الثالث العلاقة بين المتغيرين، أما الفصل الثاني فتمثل في الدراسة الميدانية وتناول كذلك ثلاثة مباحث، المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني تناول الإطار المنهجي للدراسة أما المبحث الثالث ففيه تم عرض وتحليل بيانات الدراسة والتي من خلالها تم الوصول إلى النتائج على ضوء الفرضيات.

ومنه تم إعداد نموذج الدراسة كمايلي:

الشكل 01: نموذج الدراسة



نموذج الدراسة: والذي يمثل متغيري الدراسة "الموارد البشرية (المتغير المستقل)" و"جودة الخدمة العمومية (المتغير التابع)", لموضوع دراستنا المعنون بـ: أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية، وتم فيه دراسة: أهمية الاختيار والتعيين، أهمية التدريب والتكوين، أهمية الأجور والحوافز في تحسين جودة الخدمة العمومية.

المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي

للموارد البشرية وجودة الخدمة

العمومية

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

### تمهيد

تعتبر الموارد البشرية بالإدارات العمومية ركيزة أساسية ومطلبا من متطلبات تحسين جودة الخدمة العمومية، بل أهمها لما لها من أهمية بالغة في تحسين الأداء وسرعة انجاز وفعالية التنفيذ.

ولبلوغ هذه الغاية، يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الموظفين، وكذا خلق المناخ المناسب والجو الملائم للإبداع البشري، من خلال تدريب مقدمي الخدمات بالإدارات العمومية، وكذا الاعتماد على آلية الكفاءة في التوظيف، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب والاهتمام بنظام الحوافز، فالمؤسسات التي تعتمد على موارد بشرية ماهرة وتساير التطورات سيؤدي حتما إلى تحسين جودة خدماتها وتلبية أكثر لحاجيات المواطن وفق المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة العمومية
- المبحث الثالث : العلاقة القائمة بين الموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية .

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية مورداً واستثماراً بالنسبة إلى المؤسسة، ولكي تستطيع استخدام واستغلال هذا المورد وجب عليها تطوير مهارات موظفيها، وجعلهم على قدر عالي من الكفاءة والفعالية والإنتاجية.

### المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

تعددت التعاريف من حيث الصياغة ولكنها تتفق من حيث المضمون، وقد عمدت المنظمات في الدول المتقدمة وبعض دول العالم النامي الساعية إلى التقدم إلى تغيير مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال أو الأفراد، وهو مصطلح تقليدي، مازال يستعمل في كثير من بلدان العالم النامي إلى مصطلح الموارد البشرية، للدلالة على أهميته وجعله مورداً في تحقيق أهداف المنظمة.

- **التعريف الأول:** الموارد البشرية هي منظمة ما هم جميع البشر أو الأفراد المنتمين لها والعاملين فيها، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين وهؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية أو عمل مقابل راتب أو أجر أو تعويضات ومكافآت ومزايا عينية محددة.<sup>1</sup>

- **التعريف الثاني:** هو العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين.<sup>2</sup>

- **التعريف الثالث:** تعرف على أنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد ثعلب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 09،

<sup>2</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص 05.

<sup>3</sup> سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 09.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

### المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل الموارد المالية والمادية) بدون المورد البشري.

وتلعب الموارد البشرية دورا هاما ورئيسيا في التنمية فإذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات فلا تستطيع تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>  
وتصنف أهمية الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1- المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي؛  
2- إن الفرد يرغب في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء للمهام المحددة له من الإدارة؛

3- إن الفرد إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه، وإسناده العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته وقدراته يكفي توجيهه عن بعد ولا يحتاج إلى رقابة.  
كما تكمن أهمية الموارد البشرية في:<sup>3</sup>

- محور فاعلية كل نشاط؛
- كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد الأخرى؛
- يمثل الاستثمار في الموارد البشرية أعلى عناصر الاستثمار عائدا أو أكثرها تأثيرا على عناصر الثروة الأخرى.

---

<sup>1</sup> عماد مساعدي، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014، ص 23.

<sup>2</sup> بوزورين فيروز، مطبوعة بعنوان: تسيير الموارد البشرية للجماعات المحلية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة إقليمية وتنمية محلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، ص 22.

<sup>3</sup> فيزن محمد باسم تيم، إدارة الموارد البشرية، أساليب الإدارة الحديثة (كتاب الكتروني)، ص 05.

# الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

## المطلب الثالث: آليات تنمية الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تحديد الآليات فإننا نحاول إعطاء مفهوم لتنمية الموارد البشرية حيث يقصد بها عملية المعرفة والقدرات للقوى العاملة في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها على ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد.<sup>1</sup>

إن تنمية الموارد البشرية أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية لهذا فإن من أسباب تنميتها:<sup>2</sup>

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها؛
- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم؛
- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا.

### 1- آليات تنمية الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية أحد العوامل الحاسمة لنجاح أي منظمة حيث تساعد في تطوير بنية عمل مميزة وتعزز الاحتفاظ بالموهب، وتحفز الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ومن بين هذه الأهداف:<sup>3</sup>

- التوظيف والاختيار؛
- التدريب والتطوير؛
- تحفيز الموظفين؛

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

وتشمل برامج تنمية الموارد البشرية على مجموعة كبيرة من الأساليب التي يمكن استخدامها في إكساب العاملين مهارات وأنماط سلوك جديدة، إذ أن لكل أسلوب في هذه الأساليب ميزات التي يراعي فيها عدة اعتبارات أهمها:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>محمد توفيق ومان، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 12.

<sup>2</sup>هوية سراج، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2012/2011، ص 32.

<sup>3</sup>محمد عقوني، تسيير الموارد البشرية، قسم الإدارة الإستراتيجية (كتاب الكتروني)، 2023، ص 116.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

- درجة بساطة أو تعقيد المعارف والمهارات المتوقع اكتسابها؛
- المدى الزمني المتاح أو المطلوب لتحقيق أهداف البرامج؛
- إدارة المكافآت والفوائد.

وقد تباين الكثير من الكتاب والمفكرين في تحديد آليات تنمية الموارد البشرية بحسب طبيعة المنظمة وقد حددت أهمها فيما يلي:

### أولاً: الاستقطاب والاختيار والتعيين:

تعتبر عمليات الاستقطاب، الاختيار، والتعيين من أهم آليات الموارد البشرية في المؤسسة لأجل رفع مستوى أداءها الوظيفي.

**1- تعريف الاستقطاب:** يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وهو جذب المرشحين لشغل هذه الوظائف، وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة.<sup>1</sup>

- هو مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب.<sup>2</sup>

**2- تعريف الاختيار:** يشير لفظ الاختيار إلى تلك العمليات المتكاملة في اختيار الأفراد بالمؤسسة، وتقع هذه العملية على عاتق مدير الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين بالمنظمة.<sup>3</sup>

ويعرف أيضاً أنه العملية التي يتم بموجبها معرفة أكثر الأشخاص المقدمين للعمل ومدى صلاحيتهم لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم ذلك عن طريق التعرف على مهارات وقدرات وشخصيات طالبي التوظيف، وتهدف هذه العملية إلى تحقيق أكثر قدر من التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>هيهبات المهدي وآخرون، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد الثامن، 2017، ص 443.

<sup>1</sup>أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 223.

<sup>2</sup>طاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية عمان، الأردن، 2011، ص 60.

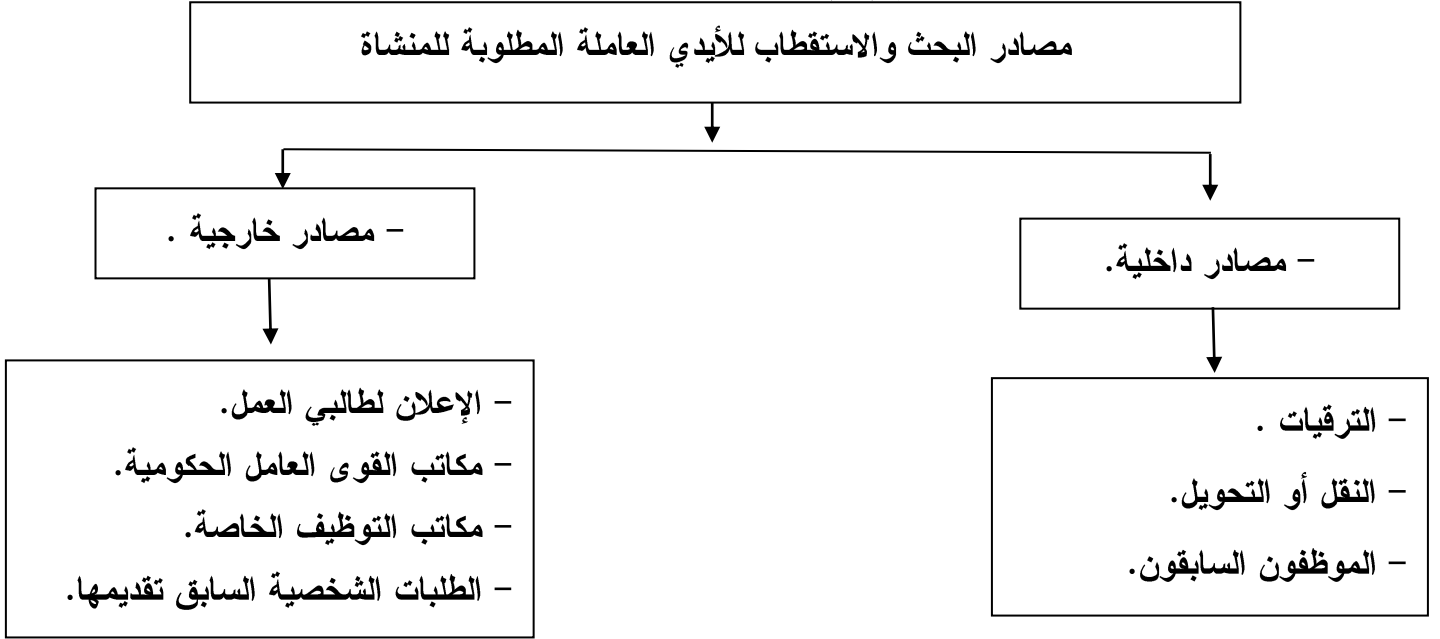
<sup>3</sup>أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 221.

<sup>4</sup>محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد ثعلب، مرجع سابق، 2010، ص 106.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

3- تعريف التعيين: تعرف عملية تعيين الأفراد بأنها "وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته"<sup>1</sup>.  
وهناك من يعرف التعيين على أنه "إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة، بقسم أو إدارة محددة اعتباراً من تاريخ محدد ويترتب عن هذا القرار حقوقاً للموظف في الأجر، والواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه"<sup>2</sup>.

شكل رقم (02): يمثل مصادر البحث والاستقطاب



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2002، ص 152.

لاستقطاب المورد البشري تستخدم المنشأة مصادر داخلية وأخرى خارجية:  
المصادر الداخلية حيث يعتبر العاملون بالمنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، أما المصادر الخارجية فتلجأ إليها المنشأة لتغطية العجز في الموارد البشرية.  
أ- طرق الاختيار والتوظيف والتعيين في الموارد البشرية الحديثة:  
هناك العديد من طرق الاختيار للتوظيف والتعيين التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ومن بينها:

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2006، ص 288.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 288.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

### 1- إستقبال طلبات العمل:

تتم هذه الخطوة بعد ملء استمارة التقديم وتسليمها إلى المنظمة وعن طريقها يتم التعرف على المرشح للوظيفة، ويتعين على المنظمة في هذه الخطوة أن تأخذ بعين الاعتبار بشكل أولى معلومات تحليل الوظيفة، وقد تؤدي هذه الخطوة إلى إبعاد المقدمين غير المناسبين.<sup>1</sup>  
ومن بين أهم المعلومات التي تذكر في الاستمارة:<sup>2</sup>

بيانات شخصية تتعلق بشخصية المتقدم مثال ذلك الإسم واللقب والسن ومكان الميلاد، والحالة الاجتماعية؛

- بيانات تتعلق بالمؤهل العلمي؛

- بيانات تتعلق بالخبرة السابقة.

### 2-المقابلة الشخصية:

من خلالها تحاول المنظمة التعرف بدقة على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم للوظيفة، وقد يتم التركيز فيها على بعض الخصائص الشخصية، كالمظهر وسلوك المترشح أثناء المقابلة.<sup>3</sup>

3-الإختبار: تستهدف هذه الخطوة التعرف على مؤهلات الفرد ، ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بالأفضلية للموظفين من ذوي الخبرات والكفاءات الإدارية المتميزة.<sup>4</sup>  
وتأخذ الاختبارات أشكالاً مختلفة ومن أبرزها:

### -اختبارات الذكاء:

تتكون اختبارات الذكاء من أسئلة لفظية وأخرى كتابية، وتعتمد أسئلة الاختبار في تصميمها على الدقة والسرعة اللذين يحددان درجة الذكاء، حيث تقاس الدقة بمدى صحة أو خطأ الإجابة.<sup>5</sup>

### -اختبارات القدرات العقلية:

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 165.

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص 68.

<sup>4</sup> محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 115.

<sup>5</sup> محمد القاسم القريوني، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 442.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

يقيس هذا النوع من الاختبارات القدرات الفردية الخاصة والتي يجب توفرها في بعض المهن منها سرعة الفهم والإدراك، الطلاقة في التعبير والقدرة على الاستبطان والتقييم.<sup>1</sup>

### ثانياً - التدريب والتكوين:

يعد التدريب والتكوين من أهم محاور تطوير العمل، لأنهما كفيلاً بتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم، والرقى بالمستوى العام للجهات التي يعملون فيها وذلك لأجل تحقيق الترشيح المالي، حسن إدارة الوقت، عدم إهدار الجهد.

### 01- التدريب:

يحتل التدريب أهمية بالغة في تطوير مستوى وقدرات العاملين في المؤسسة، ويعتبر من أهم آليات تنمية الموارد البشرية.

### أ- مفهوم التدريب:

ويعرف التدريب أنه عملية تهدف لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء.<sup>2</sup>

### ب- أهمية التدريب:

هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التدريب ضرورة ملحة ولازمة أبرزها ما يلي:

1- تحسين أداء الفرد وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته، بأدنى تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت؛

2- وعن طريق التدريب يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال كل ما هو جديد؛

3- يقلل التدريب الحاجة إلى الإشراف، فالعامل المدرب الذي يدرك ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مسؤوله؛

4- يحقق التدريب الاستقرار الوظيفي في المنشأة فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص 443.

<sup>2</sup> عبد الكريم احمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 169.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

### ج-أنواع التدريب:

يمكن تقسيم التدريب وفقا للمراحل الآتية:

- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف؛
- التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف.

وينقسم التدريب في المراحل الأولى من التوظيف إلى:<sup>1</sup>

#### 1- التوجيه العام:

يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المنشأة التي يعمل بها، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام بها.

#### 2- التدريب التخصصي الابتدائي:

يتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.

#### 3- التدريب أثناء تأدية الخدمة:

وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل.

أما بالنسبة للتدريب في المراحل المتقدمة من العمل فإنه يتضمن الأنواع التالية:<sup>2</sup>

#### 1- التدريب بغرض تجديد المعلومات:

ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنية الحديثة إلى إجراء بعض التغييرات والتحديثات الأساسية بها من وقت إلى آخر.

#### 2-التدريب بغرض الترقية أو الانتقال إلى وظيفة أخرى:

وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.

#### د- أساليب التدريب:<sup>3</sup>

<sup>3</sup>طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص 102.

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 205.

<sup>2</sup>صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 220.

<sup>3</sup>محمد قاسم القرويتي، مرجع سابق، ص 177.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

للتدريب ثلاثة أساليب وهي:

### 1- أسلوب المحاضرات:

يعتبر أسلوب التدريب عن طريق المحاضرات أسلوباً تقليدياً يقترب من التعليم، حيث يتولى المحاضر دوراً أساسياً كمقدم للمعلومات.

### 2- أسلوب النقاش:

يعتمد هذا الأسلوب في التدريب على وجود مدرب ديناميكي يسمح للمتدربين بالمناقشة إذ يكون هناك مرونة في عرض المعلومات والبيانات.

### 3- التلمذة المهنية:

يعتمد هذا الأسلوب منهجية الإعداد المهني العملي للمتدرب بشكل عام، إذ يتلقى المتدربون معرفة علمية من ناحية وتطبيقاً عملياً من ناحية أخرى.

### 02- التكوين:

يحتل التكوين أو ما يسمى بالاستثمار في الموارد البشرية أهمية بالغة حيث يعتبر من أهم آليات إعداد الموارد البشرية القادرة على تحسين جودة الخدمات العمومية .

#### أ- مفهوم التكوين:

إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسات اهتماماً كبيراً حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين، ومن خلاله يزود الموظف بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة، وأصبح لزاماً عليها أن تبحث عن برامج تكوين مناسبة لموظفيها، كما ينظر له بأنه الوظيفة المكتملة للتعيين فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار العمال وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هذه الموارد البشرية وتنمية قدراتهم على أداء المهام المسندة إليهم، ومساعدتهم في الحصول على المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم<sup>1</sup>.

#### ب- أهمية التكوين:

<sup>1</sup> محمد مصطفى الخشروم، تبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال (المبادئ والمهارات والوظائف)، مكتبة القسري، الطبعة الثالثة، الرياض، السعودية، 1999، ص 348.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

لا شك أن لتكوين الفرد في المؤسسة دورا هاما لبلوغ الأهداف المنشودة من طرف مسيري المنظمة ومن بين هذه الأهمية نذكر:<sup>1</sup>

-يعتبر التكوين عملية أساسية ورئيسية لإمداد العنصر البشري بالمعلومات والمهارات التي من شأنها تلبية المتطلبات الوظيفية؛

-تم عملية التكوين عن طريق دراسة وتحديد الاحتياجات التكوينية للموظف ومن ثم صياغته برامج تبنى على أساسها تلك الاحتياجات وتطبيقها يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء.

### ثالثا: الأجور والحوافز:

يحتل نظام الأجور والحوافز أهمية بالغة في عملية استقطاب المورد البشري ويعتبر من الركائز الأساسية

لآليات تنمية الموارد البشرية.

### 01- الأجور:

تقوم الأجور والرواتب التي يحصل عليها الفرد لقاء جهده المبذول عضليا كان أو فكريا بدور كبير يشبع فيه حاجاته المادية والنفسية، ويحقق مستوى الرضا لديه، كما تؤثر الأجور والرواتب على نوعية العاملين الذين تستقطبهم المنظمة.<sup>2</sup>

أ- مفهوم الأجور: إن المصطلحات الشائعة في القطاعين العام والخاص بالنسبة لما يدفع للعاملين من مبالغ وتعويضات مقابل جهدهم فلفظ الأجور هو الأكثر شيوعا في مؤسسات القطاع الخاص، أما في المؤسسات الحكومية والقطاع العام فهناك مصطلحات بديلة لمصطلح الأجر فنجد الراتب الشهري أو المرتب.<sup>3</sup>

وعرفه المشرع الجزائري حسب المادة 80 من قانون العمل " للعامل الحق في الأجر مقابل العمل المؤدى، ويستحق العامل أجره بانتظام على أن ينسب هذا الأجر مع نتائج هذا العمل.<sup>4</sup>

- مكونات الأجر: ويكون الأجر نقديا ويتكون من جزئين، جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>علي يونس ميا، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد (31)، العدد1، 2009، ص 6.

<sup>2</sup>ظاهر محمود الكلادة، مرجع سابق، ص 137.

<sup>3</sup>صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 325.

<sup>4</sup>القانون الجزائري رقم 90-11، الصادر بتاريخ 21 افريل 1990، ص 669.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

- الأجر الثابت: يدفع الأجر الثابت عن الساعة واليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجر في المشروع وحسب طبيعة العمل المؤدى.

- الأجر المتحرك: تدفع المنشأة لعمالها علاوة على الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن أمثلة ذلك:<sup>1</sup>

- الأجر الإضافية التي تدفع للعامل مقابل للساعات الإضافية التي تفرض طبيعة أو ظروف العامل بقاء العامل بعمله زيادة عن عدد الساعات المطلوبة؛

- الأرباح التي قد تدفعها المنشأة للعاملين بها بصفة سنوية نتيجة لتحقيق أرباح على مستوى المنظمة.

ب- مفهوم الراتب: هو المقابل المالي الممنوح للعامل أو الموظف كتعويض لعمله أو لخدماته المقدمة للمؤسسة، ابتداء من تاريخ تنصيبه وهذا طبقاً لمبدأ "لكل حسب عمله" ولا يمكن أن يتقاضى الموظف راتب من المؤسسة إلا إذا كان معيناً في منصب عمل لديها، ويقوم فعلاً بالأعمال المرتبطة بذلك المنصب.<sup>2</sup>

### ج - الفرق بين الأجر والراتب:

كان يستعمل قديماً اصطلاح الراتب في قوانين خدمة الموظفين أما الأجر تستعمل في قوانين خدمة العمال، وسنوضح في الجدول الفرق بينهما:

### الجدول رقم (05) يوضح الفرق بين الأجر والراتب<sup>3</sup>

الراتب	الأجر
يمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما يكون أسبوعي أو شهري أو سنوي، وغالباً ما تدفع الرواتب لموظفي الأعمال الإدارية.	يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للمواطن أو العامل (العلاوة، العمولة ... ) وغالباً ما تدفع الأجر للعمال مقابل الساعة.

<sup>5</sup>صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص325.

<sup>1</sup>صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 326.

<sup>2</sup>إسماعيل يحي التكريتي، محاسبة التكاليف في المنشأة الصناعية بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 92.

<sup>3</sup>خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، مطبوعة خاصة بمحاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، معهد التكنولوجيا، ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2016-2017، ص67.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

### 02- الحوافز:

تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما في سلوك الموظفين، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء:

#### أ- مفهوم الحوافز:

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل المادي الذي يحصل عليه كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد لتمييزه في أداء العمل.<sup>1</sup>

كما يرى البعض أنها تعتبر من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة أو الحكومية التي تحققها للوصول إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفي، وتحسين أداء العاملين لديها وكسب ولائهم وانتمائهم للمنظمات التي يعملون بها، والخروج من التضرر إلى الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

وتعرف شيء خارجي يوجد في محيط العمل يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها.<sup>3</sup>

- مثيرات تحرك السلوك الإنسانيوتساعد على توجيه الأداء حينها يصبح الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد.

#### ب- أهمية الحوافز:

تكمن أهمية الحوافز إذا ما تمت بشكل ناجح في أنها تحقق النتائج التالية:4

- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية؛
- زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة؛
- تخفيض تكلفة العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام والحرص على تقليل الهدر في الوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج؛
- تجنب الكثير من مشكلات العمل كالغياب وانخفاض المعنويات، قلة الصراعات مما يؤدي إلى الاستقرار في موارد المنظمة؛

<sup>1</sup> عبد الكريم احمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الجندرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص148.

<sup>2</sup> أمينة مرابطي، كتاب الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، تاريخ الإنشاء 2022/04/29، ص08.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 1998، القاهرة، مصر، ص329.

<sup>4</sup> محمد عبد الرحمن رحاب، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، 2015، ص 139.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

– الإعتراف بكفاءة الأفراد وتجسيد الإحساس بالمكانة والتقدير والأهمية والقيمة الاجتماعية لأداء الدور الموكل إليه.

### ج- أهداف الحوافز:

عملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارة المؤسسة وهي كالاتي:<sup>1</sup>

- تحسين الإنتاجية؛
- إبراز أنشطة المؤسسة؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين؛
- مكافأة الأداء المتميز؛
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد؛
- تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

### د- أنواع الحوافز:

لكل منظمة أنواع من الحوافز تعتمد عليها لإشباع حاجات ورغبات العنصر البشري داخل المؤسسة فلكل نوع أساس معين تركز عليه.<sup>2</sup>

### – الحوافز من حيث طبيعتها:

تصنف الحوافز من حيث طبيعتها إلى مادية وأخرى معنوية:

#### 01-الحوافز المادية:

هي تلك الحوافز التي تتعلق بالأمور المادية والتي تتمثل في المكافآت والعلاوات والمساعدات التي تمنح للعاملين في المؤسسة لإشباع حاجاتهم الأساسية.

#### 02- الحوافز المعنوية:

<sup>1</sup>غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، ( دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2013، عمان، الأردن، ص 16.

<sup>2</sup>جيدل فريدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز، بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019-2020، ص 06.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

وهي تلك الحوافز التي تؤدي إلى إشباع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية فهي تلامس وجدان الفرد ومشاعره وعواطفه الداخلية، من الأمثلة على هذه الحوافز الثناء والمدح وخطابات الشكر والعرفان.

- الحوافز من حيث أثرها:

وتصنف من حيث الأثر إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية.

### 01-الحوافز الايجابية:

تلبى هذه الحوافز حاجات ودوافع العاملين من جهة، ومصالح المؤسسة من جهة أخرى، من خلال الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالاختراعات، وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية، وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين بها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية.<sup>1</sup>

### 02-الحوافز السلبية:

هي الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد مثل عدم طاعة الأوامر.<sup>2</sup>

ومما سبق يمكن القول أن التحفيز السلبي هو عبارة عن حوافز رادعة تؤدي بالفرد إلى تجنبها خوفا من العقوبة التي تؤثر على مكانته داخل المؤسسة.

---

<sup>1</sup>بن دريدي منير، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمانالأردن، 2013، ص 136.

<sup>2</sup>سينان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 223.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة العمومية

يُوحى مصطلح الخدمة العمومية إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين من أجل تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من قبل الجهات الإدارية المختلفة، وهي العامل الأساسي في كسب رضاه، حيث أصبح المواطن لا يكتفي بالحصول على الخدمة بل يسعى لتحصيل خدمة ذات جودة، ولن تتحقق هذه المقاربة إلا من خلال اختيار مورد بشري مناسب باعتباره العنصر الأساسي في العملية الخدمائية.

**المطلب الأول: ماهية جودة الخدمة العمومية**

نقسم مفهوم جودة الخدمة العمومية إلى أربعة أقسام:

**أولاً: الجودة:**

تعد الجودة من أهم المجالات التي شهدت تطوراً هائلاً في عالمنا المعاصر، وسنحاول التطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة بالجودة:

**01- المفهوم الاصطلاحي للجودة:**

هو مجموعة الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج والذي يلبي رغبات وتفضيلات المستهلك.<sup>1</sup>

وعرفت أيضاً بأنها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات.<sup>2</sup>

ويلاحظ من هذا التعريف عدم ربط الجودة بالمنتج أو الخدمة فقط وإنما ربط الجودة بالأفراد والبيئة المحيطة حسب التغيرات المتوقعة.

ويتضمن مفهوم الجودة الخصائص الأساسية المدركة للسلع أو الخدمات التي تلتقي أو تفوق توقعات الزبائن، خصوصاً تلك المتعلقة بالسماوات والأداء، فهي تلعب دوراً هاماً في عملية المنافسة، وفي جعل الأداء التنظيمي متميزاً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 201.

<sup>2</sup> مأمون دراركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 16.

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 38.

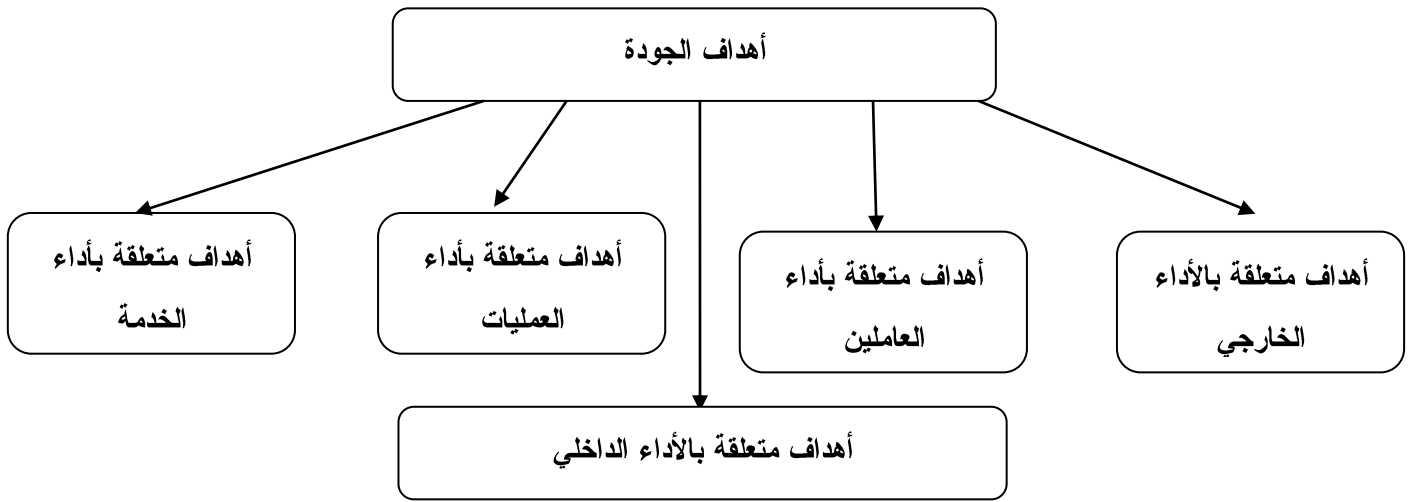
# الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

كما عرفت أنها:

عرفها Juran، بأنها الملائمة للاستعمال، وعرفها Evams تلبية توقعات الزبائن أو ما يتفوق عليها، بينما عرفها Hill، بأنها المقدرة على تلبية متطلبات الزبائن.<sup>1</sup>

**02- أهداف الجودة:** هي التي تكون متعلقة بالمعايير التي ترغب المؤسسة بلوغها والمحافظة عليها وتكون هذه المعايير تمس كل مستويات المؤسسة، ويكون ذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات متميزة مثل الأمان ورضي الزبون والشكل التالي يوضح ما سبق ذكره.

الشكل رقم (03): يمثل أهداف الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، بدون طبع، عمان، الأردن، 2006، ص 39.

ومن بين أهداف الجودة أيضا الأهداف المتعلقة بأداء العاملين والمنتج وأداء العمليات وكذا الأداء الخارجي.

وقد يتسع مدى الجودة ليشمل جودة العمل، وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظم وجودة الأفراد، وجودة الأهداف وغيرها، مما يجعل مراقبة الجودة وإياعادها المتعددة من الأدوات الأساسية لتحقيق الأهداف المنشودة.<sup>2</sup>

من هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة إلى:<sup>3</sup>

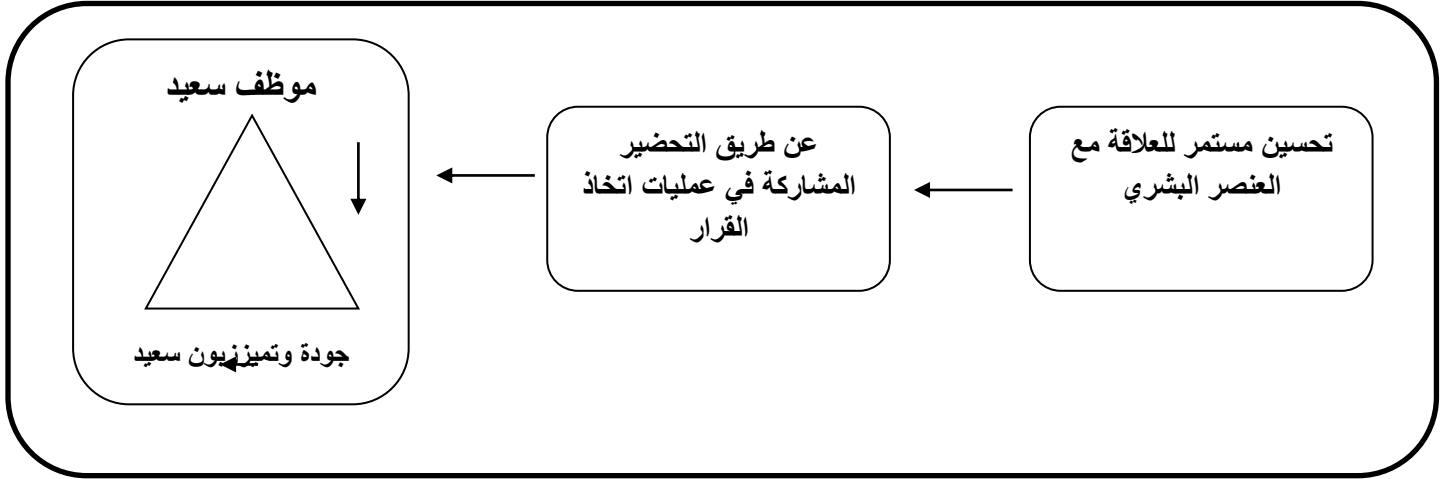
<sup>1</sup>يوسف حجيم الطائي، وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 56.

<sup>2</sup>خالد بن سعد، عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 1997، ص 44.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

1. أهداف الأداء الخارجي ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع؛
2. أهداف العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط؛
3. أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

الشكل رقم (04): يمثل إجراءات تحسين العنصر البشري



المصدر: يوسف حجيم الطائي، وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 52.

إشراك الموظف في إتخاذ القرارات لتحسين العلاقة بين القمة والقاعدة يساهم في رضا العامل وبالتالي سعادته ومنه تقديم كل مالمديه من طاقة لتحسين أداءه.

### ثانيا: الخدمة

عرف Kotler أحد أفضل المفكرين في مجال التسويق في العالم الخدمة بأنها أي عمل أو أداء غير ملموس يقدمه طرف إلى طرف آخر، دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما.<sup>1</sup>  
وتعرف أيضا:

<sup>3</sup>عطا الله عزات أبو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جول) وأثره على جودة الخدمات المقدمة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013/2014، ص 77.

<sup>1</sup>نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة، مدخل للتميز والريادة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 538.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

الخدمة تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي منتجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها، وتقديم قيمة مضافة وهي بشكل أساسي غير ملموسة.<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا بأنها تمثل سلسلة من الفعاليات والأنشطة المصممة والتي تعزز مستوى الرضا للمستفيد وأن هذه الخدمات تقدم من قبل المنظمة والذي قد تتمثل بالأفراد، أو عن طريق الأجهزة التي من خلالها يحصل المستهلك على الخدمة.<sup>2</sup>

أما Khristopher، فإنه يعرف الخدمة بالاعتماد على ما يشتريه الزبون أو العميل في الأساس بغض النظر عما يرافق ذلك الشراء من توابع وملحقات، وهو ما يعني انه إذا كان إشباع الحاجة بشكله الأكبر شيء غير ملموس فهذا يعني أننا بصدد خدمة.<sup>3</sup>

والخدمة هي منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له المنفعة.<sup>4</sup>

كما يمكن تقديم تعريف جمعية التسويق الأمريكية للخدمات الذي يركز على خصائص الخدمة، فالخدمة هي منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستهلك، ولا يتم نقلها أو أخذها وهي تقريبا تقنى بسرعة، ويصعب في الغالب تحريرها أو معرفتها لأنها في الغالب تظهر للوجود بنفس الوقت التي يتم شراؤها واستهلاكها فهي تتكون من عناصر غير ملموسة.<sup>5</sup>

من التعريفات أيضا مايركز على تحديد خصائص الخدمة التي تميزها عن السلع المادية، خصائص مثل الفئائية، اللاملموسية، اللانمطية وتلازم عمليتي الإنتاج والاستهلاك من منظور آخر الخدمة هي منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له منفعة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup>هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2008، ص 18.

<sup>2</sup>احلام دريدي، دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الأساليب الكمية في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 12.

<sup>3</sup>نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوية، مرجع سابق، ص 538.

<sup>4</sup>زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 35.

<sup>5</sup>هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 18.

<sup>6</sup>صالح بوعبد الله، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة "بريد الجزائر"، مذكرة لنيل متطلبات رسالة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013-2014، ص 44.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

ثالثاً: جودة الخدمة

أعطيت لجودة الخدمة عدة تعاريف نذكر منها:

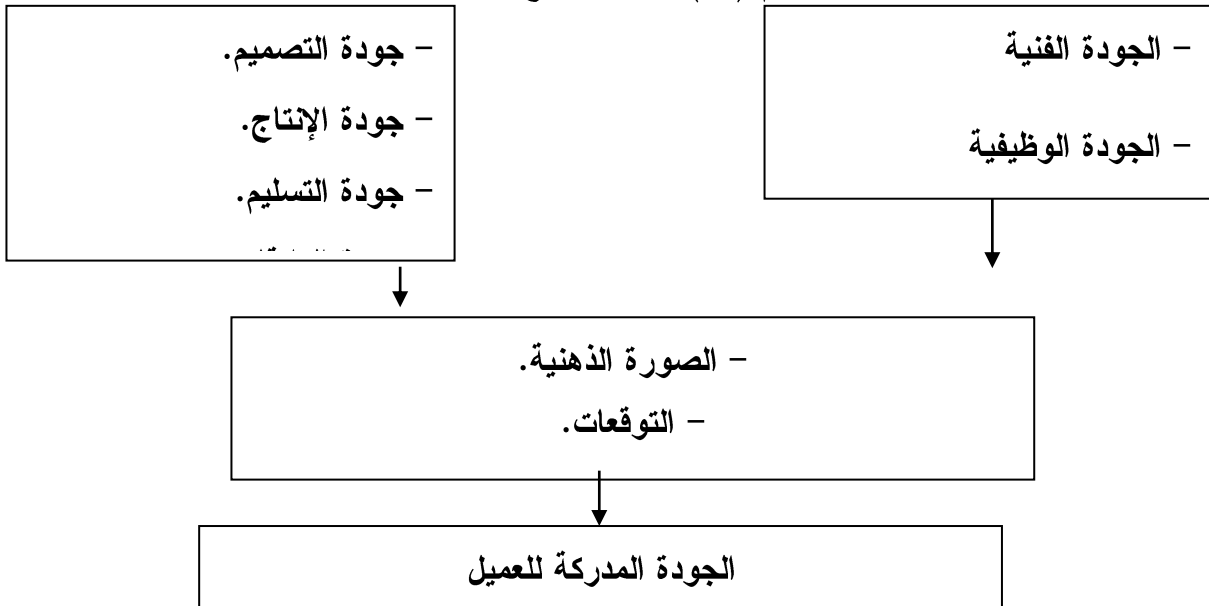
- مفهوم جودة الخدمة:

وهي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لها، أي أن الجودة تحدد بواسطة الزبون وليس بواسطة مقدم الخدمة، والجودة التي لا تقابل توقعات الزبون يمكن أن تؤدي إلى خسارة مجموعة من الزبائن والفسل في جذب زبائن جدد.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفها على أنها: تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة وهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية) مع الزبائن.<sup>2</sup>

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة حيث يرى الزبون جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه الأداء الفعلي للخدمة.

شكل رقم (05): يمثل نموذج لجودة الخدمة



المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة، مدخل للتميز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات الرواق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 558.

<sup>1</sup> أرعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 200.

<sup>2</sup> أسماء مرايمي، محمد خثير، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون، مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال، المجلد 03، العدد 04، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، أكتوبر 2017، ص 32.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

اعتمد النموذج على أربع مصادر للجودة وهي التصميم، وجودة الإنتاج، وجودة التسليم، وجودة العلاقات والطريقة التي تتم بها إدارة الجوانب المختلفة للجودة لها تأثير على إدراك العميل للجودة، وكذلك فإن كلا من الجودة الفنية والجودة الوظيفية تتأثر بهذه المصادر.

### رابعاً: تعريف الخدمة العمومية

أعطيت للخدمة العمومية عدة تعاريف منها:

- **التعريف الأول:** تعرف على أنها "كل نشاط تقوم به الهيئات العمومية بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق منظمات خاصة، تكون خاضعة لرقابة السلطة العمومية وتهدف إلى تحقيق المنفعة العامة<sup>1</sup>.

- **التعريف الثاني:** تعرف الخدمة العمومية كنظام انطلقاً مما تقدمه، ويتكون هذا النظام من أجزاء تحتوي على عمليات التشغيل وإنتاج الخدمة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة العمومية

يعد مفهوم أبعاد جودة الخدمة العمومية مفهوماً مركباً ينطوي على مجموعة من الأبعاد التي تشكل محتواها إذ يقصد بها المعايير المستخدمة من قبل العملاء للحكم على جودة الخدمة، وتتمثل أهم أبعاد جودة الخدمة فيما يلي<sup>3</sup>:

- **الوقت:** وهي الفترة التي ينتظرها المستهلك للحصول على الخدمة.

- **دقة التسليم:** ويعني التسليم في الوقت المحدد المطلوب من المستهلك.

- **التمام:** أي أن إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل.

- **الاستجابة: Responsivemess:** وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الاستعداد لتقديم الخدمة للزبون بشكل

دائم وقدرته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها العميل، إلى جانب شعور مقدم الخدمة

بالحماس والسعادة عند تقديم الخدمة للزبون ومدى جاهزيته لذلك<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>سلى تيشات، أفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الاجنبية (نيوزيلاندا، فرنسا، و.م.أ)، مذكرة لنيل متطلبات أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص19.

<sup>2</sup>ثابت عبد الرحمان إدريس، مدخل حديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص457.

<sup>3</sup>بوبر نعرورة، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة، عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001، مذكرة لنيل متطلبات رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014/2015، ص54.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

- **الاعتمادية: Reliability**: يقصد بها قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمات المتفق عليها بشكل دقيق ويعتمد عليه.<sup>1</sup>

- **الدليل المادي الملموس Physicalevidence**: وهو يمثل الأشياء المادية الملموسة في بيئة العمل مثل الأجهزة التقنية الحديثة والمرافق والتسهيلات المادية التي تتناسب مع نوع الخدمة المقدمة، فضلا عن وجود موظفين ذو هندام حسن.<sup>2</sup>

- **التوكيد (المصادقية)**: وهو مدى وجود موظفين يوثق بهم والشعور بالأمانة في التعامل مع العملاء، كما يعني وجود موظفين يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة.

### المطلب الثالث: مقاييس جودة الخدمة العمومية

نظرالعدم وجود معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على كل مؤسسات الخدمة، وجب على كل قطاع تطوير مقاييس مناسبة لخصائص الخدمات التي يقدمها مع مراعاة تحقيق نوع من التوازن بين أهداف مقدمي الخدمات وطالبي الخدمة في آن واحد، وعليه فإن أغلبية طرق القياس تركز على هذه الزاوية، أي قياس جودة الخدمات من منظور العملاء.<sup>3</sup>

هناك عدة مقاييس لجودة الخدمة من منظور العميل منها:

- **مقاييس الرضا satisfaction measures**: يعكس الرضا الشعور الإيجابي للعميل الناتج عن إشباع حاجات لم تكن مشبعة من قبل، أما فيما يخص المنظمة فأهميته تتجلى في ولاء العملاء.

---

<sup>4</sup>تور محي الدين محمد سعد الله، جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن "دراسة ميدانية البنك الإسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية"، دراسة تكميلية لنيل شهادة الماجستير في العلوم، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الاعمال، جامعة شندي، جمهورية السودان، 2017، ص33.

<sup>1</sup>فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012/2011، ص46.

<sup>2</sup>صالح بشيت الخالدي، دور وأبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص، ص 27 - 28.

<sup>3</sup>هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 18.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

يحتل مفهوم رضا العميل مكانا بارزا في الفكر التسويقي فهو يقوم بربط العمليات الخاصة بالشراء والاستهلاك بسلوكيات ما بعد الشراء مثل: تكرار الشراء، الإعـلام الشخصي الإيجابي عـن المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى الولاء.<sup>1</sup>

كما عرف (kolter2000)، رضا الزبون بأنه: "إحساس الزبون بالمتعة وخيبة الأمل الناتجة عن مقارنته لأداء المنتج المقدم له بتوقعاته السابقة عن هذا المنتج".<sup>2</sup>

### - مقياس عدد الشكاوي Counting complaints measures:

تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة، مقياسا هاما يعبر عن الخدمات المقدمة دون المستوى، أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يحبون الوصول إليه، وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من إتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات.<sup>3</sup>

ويعد سلوك الشكاوي رد فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به العميل عن الخدمة بسبب وجود أخطاء عند تقديمها مثل التأخير في التسليم، تقديم منتج أو خدمة لم يطلبها العميل، عدم توفير ما يطلبه العميل في الوقت والمكان المتفق عليهما.<sup>4</sup>

### - مقياس الاداء الفعلي Seurprefmeasure

Seurpref وتعني أداء الخدمة وهي كلمة مكونة من العبارتين، services (الخدمة)، performance (الأداء)، إذ يركز هذا النموذج على الأداء الفعلي للخدمة، ويرفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة باعتبار أن جودة الخدمة يتم التحكم فيها من خلال اتجاهات الزبائن، يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup>سفيان مسالمة، الأساليب التسويقية لقياس جودة أداء الخدمات التأمينية باستعمال النماذج السلوكية من وجهة نظر العميل - دراسة ميدانية بمؤسسة اكسا للتأميناتلمدينة سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 17، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017، ص118.

<sup>2</sup>بورنان حسان، اثر جودة الخدمة على رضا الزبائن -دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر في مدينة العلمة ( سطيف، مذكرة ماجستير، التخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2013، ص58.

<sup>3</sup>قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 43.

<sup>4</sup>سفيان مسالمة، مرجع سابق، ص122.

<sup>5</sup>كناحي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن، جوان 1998، ص362.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

جودة الخدمة = الأداء الفعلي

إن قياس الأداء الفعلي وفق معيار محدد سلفا يساعد في تقييم جودة الخدمات والتعرف على الأسباب التي تحول دون الوصول إلى هذا المعيار، في حالة نقص النتائج المحققة فعلا عن النتائج المرجوة بناء على ذلك يتم اتخاذ قرارات التغيير أو التطوير اللازم لحسن استخدام الموارد المتاحة وتحقيق أقصى عائد للخدمة بأقل تكلفة.<sup>1</sup>

- مقياس الفجوة:

إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفرق بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها، أي تحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة، والخدمة المدركة ويمكن التعبير عنها بالعلاقة:<sup>2</sup>

الجودة = الادراكات - التوقعات.

<sup>1</sup> أحمد عبد الكريم، قياس جودة الخدمة في المنظمات الحكومية بالتطبيق على الخدمات الصحية بالمستشفيات الجامعية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة صوهاج، المجلد 14، العدد 1، مصر، 2000، ص 216.  
<sup>2</sup> تقاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 90.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

الشكل رقم (06): جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحيياوي، ادارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص90.

ويمكن التعبير عنها:<sup>1</sup>

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون للخدمة.

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان المحيياوي، مرجع سابق، ص90.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

### المبحث الثالث: العلاقة القائمة بين الموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

توصلت العديد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية أنه توجد علاقة وثيقة بين الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة العمومية، حيث تتوقف هذه العلاقة على نوعية الخدمة التي تقدمها كما وكيفاً وحتى تتحقق الجودة، وجب على المؤسسات الاهتمام بالموارد البشرية وذلك من خلال تنمية كفاءات الأفراد العاملين به عن طريق الاختيار، التدريب والتكوين والتحفيز وهذا الاهتمام بالعنصر البشري من شأنه أن يجعله يؤدي عمله بكل رضا ومسؤولية، مما ينمي لديه الشعور بالانتماء والولاء للذات يؤديان إلى تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة.

### المطلب الأول: تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية ركيزة أساسية في مجال جودة الخدمات بل أهمها على الإطلاق، نظراً لأن الاتصال مع طالبي الخدمات يعتمد بشكل كبير على كفاءة ومهارة الموظفين.

إن عملية تحسين وتطوير جودة الخدمة فيما يخص الموارد البشرية تركز على محاور أهمها:

#### أولاً: اكتساب الكفاءات الضرورية

حتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب أولاً تحديد الوسائل الضرورية لذلك خاصة إحتياجاتها من الكفاءات، بحيث تعرف الكفاءة بأنها " القدرة على العمل الذي يعتمد على الاستعدادات والمعارف والمهارات والخبرات من أجل تقديم خدمات جيدة.<sup>1</sup>

على المؤسسة أن تقدر وتحدد الكفاءات المطلوبة والضرورية لأداء الخدمة ثم العمل على توفير

المتطلبات التالية:<sup>2</sup>

- تشجيع الإبداع والابتكار؛

- زرع روح المشاركة والتعاون لدى العاملين.

ثانياً: التحكم في الاستقلالية التنظيمية للموارد البشرية

<sup>1</sup>نور الدين بوعنان، جودة الخدمة وأثرها على العملاء، دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص 92.

<sup>2</sup>عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 52.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

يعتبر تكييف الإطار التنظيمي في المؤسسة من محاور تحسين الجودة، فإذا لم يوجد نموذج تنظيمي خاص بالخدمة فإنه ينتج اختلاف في جودة الخدمة المقدمة، فعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:<sup>1</sup>

- نتيجة لخصائص الخدمة، لا بد أن تتمتع الموارد البشرية بنوع من الاستقلالية للتكيف مع توقعات طالبي الخدمة، وإدارة المواقف غير المتوقعة؛

- للتخفيف من درجة الاختلاف في أداء الخدمة والتحكم في تناسقها يجب على المؤسسة أن تطبق معايير خاصة بأداء الخدمة.

### المطلب الثاني: أثر التدريب والتكوين في تحسين جودة الخدمة العمومية

العنصر البشري هو أعلى ثروة تملكها المنظمة، فهو الوسيلة لتحقيق الجودة والتميز، فعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى الزبائن، لذلك تقدم المنظمة أفضل الطرق لتحسين وضع مواردها البشرية والرفع من مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب والتكوين.

### أولاً: أثر التدريب والتكوين في تحسين جودة الخدمة العمومية

إن التدريب والتكوين يرفعان من مستوى قابلية الأفراد في أداء وظائفهم ومن أهم نتائجهما:

#### 1- نتائج اقتصادية:

- التحسين في الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل؛<sup>2</sup>

- التحسين في سرعة الأداء؛

- التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد.

#### 2- نتائج بشرية:

- تتجسد في توفير أعداد كافية من العاملين أصحاب المعارف والخبرات.

#### 3- نتائج سلوكية:

- تحسين الرضا الوظيفي وعلاقات العمل؛<sup>3</sup>

- زيادة الولاء للمؤسسة.

ولنجاح عمليتي التدريب والتكوين وجب على المؤسسة:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>نور الدين بو عنان، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup>احمد ماهر، مرجع سابق، ص 501.

<sup>3</sup>عبد الكريم احمد جميل، مرجع سابق، ص، ص 177، 176 .

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

- تنظير ووضع نصوص تهتم باقتراحات المكونين والمتكونين؛

- تحسين برامج التكوين قصد ترقية طرق التسيير الحديثة.

### المطلب الثالث: أثر الأجور والحوافز في تحسين جودة الخدمة العمومية

تعتمد المؤسسات ذات الطابع الخدمي بشكل كبير على جودة الخدمة التي تقدمها للجمهور، والتي تعد خدمات غير ملموسة وبالتالي لا يمكن وضع قواعد أو معايير جودة يمكن تطبيقها، ذلك لأنها تعتمد على كفاءة العاملين، ما جعل مختلف المؤسسات تهتم بجانب تحفيز مواردها البشرية ماديا ومعنويا من أجل تحقيق جودة في الخدمات المقدمة ومن بين هذه الحوافز نجد:

#### 1. أثر الحوافز المادية:

- الأجر: يعد من أهم الحوافز المادية للعاملين التي يعتبرها الفرد وسيلة أساسية لإشباع رغباته المادية والاجتماعية، وعليه فإن الأجر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد للعمل، وزيادة كفاءته الإنتاجية وبالتالي زيادة جودة الخدمات.<sup>1</sup>

- المكافآت: تشجع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل، فكلما زادت كفاءاتهم تلقوا مكافآت مادية مما ينعكس إيجاباً على مستوى جودة الخدمة.<sup>2</sup>

- أثر الحوافز المعنوية: إن الحوافز المعنوية تزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون مع زملائه وبالتالي تطوير أدائه وتحسينه، مما يؤثر بالإيجاب على تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال:<sup>3</sup>

- المشاركة في اتخاذ القرارات؛

<sup>4</sup>مدحت محمد أبو نصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيقية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص56.

<sup>1</sup>عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 261.

<sup>2</sup>خشمار سوماية، بن قارة نادية، أثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية، دراسة تطبيقية على عينة من فنادق لولاية جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير واقتصاد سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2017، ص 56.

<sup>3</sup>خالد علي ابو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، برنامج إدارة الأعمال، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص31.

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

- الإثراء الوظيفي حيث يعمل هذا الأسلوب على تنويع واجبات الوظيفة ومسئوليتها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته.

- شروط نجاح الحوافز:

هناك شروط أساسية لابد للإدارات أخذها بعين الاعتبار لإنجاح الحوافز ومنهتحسن نوعية الخدمات المقدمة وهي:<sup>1</sup>

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا ولاسيما في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي؛

- لابد من تحديد الوقت الملائم لاستخدام الحوافز وخصوصا المادية مثل المكافآت؛

- ضرورة ضمان استمرارية الحوافز لخلق الشعور بالطمأنينة عند العاملين؛

- أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة؛

ولتحقيق أداء أعلى بصفة مستمرة، يجب أن يدرك القادة في العمل القدرات الفكرية

للعاملين، والالتزام داخل المؤسسة يحفز الأداء حيث يتعاون غالبيتهم ويخلق إحساسا لديهم بمشاركتهم في ملكية المؤسسة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010 ص، ص173، 174.

<sup>2</sup>بُراقين جويتا، ترجمة د. احمد المغربي: الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرون، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص199 .

## الفصل الأول — الإطار النظري والمفاهيمي للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية

### خلاصة الفصل الأول:

- العنصر البشري هو ثروة ورأس مال المنظمة فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة، وبالتالي يتحقق الرضا لدى العملاء، ومنه تحسين جودة الخدمة العمومية.
- إن العنصر البشري هو الذي يتولى عملية القيادة والتنفيذ لمخططات المنظمة وتحقيق أهدافها المسطرة، حيث يسهم إسهاما فعالا في تحسين جودة الخدمات من خلال:
- اختيار: العنصر البشري وفق مواصفات ومعايير محددة بشكل مسبق تخدم أهداف المنظمة وتحسن جودة الخدمة العمومية؛
  - تعيين: الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميوله، على أساس أن معادلة تحقيق الجودة هي المقدره والرغبة؛
  - تدريب وتكوين: العنصر البشري على تطبيق مقاييس الجودة؛
  - الأجور والحوافز: تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي، تحقيقا لغاية هامة وهي زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري؛
- مؤسسة ناجحة يعني وجود موارد بشرية مؤهلة مدربة ومحفزة قادرة على تحسين جودة الخدمة العمومية.

# الفصل الثاني

دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من

المسيلة

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

### تمهيد

بعدما تطرقنا نظريا لأهم محاور الموارد البشرية التي من المفترض أن لها أهمية ومساهمة في تحسين جودة الخدمة العمومية، وللسعي نحو البحث عن إجابة لإشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها لأغراض هذه الدراسة.

سنحاول في الجانب التطبيقي هذا دراسة حالة واقع الموارد البشرية وأهميتها التي ألحقتها بجودة الخدمة، حيث أخذنا الإذاعة الجزائرية من المسيلة كميدان لإجراء هذه الدراسة.

لهذا يأتي هذا الفصل للإسقاط الميداني لما جاء به الفصل النظري، وقد تم تقسيم هذا الأخير إلى ثلاثة مباحث والتي سيتم من خلالها التطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بها، وعرض الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها للدراسة، وقد تكون أهمها تلك المتعلقة بعينة الدراسة والتي انعكست منطقيا على البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الملاحظة العينية وكذا المقابلة وتحليلها تقليديا، كما تم تحليل استبانة الدراسة إحصائيا بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار رقم 27، حيث أن نتائج التحليل الإحصائي ستسمح لنا بوصف عينة الدراسة، وقياس مدى إستجابات العينة، و الوصول إلى اختبار فرضياتها والتحقق من صحتها، لهذا تم تقسيم مباحث الدراسة كما يلي:

- المبحث الأول: عرض وتقديم المؤسسة محل الدراسة؛
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

### المبحث الأول: عرض وتقديم المؤسسة محل الدراسة

سنتناول في هذا المبحث عرض شامل للإذاعة الجزائرية من المسيلة من خلال التطرق إلى نشأتها وتقديم وشرح هيكلها التنظيمي، مع إعطاء رؤية واستراتيجية المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الأول: نشأة الإذاعة الجزائرية من المسيلة

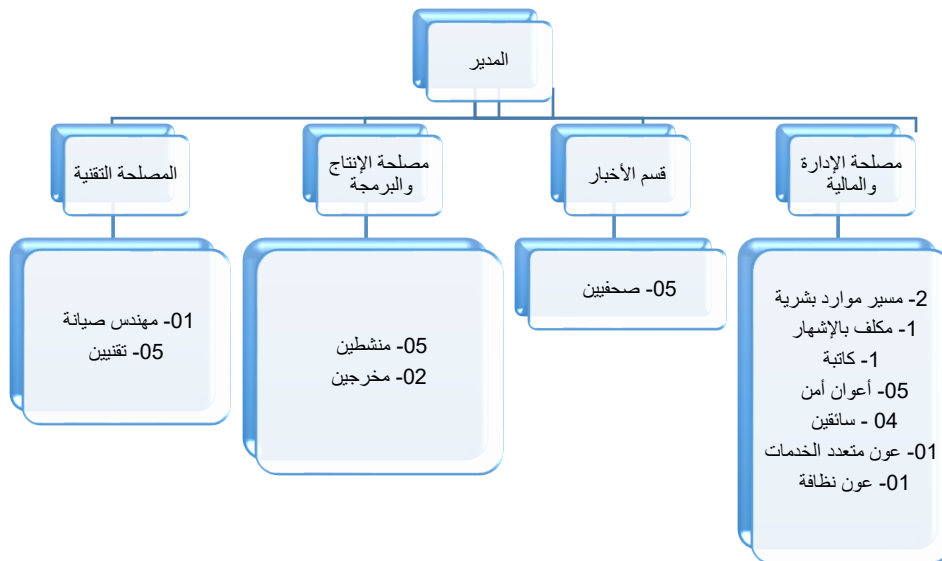
يأتي إنشاء الإذاعة الجزائرية من المسيلة ضمن مخطط وطني يهدف إلى إعلام جوارى ليهتم ويستمتع ويتفاعل مع انشغالات المواطنين اليومية في مختلف مجالات التنمية والحياة الاجتماعية حيث تركز في برامجها على كل ما هو محلي ضمن نطاق البث مع المساهمة في دعم البرامج الوطنية الكبرى إعلاميا وتحسيس المواطنين بأهمية انخراطه في العمل على تطور المجتمع ورقبه انطلاقا من الفرد وصولا إلى الجماعة.

انطلق بث الإذاعة الجزائرية من المسيلة في 07 أكتوبر 2003 وقد عمل طاقم المؤسسة منذ بداية انطلاقها على تطوير شبكة البرامج مراعين في ذلك ما تتطلبه الضرورة، وما يقترحه المستمع الإيجابي الذي يسعى بأفكاره إلى جعلها الأفضل وهو ما يلمس ميدانيا من خلال الالتفاف الكبير لمستمعي الإذاعة الجزائرية من المسيلة حول البرامج الجوارية المباشرة، ومشاركته الفعالة بتدخلاته وملاحظاته.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للإذاعة الجزائرية من المسيلة

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد لمسؤوليات الأفراد في الإذاعة الجزائرية من المسيلة على إختلاف مستوياتهم ويمكن عرض أهم المهام والمسؤوليات فيما يلي :

### الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للإذاعة الجزائرية من المسيلة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ملحقات الإذاعة الجزائرية من المسيلة

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

- عدد الموظفين: 33 + 01

- عدد المتعاونين: 05

- عدد المرسلين: 06

- شرح الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي للإذاعة الجزائرية من المسيلة من عدة مصالح وهي:

### 01- قسم الأخبار:

يضمن وفق برامج عمله تقديم الفقرات التالية:

- المواجيز الإخبارية؛
- إعداد الروبرتاجات الميدانية لنشرة الأخبار المحلية اليومية؛
- استقبال المراسلات من مختلف دوائر وبلديات الولاية وإعدادها للبعث؛
- تقديم نشرة الأخبار المحلية يوميا على الساعة 12:00 و 19:00 مساءً؛
- يساهم قسم الأخبار أسبوعيا في إعداد وتقديم برامج إخبارية متنوعة.

### 02- مصلحة الإنتاج والبرمجة:

يتكون من المخرجين والمنشطين والمتعاونين، ويضمن يوميا المهام التالية:

- تحضير ورقة العمل اليومي المتضمنة لبرامج البث؛
- ضمان البث اليومي إخراجا وتنشيطا؛
- الإشراف على مختلف التسجيلات للبرامج والفقرات؛
- المساهمة في إعداد وتقديم العديد من البرامج اليومية؛
- إعداد وتقديم برامج أسبوعية متنوعة.

### 03- المصلحة التقنية:

يضمن المهام التالية:

- ضمان البث اليومي المباشر؛
- ضمان مختلف التسجيلات اليومية الداخلية والخارجية؛
- القيام بمختلف عمليات التركيب والمزج التي يتطلبها العمل.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

### 4- مصلحة الإدارة والمالية:

هذه المصلحة تسير المسار المهني للموظفين التابعين للإذاعة الجزائرية من المسيلة من تاريخ توظيفه إلى غاية تقاعده من خلال:

- تسيير العطل السنوية والنوعية؛
- تسديد مستحقات المتعاونين والمراسلين وكذا الأمر بمهمته؛
- متابعة عملية الإشهار؛
- مسك سجلات الجرد والسجلات الإدارية؛
- صيانة ممتلكات المؤسسة؛
- السهر على توفير وسائل الحماية والأمن داخل المؤسسة.

### المطلب الثالث: خصوصيات الإذاعة الجزائرية من المسيلة

- الإذاعة الجزائرية من المسيلة تحاول أن تصل إلى كافة مستمعيها دون تمييز من خلال فضاء إعلامي حر مبني على الرأي والرأي الآخر؛
- الإذاعة الجزائرية من المسيلة تخاطب جمهورها بلغة بسيطة ومفهومة لدى متابعيها المتعلم وغير المتعلم؛
- جعل الإذاعة الجزائرية من المسيلة كقناة مفضلة لدى مستمعيها، بمرافقتهم وتوجيههم من خلال ما يقدم في مختلف المضامين والحصص؛
- محاولة إيجاد قبول لدى مستمعيها، بفتح أبوابها لكل زائر يرغب في الاطلاع على كيفية إعداد وتقديم مختلف البرامج وما الزيارات المتكررة للإذاعة الجزائرية من المسيلة من مختلف شرائح المجتمع إلا تعبيراً عن قوة العلاقة بين الإذاعة وجمهورها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: رؤية سياسة واستراتيجية إذاعة الجزائر من المسيلة

رؤية واستراتيجية إذاعة الجزائر من المسيلة تدخّل ضمن الاستراتيجية الشاملة التي وضعتها الدولة، والمرتكزة أساساً على الوصول بالرسالة الإعلامية إلى كافة فئات

<sup>1</sup>الصدّيق بوخروبة، تصريحات مدير الإذاعة الجزائرية من المسيلة بتاريخ 2024/05/09.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

المجتمع وهذا بإبراز مجهودات الولاية في الدفع بدواليب التنمية المحلية وإعلام المواطنين بكل المكتسبات المحققة في مختلف القطاعات والهادفة أساسا إلى رفع الغبن عنهم.

كما وضعت الإذاعة الجزائرية من المسيلة، استراتيجية مبنية على إيصال صوت المواطن إلى المسؤول وإعلامه بالمشاكل التي يعاني منها ومحاولة إيجاد حلول عملية لها، وهذا مبني على عنصر الصدق ونقل الرسالة الإعلامية كما هي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى إعلام المواطن بالرد الذي يكون من المسؤول على انشغالاته.

وهذا كله يدخل في إطار سياسة إعلامية مبنية على مرافقة يومية ودائمة لشأن الولاية، ضمن حقهم المقدس في إعلام وطني<sup>1</sup>.

أما بخصوص عمل اللجنة البيداغوجية للتكوين، فكشف المدير العام للإذاعة الجزائرية السيد محمد بغالي أنه سيتم تكوين من 600 إلى 700 موظف وصحفي في عشرة تخصصات إلى غاية نهاية 2026 50 % منهم من المحطات الجهوية.<sup>2</sup>

وبناء على ما تناولناه في المطلب الرابع الذي كان يتمحور حول رؤية واستراتيجية الإذاعة الجزائرية من المسيلة يمكننا إسقاط ما جاء فيها على النموذج الاستراتيجي لـ SWOT:

---

<sup>1</sup>الصدیق بوخروبة مدير الإذاعة الجزائرية من المسيلة بتاريخ، 2024/05/09  
<sup>2</sup>تصريح مدير الإذاعة الوطنية محمد بغالي لجريدة أفريكاNEWS ، 2023/10/19 ، ص 10.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

الجدول رقم (06): تحليل SWOT للإذاعة الجزائرية من المسيلة

نقاط القوة S	نقاط الضعف W
<p>إمتلاك الإذاعة للعنصر البشري المؤهل ترابط قوي بين موظفي المؤسسة. وجود إرادة لدى مسؤولي المؤسسة ومنتسبيها نحو التحسين المستمر. لها جمهور واسع وذواق من خلال مشاركته الدائمة في كل الحصص المباشرة. لها شبكة برامج ثرية. تملك شريك اجتماعي مساهم في برامجها كالجامعة مثلا.</p>	<p>. عدم وجود استقلالية مالية . ضعف ميزانية التسيير للإذاعة . الإعتماد الكبير على المتعاونين والمراسلين . عدم وجود الموارد البشرية الكافية ضعف التغطية حيث أن المساحة التي يصلها البحث صغيرة مقارنة بمساحة الولاية إنعدام الأجهزة الحديثة وتهالك المستعملة.</p>
الفرص O	التهديدات T
<p>إمكانية إستقطاب جمهور أكبر في حالة الانتهاء من أشغال رابط البث بجبل الزرقاء. توجه الإذاعة المركزية نحو زيادة ساعات البث من 13 ساعة إلى 24 ساعة. إمكانية فتح مناصب شغل للتوظيف. إمكانية توفير الأجهزة التقنية. . توجه الدولة لدعم مؤسسات الإعلام والاتصال.</p>	<p>. المنافسة القوية من قبل قنوات تلفزيونية وإذاعية. تأثر الإذاعة بالأزمات والمشاكل الاجتماعية والأمنية. نقص المورد البشري نتج عنه إرهاب الموظفين والذي ينعكس سلبا على نوعية جودة الخدمة العمومية المقدمة. شروع التفكير المادي أدى بموظفي المؤسسة إلى التحول إلى قطاعات أخرى.</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تصريحات مدير الإذاعة الجزائرية من المسيلة

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

من خلال تحليل SWOT نلاحظ أن الإذاعة الجزائرية من المسيلة تتوفر على عدة إيجابيات تساعد على تحسين جودة الخدمة العمومية، أهم عامل إيجابي بالمؤسسة هو العامل البشري المؤهل الذي يمتلك خبرة طويلة في ميدان الإعلام من جهة، والمحب لعمله من جهة أخرى، ومن بين أهم أهدافه خلق ثقافة التميز والسعي للارتقاء بالإذاعة الجزائرية من المسيلة والتحسين المستمر تحت شعار - إعلام جوارى هادف وخدمة إخبارية متميزة -.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى ذكر مختلف الجوانب المنهجية التي إعتدناها في الدراسة وأهدافها، والتي ساعدتنا في معالجة إشكالية الدراسة من خلال منهجية علمية واضحة ومناسبة.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من المهم أن تكون المنهجية العلمية تتماشى والإطار العام للدراسة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها ومعالجة الإشكالية المطروحة وهذا من خلال إستخدام منهج علمي مناسب.

### أولاً: المنهج العلمي المعتمد للدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد منهجا يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع الأساسيات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، وهنا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن إشكالية موضوع البحث والوقوف على دلالتها. وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال التطرق إلى دراسة وتحليل واقعي وميداني لأهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة.

### ثانياً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من أربعة وثلاثون فرداً، والمكونة أساساً من موظفي المؤسسة محل الدراسة، والتي بإمكانها إدراك موضوع الدراسة باعتباره يخص هذه الفئة، غير أنه هناك بعض أفراد العينة لم تستلم الاستبانة لكونهما كانا في عطلة سنوية، ومنه فعدد أفراد العينة الذين استجابوا متمثل في 32 فرداً من إجمالي أفراد العينة، ما يقابله نسبة 95% الذين استجابوا لعملية توزيع الاستبيانات من النسبة المئوية الإجمالية.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

كما تم إجراء المقابلة التي تمت مع خمسة خبراء من الإذاعة الجزائرية من المسيلة بغية زيادة في مصداقية نتائج الدراسة بالإضافة إلى الملاحظة العينية.

### المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة

الهدف من هذا المطلب هو تحديد وذكر المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة سواء في الفصل النظري أو في الفصل الميداني الذي يمثل الإسقاط الميداني للجزء النظري، وتقسم مصادر بيانات الدراسة إلى جزأين: الأول يتمثل في المصادر الثانوية، أما الثاني فهو يمثل المصادر الأولية.

### أولاً: المصادر الثانوية

من أجل تناول التأصيل النظري للدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر المتنوعة والتي تعد أساس الدراسة، وتمثلت هذه المصادر فيما يلي:

- مراجع كتب أغلبها باللغة العربية والبعض باللغة الأجنبية؛

- استخدام مراجع بعض المقالات والمدخلات؛

### ثانياً: المصادر الأولية

للإسقاط الميداني للدراسة وجعلها أكثر عمقا تم الاعتماد على مصادر ذات البيانات الأولية التي توصلنا إلى بيانات مباشرة تخص الدراسة، وتتمثل المصادر الأولية التي اعتمدت في الدراسة هي مصادر ميدانية وذلك عن طريق التواصل مع أفراد عينة الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها والتي تتمثل في:

1- **الملاحظة:** تم إدراج أداة الدراسة الملاحظة العينية ضمن الجزء التطبيقي لإثراء الموضوع أكثر، وكذا نظرا لطبيعة عملي بالمؤسسة محل الدراسة.

### 2- المقابلة:

كما تم إجراء مقابلة مع خمسة موظفين بالمؤسسة محل الدراسة التي تم صياغة أسئلتها منهجيا من أجل عدم الوقوع في إشكال التكرار.

### 3- الاستبانة.

ولقد تم الاعتماد على الشروط التالية عند صياغة أسئلة لبناء استبانة واضحة ودقيقة<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد حسين محمد رشيد، منى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص ص 20-21.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

- مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة؛
  - يجب أن تكون صياغة الفقرات واضحة وتحاشي الأسئلة المبهمة؛
  - تجنب ازدواجية المعنى للفقرة.
- وقد تم صياغة استبانتنا بدقة ووضوح وتم تحكيمها إحصائياً ومنهجياً وضمناً، وقمنا بتوزيعها واسترجاعها من أفراد عينة الدراسة التي تمثلت في 34 موظف في الإذاعة الجزائرية من المسيلة، من أجل ملائمة موضوع الدراسة الذي يتعلق بالموارد البشرية.

### المطلب الثالث: عرض محاور المقابلة، هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية

سنتناول في هذا المطلب محاور المقابلة وهيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها إحصائياً:

#### أولاً: محاور المقابلة

تم الاعتماد في دراستنا على عدة أداة علمية تساهم في رفع مصداقية نتائج الدراسة وهي المقابلة.

#### 01- التعريف بأداة الدراسة المقابلة:

تم إدراج المقابلة في دراستنا من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة والتي يتم من خلالها طرح مجموعة الأسئلة على عدد من المسؤولين بالمؤسسة قيد الدراسة . حيث يقوم الباحث بتحديد موعد لقاء مع مفردات البحث يتم من خلاله ادارة النقاش والحوار بمجموعة من الأدوات والتي من أهمها طرح أسئلة حول الموضوع محل الدراسة، ومن خلالها يتم تجميع الآراء والأفكار.

وتعرف المقابلة بأنها: "الوسيلة التي يحاول الباحث الحصول بواسطتها على البيانات، والتي لاتوجد في أي مكان آخر، وتكون مع الأشخاص الذين يكونوا في معظم الأحيان شهود أو مشاركين في الفعاليات التي شملها موضوع البحث، والمقابلة من حيث المبدأ هي الحصول على بيانات لموضوع بحث ما، ويمكن أن تستخدم لمراقبة ردود أفعال موضوع البحث لقياس مدى استجابته للمحفزات التي يحدثها الباحث"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>بوجمعة عمرون، منهجية البحث العلمي، دليل إعداد مشروع بحث علمي: نظري تطبيقي، بدون طبعة، بدون نشر، بدون سنة، ص، ص217-221.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

يوجد عدة أنواع وتصنيفات للمقابلة منها المقابلة الحرة (غير موجهة)، مقابلة موجهة، ومقابلة نصف موجهة، وتم الاستعانة في هذه الدراسة بأداة المقابلة وبالأخص اعتماد أسلوب المقابلة الموجهة مع مجموعة من مسؤولي الإذاعة الجزائرية من المسيلة.

### 02- هيكلية محاور أداة الدراسة المقابلة:

تم هيكلية أسئلة المقابلة كالتالي:

- مقدمة تمهيدية: فيها يتم توضيح مختلف حيثيات أسئلة الدراسة الموجه للأفراد عينة الدراسة مع إعلامهم بأن البيانات التي سيقدمونها تهدف إلى الإسقاط الميداني للدراسة العلمية فقط.

- تم تقسيم مقابلة الدراسة إلى ثلاث محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: أهمية عملية الاختيار والتعيين في تحسين جودة الخدمة العمومية.

المحور الثاني: أهمية دورات التكوين والتدريب في تحسين جودة الخدمة العمومية.

المحور الثالث: أهمية الأجور والحوافز في تحسين جودة الخدمة العمومية.

### 03- خطوات الدراسة

تمثلت خطوات الدراسة في المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تم اختيار خمسة إطارات في ميدان الدراسة كونهم على إحاطة تامة بموضوع الدراسة.

المرحلة الثانية: تم إعداد دليل المقابلة، مع تحديد مواعيد مع عينة الدراسة واختيار الوقت المناسب حيث كانت المقابلة متلفزة ومدونة كتابيا.

المرحلة الثالثة: تم فيها التحليل التقليدي للمقابلات، وذلك بإعداد جدول شامل ملخص لجميع أجوبة إطارات المؤسسة، وهذا ماسمح لنا تحديد أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين أجوبتهم.

ثانيا: هيكلية استبانة الدراسة

تم هيكلية استبانة الدراسة كالتالي:

01- مقدمة تمهيدية: وفيها تم توضيح مختلف حيثيات أسئلة الدراسة الموجهة لأفراد عينة

الدراسة، مع إعلامهم بأن البيانات التي سيقدمونها تهدف إلى الإسقاط الميداني للدراسة العلمية.

02- أقسام الاستبانة: تتكون استبانة الدراسة على 28 بندا مقسمة إلى ثلاثة أجزاء وهي كالتالي:

- الجزء الأول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

- الجزء الثاني والثالث: ويتمحور الجزء الثاني حول أبعاد الموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

تم إعداد قائمة أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي (Likertsquale) الذي يحتمل خمس إجابات كما هو في مبيان الجدول التالي:

الجدول رقم (07): مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدنا عليها في هذا البحث عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة القياس فقد حددنا خمسة مستويات هي: (المنخفض جدا، المنخفض، المتوسط، المرتفع، المرتفع جدا) بناءات على المعادلة التالية:

الجدول رقم (08): مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

مستوى الملائمة	1 - 1.8	1.81 - 2.6	2.61 - 3.4	3.41 - 4.2	4.21 - 5
الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة

### ثالثا: أدوات معالجة بيانات الدراسة

نستعمل في معالجة بيانات الدراسة عدة أدوات وهي:

#### 1- التحليل الكيفي التقليدي للمقابلة:

- التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليهما بهدف التفريق بين العينة، بناء على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتم اعتماد المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.
- المتوسط الحسابي: تم استخدامه في هذه الدراسة كونه مؤشر يقوم بترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجوبين على الاستبيان.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عنمتوسطها الحسابي.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

- اختبار ألفا كرو نباخ "Cronbach's Alpha" تم استخدامه لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، بحيث تكون مساوية للصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني مصداقية البيانات.

- **معامل الصدق (Validité):** يقصد به انه مقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

- **اختبار التوزيع الطبيعي كالمجروف سمر نوف (Kolmogorov- Smirnov Test):** يستخدم لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

- **اختبار (T -Test) الإحصائي:** يستخدم في اختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

سنتناول في هذا المبحث عرض وتحليل كل ما تناولناه من بيانات سواء كانت عن طريق الملاحظة العينية أو المقابلة أو الاستبانة بغية الحصول على نتائج ميدانية لأهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

### المطلب الأول: عرض بيانات الملاحظة

من أجل إثراء موضوعنا أكثر والإلمام بمعلومات أكثر واقعية فيما يخص أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية قمنا بإجراء الملاحظة العينية والتي لاحظنا فيها ما يلي:

- إذاعة المسيلة تتكون من عدة أقسام والمذكورة سابقا في الهيكل التنظيمي المرفق للبحث، وبحكم طبيعة عملها الأساسي وهو التغطية الإعلامية لكل النشاطات والتظاهرات والمستجدات على المستوى المحلي، أي أن عملها يرتكز على: قسم الأخبار، القسم التقني وقسم الإنتاج والبرمجة، إلا انه وبعد الملاحظة تعتبر مصلحة الإدارة والمالية المحرك الرئيسي والركيزة القوية التي بواسطتها تستطيع الأقسام المذكورة سابقا أداء وظائفها، وأي اختلال في مصلحة الإدارة والمالية سيؤثر على توازن الأقسام الأخرى.

- تتكون مصلحة الإدارة والمالية من مسيرين للموارد البشرية (أحدهم في حالة عطلة مرضية طويلة الأمد) ومكلف بالإشهار إضافة إلى عمال التنفيذ (مفصل في الهيكل التنظيمي).

- **وظيفة مسير الموارد البشرية:**

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

بالإضافة إلى الأعمال اليومية والمتمثلة في تحرير المراسلات الإدارية بكل أنواعها والمرسلة سواء إلى الإذاعة المركزية أو إلى جميع القطاعات المحلية لتسهيل أداء المؤسسة، فهي تقوم بتسيير الميزانية المرسلة من طرف الإذاعة المركزية حيث يتم صرفها وفق الأبواب المخصصة وهي:

- تسديد حقوق المتعاونين والمراسلين (الأجر بالقطعة) أما أجور موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة فتكون على مستوى مصالحي الإذاعة المركزية؛

- تسديد مصاريف الأمر بمهمة؛

- صيانة سيارات المؤسسة وتزويدها بالوقود؛

- توفير الأدوات المكتبية؛

- تسديد فواتير الهاتف، الماء، الكهرباء، ومواد النظافة؛

- تسديد مستحقات وسائل الحماية والأمن (بموجب اتفاقية مبرمة مع المؤسسة المعنية)؛

- تسديد مستحقات طب العمل (بموجب اتفاقية)؛

- توفير وسائل الوقاية؛

تقوم مصلحة الإدارة والمالية بمسك السجلات الرسمية وعددها ستة سجلات والمتمثلة في:

- سجل حوادث العمل؛

- سجل المراقبة التقنية للمنشآت والآلات الصناعية؛

- سجل انذار مفتشية العمل؛

- سجل العطلة السنوية؛

- سجل الموارد البشرية؛

- سجل الأجرة.

بالإضافة إلى ضبط وتسيير العطل السنوية، والعطل النوعية التي يستفيد منها قسم الاخبار، وكذا

العطل الاستثنائية، كما يسهر على ضبط عدد الساعات الإضافية، ضبط برامج العمل لأعوان الامن

والسائقين، كما يساهما في ضبط الشبكة البرمجية من خلال حساب التقييم المالي الذي تتطلبه لتنفيذها؛

ويعتبر مسيرا الموارد البشرية بالإذاعة الجزائرية حلقة ربط والمنسق بين جميع الأقسام من خلال إشعار

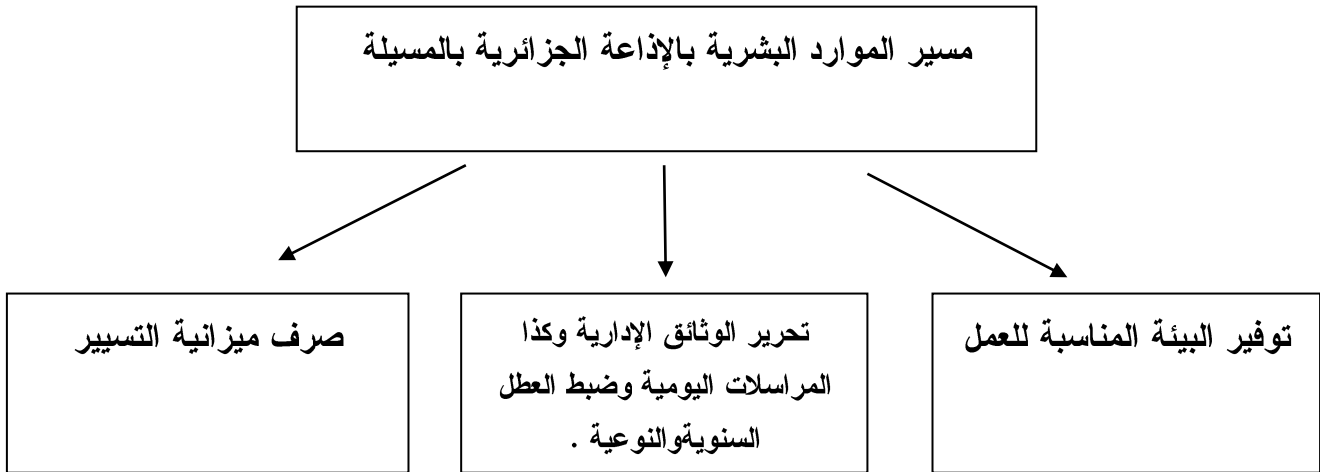
المصالح المعنية وكذا مدير المؤسسة بغياب الموظفين سواء بسبب عطلة مرضية او عطل استثنائية حتى

يتم ضبط برامج العمل؛

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

كما يقوموا بضبط ميزانية التسيير وإرسالها إلى مصلحة المحاسبة للإذاعة المركزية لأجل تجديدها، وكذا ضبط مدخلات الإشهار كما يسهرا دائما على توفير بيئة مناسبة للعمل لأجل تقديم خدمات أفضل للجمهور.

الشكل رقم (08): مخطط يوضح وظيفة مسير الموارد البشرية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات الملاحظة العينية

من خلال ما استخلصناه من الملاحظة العينية التي قمنا بها والتي كانت تتمحور حول حسن اختيار المؤسسة محل الدراسة للمورد البشري الكفاء والفعال مما نتج عنه السير الحسن لأداء المؤسسة والذي أثبت الفرضية الأولى للدراسة التي تنص على أهمية عملية الاختيار والتعيين في تحسين جودة الخدمة العمومية.

كما نستنتج صحة الفرضية الثانية أهمية التكوين والتدريب في تحسين جودة الخدمة العمومية لأن مسيرا الموارد البشرية بالإذاعة المسلة قد استفادا من برامج التدريب والتكوين بإذاعات جهوية أخرى وكذا داخل الإذاعة الجهوية بالمسيلة بإشراف مكونين من الإذاعة المركزية.

صحة الفرضية الثالثة: أهمية الحوافز في تحسين جودة الخدمة العمومية لأن مسيرا الموارد البشرية بالإذاعة الجزائرية بالمسيلة أشادا بالتقدير والاحترام والثناء والشكر الذي يحصلان عليه من طرف زملائهم ومسؤولهم المباشر.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

**المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور المقابلة**

للقوف على أداة الدراسة (المقابلة) قمنا بإتباع الخطوات التالية:

**أولا: عرض إجراءات المقابلة**

سنعرض هنا كيف ومع من تم اجراء المقابلة ويمكننا تلخيص هذا في الجدول التالي:

**الجدول رقم (09): يمثل حيثيات إجراء مقابلة الدراسة**

المقابل	تاريخ ومدة اجراء المقابلة	ظروف إجراء المقابلة	أهداف المقابلة
<p><b>الخبير رقم 01</b> الخبير الأول: مدير الإذاعة الجزائرية من المسيلة</p>	<p>-تاريخ المقابلة: 2024/04/04 -الساعة العاشرة صباحا -اللقاء: مباشر -مدة المقابلة المتلفزة: 10 دقائق -تدوين المعلومات -كانت مسجلة بالاستعانة بمصور وملتقط الصوت وبشكل يدوي بعد إذن المدير. -عملية التفريغ في شكل كتابي ومنتظمة</p>	<p>الظروف التي أجريت فيها المقابلة مع مسؤولي المؤسسة كانت ممتازة من حيث المعاملة وكان التفاعل مع الموضوع بشكل جيد من حيث الإثراء الهائل بالمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ساعد في الحصول على معلومات أكثر دقة وفي الموعد بالإضافة إلى منح مسؤولي المؤسسة الوقت الكاف للاستفسار على الموضوع والإجابة</p>	<p>أجريت هذه المقابلة من أجل معرفة أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية وذلك من خلال: -أهمية عملية الاختيار والتعيين في تحسين جودة الخدمة العمومية. -أهمية دورات التكوين والتدريب في تحسين جودة الخدمة العمومية. -أهمية الاجور والحوافز في تحسين جودة الخدمة العمومية.</p>
<p><b>الخبير رقم 02</b> رئيس مصلحة الإدارة والمالية</p>	<p>-تاريخ المقابلة: 2024/04/04 -الساعة العاشرة وعشرون دقيقة صباحا -اللقاء: مباشر -مدة المقابلة المتلفزة: 10 دقائق</p>	<p>الظروف التي أجريت فيها المقابلة مع مسؤولي المؤسسة كانت ممتازة من حيث المعاملة، وكان التفاعل مع الموضوع بشكل جيد من حيث الاثراء</p>	<p>أجريت هذه المقابلة من أجل معرفة أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية وذلك من خلال: -أهمية عملية الاختيار والتعيين في تحسين جودة الخدمة العمومية. -أهمية دورات التكوين والتدريب في</p>

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

<p>تحسين جودة الخدمة العمومية. -أهمية الأجور والحوافز في تحسين جودة الخدمة العمومية.</p>	<p>الهائل بالمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ساعد في الحصول على معلومات أكثر دقة وفي الموعد بالإضافة الى منح مسؤولي المؤسسة الوقت الكاف للاستفسار على الموضوع والإجابة.</p>	<p>-تدوين المعلومات -كانت مسجلة بالاستعانة بمصور وملتقط الصوت وبشكل يدوي بعد إذن رئيس مصلحة الإدارة المالية. -عملية التفريغ في شكل كتابي ومنتظمة .</p>	
<p>أجريت هذه المقابلة من أجل معرفة أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية وذلك من خلال: -أهمية دورات التكوين والتدريب في تحسين جودة الخدمة العمومية. -أهمية الأجور والحوافز في تحسين جودة الخدمة العمومية.</p>	<p>الظروف التي أجريت فيها المقابلة مع مسؤولي المؤسسة كانت ممتازة من حيث المعاملة، وكان التفاعل مع الموضوع بشكل جيد من حيث الإثراء الهائل بالمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ساعد في الحصول على معلومات أكثر دقة وفي الموعد بالإضافة الى منح مسؤولي المؤسسة الوقت الكاف للاستفسار عن الموضوع والإجابة.</p>	<p>-تاريخ المقابلة: 2024/04/04 -اللقاء: مباشر وملتفة بالاستعانة بمصور وملتقط الصوت -مدة المقابلة: 07 دقائق -كانت مسجلة ومكتوبة بعد إذن المعني. -عملية التفريغ في شكل كتابي ومنتظمة</p>	<p><b>الخبير رقم 03</b> رئيس قسم الاخبار</p>
<p>أجريت هذه المقابلة من أجل معرفة أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية وذلك من خلال: -أهمية دورات التكوين والتدريب في تحسين جودة الخدمة العمومية.</p>	<p>الظروف التي أجريت فيها المقابلة مع مسؤولي المؤسسة كانت ممتازة من حيث المعاملة، وكان التفاعل مع الموضوع بشكل</p>	<p>تاريخ المقابلة: 2024/04/04 -اللقاء: مباشر ومسجلة بالاستعانة بمصور وملتقط الصوت -مدة المقابلة: 04 دقائق -كانت ملتفة ومكتوبة بعد إذن</p>	<p><b>الخبير رقم 04</b> رئيس قسم الانتاج والبرمجة</p>

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

<p>-أهمية الأجور والحوافز في تحسين جودة الخدمة العمومية.</p>	<p>جيد من حيث الإثراء الهائل بالمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ساعد في الحصول على معلومات أكثر دقة وفي الموعد بالإضافة الى منح مسؤولي المؤسسة الوقت الكاف للاستفسار عن الموضوع والإجابة.</p>	<p>المعنية. -عملية التفريغ في شكل كتابي ومنظمة</p>	
<p>أجريت هذه المقابلة من أجل معرفة أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية وذلك من خلال: -أهمية دورات التكوين والتدريب في تحسين جودة الخدمة العمومية. -أهمية الأجور والحوافز في تحسين جودة الخدمة العمومية.</p>	<p>الظروف التي أجريت فيها المقابلة مع مسؤولي المؤسسة كانت ممتازة من حيث المعاملة، وكان التفاعل مع الموضوع بشكل جيد من حيث الإثراء الهائل بالمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة ساعد في الحصول على معلومات أكثر دقة وفي الموعد بالإضافة الى منح مسؤولي المؤسسة الوقت الكاف للاستفسار عن الموضوع والإجابة.</p>	<p>-تاريخ المقابلة: 2024/04/04 -اللقاء: مباشر وملتقى بالاستعانة بمصور وملتقط الصوت -مدة المقابلة: 04 دقائق -كانت ملفزة ومكتوبة بعد إذن المعني. -عملية التفريغ في شكل كتابي ومنظمة</p>	<p style="text-align: center;"><b>خبير رقم 05</b> ممثل عن المصلحة التقنية نظرا لغياب رئيس المصلحة التقنية(في عطلة سنوية)</p>

المصدر: من اعداد الطالبتين

الجدول رقم (10): يمثل الخبراء الذين أجريت معهم المقابلة

الخبير 05	الخبير 04	الخبير 03	الخبير 02	الخبير 01
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

مدير الإذاعة الجزائرية من المسيلة	رئيس مصلحة الإدارة والمالية	رئيس قسم الأخبار	رئيس قسم الإنتاج والبرمجة	ممثل عن المصلحة التقنية نظرا لغياب رئيس المصلحة التقنية (في عطلة سنوية)
---	--------------------------------	---------------------	---------------------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبتين

### ثانيا: تحليل بيانات محاور المقابلة

بعد اجرائنا للمقابلات مع عينة الدراسة، سوف يتم تحليلها وتبيان أهم إجابات الخبراء فيما يتعلق بمحاور الدراسة المتمثلة في أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة، وقد تم تلخيص ذلك في الجداول الموالية:

#### 1. تحليل المحور الأول:

هنا سيتم تحليل أجوبة الخبراء المتعلقة بالمحور الأول والتي لخصناها في الجدول التالي:

- ملاحظة: لا توجد بعض الإجابات في المحور الأول وهذا راجع لطبيعة المناصب الوظيفية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بإذاعة الجزائرية من المسيلة

الجدول رقم (11): يمثل أجوبة الخبراء المتعلقة بالمحور الأول المتمثل في الاختيار والتعيين

التحليل	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الإجابة	الخبير	العبرة
بعد تحليلنا لإجابات الخبراء استنتجنا أن الإذاعة الجزائرية من المسيلة تحدد احتياجات الموارد البشرية من خلال آليتين وهما: - حسب احتياجات كل مصلحة؛ - حسب الحجم الساعي للعمل.	- اختلف الخبير الأول والخبير الثاني بخصوص آلية احتياجات الموارد البشرية بالإذاعة الجزائرية بالمسيلة حيث أن الخبير الأول حددها وفق اختصاصات المورد البشري أما الخبير الثاني فكانت وجهة نظره أنها تحدد وفق الحجم الساعي للمورد البشري خلال فترة عمله	- كانت إجابات الخبراء كلها إيجابية تتمحور حول أن احتياجات الموارد البشرية تكون وفق مخطط تضعه الإذاعة الجزائرية المركزية بناء على الحجم الساعي للعمل وكذا مدى تغطية البث لكل مؤسسة	يقول ان احتياجات الموارد البشرية تحدد وفق مخطط وضعتة الإذاعة الجزائرية المركزية من أجل توفير الطاقم الاذاعي كل حسب اختصاصه.	1	01 -على أي أساس تحديد احتياجات الموارد البشرية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة؟
			يجيب المسؤول أن احتياجات الموارد البشرية تحدد حسب الحجم الساعي للعمل والبث.	2	
			////////////////////	3	
			////////////////////	4	
			////////////////////	05	
عند تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن الجهة الوحيدة المخولة قانونيا للتوظيف بالإذاعة الجهوية من المسيلة هي المديرية العامة لهذه	لا توجد اختلافات بين إجابات الخبراء حيث كانت لهم نفس الإجابة	هنا كانت إجابات الخبراء كلها تتمحور حول الجهة المخولة قانونيا للتوظيف ألا وهي المديرية العامة للإذاعة الجزائرية.	المديرية العامة	1	02 -من هي الجهة المخولة قانونيا والتي تسمح بالتوظيف بالإذاعة الجزائرية من المسيلة؟
			المديرية العامة	2	
			////////////////////	3	
			////////////////////	4	

**الفصل الثاني**  
**دراسة ميدانية بإذاعة الجزائرية من المسيلة**

الأخيرة			////////////////////	05	
<p>من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن هناك معايير للتوظيف بالإذاعة الجزائرية من المسيلة وهي مطبقة فعليا.</p>	<p>الإختلاف الرئيسي لإجابات الخبراء هو كون الخبير الأول أكد على الوجود الفعلي لمعايير التوظيف حسب كل قسم من أقسام الإذاعة الجزائرية من المسيلة اما الخبير الثاني فكانت إجابته تحت على ضرورة وجود معايير الإختيار والتعيين.</p>	<p>تمحورت إجابات الخبراء بالإذاعة الجزائرية من المسيلة بوجود معايير لاختيار الموظفين .</p>	يؤكد على أن كل قسم من أقسام المؤسسة له معيار لاختيار موظفيه.	1	<p>03- هل هناك معايير محددة يجب توفرها في المرشحين المراد تعيينهم في الإذاعة الجزائرية من المسيلة؟</p>
			كما يؤكد على ضرورة وجود معايير إختيار الموظفين.	2	
			////////////////////	3	
			////////////////////	4	
			////////////////////	05	
<p>من خلال تحليلنا لإجابات خبراء الدراسة نستنتج أن عدم وجود فترة زمنية لإجراء مسابقة التوظيف .</p>	<p>لا وجود لإختلافات بين إجابات الخبراء لأن كليهما أكدا على عدم وجود فترة زمنية تلتزم بها الإذاعة الجزائرية من المسيلة لإجراء مسابقة التوظيف</p>	<p>هناك إجماع بين الخبراء لا وجود لفترة زمنية خاصة لإجراء مسابقة التوظيف.</p>	ليس لدى الإذاعة الجزائرية من المسيلة فترة زمنية تلتزم بها	1	<p>04- هل تلتزم الإذاعة الجزائرية من المسيلة بفترة زمنية خاصة لإجراء مسابقة التوظيف؟</p>
			ليس لدى الإذاعة الجزائرية من المسيلة فترة زمنية تلتزم بها	2	
			////////////////////	3	
			////////////////////	4	
			////////////////////	05	

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بإذاعة الجزائرية من المسيلة

<p>بعد تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن هناك لجنة تهتم بانتقاء المرشحين للوظيفة وتعيينهم بالإذاعة الجزائرية من المسيلة يساهم في اختيار المورد البشري الأفضل والذي يخلق قيمة مضافة للمؤسسة مما يساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للجمهور</p>	<p>لا يوجد إختلاف بين إجابات الخبراء</p>	<p>كانت إجابتي الخبير الأول والثاني متشابهة حيث أكدا على أنه هناك لجنة مختصة تهتم بانتقاء وتعيين المرشحين للوظيفية</p>	<p>1 لا توجد لجنة مختصة داخل الإذاعة الجزائرية من المسيلة تهتم بانتقاء وتعيين المرشحين للوظيفة بل هناك لجنة وطنية</p>	<p>05- هل هناك لجنة مختصة داخل الإذاعة الجزائرية من المسيلة تهتم بانتقاء وتعيين المرشحين للوظيفة؟</p>
			<p>2 نعم هناك لجنة مختصة داخل الإذاعة الجزائرية من المسيلة تهتم بانتقاء وتعيين المرشحين للوظيفة بالتنسيق مع اللجنة الوطنية.</p>	
			<p>3 //</p>	
			<p>4 //</p>	
			<p>5 //</p>	
<p>عند تحليلنا لإجابات الخبراء استنتجنا أنه هناك مراعاة وأولوية من طرف لجنة الانتقاء</p>	<p>كانت إجابة الخبير الأول تتمحور حول إعطاء الأولوية لأصحاب الشهادات الجامعية والخبرة أما الثاني فأكد على اختيار أصحاب</p>	<p>تقريبا كانت إجابات الخبراء تؤكد على أن لجنة الانتقاء بالإذاعة الجزائرية من المسيلة تعمل على وضع الأولوية لأصحاب الشهادات</p>	<p>1 نعمل ادارة المؤسسة على استقبال الملفات وعرضها على لجنة من الاذاعة الجزائرية المركزية حيث تمزج بين الشهادة العلمية والخبرة.</p>	<p>06- هل تراعي لجنة الإنتقاء بالإذاعة الجزائرية بالمسيلة أولوية إختيار أصحاب الشهادات العليا وبين ذوي الخبرة</p>
			<p>2 يؤكد المسؤول أن أولوية الاختيار التوظيف تكون</p>	

## الفصل الثاني

### دراسة ميدانية بإذاعة الجزائرية من المسيلة

<p>والتعيين لأصحاب الشهادات الجامعية وأصحاب الخبرة وهذا ما يؤكد على أن الإذاعة الجزائرية من المسيلة تعمل على انتقاء وتوظيف مورد بشري ذو كفاءة عالية يساهم في تعزيز خدمات المؤسسة وجودتها</p>	<p>الشهادات الجامعية والشباب.</p>	<p>الجامعية وذوي الخبرة .</p>	<p>لأصحاب الشهادات والشباب.</p>		<p>والأقدمية؟</p>
			<p>////////////////////////////////////</p>	3	
			<p>////////////////////////////////////</p>	4	
			<p>////////////////////////////////////</p>	5	
			<p>////////////////////////////////////</p>		
<p>من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن الإذاعة الجزائرية من المسيلة تعمل بنزاهة وشفافية فيما يخص انتقاء واختيار وتوظيف موردها البشري وهذا</p>	<p>إتفق الخبراء في إجاباتهم حيث أكد الأول على أن المحسوبة لا تؤثر على الإنتقاء والثاني أكد على نزاهة عملية الإنتقاء بالإذاعة الجزائرية من المسيلة.</p>	<p>اشترك الخبراء في إجابتهم في أن الجانب المتعلق بالعلاقات الشخصية مثل المحسوبة لا تؤثر على عملية الإنتقاء والتعيين في الإذاعة الجزائرية من المسيلة.</p>	<p>لا تؤثر على الإنتقاء أي عوامل خارجية كالمحسوبة مثلا</p>	1	<p>07- هل العلاقات الشخصية (المحسوبة) تدخل ضمن عملية الاختيار؟</p>
			<p>كما يؤكد على نزاهة عملية الاختيار.</p>	2	
			<p>////////////////////////////////////</p>	3	
			<p>////////////////////////////////////</p>	4	
			<p>////////////////////////////////////</p>	5	

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بإذاعة الجزائرية من المسيلة

<p>ما يحقق أهدافها المنشودة وتحسين جودة خدماتها العمومية للجمهور من خلال توظيف مورد بشري ذو كفاءة وفعالية .</p>						
<p>من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن الإذاعة الجزائرية من المسيلة تسعى لتشجيع موظفيها الجدد وتحفيزهم على العمل من خلال وضعهم لفترة تربص من أجل إطلاعهم على مهام بغية تليتها وتأديتها على أكمل وجه.</p>	<p>لم يكن هناك اختلاف بين إجابات الخبيرين حيث أكذا على وضع مخطط مهني يعمل على تحسين أداء موردهم البشري من خلال توظيف موظفين جدد وإخضاعهم لفترة تربص ومن خلال هاته الفترة يتم تقييمهم .</p>	<p>إشترك الخبراء في إجابتهم هنا فيما يخص أنه بعد إجراء عملية الاختبار والإنتقاء يتم خضوع الناجحين إلى فترة تجريبية ( تربص ) كل حسب وظيفته.</p>	<p>1 نعم يخضع الناجحون إلى فترة تجريبية</p> <p>2 نعم يخضع الناجحون إلى فترة تجريبية</p> <p>3 //</p> <p>4 //</p> <p>5 //</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>	<p>08: بعد إجراء مسابقة الاختيار والانتقاء هل يخضع الناجحون لفترة تربص تجريبية وما مدتها؟</p>	
<p>بعد تحليلنا إلى إجابات الخبراء نستنتج أن هدف</p>	<p>إختلف الخبير الأول والخبير الثاني في طريقة تقييم موظفي الإذاعة</p>	<p>تهدف الإذاعة الجزائرية من المسيلة إلى تقييم موظفيها من أجل تحسين</p>	<p>يتم تقييم الموظف بعد خضوعه لفترة تجريبية قصيرة "تربص" حسب جودة العمل، الانضباط والمبادرة</p>	<p>1</p>	<p>س09- على أي أساس يتم تقييم الموظف</p>	

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بإذاعة الجزائرية من المسيلة

الإذاعة الجزائرية من المسيلة من عملية تقييم موظفيها هو تحقيق الانضباط الذي يؤدي آليا إلى تحقيق جودة العمل والذي يحقق تحسين جودة الخدمة العمومية .	الجزائرية من المسيلة فالخبير الأول أكد على أنه يتم تقييم الموظفين على أساس جودة العمل والانضباط والمبادرة أما الثاني أكد على أنه يتم التقييم على أساس جودة العمل والانضباط.	أدائهم.	يتم تقييم الموظف حسب جودة العمل والانضباط	2	بالإذاعة الجزائرية من المسيلة؟
			////////////////////	3	
			////////////////////	4	
			////////////////////	5	

المصدر من إعداد: الطالبتين بالاعتماد على المقابلة

### 2- تحليل المحور الثاني:

سيتم هنا تحليل أجوبة الخبراء الخاصة بالمحور الثاني المتعلق بالتكوين والتدريب

الجدول رقم (12): يمثل أجوبة الخبراء المتعلقة بالمحور الثاني المتعلق بالتكوين والتدريب

التحليل	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الإجابة	الخبير	العبرة
من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستطيع القول أن الإذاعة الجزائرية من المسيلة تسعى لتكوين	لا يوجد اختلاف بين إجابات الخبراء حيث جلهم أكدوا على الجهود المبذولة من طرف الإذاعة الجزائرية من المسيلة	كانت جل إجابات الخبراء فيما يتعلق بخضوع موظفي الإذاعة الجزائرية بالمسيلة لدورات تكوينية أنه هناك دورات تكوينية فيما يخص تكوين	يؤكد الخبير أن الموظف الناجح بالإذاعة الجزائرية من المسيلة لشغل الوظيفة يخضع الى دورات تكوينية.	1	01- هل يخضع الموظف الناجح بالإذاعة الجزائرية من المسيلة لشغل الوظيفة إلى
			يؤكد الخبير أن الموظف الناجح لشغل الوظيفة بالإذاعة الجزائرية من المسيلة يخضع الى دورات تكوينية.	2	

## الفصل الثاني

### دراسة ميدانية بإذاعة الجزائرية من المسيلة

موظفيها الناجحين بغية تحسين أدائهم من أجل تحسين خدماتهم المقدمة للجمهور.	تكوين موظفيها الناجحين .	الموظفين الجدد.	يؤكد الخبير أن الموظف الناجح لشغل الوظيفة بالإذاعة الجزائرية من المسيلة يخضع الى دورات تكوينية.	3	دورات تكوينية؟
			يؤكد الخبير أن الموظف الناجح لشغل الوظيفة بالإذاعة الجزائرية من المسيلة يخضع الى دورات تكوينية	4	
			يؤكد الخبير أن الموظف الناجح لشغل الوظيفة بالإذاعة الجزائرية من المسيلة يخضع الى دورات تكوينية	05	
من خلال تحليلنا لإجابات خبراء نستنتج أن هناك عدة مراكز للتكوين لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة بغية تحسين مردود المتكويين.	كان اختلاف الخبراء في الإجابة أن الجهات المشرفة على العملية التكوينية تتم من طرف الإدارة في حد ذاتها ومراكز ولجان مختصة للتكوين.	اتفق كل الخبراء على وجود عدة جهات تشرف على العملية التكوينية.	يؤكد أن في بداية عمل الإذاعة كان يشرف على التكوين مكونين من الإذاعة المركزية بعدها أصبح التكوين محلي	1	02-من يشرف على الدورات التكوينية لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة ؟
			يشرف على هذه الدورات لجان مختصة بالإذاعة المركزية.	2	
			يشرف على هذه الدورات لجان مختصة بالإذاعة المركزية.	3	
			يشرف على هذه الدورات مختصين بالإذاعة المركزية كما تجرى داخل الإذاعة الجزائرية من المسيلة أو في مراكز خاصة	4	
			صرح أن الموظف الجديد بالمصلحة التقنية يخضع الى	5	

## الفصل الثاني

### دراسة ميدانية بإذاعة الجزائرية من المسيلة

		تكوين وتدريب محلي من طرف مهندس المؤسسة فقط			
<p>بعد تحليلنا لأجوبة الخبراء نستنتج أن الإذاعة الجزائرية من المسيلة تقوم بإجراء بعض العمليات التكوينية لموظفيها داخل مقر الإذاعة من أجل تقديم تكوين ميداني.</p>	<p>لا وجود لأي اختلاف بين إجابات الخبراء.</p>	<p>تشابهت أجوبة الخبراء في إن الدورات التكوينية تجرى داخل الإذاعة الجزائرية من المسيلة ومراكز خاصة.</p>	1	تجرى هذه الدورات داخل الإذاعة الجزائرية ومراكز خاصة	<p>03- هل تجري الدورات التكوينية داخل إذاعة الجزائرية من المسيلة أو بمراكز أخرى؟</p>
			2	تجرى هذه الدورات داخل الإذاعة الجزائرية ومراكز خاصة	
			3	تجرى داخل الإذاعة الجزائرية من المسيلة أو في مراكز خاصة	
			4	تجرى هذه الدورات داخل الإذاعة الجزائرية ومراكز خاصة	
			5	تجرى هذه الدورات داخل الإذاعة الجزائرية ومراكز خاصة	
<p>من خلال تحليلنا لأجوبة الخبراء نستنتج أن الدورات التكوينية تساهم في تحقيق خدمة عمومية ترضي</p>	<p>لا وجود لإختلافات في إجابات الخبراء.</p>	<p>تمحورت إجابات الخبراء حول أهمية التكوين في تحسين أداء موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة ومنه تحسين جودة الخدمة</p>	1	ثم أهمية التكوين لأنها عادة لها لمسات وإضافات وهذا مايلمسه المستمع من خلال مايقدم له	<p>04- هل يمكن أن تحقق الدورات التكوينية لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة</p>
			2	حيث يرى المسؤول أن الدورات التكوينية تحقق نوعا ما إضافة ترضي الجمهور	

## الفصل الثاني

### دراسة ميدانية بإذاعة الجزائرية من المسيلة

الجمهور.		المقدمة.	3	أما عن أهمية الدورات التكوينية فيؤكد أنها تحقق خدمة عمومية ترضي الجمهور	خدمة عمومية ترضي الجمهور؟
			4	وجهة نظره أن عملية التكوين لها أهمية كبرى لما تحققة من تحسين نوعية الخدمات لإرضاء الجمهور	
			5	أكد أن الدورات التكوينية تحقق في بعض الأحيان خدمة عمومية ذات جودة ترضي الجمهور شرط توفر الظروف المناسبة	
من خلال تحليلنا لأجوبة الخبراء فيما يخص برمجة الدورات التكوينية للموظف خلال مساره المهني ضرورة برمجة دورات تكوينية والاستفادة منها لتحسين المردود المهني .	أما فيما يخص أوجه الاختلاف فكانت كالتالي: بعض الخبراء يرى عدم توفر دورات تكوينية للموظف أثناء مساره المهني.	أوجه التشابه خبراء الدراسة فيما يخص برمجة الإذاعة الجزائرية من المسيلة لدورات تكوينية للموظف خلال مساره المهني متوفرة.	1	تحرص المؤسسة على برمجة دورات تكوينية تكميلية خلال المسار المهني	05- هل تبرمج الإذاعة الجزائرية دورات تكوينية للموظف خلال مساره المهني؟
			2	إن التدريب والوسائل التكنولوجية الحديثة تساهم كثيرا في تطوير مهارات الموظفين خلال مسارهم المهني.	
			3	بخصوص خضوع الموظفين لدورات تكوينية اثناء المسار المهني فيحيب المسؤول عدم توفرها.	

## الفصل الثاني

### دراسة ميدانية بإذاعة الجزائرية من المسيلة

			كما تؤكد على أهمية التدريب المتخصص والوسائل التكنولوجية الحديثة في تطوير مهارات الموظفين خلال مسارهم المهني.	4	
			صرح بعدم توفير تكوين أثناء المسار المهني التقني للمؤسسة يعيق بشكل ملموس وواضح العمل.	5	
			مدة التدريب غير كافية للإلمام بكل متطلبات الوظيفة.	1	06- هل ترون أن التدريب المتخصص بالإذاعة الجزائرية من المسيلة له أثر في تحقيق جودة عالية في تقديم الخدمة العمومية للجمهور؟
			غير أن قصر مدة التدريب لاتجعل الموظف ملم بكل متطلبات الوظيفة المشغولة، حتى يستفيد أكثر ويفيد زملائه.	2	
			قصر مدة التدريب مما يعيق السير الحسن للمؤسسة وتحقيق جودة الخدمة العمومية	3	
			بخصوص مدة التدريب تعتبر غير كافية لأن كل مرة هناك الجديد في عالم الاعلام	4	
			عدم وجود تدريب متخصص	5	
عند تحليلنا لإجابات الخبراء والذين أكدوا بان مدة التدريب غير كافية ولا تخدم موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة، مما يؤثر على تحقيق جودة عالية في تقديم الخدمة العمومية للجمهور.	وقد اختلف الخبراء في بعض العناصر عند إجابتهم في بعض النقاط.	اشتركت إجابات الخبراء عند تقييمهم لمدة التدريب بالإذاعة الجزائرية من المسيلة بأنها غير كافية.			

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بإذاعة الجزائرية من المسيلة

<p>تجتهد المؤسسة لتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة لما له أثر في تقديم الخدمة العمومية للجمهور</p>	1	<p>07- هل تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة في تطوير مهارات المتدربين بالإذاعة الجزائرية من المسيلة؟</p>
	2	
	3	
	4	
	5	
<p>أكد كل الخبراء أن هناك نقص كبير في الوسائل التكنولوجية الحديثة بالإذاعة الجزائرية من المسيلة .</p>	1	<p>08: هل الموظف الذي يخضع للتكوين يعطي إضافة نوعية لزملائه بالإذاعة الجزائرية من المسيلة ؟</p>
	2	
	3	
	4	
	5	
<p>بعد تحليلنا لإجابات الخبراء تم إستنتاج أنه يجب توفير وسائل تكنولوجية حديثة للموظفين بغية تمكينهم من مواكبة الأداء المهني الحديث بالإذاعة الوطنية الجزائرية من المسيلة وتطوير مهاراتهم.</p>	1	<p>لا يوجد اختلاف بين إجابات خبراء الدراسة.</p>
	2	
	3	
	4	
	5	
<p>أكد كل الخبراء الذين أجريت معهم المقابلة أن الدورات التكوينية تعطي إضافة نوعية للزملاء بالإذاعة الجزائرية من المسيلة .</p>	1	<p>لا يوجد إختلاف كبير بين إجابات خبراء الدراسة إلا خبيرا واحد فكانت إجابته نسبيا وهي عدم الاستفادة من تكوين الزملاء.</p>
	2	
	3	
	4	
	5	
<p>من خلال تحليلنا لأجوبة الخبراء نستنتج أن الإذاعة الجزائرية من المسيلة تسعى إلى تقديم دورات تكوينية للمتدربين بغية تقديم إضافة نوعية لزملائهم ومشاركة</p>	1	<p>أكد كل الخبراء الذين أجريت معهم المقابلة أن الدورات التكوينية تعطي إضافة نوعية للزملاء بالإذاعة الجزائرية من المسيلة .</p>
	2	
	3	
	4	
	5	

## الفصل الثاني

### دراسة ميدانية بإذاعة الجزائرية من المسيلة

الأفكار معهم من أجل تعميم المنفعة وتحقيق جودة الخدمة العمومية			كما تؤكد ان الموظف الذي خضع للتكوين يعطي اضافة نوعية لزملائه	4		
			اكيد يعطي إضافة نوعية	5		

المصدر من إعداد: الطالبتين بالاعتماد على المقابلة

#### ثالثا: التحليل التقليدي لأجوبة المحور الثالث

هنا سيتم تحليل مختلف أجوبة الخبراء المتعلقة بالأجور والحوافز كما لخصتها في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يمثل أجوبة الخبراء المتعلقة بالمحور الثالث المتعلقة بالأجور والحوافز

التحليل	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الاجابة	الخبير	العبارة	
بعد تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن الإذاعة الجزائرية من المسيلة تسعى لتحسين أجور موظفيها بغية تحفيزهم ماديا وتحسين	لا يوجد اختلاف بين إجابات الخبراء الذين أجريت معهم المقابلة.	اشترك الخبراء في إجاباتهم هنا في نقطة مهمة وهي اهتمام كبير من طرف الإذاعة الجزائرية من المسيلة بتحسين الأجور للموظفين.	أكد الخبير أن هناك اهتمام كبير لتحسين الأجور وهذا ما نلمسه في أداء الموظفين.	1	01 – هل يمكن للراتب الشهري أن يكون حافز لموظفي إذاعة الجزائر من المسيلة لتحقيق خدمة عمومية ذات جودة عالية؟	
			أكد أن الراتب الشهري يمكن أن يكون حافزا للموظف لتحقيق خدمة عمومية ذات جودة عالية.	2		
			أكد أن الراتب الشهري يمكن أن يكون حافزا للموظف لتحقيق خدمة عمومية ذات جودة عالية.	3		

## الفصل الثاني

### دراسة ميدانية بإذاعة الجزائرية من المسيلة

أدائهم.			4	أكد أن الراتب الشهري يمكن أن يكون حافزا للموظف لتحقيق خدمة عمومية ذات جودة عالية.	
			5	أكد أن الراتب الشهري يمكن أن يكون حافزا للموظف لتحقيق خدمة عمومية ذات جودة عالية.	
من خلال تحليلنا لأجوبة الخبراء استنتجنا أن الزيادة الدورية في أجور موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة آلية من آليات التحفيز لتحسين أداء المورد البشري.	لا توجد إختلافات بين إجابات الخبراء حيث أنهم كلهم أدلوا بنفس الإجابة.	أكد جل الخبراء الذين أجريت معهم المقابلة أن هناك زيادات دورية فيما يخص أجور الموظفين بالإذاعة الجزائرية من المسيلة.	1	نعم هناك زيادات دورية في الأجور.	02 - هل هناك زيادات دورية في أجور موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة؟
			2	صرح أنه هناك زيادات دورية في أجور الموظفين	
			3	صرح انه هناك زيادات دورية في أجور الموظفين.	
			4	صرح انه هناك زيادات دورية في أجور الموظفين.	
			5	صرح أنه هناك زيادات دورية في أجور الموظفين.	
بعد تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن دعم الإذاعة الجزائرية من المسيلة لموظفيها من خلال العلاوات التي	اختلفت إجابات الخبراء في نوع العلاوات التي تدخل في تحديد الأجر لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة حيث أنه هناك من أجاب بأن هناك علاوات فردية	كان القاسم المشترك هنا لإجابات الخبراء أن هناك علاوات إضافية تدخل في تحديد الأجر.	1	أهم العلاوات التي تدخل في تحديد الأجر الشهري هي علاوة المردودية: الفردية، الجماعية وفي حالة زيادة العمل علاوة الساعات الاضافية.	03 - ما هي أهم العلاوات التي تدخل في تحديد الأجر الشهري لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة؟
			2	أهم العلاوات التي تدخل في تحديد الأجر فهي علاوة المردودية الفردية، والمردودية الجماعية.	

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بإذاعة الجزائرية من المسيلة

<p>تدخل في تحديد الأجر تختلف وهذا بغية خلق تنافس مهني مما يؤدي إلى تحسين الأداء والذي يؤدي آليا إلى تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة لجمهور الإذاعة</p>	<p>والبعض أجاب هناك علاوات جماعية و علاوات ساعات العمل الإضافية.</p>		<p>أهم العلاوات التي تدخل في تحديد الأجر الشهري فهي علاوة المردودية الفردية.</p>	3	
			<p>أهم العلاوات التي تدخل في تحديد الأجر هي علاوة الساعات الإضافية</p>	4	
			<p>أهم العلاوات التي تدخل في تحديد الأجر الشهري هي علاوة السلة وعلاوة النقل وعلاوة المردود الفردي والجماعي وأحيانا علاوة الساعات الإضافية.</p>	5	

<p>من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن عملية الزيادة في الأجور في الإذاعة الجزائرية من المسيلة تتم عبر معيارين ألا وهما الترقية والأقدمية في المهنة .</p>	<p>اختلف الخبراء هنا في أساس الزيادة في الأجور فمنهم من أكد على أن أساس الزيادة في الأجور تتم عبر الترقية أما البعض الآخر فأكد أن أساس الزيادة في الأجور هو الترقية والأقدمية في المهنة.</p>	<p>تمحورت إجابات الخبراء هنا في أن أساس الزيادات في الأجور بالإذاعة الجزائرية من المسيلة هو الترقية والأقدمية في المهنة.</p>	<p>أكد أن الزيادات في الأجور تتم على أساس الترقية.</p>	1	<p>04 - على أي أساس تتم الزيادات في الأجور بالإذاعة الجزائرية من المسيلة؟</p>
			<p>أكد أن الزيادات في الأجور تتم على أساس الأقدمية والمهام.</p>	2	
			<p>أكد أن الزيادات في الأجور تتم على أساس الترقية.</p>	3	
			<p>أكد أن الزيادات في الأجور تتم على أساس الترقية.</p>	4	

## الفصل الثاني

### دراسة ميدانية بإذاعة الجزائرية من المسيلة

			أكد أن الزيادات في الأجور تتم على أساس الخبرة المهنية والترقيات	5		
بعد تحليلنا لأجوبة الخبراء لهذه الفقرة نستنتج أن الإذاعة الجزائرية من المسيلة تضع حوافز مادية أخرى لموظفيها خارج إطار الأجور	لا توجد إختلافات بين إجابات الخبراء إلا خبير واحد والذي صرح بعدم وجود تحفيزات مادية خارج إطار الأجور.	كل الخبراء الذين أجريت معهم المقابلة أكدوا على أنه توجد تحفيزات مادية أخرى خارج الأجور.	صرح أنه توجد التحفيزات المادية خارج إطار الاجور	1	05 - هل هناك تحفيزات مادية أخرى في الإذاعة الجزائرية من المسيلة خارج إطار الأجور؟	
			صرح أنه توجد التحفيزات المادية خارج إطار الاجور.	2		
			صرح أنه لا توجد التحفيزات المادية خارج إطار الاجور.	3		
			صرح أنه توجد التحفيزات المادية خارج إطار الاجور.	4		
			كما صرح أنه توجد التحفيزات المادية خارج إطار الاجور.	5		
بعد تحليلنا لأجوبة الخبراء نستنتج أن العامل الأساسي الذي يؤثر على تحقيق الجودة وتحسين الخدمة العمومية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة هي الحوافز المادية .	لا وجود لاختلاف بين إجابات الخبراء.	كل الخبراء أكدوا أن الحوافز المادية المقدمة للموظفين بالإذاعة الجزائرية من المسيلة تؤثر في تحقيق الجودة وتحسين الخدمة العمومية	نعم للحوافز المادية المقدمة لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة الأثر في تحقيق الجودة وتحسين الخدمة العمومية	1	06 - هل للحوافز المادية المقدمة لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة الأثر في تحقيق الجودة وتحسين الخدمة العمومية؟	
			أكد ان للحوافز المادية المقدمة لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة الأثر في تحقيق الجودة وتحسين الخدمة العمومية	2		

## الفصل الثاني

### دراسة ميدانية بإذاعة الجزائرية من المسيلة

			أكد أن للحوافز المادية المقدمة لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة الأثر في تحقيق الجودة وتحسين الخدمة العمومية	3	
			للحوافز المادية المقدمة لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة الأثر في تحقيق الجودة وتحسين الخدمة العمومية	4	
			للحوافز المادية المقدمة لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة الأثر في تحقيق الجودة وتحسين الخدمة العمومية	5	
بعد تحليلنا لإجابات خبراء الدراسة نستنتج أن الإذاعة الجزائرية من المسيلة تعمل على العدالة في ترقية موظفيها من خلال وضع نظام للترقية وهذا ما يعود عليها بالإيجاب.	لا يوجد اختلاف بين إجابات الخبراء.	كان القاسم المشترك بين إجابات الخبراء هنا هو تأكيدهم على وجود نظام ترقية في الإذاعة الجزائرية من المسيلة .	نعم هناك نظام للترقيات لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة	1	07 - هل هناك نظام للترقيات لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة؟
			نعم هناك نظام للترقيات لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة	2	
			نعم هناك نظام للترقيات لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة	3	
			نعم هناك نظام للترقيات لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة	4	

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بإذاعة الجزائرية من المسيلة

			نعم هناك نظام للترقيات لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة	5	
من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن نظام الترقية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة لا يساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية ولهذا يجب وضع حوافز أخرى تزيد في فعالية هذا النظام.	لا يوجد اختلاف بين إجابات خبراء الدراسة .	أكدت كل إجابات الخبراء أن نظام الترقية لا يساهم بالضرورة في تحسين جودة الخدمة العمومية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة .	هذا النظام لا يساهم بالضرورة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الإذاعة الجزائرية من المسيلة.	1	08 - إذا كان هناك نظام للترقيات هل يساهم هذا النظام في تحسين جودة الخدمة العمومية في الإذاعة الجزائرية بالمسيلة ؟
			من وجهة نظره هذا النظام لا يساهم بالضرورة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الإذاعة الجزائرية من المسيلة.	2	
			من وجهة نظره هذا النظام لا يساهم بالضرورة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الإذاعة الجزائرية من المسيلة.	3	
			من وجهة نظره هذا النظام لا يساهم بالضرورة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الإذاعة الجزائرية من المسيلة.	4	
			من وجهة نظره هذا النظام لا يساهم بالضرورة في تحسين جودة الخدمة العمومية في الإذاعة الجزائرية من المسيلة.	5	
من خلال تحليلنا لإجابات الخبراء نستنتج أن للحوافز المعنوية دور كبير في تعزيز	لا يوجد هناك اختلاف بين إجابات الخبراء .	كانت وجهة نظر كل الخبراء الذين أجريت معهم المقابلة تتمحور حول أن الحوافز المعنوية تساهم في تحسين الخدمة العمومية في	من وجهة نظره الحوافز المعنوية المقدمة للموظف تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور	1	09 - هل يمكن للحوافز المعنوية أن تكون وسيلة لتحسين جودة الخدمة المقدمة
			أكد أن الحوافز المعنوية المقدمة للموظف تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور.	2	

## الفصل الثاني

### دراسة ميدانية بإذاعة الجزائرية من المسيلة

جودة الخدمة العمومية في الإذاعة الجزائرية من المسيلة.		الإذاعة الجزائرية من المسيلة .	أكد أن الحوافز المعنوية تلعب دورا كبيرا في التحفيز لكنها غير موجودة بالإذاعة الجزائرية من المسيلة لغياب ثقافة تسيير المؤسسات الإعلامية بالطرق الحديثة.	3	لجمهور الإذاعة الجزائرية من المسيلة؟
			أكد أن الحوافز المعنوية المقدمة للموظف تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور.	4	
			كما أكد أن الحوافز المعنوية المقدمة للموظف تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور.	5	

المصدر من اعداد: الطالبتين بالاعتماد على المقابلة

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسئلة

من الجداول السابقة، يمكن استنتاج نقاط التشابه ونقاط الاختلاف وتحليل الإجابات:

أ- أبرز نقاط التشابه في إجابات الخبراء:

- كانت إجابات الخبراء نفسها فيما يخص عملية الاختيار والتعيين والمتعلقة بالمعايير الواجب توفرها في المرشحين المراد تعيينهم؛
- اشترك الخبراء في إجابتهما بعدم وجود فترة زمنية خاصة لإجراء مسابقات التوظيف؛
- كان القاسم المشترك في محور دور عملية الاختيار والتعيين هو نزاهة عملية الاختيار ولادخل للعلاقات الشخصية أو المحسوبية، وكذا اجبارية خضوع المرشح الناجح لفترة تربص يقيم فيها على أساس جودة العمل والانضباط؛
- اشترك الخبراء في إجاباتهم على أهمية دورات التكوين والتدريب في تحقيق جودة عالية في تقديم الخدمة العمومية للجمهور؛
- كانت إجابة الخبراء نفسها في أن الراتب الشهري يمكن أن يكون حافزا للموظف لتحقيق خدمة عمومية ذات جودة عالية؛
- اشترك جميع الخبراء في أن هناك زيادات دورية في أجور الموظفين وأهم العلاوات التي تدخل في تحديد الأجر الشهري.

ب- أبرز نقاط اختلاف الخبراء:

- اختلف الخبراء نوعا ما في المحور الأول في كيفية تحديد احتياجات المورد البشرية؛
  - تفاوتت إجابات الخبراء في المحور الثاني في عملية الإشراف على الدورات التكوينية، وكذا استمرارية هاته الدورات أثناء المسار المهني؛
  - اختلفت إجابات الخبراء في المحور الثالث المتعلق بالتحفيز المادية خارج إطار الأجور وكذا نظام الترقيات.
- بالإضافة إلى ما جاء به الجدول السابق فإنه يمكن إسقاط نتائج كل محور من المقابلة على الفرضية المتعلقة به كمايلي:

**1- المحور الأول: أهمية عملية الاختيار والتعيين في تحسين جودة الخدمة العمومية**

- **الاختيار والتعيين:** بعد تحليل إجابة الخبراء استنتجنا قبول الفرضية الأولى مبدئيا والتي تنص على " أهمية عملية الاختيار والتعيين في تحسين جودة الخدمة العمومية".

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية مالمسيلة

2- المحور الثاني: أهمية دورات التكوين والتدريب في تحسين جودة الخدمة العمومية.

- التكوين والتدريب: من خلال التحليل استنتجنا قبول الفرضية الثانية مبدئيا وهي كما يلي " أهمية دورات التكوين والتدريب في تحسين جودة الخدمة العمومية" واهتمام المؤسسة محل الدراسة بعمليتي التكوين والتدريب وهذا ما تثبته الملاحق المرفقة.

3-المحور الثالث: أهمية الأجور والحوافز في تحسين جودة الخدمة العمومية

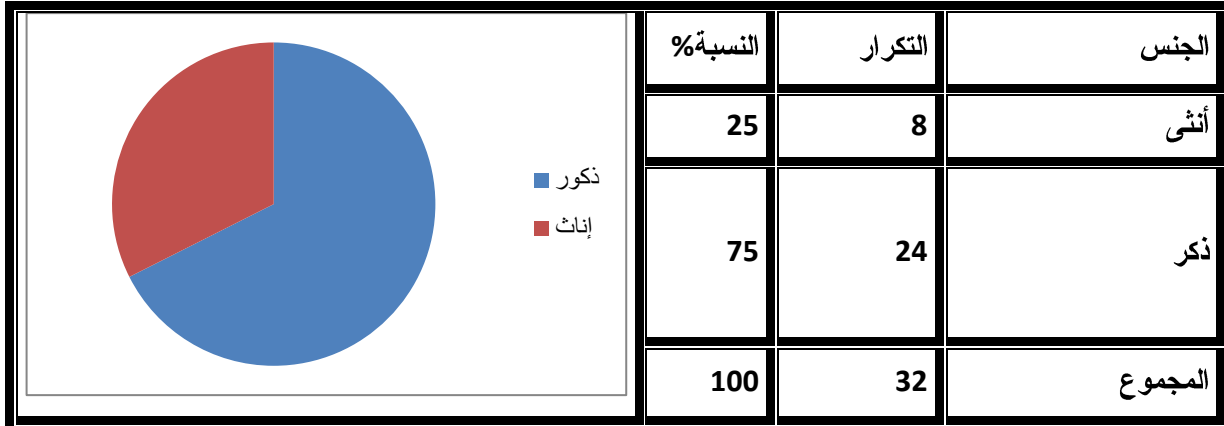
-الأجور والحوافز: استنتجنا من الخبراء بالإذاعة الجزائرية من المسيلة قبول الفرضية الثالثة مبدئيا والمتضمنة " أهمية الأجور والحوافز في تحسين جودة الخدمة العمومية" وهي تولي اهتمام كبير لتحسين نظام الأجور والحوافز وهذا ما يلمسه من العلاوات الكثيرة وكذا التحفيز المادي خارج إطار الأجور والتمثل في الشهر الثالث عشر وهذا ما تثبته الملاحق المرفقة.

المطلب الثالث: عرض بيانات الاستبانة وتحليلها

أولا: تحليل البيانات لعينة الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بتحليل البعد الأول والذي يتمثل في تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما سنقيس مدى صدق وثبات عبارة الاستبانة بمعامل ألفا كرو نباخ.

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس

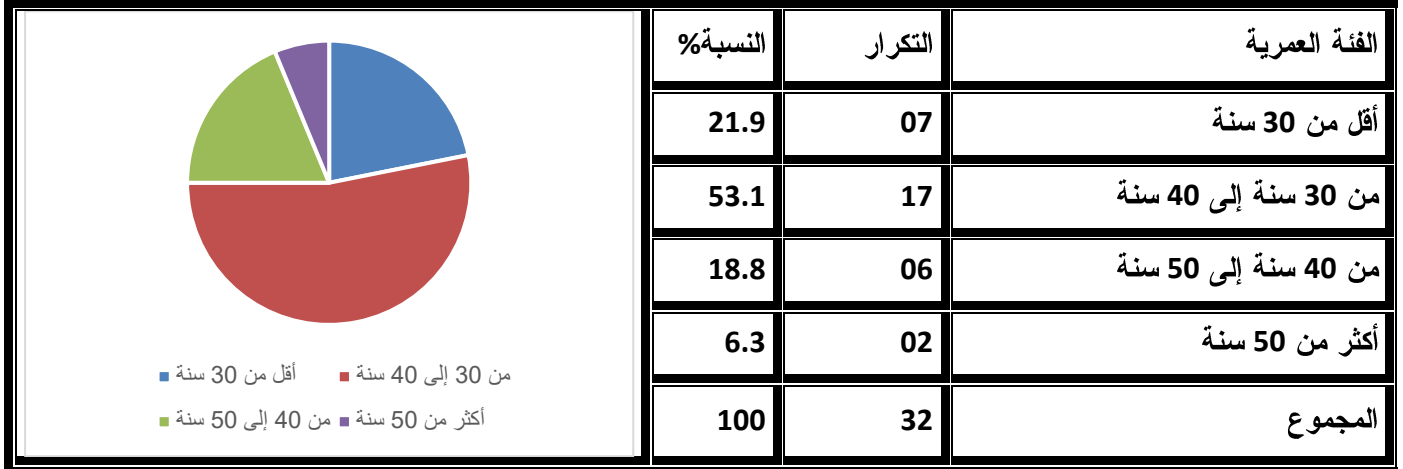


المصدر: من إعداد الطالبتين: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن نسبة الذكور الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة قدرت بـ 75% وهي أكبر من نسبة الإناث والتي قدرت بنسبة 25% وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة محل الدراسة والثقافة الاجتماعية بالمنطقة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية مالمسيلة

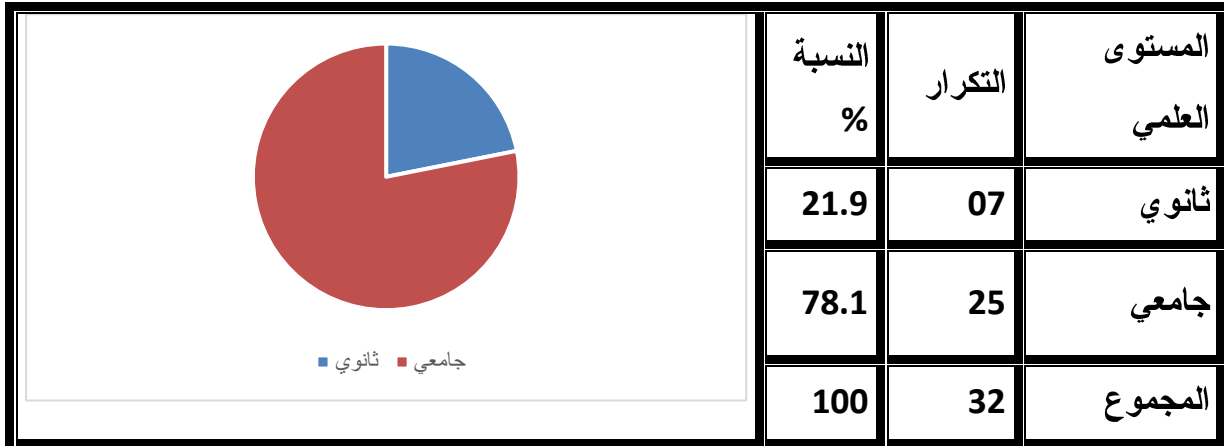
الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (15) فإن الفئة العمرية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة هي من 30 إلى 40 سنة والتي قدرت بـ 53.1% ثم تليها الفئة أقل من 30 سنة والتي قدرت بـ 21.9% ثم الفئتين من 40 إلى 50 سنة وأكبر من 50 سنة والتي كانت نسبتهما المئوية على التوالي تقدر بـ 18.8% و 6.3% على التوالي وهذا يعود إلى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الطاقات الشبانية.

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (16) أن الفئة السائدة في عينة الدراسة فيما يخص المستوى التعليمي هي فئة الجامعيين والتي قدرت بنسبة 78.1% ثم تليها فئة الثانوي والتي قدرت نسبتها بـ 21.9% وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الإطارات وأصحاب الشهادات العليا في الوظائف الإدارية والتقنية مما يعود على الإذاعة الجزائرية من المسيلة بالإيجاب.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

الجدول رقم (17): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين: بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) أن فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة هي الفئة السائدة بالنسبة للخبرة المهنية في المؤسسة محل الدراسة والتي قدرت بـ 34.4% وأدنى فئة أقل من 05 سنة والتي قدرت بـ 12.5%، أما فئة أكثر من 15 سنة فقدرت بـ 25% وهذا راجع إلى أن الإذاعة الجزائرية من المسيلة تحافظ على أصحاب الخبرة المهنية من أجل رفع أداء المؤسسة وتحسين جودة الخدمة العمومية من جهة ومن جهة أخرى عدم وجود توظيف وهذا ما نتج عنه نقص الموارد البشرية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة .

ثانيا: قياس مدى ثبات عبارات الاستبانة

الجدول رقم (18): يمثل ثبات عبارات الاستبانة

قيمة الصدق والثبات	عدد الفقرات	البعد
0.692	06	البعد الأول
0.614	06	البعد الثاني
0.731	06	البعد الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V27

بعد حسابنا لمعامل ألفا كرونباخ من أجل قياس مدى صدق وثبات المحاور الخاصة بالاستبانة

تحصلنا على النتيجة التالية:

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية مالمسيلة

أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) وهو دلالة على ثبات وصدق أن الاستبانة متسقة لدرجة مقبولة فيما يخص الفقرات للبعد الأول والأبعد الثاني والبعث الثالث (0.692) و (0.614) و (0.731)، كما أن معامل ألفا كرونباخ الكلي هو (0.737) ما يؤكد مصداقية إجابة عينة الدراسة.

ثالثاً: اختباري نوع التوزيع لمحاو الدراسة

سيتم تحديد نوع التوزيع ما إذا كان طبيعي أم لا عن طريق اختبار كالمجروف - سمر نوف (Kolmogorov - Smirnov):

الجدول رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الاستبانة

البعد	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة Z المعنوية Sigg
البعث الأول	06	0.163	0.00
البعث الثاني	06	0.157	0.00
البعث الثالث	06	0.103	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

من خلال الجدول رقم (19): أن كل محاو الاستبانة الخاصة بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة Sigg أكبر من (0.05)، لأن (z) المحسوبة أكبر من (Z) الجدولية.

رابعاً: تحليل بيانات محاو الدراسة

في هذا العنصر سنتعمق في تحليل عبارات كل محور من أجل الإضفاء على موضوع تحسين جودة الخدمة، ومعرفة ومعالجة إشكالية الدراسة ميدانياً.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

الجدول رقم (20): يمثل نتائج البعد الأول "الاختيار والتعيين"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	يتم التوظيف في الإذاعة الجزائرية من المسيلة على أساس الشهادة	3.9375	1.3183	6	مرتفع
02	يتم التوظيف في الإذاعة الجزائرية من المسيلة على أساس الاختبار	4.0937	1.1175	3	مرتفع
03	تستخدم إدارة الإذاعة الجزائرية من المسيلة معايير شفافة لاستقطاب الكفاءات البشرية	4.0625	1.0453	4	مرتفع
04	يخضع الموظفون الجدد بالإذاعة الجزائرية من المسيلة إلى فالتربص	4,0625	1,21649	5	مرتفع
05	فترة التربص التي يخضع لها الموظف الجديد تتم وفق شروط ومعايير تحددها مصالح الإذاعة المركزية	4,3750	70711 0.	01	مرتفع جدا
06	إجراءات تثبيت الموظف الجديد بمنصبه تتم وفق شروط ومعايير تحددها مصالح الإذاعة	4,2188	0.97499	02	مرتفع
	نتيجة البعد الأول	4.0634	1.0684	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V27

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول الذي يمثل الاختيار والتعيين التي تم التوصل إليها وبالبالغة (06) فقرات كانت في مجملها مرتفعة أي أعلى من المتوسط الفرضي المستخدم (03)، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية، ودليل ذلك أن

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الأول بلغ (4.0634)، وبلغ الانحراف المعياري (1.0684)، وهذا ما يدل على حسن إختيار الإذاعة الجزائرية من المسيلة لمواردها البشرية عن طريق نزاهة الاختيار والتعيين ومساهمة مواردها البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للجمهور، وهذا ما توضحه الفقرات (1-2-3-4-5-6) حسب إجابات العينة على وجود بعد بمستوى عالي ومرتفع بالمؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل فقرة أكبر من (3.4) حسب مقياس تحديد الأهمية.

**الجدول رقم (21): يمثل نتائج البعد الثاني "التكوين والتدريب"**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	تنظم الإذاعة الجزائرية من المسيلة دورات تدريبية وتكوينية بصفة مستمرة	4.2500	0.7988	1	مرتفع جدا
02	يحصل الموظفون بالإذاعة الجزائرية من المسيلة على فرص التكوين والتدريب بشفافية عالية	3.6875	1.06066	4	مرتفع جدا
03	تعطي الإذاعة الجزائرية من المسيلة أهمية كبيرة للتدريب من أجل تطوير كفاءة ومهارات موظفيها	3.5938	1.10306	5	مرتفع جدا
04	توفر الإذاعة الجزائرية من المسيلة كل الإمكانيات والأجهزة والبرامج الحديثة التي تساعد على عملية التدريب	3.4375	0.91361	6	مرتفع جدا
05	تحرص الإذاعة الجزائرية من المسيلة على حسن اختيار مكان وزمان تنفيذ البرامج التدريبية	3.4375	0.3219	3	مرتفع جدا
06	يساهم موظفو الإذاعة الجزائرية من المسيلة من نقل معارفهم	4.1250	0.9069	2	مرتفع

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية المسيلة

				ومكتسباتهم لزملائهم الخاضعين للتكوين
مرتفع جدا	//	0.9820	3.4556	نتيجة البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V27

يؤكد الجدول رقم (21) على أن مؤسسة الإذاعة الجزائرية من المسيلة تعتمد بشكل كبير على بعد التكوين والتدريب في التحسين والرفع من مهارات وأداء موظفيها أي مواردها البشرية وهذا من أجل بلوغ أهدافها المنشودة المتمثلة في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال تقديم خدمة ترضي الجمهور وهذا ما توضحه الفقرات رقم (1-2-3-4-5-6) التي قدرت متوسطاتها الحسابية على التوالي (4.2500-3.6875-3.5938-3.4375-3.7812-4.1256) والتي كانت تفوق (3.4) وهذا ما يدل على أهمية التكوين والتدريب كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية للجمهور بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تحسين مواردها البشرية، في حين كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد يقدر بـ (3.4556) في حين بلغ انحرافها المعياري (0.9820) وهذا ما يعود بالإيجاب على الإذاعة الجزائرية من المسيلة.

الجدول رقم (22): يمثل نتائج البعد الثالث "الأجور والحوافز"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	تهتم الإذاعة الجزائرية من المسيلة ظروف الموظفين واحتياجاتهم من خلال رفع الأجور لتغطية احتياجاتهم المادية	3.8125	1.0606	5	مرتفع
02	تمنح الإذاعة الجزائرية من المسيلة موظفيها علاوات أثناء تقديمهم لخدمات إضافية	3.6875	1.17604	6	مرتفع
03	يهتم الموظف بالإذاعة الجزائرية بالمسيلة بالحصول على الحوافز المعنوية مثل: الشكر، الثناء، التقدير والاحترام	3.9687	1.4960	2	مرتفع

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

مرتفع	4	1.08090	3.8438	تقدم الإذاعة الجزائرية من المسيلة مزايا معنوية إضافية للموظف لتحفيزه على تقديم خدمة بطريقة جيدة	04
مرتفع	3	0.96250	3.9063	تشجع إدارة الإذاعة الجزائرية من المسيلة موظفيها بمنحهم نقطة كاملة خاصة بمنحة المردودية الفردية والجماعية	05
مرتفع	1	0.99545	4.0938	تهتم إدارة الإذاعة الجزائرية من المسيلة بشكاوي موظفيها	06
مرتفع	//	1.1284	3.7932	نتيجة البعد الثالث	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V27

يبين لنا الجدول رقم (22) أن المتوسطات الحسابية لل فقرات الخاصة بالبعد الثالث الذي يمثل بعد الأجور والحوافز وأهميته البالغة في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال وضع نظام فعال يتماشى ومتطلبات واحتياجات موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة من خلال حصولهم على المردودية الفردية والجماعية والزيادة الدورية في أجورهم والمنح المالية وتشجيعهم الدائم من خلال تقديم التحفيزات المعنوية مثل الشكر والتقدير والاحترام خلال إنجاز أعمالهم حيث كانت متوسطات الفقرات (1-2-3-4-5-6) قدرت على التوالي بـ (3.8125-3.6875-3.9687-3.8438-3.9063-4.0938) في حين كان اختلاف طفيف فيما بينهم، في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي (3.7932) وهي طبعا أكبر من (3.4) وهذا دليل على أن أهمية الأجور والحوافز والتي تساهم في تلبية طلبات الجمهور من خلال تقديم خدمة عمومية في المستوى المطلوب وهذا ما يعود بالإيجاب على الإذاعة الجزائرية من المسيلة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية مالمسيلة

الجدول رقم (23): ترتيب تأثير أبعاد الدراسة على المتغير التابع

الدرجة الأهمية	ترتيب البعد	الانحراف المعياري	قيمة المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	01	1.0684	4.0634	البعد الأول
مرتفع	03	0.9820	3.4556	البعد الثاني
مرتفع	02	1.1284	3.7632	البعد الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V27

من خلال الجدول رقم (23): المتضمن ترتيب تأثير أبعاد الدراسة على المتغير التابع نستنتج أن تأثير البعد الأول والمتمثل في أهمية الاختيار والتعيين في تحسين جودة الخدمة العمومية هو المرتفع من حيث درجة الأهمية وهذا ما دل عليه قيمة المتوسط الحسابي للبعد الأول والتي قدرت بـ (4.0634) ثم تليه البعد الثالث والذي قدر بـ (3.7632) وفي الأخير البعد الثاني والذي كانت قيمة متوسطه الحسابي تقدر بـ (3.4556) وكان بدرجة مرتفع من ناحية الأهمية وهذا ما يؤكد أن للاختيار والتعيين أهمية مرتفعة من حيث قوة التأثير على المتغير التابع ألا وهو تحسين جودة الخدمة العمومية.

الجدول رقم (24) علاقة التأثير بين المتغير التابع والمتغير المستقل

القرار	مُعامل التحديد "R2"	مُعامل الارتباط "R"	إختبار (t)		إختبار (F)		مُعادلة الإتحاد		
			مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "t"	مُسْتَوَى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المُعاملات "B"	
دال (يؤثر إيجاباً وبدرجة عالية)	0.319	0.390	0.096	2.707	0.00	22.927	0.629	2.707	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
دال (يؤثر إيجاباً وبدرجة عالية)			0.00	4.397			0.158	0.798	علاقة التأثير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V27

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية مالمسيلة

من الجدول رقم (24): نستنتج أن هناك ارتباط وثيق بين الموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية، وما يؤكد على هذا نتائج الانحدار البسيط حيث قدرت قيمة F بـ (22.927) والتي تعبر عن التأثير بين المتغير التابع والمستقل، في حين كان معامل الارتباط يساوي (0.319) الذي يجعلنا نؤكد على التأثير الفعلي للموارد البشرية بكل أبعادها على تحسين جودة الخدمة العمومية.

### خامسا: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا العنصر اختبار فرضيات الدراسة من أجل التأكد من صحتها أو رفضها، وهذا من خلال حسابنا لمعامل t- teste لأن التوزيع طبيعي لكل أبعاد الدراسة.

### 1- اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول

عند اختبارنا لفرضيات الدراسة نضع مستوى الدلالة بقيمة 0.05 ومستوى المعنوية 0.95.

كما يجب أن نحدد ما يلي:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا يوجد لسياسة الاختيار والتعيين للمورد البشري دور في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر موظفي الإذاعة الجزائرية المسيلة.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** لسياسة الاختيار والتعيين للمورد البشري دور في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر موظفي الإذاعة الجزائرية المسيلة.

### الجدول رقم (25): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	2.9375	3.0289	نتائج البعد الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V27

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن اختبار T للمحور الأول بلغ (3.0289) وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (2.9375) وهذا ما يدل على أن البعد الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) وهي أقل تماما من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية مالمسيلة

تقول أنه لسياسة الاختيار والتعيين للمورد البشري أهمية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر موظفي الإذاعة الجزائرية المسيلة.

### 2- اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني:

يجب علينا تحديد ما يلي:

**الفرضية الصفرية H0:** لا يوجد لدورات التكوين والتدريب أهمية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر موظفي الإذاعة الجزائرية المسيلة.

**الفرضية البديلة H1:** لدورات التكوين والتدريب أهمية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر موظفي الإذاعة الجزائرية المسيلة.

**الجدول رقم (26): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني**

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	3.0637	3.2063	نتائج البعد الثاني

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V27**

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (26) أن اختبار T للبعد الثاني تقدر بـ (3.2063) وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (3.0637)، كما أن مستوى الدلالة للمحور الثاني فدر بـ (0.05) ما يدل على أن مستوى المعنوية (0.95)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) وهي أقل تماما من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الثاني، وهذا ما يدل يوجد تأثير لدورات التكوين والتدريب أهمية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر موظفي الإذاعة الجزائرية المسيلة H1 ورفض H0.

### 3- اختبار الفرضية الثالثة

حددنا الفرضية البديلة كما يلي:

-الفرضية الصفرية H0: لا يوجد للأجور والحوافز أهمية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر موظفي الإذاعة الجزائرية المسيلة.

-الفرضية البديلة H1: للأجور والحوافز أهمية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر موظفي الإذاعة الجزائرية المسيلة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية مالمسيلة

الجدول رقم (27): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثالث

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	2.7202	3.5307	نتائج البعد الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V27

يبين لنا الجدول رقم (27) أن اختبار T المحسوبة لهذه الفرضية أكبر من T الجدولية اللذين قدرا بـ (3.5307) و(2.7202) على التوالي في حين أن مستوى الدلالة بلغ (0.05) لأن مستوى المعنوية لهذه الفرضية (0.95)، كما أن القيمة الاحتمالية لها (SIG) قدرت بـ(0.000) وهي أقل تماما من (0.05) مما يدل على أنه لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة مما يقودنا إلى اختيار الفرضية H1 التي تثبت أن للأجور والحوافز أهمية في تحسين جودة الخدمة العمومية من وجهة نظر موظفي الإذاعة الجزائرية المسيلة " ورفض الفرضية H0.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تناولناه في الجانب التطبيقي بعد قيامنا بالدراسة الميدانية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة بغية إسقاط الجانب النظري ميدانيا، إستنتجنا أن لعملية الإختيار والتعيين أهمية في تحسين جودة الخدمة العمومية، كما أن لعمليتي التكوين والتدريب أهمية بالغة في تحسين جودة الخدمة العمومية بالإضافة إلى أهمية نظام الأجور والحوافز في تحسين جودة الخدمة العمومية وهذا ما تثبته قبول فرضيات الدراسة.

خاتمة

### الخاتمة:

نظرا لأهمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية والتي تعتبر من أهم الآليات التي تساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال حسن الإختيار والتعيين للمورد البشري الكفاء والفعال، وعمليتي التكوين والتدريب لهذا الأخير الذي يؤدي آليا إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، ونظام الأجور و الحوافز الذي يساهم في رفع أداء المورد البشري بغية تحسين جودة الخدمة وهذا ما تناولناه في موضوع دراستنا لهذا أخذنا الإذاعة الجزائرية من المسيلة كميدان لإجراء هذه الدراسة بغية الوصول إلى النتائج المرجوة.

### 1. نتائج الدراسة:

قسمنا نتائج الدراسة إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي:

#### أولا: النتائج النظرية للدراسة

يمكن تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال عدة آليات أهمها:

- توفير قوى عاملة مميزة لرفع مستوى الخدمات؛
- تطوير القوى العاملة من خلال التدريب والتكوين واللذان يعتبران أساس تحسين جودة الخدمة العمومية؛
- تحفيز العمال وفق هيكل للأجور والمكافآت لتحقيق رضا الموظفين ومنه تحسين جودة الخدمة العمومية.

ومنه نستنتج أن تحسين جودة الخدمة العمومية يتطلب توظيف موارد بشرية ذات كفاءة وتميز وتطويرها عن طريق التدريب والتكوين وتحفيزهم.

#### ثانيا: النتائج التطبيقية للدراسة :

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية استنتجنا أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية والتي تمحورت حول ثلاث مرتكزات و التي أثبتت صحة فرضيات الدراسة وهي كالتالي:

- قبول الفرضية الأولى للدراسة والتي تمثلت فيما يلي " أهمية عملية الإختيار والتعيين في تحسين جودة الخدمة العمومية"؛
- ثبات صحة الفرضية الثانية والتي تنص على " أهمية دورات التكوين والتدريب في تحسين جودة الخدمة العمومية"؛

## خاتمة

- تأكيد أهمية نظام الأجور والحوافز في تحسين جودة الخدمة العمومية وهذا ما دلت عليه الفرضية الثالثة.

### ثالثا: الاقتراحات والتوصيات :

قبل التطرق إلى الاقتراحات والتوصيات يجب علينا ذكر أهم الصعوبات والايجابيات التي تخص المورد البشري بالإذاعة الجزائرية من المسيلة:

#### أ- الصعوبات التي تواجه الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة:

نظرا للنقص الفادح في المورد البشري في الإذاعة الجزائرية من المسيلة، مما اضطر إدارة المؤسسة إلى اللجوء إلى حلول ترقيعيه لتغطية العجز ومن بين هذه الحلول:

- تحويل داخلي لتقنية من المصلحة التقنية الى قسم الأخبار؛
- إدراج التقنيين في برنامج العمل لتغطية العجز في عدد المخرجين مما نتج عنه إرهاق للعمال من جهة، ومن جهة أخرى اللجوء إلى الساعات الإضافية للتعويض على مدة العمل الزائدة؛
- وهذا التداخل في الوظائف يؤثر على طبيعة العمل المنجز مما يؤثر على جودة الخدمة العمومية المقدمة.
- أما من ناحية الأمن فيوجد بالإذاعة الجزائرية من المسيلة مكتب أمن وحيد في الجهة الأمامية للمؤسسة، وتبقى الجهة الخلفية بدون مراقبة مما سبب جهد مضاعف لأعوان الأمن؛
- إهلاك سيارات المؤسسة مما جعل السائقين في عدم راحة أثناء تأدية مهامهم؛
- نقص العتاد التقني، وعدم تحديث الأجهزة الموجودة.

#### ب- الإيجابيات الموجودة بالإذاعة الجزائرية من المسيلة:

- روح العمل كفريق عالية جدا و ترابط وتماسك بين طاقم الإذاعة الجزائرية من المسيلة، مما دلل الصعوبات التي تواجهه وأبدع في عمله مما ساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة؛
- أجور وحوافز مشجعة على البذل والعطاء أكثر؛
- إدارة متفهمة للظروف الخاصة لعمال الإذاعة الجزائرية من المسيلة، كما تسعى جاهدة بحسب إمكانياتها إلى توفير أحسن الظروف للعمل؛
- إشراك العمال في القضايا المتعلقة بتحسين وضعيتهم؛
- وجود لجنة خدمات اجتماعية تقدم يد المساعدة للعمال، وكذا تسهر على إحياء مناسبات وأعياد خاصة بالإذاعة الجزائرية من المسيلة.

### 2. التوصيات:

## خاتمة

من أجل تحسين جودة الخدمات العمومية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة وجب عليها:

- فتح مناصب شغل مع التركيز على جذب واستقطاب أفضل الموارد البشرية؛
- العمل على تطوير آليات إجراءات الاختيار لضمان إختيار الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة؛
- ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري لأنه مورد ثمين وذلك عن طريق ترقيته وتمميته من خلال تكثيف دورات التكوين والتدريب وفقا وما يتماشى واستراتيجيات المؤسسة؛
- مراجعة أجور العمال دوريا والإهتمام بنظام الحوافز.

### 2. آفاق الدراسة:

- على ضوء الدراسة التي قمنا بها، والنتائج المتوصل إليها، فقد تجلى لنا آفاق جديدة للبحث مما جعلنا نقترح أن تركز البحوث المستقبلية على المواضيع التالية:
- أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية بمحطات الإذاعة الجزائرية عبر الوطن؛
  - تقييم أبعاد جودة الخدمات العمومية بالإذاعة الجزائرية؛
  - إعداد دراسات تهتم بتطوير الموارد البشرية من خلال الاختيار الأمثل لها وكذا برامج التدريب والتكوين، وتفعيل نظام الحوافز.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### أولاً: الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 2006.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007.
3. إسماعيل يحي التكريتي، محاسبة التكاليف في المنشأة الصناعية بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
4. امينة مرابطي، كتاب الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، تاريخ للإنشاء 2022/04/29 (كتاب إلكتروني).
5. براقين جويता، ترجمة د. احمد المغربي:الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرون، دار الفجر للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 2008.
6. بن دريدي منير، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
7. بوجمعة عمرون، منهجية البحث العلمي، دليل إعداد مشروع بحث علمي نظري وتطبيقي، بدون نشر، بدون سنة.
8. ثابت عبد الرحمن ادريس، مدخل حديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
9. خالد بن سعد، عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الطبعة الأولى، 1997.
10. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية دار التواصل العربي مؤسسة الوراق للنشر عمان، 2004.
11. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2005.
12. سينان الموسمي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر 2002.

## قائمة المراجع

14. طاهر محمد الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2001.
15. عبد الكريم احمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع الأردن 2015.
16. عبد الكريم حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى 2010.
17. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
18. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الاردن 2005.
19. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن 2006
20. مأمون درادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2011.
21. محمد القاسم القريوني، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010 .
22. محمد حسين ، وآخرون ،مبادئ الإحصاءات والإحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان، الأردن ، 2012.
23. محمد سرور الحريري، ادراة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2012 .
24. محمد عبد الرحمن رحاب ،أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
25. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد ثعلب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر) دار الفكر الجامعي الطبعة الأولى، 2010.
26. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة 2003.
27. محمد عقوني، تسيير الموارد البشرية، قسم الإدارة الإستراتيجية، سنة 2023، (كتاب الكتروني).

## قائمة المراجع

28. محمد مصطفى الخشروم، تبيل محمد مرسي، إدارة الاعمال (المبادئ والمهارات والوظائف)، مكتبة القسري، الرياض، الطبعة الثالثة، 1999.
29. مدحت محمد ابو نصر، ادارة العملية التدريبية النظرية والتطبيقية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
30. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2010.
31. نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة، مدخل للتميز والريادة، الوراق للنشر، والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011 .
32. نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، دار امجد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2015 .
33. هاني حامد الضمور،، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر الطبعة الرابعة 2008.
34. يزن محمد باسم تيم ،إدارة الموارد البشرية، أساليب الإدارة الحديثة (كتاب الكتروني).
35. يوسف حجيم الطائي، وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية 2009.
- ثانيا : المذكرات والأطروحات**
1. أحلام دريدي، استخدام نماذج، صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية، دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بسكرة، مذكرة ماجستير – تخصص الاساليب الكمية في الت نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر رسالة دكتوراة، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السستير، جامعة سطيف 1 الجزائر 2013/2014.
2. بوبكر نعرورة، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة، عينة من مؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001، رسالة دكتوراة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر 2014/2015.
3. بورنان حسان، اثر جودة الخدمة على رضا الزبائن –دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر في مدينة العلمة ( سطيف)، مذكرة ماجستير التخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر 2013 .

## قائمة المراجع

4. جبدل فريدة، دور نظام الحوافر في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة، الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات 2020/2019.
5. خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، مطبوعة خاصة بمحاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، معهد التكنولوجيا، ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الموسم الجامعي 2016-2017.
6. خالد علي ابو علان، اثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا برنامج إدارة الأعمال فلسطين مذكرة ماجستير إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل 2016.
7. خشار سوماية، بن قارة نادية، أثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية، دراسة تطبيقية على عينة من فنادق لولاية جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير وإقتصاد سياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر، 2016-2017.
8. سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر على بعض التجارب الاجنبية - نيوزيلاندا، فرنسا، و.م.أ- مذكرة لنيل متطلبات أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015.
9. صالح بشيت الخالدي، الرقم الجامعي (400920140) دور وابعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة ماجستير تخصص ادارة اعمال كلية الاعمال، جامعة الشرق الوسط 2012.
10. صالح بو عبد الله نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر رسالة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1 الجزائر 2013/2014.
11. عطا الله عزات ابو عودة، عطا الله عزات أبو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جول) وأثره على جودة الخدمات المقدمة قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2013/2014 .

## قائمة المراجع

12. عماد مساعديّة، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر 2014.
13. غازي حسن عودة الحلايبيّة، أثر الحوافز في تحسين الاداء لدي العاملين في المؤسسات القطاع العام في الاردن، ( دراسة التطبيقية على أمانة عمان الكبرى)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط 2013.
14. فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة امحمد بوقرة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2011/2012 .
15. محمد توفيق ومان، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، اطروحة دكتوراة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
16. نور الدين بوعنان، جودة الخدمة واثرها على العملاء، دراسة حالة المؤسسة المينائية، سكيكدة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، سنة 2017 .
17. نور محي الدين، محمد سعد الله محمد سعد الله، جودة الخدمة وأثرها في تحقيق رضا الزبائن دراسة ميدانية، البنك الاسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية دراسة تكميلية لنيل شهادة الماجستير العلوم في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والتجارة وادارة الاعمال جامعة شتدي، جمهورية السودان 2017.
18. وهيبه سراج، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف -الجزائر، 2011/2014.

### المطبوعات والمجلات :

1. أحمد عبد الكريم، قياس جودة الخدمة في المنظمات الحكومية بالتطبيق على الخدمات الصحية بالمستشفيات الجامعية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة صوهاج، المجلد 14، العدد 1، مصر، 2000.

## قائمة المراجع

2. اسماء مرايمي، محمد خيثر، العلاقة التفاعلية بين ابعاد جودة الخدمة ورضا الزبون، مجلة الريادة الاقتصادية للاعمال، المجلد 03 العدد 04، جامعة خميس مليانة، الجزائر، اكتوبر 2017 .
3. بوزورين فيروز، مطبوعة بعنوان: تسيير الموارد البشرية للجماعات المحلية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة إقليمية وتنمية محلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر.
4. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
5. سفيان مسالطة، الأساليب التسويقية لقياس جودة اداء الخدمات التأمينية باستعمال النماذج السلوكية من وجهة نظر العميل - دراسة ميدانية بمؤسسة اكسا للتأمينات، لمدينة سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، العدد 2017/17 .
6. علي يونس ميا، قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سوريا، المجلد (31)، العدد 1.
7. محمد بغالي، مدير الإذاعة الجزائرية، جريدة أفريقيا NEWS، 19-10-2023.
8. ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن، جوان 1998.
9. هيئات المهدي، وآخرون، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر العدد الثامن، 2017.

الملاحق

## الملاحق

### الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الجامعة	جهة العمل	اسم المحكم
محمد بوضياف (المسيلة)	علوم التسيير	أ.د. مراد شريف
محمد بوضياف (المسيلة)	علوم التسيير	أ.د. العيد فراحتية
محمد بوضياف (المسيلة)	علوم تجارية	أ.د. إلياس سالم
محمد بوضياف (المسيلة)	علوم التسيير	د. عبد الحلیم لعشاش

الملحق رقم (02): ملحق الاستبانة قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف — المسيلة —

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي

تحية طيبة وبعد ....

في إطار إعداد بحث علمي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي نضع بين أيديكم استبياننا معد لجمع البيانات حول الموضوع الموسوم بعنوان:

أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية

دراسة حالة الإذاعة الجزائرية من المسيلة —

تهدف هذه الدراسة الى استطلاع آراء موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة حول أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

لهذا نرجوا منكم ملء هذه الاستمارة بالمعلومات التي تعبر عن رأيكم أو تناسب اختياراتكم بموضوعية، حتى يمكن الإستفادة من نتائج هذه الدراسة من الناحية العلمية والعملية، مع العلم أن هذه المعطيات سوف تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا على تعاونكم ولكم منا جزيل الاحترام والتقدير

إعداد الطالبتين :

رزيقة رداوي

حياة بلواضح

السنة الجامعية: 2023 — 2024

## الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

الجنس :

انثى

ذكر

الفئة العمرية:

من 40 الى اقل من 50

من 30 الى اقل من 40

اقل من 30 سنة

من 50 فأكثر

\*المستوى التعليمي :

جامعي

ثانوي

متوسط

ابتدائي

اخرى

\*مستوى الخبرة :

من 10 الى اقل من 15

من 5 الى اقل من 10

اقل من 5 سنوات

من 15 فأكثر

### الجزء الثاني: محاور الاستبيان

#### المحور الأول : الموارد البشرية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى الموارد البشرية بالإذاعة الجزائرية من المسئلة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا : الاختيار والتعيين						
01	يتم اختيار الموظف في الإذاعة الجزائرية من المسئلة بطريقة عشوائية					
02	يتم التوظيف في الإذاعة الجزائرية من المسئلة على أساس الشهادة					
03	يتم التوظيف في الإذاعة الجزائرية من المسئلة على أساس الاختبار					
04	يتم تعيين الموظفين في المؤسسة وفقا لمعايير محددة مسبقا					

## الملاحق

					05	قرار التعيين يتم بموافقة كل من مصالح الإذاعة الجزائرية من المسيلة ومصالح الإذاعة المركزية
					06	تستخدم إدارة الإذاعة الجزائرية من المسيلة معايير شفافة لاستقطاب الكفاءات البشرية
					07	عملية الاختيار للتوظيف في الإذاعة الجزائرية من المسيلة تخضع للمحسوبية والعلاقات الشخصية
					08	معايير تقييم الموظف الجديد بالإذاعة الجزائرية من المسيلة موضوعية
					09	هناك فترة تربص يخضع اليها الموظف الجديد بالإذاعة الجزائرية من المسيلة
					10	فترة التربص التي يخضع لها الموظف الجديد بالإذاعة الجزائرية من المسيلة كافية لتقييم أدائه وجدارته بالمنصب.
					11	اجراءات تثبيت الموظف الجديد بمنصبه تتم على مستوى مصالح الاذاعة المركزية
					12	في حالة عدم جدارة الموظف الجديد بالمنصب يفسخ عقد التوظيف
<b>ثانيا: التكوين والتدريب</b>						
					13	تقدم الاذاعة الجزائرية من المسيلة دورات التكوين والتدريب لموظفيها
					14	يتم تحديد البرامج التدريبية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة على ضوء الاحتياجات التدريبية للموظفين
					15	تنظم الإذاعة الجزائرية من المسيلة دورات تكوينية وتدريبية بصفة مستمرة.

## الملاحق

					16	يحصل الموظفون بالإذاعة الجزائرية من المسيلة على فرص التكوين والتدريب بشفافية عالية.
					17	تعطي الإذاعة الجزائرية من المسيلة أهمية كبيرة للتدريب من أجل تطوير كفاءة و مهارات موظفيها.
					18	يتم تحديد احتياجات الموظف للتدريب بالتنسيق مع جميع موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة.
					19	توفر الإذاعة الجزائرية من المسيلة كل الأجهزة والبرامج الحديثة التي تم التدريب بواسطتها ليتم العمل بها.
					20	تحرص الإذاعة الجزائرية من المسيلة على حسن اختيار مكان وزمان تنفيذ البرامج التدريبية.
					21	يساهم موظفوا الإذاعة الجزائرية من المسيلة الخاضعين للتكوين من نقل معارفهم ومكتسباتهم لزملائهم .
<b>الثالث: الأجور والحوافز</b>						
					22	يهتم الموظف بالإذاعة الجزائرية من المسيلة بالحصول على حوافز مادية
					23	يهتم الموظف بالإذاعة الجزائرية من المسيلة بالحصول على الحوافز المعنوية مثل : الشكر، الثناء، التقدير والاحترام.
					24	تقدم الإذاعة الجزائرية من المسيلة مزايا معنوية إضافية للموظف لتحفيزه في تقديم خدمة بطريقة جيدة .
					25	تمنح الإذاعة الجزائرية من المسيلة موظفيها علاوات اثناء تقديمهم خدمات إضافية .

## الملاحق

					26	تؤثر الحوافز المادية والمعنوية على نوعية الخدمة المقدمة من طرف موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة
					27	الإذاعة الجزائرية من المسيلة تهتم بظروف الموظفين واحتياجاتهم من خلال رفع الأجور.
					28	تهتم إدارة الإذاعة الجزائرية من المسيلة بشكاوي موظفيها المتعلقة بالترقيات والمنح والأخذ بآرائهم
					29	تشجع إدارة الإذاعة الجزائرية من المسيلة موظفيها بمنحهم النقطة الكاملة الخاصة بمنحة المردود الفردي والجماعي.
					30	الاجر الذي يتقاضاه الموظف بالإذاعة الجزائرية من المسيلة كاف لتغطية احتياجاته المادية.

### المحور الثاني : جودة الخدمة العمومية

يهدف هذا المحور الى معرفة مستوى جودة الخدمة العمومية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31	الاهتمام المستمر من طرف إدارة الإذاعة الجزائرية من المسيلة بموظفيها يؤدي الى رفع جودة الخدمة العمومية.					
32	تسهم برامج الصحة والسلامة المهنية لحماية موظفي الإذاعة الجزائرية بالمسيلة من أخطار العمل في تحسين جودة الخدمة العمومية.					
33	الخدمات التي تقدمها الإذاعة الجزائرية من المسيلة ذات جودة عالية .					
34	تمتلك الإذاعة الجزائرية من المسيلة موقع					

## الملاحق

					الالكتروني يمكن الاطلاع عن الخدمة المقدمة وهذا ما يحسن جودة خدمتها .	
					ينجز الموظف بالإذاعة الجزائرية من المسيلة المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	35
					تمتلك الإذاعة الجزائرية من المسيلة تجهيزات ومعدات حديثة تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.	36
					يصغي موظفو الإذاعة الجزائرية من المسيلة الى شكاوى الجمهور وتصحيح الأخطاء والانحرافات السلبية ان وجدت.	37
					يتميز موظفو الإذاعة الجزائرية من المسيلة بالمعرفة والخبرة والمهارة العالية في أداء مهامهم مما يساهم في جودة الخدمة المقدمة.	38
					يوفر طاقم الإذاعة الجزائرية من المسيلة سرعة الرد على جميع استفسارات الجمهور.	39

الملحق رقم (03): ملحق الاستبانة المعتمد في الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف — المسيلة —

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي

تحية طيبة وبعد ....

في إطار إعداد بحث علمي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي نضع بين أيديكم استبياناً معد لجمع البيانات حول الموضوع الموسوم بعنوان:

أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية  
— دراسة حالة الإذاعة الجزائرية من المسيلة —

تهدف هذه الدراسة الى استطلاع آراء موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة حول أهمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية. لهذا نرجوا منكم ملء هذه الاستمارة بالمعلومات التي تعبر عن رأيكم أو تناسب اختياراتكم بموضوعية، حتى يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من الناحية العلمية والعملية، مع العلم أن هذه المعطيات سوف تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شكرا على تعاونكم ولكم منا جزيل الاحترام والتقدير

اعداد الطالبتين:

- رزيقة رداوي

- حياة بلواضح

السنة الجامعية: 2023-2024

## الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

الجنس :

انثى

ذكر

الفئة العمرية:

من 40 الى اقل من 50

من 30 الى اقل من 40

اقل من 30 سنة

من 50 فأكثر

\*المستوى التعليمي :

جامعي

ثانوي

متوسط

ابتدائي

اخرى

\*مستوى الخبرة :

من 10 الى اقل من 15

من 5 الى اقل من 10

اقل من 5 سنوات

من 15 فأكثر

### الجزء الثاني: محاور الاستبيان

#### المحور الأول : الموارد البشرية

يهدف هذا المحور الى معرفة مستوى الموارد البشرية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا : الاختيار والتعيين						
01	يتم التوظيف في الإذاعة الجزائرية من المسيلة على أساس الشهادة					
02	يتم التوظيف في الإذاعة الجزائرية من المسيلة على أساس الاختبار					
03	تستخدم إدارة الإذاعة الجزائرية من المسيلة معايير شفافة لاستقطاب الكفاءات البشرية					
04	يخضع الموظفون الجدد بالإذاعة الجزائرية من المسيلة لفترة تدريب					

## الملاحق

					05	فترة التربص التي يخضع لها الموظف الجديد بالإذاعة الجزائرية من المسيلة كافية لتقييم أدائه وجدارته بالمنصب.
					06	إجراءات تثبيت الموظف الجديد بمنصبه تتم وفق شروط ومعايير تحددها مصالح الإذاعة المركزية
<b>ثانيا: التكوين والتدريب</b>						
					07	تنظم الإذاعة الجزائرية من المسيلة دورات تكوينية وتدريبية بصفة مستمرة.
					08	يحصل الموظفون بالإذاعة الجزائرية من المسيلة على فرص التكوين والتدريب بشفافية عالية.
					09	تعطي الإذاعة الجزائرية من المسيلة أهمية كبيرة للتدريب من أجل تطوير كفاءة ومهارات موظفيها.
					10	توفر الإذاعة الجزائرية من المسيلة كل الإمكانيات والأجهزة والبرامج الحديثة التي تساعد في عملية التدريب.
					11	تحرص الإذاعة الجزائرية من المسيلة على حسن اختيار مكان وزمان تنفيذ البرامج التدريبية.
					12	يساهم موظفو الإذاعة الجزائرية من المسيلة من نقل معارفهم ومكتسباتهم لزملائهم الخاضعين للتكوين
<b>الثالث: الأجور والحوافز</b>						
					13	تهتم الإذاعة الجزائرية من المسيلة بظروف الموظفين واحتياجاتهم من خلال رفع الأجور لتغطية احتياجاتهم المادية.
					14	تمنح الإذاعة الجزائرية من المسيلة موظفيها

## الملاحق

					علاوات اثناء تقديمهم خدمات إضافية .
					15 يهتم الموظف بالإذاعة الجزائرية من المسيلة بالحصول على الحوافز المعنوية مثل : الشكر، الثناء، التقدير والاحترام.
					16 تقدم الإذاعة الجزائرية من المسيلة مزايا معنوية إضافية للموظف لتحفيزه في تقديم خدمة بطريقة جيدة .
					17 تشجع إدارة الإذاعة الجزائرية من المسيلة موظفيها بمنحهم النقطة الكاملة الخاصة بمنحة المردود الفردي والجماعي.
					18 تهتم إدارة الإذاعة الجزائرية من المسيلة بشكاوي موظفيها المتعلقة بالترقيات والمنح والأخذ بأرائهم

### المحور الثاني : جودة الخدمة العمومية

يهدف هذا المحور الى معرفة مستوى جودة الخدمة العمومية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
19	الخدمات التي تقدمها الإذاعة الجزائرية من المسيلة ذات جودة عالية .					
20	تمتلك الإذاعة الجزائرية من المسيلة موقع الكتروني يمكن الاطلاع عن الخدمة المقدمة.					
21	تمتلك الإذاعة الجزائرية من المسيلة تجهيزات ومعدات حديثة تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.					
22	يتميز موظفو الإذاعة الجزائرية من المسيلة بالمعرفة والخبرة والمهارة العالية في أداء					

## الملاحق

					مهامهم	
					يوفر طاقم الإذاعة الجزائرية من المسيلة سرعة الرد على جميع استفسارات الجمهور.	23
					يصغي موظفو الإذاعة الجزائرية من المسيلة الى شكاوى الجمهور وتصحيح الأخطاء والانحرافات السلبية ان وجدت.	24
					تضع الإذاعة الجزائرية من المسيلة برامج للصحة والسلامة المهنية لحماية الموظفين من أخطار العمل	25

## الملاحق

الملحق رقم (04): يمثل استمارة المقابلة

المحور الأول: أهمية عملية الاختيار والتعيين في تحسين جودة الخدمة العمومية

السؤال الأول: على أي أساس تحدد احتياجات الموارد البشرية بالإذاعة الجزائرية من المسيلة؟

.....

السؤال الثاني: من هي الجهة المخولة قانونيا والتي تسمح بالتوظيف بالإذاعة الجزائرية من المسيلة؟

.....

السؤال الثالث: هل هناك معايير محددة يجب توفرها في المرشحين المراد تعيينهم في الإذاعة الجزائرية

من المسيلة؟

.....

السؤال الرابع: هل تلتزم الإذاعة الجزائرية من المسيلة بفترة زمنية خاصة لإجراء مسابقات التوظيف؟

.....

السؤال الخامس: هل هناك لجنة مختصة داخل الإذاعة الجزائرية من المسيلة تهتم بإنتقاء وتعيين

المرشحين للوظيفة؟

.....

السؤال السادس : هل تراعي لجنة الإنتقاء بالإذاعة الجزائرية من المسيلة أولوية الإختيار بين أصحاب

الشهادات العليا وبين ذوي الخبرة والأقدمية ؟

.....

السؤال السابع : هل العلاقات الشخصية ( المحسوبية ) تدخل ضمن عملية الإختيار؟

.....

السؤال الثامن : بعد إجراء مسابقة الإختيار والإنتقاء بالإذاعة الجزائرية من المسيلة هل يخضع الناجحون

لفترة تربص تجريبية وما مدتها؟

السؤال التاسع : على أي أساس يتم تقييم الموظف بالإذاعة الجزائرية من المسيلة ؟

.....

المحور الثاني : أهمية دورات التكوين والتدريب في تحسين جودة الخدمة العمومية؟

## الملاحق

السؤال العاشر : هل يخضع الموظف الناجح بالإذاعة الجزائرية من المسيلة .لشغل الوظيفة إلى دورة تكوينية؟

.....

السؤال الحادي عشر : من يشرف على الدورات التكوينية لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة؟

.....

السؤال الثاني عشر : هل تجرى الدورات التكوينية داخل الإذاعة الجزائرية من المسيلة أو بمراكز أخرى؟

.....

السؤال الثالث عشر : هل يمكن أن تحقق الدورات التكوينية لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة خدمة عمومية ترضي الجمهور؟

.....

السؤال الرابع عشر : هل تبرمج الإذاعة الجزائرية من المسيلة دورات تكوينية تكميلية خلال المسار المهني للموظف؟

.....

السؤال الخامس عشر : هل ترون أن التدريب المتخصص للموظف بالإذاعة الجزائرية من المسيلة له أثر في تحقيق جودة عالية في تقديم الخدمة العمومية للجمهور؟

.....

السؤال السادس عشر : هل تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة في تطوير مهارات المتدربين بالإذاعة الجزائرية من المسيلة؟

.....

السؤال السابع عشر : هل ترون أن مدة التكوين كافية للإلمام بكل متطلبات الوظيفة المشغولة بالإذاعة الجزائرية من المسيلة؟

.....

السؤال الثامن عشر : هل الموظف الذي خضع للتكوين يعطي إضافة نوعية لزملائه بالإذاعة الجزائرية من المسيلة من أجل تحسين خدماتهم؟

.....

**المحور الثالث: أهمية الأجور والحوافز في تحسين جودة الخدمة ؟**

السؤال التاسع عشر : هل يمكن للراتب الشهري أن يكون حافزا لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة لتحقيق خدمة عمومية ذات جودة عالية؟

.....

السؤال العشرون : هل هناك زيادات دورية في أجور موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة؟

.....

السؤال الواحد والعشرون : ماهي أهم العلاوات التي تدخل في تحديد الأجر الشهري لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة؟

.....

السؤال الثاني والعشرون : على أي أساس تتم الزيادات في الأجور بالإذاعة الجزائرية من المسيلة ؟

.....

السؤال الثالث والعشرون : هل هناك تحفيزات مادية أخرى في الإذاعة الجزائرية من المسيلة خارج إطار الأجور؟

.....

السؤال الرابع والعشرون : هل للحوافز المادية المقدمة لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة الأثر في تحقيق الجودة وتحسين الخدمة العمومية؟

.....

السؤال الخامس والعشرون : هل هناك نظام الترقيات لموظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة؟

.....

السؤال السادس والعشرون : إذا كان هناك نظام للترقيات هل يساهم هذا النظام في تحسين جودة الخدمة العمومية في الإذاعة الجزائرية من المسيلة؟

.....

السؤال السابع والعشرون : هل يمكن للحوافز المعنوية أن تكون وسيلة لتحسين جودة الخدمة المقدمة لجمهور الإذاعة الجزائرية من المسيلة؟

.....

الملحة , رقم (05): ملحة , استمارة النزاهة العلمية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وطوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب (ة): زيداوي نوريه المولود بتاريخ: 08/12/1972 بسيدى أمبارك  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (بوس) رقم: 501799245  
الصادرة بتاريخ: 07/09/2017 عن بلدية المسيلة  
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي  
خلال السنة الجامعية: 2024/2023  
والمعدة (ة) للمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أهمية موارد البشرية  
في تحسين جودة الخدمة العمومية

أصرح بشرقي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 26/05/2024

المصادقة



التوقيع والبصمة



## الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



### تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): **بلواتع حبية** المولود بتاريخ: **1985/09/04** - **بوجماعة**  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.ب.س) رقم: **102304607**  
الصادرة بتاريخ: **2016/12/11** عن **بلدية المسيلة**  
المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: **تسيير عمومي**  
خلال السنة الجامعية: **2024/2023**  
والمعدة (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **تجهيز الموارد البشرية**  
**في مختبر جودة الخدمة العمومية**

أصرح بشرقي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة  
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: **2024/06/05**



التوقيع والبصمة

**CB**

من رئيس المجلس العلمي  
تعليمية والتربية  
المعلق للمجلس لإدارة  
سمان محمد الرحمان

## الملاحق

### الملحق رقم (06): طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريص الميداني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



المسيلة في: .....

رقم: ...../.....

إلى السيد: .....

#### الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...  
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات  
نيل شهادة الماستر في شعبة: ..... تخصص: .....  
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريصهم الميداني بمؤسساتكم.  
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

#### الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	زرينة رداوي		201799245	
02	صياة بلواضح		102304607	

عنوان المذكرة: .....  
الموضوع: .....

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التريص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
د. بوذراي أمينة	الإذاعة الجزائرية الجامعة المسيلية الجزائرية	قراوي أحمد الصغير

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsege>

<https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGC-Msila-475721049530765>


كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ص ب: 166 المسيلة 28000. الجزائر. ☎ 035 -35-33-33




## الملاحق

الملحق رقم (08): شهادة تدريب وتكوين بمركز تيبازة


 **BBC MEDIA ACTION**  
TRANSFORMING LIVES THROUGH MEDIA  
AROUND THE WORLD

This is to confirm that



Participated in the **-MARKETING-**  
Training course organised by the BBC Media Action  
In [RADIO AND TV TRAINING CENTER TIPASA ALGERIA]  
Between [16 December] and [19 December] 2013

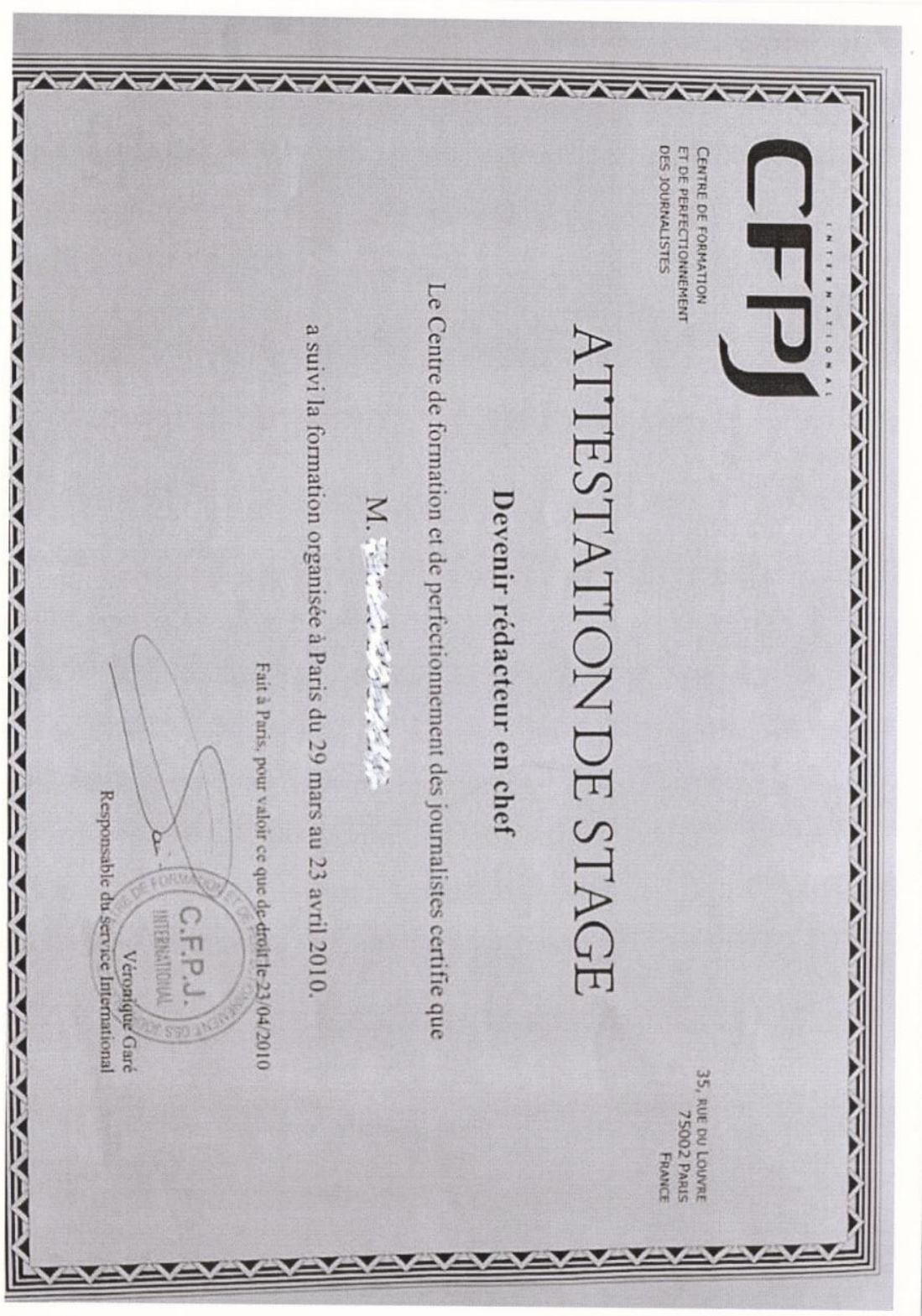
Signed



**[Myriam Crété-O'Carroll]** BBC Media Action Trainer

\*this document is not a certificate and is not intended to imply any accreditation on behalf of the BBC Media Action

الملحق رقم (09): شهادة تدريب وتكوين بدولة فرنسا



## الملاحق

الملحق رقم (10): استمارة تقديرية خاصة بتقييم موظفي الإذاعة الجزائرية من المسيلة

المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة  
الإذاعة الجزائرية

مديرية الموارد البشرية  
مصلحة التوظيف

استمارة تقديرية

الاسم و اللقب :  
الوظيفة :  
رقم القيد :  
تاريخ التوظيف :  
التعيين : إذاعة المسيلة الجهوية

جدول التقدير

سلم التقدير					معايير التقدير
<input type="checkbox"/> غير مرض	<input type="checkbox"/> دون المتوسط	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> جيد	<input type="checkbox"/> جيد جدا	*التكيف مع منصب العمل
<input type="checkbox"/> غير مرض	<input type="checkbox"/> دون المتوسط	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> جيد	<input type="checkbox"/> جيد جدا	*نوعية العمل
<input type="checkbox"/> غير مرض	<input type="checkbox"/> دون المتوسط	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> جيد	<input type="checkbox"/> جيد جدا	*روح المبادرة
<input type="checkbox"/> غير مرض	<input type="checkbox"/> دون المتوسط	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> جيد	<input type="checkbox"/> جيد جدا	*المواظبة
<input type="checkbox"/> غير مرض	<input type="checkbox"/> دون المتوسط	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> جيد	<input type="checkbox"/> جيد جدا	*السلوك

تعتبر مدة العمل التي قضاها المعني بالمؤسسة في تاريخ :  
مقنعة  \*غير مقنعة  مع ذكر السبب: .....

استنادا على هذا التقدير نطلب منكم \* تجديد - عدم تجديد \* عقد عمل المعني الذي سيصل على حد نهايته في تاريخ:

\*أشطب العبارة الغير لائقة

الملحق رقم (11): عقد عمل يوضح فترة التربص

SHOOT ON OPPO

المادة 02: يضمن المتعاقد لفترة تجريبية مدتها ثلاثة أشهر (03) يجوز لأي طرف أن يفسح في أي وقت علاقة العمل خلال المدة التجريبية دون تعويض و من غير إشعار مسبق

المادة 03: أبرم هذا العقد لمدة محددة للسبب الآتي: برازيل العمل.

المادة 04: يستع السيد(ة) : رواوي بن حمادي خلال مدة العقد - بالحقوق التي يستفيد منها نظرا لؤء في نفس منصب العمل و يلتزم باحترام النظام الداخلي المعمول به في المؤسسة

المادة 05: عند انتهاء مدة العقد المبينة في المادة الأولى أعلاه تنتهي علاقة العمل بين طرفي هذا العقد دون إشعار مسبق و لا تعويض

المادة 06: يعين السيد(ة) : رواوي بن حمادي ب: المحطة الجهوية لإذاعة مسيلة و يمكن أن يحول المتعاقد إلى أية مصلحة و / أو مكان عمل آخر بالمؤسسة إذا اقتضت الضرورة أو حاجات المصلحة ذلك .

14 ماي 2004  
المدير العام

المتعاقد  
التوقيع ، بعد كتابة العبارة التالية خطيا  
" قرئ و صودق عليه "

رواوي بن حمادي

شارع الشهداء الجزائر/تلف: 021 23 08 23 FAX: 021 23 65 265 /TLX: 65 265 /تلف: 021 48 37 90 Algier/ 2116 des Martyrs

## الملاحق

الملحق رقم (12): كشف الراتب الشهري يوضح العلاوات

### RADIO ALGERIENNE

21, Boulevard des Martyrs, Alger



#### BULLETIN DE PAIE

AVRIL 2024

Matricule:	<b>9167</b>	Indice Minimale/Indice de classification	15502232	Ech:	22
Nom & Prénom : Mr	<b>REMAOUI KARIM</b>				
Caisse CNAS :	CNAS M'SILA	Sit. Familiale :	<b>M</b>		
Fonction :	Chef de service	Date Entrée :	21/06/2003		
Structure :	28 - M'SILA	N° SS :	<b>770100018066</b>		
N° Compte	<b>1636430718</b>	Mode de Paiement :	CCP ALGER		

CODE	LIBELLE	N/BASE	TAUX	GAIN	RETENUE
R030	SALAIRE DE BASE	30.00		89 280.00	
R407	INDEMN DE RESPONSABILITE	10 000.00		10 000.00	
R373	PRIME DE LANGUE	89 280.00	2.00	1 785.60	
R378	PRIME MAITRIS TECH COMPL	89 280.00	2.00	1 785.60	
R383	PRIME DE PERFORMANCE PRO	89 280.00	35.00	31 248.00	
R386	INDEMNITE DE SUJETION	89 280.00	12.00	10 713.60	
R422	INDM EXPERIENCE PROFESSIONNELLE	89 280.00	20.80	18 570.24	
R442	IEP ACQUISE AU 31/12/2011	3 049.82		3 049.82	
R500	SALAIRE DE POSTE	166 432.86		166 432.86	
R510	RETENUE SECURITE SOCIALE	166 432.86	9.00		14 978.96
R522	PRIME DE PANIER	8 360.00		8 360.00	
R532	PRIME DE TRANSPORT	2 000.00		2 000.00	
R393	INDEMNITE DE REPRESENTATION	89 280.00	4.00	3 571.20	
R398	INDEMNITE DE DOCUMENTATION	89 280.00	10.00	8 928.00	
R652	TOTAL IMPOSABLE IRG	174 313.10		174 313.10	
R660	RETENUE IRG	174 313.10			42 622.00
R713	SALAIRE UNIQUE	1 000.00		1 000.00	
R352	MAJORATION DES A.F	2.00	100.00	200.00	
R666	RETENUE MUTUELLE MGPTT	166 432.86	1.00		1 664.33
R770	NET A PAYER			131 226.77	
#			Total :	190 492.0€	59 265.2€


Net à Payer :

**131 226.77**

## الملاحق

الملحق رقم (12): كشف راتب الشهر الثالث عشر (حوافز)

**RADIO ALGERIENNE**  
 21,Boulevard des Martyrs,Alger



**BULLETIN DE PAIE** 13 EME MOIS 2023

Matricule: <b>6167</b>	Indice Minimale/Indice de classification <b>15502170</b>	Ech: <b>20</b>
Nom & Prénom : Mr <b>REDAOUFANI</b>		
Caisse CNAS: <b>CNAS M'SILA</b>	Sit. Familiale: <b>M</b>	
Fonction: <b>Chef de service</b>	Date Entrée: <b>21/06/2003</b>	
Structure: <b>28 - M'SILA</b>	N° SS: <b>77410072066</b>	
N° Compte: <b>1039430710</b>	Mode de Paiement: <b>CCP ALGER</b>	

CODE	LIBELLE	N/BASE	TAUX	GAIN	RETENUE
R127	13ème mois / SALAIRE DE BASE			86 800.00	
R128	13ème mois / I.E.P %			16 665.60	
R140	13ème mois / IEP ACQUISE 2011			3 049.82	
R134	13ème mois / SALAIRE DE POSTE			106 515.42	
R135	13ème mois / SECURITE SOCIALE	106 515.42	9.00		9 586.39
R136	13ème mois / BRUT IMPOSABLE			96 929.03	
R137	13ème mois / I.R.G	96 929.03			9 692.90
R770	NET A PAYER			87 236.13	
#	<b>Total :</b>			<b>106 515.42</b>	<b>19 279.29</b>

**Net à Payer :** **87 236.13**

## الملاحق

### الملحق (13): مخرجات برنامج SPSS.V27

GET

FILE='C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\رزيقة الأستاذة رزيقة.sav'.

DATASET NAME Jeu\_de\_données1 WINDOW=FRONT.

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المستوى المهنة

/ORDER=ANALYSIS.

### Fréquences

#### Remarques

Sortie obtenue	08-MAY-2024 09:54:22	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\ رزيقة الأستاذة رزيقة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32

## الملاحق

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس السن المستوى المهنة  /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,08

[Jeu\_de\_données1] C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\رزيقة الأستاذة رزيقة.sav

### Statistiques

		خاصية الجنس	خاصية الفئة العمرية	خاصية المستوى العلمي	خاصية الخبرة المهنية
N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

## الملاحق

### خاصية الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	75,0	75,0	75,0
	انثى	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

### خاصية الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30	7	21,9	21,9	21,9
	من 30 إلى 40	17	53,1	53,1	75,0
	من 40 إلى 50	6	18,8	18,8	93,8
	من 50 سنة فأكثر	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

### خاصية المستوى العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إبتدائي	7	21,9	21,9	21,9
	متوسط	25	78,1	78,1	100,0

## الملاحق

Total	32	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

### خاصية الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	4	12,5	12,5	12,5
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	28,1	28,1	40,6
من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	34,4	34,4	75,0
من 15 سنة فأكثر	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

#### RELIABILITY

/VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q06

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL

/ICC=MODEL(MIXED) TYPE(CONSISTENCY) CIN=95 TESTVAL=0.

#### Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		08-MAY-2024 09:59:34
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\ رزيقة\الأستاذة رزيقة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY  /VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q06  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /SUMMARY=TOTAL  /ICC=MODEL(MIXED) TYPE(CONSISTENCY) CIN=95 TESTVAL=0.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,14

Echelle : ALL VARIABLES

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	32	100,0
Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	32	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,631	6

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
يتم التوظيف في الإذاعة الجزائرية من المسيلة على أساس الشهادة	20,8125	11,060	,225	,654
يتم التوظيف في الإذاعة الجزائرية من المسيلة على أساس الشهادة	20,6563	10,620	,399	,572
تستخدم ادارة الاذاعة الجزائرية من المسيلة معايير الشفافية لاستقطاب الكفاءات البشرية	20,6875	10,802	,419	,565
يخضع الموظفون الجدد بالإذاعة الجزائرية من المسيلة إلى فالتربص	20,6875	10,480	,357	,590
فترة التربص التي يخضع لها الموظف الجديد تتم وفق شروط ومعايير تحددتها مصالح الإذاعة المركزية	20,3750	11,726	,526	,556
إجراءات تثبت الموظف الجديد بمنصبه تتم وفق شروط ومعايير تحددتها مصالح الإذاعة	20,5313	11,418	,365	,587

**Coefficient de corrélation intra-classe**

	Corrélation intra-classe <sup>b</sup>	Intervalle de confiance à 95 %		Test F avec valeur réelle 0	
		Borne inférieure	Borne supérieure	Valeur	df1
Mesures uniques	,222 <sup>a</sup>	,096	,397	2,707	31
Mesures moyennes	,631 <sup>c</sup>	,390	,798	2,707	31

**Coefficient de corrélation intra-classe**

	Test F avec valeur réelle 0 <sup>b</sup>	
	df2	Sig
Mesures uniques	155	,000
Mesures moyennes	155	,000

Modèle à effets mixtes à deux facteurs lorsque les effets sur les personnes sont aléatoires et les effets des mesures sont fixes.

- L'estimateur est identique, que l'effet d'interaction soit présent ou non.
- Coefficients de corrélation intra-classe de type C utilisant une définition d'homogénéité (la variance entre mesures est exclue de la variance du dénominateur).
- Cette estimation est calculée en supposant que l'effet d'interaction est inexistant, puisqu'il ne peut pas être estimé autrement.

RELIABILITY

/VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q06\_البعد\_الأول

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL

/ICC=MODEL(MIXED) TYPE(CONSISTENCY) CIN=95 TESTVAL=0.

**Fiabilité**

**Remarques**

Sortie obtenue		08-MAY-2024 10:01:06
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\ رزيقة\الأستاذة رزيقة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

## الملاحق

Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.				
Syntaxe	<pre> RELIABILITY  /VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q06 البعْد_الأول  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /SUMMARY=TOTAL  /ICC=MODEL(MIXED) TYPE(CONSISTENCY) CIN=95 TESTVAL=0.                     </pre>				
Ressources	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Temps de processeur</td> <td style="text-align: center;">00:00:00,00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Temps écoulé</td> <td style="text-align: center;">00:00:00,03</td> </tr> </table>	Temps de processeur	00:00:00,00	Temps écoulé	00:00:00,03
Temps de processeur	00:00:00,00				
Temps écoulé	00:00:00,03				

**Echelle : ALL VARIABLES**

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	32	100,0

## الملاحق

Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	32	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,737	7

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
يتم التوظيف في الإذاعة الجزائرية من المسيلة على أساس الشهادة	45,5625	49,931	,399	,718
يتم التوظيف في الإذاعة الجزائرية من المسيلة على أساس الشهادة	45,4063	49,539	,528	,703
تستخدم ادارة الاذاعة الجزائرية من المسيلة معايير الشفافية لاستقطاب الكفاءات البشرية	45,4375	50,060	,537	,704
يخضع الموظفون الجدد بالإذاعة الجزائرية من المسيلة إلى فالتربص	45,4375	49,028	,504	,703

## الملاحق

فترة التربص التي يخضع لها الموظف الجديد تتم وفق شروط ومعايير تحددتها مصالح الإذاعة المركزية	45,1250	52,500	,595	,714
إجراءات تثبيت الموظف الجديد بمنصبه تتم وفق شروط ومعايير تحددتها مصالح الإذاعة	45,2813	51,434	,480	,714
البعد_الأول				

### Coefficient de corrélation intra-classe

	Corrélation intra-classe <sup>b</sup>	Intervalle de confiance à 95 %		Test F avec valeur réelle 0	
		Borne inférieure	Borne supérieure	Valeur	df1
Mesures uniques	,285 <sup>a</sup>	,159	,458	3,797	31
Mesures moyennes	,737 <sup>c</sup>	,569	,855	3,797	31

### Coefficient de corrélation intra-classe

	Test F avec valeur réelle 0 <sup>b</sup>	
	df2	Sig
Mesures uniques	186	,000
Mesures moyennes	186	,000

Modèle à effets mixtes à deux facteurs lorsque les effets sur les personnes sont aléatoires et les effets des mesures sont fixes.

a. L'estimateur est identique, que l'effet d'interaction soit présent ou non.

b. Coefficients de corrélation intra-classe de type C utilisant une définition d'homogénéité (la variance entre mesures est exclue de la variance du dénominateur).

## الملاحق

c. Cette estimation est calculée en supposant que l'effet d'interaction est inexistant, puisqu'il ne peut pas être estimé autrement.

### RELIABILITY

/VARIABLES=Q07 Q08 Q09 Q10 Q11 Q12\_البعْد\_الثاني

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL

/ICC=MODEL(MIXED) TYPE(CONSISTENCY) CIN=95 TESTVAL=0.

### Fiabilité

#### Remarques

Sortie obtenue	08-MAY-2024 10:02:51	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\ رزيقة الأستاذة رزيقة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>

## الملاحق

	N de lignes dans le fichier de travail	32
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY  /VARIABLES=Q07 Q08 Q09 Q10 Q11 Q12 البعْد_الثاني  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /SUMMARY=TOTAL  /ICC=MODEL(MIXED) TYPE(CONSISTENCY) CIN=95 TESTVAL=0.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	32	100,0
Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	32	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	7

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
تنظم الإذاعة الجزائرية من المسيلة دورات تكوينية وتدريبية بصفة مستمرة	41,5000	50,774	,720	,731

## الملاحق

يحصل الموظفون بالإذاعة الجزائرية من المسيلة على فرص التكوين والتدريب بشفافية عالية	42,0625	47,157	,844	,704
تعطي الإذاعة الجزائرية من المسيلة أهمية كبيرة للتدريب من أجل تطوير كفاءة ومهارات موظفيها	42,1563	48,717	,691	,722
توفر الإذاعة الجزائرية من المسيلة كل الإمكانيات والأجهزة والبرامج الحديثة التي تساعد في عملية التدريب	42,3125	51,254	,649	,737
تحرص الإذاعة الجزائرية من المسيلة على حسن الاختيار ومكان وزمان تنفيذ البرامج التدريبية	41,9688	55,580	,347	,770
يساهم موظفوا الإذاعة الجزائرية من المسيلة من نقل معارفهم ومكتسباتهم لزملائهم الخاضعين للتكوين	41,6250	54,887	,362	,767
البعد_الثاني				

### Coefficient de corrélation intra-classe

	Corrélation intra-classe <sup>b</sup>	Intervalle de confiance à 95 %		Test F avec valeur réelle 0	
		Borne inférieure	Borne supérieure	Valeur	df1
Mesures uniques	,323 <sup>a</sup>	,191	,497	4,343	31
Mesures moyennes	,770 <sup>c</sup>	,623	,874	4,343	31

### Coefficient de corrélation intra-classe

Test F avec valeur réelle 0<sup>b</sup>

## الملاحق

	df2	Sig
Mesures uniques	186	,000
Mesures moyennes	186	,000

Modèle à effets mixtes à deux facteurs lorsque les effets sur les personnes sont aléatoires et les effets des mesures sont fixes.

- L'estimateur est identique, que l'effet d'interaction soit présent ou non.
- Coefficients de corrélation intra-classe de type C utilisant une définition d'homogénéité (la variance entre mesures est exclue de la variance du dénominateur).
- Cette estimation est calculée en supposant que l'effet d'interaction est inexistant, puisqu'il ne peut pas être estimé autrement.

### RELIABILITY

/VARIABLES=Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 البعد\_الثالث

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL

/ICC=MODEL(MIXED) TYPE(CONSISTENCY) CIN=95 TESTVAL=0.

### Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue

08-MAY-2024 10:03:51

## الملاحق

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\ رزيقة الأستاذة رزيقة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY  /VARIABLES=Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 البعد_ الثالث  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /SUMMARY=TOTAL  /ICC=MODEL(MIXED) TYPE(CONSISTENCY) CIN=95 TESTVAL=0.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,04

Echelle : ALL VARIABLES

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	32	100,0
Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	32	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	7

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
تهتم الإذاعة الجزائرية من المسيلة بظروف الموظفين واحتياجاتهم من خلال رفع الأجور لتغطية احتياجاتهم المادية	42,8125	72,351	,382	,771
تمنح الإذاعة الجزائرية من المسيلة موظفيها علاوات أثناء تقديمهم لخدمات إضافية	42,9375	65,867	,687	,733
يهتم الموظف بالإذاعة الجزائرية من المسيلة بالحصول على الحوافز المعنوية مثل الشكر، الثناء التقدير والاحترام	42,6563	65,265	,742	,728
تقدم الإذاعة الجزائرية من المسيلة موظفيها مزايا معنوية إضافية للموظف لتحفيزه في تقديم خدمة بطريقة جيدة	42,7813	67,402	,665	,740
تشجع إدارة الإذاعة الجزائرية من المسيلة موظفيها بمنحهم النقطة الكاملة الخاصة بمنح المرود الفردي والجماعي	42,7188	67,886	,729	,739

## الملاحق

تهتم إدارة الإذاعة الجزائرية من المسيلة بشكاوي موظفيها المتعلقة بالتترقيات والمنح والأخذ بأرائهم	42,5313	69,999	,563	,754
البعد_ الثالث				

### Coefficient de corrélation intra-classe

	Corrélation intra-classe <sup>b</sup>	Intervalle de confiance à 95 %		Test F avec valeur réelle 0	
		Borne inférieure	Borne supérieure	Valeur	df1
Mesures uniques	,329 <sup>a</sup>	,196	,503	4,437	31
Mesures moyennes	,775 <sup>c</sup>	,631	,876	4,437	31

### Coefficient de corrélation intra-classe

	Test F avec valeur réelle 0 <sup>b</sup>	
	df2	Sig
Mesures uniques	186	,000
Mesures moyennes	186	,000

Modèle à effets mixtes à deux facteurs lorsque les effets sur les personnes sont aléatoires et les effets des mesures sont fixes.

- L'estimateur est identique, que l'effet d'interaction soit présent ou non.
- Coefficients de corrélation intra-classe de type C utilisant une définition d'homogénéité (la variance entre mesures est exclue de la variance du dénominateur).
- Cette estimation est calculée en supposant que l'effet d'interaction est inexistant, puisqu'il ne peut pas être estimé autrement.

## الملاحق

/VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 البعد\_الثالث

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL

/ICC=MODEL(MIXED) TYPE(CONSISTENCY) CIN=95 TESTVAL=0.

### Fiabilité

#### Remarques

Sortie obtenue	08-MAY-2024 10:04:45	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\ رزيفة\الأستاذة رزيفة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
	Entrée de la matrice	

## الملاحق

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY  /VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 البعد_ الثالث  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /SUMMARY=TOTAL  /ICC=MODEL(MIXED) TYPE(CONSISTENCY) CIN=95 TESTVAL=0.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	32	100,0
Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	32	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,642	8

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
الخدمات التي تقدمها الإذاعة الجزائرية من المسيلة ذات الجودة العالية	47,1563	48,781	,761	,565
تملك الإذاعة الجزائرية من المسيلة موقع الكتروني يمكن الإطلاع عن الخدمة المقدمة	47,0938	49,443	,837	,568

## الملاحق

تملك الإذاعة الجزائرية من المسيلة تجهيزات ومعدات حديثة تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة	47,2188	46,822	,821	,545
يتميز موظفوا الإذاعة الجزائرية من المسيلة بالمعرفة والخبرة والمهارات العالية في أداء مهامهم	47,1875	53,835	,334	,622
يفور طاقم الإذاعة الجزائرية من المسيلة سرعة الرد على جميع استفسارات الجمهور	47,3438	54,943	,256	,633
يصغي موظفوا الإذاعة الجزائرية من المسيلة إلى شكاوي الجمهور وتصحيح الأخطاء والإنحرافات السلبية إن وجدت	47,2813	49,822	,635	,579
تخضع الإذاعة الجزائرية من المسيلة برامج للصحة والسلامة المهنية لحماية الموظفين من أخطار العمل	47,7188	56,402	,146	,646
البعد_ الثالث				

### Coefficient de corrélation intra-classe

	Corrélation intra-classe <sup>b</sup>	Intervalle de confiance à 95 %		Test F avec valeur réelle 0	
		Borne inférieure	Borne supérieure	Valeur	df1
Mesures uniques	,183 <sup>a</sup>	,082	,337	2,790	31
Mesures moyennes	,642 <sup>c</sup>	,418	,802	2,790	31

### Coefficient de corrélation intra-classe

Test F avec valeur réelle 0<sup>b</sup>

## الملاحق

	df2	Sig
Mesures uniques	217	,000
Mesures moyennes	217	,000

Modèle à effets mixtes à deux facteurs lorsque les effets sur les personnes sont aléatoires et les effets des mesures sont fixes.

- L'estimateur est identique, que l'effet d'interaction soit présent ou non.
- Coefficients de corrélation intra-classe de type C utilisant une définition d'homogénéité (la variance entre mesures est exclue de la variance du dénominateur).
- Cette estimation est calculée en supposant que l'effet d'interaction est inexistant, puisqu'il ne peut pas être estimé autrement.

### NPAR TESTS

/K-S(NORMAL 0, 1)=البعد\_الأول\_البعد\_الثاني\_البعد\_الثالث\_المحور\_الثاني

/MISSING ANALYSIS.

### Tests non paramétriques

#### Remarques

Sortie obtenue	08-MAY-2024 10:16:04
Commentaires	

## الملاحق

Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\ رزيقة\الأستاذة رزيقة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
Syntaxe		NPAR TESTS  /K-S(NORMAL 0, البعْد_الأول_البعْد_الثاني=1) البعْد_الثالث_المحور_الثاني  /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,09
	Nombre d'observations autorisées <sup>a</sup>	449389

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		البعد_الأول	البعد_الثاني	البعد_الثالث	المحور_الثاني
N		32	32	32	32
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	0	0	0	0
	Ecart type	1	1	1	1
Différences les plus extrêmes	Absolu	1,000	1,000	1,000	1,000
	Positif	,000	,000	,000	,000
	Négatif	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
Z de Kolmogorov-Smirnov		5,657	5,657	5,657	5,657
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000	,000	,000	,000

a. La distribution du test est Normale.

b. Spécifié par l'utilisateur

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q06**البعد\_الأول**

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		08-MAY-2024 10:17:10
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\ رزيقة\الأستاذة رزيقة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q01 Q02 Q03 Q04 Q05 Q06 البعْد_الأول  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques descriptives

## الملاحق

	N	Minimum	Maximum	Moyenn e	Ecart type
يتم التوظيف في الإذاعة الجزائرية من المسيلة على أساس الشهادة	32	1,00	5,00	3,9375	1,31830
يتم التوظيف في الإذاعة الجزائرية من المسيلة على أساس الشهادة	32	1,00	5,00	4,0937	1,11758
تستخدم ادارة الاذاعة الجزائرية من المسيلة معايير الشفافية لاستقطاب الكفاءات البشرية	32	2,00	5,00	4,0625	1,04534
يخضع الموظفون الجدد بالإذاعة الجزائرية من المسيلة إلى فالتربص	32	2,00	5,00	4,0625	1,21649
فترة التربص التي يخضع لها الموظف الجديد تتم وفق شروط ومعايير تحددتها مصالح الإذاعة المركزية	32	3,00	5,00	4,3750	,70711
إجراءات تثبيت الموظف الجديد بمنصبه تتم وفق شروط ومعايير تحددتها مصالح الإذاعة	32	2,00	5,00	4,2188	,97499
البعء_الأول	32	17,00	30,00	24,7500	3,84372
N valide (liste)	32				

### Remarques

Sortie obtenue	08-MAY-2024 10:17:58
Commentaires	
Entrée	Données C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\ رزيقة\الأستاذة رزيقة.sav

## الملاحق

	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q07 Q08 Q09 Q10 Q11 Q12  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q07 Q08 Q09 Q10 Q11 Q12 البعْد\_الثاني

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		08-MAY-2024 10:18:44
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\ رزيفة\الأستاذة رزيفة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q07 Q08 Q09 Q10 Q11 Q12 البعْد_الثاني  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

## الملاحق

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenn e	Ecart type
تنظم الإذاعة الجزائرية من المسيلة دورات تكوينية وتدريبية بصفة مستمرة	32	2,00	5,00	4,2500	,87988
يحصل الموظفون بالإذاعة الجزائرية من المسيلة على فرص التكوين والتدريب بشفافية عالية	32	2,00	5,00	3,6875	1,06066
تعطي الإذاعة الجزائرية من المسيلة أهمية كبيرة للتدريب من أجل تطوير كفاءة ومهارات موظفيها	32	2,00	5,00	3,5938	1,10306
توفر الإذاعة الجزائرية من المسيلة كل الإمكانيات والأجهزة والبرامج الحديثة التي تساعد في عملية التدريب	32	2,00	5,00	3,4375	,91361
تحرص الإذاعة الجزائرية من المسيلة على حسن الاختيار ومكان وزمان تنفيذ البرامج التدريبية	32	2,00	5,00	3,7812	,83219
يساهم موظفوا الإذاعة الجزائرية من المسيلة من نقل معارفهم ومكتسباتهم لزملائهم الخاضعين للتكوين	32	2,00	5,00	4,1250	,90696
البعْد_ الثاني	32	14,00	30,00	22,8750	3,89168
N valide (liste)	32				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18البعْد\_ الثالث

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		08-MAY-2024 10:19:23
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\ رزيقة\الأستاذة رزيقة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	32
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.

## الملاحق

Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 البعْد_الثالث  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenn e	Ecart type
تهتم الإذاعة الجزائرية من المسيلة بظروف الموظفين واحتياجاتهم من خلال رفع الأجور لتغطية احتياجاتهم المادية	32	2,00	5,00	3,8125	1,06066
تمنح الإذاعة الجزائرية من المسيلة موظفيها علاوات أثناء تقديمهم لخدمات إضافية	32	2,00	5,00	3,6875	1,17604
يهتم الموظف بالإذاعة الجزائرية من المسيلة بالحصول على الحوافز المعنوية مثل الشكر، الثناء التقدير والاحترام	32	1,00	5,00	3,9687	1,14960
تقدم الإذاعة الجزائرية من المسيلة موظفيها مزايا معنوية إضافية للموظف لتحفيزه في تقديم خدمة بطريقة جيدة	32	2,00	5,00	3,8438	1,08090
تشجع إدارة الإذاعة الجزائرية من المسيلة موظفيها بمنحهم النقطة الكاملة الخاصة بمنح المردود الفردى والجماعى	32	2,00	5,00	3,9063	,96250

## الملاحق

تهتم إدارة الإذاعة الجزائرية من المسيلة بشكاوي موظفيها المتعلقة بالترقيات والمنح والأخذ بأرائهم	32	2,00	5,00	4,0938	,99545
البعْد_الثالث	32	12,00	30,00	23,3125	4,48249
N valide (liste)	32				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 المحور\_الثاني

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

#### Remarques

Sortie obtenue	08-MAY-2024 10:20:17	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Desktop\ رزيقة الأستاذة رزيقة.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	

## الملاحق

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		<p>DESCRIPTIVES  VARIABLES=Q19 Q20  Q21 Q22 Q23 Q24 Q25  المحور_الثاني</p> <p>/STATISTICS=MEAN  STDDEV MIN MAX.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenn e	Ecart type
الخدمات التي تقدمها الإذاعة الجزائرية من المسيلة ذات الجودة العالية	32	2,00	5,00	4,1250	,90696
تملك الإذاعة الجزائرية من المسيلة موقع الكتروني يمكن الإطلاع عن الخدمة المقدمة	32	2,00	5,00	4,1875	,78030
تملك الإذاعة الجزائرية من المسيلة تجهيزات ومعدات حديثة تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة	32	2,00	5,00	4,0625	1,01401
يتميز موظفوا الإذاعة الجزائرية من المسيلة بالمعرفة والخبرة والمهارات العالية في أداء مهامهم	32	2,00	5,00	4,0938	,92838

## الملاحق

يفور طاقم الإذاعة الجزائرية من المسيلة سرعة الرد على جميع استفسارات الجمهور	32	2,00	5,00	3,9375	,91361
يصغي موظفوا الإذاعة الجزائرية من المسيلة إلى شكاوي الجمهور وتصحيح الأخطاء والإنحرافات السلبية إن وجدت	32	2,00	5,00	4,0000	,95038
تخضع الإذاعة الجزائرية من المسيلة برامج للصحة والسلامة المهنية لحماية الموظفين من أخطار العمل	32	1,00	5,00	3,5625	,91361
المحور_الثاني	32	15,00	34,00	27,9688	4,62451
N valide (liste)	32				