

أثر إدارة رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة
الإقتصادية - دراسة حالة مديرية سونلغاز تبسة -

*The Impact of Human Capital Management on the Quality of
Service Provided in Economic Corporation - Sonelgaz
Corporation Tebessa -*

فاتح سعيدان¹ ، صالح محرز²

¹ جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة (الجزائر)، مخبر المقاولاتية وإدارة المنظمات،
fateh.saidane@univ-tebessa.dz

² جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة (الجزائر)، مخبر المقاولاتية وإدارة المنظمات،
salah.mahrez@univ-tebessa.dz

تاريخ الاستلام: 2024/09/12 تاريخ قبول النشر: 2024/12/14 تاريخ النشر: 2024/12/31

الملخص: هدفت دراستنا إلى بيان أثر إدارة رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز وكالة تبسة، بإعتبار هذا الموضوع من المواضيع المهمة في المؤسسات الإقتصادية لإقترانه بجانبين أساسيين في النشاط الإنتاجي لها، من خلال دراسة إحصائية تم فيها دراسة عينة مكونة من 40 إطارا بالمؤسسة من مختلف المراكز الوظيفية، بتقديم إستبانة تتضمن عبارات دقيقة لوصف الواقع الذي يتضمنه المتغيرين، وتم تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال برنامج SPSS .
توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية لمختلف لأبعاد HCM على جودة الخدمة المقدمة من طرف موظفي مؤسسة سونلغاز بتبسة، ووجود أثر إحصائي ل HCM على SQ.
الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، إدارة رأس المال البشري، الجودة، جودة الخدمة، مديرية سونلغاز تبسة.
تصنيف JEL : M12 ، M54 ، L84 ، D23 .

Abstract: Our study aims to elucidate the effet of HCM on the quality of services provided at Sonelgaz Tebessa Agency. An empirical investigation was conducted using a sample of 40 managers from various functional positions within the agency. The results were analyzed using the SPSS software.

The study reveals a statistically significant impact of various dimensions of human capital management (recruitment, development, activation, and retention) on the service quality provided by Sonelgaz employees in Tebessa.

Keywords: Human Capital Management; Service Quality; Sonelgaz Tebessa Agency.
Jel Classification Codes: M12 ; M54; L84 ; D23.

* المؤلف المرسل: فاتح سعيدان

1. مقدمة:

يعد رأس المال البشري عامل حاسم في تحقيق النجاح والازدهار لأي مؤسسة، بغض النظر عن نوع نشاطها، يعتبر المورد الأهم في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية والقيمة المضافة، ويمثل الأساس الذي يقوم عليه رأس المال الهيكلي والعلائقي (الزبوني)، تضع المؤسسات المعرفية هدفاً استراتيجياً وهو إدارة رأس المال البشري الذي يعتبر نجاح المؤسسة في إنجاز أعمالها دليلاً على قدرتها في إدارة رأس مالها البشري بكفاءة وتميز. وتعد جودة الخدمة متغيراً حاسماً في نجاح المؤسسات الاقتصادية، لأنها تعتبر العامل الأساسي الذي يشجع حاجة الزبون ويميز الخدمات والمنتجات عن باقي المنافسين، ومن أهم ما يلعب دوراً في كسب هاتمة الميزة التنافسية هو رأس المال البشري، مما يعزز رضا العملاء ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

1.1. إشكالية الدراسة:

مما سبق نطرح الإشكال التالي:

- ما مدى تأثير إدارة رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) بتبسة؟.
- ويندرج تحت هذا التساؤل المحوري الأسئلة الفرعية التالية:
- هل هناك تأثير لاستقطاب رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز بتبسة؟؛
- هل هناك تأثير لتطوير رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز بتبسة؟؛
- ما هو تأثير تنشيط رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز بتبسة؟؛
- كيف يؤثر المحافظة على رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز بتبسة؟؛
- هل تؤثر المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة على العلاقة بين إدارة رأس المال البشري وجودة الخدمة المقدمة من طرف موظفي مؤسسة سونلغاز بتبسة؟.

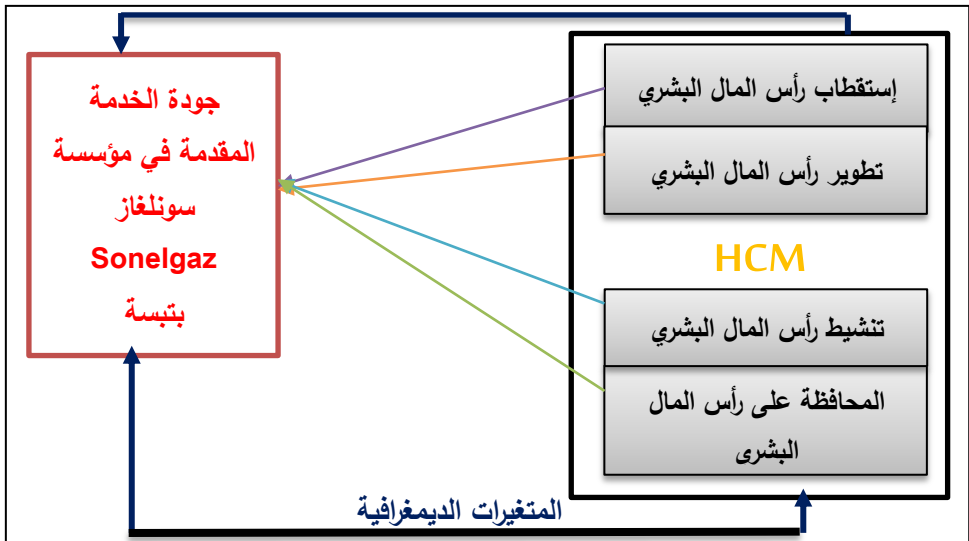
2.1. فرضيات الدراسة:

من خلال ما تطرقنا له نطرح الفرضية الرئيسية للدراسة كالتالي:

- "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) بتبسة".
وتتمثل الفرضيات الفرعية في:
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإستقطاب رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) بتبسة"؛
- " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) بتبسة"؛
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتنشيط رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) بتبسة"؛
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمحافظة على رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) بتبسة"؛
- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغيرات الديمغرافية على إجابات المبحوثين للأثر بين إدارة رأس المال البشري وجودة الخدمة في سونلغاز تبسة"

3.1. نموذج الدراسة:

الشكل 1: نموذج الدراسة



4.1. أهمية الدراسة:

إن توضيح البعد الاستراتيجي لإدارة رأس المال البشري في تحسين جودة الخدمة المقدمة، وتعزيز الفهم النظري من خلال توضيح العلاقة بين إدارة رأس المال البشري وجودة الخدمة من منظور نظري وتطبيقي، وأيضاً تقديم نموذج تطبيقي بتطبيق النتائج على مؤسسة سونلغاز بتبسة مما قد يوفر نموذجاً يمكن تبنيه في مؤسسات أخرى.

5.1. أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة في:

- دراسة الجوانب والأطر المفاهيمية الشاملة لإدارة رأس المال البشري؛
- التعرف على أثر مختلف أبعاد إدارة رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة؛
- تقديم توصيات لتحسين إدارة HC في المؤسسات الاقتصادية؛
- التوصل إلى نتائج يمكن أن تساعد في تعزيز الأداء المؤسسي وجودة الخدمة.

6.1. منهج الدراسة:

إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا، من خلال جمع كافة المعلومات والأطر المفاهيمية، واستخدام أدوات جمع البيانات والمعلومات في مؤسسة سونلغاز بتبسة وتحليلها إحصائياً وإستخراج أهم النتائج التي تخدم موضوع مقالنا.

7.1. الدراسات السابقة:

دراسة (Hemraj & Suziya , 2024) أظهرت تطور وأهمية إدارة رأس المال البشري في الممارسات التنظيمية المعاصرة، ميزة القوى الدافعة وراء تبني هذه الممارسات مثل العولمة والتقدم التكنولوجي والتحول الديموغرافي. بينما ركزت دراسة (Fadillah & Halimah, 2023) على صعوبة توظيف الخريجين الجدد بسبب افتقارهم للصفات المطلوبة، وأكدت على أهمية إدارة رأس المال البشري في تعزيز إنتاجية الموظفين وتقديم توصيات لتحسين التواصل داخل المنظمة. من ناحية أخرى، تناولت دراسة (Kucharčíková, Martin, Emese, & Nikola, 2023) تأثير استثمارات رأس المال البشري على أداء الشركات في سلوفاكيا، وأثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي للاستثمارات في تعليم الموظفين، رغم عدم تقييم أكثر من ثلث الشركات لفعالية الاستثمار في الرعاية الصحية. أما دراسة (Nyongesa, Doris, & Boit, 2022) فقد ركزت على تأثير HC على SQ في الجامعات الكينية، وأثبتت أن رأس المال البشري يفسر

حوالي 38% من التباين في جودة الخدمة. أما دراسة (Aryee, Fred , Emmanuel & Lilian , 2016) , تدرس هذه الدراسة تأثير رأس المال البشري الجماعي والتوجه الخدمي المجمع على العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء (HPWS) وجودة الخدمة الفردية، أظهرت الدراسة تفاعلاً بين رأس المال البشري الجماعي والتوجه الخدمي المجمع إلى تحسين جودة الخدمة الفردية. وتظهر فجوة الأبحاث الحالية في إختلاف النتائج المتحصل عليها حول وجود أثر متبادل للمتغيرين اللذان درسناهما، مما يستدعي دراسات إضافية لتعزيز تكامل الممارسات النظرية والتطبيقية، وهو ما سنعمل عليه في دراستنا.

2. الأطر المفاهيمية للدراسة:

1.2 إدارة رأس المال البشري (HCM):

إن إدارة رأس المال البشري بمختلف ممارساتها استقطاب رأس المال البشري وتطويره وتنشيطه والمحافظة عليه أصبح ميزة تنافسية تتفرد بها المنظمات.

1.1.2 مفهوم إدارة رأس المال البشري:

نتطرق إلى تعريف إدارة رأس المال البشري حيث عرفها (Alžbeta Kucharcíková) وآخرون على أنها: "إستراتيجية تركز على جذب أفضل المواهب وتحفيزها وإلهامها والمحافظة عليها من أجل تحقيق أهداف المنظمة". (Kucharcíková, Martin, Emese, & Nikola, 2023, p. 11) كما يعرفه (Hall) على أنه "نظام لتحسين أداء الأفراد الذين يؤدون أدواراً مهمة والذين لديهم أكبر تأثير على الكفاءات الأساسية للمؤسسة" (Afiouni, 2013, p. 24). ويعرفه (Chuan Lin) وآخرون "بأنه يتألف من هيكلين: الاستثمار وتعزيز رأس المال البشري". (WANG, 2017، صفحة 83).

يمكن استخلاص أن إدارة رأس المال البشري هي استراتيجية تشمل العديد من التطبيقات والممارسات التي تعمل على استقطاب وتطوير وتنشيط والمحافظة على رأس المال البشري، وجعله قيمة مضافة في خدمة المنظمة وتحقيق أهدافها.

الشكل 2: مثلث قيمة إدارة رأس المال البشري



Source: (Ingham, 2007, p. 175)

من خلال الشكل (02) نستنتج أن قيمة إدارة رأس المال البشري يمكن أن توفر القيمة بثلاث طرق: القيمة مقابل المال، أو الكفاءة أو القيمة المضافة أو الفعالية، من خلال دعم بقية الأعمال بشكل أوثق.

2.1.2. أبعاد (ممارسات) إدارة رأس المال البشري

أولاً: إستقطاب رأس المال البشري

يتعلق بجذب رأس المال البشري من سوق العمل واختيار الأنسب منها مثل استقطاب المعارف والإبداعات ويمكن تقسيم مصادر الإستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية. (وسيلة، 2004، صفحة 89)

ثانياً: تطوير رأس المال البشري

جسدت أساليب وطرق التطوير حسب العديد من العلماء في التعليم؛ التدريب. (ربيحة، 2019، صفحة 48)

ثالثاً: تنشيط رأس المال البشري

تتمثل أهم الأساليب: (هاشم عيسى و سعيد، 2008، الصفحات 72-73)

- العصف الذهني (Brain storming) توليد الأفكار المبدعة؛
- حلقات السيطرة النوعية (Quality Controls) مناقشة مشكلات العمل وإيجاد الحلول؛
- الإدارة على المكشوف (OB Management) استخدام المعلومات لتوليد الأفكار؛
- الجماعات الحماسية (Hot Groups) مجموعات نشيطة تحقق الإنجازات العالية.

رابعاً: المحافظة على رأس المال البشري

من أهم ما تستخدمه المنظمات وتركز عليه للمحافظة على موظفيها الحوافز والصحة والتمكين وتقليل فرص الاغتراب الوظيفي لضمان الاحتفاظ برأس المال البشري. (ربيحة، 2019، الصفحات 58-60)

2.2. مفهوم جودة الخدمة

1.2.2. تعريف جودة الخدمة

لتعريف جودة الخدمة وجب تعريف كل مصطلح على حدة:

يعرف (Deming) الجودة بأنها "استعمال واستخدام معايير أكثر تطابقاً وأقل تكلفة مشتقة من المستهلك" (جلال، 2023، صفحة 64)، أما المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات الظاهرية والضمنية". (عايض، 2012، صفحة 12) أما الخدمة فقد عرفها (Lovelock and Wirtz) على أنها "حزمة من المنافع التي تنتج عن جوانب ملموسة أو غير ملموسة يسعى العملاء لتحقيقها من خلال التعامل مع مقدمي الخدمة". (Jochen Wirtz & Christopher, 2021, p. 89) كما عرفها (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong) بأنها: "أي نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر، غير ملموسة ولا ينتج عنها ملكية أي شيء وإنتاجها قد يكون مرتبط بسلع مادية أو لا". (موسلي، 2023، صفحة 72) مما سبق فإن جودة الخدمة SQ "تمثل معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة وبالشكل الذي يضمن الرضا الدائم للمستفيدين، ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية مقارنة بباقي المنافسين". وتكمن أهمية جودة الخدمة في كونها سلاحاً تنافسياً تستخدمه المؤسسات لجذب العملاء وتحقيق التفوق والريادة في السوق. (موسلي، 2023، الصفحات 111-112)

2.2.2. أبعاد جودة الخدمة:

فيما يلي الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة: (موسلي، 2023، الصفحات 115-116) أولاً: الملموسية (Tangibility) تمثل الخدمة مادياً عبر مظهر المرافق والتسهيلات والمعدات والديكور، مما يساعد الزبائن في تقييم جودة الخدمة. ثانياً: الموثوقية (Reliability) قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل موثوق ودقيق. ثالثاً: الاستجابة (Responsiveness) إظهار الرغبة والاستعداد لمساعدة الزبائن وتلبية طلباتهم بشكل فوري وسريع، وحل المشكلات التي تواجههم. رابعاً: الأمان (Security) المعرفة واللباقة التي يتمتع بها مقدمي الخدمة.

3. الطرق والأدوات:

1.3. الأطر المنهجية للدراسة التطبيقية:

1.1.3. تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

قد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 40 عاملاً وموظفاً بمؤسسة سونلغاز من مجتمع إحصائي بلغ 561 إطاراً. (سونلغاز، 2024)

الجدول 2: تداول الإستهيبان

النسبة (%)	العدد	الإستهيبات
100	43	التي تم توزيعها
93	40	التي تم إستهيبها
07	03	التي تم تحليلها

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال توزيع الإستهيبان.

2.1.3. أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات:

- الوثائق والسجلات: إستهيبنا بالبيانات التعريفية من مؤسسة سونلغاز وذلك من خلال التعريف بها وبهياكلها، وكذلك مع الإطارات والموظفين بها؛
- الإستهيبان: تم تقسيمه إلى جزأين ويشتمل الأول على متغيرات العينة الديمغرافية، أما الثاني ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 30.
- المقابلة: مجموعة من المقابلات الشخصية والميدانية مع إطارات المؤسسة.

3.1.3. صدق أداة الدراسة:

اعتمدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والمتخصصين، كما سنعرض أهم نتائج الإتساق الداخلي لكل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه في الجدول التالي:

الجدول 3: الإتساق الداخلي (Pearson)

جودة الخدمة			المحافظة		التنشيط		التطوير		الإستهيبات		
0.72	26ع	0.43	21ع	0.70	16ع	0.81	11ع	0.70	06ع	0.75	01ع
0.78	27ع	0.58	22ع	0.83	17ع	0.70	12ع	0.70	07ع	0.83	02ع
0.71	28ع	0.74	23ع	0.78	18ع	0.84	13ع	0.82	08ع	0.81	03ع
0.55	29ع	0.59	24ع	0.83	19ع	0.69	14ع	0.84	09ع	0.73	04ع
0.70	30ع	0.63	25ع	0.83	20ع	0.78	15ع	0.87	10ع	0.53	05ع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل SPSS.

من خلال الجدول 03 يتضح أن قيم إرتباط العبارات مع متوسط البعد كانت عالية ومرتفعة حيث تراوحت كلها بين [0.43 - 0.87] وكانت كلها العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، مما يدل على إتساق العبارات مع البعد، وبالتالي فإن جميع

فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وبالفعل مناسبة للقياس.

4.1.3. ثبات أداة الدراسة:

الجدول 4: الإتساق الداخلي لعبارات متغيرات الدراسة

رقم العبارات	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرومباخ (%)
01 إلى 05	الاستقطاب	79.2
06 إلى 10	التطوير	84.4
11 إلى 20	التنشيط	82.8
16 إلى 20	المحافظة	85.9
01 إلى 20	محور إدارة رأس المال البشري ككل	94.2
21 إلى 30	محور جودة الخدمة	84.4
01 إلى 30	معامل الثبات الكلي	93.8

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على SPSS.

الجدول رقم (04) بين أن قيمة الثبات الكلي هي 93.8% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لإجراء الدراسة.

2.3. عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية ومحاور الدراسة:

الجدول 5: عرض وتحليل بيانات العينة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة (%)
متغير الجنس	ذكر	26	65
	أنثى	14	35
متغير العمر	20-30	15	37.5
	31-40	13	32.5
	40 سنة وأكثر	12	30.0
متغير المؤهل العلمي	ثانوي	09	22.5
	جامعي	26	65.0
	دراسات عليا	05	12.5

35.0	14	05 سنوات فأقل	متغير الخبرة
27.5	11	10-05 سنوات	
37.5	15	10 سنوات فما فوق	
20.0	08	رئيس مصلحة	متغير الوظيفة
35.0	14	مكلف بالزبائن	
45.0	18	إطار تنفيذي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

3.3. عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة:

1.3.3. تحليل إجابات أفراد العينة نحو أبعاد المتغير المستقل إدارة رأس المال البشري

أولاً- البعد الأول: إستقطاب HC

الجدول 6: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	التوظيف في مؤسستا فعالة في جذب المرشحين المؤهلين، وتتميز بالشفافية	3.38	1.213	مرتفع
02	تسعى المؤسسة للحصول على أفراد مؤهلين وموهوبين ذوي معارف ومهارات وتعتمد على إستراتيجيات متنوعة لجذب تلك المواهب	3.48	1.281	مرتفع
03	يتوفر لدى المؤسسة نظام معلومات جيد يسهل عملية إستقطاب رأس المال البشري واكتشافه من سوق العمل	3.68	1.071	مرتفع
04	تحدد المؤسسة نفقات استثمارية لعملية إستقطاب رأس المال البشري من خلال عملية مخططة ومدروسة	3.63	1.079	مرتفع

01	مرتفع	0.981	3.75	تولي المؤسسة أولوية الإستقطاب الداخلي في حالة وجود موظفين يمتلكون مواصفات ملائمة للوظائف المطلوبة، فإن لم يتوفر تعتمد الإستقطاب الخارجي	05
-	مرتفع	0.834	3.58	إجمالي درجة المحور	

المصدر: تم إعداده من طرف الباحثين بناء SPSS.

الجدول (06) يظهر متوسط حسابي إيجابي مرتفع قدر ب 3.58 وإنحراف معياري (0.834)، هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] وهو ما يظهر أن المبحوثين في مؤسسة سونلغاز راضين على أن بعد إستقطاب رأس المال البشري محقق في مؤسستهم.

ثانيا- البعد الثاني: تطوير HC

الجدول 7: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	البرامج التدريبية والتطويرية التي توضعها المؤسسة تهدف من خلالها إلى تطوير الموظفين وتحسين مهاراتهم	4.35	0.66	مرتفع جدا
02	ساهمت البرامج التدريبية التي وضعتها المؤسسة لنا في زيادة معارفنا ومهاراتنا في العمل، وتناسبت مع وظائفنا	4.15	0.700	مرتفع جدا
05	توفر المؤسسة لنا بيئة مناسبة ومحفزة للتعلم وتبادل المعارف والعمل ضمن فرق العمل	3.53	1.109	مرتفع
03	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تدريبنا وتعليمنا، وتوجيه التعليمات الجديدة لنا	3.83	1.174	مرتفع

04	مرتفع	1.071	3.68	10	تقوم المؤسسة دوريا بتقييم وقياس كفاءات ومهارات وخبرات الأفراد
-	مرتفع	0.759	3.90		إجمالي درجة المحور

المصدر: تم إعداده من طرف الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي. الجدول (07) يبين أن المتوسط الحسابي قدر بـ 3.90 وانحراف معياري (0.759)، وهو إنحراف منخفض، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19]، أي أن البعد الثاني محقق كما البعد الأول.

ثالثا - البعد الثالث: تنشيط HC

الجدول 8: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
11	تتمثل المؤسسة الأفكار الجديدة التي نطرحها وتشجعنا على المشاركة في إتخاذ القرارات	3.50	1.109	مرتفع
12	تؤكد المؤسسة على تطبيقنا لأساليب العصف الذهني في حل المشكلات ودوران التفكير الجماعي	3.40	1.033	مرتفع
13	يتم تطبيق نهج الإدارة على المكشوف، من خلال تمكيننا من الإطلاع على كافة الأمور المحاسبية والقرارات وغيرها	3.40	1.150	مرتفع
14	تستخدم المؤسسة الجماعات الحماسية باشراننا وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المؤسسة وتسهيل المحاورات مع ذوي الخبرة	3.35	1.075	متوسط

01	مرتفع	1.083	3.58	يتم استخدام كافة البرامج والأساليب وتوفير البيئة اللازمة التي تساهم في تنشيطنا ورفع قيمتنا	15
-	مرتفع	0.839	3.44	إجمالي درجة المحور	

المصدر: تم إعداده من طرف الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي. الجدول (08) يتضح أن المتوسط الحسابي إيجابي قدر بـ 3.44 وإنحراف معياري (0.839)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] أي أن بعد التنشيط محقق في مؤسسة سونلغاز تبسة.

رابعاً- البعد الرابع: المحافظة على HC

الجدول 9: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع

ترتيب العبارات	الاتجاه	الاتجاه المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم
01	مرتفع	1.006	3.75	توفر المؤسسة الظروف والبيئة الملائمة للمحافظة على كوادرها وكفاءاتها البشرية	16
04	مرتفع	1.107	3.43	توضع المؤسسة نظام حوافز (مادية ومعنوية) عادل وفعال، يمنح بأساس المهارات والقدرات التي تتميز بها	17
02	مرتفع	1.154	3.55	تناسب الأجور والمكافآت الممنوحة مع مهارتنا وتشجعنا على البقاء، وتزيد من دافعيتنا وولائتنا للمؤسسة	18
05	متوسط	1.099	3.35	تعمل المؤسسة على تمكيننا من خلال المشاركة وتفويض سلطة اتخاذ القرارات وفرق العمل	19
03	مرتفع	1.154	3.53	تشجعنا مؤسستنا على تحقيق التوازن بين العمل والبيئة الشخصية، وتقدم لنا	20

				دعماً مستمراً
-	مرتفع	0.883	3.52	إجمالي درجة المحور

المصدر: تم إعداده من الباحثين بناء على نتائج SPSS.

الجدول (09) المتوسط الحسابي 3.52 والانحراف المعياري (0.883)، وهو إنحراف منخفض، أي أن البعد الرابع محقق بمؤسسة سونلغاز - وكالة تبسة-.

2.3.3. تحليل إجابات أفراد العينة نحو أبعاد المتغير التابع جودة الخدمة

الجدول 10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور جودة الخدمة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	العبارة
21	4.20	0.911	مرتفع جداً	تض المؤسسة لعملائنا وسائل الراحة مثل المقاعد المريحة، والإثارة الجيدة في المؤسسة والمكيفات ...
22	4.15	0.700	مرتفع	نقوم كموظفين بتقديم واجبنا فيما يخص وضوح وسهولة الوصول إلى المعلومات والوثائق الخاصة بالخدمات المقدمة
23	3.98	0.947	مرتفع	نقوم بالالتزام بالمواعيد المحددة لتقديم الخدمات ونقدم بدقة المعلومات المقدمة حول الخدمات المتاحة
24	3.85	1.075	مرتفع	تقوم المؤسسة بمعالجة الشكاوى والاستفسارات بجدية وسرعة
25	4.03	0.947	مرتفع	نحن جاهزون كموظفين على مدار الساعة للإستجابة للعملاء وإستفساراتهم، وتقديم المساعدة لهم
26	3.85	0.834	مرتفع	تتوفر لدينا قنوات تواصل فعالة ومباشرة مع العملاء والوصول إليهم في أي وقت
27	3.90	1.008	مرتفع	يشعر العملاء بالثقة في كفاءتنا ومهارتنا كموظفين، ويحسون بالأمان

أثناء تلقي الخدمة					
04	مرتفع	0.88	4.08	28	نلتزم كموظفين بسياسات وإجراءات السرية والخصوصية، ونساهم في تزويد العملاء بأن المؤسسة ملتزمة بالمعايير والقوانين المهنية
03	مرتفع	0.88	4.08	29	نحاول أن نجد شعور العملاء بأنهم يحظون بعناية واهتمام شخصي من قبلنا كموظفين
07	مرتفع	0.814	3.95	30	يشعر العملاء بالراحة عند التعامل مع الموظفين وبيئة المؤسسة بشكل عام
-	مرتفع	0.584	4.00	إجمالي درجة المحور	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي. من خلال الجدول (10) يتضح أن هناك درجة موافقة لمحور جودة الخدمة حيث تم تحقيق متوسط حسابي إيجابي مرتفع والذي قدر بـ (4.00) وإنحراف معياري (0.584)، وهو إنحراف منخفض يدل على توافق الإجابات وواقع جودة الخدمة في مؤسسة سونلغاز تبسة.

4. نتائج الدراسة

1.4. تحليل التوزيع الطبيعي

الجدول 11: نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

المحور	مستوى الدلالة (sig) حسب سميرونوف	مستوى الدلالة (sig) Shapiro-wilk
HCM	0.126	0.138
SQ	0.200	0.338

المصدر: تم إعداده من طرف الباحثين بناء SPSS. الجدول (11) يوضح أن SIG لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن (sig>0.05) أي أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

2.4. عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

الجدول 12: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

مستوى الدلالة (sig)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (t)	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	معامل الإنحدار (β)	ثابت الإنحدار (α)	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.002	10.756	7.671	0.221	0.470	0.470	2.827	جودة الخدمة	إستقطاب HC
0.023	5.627	6.307	0.129	0.359	0.359	2.925		تطوير HC
0.003	10.270	8.155	0.213	0.461	0.461	2.898		تنشيط HC
0.011	7.095	8.622	0.157	0.397	0.397	3.081		المحافظة HC

المصدر: تم إعداده من طرف الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول (12) نستنتج ما يلي:

1.2.4. إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم (12) يبين أن استقطاب رأس المال البشري البعد الأول المدروس، بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.470)، مما يشير إلى تأثير إيجابي واضح لاستقطاب رأس المال البشري على جودة الخدمة، تعززت هذه النتيجة من خلال قيمة (t) البالغة 7.671، والتي تدل على أن التأثير ذو دلالة إحصائية كبيرة عند مستوى دلالة (sig = 0.002)، كما يعكس معامل التحديد ($R^2 = 0.221$) أن استقطاب رأس المال البشري يفسر 22.1% من التباين في جودة الخدمة، كما أن القيمة F الإحصائية (10.756) تؤكد صلاحية النموذج التنبؤي، ومنه نستخلص أن استقطاب رأس المال البشري له تأثير معنوي وإيجابي على جودة الخدمة، وعليه نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1)، وتأخذ معادلة الإنحدار الخطي الشكل التالي: $Y=0.470x + 2.827$.

2.2.4. إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (12) النتائج فيه تظهر أن معامل الانحدار (β) بلغ 0.359، مما يعكس تأثيرا إيجابيا لتطوير رأس المال البشري على جودة الخدمة، وقد بلغت قيمة t (6.307)، مما يشير إلى تأثير كبير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\text{sig} = 0.023$). كما أظهر معامل التحديد ($R^2 = 0.129$) أن تطوير رأس المال البشري يفسر 12.9% من التباين في جودة الخدمة، مع تأكيد صلاحية النموذج بإحصائية (F) مقدارها (5.627)، وعليه نستخلص أن النتائج تدعم الفرضية المطروحة بأن تطوير رأس المال البشري يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على جودة الخدمة، وعليه نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1)، وتأخذ معادلة الانحدار الخطي الشكل التالي: $Y = 0.359x + 2.925$.

3.2.4. إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

يوضح الجدول رقم (12) بلوغ معامل الانحدار β (0.461)، مما يعكس تأثيرا إيجابيا ملحوظا لتنشيط رأس المال البشري على جودة الخدمة، وقد كانت قيمة t المرتفعة (8.155) تدل على دلالة إحصائية كبيرة عند مستوى ($\text{sig} = 0.003$). كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.213$) يوضح أن تنشيط رأس المال البشري يفسر 21.3% من التباين في جودة الخدمة، مدعوما بإحصائية (F) مقدارها (10.270)، مما يعزز صحة النموذج المطروح، وعليه نستنتج أن الفرضية التي تفيد بأن تنشيط رأس المال البشري يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على جودة الخدمة تثبتتها النتائج المقدمة في الجدول، أي أن تنشيط رأس المال البشري يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على جودة الخدمة، وعليه نرفض الفرض الصفري (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1)، وتأخذ معادلة الانحدار الخطي الشكل التالي: $Y = 0.461x + 2.898$.

4.2.4. إختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

يوضح الجدول رقم (12) أن معامل الانحدار (β) قيمته (0.397)، مما يعكس تأثيرا إيجابيا للمحافظة على رأس المال البشري على جودة الخدمة، وبدعم من قيمة t البالغة (8.622)، تتضح دلالة إحصائية كبيرة عند مستوى ($\text{sig} = 0.011$)، ويوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.157$) أن المحافظة على رأس المال البشري تفسر 15.7% من التباين في جودة الخدمة، كما تؤكد إحصائية (F) المقدره بـ (7.095) على صحة النموذج المقدم، ونستخلص أن النتائج تعزز صحة الفرضية بأن المحافظة على رأس المال البشري

تؤثر إيجاباً وبشكل معنوي على جودة الخدمة. وعليه نرفض الفرض الصفري (H0) ونقبل الفرض البديل (H1)، وتكون معادلة الإنحدار الخطي كالتالي: $Y=0.397x + 3.081$. وعليه تدعم نتائج التحليل الفرضيات الفرعية الأربعة، مما يبرز أن أبعاد رأس المال البشري تلعب دوراً حاسماً في التأثير على جودة الخدمة المقدمة بمؤسسة سونلغاز تبسة.

3.4. عرض وتحليل نتائج إختبار الفرضيات الرئيسية

1.3.4. الفرضية الرئيسية الأولى

الجدول 13: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة (sig)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (t)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	معامل الإنحدار (β)	ثابت الإنحدار (α)	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.002	10.944	6.396	0.224	0.473	0.473	2.658	جودة الخدمة	إدارة رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج في الجدول (14) التي تم الحصول عليها من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام نموذج الانحدار الخطي إلى وجود تأثير دال إحصائياً لإدارة رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز، فقد أظهرت القيم المحسوبة أن مستوى الدلالة بلغ (0.002) أقل من (0.05)، مما يؤكد على قوة التأثير الإحصائي. بالإضافة إلى ذلك، بلغت قيمة إحصائية (10.944) (F)، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن النموذج الكلي ذو دلالة إحصائية. كذلك، كان معامل الانحدار (beta) مساوياً لـ (0.473)، مما يشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في إدارة رأس المال البشري تؤدي إلى زيادة قدرها (0.473) في جودة الخدمة، وبلغت قيمة (6.396) (t)، مما يعزز صحة التأثير المعنوي للمتغير المستقل، وأظهرت القيمة (R²) أن إدارة رأس المال البشري يفسر 22.4% من التباين في جودة الخدمة، مما يدل على تأثير متوسط. وعليه، يستنتج أن إدارة رأس المال البشري لها أثر على جودة الخدمات المقدمة، وهو ما يعكس الحاجة إلى

تبني استراتيجيات فعالة لإدارة رأس المال البشري في مؤسسة سونلغاز وكالة تبسة، وعليه نرفض الفرض الصفري (H0) ونقبل الفرض البديل (H1).

2.3.4. عرض وتحليل نتائج إختبار فرضية المتغيرات الديمغرافية:

H0 "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغيرات الديمغرافية على الأثر بين إدارة رأس المال البشري وجودة الخدمة المقدمة في مؤسسة (Sonelgaz) بتبسة."

H1 "توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغيرات الديمغرافية على الأثر بين إدارة رأس المال البشري وجودة الخدمة المقدمة في مؤسسة (Sonelgaz) بتبسة."

أولاً: متغير الجنس

الجدول 14: نتائج اختبار Student

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	الدلالة مستوى
إدارة رأس المال البشري	ذكر	26	3.49	0.822	1.415	0.165
	أنثى	14	3.83	0.516		
جودة الخدمة	ذكر	26	3.98	0.572	0.297	0.768
	أنثى	14	4.04	0.627		

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تجاوزت (sig) قيمة (0.05) في كلا المتغيرين التابعين من خلال الجدول (14)، يمكن الاستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث وهذا يشير إلى أن متغير الجنس ليس له تأثير معنوي على المتغيرين التابعين في هذه الدراسة.

ثانياً: متغير العمر

الجدول 15: نتائج تحليل التباين الأحادي (One – way Anova) بين إجابات

المبحوثين حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير العمر

المصدر	التباين مصدر	المربعات مجموع	الحرية درجة	المربعات متوسط	(F) قيمة	الدلالة مستوى
إدارة رأس المال البشري	بين المجموعات	4.735	2	0.323	0.942	0.399
	داخل المجموعات	16.709	37	0.343		
	المجموع	21.444	39	-		
جودة الخدمة	بين المجموعات	0.646	2	0.323	0.942	0.399
	داخل المجموعات	12.393	37	0.343		
	المجموع	13.339	39	-		

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

بناء على الجدول (15) يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تجاه إدارة رأس المال البشري وجودة الخدمة بناءً على متغير العمر.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي

الجدول 16: نتائج تحليل التباين الأحادي (One – way Anova) بين إجابات

المبحوثين حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المصدر	التباين مصدر	المربعات مجموع	الحرية درجة	المربعات متوسط	(F) قيمة	الدلالة مستوى
إدارة رأس المال البشري	بين المجموعات	0.038	2	0.019	2.931	0.06
	داخل المجموعات	21.405	37	0.579		
	المجموع	21.444	39	-		
جودة الخدمة	بين المجموعات	1.824	2	0.912	0.033	0.96
	داخل المجموعات	11.515	37	0.311		
	المجموع	13.339	39	-		

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج في الجدول (16) مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.967$ تشير هذه النتائج بوضوح إلى أن المؤهل العلمي لا يؤثر على تقييم جودة الخدمة، اذن نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري.

رابعاً: متغير الخبرة المهنية

الجدول 17: نتائج تحليل التباين الأحادي (One – way Anova) بين إجابات

المبحوثين حول متغيرات الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	قيمة (F)	المتوسط	الدرجة	مجموع المربعات	التباين مصدر	المصدر
0.999	2.308	1.189	2	2.378	بين المجموعات	إدارة رأس المال البشري
		0.515	37	19.066	داخل المجموعات	
		-	39	21.444	المجموع	
0.114	0.001	0.000	2	0.001	بين المجموعات	جودة الخدمة
		0.360	37	13.338	داخل المجموعات	
		-	39	13.339	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج في الجدول (17) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد تجاه إدارة رأس المال البشري بناء على خبرتهم المهني إذ أن القيمة الاحتمالية 0.999 أكبر مستوى الدلالة 0.05 لمتغير (HCM)، ، بناء على هذه النتيجة، يتم نفي الفرضية الخاصة بإدارة رأس المال البشري أما بالنسبة للمتغير التابع جودة الخدمة فالقيمة الاحتمالية 0.114، على الرغم من قربها النسبي من مستوى الدلالة 0.05، إلا أنها لا تزال أكبر من 0.05، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم جودة الخدمة بناء على الخبرة المهنية. بناء على هذه النتيجة ننفي الفرضية الخاصة بجودة الخدمة.

خامسا: متغير الوظيفة

الجدول 18: نتائج تحليل التباين الأحادي (One – way Anova) بين إجابات

المبحوثين حول متغيرات الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	قيمة (F)	المتوسط	الدرجة	الحرية	مجموع	المتغيرات	التباين	مصدر	المتغير
0.441	0.838	0.464	2	0.929	بين المجموعات	إدارة رأس			
		0.348	37	20.515	داخل المجموعات	المال			
		-	39	21.444	المجموع	البشري			
0.507	0.691	0.240	2	0.480	بين المجموعات	جودة			
		0.348	37	12.859	داخل المجموعات	الخدمة			
		-	39	13.339	المجموع				

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

في الجدول (18) للمتغير المستقل إدارة رأس المال البشري أظهرت النتائج أن القيمة الاحتمالية sig بلغت 0.441، وهي أعلى بكثير من مستوى الدلالة التقليدي 0.05. هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المراكز الوظيفية المختلفة في تقييمهم لإدارة رأس المال البشري.

وعليه فإن الفرضية الفرعية الخامسة تقبل الفرض الصفري، أي بعدم وجود فروق.

5. خاتمة:

سعت دراستنا للإحاطة بالموضوع وتبيان أثر إدارة رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة الاقتصادية، انطلاقا من تطبيق المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة لكلا النظامين، وقد تم التوصل لوجود أثر لإدارة رأس المال البشري بأبعادها (الاستقطاب، التطوير، التنشيط والمحافظة) على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز وكالة نسبة.

1.5. نتائج الدراسة

تتمثل النتائج المتحصل عليها في الجانب التطبيقي بالنقاط التالية:

- قبول الفرض البديل للفرضية الرئيسية "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) بتبسة".
- قبول الفرض البديل للفرضية الفرعية 01 "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لإستقطاب رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) بتبسة"؛
- قبول الفرض البديل للفرضية الفرعية 02 "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) بتبسة"؛
- قبول الفرض البديل للفرضية الفرعية 03 "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتنشيط رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) بتبسة"؛
- قبول الفرض البديل للفرضية الفرعية 04 "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمحافظة على رأس المال البشري على جودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) بتبسة"؛
- قبول الفرض الصفري للفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغيرات الديمغرافية على الأثر بين إدارة رأس المال البشري وجودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) بتبسة"؛
- وجود أثر لإدارة رأس المال البشري بأبعاده (إستقطاب رأس المال البشري، تطوير رأس المال البشري، تنشيط رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري) على جودة الخدمة المقدمة من طرف موظفي مؤسسة سونلغاز بتبسة؛
- عدم وجود تأثير للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) على العلاقة بين إدارة رأس المال البشري وجودة الخدمة المقدمة في مؤسسة سونلغاز بتبسة.

2.5. الإقتراحات

- الحفاظ على الإستراتيجيات والممارسات التي تدير بها إدارة مؤسسة سونلغاز تبسة رأس المال البشري فيها، وتدعيمه بأساليب التطوير والتشيط للمحافظة عليه وضمان ولائه ويقائه في المؤسسة؛
- ضمان تعظيم الأثر الذي وجد في هذه الدراسة بين إدارة رأس المال البشري وجودة الخدمة المقدمة من الموظفين، والاستفادة منها كميزة تنافسية تتفرد بها المؤسسة؛
- رأس المال البشري المكون للمؤسسة إستثمار حقيقي خاصة في ظل تنوع الأعمار والمستويات الدراسية المختلفة، إضافة إلى تواجد الخبرات فيها، ما يجعل هذا المزيج نقطة قوة للمؤسسة؛
- جودة الخدمة في المؤسسة نكتسي أهمية كبيرة لإقتران تقديمها برأس المال البشري، لذا وجب حسن إدارته والحفاظ عليه وتكثيف الدراسات التي تعطيه حقه في المركز التنافسي الذي تتميز به مؤسسة سونلغاز حالياً.

6- قائمة المراجع

- Afiouni, F, (2013), *Human capital management: a new name for HRM?* Beirut, Int, J Learning and Intellectual Capital, Vol, 10, No, 1, Lebanon,
- Aryee, S, Fred , O, Emmanuel , Y, & Lilian , (2016), *Developing and Leveraging Human Capital Resource to Promote Service Quality*, Journal of Management v 42 I 02, UK,
- CYP, CHEN-YU , W & BIH-SHIAW , J WANG(2017) , *The role of human capital management in organizational competitiveness* , Social Behavior and Personality, 2017, 45 (1) ,Taiwan.
- Fadillah, I, & Halimah b, (2023), *EXPLORING THE ROLE AND IMPACT OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL: international Journal of Modern Trends in Business Research Volume: 6 Issues: 21* 'Malaysia.
- Hemraj, & Suziya , K, (2024), *Human Capital Management -Beyond Recruitment: A Review of Strategic Practices*, International Journal of Commerce and Management Studies (IJCAMS) Peer Reviewed, Indexed Journal, ISSN 2456-3684 Vol 9, No1,India.
- Ingham, J, (2007), *Strategic Human Capital Management: Creating Value Through People*, Elsevier Ltd, UK.

Jochen Wirtz, & Christopher, L, (2021), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 9th edition, World Scientific Publishing Co, Inc, London.

Kucharcíková, A, Martin, ě, Emese, T, & Nikola, Š, (2023), *The Investments in Human Capital within the Human Capital Management and the Impact on the Enterprise's Performance* *Jornal of Sustainability* 2023, 15, 5015, <https://doi.org/10.3399>, Slovakia,

Nyongesa, G, Doris, M, & Boit, R, (2022), *Human Capital as A Determinant of Service Quality in Accredited Universities in Kenya*: *European Journal of Business and Management Research* Vol 7 | Issue 5 | October 2022 kenya.

تبسة مديرية سونلغاز، (2024)، معطيات مقدمة من مديرية الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بتبسة: مؤسسة سونلغاز ، تبسة، الجزائر .

جبوري محمد، (2022)، دراسة تطبيقية لقياس أثر جودة الخدمة على ولاء الزبون بوجود رضا متغيرا وسيط، أطروحة دكتوراه بجامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيده، الجزائر .

حمداوي وسيلة، (2004)، إدارة الموارد البشرية، قالمة، الجزائر : مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، الجزائر .

خليفة عيسى، وقوادرية ربيحة، (2019)، إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن .

سالمي جلال، (2023)، رأس المال البشري كمطلب لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة (CONDOR) - برج بوعرييج -، البويرة، الجزائر : أطروحة دكتوراه بجامعة آكلي محند اولحاج البويرة.

طيب موسلي، (2023)، أثر إدارة علاقات الزبائن على جودة الخدمة -دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بالجزائر-، أطروحة دكتوراه بجامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر .
مصلح محمد عايض عبد اللطيف (2012)، إدارة الجودة، مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، صنعاء، اليمن .

هاشم عيسى، و أبو ليدة سعيد، (2008)، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردني، أطروحة ماجستير بجامعة آل البيت، الأردن .