



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



المرجع :/2021

المهذبان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

:

دور الرقابة في الحد من تطوير قدرات الموارد البشرية :الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير casons ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

الدكتورة لبيضا ليندة

إعداد الطلبة:

- بلهاين أسماء

- عياش سارة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	لبصير فطيمة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	سنوسي أسامة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	الدكتورة لبيضا ليندة

السنة الجامعية 2021/2020



دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم

" قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي (25) وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي (26) وَأَحْلِلْ عُقْدَةَ
سورة مِنْ لِسَانِي (27) يَفْقَهُوا قَوْلِي (28)"
طه

الحمد لله الذي هدانا لهذا، وما كنا لنهتدي لولنا أن هدانا الله..

اللهم بارك لنا في عملنا هذا وارزقنا الخير فيه ما حيننا..

واجعل خير عمرنا آخره، وخير عملنا خواتمه..

اللهم إنا نسألك خير المسألة، وخير الدعاء، وخير النجاح..

وخير العلم، وخير الثواب،

اللهم ثبتنا واجعل التوفيق حظنا في كل ما تحب وترضا يارب

العالمين.

شكر وتقدير

نشكر الله، أولاً، على نعمه التي أنعمنا بها

(وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۗ)

لقمان الآية 12

نتقدم بأسمى وأخلص عبارات الإمتنان إلى الدكتورة " لبيض ليندة " على كل ماقدمته لنا من توجيهات ونصائح من أجل مساعدتنا في 'نجاز هذا البحث في أحسن صورة.

وأتوجه كذلك بالشكر الخالص و التقدير الجميل للسادة الأساتذة الذين شرفونا بقراءة هذا العمل وقبلوا مناقشة وتصويبه.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء على كرم إستقبالهم ومساعدتهم لنا.

كما نتقدم بخالص الشكر و التقدير، إلى من كان عوناً لنا، من قريب أو من بعيد بنصيحة خالصة أو بدعوة صالحة أو بكلمة طيبة.



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ "

سورة التوبة (105)

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك...

ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة... ونور العالمين

سيدنا محمد صل الله عليه وسلم.

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنا الحب والحنان... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي إلى "أمي الحبيبة"

إلى من كلله الله بالهبة والوقار... إلى من علمنا العطاء بدون إنتظار إلى "والدي العزيز".

إلى جدي رحمه الله وإلى جدتي الغالية حفظها الله تعالى

إلى من يضيئون لي الطريق ويساندوني... إخوتي "عبد الرحمن" "أميرة" وكل أحبتي .

إلى من عملت معي بكد بغية إتمام هذا العمل إلى صديقي "سارة"

إلى كل طالبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الأعمال دفعة (2020-2021) أهديه هذا العمل.

أسماء

إهداء

أشكر الله عز وجل انه وفقني في العمل المتواضع، أما بعد:

اهدي إلى والدي الكريمين أبي نور الدين و أمي نصيرة اللذان ساعداني ووقفنا بجانبني

وإلى أخواتي هاجر أميمة مريم الذين كانوا سنداً لي لإنهاء هذا العمل

وإلى صديقة ورفيقة دربي وشريكتي في العمل أسماء

وإلى عائلتي وأحببتي وأحبابي

وإلى جدي وجدتي أطال الله في عمرهما

إلى زملاء في تخصص إدارة الأعمال

سارة

ملخص

ملخص:

ملخص باللغة العربية:

تعتبر الرقابة على الموارد البشري وسيلة تنظييه ضابطة تقوم بها المؤسسات وعملية أساسية من عمليات الإدارة، هذا من أجل معرفة سيرورة العمل داخل المؤسسات من أجل قيام بالعملية الرقابية يجب أن يتوفر لديها أشخاص خبراء ذات كفاءة فنية، بالإضافة إلى احاطتهم بمختلف آليات الرقابة مرنة تساعدهم على تحقيق أهدافهم، كما على المؤسسة عند قيامها بالرقابة على مواردها أن تستخدم آليات الرقابة منطقية، فالرقابة المتشددة بدورها تؤثر سلبا على أداء العمال.

حيث تناولت دراستنا: جانب نظري وآخر تطبيقي هذا الأخير مكننا من قياس المتغير المستقل و التابع وذلك للتأكد من أجل صحة الفرضيات التالية:

- يتم تطبيق آليات الرقابة ومعاييرها داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير
الأجراء-casons -ميلة-.

- تتعدد العوامل التي تقف عائقا في الحد من تطوير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني
للضمان الاجتماعي لغير الأجراء-ميلة-.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرقابة والحد من تطوير قدرات
المورد البشري داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء-casons-ميلة

حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي وهو المنهج المناسب لوصف موضوع مراد دراسته من خلال منهجية
علمية تصحيحية و تصوير نتائج التي تم توصل إليها في شكل أرقام معبرة يمكن تفسيرها، من أجل
إنجاز هذه الدراسة قمنا بتوزيع الاستمارات على مجتمع الدراسة الذي يتكون 30 عامل، داخل الصندوق
الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء-casons -ميلة-، ذلك من أجل توصل إلى نتائج التالية:

- يتم تطبيق آليات الرقابة و معاييرها داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير
الأجراء-casons-ميلة.

- لا تساهم الرقابة في الحد من تطوير قدرات الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان
الاجتماعي لغير الأجراء-casons-ميلة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والعوامل التي تقف عائقا في الحد من تطوير
قدرات الموارد البشري

الملخص

الكلمات المفتاحية: الرقابة، الموارد البشرية، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casons -ميلة-.

ملخص باللغة الإنجليزية:

The control of human resources is a regulatory and controlling means carried out by institutions, and a basic process of management. This is in order to know the work process within the institutions. In order to carry out the control process, it must have expert persons with technical competence, in addition to informing them of the various flexible control mechanisms that help them achieve Their goals, just as the institution, when it monitors its resources, must use logical control mechanisms, as strict control, in turn, negatively affects the performance of workers.

Where our study dealt with: a theoretical aspect and an applied aspect, the latter enabling us to measure the independent and dependent variable in order to verify the validity of the following hypotheses:

- The control mechanisms and standards are applied within the National Social Security Fund for non-wage workers - Mila -.
- There are many factors that stand in the way of limiting the development of human resources within the National Social Security Fund for non-wage workers (Mila).
- There is a statistically significant correlation at the level of 0.05 between monitoring and limiting the development of human resource capabilities within the National Social Security Fund, the wage earners - Mila –

Where we relied on the descriptive approach, which is the appropriate approach to describe the subject to be studied through a corrective scientific methodology and to depict the results that were reached in the form of expressive numbers that can be interpreted, in order to complete this study. We distributed the forms to the study sample, which consisted of 30 workers within the National Fund for Social Security for non-wage workers, casnos-Mila-2, in order to reach the following results:

- The control mechanisms and standards are applied within the National Social Security Fund for non-wage workers (casnos-mila).
- The control does not contribute to limiting the development of human resource capabilities within the National Social Security Fund for non-employees casnos-mila.

الملخص

- There is no statistically significant relationship between oversight and the factors that stand in the way of limiting the development of human resource capabilities. non-wage workers, casnos

Keywords: control, human resources, the National Social Security Fund for - mila -.

فهرس المحتويات

فهرس

الفهرس:

الصفحة	الفهرس
-	البسمة.....
-	الدعاء.....
-	شكر وتقدير.....
-	إهداء.....
-	ملخص.....
II- II	فهرس المحتويات.....
II- II	قائمة الجداول.....
II	قائمة الأشكال.....
II	قائمة الملاحق.....
ب-ذ	مقدمة عامة.....
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة وآلياتها
11	تمهيد.....
19-11	المبحث الأول: ماهية الرقابة.....
13-11	المطلب الأول: مفهوم الرقابة.....
15-13	المطلب الثاني: أنواع الرقابة.....
19-16	المطلب الثالث: أساليب الرقابة.....
23-19	المبحث الثاني: ركائز الرقابة.....
19	المطلب الأول: خصائص الرقابة.....
20	المطلب الثاني: شروط الرقابة.....
23-20	المطلب الثالث: مجالات الرقابة.....
30-23	المبحث الثالث: آليات الرقابة.....
26-23	المطلب الأول: مراحل الرقابة.....
30-26	المطلب الثاني: خطوات العملية الرقابية.....
30	المطلب الثالث: أهداف الرقابة.....
31	خلاصة.....
	الفصل الثاني: مدخل عام حول الموارد البشرية وسياسات تنميتها

33	تمهيد.....
36-33	المبحث الأول: مدخل إلى الموارد البشرية.....
34-33	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية.....
35-34	المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية.....
36-35	المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية.....
39-36	المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية.....
38-36	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية.....
38	المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية.....
39-38	المطلب الثالث: خصائص تنمية الموارد البشرية.....
51-39	المبحث الثالث: محددات تنمية الموارد البشرية.....
40-39	المطلب الأول: أهداف تنمية الموارد البشرية.....
41-40	المطلب الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.....
47-41	المطلب الثالث: سياسات تنمية الموارد البشرية.....
51	خلاصة.....
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
53	تمهيد.....
55-53	المبحث الأول: ماهية الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغيرالأجراء casnos - ميلة.....
53	المطلب الأول: تعريف الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos - ميلة.....
54	المطلب الثاني: مصالح الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة -.....
55-54	المطلب الثالث: وظائف وأداءات الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة.....
63-55	المبحث الثاني: مجالات الدراسة وإجراءاتها المنهجية.....
56-55	المطلب الأول: مجالات الدراسة.....
59-56	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لأداة الدراسة.....
63-59	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....

فهرس

80-63	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
67-63	المطلب الأول: وصف خصائص وسمات مجتمع الدراسة.....
74-67	المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة.....
80-74	المطلب الثالث: تحليل وإختبار الفرضيات.....
81	خلاصة.....
85-83	خاتمة عامة.....
90-87	قائمة المصادر والمراجع.....
116-92	الملاحق.....

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
58	مقياس الإجابة على الفقرات	01
58	أطوال فترات القياس	02
59	ملاحظات الأساتذة المحكمين	03
60	معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد آليات الرقابة بالدرجة الكلية للمحور	04
60	معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد أساليب الرقابة بالدرجة الكلية للمحور	05
61	معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد أنواع الرقابة بالدرجة الكلية للمحور	06
62	معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور العوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية	07
62	معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة	08
63	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس	09
64	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير العمر	10
65	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي	11
66	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق الخبرة المهنية	12
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد المجتمع حول بعد آليات الرقابة	13
70-69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد المجتمع حول بعد أساليب الرقابة	14
71-70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد المجتمع حول بعد أنواع الرقابة	15
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد المجتمع حول آليات الرقابة ومعاييرها في الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء-casnos-ميلة- ككل	16

قائمة الجداول

74-73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد المجتمع حول العوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية	17
76	نتائج علاقة الارتباط بين آليات الرقابة والعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية	18
77	نتائج علاقة الارتباط بين أساليب الرقابة و العوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية	19
78	نتائج علاقة الارتباط بين أنواع الرقابة والعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية	20
79	نتائج علاقة الارتباط بين الرقابة و الموارد البشرية	21

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
15	نوع الرقابة والمستوى التنظيمي	(1-1)
28	دورة حياة الرقابة	(2-1)
42	مراحل تخطيط الموارد البشرية	(1-2)
43	محتويات تحليل الوظيفة	(2-2)
64	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس	(1-3)
65	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر	(2-3)
66	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق المتغير الدراسي	(3-3)
67	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق الخبرة المهنية	(4-3)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	العنوان	رقم الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة	92
02	الإستثمار	98-93
03	قائمة الأساتذة المحكمين	99-98
04	صدق الإتساق الداخلي للأداة	108-99
05	معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة	109-108
06	وصف خصائص وسمات مجتمع الدراسة	110-109
07	حساب المتوسطات الحسابية و الإنحراف المعياري لمحور آليات الرقابة ومعاييرها ومحور العوامل التي تقف عائقا في الحد من تطوير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-	112-110
08	علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين الرقابة والحد من تطوير قدرات الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء	116-112

مقدمة

يشهد العالم من تقدا علميا شمل جميع مجالات الحياة الإنسانية و أثر بدوره على حياة الفرد، وتعددت حاجاته الإنسانية وتتنوعت بدرجة لم يسبق لها مثيل الأمر الذي أسفر على ظهور منظمات عملاقة تصدت لإشباع تلك الحاجات، إلا أن التزايد الهائل في الحاجات الإنسانية اصطدام بنذره الموارد ومن ثم تظهر الحاجة إلى نظام يكفل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

ومن هذا المنطلق أكدت المنظمات الحديثة على الأهمية البالغة لعملية الإشراف و الرقابة التنظيمية ومنحتها عناية خاصة وهذا لدور الفعال التي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة، وإشباع الحاجات الاجتماعية المتنامية، حيث أصبحت من أهم الوسائل التنظيمية التي دعت للاهتمام من قبل الباحثين في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين نظرا لأهميتها الوظيفية داخل المنظمة.

فالرقابة قد تساهم بدور رئيسي في تنظيم العمل المؤسسي وضبط الأنشطة التنظيمية في المنظمة وكذلك قد تكمن الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها كما قد تساهم في تحسين استغلال الموارد المتاحة ومن بينها المورد البشري الذي يعتبر الحلقة الأهم في العملية الإنتاجية وهنا تكمن أهمية العملية لمبدأ الإشراف و المراقبة في العمل و تكييفها مع العنصر البشري أكثر ومع جماعة العمل و على هذا الأساس فإن الرقابة تقوم بمتابعة بالأهداف و الخطط الموضوعة مسبقا.

كما أن الموارد البشرية تعتبر العمود الفقري وهي مهمة بالنسبة للمنظمات، حيث يهتم العنصر البشري بإنجاز المهام و الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، وتلعب الموارد البشرية دورا رئيسيا في تحقيق أهداف المنظمة، عن طريق ما يعرف بتمية الموارد البشرية وهي أساس أو ركيزة للموارد البشرية حيث لا تستطيع بدونها مواكبة التغيرات الطارئة في بيئتها الداخلية و الخارجية، وذلك عن طريق وضع مسؤوليات المتمثلة في الإدارة العليا و الإدارة الإشرافية والإدارة التشغيلية، وسياسات المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية و تحليل الوظيفة والاستقطاب والتدريب.... إلخ وهذا يساعد على تطوير قدرات أداء العاملين في المنظمة.

إن الرقابة على الموارد البشرية وسيلة تنظيمية ضابطة تقوم بها المؤسسة من أجل معرفة كيفية سير العمل داخلها، وذلك للتأكد من حسن سير العمل، وهذا يتطلب من أي مؤسسة أن يتوفر لدى مسيرها كفاءة فنية وعقلية، وأيضا الإحاطة بالأساليب الرقابية المرنة التي تساعد هذه الموارد على تحقيق الكفاءة

مقدمة

في الأداء، لأن الرقابة السلبية تؤثر سلباً على قدرات العاملين في المنظمة وذلك عن طريق مختلف الأساليب التهديد، والتخويف مثل: تخفيض من أجور العاملين أو تنزيل الرتب... إلخ وينتج عن هذا نقص في الرضا الوظيفي لديهم مما ينعكس سلباً على أدائهم في العمل وبالتالي لا تستطيع المؤسسة تحقيق ما كانت تسعى إليه.

يعد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casons -ميلة- هو مؤسسة إدارية تنظيمية ذات طابع خاص، تعمل على تأمين الفئة غير المأجورة للولاية، أي كل العمال الذين يمارسون نشاطات مهنية غير مأجورة في إطار التشريع الخاص بأعمال المنظمة (المهن الخاضعة للقيود في السجل التجاري).

لنتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: هل تساهم الرقابة في الحد من تطوير قدرات الموارد البشرية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء -ميلة-؟

1. التساؤلات الفرعية: محاولة منا للإجابة على إشكالية الدراسة نورد مجموعة من التساؤلات قصد

الإحاطة بهذا الموضوع:

1- ماهو واقع الرقابة داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الأجراء -ميلة-

2- ماهي العوامل التي تعرقل من تطوير قدرات المورد البشري داخل الصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي الأجراء -ميلة-

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والحد من تطوير المورد البشري داخل

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الأجراء -ميلة-

2. فرضيات البحث: لمعالجة إشكالية البحث المطروح لا بد من الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية: تساهم الرقابة في الحد من تطوير قدرات الموارد البشرية في الصندوق الوطني

للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos -ميلة-

✓ الفرضيات الفرعية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

- يتم تطبيق آليات الرقابة ومعاييرها داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير

الأجراء casnos -ميلة-.

مقدمة

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

- تتعدد العوامل التي تقف عائقا في الحد من تطوير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos -ميلة-.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرقابة والحد من تطوير قدرات المورد البشري داخل الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي للأجراء casnos -ميلة-

3. أسباب إختيار الموضوع: لقد تم إختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- تعتبر الرقابة أهم عملية إدارة لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها
 - لأن الرقابة تقوم بتصحيح الإنحرافات الموجودة داخل المؤسسة
 - كون المورد البشري أهم عنصر داخل المؤسسة، فيجب على المؤسسة القيام بعملية الرقابة عليه.
- ### 4. أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على نوع الرقابة المناسب للتطبيق داخل المؤسسة
 - الكشف على الرقابة التي تحد وتؤثر على الموارد البشرية
 - التعرف على الجانب السلبي و الإيجابي للرقابة.
- ### 5. أهمية الدراسة: وتتمثل أهمية إختيارنا للموضوع فيما يلي:

- يعتبر موضوع الرقابة من المواضيع ذات الأهمية البالغة، حيث تلعب دورا أساسيا في وظائف وأنشطة المؤسسة التي تضمن لها الفعالية المستمرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تركز على إكتشاف المعوقات، إذ يعد التعرف على هذه المعوقات هي الخطوة الأولى لأجل إيجاد الحلول.

6. صعوبات الدراسة: أحاطت بالبحث عدة صعوبات حيث تمثلت هذه الصعوبات فيما يلي:

- قصر المدة الزمنية المخصصة لإنجاز الدراسة
- نقص المصادر و المراجع في المكتبة خاصة المتعلقة بالموارد البشرية وتمييزها
- عدم الإلمام الجيد بحيثيات برنامج spss.

مقدمة

- **منهج الدراسة:** وقد إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والذي يعرفه على أنه: "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"¹.

ومن إستخداماته²:

- دراسة حاضر الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك، مع ملاحظة أنه يشمل في كثير من الأحيان على عمليات تتبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها؛
 - دراسات العلوم الإنسانية والإجتماعية والتي إستخدم فيها منذ نشأته وظهوره؛
 - دراسات العلوم الطبيعية لوصف الظواهر الطبيعية المختلفة؛
 - رصد ومتابعة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى و المضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره.
7. **هيكل الدراسة:** لتحقيق أهداف البحث و الإجابة عن الإشكالية الرئيسية و التساؤلات التي طرحت فيما سبق، وإثبات صحة الفرضيات المقدمة وتحليلها، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول مترابطة ومتكاملة تسبقها مقدمة: (الإشكالية، التساؤلات، الفرضيات).

الفصل الأول: تم تخصيصه للإطار المفاهيمي للرقابة و آلياتها وتناولنا فيه مفهوم الرقابة، أنواع الرقابة، أساليب الرقابة، خصائص الرقابة، شروط الرقابة، مجالات الرقابة، مراحل الرقابة، خطوات العملية الرقابية، أهداف الرقابة.

الفصل الثاني: فقد جاء تحت عنوان مدخل عام حول الموارد البشرية وسياسات تنميتها وتناولنا فيه تعريف الموارد البشرية، خصائص الموارد البشرية، أهمية الموارد البشرية، مفهوم تنمية الموارد البشرية، أهمية تنمية الموارد البشرية، خصائص تنمية الموارد البشرية، أهداف تنمية الموارد البشرية، مسؤوليات تنمية الموارد البشرية، سياسات تنمية الموارد البشرية

¹ - محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، ط3، 2019، ص46.

² - مرجع سابق، ص ص47-48.

مقدمة

الفصل الثالث: لقد تم إختياره ليكون الجانب الميداني للدراسة الميدانية والذي شمل تقديم الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء -ميلة-، الاطار المنهجي للدراسة ، عرض وتحليل البيانات الخاصة بمنهج الدراسة.

8. الدراسات السابقة: توجد هناك أهمية كبيرة للدراسات السابقة وتمكن من مساعدة الباحث في عدم الوقوع في الأخطاء التي سبق وأن وقع فيها الباحثون الآخرون، وذلك لأن الباحث من خلال إطلاعها عليها سيكتشف المشاكل التي عانى منها الباحثون الآخرون وبالتالي تكون لديهم القدرة على تجنبها، كما تساعد أيضا على معرفة الأفكار التي تم دراستها و بالتالي إستبعادها وبالتالي التركيز على أفكار إبداعية لم تدرس من قبل والإطلاع على الطريقة التي إستخدمها الباحثون في دراستهم لصياغة أسئلة الدراسة وبالتالي يستفيد الباحث من هذا الأمر ويصبح لديه الخبرة الكافية لصياغة أسئلة بحثه العلمي وتقديم إجابات عن عدد الأسئلة التي تدور في ذهنه وبالتالي توفير الوقت و الجهد.

الدراسة الأولى: وجدي سليمان لايقة، الرقابة على الموارد البشرية وأثرها في رفع فعالية الأداء في الشافي السورية، قسم إدارة الأعمال، رسالة مقدنة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2013.

تتمحور مشكلة البحث في ضعف العلاقة بين الرقابة على الموارد البشرية ورفع فعالية الأداء في المستشفيات السورية، وكانت تهدف الدراسة إلى رصد لفهم الرقابة على الموارد البشرية، من خلال التعرف على ماهية الرقابة من خلال مفهومها و أدواتها، والتعرف على آلية تقييم الأداء، فضلاً عن تحديد دور الرقابة على الأداء في رفع الفعالية في المستشفيات العامة والخاصة في سورية.

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتلازمه مع الدراسة، وهذا لأهمية الرقابة على الموارد البشرية في رفع فعالية الأداء الإداري في المستشفيات العامة و الخاصة في سورية. تم إختيار هذه المستشفيات ميدانياً لإختبار مشكلة البحث المتمثلة في ضعف العلاقة بين الرقابة على الموارد البشرية ورفع فعالية الأداء في المستشفيات في سورية.

مقدمة

توصلت الدراسة إلى أن دور الرقابة في رفع الأداء له الأثر الأكبر في القطاع الخاص بالنسبة للمشافي السورية إذ تظهر معاملات الإرتباط دوماً قيماً أكبر عند القطاع العام على حساب القطاع الخاص.

إستفدنا من نتائج الدراسة في الجانب النظري وخصوصاً في الفصل الأول الذي يتمحور حول الرقابة وآلياتها.

الدراسة الثانية: السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية، قسم علم إجتماع والدمغرافيا، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، 2008.

تتمحور مشكلة الدراسة في أن عالم اليوم يشهد تغيرات جذرية وعميقة خاصة مع تحرر الإقتصاد العالمي وموجة العولمة ومانتطلبه المنافسة الإقتصادية من فعالية وكفاءة وترشيد وإستخدام أمثل لكل موارد المؤسسة مهما كانت طبيعتها، ومع تزايد الحاجة ومانتطلبه التنمية السريعة والشاملة إرتفع عدد المؤسسات وتوسعت مجالات نشاطها فأصبحت ذات تأثير فعال على الحياة الإقتصادية و الإجتماعية للبلاد وأخذت أحجاماً مختلفة وأشكالاً قانونية متعددة، فوجدت الشركات الوطنية والمؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري والإداري والإجتماعي والقانوني...إلخ كما وجدت المؤسسات الخاصة فأنواعها المختلفة، لذا كان لابد من الرقابة بمختلف أساليبها ووسائلها على تلك المؤسسات ومتابعة أعمالها للتأكد من مدى مطابقتها للمخططات الموضوعية، وكيفية إستعمال المال العام المسند إليها إننا نجد أن كل مؤسسة سواء كانت عامة ام خاصة كانت مؤسسة خدماتية أم إنتاجية يجب أن تخضع لمراقبة معينة حسب طبيعة النشاط الذي تقوم بيه، لأن أي عمل بدون مراقبة تكون نسبة النجاح فيه قليلة، فهي تعمل على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المؤسسة قصد تحقيق أهدافها، وهذا وفق معايير يفترض أو تكون موضوعة سالفاً لكل وجه من أوجه النشاط من أجل تقويم الإنحراف وتصحيح الأخطاء ومعالجة أوجه النقص و الإهمال وتنمية الكفاءة والكفاية الإنتاجية. وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول سؤال رئيسي هو هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية، وكانت تهدف الدراسة إلى معرفة أساليب الرقابة المختلفة ومدى تأثيرها في تقييم وتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية.

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتلازمه مع الدراسة، وهذا لأهمية أنه قد تناول موضوع حساس داخل المؤسسة الصناعية وهي الرقابة بإعتبارها عملية فعالة تساهم في تقييم الأداء

مقدمة

وكشف الأخطاء و الإنحرافات ومحاولة تصحيحها، تم إختيار مؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم لإختبار مشكلة البحث وهي هل تساهم أساليب الرقابة بأنواعها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن فعالية الرقابة ترتبط ببذل مجهود جماعي تساهم فيه المصالح وإدارات الدولة كلها في ضبط الموارد الضريبية؛
- إنحصار مهام الرقابة الجبائية في نشاط مديرية فرعية بوسائل مادية وبشرية محدودة وأهمية المبلغ المسترجعة لخزينة الدولة جراء عمليات الرقابة الجبائية؛
- ضعف المستوى التأهيلي العلمي للمراقبين المكلفين بالرقابة الجبائية؛
- إتساع مجال التقدير الجزافي فيما يتعلق بالرقابة الجبائية؛
- بقاء نتائج الرقابة الجبائية المحققة بعيدة عن الأهداف الموجودة منها.

إستفدنا من نتائج هذه الدراسة في الجانب النظري في الفصل الأول حول الرقابة و أساليبها.

الدراسة الثالثة: باباه ولد سليمان، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، قسم علوم التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

تكمن مشكلة البحث في مامدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات المصرفية، وكانت تهدف الدراسة إلى محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، وذلك من خلال المعارف والمهارات التي تكتسبها، وتحليل المنافع المحتملة للمؤسسة من خلال إعتماها على تفعيل مواردها البشرية.

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل أهمية تحليل الوضع العام للبنك لموريتاني للتجارة الدولية، والظروف التي أدت لإنشائه، ووصف مختلف المهام والوظائف الموكلة له إضافة إلى كيفية إهتمامه بموارده البشرية لأجل تحسين أدائه للحصول على موقع تنافسي في سوق البنوك المتطور و المتغير، تم إختيار هذا البنك ميدانياً لإختبار مشكلة البحث والمتمثلة في مامدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات المصرفية.

توصلت الدراسة إلى :

مقدمة

- أنه كلما أحسنت المنظمات إستثمار مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وكفاءة أعلى؛
- وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها وعلى ضوء ما رأيناه هي أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات؛
- أن تدريب وتكوين الكفاءات البشرية ومنحها الحوافز والكفاءات لتشجيع مستوى أدائها يجعلها تشعر بأهمية الدور المنوط بها ويجعلها تساهم في نجاح تطبيق أهداف المصرف من تحسين في نوعية خدماته، وبذلك يكون الأداء فلسفة وليس مجرد شعار، وبذلك يصبح هو السبيل الوحيد لتحقيق رضا العملاء ومواجهة تنافسية البنوك الأخرى ككل.

إستفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري في الفصل الثاني الذي يتمحور حول الموارد البشرية وسياسات تنميتها.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرقابة و آلياتها

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

تمهيد:

تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة، والتي تتضمن الأعمال والقرارات التي يقوم بها المديرون للتأكد من أن نتائج التي تم توصل إليها مطابقة تمام لما تم التخطيط له مسبقا والتأكد أيضا من حسن سير الأعمال والعمليات داخل المنظمة.

حيث أن الرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات، فهي ليست مقتصرة فقط على الإدارة العليا بل تختلف من مستوى إلى آخر حسب اختلاف الصلاحيات المخولة للمدراء في المنظمة كما أن الرقابة لا يمكن أن تستغني على وظائف إدارية أخرى من التخطيط والتنظيم والتوجيه. حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة أفكار رئيسية وهي: ماهية الرقابة- ركائز الرقابة- وآليات الرقابة.

المبحث الأول: ماهية الرقابة

سنتطرق في هذا المبحث إلى عدة مفاهيم خاصة بالرقابة وإبراز أهميتها في المؤسسات من خلال تفرعها لعدة أنواع وإلى تعدد أساليبها التقليدية المختلفة .

المطلب الأول: مفهوم الرقابة لقد تعددت التعاريف وتتنوع آراء الكتاب حول مفهوم الرقابة حيث عرفها كل منهم من مجال تخصصه وسنقوم في هذا المطلب بإعطاء بعض المفاهيم الخاصة بالرقابة ونذكر أهمها:

أ. المعنى اللغوي للرقابة:

رقب: في أسماء الله تعالى: الرقيب و هو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، فعيل بمعنى فاعل. وفي الحديث: « ما من نبي إلا أعطى سبعة نجباء رقباء، أي حفظة يكونون معه». والرقيب: الحفيظ¹.

❖ **راقبهُ مُراقِبَةً ، وراقباً: رقبه، أي حرسه².**

ب. **التعبير اللغوي الفرنسي:** والتي تتكون من جزئين هما (CONTRE) أي رقيب، فعل الرقابة، والذي يعتبر مرادفاً لفعل الفحص والبحث، و(ROLE) أي الدور الذي يمارسه الفرد في تحقيق نتائج الفحص والبحث. ويمكن اعتبار الرقابة في هذا الإطار مرادفة لفعل الإشراف والمتابعة³.

¹- ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص، 1699.

²- إبراهيم مصطفى، أحمد الزيات، حامد عبد القادر وآخرون، معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، ط4، 2014، ص364 .

³- زكريا الدويري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة العربية، 2012، ص256

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

ج. الرقابة في اللغة الإنجليزية: (CONTROL) والتي تعكس معنيين إثنين هما السلطة التي يمارسها الفرد على الأفراد و الأشياء، والتي تعني الضبط، الفحص بقصد التأكد من صحة الأمر¹.

❖ و قد ورد مصدر رقب ومشتقاته في القرآن الكريم في أكثر من موضع نذكر منها ما يلي:

قال تعالى: "إِنِّي خَشِيتُ أَنْ تَقُولَ فَرَّقْتَ بَيْنَ بَنِي إِسْرَائِيلَ وَلَمْ تَرْقُبْ قَوْلِي(94)"².

قال تعالى: "مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ(18)"³.

قال تعالى: "إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا(1)"⁴

قال تعالى: "فَخَرَجَ مِنْهَا خَائِفًا يَتَرَقَّبُ ۗ قَالَ رَبِّ نَجِّنِي مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ(21)"⁵.

د. **إصطلاحاً:** حيث عرفها فايول: « بأنها التحقق من إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة

والتعليمات السارمة والقاعدة المقررة»⁶.

ومعنى ذلك أنه يجب على الإدارة الإطلاع على كل الأمور للتأكد من أن كل شيء يسير وفقاً لما تم التخطيط له مسبقاً.

عرف السلوكيون الرقابة من منظور أنساني ، ومن بينهم من رواد التفكير السلوكي الحديث " تيري جورج " الذي عرفها « بأنها قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد وفي تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة »⁷.

ومعنى ذلك أن الرقابة تشمل الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير المناسبة للقياس.

¹ - زكريا الدوري، مرجع سابق، ص 256.

² - سورة طه، الآية 94 .

³ - سورة ق، الآية 18 .

⁴ - سورة النساء، الآية 1 .

⁵ - سورة القصص، الآية 21 .

⁶ - مارح طاهر شكري "حسن علي"، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الدراسات العليا، تخصص الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية نابلس ، فلسطين ، 2016 ، 15 .

⁷ - خيرى كتانة ، مدخل إلى إدارة الأعمال منهج تحليلي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1 ، 2007 ، ص150.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

عرفت الرقابة: "بأنها عملية وضع معايير لإنجاز الأهداف التنظيمية، ومقارنة الإنجاز الحقيقي مع المعايير وإتخاذ الإجراءات التصحيحية، عندما يكون ذلك ضرورياً"¹.

ومعنى ذلك أنه يجب على الإدارة وضع مجموعة من الخطوات والإجراءات اللازمة، من أجل مقارنة ماتم إنجازه مع المخطط له وإتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: "الرقابة هي قدرة المديرين على التأثير في سلوك العاملين داخل المنظمة وذلك من خلال وضع خطة سير العمل ومقارنة الإنجاز الحقيقي مع المعايير وإتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود إنحرافات".

حيث تتمثل أهمية الرقابة في²:

1. تحفيز وتنشيط العاملين في المنظمة؛
2. توعية وتخويف الكسالى أو من تسول له نفسه التقصي والإنحراف؛
3. تأمين سلامة وصحة العمليات والإجراءات من خلال وضع معايير وقياس الأداء وكشف الإنحراف عن المخطط له وتحليله والبحث عن أسبابه ووضع العلاج الناجع له.

المطلب الثاني: أنواع الرقابة عكست أدبيات الرقابة عدة تصنيفات لأنواع الرقابة ويرجع ذلك إلى إختلاف المعايير والأسس التي قامت عليها عملية تصنيف هذه الأنواع من قبل الباحثين في هذا المضمار وفيما يلي بعض هذه التصنيفات³:

أ. **الرقابة من حيث زمن حدوثها**: فعند الحديث عن الرقابة من حيث زمن حدوثها يلاحظ وقوعها في ثلاث أنواع وهي:

1. **الرقابة الوقائية**: هذا النوع من الرقابة يعمل على أساس التنبؤ بالخطأ وإكتشافه قبل حدوثه، أي متابعة العمل من قبل المدير أو الرئيس المباشر عن طريق حضوره ومتابعته للتنفيذ أولاً بأول والإطلاع على سير العمل، ولا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ والإنحراف، والرقابة على المدخلات أحد الأمثلة على الرقابة الوقائية.
2. **الرقابة المتزامنة**: ويقصد بالرقابة المتزامنة، ملازمة العمل الرقابي للعمل التنفيذي خطوة بخطوة، منذ بدايته وحتى نهايته. ويجري قياس الأداء ومقارنته بالمعايير الموضوعية لإكتشاف الإنحراف لمنع تفاقمه لاحقاً وقبل وقوعه، والعمل على تصحيحه آنياً.

¹- زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها، مرجع سابق، ص 257 .

²- خيرى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال منهج تحليلي، مرجع سابق، ص 150 .

³- زكريا الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها، مرجع سابق، ص 262.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

3. **الرقابة النهائية:** وهي الرقابة التي تتم بعد إنجاز العمل حيث يقارن الإنجاز الفعلي مع الأداء المخطط وذلك للتعرف على الأخطاء والانحرافات ومعرفة أسبابها لتلافي حدوثها في المستقبل

ب. **الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:** ويمكن تصنيف الرقابة وفقاً لهذه المعايير إلى ثلاث أنواع هي:

1. **الرقابة على مستوى الفرد:** وهذا النوع من الرقابة يسعى إلى تقييم أداء الفرد العامل ومعرفة مستوى كفاءته في العمل وسلوكه عن طريق مقارنة أدائه بالمعايير الخاصة بذلك الأداء.
2. **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** والتي تهدف إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لأداء الوحدة الإدارية أو القسم الإداري وذلك من أجل معرفة مدى كفاءة أداء تلك الوحدة أو ذلك القسم والتزامها بتحقيق بالأهداف المطلوبة.
3. **الرقابة على مستوى المنظمة ككل:** وهي الرقابة التي تهدف إلى قياس وتقييم الإنجاز الكلي على مستوى المنظمة لمعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المطلوبة، وفق معايير معينة مثل (نسبة الربحية، الحصة السوقية، القدرة التنافسية...الخ).

ج. **الرقابة من حيث المصدر:** وتصنف الرقابة من حيث مصدرها إلى نوعين هما:

1. **الرقابة الداخلية:** ويعني تلك الرقابة التي تعمل داخل إطار البيئة الإدارية وعلى مستوى الدائرة الواحدة. ومن الأمثلة على ذلك، وحدات الرقابة الداخلية المتخصصة في الرقابة على الدائرة التي توجد بها، وأيضاً ما يعرف بالرقابة الهرمية التي يمارسها الرئيس على المرؤوسين على شكل قواعد وإجراءات وتعليمات خاصة بالعمل المعني.
2. **الرقابة الخارجية:** يقصد بها الرقابة من خلال أجهزة مستقلة خارج التنظيم وتتعدد الجهات الخارجية التي تقوم بالرقابة، وذلك حسب طبيعة النشاط التي تقوم به المنظمة. ومن أهم الجهات التي تقوم بهذه الرقابة جهاز المحاسبة، حيث يلعب مراقب الحسابات الخارجي دوراً ملحوظاً فيها¹.

د. **الرقابة من حيث المستوى الإداري:** ويمكن أيضاً تقسيم الرقابة إلى أنواع أربعة من حيث مستواها

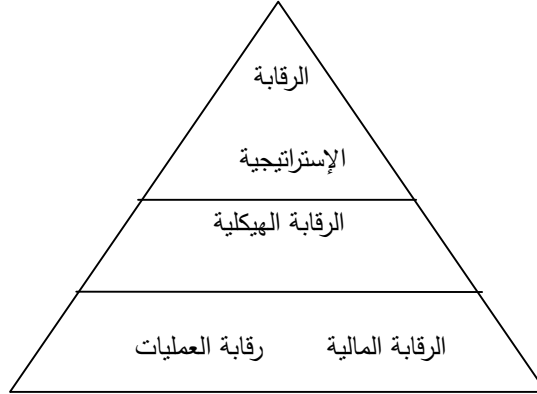
وهي الرقابة الإستراتيجية والرقابة الهيكلية، ورقابة العمليات، والرقابة المالية، وتقع عبر ثلاثة مستويات. كما هو مبين في الشكل رقم (1-1).

¹ - مرجع سابق، ص 263-264.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

تركز رقابة العمليات على العمليات التي تمارسها المنظمة في تحويل مواردها إلى منتجات أو خدمات. أما الرقابة المالية فتركيزها يقتصر على النواحي المالية في المنظمة، مثل أن تقوم بالملاحظة و التأكد من أن أوراق القبض تدفع من قبل الزبائن في الوقت المحدد. أما الرقابة الهيكلية فتركز على أن عناصر الهيكل التنظيمي يخدم غايات وأهداف المنظمة مثل مراقبة نسبة الإداريين إلى مجموعة العاملين والتأكد من أن تكاليف الموظفين الإداريين لاتزيد عن حد معين. وأخيراً الرقابة الإستراتيجية وهي العمليات التي يراقب من خلالها المدير سير النشاطات في المنظمة وتقييم هذه النشاطات والتأكد من سيرها بشكل فاعل وكفؤ وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الإنجاز في حالة وجود الإنحرافات والرقابة الإستراتيجية هي التي تركز على فاعلية الإستراتيجية على مستوى المنظمة والوحدة الوظيفية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة¹.

شكل (1-1) نوع الرقابة والمستوى التنظيمي



المصدر:

Ref :Ricky w. Griffin ,Management,2002 ,p620,7thEdition houghton Mifflin Company Poston-new york .usa

وهناك نوع آخر من الرقابة تدعى الرقابة الذاتية (Self Control) التي أخذت منظمات الأعمال الإهتمام بها مؤخراً لمزاياها المتعددة من خلال العناية بإختيار الأفراد ذوي التأهيل العالي وتوليد الولاء و الإلتزام للمنظمة².

¹ - مرجع سابق، ص ص264 - 265.

² - مرجع سابق، ص 265.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

المطلب الثالث: أساليب الرقابة تستخدم الرقابة عدة أساليب رقابية وهذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه وسوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب ويمكن تقسيمها إلى ما يلي¹:

أ. **التقارير الإدارية**: هو أسلوب معروف في جميع المنظمات وذلك من خلال تطبيقه والإعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل و مدى كفاءة إنجازه وهذا يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن إتخاذ قرار تصحيح الإنحراف وإتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الإنحرافات في وقتها أو تكون نهائية أي بعد الإنتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، هي تساعد في التقييم النهائي لأي عمل، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة ويجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة ومن أهم التقارير الإدارية مايلي:

1. **التقارير الدورية Periodical Reports**: تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أو أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية، أو حولية، أو بعد إنتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو بعد إنتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا، وهذا للوقوف على الإنجازات والمشكلات، ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية أو جداول وحقائق وأرقام ... ونحو ذلك.

2. **تقارير سير الأعمال الإدارية Adm Work Reports**: تتجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، وتوجه للإدارة العليا، متضمنة أنشطة الإدارات وإنجازاتها المتعددة، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من جهة والمستويات الإدارية العليا من جهة أخرى.

وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية إلى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز و الإشارة إلى المشكلات الناجمة وبعض الإقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.

¹ - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات سوناكوم (sonacome) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، قسم علم الإجتماع والدمغرافيا، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2007 ، ص ص48-49.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

3. **تقارير الفحص Inspection Reports:** وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقاً وحاضراً لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات والخطط اللازم إتخاذها، وتختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع، وتسجيل بيانات هامة لم تكن معلومة قبل الدراسة و الفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة.
4. **تقارير قياس كفاءة الموظفين Measurement Reports Empltee Efficieny:** وهي تقارير دورية عادية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيهيم بما في ذلك قياس قدراتهم، وتطور تلك القدرات ومدى تعاونهم مع زملائهم في العمل...إلخ، ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم، بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية. إن ما يأخذ على هذه التقارير على أنها عبارة عن مقاييس فردية أي بعضها يتأثر بأمزجة هؤلاء الرؤساء.
5. **المذكرات Memoronds:** هي عبارة عن رسالة متبادلة، بين إدرات وأقسام المؤسسة الواحدة حيث تعتبر وسيلة إتصال، يتم فيها نقل المعلومات والبيانات، وإستعمال المذكرات واسع الإنتشار في المؤسسات ذات الأعمال الكبيرة، وهذا لصعوبة الإتصال الشخصص بسبب ضغوط العمل والأداء وعادة ماتستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظاً على ملفات المؤسسة، لتشكل مرجعية وثائقية في المستقبل كما تستخدم المذكرات في الحالات التي تستدعي كتابة البيانات على شكل جداول وإحصائيات رقمية وتسجيل قرارات القمة الإدارية، في حالة نقل المعلومات والبيانات أيضاً لعدد كبير من الموظفين تجنباً للوقوع في الخطأ فيما لو تم نقلها شفويا على سبيل المثال.
6. **تقارير التوصية Recom Mendation Reports:** لا تقوم تقارير التوصية فقط بعملية التحليل وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير الفحص، بل بتقديم التوصيات والإقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق والموضوعية، والغرض الرئيسي من هذه التقارير هو ظروف أفضل للأداء، والمساعدة في حل بعض المشكلات، وتحسين خطة العمل أو بعض نظم العمل المعمول به.
7. **التقارير الخاصة:** وهي تقارير تركز على بنود مالية وغير مالية وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها، وتتفيد مقارنتها مع بعضها البعض على فترات زمنية مختلفة في عملية الرقابة الشاملة¹.

¹ - مرجع سابق، ص ص 49-50.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

ب . الملاحظات الشخصية: إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع و الخدمات أي أثناء إنجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية إن الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم وعلى درجة مهارة المشرفين والمدراء وعلى النظام السائد في إنجاز الأعمال...إلخ.

ج . الموازنات التقديرية و العمومية: وتسمى أيضا التخطيطية، وتهتم بتقدير الإيرادات والمصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال والدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدمونها كأساس ومعيار لتقييم الأداء في المشروع، وتستخدم الميزانية التقديرية مع تكاليفها، كوسيلة رقابية ثم كوسيلة فعالة للتخطيط الإداري ثم للتنسيق بين أعمال المشروع المختلفة فهي أداة للتعبير عن الأهداف والسياسات والخطط والنتائج وتعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع بإعتباره وحدة واحدة.

د . الشكاوي والتنظيمات Comlaints: وهي أيضا وسيلة رقابية لكونها تحمل أيضا طابع المراجعات والمتبعة وإحقاق الحق إذ بمقدور تلك الشكاوي أن تضع الرؤساء تماما في صورة، فيما يخص بعض أوجه الإنحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، هذا وتكون المراجعات التي تهدف رفع الضرر الذي لحق بأحد الأفراد، إسترحامية (شكاوي تقدم إلى المرجع نفسه، الذي صدر عنه العمل الضار) أو تسلسلية (شكاوي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف) الذي تسبب الضرر، والشكاوي عموما هي عبارة عن وسائل رقابية يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمات.

هـ . الإحصائيات والرسوم البيانية: تقوم إدارة المؤسسة بإعداد إحصائيات في المجالات المختلفة لنشاطها وتستعمل هذه الإحصائيات وخاصة السلاسل الزمنية لدراسة التطور التاريخي للأعمال والتنبؤات وتقدم هذه الإحصائيات في شكل جداول، خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء المقارنات بين مختلف المؤشرات أو النتائج بالنظرة السريعة مثل مقارنة الأرباح بحجم الإستثمار الأرباح بالمبيعات، المبيعات في منطقة أخرى وكذلك يمكن إعادة جداول أو رسوم تبين تطور الإنتاج في المدى القصير أو البعيد، تطور المبيعات خلال فترة زمنية معينة، إن الإستعمال الجيد للبيانات الإحصائية والرسوم البيانية والخرائط يمكن مراقبة سير أعمال المؤسسة واكتشاف السلبات قصد تصحيحها¹.

¹ - مرجع سابق، ص ص 50-51.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

و. الرقابة عن طريق نقطة التعادل: يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المؤسسة عند مختلف العلاقة ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة وبين إيراداتها عند تلك النقطة، ويعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة، ولهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار عن مستوى نشاطها.

ن. السجلات والمراجعة الداخلية: تستخدم السجلات كوسيلة رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات على الأداء الفعلي للأعمال، كما تقارن البيانات الواردة فيها فيما هو مقرر إنجازه، وتكمن كذلك السجلات بالتعرف على التطور التاريخي للأعمال وما يتوقع أن تكون اتجاهاتها في المستقبل، وتعتبر المراجعة الداخلية (Audit un terme) التقييم المستمر للأعمال والعمليات المنجزة وأداة فعالة للتأكد من حسن التنفيذ والكشف عن الأخطاء والانحرافات في النواحي المالية¹.

المبحث الثاني: ركائز الرقابة

سنحدث في هذا المبحث عن مجموعة من الخصائص والشروط الأساسية للرقابة وعن أهم مجالاتها.

المطلب الأول: خصائص الرقابة يتميز نظام الرقابة الجيد بالخصائص التالية²:

1. **الملائمة**: أي أن يكون نظام الرقابة المتبع في المنشأة ملائم لطبيعة عمل المنشأة فالمنشآت كبيرة الحجم تحتاج إلى نظام يختلف عن النظام المتبع في مؤسسات صغيرة الحجم حيث يمكن تطبيق نظام رقابة سهلة في المنشآت صغيرة الحجم.
2. **توازن التكاليف مع المردود**: أي أن تكون عوائد نظام الرقابة المتبع أكثر من تكاليف تطبيق ذلك النظام.
3. **الوضوح**: أي أن يكون نظام الرقابة المتبع وأساليبه واضحة لمختلف العاملين في المنشأة.
4. **المرونة**: أي أن تكون الأنظمة والوسائل الرقابية المتبعة قابلة للتعديل والتغيير بما يتلاءم مع التغيير بالموقف.
5. **الفعالية**: أي إن يحقق نظام الرقابة الغاية التي يتم إيجاده من أجلها.

¹ - السعيد بلوم، مرجع سابق، ص 51.

² - خيرى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال منهج تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص 164 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

المطلب الثاني: شروط الرقابة: يعتمد تنفيذ الرقابة وتحقيق الأهداف الخاصة بها من مجموعة من الشروط منها¹:

1. معرفة الإدارة بأهداف النشاطات التي تطبق الرقابة عليها، وذلك من أجل المساهمة بتحديد الأولويات الخاصة بالرقابة؛
2. أدراك الإدارة لكافة المهارات الفنية والخاصة بالعمل الذي تراقبه حتى تتمكن من تعديله، والحكم على طبيعة إتفاقه مع نوعية السياسة المطبقة، وذلك من أجل تقييم الانحرافات الخاصة به؛
3. عدم تعدد الجهات الإدارية المطبقة للرقابة في العمل، وذلك حتى لا تشكل عائقاً أمام تعامل الموظفين مع الرقابة.

المطلب الثالث: مجالات الرقابة هي الوظيفة الأخيرة التي بها تكتمل العملية الإدارية

وتعتبر ضرورية وهامة في جميع المنظمات مهما اختلفت طبيعة أعمالها وأهدافها، سواء كانت حكومية أم خاصة وسواء كانت صناعية أم خدمية.

وفي منظمات الأعمال لم تعد عملية الرقابة مقصورة على نشاط الإنتاج أو التصنيع بل أصبحت تشمل جميع وظائف ونشاطات المنظمة (من إنتاج، وتسويق، ومالية، وموارد بشرية، وغيرها)، وفيما يلي عرض لأهم مجالات استخدام الرقابة على منظمات الأعمال²:

1. **الرقابة على الأهداف:** تهدف على الأهداف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعية واضحة ومفهومة للجميع، والعمل على إعادة صياغتها أو توضيحها، إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها والتأكد كذلك من أن الأنشطة والأعمال في المنظمة تسير بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف.
2. **الرقابة على السياسات:** تهدف الرقابة على السياسات إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفقاً للسياسات المقررة، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت و تصحيح الأخطاء فور وقوعها، أو تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر لذلك.

¹ -<https://mawdoo3.com> . 25. février.2021,15H :30M.

² - يوسف أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال،-مؤسسة الخزف الصحي بجبل أنودجيا، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم، جامعة محمد خيضر-بسكرة، ص 83.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

3. الرقابة على الإجراءات: تحدد الإجراءات متى وكيف يتم الأداء والمسؤول عنه، وتهدف الرقابة على الإجراءات إلى التأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة، و اكتشاف الانحرافات في هذا المجال إن وجدت ودراستها ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما تكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.

4. الرقابة على التنظيم: تهدف الرقابة على التنظيم إلى التأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد وأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة و الخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته والدور المحدد للجان و الوحدات الاستشارية المختلفة وغير ذلك من أمور التنظيم.

والتأكد من توافق والانسجام والتعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً، وفي حال وجود الانحراف عما هو مرسوم ومحدد في أي من هذه الجوانب يكون التعديل أو التغيير مطلوباً.

5. الرقابة على الأفراد: تشمل الرقابة على الأفراد عنصرين أساسيين هما: الرقابة على سياسات الأفراد للتحقق من سلامتها وكفاءتها، كالتحقق من سلامة إجراءات اختبار الموظفين، وسلامة البرامج التدريبية الخاصة بهم، وسلامة نظام الحوافز، وسلامة نظام الرواتب وغيرها ومدى تحقيقها جميعاً لأهداف المرسومة.

وتشمل أيضاً الرقابة عليهم في مجال السلوك والتصرف كالتحقق من درجة انضباطهم في العمل ومدى التزامهم بتطبيق القواعد، واللوائح، والتعليمات، وحسن تنفيذهم لها، مستوى روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل. ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على الأفراد نذكر ما يلي:

- التعيينات الحاصلة ومدى التزامها بالوصف الدقيق للوظائف؛
- عدد الأشخاص الذي تم فصلهم كإجراء تأديبي؛
- عدد الأشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم لعدم الحاجة اليهم؛
- كمية العمل التي يقوم الموظف بإنجازها في زمن معين؛
- مستوى الأجور و الرواتب في المنظمة مقارناً بمستواه في منظمات أخرى مثيلة¹.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

6. **الرقابة على المستفيدين:** الرقابة على المستفيدين هي نوع من الرقابة غير المباشرة، كالرقابة على طريقة تعامل المستفيدين مع الخدمات، أو الخدمات، أو طرق استفادتهم منها، أو طريقة تعامل المستفيدين مع موظفي المنظمة وطبيعة العلاقات بينهم، أو القيام بما يسمى بدراسات المستفيدين بالمنظمة من جميع النواحي، ورصد الانحرافات والسلبيات التي أعربوا عنها معالجتها وتصويبها.

7. **الرقابة على الإنتاج:** تهدف الرقابة على الإنتاج للتأكد من أن المنتج مطابق كما ونوعا لما مطلوب وتكلفة، وزمنا لما هو محدد، وأنه يراعي أذواق المستفيدين وحاجاتهم ورغباتهم، وأنه يدعم المركز التنافسي للمنظمة في السوق، وتهدف كذلك غالى بحث مدى الحاجة إلى تعديل المنتج أو تغييره كليا، أو إضافة منتج جديد بمواصفات جديدة. وتشمل الرقابة على الإنتاج الرقابة على عناصر الإنتاج (الافراد، الأموال، الأجهزة، السياسات والإجراءات) والرقابة على العملية الإنتاجية ذاتها والرقابة على جودة الإنتاج والرقابة على تكاليف الإنتاج.

8. **الرقابة على الجودة:** المقصور بالجودة مناسبة المنتج للغرض الذي يستعمل من أجله، تتبع أهمية الرقابة على الجودة من خلال أن الجودة تشكل أهمية كبيرة في إنجاح المشروع، إذ أن فشل الجودة أو عدم المحافظة عليها يعني فشل الإنتاج، وغالبا ما يتم استخدام الأساليب الإحصائية والميدانية والمخبرية لفحص الجودة والتي تتم من خلال تحديد المواد المراد فحصها ثم أخذ عينة، وبعد إتمام العملية يتم تقديم تقرير مفصل إلى الجهات المعنية.

9. **الرقابة على التسويق:** إدارة التسويق هي المسؤولة بحجم المبيعات المستقبلية وهي المسؤولة عن فعالية قنوات التوزيع وإيصال المنتجات إلى المستهلكين في الأماكن المناسبة و الوقت المناسب و السعر المناسب، بالإضافة إلى مسؤوليتها في تحديد البرامج الترويجية المناسبة التي تضمن لها إقناع المستهلكين بمنتجات المنظمة، كما أنها مسؤولة عن إمكانية تطوير المنتجات بشكل جديد يضمن لها المنافسة في السوق¹.

إن الرقابة في التسويق يكمن في التأكد من أن جميع الوظائف أعلاه قد تم إنجازها بشكل يضمن تحقيق فعالية إدارة التسويق، ففي مجال المبيعات تتم عملية الرقابة من خلال مقارنة المبيعات الفعلية مع ما هو مخطط له وموجود في ميزانية المبيعات، كما أن الرقابة على الأسعار تتمثل في كيفية

¹ - مرجع سابق، ص ص85-87.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

تحديد السعر المناسب الذي يحقق لإدارة التسويق هدفها خلال فترة زمنية محددة وبما يضمن ويراعي أشكال المنافسة في السوق.

10. الرقابة المالية: تعتبر الرقابة المالية من أهم الرقابة حيث أنها المسؤولة عن كافة التحركات المالية في المنظمة. وتؤثر بشكل مباشر على ربحية المنظمة و مركزها المالي، ولذلك تبدأ الرقابة منذ لحظة التخطيط¹.

إن الهدف الأساسي من الرقابة المالية هو التأكد من أن الأموال تسير في طريقها الصحيح سواء من حيث الدفع أو القبض وذلك لضبط حركتها، وأيضاً معرفة التكاليف والأعباء المالية الإضافية والتي قد تعمل على تخفيض الأرباح للسيطرة عليها واستخدام أفضل الأساليب بذلك والتأكد من أن الأعمال يتم إنجازها بالشكل الدقيق و المطلوب.

المبحث الثالث: آليات الرقابة سنتطرق في هذا المبحث الى المراحل والخطوات والأهداف

المطلب الأول: مراحل الرقابة هناك مراحل أو خطوات تقوم بها الرقابة، وهي بمثابة الأساسيات في العملية الرقابية، وهي عبارة عن سلسلة من الحلقات المتواصلة مع بعضها البعض وهذه المراحل كما أشار إليها وهي²:

1. تحديد الأهداف ووضع المعايير: يتم بهذه الخطوة تحديد الأهداف التي تعتبر الأساس في تحديد المعايير، أو المقاييس حيث أنه بدون وضع الأهداف لأي المنظمة فإنه من الصعب عليها وضع معايير، حيث أن المعايير والمقاييس هدفها بيان وتحقيق الأهداف أو المستوى الذي يتم تحقيقه من تلك الأهداف.

وتعرف معايير الأداء: أنها أداة لقياس كمية، أو نوعية العمل المطلوب إنجازه، من فرد أو أكثر خلال فترة زمنية محددة بأقل التكاليف، وبمستوى الجودة المطلوبة.

¹- مرجع سابق، ص 87 .

²- نسرين محمد عمر، أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية (دراسة ميدانية في مستشفى البشير) ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2014، ص 13.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

يتم وضع معايير الأداء العاملين، وتحديدتها بشكل سليم، استناداً إلى الأهداف خلال عملية التخطيط ويطلب من العاملين تنفيذها ومن ثم مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع المعايير الموضوعية في الخطة".

هناك العديد من أنواع المعايير التي يمكن الاستعانة بها كما أشارت إليها وهي¹:

- **المعايير الكمية:** تتعلق بكمية العمل المطلوب تنفيذه من شخص واحد، أو عدة أشخاص خلال فترة زمنية محددة.

- **المعايير النوعية:** التي تركز على صحة العمل ودقته والجودة

- **المعايير الزمنية:** تتعلق بالبرنامج الزمني المحدد لانتهاج العمل.

- **المعايير المعنوية:** تتعلق بمجالات غير ملموسة مثل درجة الولاء، والإخلاص، وسمعة المنظمة.

- **مقياس الجهد المبذول:** الذي يقوم على النوعية والجودة، والزمن، والتكاليف، والأداء.

- **معايير التكلفة:** والتي تعكس الناحية المالية المتعلقة بتكلفة برامج العمل المنفذة.

وتساعد المعايير في الحكم على أداء الأفراد من خلال معرفة حجم الإنجاز، والانحرافات التي تم كشفها وتصحيحها.

2. قياس وتقييم الأداء الفعلي: يتم قياس الأداء (المتحقق) سواء قبل التنفيذ للأنشطة الإنتاجية أو الخدمية، أو أثناءها، أو بعدها.

يحتاج قياس الأداء الفعلي إلى جمع المعلومات، والبيانات اللازمة، وتحليلها، ويتم الحصول على المعلومات من عدة أدوات رقابية منها قد قمنا بإشارة إليها في المطلب الثالث من المبحث الأول.

3. مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية: يتم في هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي

الذي تم إنجازه مع المعايير الموضوعية، لإكتشاف الانحرافات والمخالفات وتحديد أسبابها

حيث يتم تحديد الفرق بين مستويات الإنجاز المتوقع ومستوى الإنجاز الفعلي لتحديد نوع

الانحراف²:

¹ - نسرين محمد عمر، مرجع سابق، ص14.

² - مرجع سابق، ص16.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

- انحراف سلبي: الأداء الفعلي اقل من الأداء المتوقع، لذلك يحتاج إلى إجراء تصحيحي.
- انحراف إيجابي: الأداء الفعلي أفضل من الأداء المتوقع، نحتاج إلى تعزيز الانحراف والاستفادة منه.
- انحراف معتدل: الأداء الفعلي يساوي الأداء المتوقع لا تحتاج إلى إجراءات تصحيحية¹.
- 4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: في حالة حدوث أي انحراف سلبي يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتصحيح هذا الانحراف، من إجراءات كما أشار إليها² :
 - تحليل الانحرافات السلبية ومعرفة أسبابها؛
 - معرفة العوامل التي أدت إلى الانحراف؛
 - معرفة الظروف البيئية للانحرافات؛
 - تحديد الجهة المسؤولة عن الانحرافات؛
 - تهيئة الظروف والمناخ الملائم للتصحيح؛
 - تقديم الاقتراحات والحلول المناسبة؛
 - تحديد مجالات الانحراف بالضبط؛
- إجراء التعديلات اللازمة على المعايير إذا تطلب الأمر ذلك، أو تعديلات على الأهداف الخطة، أو بإعادة تدريب الموظفين وتأهيلهم، أو بتعديل التشريعات والأنظمة أو التقارير والأساليب الرقابية، أو تعديل في الوسائل والطرق المستخدمة أو إعادة توزيع المهام والمسؤوليات.

¹ - مرجع سابق، ص16.

² - مرجع سابق، ص16.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

5. أسباب حدوث الانحرافات: إن الانحرافات تحدث لأسباب عديدة منها¹:

- أسباب تتعلق في بوضع المعيار: فقد يكون المعيار غير ملائم أو غير واقعي بالنسبة الى خبرات ومؤهلات، وقدرات العاملين.
- أسباب تتعلق بالعاملين أنفسهم: وذلك إما بسبب النقص في قدراتهم ومهاراتهم، أو أنهم غير مدفوعين للقيام بعملهم على الوجه الصحيح.

- أسباب تتعلق بظروف معينة لا علاقة لها بالعاملين أو المعيار: قد تنشأ ظروف خارجية تجعل الإنجاز ينحرف عن المعيار، ولكن لا دخل للعاملين أو المعيار به، فقد تحصل ظروف مفاجئة أو إلزامية، يصعب سيطرة على العاملين عليها، ويتم علاج السبب بإزالة تأثير هذه الظروف، أو احتوائها، أو التكيف معها إذا كان متوقع أن تدوم طويلا.

وفي حالة حدوث انحرافات إيجابية يجب اتخاذ الإجراء المناسب لتدعيمها، والاستفادة منها في تدريب أو رفع كفاءة الموظفين الآخرين.

المطلب الثاني: خطوات العملية الرقابية وظيفه الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط والغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفه التخطيط و تنحصر هذه العملية في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية براد التحكم فيها و مراقبتها.. هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي²:

1. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس كمية أو نوعية.. صممت لمساعدة مراقب أداء الناس و السلع أو العمليات.. المعايير تستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف.. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته.. أيا كانت المعايير.. يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية.. فيما يلي وصف لكل نوع:

¹ - مرجع سابق، ص17.

² - خيرى كتانه، مدخل إلى إدارة الأعمال منهج تحليلي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، سنة 2007، ص 165.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

- **المعايير الإدارية:** تتضمن عدة الأشياء كالتقارير و اللوائح و تقييمات الأداء.. ينبغي ان تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة.. تعبر المقاييس الإدارية عن من.. متى.. ولماذا العمل..

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر..

- **المعايير التقنية:** يحدد ماهية و كيفية العمل.. وهي تطبق على طرق الإنتاج والعمليات والمواد والآلات ومعدات السلامة والموردين.. يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية..

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنعين لمعداتهم..

- **متابعة الأداء الفعلي:** هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي..
- **قياس الأداء:** في هذه الخطوة.. يقيس المديرين الأداء و يحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة.. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة - فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء.. أما كانت نتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبول فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

- **تصحيح الانحرافات عن المعايير:** تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء وهي: المعيار.. دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف.. وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف، ووضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون لينة أو صارمة.. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها، وأخيرا كما يمكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذها..

2. **دورة الرقابة:** تتضمن دورة الرقابة من أربع خطوات مستمرة تشمل كل مستويات الإدارة، ففي

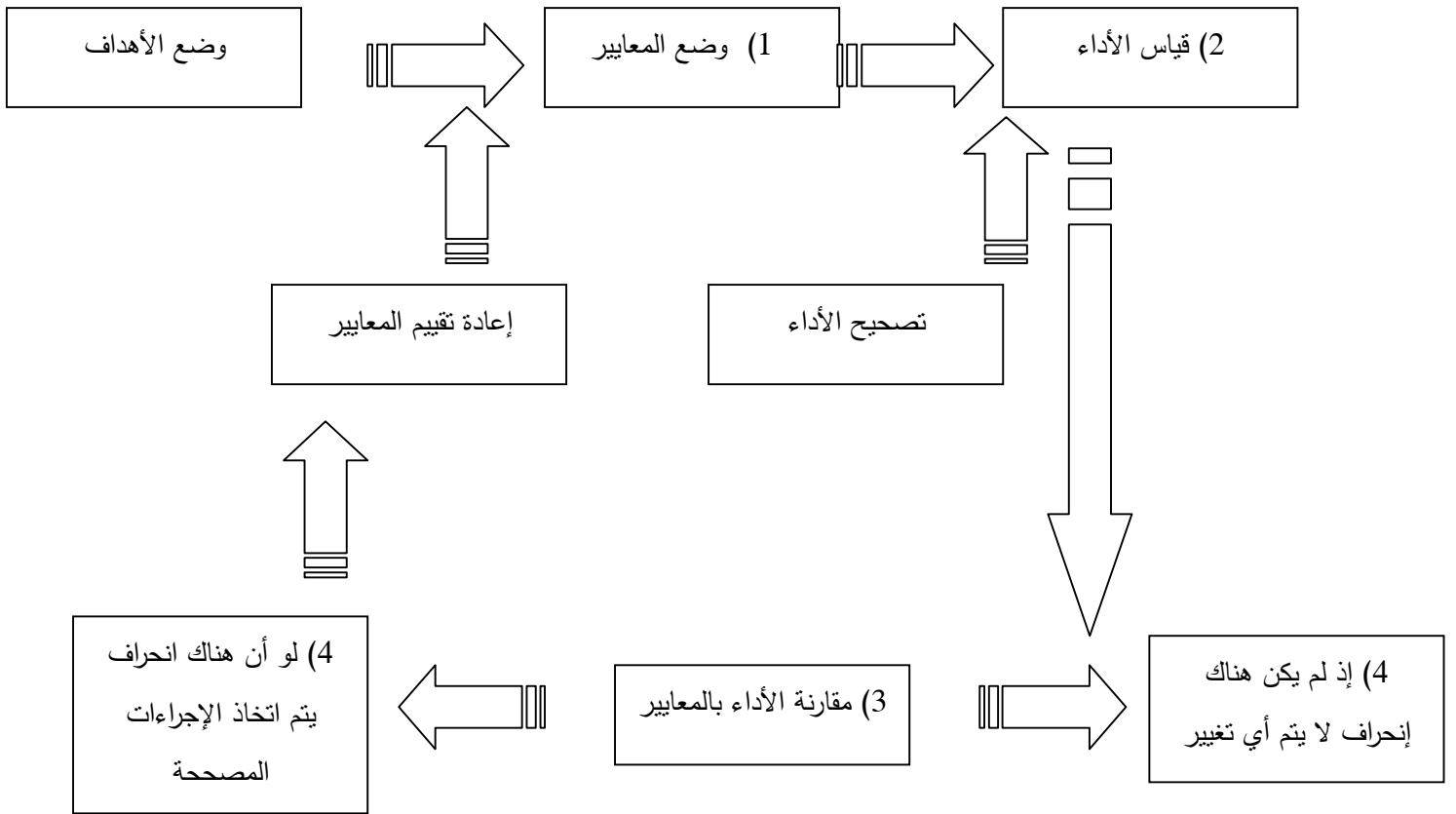
الخطوة الأولى يقوم المديرون في المستوى الأعلى بوضع المعايير و هي المقاييس التي يمكن قياس الأداء المنظمة بها بشكل شمولي. يبدأ المعايير الرقابية يجب أن ترتبط بالأهداف الإستراتيجية¹.

¹-خيري كنانى، مرجع سابق، ص ص165- 166.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

وفي الخطوة الثانية يقوم المديرون بتقييم الأداء باستخدام مقاييس الأداء الكمية أو النوعية. أما في الخطوة الثالثة يقوم المديرون بمقارنة الأداء مع المعايير الموضوعية، والبحث عن سبب التناقض، وفي حالة توافق الأداء مع المعايير فإن الخطوة الرابعة تقتضي عدم إحداث أي تغيير GO Ahead وفي حالة قصور في الأداء فإن الخطوة الرابعة هي اتخاذ الإجراءات التصحيحية، والذي من الممكن أن يتم ضبط الأداء و تصحيح المسار أو بإعادة تقييم المعايير¹.

الشكل (1-2) دورة حياة الرقابة



المصدر: مرجع سابق، ص 167

¹ - مرجع سابق ، ص ص 166 - 167 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

3. تحسين فاعلية الرقابة: ما هي إمكانية زيادة فاعلية الرقابة!؟

يتوجب المدير الوعي باحتمال نشوء النتائج غير المرغوبة والعمل على تفاديها أو معالجتها، ومن أهم الأمور الواجب مراعاتها لتحسين فاعلية الرقابة ما يلي¹:

- **الإدارة المشاركة:** إذ يجب تطبيق أسلوب الإدارة المشاركة بقبول المعايير التي تسمح بوجود مدى Range للأداء، والحدود الدنيا والعليا، والتي تحدد بموضوعية، وأن يدرس المدير الرقابة على أنها مجموعة من الوسائل التي تخدم الأهداف، و تفسير نتائج الأداء.
- **نطاق الرقابة:** تمارس الإدارة الوسطى و التنفيذية الرقابة الأكثر تفصيلا، كما أن درجة التحويل و المركزية و اللامركزية تؤثر في درجة تفاصيل الرقابة، وقد تكون تقليل الرقابة من قبل الإدارة العليا في بعض المواقف انجح من زيادتها.
- **الإدارة بالأهداف:** ودورها في تقليل السلبيات السلوكية لدى المرؤوسين، والتي تحدد الأهداف الفرعية و التقسيمات المتعاقبة وصولا إلى الفرد، وتحقيق الرقابة على أداء كل فرد من خلال التوكيد على الأهداف.
- **تحديد النقاط الإستراتيجية للرقابة:** وتعتمد فاعلية الرقابة جزئيا على اختيار مجموعة من النقاط، يعتمد اختيار عدد نقاط الرقابة على قاعدة الكلفة، والمنفعة المتأتية منها.
- **الدائرة بالاستثناء:** تكريس الجهد للأداء غير المتوقع أو للحوادث غير المرتبة، أو الخارجية فبعد وضع المعايير الأساسية ترفع للمدير الاستثناءات المهمة، توجيه الرقابة للحالات الأهم .
- **مدخل التوقعات:** الطلب من كل مدير إعداد قائمة بتوقعاته حول أداء أي من المدراء الآخرين الذين يتفاعل معهم، وقائمة أخرى بما يراه الآخرين عن أدائه، ثم إجراء المقارنات في التوقعات وأسبابها مما يقود إلى توحيد تصوراتهم حول المدخلات من الآخرين والمخرجات من الآخرين.

¹ - مرجع سابق، ص ص 167-168.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

4. الرقابة بحسب المستوى الإداري: تفاوت الرقابة بحسب المستوى الإداري في المنظمة، وفق الآتي¹:

- تهتم الإدارة العليا بتطوير الخطط الإستراتيجية للمنظمة-ينصب الاهتمام على التنبؤ طويل الأجل وصياغة الأهداف والشمولية والرقابة للمنظمة ككل، استخدام التقارير الموضوعية.
- في حين تهتم الإدارة الوسطى على رقابة أداء التقسيمات الرئيسية، تستخدم التقارير الدورية الأقصر أجلا وتحدد الأهداف، وتصاغ المعايير لأداء تلك التقسيمات ويقارن الأداء الفعلي مع المعايير المحددة.
- تقوم الإدارة الدنيا برقابة تنفيذ مهمات المرؤوسين، تكون التقارير شخصية، ومتكررة.

المطلب الثالث: أهداف الرقابة تتمثل أهداف الرقابة فيما يلي²:

1. حماية الصالح العام: وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات و المخالفات و تحديد المسؤولية الإدارية.
2. توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ مايلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من اجل تحقيق الأهداف.
3. ما يتحمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر و تحفيزها معنويا وماديا.

¹- مرجع سابق، ص ص168-169.

²- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان، الطبعة 01، سنة2008، ص119.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة وآلياتها

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن الرقابة تعرف بأنها عملية التحقق من أن كل شيء يسير وفقاً لما تم التخطيط له، وأنها تلعب دوراً هاماً في المؤسسة من خلال تحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها كما تستخدم الرقابة عدة أساليب رقابية وهذا لكي ينجح نظامها الرقابي في بلوغ أهدافه التي يرمي لها، وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه. كما توصلنا أيضاً إلى أن الرقابة لم تعد تقتصر على وظيفة الإنتاج أو التصنيع فقط بل أصبحت تشمل جميع وظائف ونشاطات المنظمة من إنتاج، وتسويق، ومالية، وموارد بشرية، وغيرها وهذا كله من أجل تحقيق أهدافها وضمان سير أعمالها وفقاً لما تم التخطيط له مسبقاً.

الفصل الثاني: مدخل عام حول
الموارد البشرية وسياسات
تتميتها

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمنظمة لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق مختلف أهدافها، ولذا يجب عليها أن تختار أفضل الموارد لتحقيق لها أفضل النتائج.

وباعتبار العنصر البشري مهم بالنسبة للمنظمة لذا يجب عليها تنميته بإعتباره العمود الفقري والمورد الحقيقي للمنظمة، ولذلك يجب عليها وضع مختلف السياسات التي تساعد على تنمية وتطوير المهارات والقدرات العقلية والفنية للعنصر البشري والتي تساعد على مواجهة مختلف التغيرات التي تحيط به و بمؤسسته. وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة أفكار رئيسية وهي: مدخل إلى الموارد البشرية- ماهية تنمية الموارد البشرية- محددات تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل إلى الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى عدت تعاريف خاصة بالموارد البشرية و إبراز مدى أهميتها ودورها في المؤسسات وإلى مختلف الخصائص التي تتميز بها .

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية لقد تعددت وإختلفت مفاهيم الموارد البشرية بحكم التطور الإقتصادي والإجتماعي والسياسي والثقافي للموارد البشرية، ويمكن أن نذكر منها مايلي:

1. "يقصد بالموارد البشرية كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح و

المناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط، البعيد"¹.

ومعنى ذلك أن الموارد البشرية هي كل القوى العاملة المتواجدة داخل المؤسسة والموزعة بين مختلف أقسام وهيكل المؤسسة، وهي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة سواءً على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد.

2. عرفها **جرانيت وسميت** بأنها: "مسؤولية كافة المديرين في المؤسسة، وأيضاً توصيف لما يقوم به

الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد"².

ومعنى ذلك أنها مسؤولية كافة المديرين و المختصون في إدارة الأفراد من القيام بمختلف العمليات من تخطيط، تنظيم، توجيه، ومراقبة كافة النواحي التي تتعلق بالأفراد، من أجل المحافظة عليهم.

¹ - شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية- دراسة حالة بولاية ميله- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم

الإقتصادية وعلوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص7.

² -<https://mawdoo3.com> .18/04/2021, 13:15.

3. "الموارد البشرية في بلد ما هي مجموع السكان القادرين على العمل المنتج، ويقصد بالعمل المنتج كل مجهود جسدي أو ذهني يؤدي أو يساهم في خلق سلعة أو تادية خدمة معينة. ولذلك فإن الموارد البشرية تتألف من مجموع السكان مطروحاً منه غير القادرين على العمل المنتج وهم:
- الأطفال تحت سن معين (16 سنة في الجزائر)؛
 - كبار السن ماداموا لا يمارسون نشاطاً إقتصادياً؛
 - العاجزون عجزاً دائماً كلياً وكذلك الذين لا يمكن لهم أداء عمل ذو قيمة إقتصادية¹.

ومعنى ذلك أن الموارد البشرية لمجتمع ما هي إلى مجموع الأشخاص الذين يعملون أو يبحثون عن عمل مدفوع الأجر، في ذلك المجتمع من بداية مرحلة الشباب إلى سن التقاعد. ولا يحتسب الطلبة، والمتقاعدون والعاطلين (الذين لا يبحثون عن عمل).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنه يقصد **بالموارد البشرية** كافة الأفراد المتواجدة داخل المنظمة والموزعة عبر مختلف الأقسام والمصالح، كما يسعى المديرين في المنظمة إلى مراقبة كافة النواحي المتعلقة بالأفراد من أجل المحافظة عليهم وتنميتهم، وكل هذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: خصائص الموارد البشرية بعدما تطرقنا إلى عدة مفاهيم خاصة بالموارد البشرية، سنتطرق إلى خصائصه كمورد يختلف عن خصوصية الموارد الأخرى، ومن بين هذه الخصائص مايلي²:

1. **النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية:** عندما ذهب حبراء أوروبا وفتيها إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأساليب التي تكمن وراء إرتفاع مستوى النتائج الأمريكية سواءً العسكرية، والإقتصادية هي نفسها لا تختلف كثيراً عنها في أوروبا ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست هي السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم إستنتجوا شعار عام لا يزال سارياً إلى اليوم وهو: "أن الإنتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل.
2. **التحفيز بالترغيب:** إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن خلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حالياً.

¹ نصر الدين عاشوري، الأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة مجلة إقتصاديا شمال إفريقيا، جامعة مستغانم، عدد 04 ، 2006، ص157.

² هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيو"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص ص48-49.

3. **قدرة الإنسان على التحكم و السيطرة:** إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ماتعمل وكم، وأين تعمل، ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإدارة الإنسان وفقاً لشروطه ودوافعه التي يحددها، ونأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة ولا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده، وهذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخيلات الإنسان و أحاسيسه وعواطفه وتقديراته.
4. **الميول الإجتماعي للإنسان:** فالمخلوق البشري إجتماعي يميل للعمل في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمداً إلى تطويع هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه وبين أفراد جماعته، ولذلك يجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له إعتباره.
5. **تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية:** فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطوره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي إسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وإن خصائص التفوق أقوى دائماً وأكثر دوماً إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد وأن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.
6. **طاقة الإنسان على إحداث التغيير:** أن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوماً إلى الأشياء الجديدة و المغايرة، وكل ما هنالك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الإنسان نفسياً لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدوا له التغيير منطقياً ورشيداً أو ان يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفية بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة¹.

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية الموارد البشرية والتي تتمثل فيما يلي²:

1. يعمل قسم الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بأفضل الكوادر الممكنة للعمل فيها، من خلال البحث عن المؤهلات المناسبة للوظائف لتحسين عمل المؤسسة؛
2. تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على تطوير الإنتاج والعمل على تحسينه وزيادته نوعاً وكمياً؛
3. تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير الأدوات والوسائل لتحسين عمل الموظفين، من خلال تقديم مجموعة من البرامج التدريبية، ودفع أجور وحوافز تساهم في زيادة فعالية وإنتاجية الموظفين؛

¹ - هشام بوكفوس، مرجع سابق، ص 49.

² - <http://read.opensooq.com> 18/04/2021, 14:00

4. يقوم قسم الموارد البشرية بالتنسيق و التنظيم بين كافة الوحدات الإدارية و المهام الخاصة بالموظفين، حيث تعمل على إجراء المناقشات الخاصة بذلك مع الإدارة التنفيذية؛
5. تساهم إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحديد المشاكل الرئيسية للموظفين، والتي تعمل بشكل أو آخر على التأثير بشكل سلبي على إنتاجية المؤسسة؛
6. تقدم إدارة الموارد البشرية المساعدة اللازمة للمدراء لتنفيذ السياسات وتساعدهم على حل المشاكل أو القضايا المتعلقة بالموظفين.

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

سنتناول في هذا المبحث إلى مجموعة من التعاريف الخاصة بتنمية الموارد البشرية وإلى إبراز أهمية تنمية هذه الموارد باعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة وضمان بقائها واستمرارها في ظل التغيرات البيئية المستمرة.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية قبل التطرق إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية سنتناول مفهوم التنمية لغةً و اصطلاحاً. أما فيما يخص مفهوم الموارد البشرية فقد تطرقنا إليه في المطلب الأول من المبحث السابق.

1. **تعريف التنمية لغةً:** يقصد بها: الزيادة، والنماء، والكثرة، و الوفرة¹.
2. **تعريف التنمية اصطلاحاً:** إن التنمية مفهوم واسع حيث إختلف فيه المفكرون والمختصون كل حسب تخصصه وميوله، وفيما يلي أهم التعاريف:
 - جاء تعريف هيئة الأمم المتحدة في عام 1955: " أن التنمية هي العملية المرسومة لتقدم المجتمع إقتصادياً وإجتماعياً اعتماداً على إشراك المجتمع المحلي ومبادئه". ثم عرفها في عام 1956 تعريفاً آخر باعتبارها: " العمليات التي يمكن بها تحديد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الإقتصادية والإجتماعية والثقافية في المجتمعات المحلية، والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع"².

ومعنى ذلك أن الدولة هي المسؤولة عن وضع الخطط والعمليات التنموية وإشراك المواطنين في هذه العملية من أجل المساهمة في تقدم المجتمع ورفيه بالقدر المستطاع سواء، إقتصادياً إجتماعياً، وثقافياً.

¹ -<https://mawdoo3.com>, 20/04/2021, 14:15

² - ليلي لعجال، واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص21.

الفصل الثاني: مدخل عام حول الموارد البشرية وسياسات تنميتها

- **يقصد بالتنمية:** "الإستخدام الأمثل للموارد سواءً المتاحة لدي أو المتاحة لدى الغير"¹.

ومعنى ذلك أن التنمية مرتبطة بالإستغلال الأمثل لمختلف الموارد الموجودة لدينا أو لدى الغير، فمن إستطاع إستغلال هذه الموارد وحقق قيمة مضافة فإنه سيحقق التنمية بالضرورة.

3. تعريف تنمية الموارد البشرية: تعددت التعاريف الخاصة بتنمية الموارد البشرية وفيما يلي أبرز التعاريف الخاصة بها:

- **يقصد بتنمية الموارد البشرية** هي تلك العملية التي تهدف لتنظيم وتطوير الموارد البشرية من خلال التعليم، التدريب، التأهيل... إلخ بهدف تحسين أدائها².

ومعنى ذلك أن المؤسسة تقوم بوضع مختلف أنواع البرامج التدريبية من أجل رفع من مستوى وكفاءة المورد البشري، بهدف تقويته وتحسين أدائه داخل المؤسسة.

- **تعرف تنمية الموارد البشرية** بأنها: "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق مع إحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور إستغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقته وجهوده"³.

ومعنى ذلك أنه يجب على المؤسسة أن تقوم بزيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات بما يتفق مع إحتياجات المجتمع.

- **يقصد بها:** " عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعلم الموارد البشرية زاكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، وبالتالي التأقلم والتعايش مع إي مستجدات في البيئة التي تؤثر في نشاط المؤسسة"⁴.

ومعنى ذلك أن المؤسسة تقوم بوضع برامج تدريبية وتعليمية من أجل إكتساب الموارد البشرية معارف وهرات جديدة تساعدها على مواكبة التغيرات والمستجدات البيئية التي تؤثر على أداء المؤسسة.

¹ - سوسن مربي، التنمية البشرية في الجزائر-الواقع و الأفاق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم تسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري-02- قسنطينة، 2012-2013، ص08.

² - وهيبه سراج، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية- دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية بعين لكبيره سطيف " SANIAK GROUPE BCR " لنييل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص24.

³ - نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 07، 2015، ص275.

⁴ - سبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات- دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص47.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج: أن **تنمية الموارد البشرية** هي عملية مستمرة ودائمة تستهدف تطوير معارف قدرات الموارد البشرية عن طريق مختلف البرامج التدريبية، وتحسين سلوكياتهم وأدائهم بهدف التأقلم والتكيف مع التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية أو الخارجية.

المطلب الثاني: أهمية تنمية الموارد البشرية تتمثل أهمية تنمية الموارد البشرية فيما يلي¹:

1. جعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من الابتكار و الإبداع، وتقديم الجديد والأجود في أدائها لوظائفها؛
2. هي الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء الموارد البشرية إلى أعلى المستويات؛
3. أصبحت تنمية الموارد البشرية حاجة ملحة في المؤسسات المعاصرة، وسلاح تستخدمه لمواجهة تحديات البيئة و لتغيرات السريعة المذهلة في تكنولوجيا و تجهيزات العمل وأساليبه، التي يشهدها العالم اليوم.

المطلب الثالث: خصائص تنمية الموارد البشرية تتمثل أهم خصائص الموارد البشرية فيما يأتي²:

1. **تنمية الموارد البشرية نظام فرعي**: حيث ينظر لها من جهة نظر النظم على أنها نظام فرعي تعمل وتتواجد ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية التي تتكامل فيما بينها أهداف المؤسسة، وذلك من خلال العمل على تزويد العاملين بالمهارات والمعارف المطلوبة من أجل تحسين الأداء البشري، ومن ثمة أداء المؤسسة ككل، وبالتالي فهي تعتبر كأداة تسييرية تتكامل وتتفاعل مع باقي الإدارات بغية تحقيق الأهداف، وما نراه انه فعلا لا يمكن الاستغناء عن هذا النظام أبدا بل جميع الأنظمة محتاجة إليه فلا يمكن تصور عمال بدون تنمية.
2. **تنمية الموارد البشرية نشاط مستمر**: إن تنمية الموارد البشرية هي عملية تتصف بالاستمرارية و الديمومة بالنسبة للمؤسسة التي تريد الحفاظ على نفسها في السوق وتحقيق المزايا التنافسية، يرجع ذلك للتغيرات الكبيرة الحاصلة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية على حد سواء، أي أن هناك مشكلات دائمة تواجهها المؤسسة وطموحات تريد تحقيقها ويعرقلها في ذلك التغيرات البيئية، ومن ثمة وجب عليها أن تعمل على التكيف مع جميع التغيرات التي تحصل ومواكبة كل التطورات الحاصلة ولا يمكن ذلك ممكنا إلا يجعل تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة دائمة طيلة مسيرتها.

¹ - جعيجع نبيلة، معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة جامعة المسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد10، سنة 2013، ص 184.

² - فريد خميلي، أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1-، سنة 2015-2016، ص 221.

3. **تنمية الموارد البشرية نشاطا شاملا:** إن المؤسسات في ظل هذا العصر عصر المعرفة لا بد أن تجعل من تنمية مواردها البشرية عملا شاملا لجميع عمالها ولا تستثني احد في ذلك، لأن كل عام يحتاج إلى مهارات و معارف وخبرات متجددة يجلب بها النفع له ولمؤسسته وخاصة من خلال التعرف على المؤسسة التي يعمل فيها والتعرف على حقوقه وواجباته الكاملة والطريقة التي ينجز بها العمل بكفاءة وفعالية، ولاشك أن المؤسسات الرائدة سوف تعمل على تنمية مواردها من أول التحاق العامل ويستمر معه ذلك حتى التقاعد.
4. **تنمية الموارد البشرية نشاطا واقعيًا:** يجب أن يكون برامج تنمية الموارد البشرية برامج واقعية تتماشى وتتلاءم والظروف التي يؤدي بها العامل عمله حتى يتأقلم بسرعة، أي يحدث هناك مطابقة بين ما يتلقاه العامل في برامج التنمية وما سيقوم به العامل فعلا أثناء تأدية العمل.
5. **تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:** أصبح ينظر لتنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي متكون من عدة أجزاء تتفاعل فيما بينها معطية عمال يتسمون بالمهارات والمعارف والخبرات، وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من خطط طويلة الأجل التي تسعى إلى إكساب الفرد المهارات والمعارف من اجل تحقيق منافع وظيفية ومستقبل وظيفي مزدهر، كما تسعى من خلالها إلى تكوين بنية تحتية من المهارات تمتد بها لوقت طويل، وتقاوم بها كل المنافسين، و تحصل من خلالها على رضا عمالها ثم ولائهم لها¹.

المبحث الثالث: محددات تنمية الموارد البشرية

سنتناول في هذا المبحث إلى مجموعة من أهداف تنمية الموارد البشرية و مسؤوليات تنمية الموارد البشرية وسياسات تنمية هذه الموارد ومن خلال السياسات سننتقل إلى مختلف المعوقات التي تعرقل تنميتهم.

المطلب الأول: أهداف تنمية الموارد البشرية تتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية فيما يلي²:

1. الاستفادة من جهود العاملين وخبرتهم في إنجاز المهام، وفق المعايير المحددة سلفا؛
2. تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة على رغباتهم العمل فيها؛
3. تنمية قدرات العاملين، من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية الإدارية؛
4. إيجاد ظروف عمل جيدة تساعد العاملين على أداء عملهم بصورة جيدة؛
5. دعم فرص حصول العاملين وعلى التقدم والترقي الوظيفي من خلال تأهيلهم لذلك؛

¹ - فريد خميلي، مرجع سابق، ص ص 221-222.

² - باسم جميل مطرية، دور تخطيط و تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في المؤسسات التعليم التقني، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة و الإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك، جامعة الأقصى، غزة، سنة 2006، ص 43-

6. تحديد احتياجات افراد المنظمة، والعمل على تحقيقها لدعم عملية الاستقرار الوظيفي.

المطلب الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المؤسسات مسؤوليات تنمية الموارد البشرية تعتمد على أربع مستويات رئيسية وهي¹:

1. **الإدارة العليا:** مسؤولياتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.

2. **الإدارة الإشرافية:** مسؤولياتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمر لتنمية قدراتهم و طاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة مختصة تعني الآتي:

- توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد؛
- مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة وتقييم النتائج.

في الحقيقة المدير المباشر يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية، لأنه الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي و الأقدر على اكتشاف إمكانيات المورد البشري و مشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التدريبية، إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:

- المشاركة في اختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم؛
- المتابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد على إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء؛
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية؛
- التدريب أثناء العمل؛
- استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السل

3. **المورد البشري:** المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

¹ - سراج وهيبه، مرجع سابق، ص ص 26-27.

4. **الجهة المختصة:** فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية الموارد البشرية وأحياناً تكون إدارة الموارد البشرية وهي المسؤولة، وأحياناً أقسام التدريب سواء كان ذلك داخل قسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه، وأحياناً يكون التدريب و التنمية جزء من مجال آخر النشاط¹.

المطلب الثالث: سياسات تنمية الموارد البشرية تعتبر سياسات تنمية الموارد البشرية فكر الإدارة وتأخذ بالمفاهيم الحديثة في مختلف الميادين المتصلة بالموارد البشري، والتي تؤثر في سلوكه و أداءه، وتتمثل هذه سياسات فيما يلي²:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** يعرف التخطيط على انه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان و الزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال.

تتم أهمية تخطيط تنمية الموارد البشرية في انه يساعد على إظهار نقاط الضعف في نوعية ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدراتها الأدائية.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹- مرجع سابق، ص 27.

²- قوبيع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى"الظهرة"- مستغانم، رسالة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه وإدارة الافراد و حوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، سنة 2010-2011، ص 17.

الشكل (1-2) مراحل تخطيط الموارد البشرية



المصدر: قوبيع خيرة، مرجع سابق، ص17.

وتساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب و التنمية في أنها توضح له حجم الموارد البشرية المطلوبة لانجاز إستراتيجية المنظمة، وهذا بحد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية، والتي على أساسها توضح برامج التدريب و التنمية المناسبة التي تكمن الموارد البشرية من أداء أعمالها وتحمل مسؤولياتها بشكل جيد.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة عن طريق وضع برامج المناسبة لذلك في إطار خطة زمنية محددة فهي وسيلة وإدارة ترمي إلى التنبؤ بالمستقبل لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة تحديداً دقيقاً من واقع معايير ومؤشرات وتخطيط الموارد البشرية يتطلب فهماً كاملاً للأهداف والسياسات والبرامج الموضوعية لتحقيق تلك الأهداف حتى يمكن التوصل إلى تحديد دقيق للاحتياجات المستقبلية من الأفراد على مختلف مستويات والتخصصات إذ أن هذه الاحتياجات تعكس بدرجة كبيرة طاقات التعلم والتدريب الواجب توفيرها وتنميتها وتحدد مواطن الضعف في تلك الطاقات بغية العمل على معالجتها الأمر يتطلب الدراسة والتحليل للمتغيرات التي تدخل في علاقات متداخلة مع الموارد البشرية على مختلف المستويات¹.

¹ - مرجع سابق، ص18.

2. تحليل الوظيفة والاستقطاب

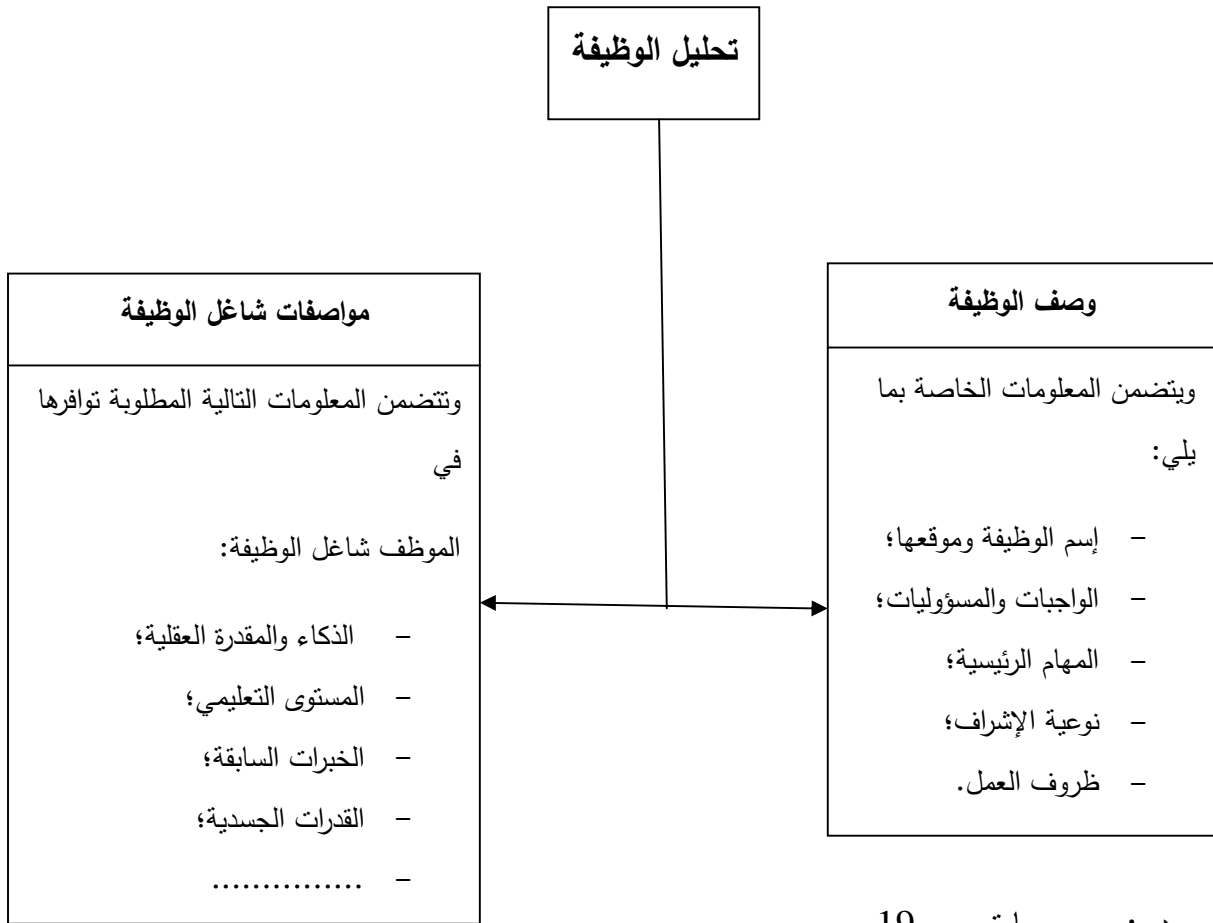
- **تحليل الوظيفة:** هي عملية تجميع المعلومات عن خصائص كل وظيفة والتي تميزها عن غيرها من الوظائف.

ويتضمن الأسلوب العلمي جانبيين أساسيين متمثلين في ما يأتي:

- **وصف الوظيفة:** هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجب، المسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة.
- **مواصفات شاغل الوظيفة:** فتتمثل تحديد المهارات والقدرات والخبرات التي يجب توافرها في الوظيفة¹.

والشكل التالي يبين محتويات هذين الجانبين:

الشكل (2-2) محتويات تحليل الوظيفة



المصدر: مرجع سابق، ص 19.

¹-مرجع سابق، ص 19.

الفصل الثاني: مدخل عام حول الموارد البشرية وسياسات تنميتها

- **الاستقطاب:** يعرف الاستقطاب بأنه البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار أفضل منهم بعد ذلك للعمل.

وتتكون عملية الاستقطاب من مرحلتين أساسيتين :

• **المرحلة الأولى:** مراقبة التغيرات البيئية و التنظيمية التي تخلق الحاجة للأفراد جدد، تحديد الوظائف الشاغرة وأنواع المرشحين لشغل تلك الوظيفة.

• **المرحلة الثانية:** تكوين عدد كبير من المرشحين المحتملين لوظائف محددة وجذبهم لفرص التوظيف والتخلص من المرشحين الذين يفتقدون للخصائص المطلوبة.

- **الإختيار والتعيين:** الاختيار هو العملية الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب ويمكن تعريفه على أنه " عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة.

- **التعيين:** هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين¹.

3. تقييم أداء العاملين والتخطيط للمسار الوظيفي:

- **التخطيط للمسار الوظيفي:** هي العملية التي يتم من خلالها يمكن للفرد أن يحدد ويطبق خطوات معنية ليحقق أهداف مساره الوظيفي.

والميزة الأساسية لمثل هذه السياسة هي أنها تقدم نموذجاً يتسنى للعاملين بمقتضاه أن يقارنوا بين توقعاتهم كأفراد وبين المسار المخطط لهم، ومن ثم أن يوجهوا تنميتهم الذاتية و جهودهم لتحسين أدائهم.

- **تقييم أداء العاملين:** تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر، والإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته و التحقق من سلوكه اثناء العمل و التحسن الذي طرأ على أدائه².

وهناك طريقتين أساسيتين لتقييم الأداء هما: الطريقة التقليدية و الطريقة الحديثة.

• **الطريقة التقليدية:** هي مقارنة انجاز العامل مع انجاز الآخرين، أو معدل الإنجاز العام. وهناك عدة طرق أهمها³:

○ **طريقة الترتيب البسيط:** ترتيب الأفراد بالتسلسل من الأحسن أداء إلى الأسوأ ويتم وفق درجة وجود الصفة المقاسة.

¹ - مرجع سابق، ص 21.

² - مرجع سابق، ص 23-24 .

³ - مرجع سابق، ص 26.

الفصل الثاني: مدخل عام حول الموارد البشرية وسياسات تميمتها

- طريقة المقارنة الثنائية: مقارنة كل الفرد بباقي أعضاء المجموعة أو القسم وتكون ثنائية.
- طريقة التدرج: يضع المقيم تصنيفاً مثل: أداء ضعيف، أداء مقبول... إلخ. ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذا التصنيف ويوضع كل فرد وفق لدرجة أدائه (ضعيف، مقبول...).
- طريقة التوزيع الإحصائي: تحديد نسبة مئوية لكل تصنيف.
- طريقة التدرج البياني: تحديد عدد الخصائص المساهمة في الأداء (كمية الإنتاج، نوعيته...).
- ويقيم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الخصائص، وتحدد وضع الفرد على مقياس التدرج البياني.
- طريقة القوائم المراجعة: تحدد الإدارة قوائم بأوصاف سلوكية محددة ويستخدمها المقيم في اختيار الصفة التي تصف أداء العاملين الذين هم بصدد التقييم، وعند انتهائه من رصد الإجابة عن العبارات الواردة في القوائم يعيدها إلى الإدارة والتي بدورها تقوم بتحليلها وتحديد درجات أوزان العبارات المختلفة، أما التقييم النهائي يعود إلى المشرف المباشر ليتولى مناقشته مع الأفراد المعنيين.
- طريقة الاختبار الإحصائي: بحيث يختار المقيم الصفة، أو العبارة التي تكون أكثر وصفاً للعامل وتتكون من زوج من الصفات وهي تصف سلوك الفرد إما بالإيجاب أو السلب.
- طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم بتسجيل السلوك المساهم إيجاباً أو السلب في الأداء.
- طريقة المقابلة: كتابة تقارير تفصيلية عن مختلف جوانب الضعف والقوة، الأداء والمهارات¹.
- الطريقة الحديثة: هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل، وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده انجاز الرجل النموذجي وفي نفس الوقت على قياس مستوى أداء العامل. ومن أهم الطرق هي²:
 - طريقة الوقائع (الأحداث الحرجة)؛
 - مقياس التدرج على أساس السلوكي (يربط بين التدرج البياني و المواقف الحرجة)؛
 - مقياس الملاحظات السلوكية؛
 - طريقة الإدارة بالأهداف: بحيث يتم تقييم الأفراد وفقاً لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى ثم ما تم تحقيقه من قبلهم؛
 - طريقة مراكز التقييم: قياس الصفات ومهارات معينة.

¹-مرجع سابق، ص 27.

²- مرجع سابق، ص ص 27-28

4. التدريب والتطوير التنظيمي:

- **التدريب:** لقد تعدد تعريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال، وسنحاول استعراض البعض منها في ما يلي¹:

- التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الأفراد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.
 - يعرف التدريب مجموعة النشاطات المصممة والموجهة، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد، أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.
- ويمكن تقسيم أنواع التدريب إلى: التدريب حسب مكانها، وحسب الوظائف.

• **التدريب حسب مكانها:**

- **التدريب داخل المنظمة:** يعرف التدريب الداخلي على أنه أنشطة تعليمية والمعدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة.
- **التدريب خارج المنظمة:** تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة، ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة.

• **التدريب حسب الوظائف:**

- **التدريب المهني أو الفني:** ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه كل فنون الحرفة.
- **التدريب التخصصي:** ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل أو عمل متخصص، يهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل.
- **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، رقابة، اتخاذ قرارات، وتوجيه وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل و التنسيق.

¹ - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، قسم علوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوالصياغ بالمسيلة، 2005-2006، ص ص55-64.

الفصل الثاني: مدخل عام حول الموارد البشرية وسياسات تنميتها

- **أساليب التدريب:** يوجد عدة أساليب للتدريب نستعرض بعض منها فيما يلي¹:
 - **المحاضرة:** وهي أسلوب تقليدي معتمد لتدريب الموارد البشرية، حيث يكون هناك محاضر ويجتمع المتدربون، ويقوم بإلقائها من أجل إيصال المعلومات والمهارات المراد توصيلها.
 - **المؤتمرات والندوات:** وهو أسلوب شائع الاستخدام تستخدمه المؤسسات وبكثرة حيث يشارك عدد من المختصين من أجل القيام بدراسة الموضوع معين، ويلتقي المديرون والمتدربون لمناقشة هذا الموضوع.
 - **دراسة الحالة:** هو أسلوب عملي يعتمد على عرض ووصف معين أو مشكلة معينة ثم بيان كيفية معالجته إذ يكتشف الأخطاء التي وقع فيها، كما تترسخ لديه هذه الحلول ويصبح قادراً على إيجاد الحلول بنفسه.
 - **المحاكاة:** هو أسلوب فعال ومتطور ومن خلاله يتم وضع المتدرب في بيئته تعكس بيئته العملية ويقوم المدرب بإنجاز المهام حتى يستطيع بهد ذلك محاكاته.
 - **التطوير التنظيمي:** يعرفه رينشارد بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.
- ويهتم بتنمية الخبرة والاتجاهات والمهارات الضرورية لكي يصبح الفرد مديراً فعالاً، ولكي تنجح هذه البرامج لابد من تدعيم الإدارة العليا لها، ويجب تصميم وتنفيذ وتقييم التطوير الإداري، وفق لأهداف المنظمة، والاحتياجات الفردية للمدربين والتي يراد تطويرها، وأيضاً وفق للتغيرات المتوقعة في الفريق الإداري للمنظمة².
- كما توجد سياسات تساعد على تنمية الموارد البشرية توجد أيضاً معوقات تتسبب في عرقلة تنمية هذه الموارد.

¹- فريد لخميلي، أثر التغيرات البيئية على التوظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سابق، ص ص254-256.

²- قوبيع خيرة، تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق، ص 30.

● **معوقات تنمية الموارد البشرية:** مع إدراك المنظمات لأهمية تنمية مواردها البشرية على تطويرهم، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، لكن هناك بعض العوائق التي تحول دون ذلك، ولذلك كان لابد من إلقاء الضوء على هذه المعوقات التي تحول دون تحقيق المنظمات والأفراد لأهدافهم، والعمل علاج جوانب القصور في المنظمات، ويمكن تصنيف هذه المعوقات وفقاً لوظائف تنمية الموارد البشرية كالتالي¹:

1. معوقات تقييم الأداء: أمام حالة التشابك والتعقد في تقييم الأداء، فإن هناك بعضاً من المشاكل

التي تعد مصاحبة لهذه العملية، وتحاول المنظمات أن تحل منها، لكون التخلص منها يعد أمراً صعباً. وتقييم الأداء مسألة تتعرض للأخطاء البشرية المتوقعة، كونها تعتمد بشكل أساسي على التقديرات الشخصية، ويمكن إجمال المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء في الآتي:

- **التأثير الإداري:** قد يميل بعض القائمين على عملية التقييم إلى إعطاء تقديرات متواضعة أو متوسطة، إذا كان الهدف من عملية التقييم تدريب الموظفين وتطويرهم
- **تأثير الهالة:** ويقصد به أن المسؤول عن التقييم عندما يقيم أحد عناصر الأداء، فإنه سيؤثر في باقي العناصر. فمثلاً إذا علاقة الرئيس مع المرؤوسين جيدة، فإنها سوف تؤثر في جميع عناصر التقييم في شكل تقييم مرتفع للموظف، والعكس صحيح.
- **الميل للوسيط:** يميل بعض الرؤساء والمديرين إلى تركيز نتائج تقييم أداء المرؤوسين في الوسط فيتجنب أقصى الدرجات وأدناها، منعاً لغضب المرؤوسين، أو نظراً لعدم فهمه الحقيقي لطبيعة عمل كل موظف.
- **التحفيز الشخصي:** قد تظهر هذه الصفة عند القيام بالتقييم، بعض النظر عن نتائج الأداء الفعلي للموظفين. وقد تكون هذه البواعث نفسية، أو إجتماعية، أو تكون تجاه الجنس و العمر.

وأيضاً توجد معوقات تقييم الأداء من زوايا أخرى، وهي:

- التأثير بصفة معينة لدى المرؤوس، فيطغى ذلك على الفات الأخرى، سواء كانت سلبية أو إيجابية؛
- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم، ويعود هذا إلى شخصية القائم بالتقييم؛
- تأثير الرؤساء بأداء المرؤوسين قبل التقييم مباشرة، وتجاهل الأداء على مدار العام.
- العوامل الإنسانية، مثل إنعدام التعاون بين العاملين، أو فظاظة المشرف في التعامل

¹ لمياء بنت محمد بن قاسم آل مهري، المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية جامعة نجران، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 24، 2020 ص ص 12-13.

2. معوقات التدريب: يمكن إجمال المعوقات التي تحد من فعالية التدريب فيما يلي:

- عدم دراسة الدورات بجدية؛
 - عدم رغبة الرؤساء في التغيير و التطوير؛
 - ضعف الروح المعنوية للموظفين؛
 - عدم الوعي بأهمية التدريب بالنسبة للموظفين؛
 - تفكك جزئيات عملية التدريب؛
 - سرعة تغيير الوظائف بعد تدريبهم، مما يسبب هدراً للمعلومات، والخبرات، والوقت، والجهد، و الأموال؛
 - إختلاف إتجاهات المتدربين ومستوياتهم العلمية، مما يسبب فجوة بين المتدربين، وقصور تلقي المعلومة بين الأفراد في الدورة؛
 - عدم مراعاة الفروق الفردية في القدرات والمهارات بين المتدربين.
- 3. معوقات الحوافز:** هناك بعض المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام

- تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومن بين هذه المعوقات ما يلي:
- نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز، وتحيز بعضهم وتدخّل العوامل الشخصية في تطبيق الحوافز؛
- غياب الدراسات العلمية المتعلقة بدوافع الموظفين وإتجاهاتهم.

ويمكن تصنيف المعوقات إلى: (معوقات تنظيمية، ومادية، وتقنية) كالآتي:

- **المعوقات التنظيمية:** وتعرف بأنها: " كافة الصعوبات التنظيمية السائدة في إطار بيئة العمل كالأنظمة واللوائح التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران".

ويمكن إجمال هذه المعوقات التنظيمية كما يلي:

- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها، والأثر الذي تتركه في الأفراد، والنواحي التي تحتاج إلى التعديل ، وغياب الإحصاءات الدالة عليه؛
- عدم توافق بين أهداف عملية التدريب وأهداف المنظمة؛
- تعارض بعض أساليب التدريب مع الأنظمة واللوائح؛
- عدم دقة التدقيق للعمليات التدريبية؛
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناء عليها¹.

¹ - لمياء بنت محمد بن قاسم آل مهري، مرجع سابق، ص ص 13-15 .

الفصل الثاني: مدخل عام حول الموارد البشرية وسياسات تنميتها

- **المعوقات المادية:** وتعرف بانها: "كافة الصعوبات التي تتعلق بالأشياء المادية، والمالية، والتجهيزات التي تحد من تنمية الموارد البشرية بجامعة نجران.

ومن أبرز المعوقات المادية:

- قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب للإداريات؛
- ضعف الإمكانيات المادية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية والإستشارية؛
- ضعف المخصصات المالية بإدارات الجامعة لتنظيم (المحاضرات، والندوات، ورش العمل)؛
- ضعف الميزانيات المخصصة لصيانة الأجهزة، وشراء أنظمة حماية المعلومات؛
- قلة الموارد المادية والبشرية والكفاءات المدربة التي تقوم بالتدريب.
- **المعوقات التقنية:** وتعرف بأنها: " كافة الصعوبات التي تتعلق بالأجهزة، والتقنيات الحديثة، وشبكات الإتصالات الإلكترونية والأنظمة الإلكترونية التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران.

ومن أبرز المعوقات التقنية التي تقف في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي مايلي:

- الإفتقار إلى العنصر البشري المدرب على تفعيل الإدارة الإلكترونية؛
- عدم توفر البرامج التدريبية لإستخدام الشبكة العالمية للمعلومات؛
- ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة؛
- ضعف مستوى البنية التحتية؛
- صعوبة الربط بين الأجهزة في إدارات الجامعة لإختلاف مواصفاتها؛
- صعوبة تعريب الأنظمة والبرامج الأجنبية؛
- سرعة التغيير في التكنولوجيا وصعوبة مسايرتها؛
- قلة الدورات المستمرة التي تواكب التقنيات الحديثة¹.

¹ - مرجع سابق، ص ص 16-17 .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أنه يقصد بالموارد البشرية مختلف العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة. ومن أجل تقديم أفضل ما يمتلكه المورد البشري من طاقات وجب على المؤسسة تنميتها بمختلف البرامج و الوسائل التدريبية المتنوعة وهذا من أجل إكساب الأفراد مهارات ومعارف جديدة تساعده على مواجهة مختلف التحديات، كما توصلنا أيضا إلى أن سياسيات تنمية الموارد البشرية تقوم بها الإدارة حيث تتمثل مختلف السياسات في: تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظيفة والإستقطاب، تقييم أداء العاملين والتخطيط للمسار الوظيفي، التدريب و التطوير الوظيفي، وهذا كله من أجل إكساب الأفراد مهارات وتقنيات جديدة تساعدهم على تحسين أدائهم داخل المنظمة.

مثل ما توجد سياسات تنمية الموارد البشرية توجد معوقات تحد من تنميتهم وتطوير قدراتهم حيث تؤثر بشكل سلبي على تحقيق المنظمات والأفراد لأهدافهم، ولذلك يجب العمل على علاج هذا القصور.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما تطرقنا إلى الجانب النظري للدراسة والذي قمنا بتقسيمه إلى فصلين، حيث تحدثنا في الفصل الأول عن الإطار المفاهيمي حول الرقابة آلياتها أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان مدخل عام حول الموارد البشرية وسياسات تنميتها، وسنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم دراسته نظرياً على مجتمع الدراسة. وتوضيح مدى صدق فرضيات الدراسات على المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال الإعتماد على الاستمارة وعلى بعض وثائق وسجلات المؤسسة، ومن ثم القيام بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها وذلك باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي spss.

المبحث الأول: ماهية الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء

casnos-ميلة-

سننتقل في هذا المبحث إلى تعريف الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة- وإلى مختلف المصالح والأداءات والوظائف الخاصة بصندوق بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي له وإلى مختلف الأهداف التي يحققها.

المطلب الأول: تعريف الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos -

ميلة-: سنتحدث في هذا المطلب إلى تعريف الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة- بالإضافة إلى مختلف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والأشخاص المستفيدون من هذا الصندوق.

1. تعريف الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-: تأسس بموجب

المرسوم الرئاسي 92/07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 وهي مكلفة بالحماية الإجتماعية للفئات الغير آجرة مثل التجار، الحرفيين، الصناعيين، والفلاحيين... إلخ وتتمتع بالشخصية المعنوية¹.

من خلال التعريف نستنتج أنه يستفيد من الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة- الفئات التالية: التجار، الحرفيين، الصناعيين، الفلاحين، الأطباء، الصيادلة، المحامين... إلخ.

2. أهداف الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-: وتتمثل أهداف

الصندوق فيما يلي²:

¹- وثائق داخلية من الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-.

²- وثائق داخلية من الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-.

- تعزيز المراقبة من أجل محاربة التهربات؛
- تحقيق زيادة في التحصيل بالمقارنة مع السنوات السابقة؛
- تغطية النفقات عن طريق الإيرادات؛
- تحسيس لغير الأجراء بالضرورة إلى الإنضمام إلى هذا النظام؛
- تقليص الفوارق بين الإشتراكات المدفوعة وطبيعة النشاط.

المطلب الثاني: مصالح الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos -

ميلة: سنتطرق في هذا المطلب إلى مصالح الصندوق بالإضافة إلى هيكله التنظيمي.

1. مصالح الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة: تتمثل مصالح

الصندوق فيما يلي¹:

- مصلحة المالية والمحاسبة؛
- التحصيل والمراقبة والمنازعات؛
- الأداءات؛
- الموارد البشرية والوسائل العامة؛
- مصلحة المؤمن له إجتماعياً؛
- خلية الإصغاء والتوجيه؛
- المراقبة الطبية؛
- تسير أنظمة المعلومات.

2. الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة: ستجدون

الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة- في الملحق رقم (01)

المطلب الثالث: وظائف وأداءات الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء

casnos-ميلة: بعدما تطرق في المطلب الثاني إلى مصالح الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي

لغير الأجراء casnos_ميلة بالإضافة إلى هيكله التنظيمي، سنتحدث في هذا المطلب إلى مختلف وظائف وأداءات الصندوق.

¹- وثائق داخلية من الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة.

1. وظائف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-: وتتمثل الوظائف فيما يلي¹:

- تسيير الأداءات العينية والنقدية المؤمن له إجتماعياً؛
- تسيير منح التقاعد؛
- ضمان تحصيل ومراقبة الإشتراكات؛
- التنظيم والمراقبة الطبية؛
- ضمان الترقيم المؤمن له إجتماعياً.

2. أداءات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-: وتتمثل فيمايلي²:

- الأداءات الإجتماعية
- الأداءات العينية: مثل المرض، تعويض عن الأمومة... إلخ.
- الأداءات النقدية: تعويض عن العجز، الوفاة، التقاعد... إلخ.

المبحث الثاني: مجالات الدراسة واجراءاتها المنهجية

سنحدث في هذا المبحث عن مجالات الدراسة والذي يتضمن المجال المكاني والزمني، وإلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات التي تساعدنا في جمع مختلف المعلومات عن موضوع بحث الدراسة.

المطلب الأول: مجالات الدراسة: وتتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

1. المجال المكاني: يقع مقر الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة- في شارع رقم 02 زغدود يوسف.

2. المجال الزمني: في إطار انجازنا لبحثنا المتواضع اعتمدنا على عدة مراحل و خطوات والمتمثلة في:

- اختيار موضوع البحث: 28جانفي2021.

- الفصل الأول: من 14 فيفري 2021 / 14مارس2021.

- الفصل الثاني: من 20 أفريل 2021 / 20 ماي 2021.

¹ -مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية.

² -مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية.

- الفصل الثالث: من 17 ماي 2021/15 جوان 2021.

سننتظر في هذا المطلب إلى الإجراءات المنهجية للدراسة والمتمثلة في مجتمع الدراسة ومنهج الدراسة فيما يأتي:

1. **مجتمع الدراسة:** بأن مجتمع الدراسة الحالي يتألف من عدد العاملين في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء-casnos-ميلة-وقد تم معرفة العدد الكلي للعاملين في الصندوق والذي يتمثل في 30 عامل.

2. **منهج الدراسة:** واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والذي يعرفه على أنه: "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"¹.

بما أن تم انجاز دراستنا ميدانية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء-casnos-ميلة-ونظراً أن العدد الكلي للصندوق 30 عامل إستطعنا الإمام بمجتمع ككل فعدمنا على ما يعرف بأسلوب المسح الشامل.

-**تعريف أسلوب المسح الشامل:** هو عبارة المعطيات التي يتم جمعها من مفردات المجتمع الإحصائي ميدانياً².

- **إستخدامات أسلوب المسح الشامل:** تتمثل استخدامات أسلوب المسح الشامل في: قلة التكاليف المادية، الدقة العالية، كما أنه يعتبر من أنسب الطرق في حال كانت العينة محل المسح الكبير وأيضاً لا يحتاج إلى مهارات معقدة للباحث³.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لأداة الدراسة

سننتظر في هذا المطلب الذي يتضمن تعريف أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة و المقابلة ومن ثم إلى أساليب المعالجة الإحصائية لأداة الدراسة

¹- محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، 2019، ص3، 46.

²-www.maktabtk.com. 29/05 /2021, 17 :28.

³-www.almrsal.com.29/05/2021, 18 :18.

1. الاستمارة (الاستبيان): هو مجموعة الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، و المرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف، التي تسعى إليها الباحثة بوضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه¹.

- محاور الاستمارة: في إطار بحثنا المتواضع والذي كان تحت عنوان دور الرقابة من الحد من تطوير قدرات الموارد البشرية، فعمدنا استمارة مكونة من 32 سؤالاً، وتطرقنا إلى 3 محاور نذكرها في الآتي:

المحور الأول: يتضمن 4 أسئلة حول البيئات الشخصية

المحور الثاني: يتضمن 18 أسئلة حول تطبيق آليات الرقابة ومعاييرها داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء-ميلة- مقسمة:

البعد الأول: يتضمن 6 أسئلة حول آليات الرقابة

البعد الثاني: يتضمن 6 أسئلة حول أساليب الرقابة

البعد الثالث: يتضمن 6 أسئلة حول أنواع الرقابة

المحور الثالث: يتضمن 10 أسئلة حول العوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء-ميلة-.

2- إختبار مقياس الدراسة:

يتم استعمال مقياس ليكارت الخماسي (likert scole) كأداة قياس للدراسة و يعرف على أنه: " هو أسلوب لقياس الاتجاهات و الآراء، ويستخدم في العديد من استمارات الاستبيان أو الاستطلاع الآراء ويتم توجيه أسئلة بحيث تكون الاستجابات تعبر عن الآراء ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما مثال ذلك².

الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): مقياس الإجابة على الفقرات.

الاتجاه الرأي	غير موافق (اطلاقاً) بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد: <http://statistic-think.blogspot.com>

ومن أجل تحديد فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الدراسة حساب المدى وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على عدد فترات مقياس الخمسة للحصول على طول فترة أي (0.8=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهو الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى ، وهكذا دواليك يتم إضافة طول الفترة (0.8) للحد الأعلى للفترة السابقة للحصول على الحد الأعلى للفترة الموالية، و الجدول رقم (02) يوضح ذلك:

الجدول رقم (02) أطوال فترات القياس

التصنيف	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الفترة	(1.8-1)	(2.6-1.8)	(3.4-2.6)	(4.2-3.4)	(0.5-4.2)
مستوى القبول	ضعيفة جدا	ضعيف	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: إعداد الطالبتين

3. الأساليب المعالجة الإحصائية

من أجل وصول إلى أهداف الدراسة تم استعمال برنامج يعرف (sciences static package for social)، وهو عبارة عن مجموعة من القوائم والأدوات التي يمكن عن طريقها إدخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات، ومن ثم القيام بتحليلها. ويوجد عدة أساليب الإحصائية وهي:

- **ألفا كرومياخ**: معامل ثبات أداة الدراسة.
- **الانحدار الخطي البسيط**: لاختبار الفرضيات.
- **معامل الارتباط بروسون**: معرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستمارة مع الدرجة الكلية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- **الانحراف المعياري:** هو مقياس من مقاييس التشتت ويستخدم لقياس ومعرفة مدى انحراف وتشتت إجابات أفراد المجتمع لكل عبارة من العبارات عن متوسطها الحسابي، ويمكن هناك اتفاق بين أفراد المجتمع على فقرة أو فقرات معينة إذا كان انحرافها المعياري منخفض.
- **المتوسط الحسابي:** هو مجموع المشاهدات مقسوما على عددها، ويعتبر المتوسط الحسابي المقياس الأوسع استخداما من مقاييس لنزعة المركزية، وقد استخدم لمعرفة أين تتمركز أفراد المجتمع ومدى أهميته بالنسبة لهم وكذا لاختيار فرضيات الدراسة.
- **التكرار والنسب المئوية:** تمت الاستعانة بالتكرار والنسب المئوية للتعرف على الديموغرافية أفراد مجتمع الدراسة، وكذا استجابة أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستمارة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة: في هذا المطلب سنتطرق إلى معرفة صدق و ثبات أداة الدراسة.

1. **الصدق الظاهري للأداة:** من أجل صدق أداة الدراسة، قمنا بعرض نسخة أولية من الاستمارة على المشرفة لتصحيحها وبعدها طبعنا نسخ وعرضناها على الأساتذة المحكمين في معهد العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية لتحكيمها وقمنا بتعديل عن طريق المقترحات المقدمة من طرف الأساتذة والخروج بالاستمارة النهائية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(03): ملاحظات الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب أستاذ المحكم	الملاحظات
1	مشري فريد	-إعادة صياغة بعض الأسئلة
2	قرين الربيع	-تعديل صياغة عناوين أبعاد المحاور
3	برني ميلود	-جيدة(بدون ملاحظات)
4	قبايلي أمال	- تعديل أرقام المحاور - صياغة وحذف بعض العبارات
5	بوفنش وسيلة	صياغة و حذف بعض العبارات

المصدر: إعداد الطالبتين باعتماد على ملاحظات الأساتذة المحكمين

2. صدق الإتساق الداخلي للأداة: بعدما تطرقنا إلى الصدق الظاهري للدراسة، سنقوم بالتأكد من الإتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بارسون وذلك لمعرفة مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستمارة وذلك مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وسنوضحه من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (04): معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد آليات الرقابة بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالمحور
العبارة 01	-0.204
العبارة 02	-0.341
العبارة 03	0.443
العبارة 04	-0.092
العبارة 05	-0.212
العبارة 06	-0.375

معامل ارتباط بارسون عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss أنظر الملحق رقم: (4-1)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد آليات الرقابة مع الدرجة الكلية للمحور سالبة ، حيث نلاحظ أن العبارات التي جاءت في الترتيب الأول هي العبارة رقم 03 حيث قدرة درجة ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور ب (0.443) اما العبارة التي جاءت في المرتبة الأخيرة هي العبارة رقم 01 حيث قدرت درجة ارتباطها ب (-0.204) وذلك يعود إلى عدم صدق المبحوثين .

الجدول رقم (05):معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد أساليب الرقابة بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالمحور
07	-0.265
08	0,206
09	-0.296
10	0.291
11	-0.311
12	-0.327

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

معامل الارتباط بارسون عند مستوى دلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss أنظ الملحق رقم: (2-4)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد أساليب الرقابة مع الدرجة الكلية للمحور ، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول وهي العبارة رقم 12 والمقدرة بدرجة إرتباطها بالدرجة الكلية للمحور (-0.327) ، أما العبارة التي جاءت في المرتبة الأخيرة فهي العبارة رقم 08 والتي قدرت درجة إرتباطها ب (0,206) وذلك يعود إلى عدم صدق المبحوثين.

الجدول رقم (06): معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد أنواع الرقابة بالدرجة الكلية للمحور:

العبارة	درجة الارتباط بالمحور
13	0.096
14	-0,173
15	0.305
16	-0.117
17	-0.198
18	-0.090

معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة رقم 0.05

المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج برنامج spss أنظر الملحق رقم: (3-4)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد أنواع الرقابة مع الدرجة الكلية للمحور سالبة ، حيث أن العبارة التي جاءت في الترتيب الأول وهي العبارة رقم 15 والمقدرة بدرجة إرتباطها بالدرجة الكلية للمحور (0.305)، أما العبارة التي جاءت في المرتبة الأخيرة فهي العبارة رقم 18 والتي قدرت درجة إرتباطها ب (0. -090)، ويعود ذلك إلى عدم صدق المبحوثين.

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور العوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير

الموارد البشرية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

العبارة	درجة الارتباط بالمحور
19	-0.200
20	-0.443
21	-0.320
22	0.557
23	-0.416
24	-0.143
25	0.203
26	-0.143
27	-0.277
28	0.062

معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة رقم 0.05

المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج برنامج spss أنظر الملحق رقم (4-4) نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بالمحور العوامل التي تقف عائناً في الحد من تطوير الموارد البشرية بالدرجة الكلية للمحور سالبة حيث نلاحظ أن العبارة رقم 22 المقدر إرتباطها بالدرجة الكلية للمحور ب (0.557) تحتل المرتبة الأولى، متبوعة بالعبارتين رقم 20 و 23 على التوالي.

3. ثبات أداة الدراسة: لقياس ثبات أداة الدراسة إستعملنا معامل ألفا كرومباخ للتأكد من ثبات أو تجانس أداة الدراسة، حيث أن معامل ألفا كرومباخ كلما كان يساوي 0.6 فأكثر كلما دل على ثبات الإستمارة والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (08): معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة

معامل الثبات (ألفا كرومباخ)	آليات الرقابة ومعاييرها	العوامل التي تقف عائناً في الحد من تطوير الموارد البشرية	الإستمارة ككل
0.871	0.805	0.507	0.805

المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS أنظر الملحق رقم 05

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملا الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من النسبة المعيارية (0.6)، حيث بلغت ألفا كرومباخ للإستمارة ككل (0.805) أما آليات الرقابة ومعاييرها بلغ (0.871)، أما عند العوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية بلغ (0.507)، وهذا يدل أن الإستمارة تتمتع بالثبات ومناسبة وصالحة للتطبيق.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سننظر في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) وفي الأخير سيتم إختبار الفرضيات من خلال النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول وصف خصائص وسمات مجتمع الدراسة:

إشتمل مجتمع دراستنا على العدد الإجمالي للمتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-، وعليه يتضمن هذا المطلب وصف مجتمع دراستنا من خلال المعلومات الواردة في المحور الأول من الإستمارة ونتائج برنامج (SPSS) اعتماداً على الجداول للتكرارات والنسب المئوية والتي تتمثل فيمايلي:

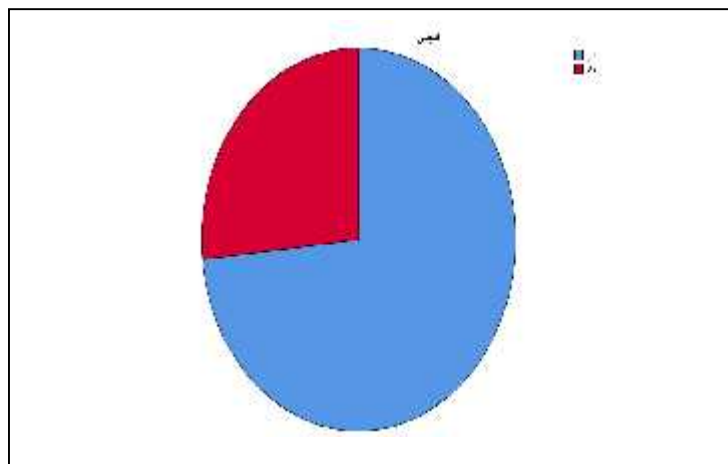
1. حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغيرات الجنس

النسب المئوية%	التكرار	الجنس
26,7	8	ذكر
73,3	22	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج (SPSS) أنظر الملحق رقم: (6-1)

الشكل رقم: (3-1) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (09) ومن الشكل رقم (3-1) أن توزيع الذكور في المجتمع قد بلغ 08 عامل وبنسبة 26,7 % وعلماً أنه قد بلغ عدد الإناث 22 عاملة أي بنسبة 73,3% من المجموع الكلي للمجتمع وهذا يدل أن مجتمع الدراسة أغلبهم عاملات أنثى.

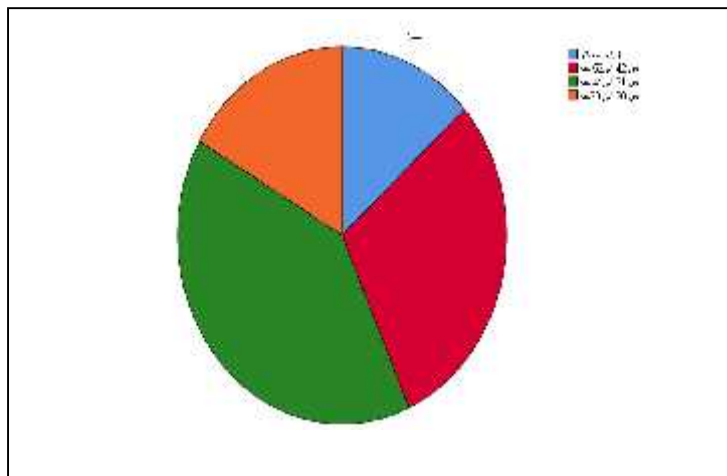
2. حسب متغير العمر:

جدول رقم (10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير العمر.

النسبة المئوية%	التكرار	العمر
16,7	05	من 20 إلى 30 سنة
40,0	12	من 31 إلى 41 سنة
30,0	09	من 42 إلى 52 سنة
13.3	04	53 سنة فأكثر
100	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss أنظر الملحق رقم: (6-2)

الشكل رقم (3-2): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (10) من الشكل رقم (3-2) أن 12 من العاملين قدرت نسبتهم 40,0% من إجمالي مجتمع الدراسة يتراوح أعمارهم من 31 إلى 41 سنة وهي أكبر فئة في حين بلغت 09 أي بنسبة 30,0% من إجمالي مجتمع الدراسة فقد كانت أعمارهم من بين 42 إلى 52 سنة، كما نلاحظ أن 05 من العاملين أي بنسبة 16,7% الذين يتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة، وأدنى فئة كان عددها 04 أي بنسبة 13,6% وهذا يدل أن أفراد مجتمع الدراسة من فئة كهول.

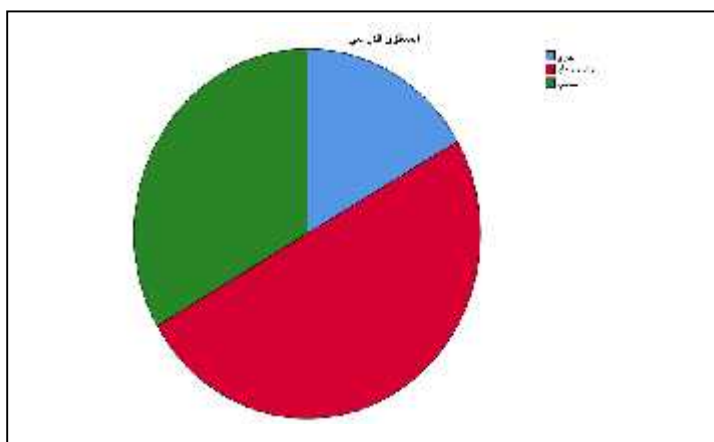
3. المستوى الدراسي:

جدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى الدراسي
33.3	10	جامعي
50,0	15	دراسات عليا
16,17	05	أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss أنظر الملحق رقم: (3-6)

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق المتغير الدراسي



المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم(11) والشكل رقم (3-3) أن 15 من أفراد مجتمع الدراسة قدرت نسبتهم 50,0% من إجمالي مجتمع الدراسة وهم فئى الدراسات العليا وهي الفئة الأعلى من أفراد مجتمع الدراسة، و 10 من الأفراد قدرت نسبتهم 33.3 % من إجمالي مجتمع الدراسة من فئة جامعي، وقد بلغت 05 ونسبتها 16,7% وهي تمثل فئى أخرى. وهذا يدل أن أغلب عاملي مجتمع الدراسة من مستوى الدراسات العليا.

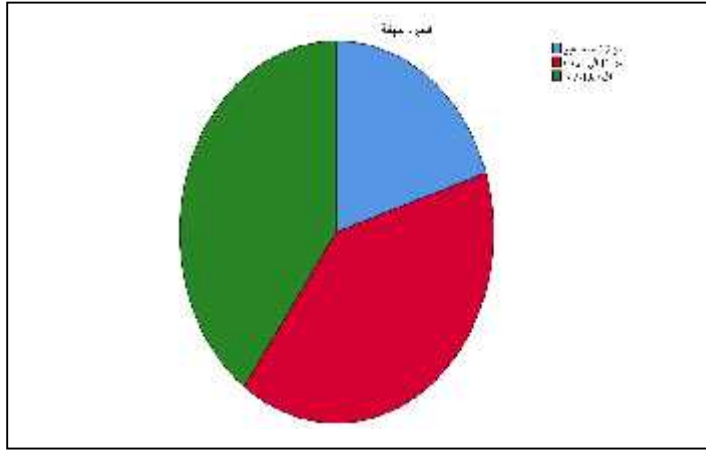
4. الخبرة المهنية:

جدول رقم (12): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
40,0	12	أقل من 10 سنوات
40,0	12	من 11 إلى 21 سنة
20.0	06	من 22 سنة فما فوق
100	30	المجموع

المصدر من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss أنظر الملحق رقم: (4-6)

الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (12) والشكل رقم (3-4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق الخبرة المهنية حيث تمثل الفئتين أقل من 10 سنوات و من 11 إلى 21 سنة متساويان من حيث التكرار 12 وأن النسبة المئوية لكليهما قد بلغت 40,0% من إجمالي مجتمع أفراد الدراسة، أما الفئة العمال الدنيا من حيث الخبرة المهنية يتمثل في العدد 06 وقد بلغت نسبته 20,0% .

المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة: من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى عرض وتحليل أبعاد المحور (آليات الرقابة ومعاييرها داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة- وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

1. عرض وتحليل بعد آليات الرقابة: سوف نوضح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد المجتمع حول بعد آليات الرقابة:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

رقم العبارات	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
01	تعتمد مؤسستكم على تطبيق خطوات العملية الرقابية.	3.8	1.21	05	مرتفعة
02	تمارس مؤسستكم الرقابة على أداء العاملين من أجل التحقق من درجة انضباطهم في العمل.	4	1.31	03	مرتفعة
03	تستخدم مؤسستكم المعايير الإدارية كالتقارير واللوائح من أجل التأكد من تحقيق الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة.	3.86	1	04	مرتفعة
04	تعتمد مؤسستكم إتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وقوع إنحراف سلبي من أجل إجراء التعديلات اللازمة.	4.1	0.84	02	مرتفعة
05	يعد عدم ملاحظة خبرات ومؤهلات العاملين بالنسبة للمنصب الذي يعملون فيه من أسباب حدوث الإنحرافات بمؤسستكم.	4.23	0.73	01	مرتفعة جداً
06	تقوم المؤسسة بالإستفادة من الإنحرافات الإيجابية في تدريب ورفع كفاءة العاملين.	3.26	1.14	06	متوسطة
	آليات الرقابة	3.89	1.03		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss أنظرالملحق رقم:(7-1)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى القبول بالنسبة للبعد الأول من الأبعاد آليات الرقابة ومعاييرها داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة- (آليات الرقابة) حيث كان مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.89)، حيث أن العبارة التي إحتلت المرتبة الأولى هي تلك المتمثلة في يعد عدم ملاحظة خبرات ومؤهلات العاملين بالنسبة للمنصب الذي يعملون فيه من أسباب حدوث الإنحرافات بمؤسستكم، حيث قدر متوسط حسابها ب (4.23)، وقدر أنحرافها المعياري ب (0.73) حيث أن مستوى قبول أفراد مجتمع الدراسة كان مرتفع جداً حيث جاءت في الترتيب الأخير العبارة المتمثلة في تقوم المؤسسة بالإستفادة من الإنحرافات الإيجابية في تدريب ورفع كفاءة العاملين، قدر

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

متوسط حسابها (3.26)، وقدر إنحراف معيارها (1.14) ومستوى قبول أفراد المجتمع كان متوسط بصفة عامة نلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا موافقين على أغلب العبارات بعد آليات الرقابة بمستوى مرتفع، يعني كلما كان متوسط الحسابي مرتفع ب (3.89) لعبارات البعد كلما كان مدى التوافق في إجابات البعد مرتفع أي (إنحرافها المعياري 1.03) وهذا يدل على توفر آليات الرقابة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة.

2. عرض وتحليل بعد أساليب الرقابة: سوف نوضح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات بعد أساليب الرقابة:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
07	يتم تطبيق عدة أساليب رقابية في مؤسستكم.	3.8	1.09	01	مرتفعة
08	تستخدم مؤسستكم التقارير الإدارية بصفة دورية.	3.4	1.27	03	متوسطة
09	تعد تقارير قياس كفاءة الموظفين من بين أساليب الرقابة المستخدمة في مؤسستكم.	3.1	1.24	05	متوسطة
10	من بين أساليب الرقابة تقارير قياس كفاءة الموظفين هدفها تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية.	3.3	1.11	04	متوسطة
11	تعتمد مؤسستكم على أسلوب المذكرات من أجل الحفاظ على ملفاتها.	3.56	1.10	02	مرتفعة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

متوسطة	06	1,06	2.96	يملك العاملین المهارات الكافية من أجل تطبيق أسلوب الملاحظة الشخصية أثناء إنجاز مهامهم.	12
متوسطة		1.14	3.35	أساليب الرقابة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج برنامج spss أنظر الملحق رقم: (7-2)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى مستوى قبول بنسبة للبعد الثاني من أبعاد آليات الرقابة ومعاييرها في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة (أساليب الرقابة)، كان متوسطة بمتوسط حسابها ب (3.35) حيث أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى المتمثلة في يتم تطبيق عدة أساليب رقابية في مؤسستكم، حيث كان مستوى قبولها لدى أفراد مجتمع الدراسة مرتفع ومتوسط حسابها (3.8)، وإنحرافها المعياري (1.09)، وفي المرتبة الأخيرة العبارة المتمثلة في يملك العاملین المهارات الكافية من أجل تطبيق أسلوب الملاحظة الشخصية أثناء إنجاز مهامهم، عند مستوى قبول الأفراد مجتمع الدراسة متوسط، وبمتوسط حسابي (2.96) وإنحرافها المعياري (1.06).

بصفة عامة نجد أفراد مجتمع الدراسة كانوا موافقين على أغلب عبارات بعد أساليب الرقابة بشكل متوسط إذ هذا يدل على توفر أساليب الرقابة داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة.

3. عرض وتحليل بعد أنواع الرقابة: سوف نوضح ذلك في الشكل التالي:

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات بعد أنواع الرقابة:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
13	تتم عملية الرقابة على مستوى المؤسسة ككل.	3.6	1.30	02	مرتفعة
14	يمارس مديركم الرقابة الهرمية والتي تكون من الإدارة العليا إلى غاية الإدارة الدنيا في شكل قواعد وإجراءات.	3.4	1.3	03	مرتفعة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ضعيف	06	1.15	2.03	تعتمد مؤسساتكم على تطبيق الرقابة الخارجية من خلال الأجهزة المستقلة خارج المنظمة.	15
متوسطة	04	1.29	3.36	يتبع مدير مؤسساتكم الإطلاع على سير العمل عن طريق حضوره ومتابعته للتنفيذ العمل أولاً بأول.	16
مرتفعة	01	1.35	3.63	تتم ممارسة الرقابة المتزامنة في مؤسساتكم عن طريق متابعة العمل خطوة بخطوة مند بدايته حتى نهايته.	17
متوسطة	05	1.35	2.86	تترك مؤسساتكم المساحة الكاملة للعاملين من أجل تطبيق الرقابة الذاتية على مهامهم دون الحاجة إلى الإدارة العليا أو المراقب	18
متوسطة	-	1.29	3.14	أنواع الرقابة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج spss انظر الملحق رقم: (3-7)

نلاحظ من خلال هذا الجدول أعلاه أن مستوى القبول بالنسبة للبعد الثالث من أبعاد الرقابة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة- (أنواع الرقابة) قدر متوسط حسابها (3.14)، حيث أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى هي تتم ممارسة الرقابة المتزامنة في مؤسساتكم عن طريق متابعة العمل خطوة بخطوة مند بدايته حتى نهايته وأن مستوى قبوله لدى أفراد المجتمع مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب(3.63)، و إنحراف معياري (1,35)، حيث جاء في المرتبة الأخيرة تعتمد مؤسساتكم على تطبيق الرقابة الخارجية من خلال الأجهزة المستقلة خارج المنظمة بمتوسط حسابي قدر ب(2.03)، وإنحراف معياري ب (1.15).

بصفة عامة فإن بعد أنواع الرقابة المعتمد في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة- جاء بشكل إيجابي بين متوسط ومرتفع وهذا الأمر يرجع إلى الحالة التي يمر بها الصندوق.

4. عرض وتحليل آليات الرقابة ومعاييرها في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء

casnos-ميلة-سوف نوضح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد المجتمع حول آليات الرقابة

ومعاييرها في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة- ككل:

إسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى القبول
آليات الرقابة	3.89	1.03	01	مرتفعة
أساليب الرقابة	3.35	1.14	02	متوسطة
أنواع الرقابة	3.14	1.29	03	متوسطة
آليات الرقابة ومعاييرها	3.46	1.06		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss أنظر الملحق رقم: (3-7)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى قبول المتغير المستقل (الرقابة) كان مرتفع لدى أفراد مجتمع الدراسة حيث قدر متوسط حسابها ب (3.46)، وانحراف معيارها (1.06) ومما يدل على تطبيق آليات الرقابة ومعاييرها في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-، وقد يبين الجدول أن آليات الرقابة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري قدره (1.03) مما حصل على مستوى قبول مرتفع لدى أفراد المجتمع، وهذا يعني أن آليات الرقابة متوفرة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تمارس الرقابة على أداء العاملين من أجل التحقق من درجة إنضباطهم في العمل، كما تقوم أيضاً بإتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وقوع إنحراف سلبي من أجل إجراء التعديلات اللازمة، وفي المرتبة الثانية أساليب الرقابة بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري قدره (1.14)، ومستوى قبوله كان متوسط كان متوسط لدى أفراد مجتمع الدراسة، وهذا يعني أن أساليب الرقابة متوفرة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة- والتي تتمثل في استخدام تقارير إدارية بصفة دورية، كما تعتبر تقارير قياس كفاءة الموظفين من بين أساليب الرقابة المستخدمة في الصندوق، وفي المرتبة الأخيرة أنواع الرقابة بمتوسط حسابي قدره (3.14)، وانحراف معياري قدره (1.29) ومستوى قبولها متوسط لدى أفراد المجتمع مما يدل أن أنواع الرقابة متوفرة في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

لغير الأجراء casnos-ميلة- مما يدل أن ممارسة الرقابة الهرمية تكون من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا في شكل قواعد وإجراءات، كما أن مدير الصندوق يطلع على سير العمل عن طريق حضوره ومتابعة العمل أولاً بأول.

5. عرض وتحليل العوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية: سوف نوضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(17): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد المجتمع حول العوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
19	تعتبر الموارد البشرية أهم عنصر في مؤسستكم.	4.3	0.98	02	مرتفعة جداً
20	يساهم العنصر البشري في تطوير مؤسستكم وتحقيق أهدافها.	4.5	0.62	01	مرتفعة جداً
21	تلعب مؤسستكم دور فعال في تنمية مواردها.	3.9	0.88	03	مرتفعة
22	تطبق مؤسستكم سرعة التغيير في الوظائف للمتدربين بعد تدريبهم مما يسبب هدراً لمعلوماتكم.	2.2	0,86	10	ضعيف
23	من بين العوامل التي تعيق تنمية الموارد البشرية في التدريب عدم مراعات الفروق الفردية في القدرات والمهارات بين المتدربين.	3.53	0.93	04	مرتفعة
24	من أسباب معوقات التدريب عدم رغبة الرؤساء في التغيير والتطوير.	3.16	1.08	06	متوسطة
25	من بين المعوقات التنظيمية عدم التوافق بين أهداف العملية التدريبية وأهداف المنظمة.	3.13	1.19	07	متوسطة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

مرتفعة	05	1.1	3.5	من بين العوامل التي تتسبب في عدم تنمية الموارد البشرية تعارض بعض أساليب التدريب مع قواعد ولوائح وإجراءات مؤسستكم.	26
متوسطة	08	1.32	3.1	من بين المعوقات إنعدام التعاون بين العاملين داخل مؤسستكم.	27
ضعيف	09	0.92	2.32	تعاني مؤسستكم ضعف في الإمكانيات المادية والتي لا تسمح لها بإجراء تدريبات خارج المؤسسة.	28
متوسطة	-	0.98	3.36	العوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss أنظر الملحق رقم: (4-7)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى قبول المتغير التابع (الموارد البشرية) كان متوسط لدى أفراد مجتمع الدراسة بمتوسط حسابي قدر ب (3.36)، وإنحراف معياري قدر ب (0.98)، مما يدل على تطبيق الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء-casnos-ميلة- كان متوسط للعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية في نظر عينة الدراسة.

أما في المرتبة الأولى كانت العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي (4.5) وإنحراف معياري (0.62)

أما في المرتبة الأخيرة كانت العبارة رقم (22) بمتوسط حسابي (2.2)، و إنحراف معياري (0.86).

المطلب الثالث: تحليل وإختبار الفرضيات: سنتطرق في هذا المطلب إلى إختبار فرضيات

الدراسة وإثبات صحتها والمتمثلة فيما يلي:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** يتم تطبيق آليات الرقابة ومعاييرها داخل الصندوق الوطني للضمان

الإجتماعي لغير الأجراء-casnos-ميلة

من خلال نتائج تحليل آليات الرقابة ومعاييرها الجدول رقم (16): تبين أن الصندوق الوطني للضمان

الإجتماعي لغير الأجراء-casnos-ميلة يتم تطبيق آليات الرقابة وذلك بمستوى قبول مرتفع، حيث بلغ

متوسط حسابه (3.89)، والذي إحتمل المرتبة الأولى مقارنة بأساليب الرقابة الذي قدر متوسط حسابه (3.35)، بمستوى قبول متوسط، أما أنواع الرقابة فقد قدر متوسط حسابها ب (3.14) بمستوى قبول متوسط ومن خلال هذا نوضح أن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة يعمل على تطبيق آليات الرقابة بشكل .

تعتبر آليات الرقابة المحور الأساسي للمؤسسات وذلك بسبب تطبيق مختلف الإجراءات التي تساهم في سير العمل وفق الخطط والبرامج التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية: تتعدد العوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد

البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة

نلاحظ من خلال نتائج تحليل العوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية الجدول رقم 17 تبين أن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة- أن العوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية يتم تطبيقها بمستوى متوسط، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.36) من خلال هذا نوضح أن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة- يعمل على تطبيق العوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية بشكل متوسط، .

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى

0.05 بين الرقابة والحد من تطوير قدرات الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان

الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-

من أجل فحص هذه الفرضية الفرعية قسمنا الفرضيات إلى فرضيات جزئية كما يلي:

إختبار الفرضية الجزئية الأولى: لإختبار الفرضية الجزئية الأولى لابد من إختبار الفرضيتين

الإحصائيتين التاليتين:

فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين آليات الرقابة والعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة

الفرضية البديلة (H1): : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين آليات الرقابة والعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة

لإختبار هذه الفرضية إستخدمنا تحليل الإنحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود علاقة بين آليات الرقابة والعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية والموضح في الشكل الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج علاقات الارتباط بين آليات الرقابة والعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية

إسم المتغير	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (-R deux)	معامل الإنحدار A	المحسوبة D	مستوى الدلالة sig*
آليات الرقابة	0.692	0,479	83.616	3,682	0.127

يكون الارتباط دلالة إحصائية عند المستوى ($a=0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نتائج برنامج spss أنظ الملحق رقم: (1-8)

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات الرقابة والعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.692) عند مستوى معنوية ($a=0.05$) وبمعامل تحديد بلغ (0.479) وبلغت قيمة معامل الإنحدار (83.616).

بما أن مستوى الدلالة sig (0.127) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ومعناه نقبل فرضية العدم (H0) القائلة: لا : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين آليات الرقابة والعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة ورفض الفرضية البديلة (H1) التي تقول : : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين آليات الرقابة والعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة. ومنه فإن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة- لا يعتمد على

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

آليات الرقابة التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية وهذا يعود إلى عدم تطبيق الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء على الرقابة المتشددة.

إختبار الفرضية الجزئية الثانية: للتحقق من إختبار الفرضية الجزئية الثانية لابد من إختبار الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين أساليب الرقابة والعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة.

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين أساليب الرقابة و العوامل التي تحد من تطوير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة.

الجدول رقم (19): نتائج علاقة الارتباط بين أساليب الرقابة والعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية

إسم المتغير	معامل الارتباط الثنائي	معامل التحديد (-R deux)	معامل الإنحدار A	المحسوبة D	مستوى الدلالة sig*
أساليب الرقابة	0.661	0.437	28.835	3.106	0.153

يكون الارتباط دلالة إحصائية عند المستوى ($a=0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج برنامج spss أنظ الملحق رقم: (2-8)

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة و العوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية إذ بلغ معامل الارتباط (0.661) عند مستوى معنوي ($a 0.05$) وبمعامل تحديد (0.437) كما بلغ معامل الإنحدار (28.835). وبما أن مستوى الدلالة (0,153) هو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما نقبل فرضية العدم (H0) القائلة: " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين أساليب الرقابة والعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة. "، ونرفض الفرضية البديلة (H1): " توجد علاقة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين أساليب الرقابة والعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة. " ومنه فإن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة لا يطبق أساليب الرقابة التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية، وهذا راجع إلى تطبيق أسلوب الملاحظة الشخصية في مهامهم.

إختبار الفرضية الجزئية الثالثة: للتحقق من إختبار الفرضية الجزئية الثاني لابد من إختبار الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين أنواع الرقابة والعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-

الفرضية البديلة (H1): : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين أنواع الرقابة والعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-

الجدول رقم (20) : نتائج علاقة الارتباط بين أنواع الرقابة والعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية

إسم المتغير	معامل الارتباط الثنائي	معامل التحديد (-R deux)	معامل الإنحدار A	المحسوبة D	مستوى الدلالي sig*
أنواع الرقابة	0.481	0.231	162.191	1.202	0.334

يكون الارتباط دلالة إحصائية عند المستوى ($a=0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج برنامج spss أنظر الملحق رقم: (3-8)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إلى وجود علاقة إرتباط بين أنواع الرقابة والعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية حيث قدر معامل إرتباطها ب (0.481) عند مستوى دلالة ($a 0.05$) ومعامل تحديد قدره (0.231) ومعامل إنحدار قدر (162.191) بما أن مستوى الدلالة sig (0.334) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يستوجب رفض الفرضية البديلة (H1) القائلة: " : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين أنواع الرقابة والعوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ميلة- " وقبول فرضية العدم (H_0) الفائلة: " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين أنواع الرقابة والعوامل التي تقف عائناً في الحد من تطوير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة- " وهذا راجع إلى عدم تطبيق الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة- لأنواع الرقابة التي تقف عائناً في الحد من تطوير قدرات الموارد البشرية بمعنى أنها تستعمل أنواع رقابة المتعارف عليها في جميع المؤسسات.

4. **إختبار الفرضية الرئيسية:** من أجل الوقوف على معنوية علاقة الإرتباط بصفة عامة بين المتغير المستقل والمتمثل في دور الرقابة ، والمتغير التابع في الحد من تطوير قدرات الموارد البشرية، قمنا بوضع الفرضيتين الآتيتين:

فرضية العدم (H_0): لا تساهم الرقابة في الحد من تطوير قدرات الموارد البشرية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-.

الفرضية البديلة (H_1): تساهم الرقابة في الحد من تطوير قدرات الموارد البشرية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-.

لإختبار هذه الفرضية إستخدمنا الإنحدار الخطي المتعدد بين المتغير المستقل والمتغير التابع و الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج علاقة الإرتباط بين الرقابة والحد من تطوير قدرات الموارد البشرية

إسم المتغير	معامل الإرتباط الثنائي	معامل التحديد ($-R\text{ deux}$)	معامل الإنحدار A	المحسوبة D	مستوى الداللي * sig
الرقابة و الموارد البشرية	0.023	0,001	3.676	0,004	0.950

يكون الإرتباط دلالة إحصائية عند المستوى ($a=0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج برنامج spss أنظر الملحق رقم: (4-8)

نلاحظ من خلال النتائج الواردة بالجدول أعلاه عدم وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الرقابة و الحد من تطوير قدرات الموارد البشرية، إذ بلغ معامل الإرتباط (0,023) عند مستوى دلالة ($a 0.05$) وقدر معامل التحديد (0.001)، كما بلغ قيمة معامل الإنحدار (3.676).

بما أن مستوى الدلالة sig (0.950) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (α 0.05) مما نرفض الفرضية البديلة (H1) القائلة: "تساهم الرقابة في الحد من تطوير قدرات الموارد البشرية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-". ونقبل فرضية العدم (H0) القائلة: "لا تساهم الرقابة في الحد من تطوير قدرات الموارد البشرية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-". ونفسر ذلك أن أبعاد الرقابة الثلاثة لا تطبق داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة

خلاصة:

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري وتطبيقه ميدانياً حيث قمنا في هذا الفصل بوصف مجتمع الدراسة، وكذا تحليل نتائج الاستبيان وإختبار الفرضيات، وذلك بتوزيع الاستمارات على مجتمع الدراسة والمتمثل في عمال الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos - ميلة -، ثم قمنا بتفريغ الاستمارات في البرنامج الإحصائي الشهير spss ، وذلك من أجل التعرف على مدى دور الرقابة في الحد من تطوير قدرات الموارد البشرية. وفي الأخير أكدت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباط بين الرقابة و العوامل التي تحد من قدرات الموارد البشرية.

الخاتمة

الخاتمة:

إن الرقابة تمثل إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة التي يمكن من خلالها زيادة مستوى أداء العاملين في المؤسسة. لعملية الرقابية هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام عن الأخطاء والانحرافات فقط، بل هي بمفهومها الحديث هي الركيزة والطريقة التنظيمية للمؤسسة، والتي من خلال تضبط وترفع مستوى أداء العمال وتساهم بشكل فعلى في زيادة الفعالية، وهي عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ والتنبؤ بما سيحدث فهي تكون مقرونة بجميع العمليات جميعها. كما ان عملية الرقابة يتم ممارستها من طرف المدير أو المرؤوسين أو المراقبين... إلخ على العمال وذلك بهدف التحقق من سير العمل كما كان مخطط له، وذلك بهدف التأكد من انجاز المهام أول بأول كما أنها تسعى إلى تقييم أداء العاملين ومعرفة كفاءتهم في العمل و سلوكهم عن طريق مقارنة أدائهم بالمعايير الخاصة بهذا الأداء ومن خلال دراستنا الميدانية وجدنا الصندوق الوطني لغير الأجراء casons-ميلة- يمارس آليات الرقابة بشكل مرتفع، حيث الصندوق يعتمد على آليات الرقابة والمتعارف عليها في جميع المؤسسات بمعنى أنه لا يعتمد الرقابة المتشددة، بعد استكملنا دراستنا بجانبها جانب النظري و تطبيقي حول الرقابة في الحد من تطوير قدرات الموارد البشرية، استخلصنا مجموعة من نتائج.

أولاً: نتائج الدراسة:

- يمارس الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casons-ميلة-، آليات الرقابة بشكل مرتفع وهي احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدرة (3.89) و انحراف معياري (1.03) وفي المرتبة الثانية أساليب الرقابة كان بشكل متوسط حيث قدر متوسط حسابها (3.35) وانحراف المعياري (1.14) وقد احتلت أنواع الرقابة المرتبة الأخيرة بمستوى قبول متوسط حيث قدر متوسط حسابها (3.14) وانحرف معياري (1.29)، ونستنتج من خلال الاستمارة التي توزيعها على مجتمع الدراسة و الذي قدر ب30 عامل.

- كان عدد الإناث 22 كان اكبر نسبة ب(73.3%) كان عدد ذكور ب8 بنسبة قدرها 26.7%.

- أغلبية عاملين كانوا من الفئة العمرية من 31 سنة إلى 41 سنة بالنسبة 40.0%.

- إن مجتمع الدراسة كانت الخبرة المهنية متساوية بين فئتين الفئة من أقل من 10 سنوات وفئة ثانية من 11 إلى 21 سنة بلغت نسبة 40.0% من إجمالي مجتمع أفراد الدراسة

الخاتمة

- قدرت نسبة المستوى الدراسي بالنسبة للدراسات العليا 50% من إجمالي مجتمع الدراسة، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي يتمتعون بالخبرة العالية.
- إن مستوى قبول متوسط بالنسبة للبعد ثالث من أبعاد الرقابة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casons-ميلة- (أنواع الرقابة) بمتوسط 3.14.
- إن المتغير التابع (الحد من تطوير قدرات الموارد البشرية) كان مستوى قبوله متوسط لدى أفراد مجتمع الدراسة بمتوسط حسابي قدره (3.36) وان انحراف معياري قدره (0.98)، مما يدل على تطبيق الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة- للعوامل التي تقف عائقا في الحد من تطوير الموارد البشرية بشكل موسط.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين آليات الرقابة و العوامل التي تقف عائقا في الحد من تطوير الموارد البشرية.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أساليب الرقابة و العوامل التي تقف عائقا في الحد من تطوير الموارد البشرية.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنواع الرقابة والعوامل التي تقف عائقا في الحد من تطوير الموارد البشرية.
- ليس للرقابة دورا في الحد من تطوير قدرات الموارد البشرية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء casons-ميلة-.

ثانيا: التوصيات:

- من خلال داستتنا توصلنا إلى مجموعة من الاقتراحات التي تساعد المؤسسات على القيام بالرقابة على المورد البشري بشكل مناسب والتي نلخصها في التالي:
- ضرورة استعمال أساليب الرقابية المرنة مما تساعد المؤسسات في وصول الى أهدافها؛
- تفادي استخدام آليات الرقابة المتشددة التي تسبب في كبت قدرات الموارد البشرية؛
- ترك حرية للمورد البشري من أجل قيام بالرقابة الذاتية على مهامه؛
- ضرورة الرفع من المستوى العلمي والتأهيلي للموظفين فائمين بالعملية الرقابية بكل أنواعها.

الخاتمة

- يجب ان تكون العملية الرقابية مقبولة لدى جميع عمال المؤسسات، فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح المعنوية متدنية وأداء غير فعال.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

أولاً: القرآن الكريم:

- القرآن الكريم، برواية ورش عن نافع، دار الفجر الإسلامي، بيروت، الطبعة 2، 2007.

ثانياً: المعاجم:

- إبراهيم مصطفى، أحمد الزيات، حامد عبد القادر وآخرون، معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، ط4، 2014.
- ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

ثالثاً: الكتب

الكتب باللغة العربية:

- خيري كتانة ، مدخل إلى إدارة الأعمال منهج تحليلي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1 ، 2007.
- زكريا الدويري، نجم العزاوي، بلال خلف السكارنة وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ، الطبعة العربية 2012.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة 01، سنة 2008.
- محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن، ط3، 2019.

المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب باللغة الأجنبية:

- Ref :Ricky w. Griffin ,Management,2002 ,p620,7thEdition houghton Mifflin Company Poston-new york .usa

قائمة المصادر والمراجع

رابعاً: المجلات العلمية:

- جعيجع نبيلة، معوقات تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة جامعة المسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد10، سنة 2013.
- لمياء بنت محمد بن قاسم آل مهري، المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية جامعة نجران، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد24، 2020 .
- نصر الدين عاشوري، الأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة مجلة إقتصادية شمال إفريقيا، جامعة مستغانم، عدد 04 ، 2006.
- نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 07، 2015.

خامساً: أطروحة دكتوراه:

- سبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات- دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- فريد خميلي، أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف 1-، سنة 2015-2016.

سادساً: رسائل الماجستير :

- باسم جميل مطرية، دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، برنامج الدراسات العليا المشترك، جامعة الأقصى، غزة، 2006.
- بوسفط أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال - مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجياً، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الكاجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع والعمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات سوناكوم(sonacome)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم

قائمة المصادر والمراجع

- الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع والدمغرافيا، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.
- سوسن مربي، التنمية البشرية في الجزائر، الواقع و الافاق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم تسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري-2- قسنطينة، 2012-2013.
- شراف عقون، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية- دراسة حالة بولاية ميلة- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، دراسة حالة: مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية، بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، قسم علوم التجارية، تخصص علوم تجارية جامعة محمد بالضياف بالمسيلة، 2005-2006.
- قوبيع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة"، مستغانم، رسالة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه وإدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
- ليلي لعجال، واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
- مارح طاهر شكري "حسن علي"، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، تخصص الإدارة التربوية جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2016.
- نسرین محمد عمر، أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية (دراسة ميدانية في مستشفى البشير)، قدمة هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية

قائمة المصادر والمراجع

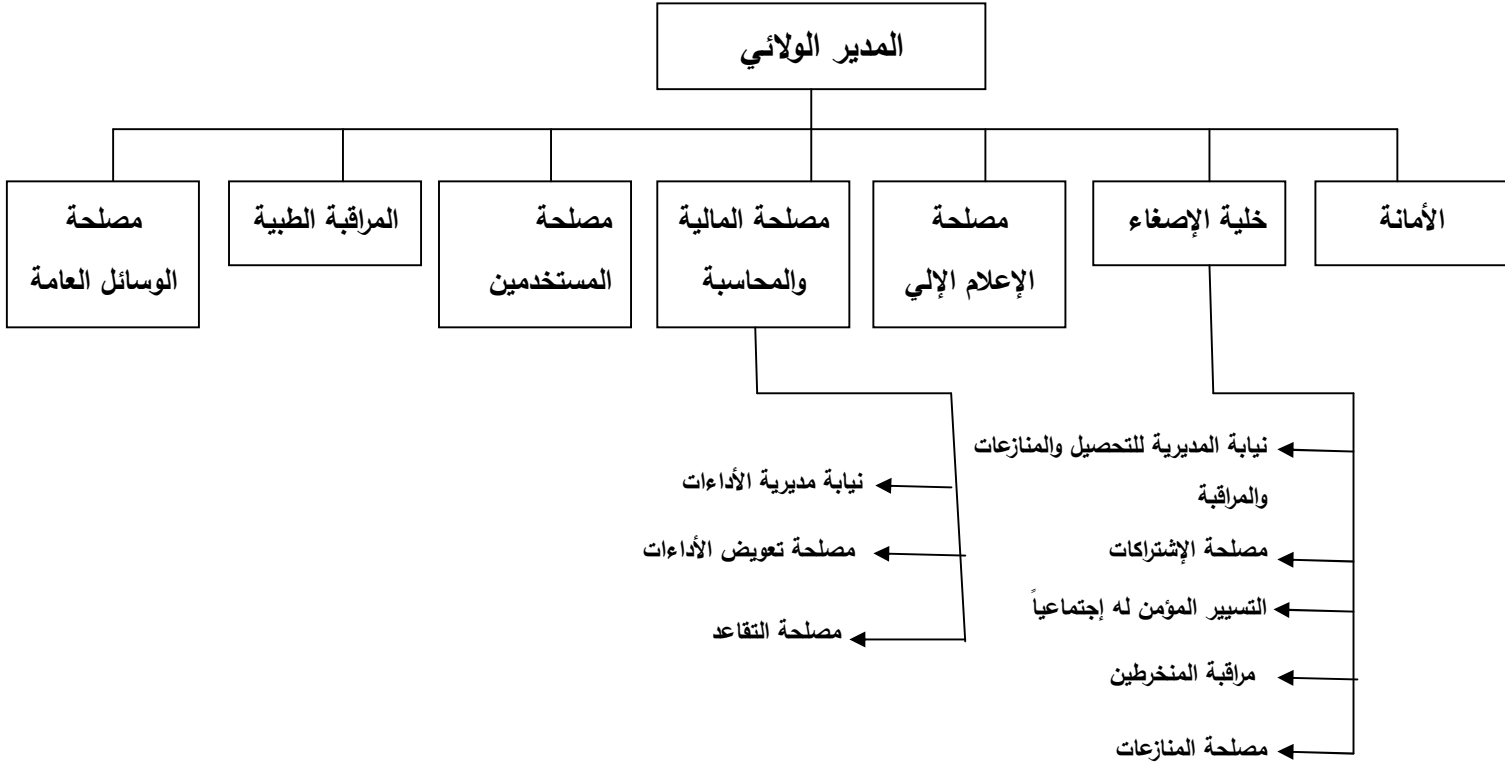
- والعلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة الأخوة منتوري، قسنطينة 2005-2006.
- وهيبة سراج، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحقت الصناعية بعين لكبيرة سطيف " SANIAK GROUPE BAR"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012.

سابعاً: المواقع الإلكترونية:

- <http://read.opensooq.com/>
- <http://statistic-think.blogspot.com>
- <https://mawdoo3.com>.
- <https://www.eimj.org>,
- www.almrsal.com
- www.maktabtk.com

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos -
ميلة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق داخلية من الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-

المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-

معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إستمارة بعنوان

دور الرقابة في الحد من تطوير قدرات الموارد البشرية دراسة حالة: الصندوق
الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر قسم علوم تسيير

تحت إشراف الدكتورة:

إعداد الطالبتين:

- لبييض ليندة

- بلهاين أسماء

- عياش سارة

السلام عليكم تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة نرجوا من سيادتكم التعاون معنا لإنجاح هذا العمل الميداني،

لتفضلو مشكورين بالإجابة على جميع الأسئلة بكل دقة وموضوعية من جهة نظركم وهذا بوضع علامة ×

في المكان المناسب. ونحيطكم علماً أن إجاباتكم لن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

2021/2020

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 41 سنة من 42 إلى 52 سنة من 53 فما فوق

3. المستوى الدراسي:

أقل من ثانوي جامعي دراسات عليا أخرى

4. الخبرة المهنية:

أقل من 10 سنوات من 11 إلى 21 سنة من 22 سنة فما فوق

المحور الثاني: تطبق آليات الرقابة ومعاييرها داخل الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء-ميلة-

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
البعد الأول: آليات الرقابة						
1	تعتمد مؤسستكم على تطبيق خطوات العملية الرقابية.					
2	تمارس مؤسستكم الرقابة على أداء العاملين من أجل التحقق من درجة انضباطهم في العمل.					

					تستخدم مؤسستكم المعايير الإدارية كالتقارير واللوائح من أجل التأكد من تحقيق الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة.	3
					تعتمد مؤسستكم إتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وقوع إنحراف سلبي من أجل إجراء التعديلات اللازمة.	4
					يعد عدم ملاحظة خبرات ومؤهلات العاملين بالنسبة للمنصب الذي يعملون فيه من أسباب حدوث الإنحرافات بمؤسستكم.	5
					تقوم المؤسسة بالإستفادة من الإنحرافات الإيجابية في تدريب ورفع كفاءة العاملين.	6
البعد الثاني أساليب الرقابة						
					يتم تطبيق عدة أساليب رقابية في مؤسستكم.	7
					تستخدم مؤسستكم التقارير الإدارية بصفة دورية.	8
					تعد تقارير قياس كفاءة الموظفين من بين أساليب الرقابة المستخدمة في مؤسستكم.	9

					10	من بين أساليب الرقابة تقارير قياس كفاءة الموظفين هدفها تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية.
					11	تعتمد مؤسستكم على أسلوب المذكرات من أجل الحفاظ على ملفاتها.
					12	يملك العاملین المهارات الكافية من أجل تطبيق أسلوب الملاحظة الشخصية أثناء إنجاز مهامهم.
البعد الثالث: أنواع الرقابة						
					13	تتم عملية الرقابة على مستوى المؤسسة ككل.
					14	يمارس مديركم الرقابة الهرمية والتي تكون من الإدارة العليا إلى غاية الإدارة الدنيا في شكل قواعد وإجراءات.
					15	تعتمد مؤسستكم على تطبيق الرقابة الخارجية من خلال الأجهزة المستقلة خارج المنظمة.
					16	يتبع مدير مؤسستكم الإطلاع على سير العمل عن طريق حضوره ومتابعته للتنفيذ العمل أولاً بأول.

					17	تتم ممارسة الرقابة المتزامنة في مؤسستكم عن طريق متابعة العمل خطوة بخطوة منذ بدايته حتى نهايته.
					18	تترك مؤسستكم المساحة الكاملة للعاملين من أجل تطبيق الرقابة الذاتية على مهامهم دون الحاجة إلى الإدارة العليا أو المراقب

المحور الثالث: تتعدد العوامل التي تقف عائقاً في الحد من تطوير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء-ميلة-

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
19	تعتبر الموارد البشرية أهم عنصر في مؤسستكم.					
20	يساهم العنصر البشري في تطوير مؤسستكم وتحقيق أهدافها.					
21	تلعب مؤسستكم دور فعال في تنمية مواردها.					
22	تطبق مؤسستكم سرعة التغيير في الوظائف للمتدربين بعد تدريبهم مما يسبب هدراً لمعلوماتكم.					

					23	من بين العوامل التي تعيق تنمية الموارد البشرية في التدريب عدم مراعات الفروق الفردية في القدرات والمهارات بين المتدربين.
					24	من أسباب معوقات التدريب عدم رغبة الرؤساء في التغيير والتطوير.
					25	من بين المعوقات التنظيمية عدم التوافق بين أهداف العملية التدريبية وأهداف المنظمة.
					26	من بين العوامل التي تتسبب في عدم تنمية الموارد البشرية تعارض بعض أساليب التدريب مع قواعد ولوائح وإجراءات مؤسستكم.
					27	من بين المعوقات إنعدام التعاون بين العاملين داخل مؤسستكم.
					28	تعاني مؤسستكم ضعف في الإمكانيات المادية والتي لا تسمح لها بإجراء تدريبات خارج المؤسسة.

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	اسم ولقب أستاذ المحكم	الملاحظات
1	مشري فريد	-إعادة صياغة بعض الأسئلة
2	قرين الربيع	-تعديل صياغة عناوين أبعاد المحاور
3	برني ميلود	-جيدة(بدون ملاحظات)
4	قبايلي أمال	- تعديل أرقام المحاور - صياغة وحذف بعض العبارات

صياغة و حذف بعض العبارات	بوفنش وسيلة	5
--------------------------	-------------	---

الملحق رقم (04): صدق الإتساق الداخلي للأداة

1. _معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد آليات الرقابة بالدرجة الكلية للمحور

Corrélations

		01	
	Corrélation de Pearson	1	-.204-
	Sig. (bilatérale)		.418
	N	18	18
01	Corrélation de Pearson	-.204-	1
	Sig. (bilatérale)	.418	
	N	18	30

Corrélations

		02	
	Corrélation de Pearson	1	-.341-
	Sig. (bilatérale)		.166
	N	18	18
02	Corrélation de Pearson	-.341-	1
	Sig. (bilatérale)	.166	
	N	18	30

Corrélations

			03
	Corrélation de Pearson	1	.443
	Sig. (bilatérale)		.066
	N	18	18
03	Corrélation de Pearson	.443	1
	Sig. (bilatérale)	.066	
	N	18	30

Corrélations

			04
	Corrélation de Pearson	1	-.092-
	Sig. (bilatérale)		.716
	N	18	18
04	Corrélation de Pearson	-.092-	1
	Sig. (bilatérale)	.716	
	N	18	30

Corrélations

			05
	Corrélation de Pearson	1	-.212-
	Sig. (bilatérale)		.398
	N	18	18
05	Corrélation de Pearson	-.212-	1
	Sig. (bilatérale)	.398	
	N	18	30

Corrélations

			06
	Corrélation de Pearson	1	-.375-
	Sig. (bilatérale)		.125
	N	18	18
06	Corrélation de Pearson	-.375-	1
	Sig. (bilatérale)	.125	
	N	18	30

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

2. معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد أساليب الرقابة بالدرجة الكلية للمحور

Corrélations

			07
	Corrélation de Pearson	1	-.265-
	Sig. (bilatérale)		.289
	N	18	18
07	Corrélation de Pearson	-.265-	1
	Sig. (bilatérale)	.289	
	N	18	30

Corrélations

			08
	Corrélation de Pearson	1	.206
	Sig. (bilatérale)		.413
	N	18	18
08	Corrélation de Pearson	.206	1
	Sig. (bilatérale)	.413	
	N	18	30

Corrélations

		09	
	Corrélation de Pearson	1	-.296-
	Sig. (bilatérale)		.234
	N	18	18
09	Corrélation de Pearson	-.296-	1
	Sig. (bilatérale)	.234	
	N	18	30

Corrélations

		10	
	Corrélation de Pearson	1	.291
	Sig. (bilatérale)		.241
	N	18	18
10	Corrélation de Pearson	.291	1
	Sig. (bilatérale)	.241	
	N	18	30

Corrélations

		11	
	Corrélation de Pearson	1	-.311-
	Sig. (bilatérale)		.210
	N	18	18
11	Corrélation de Pearson	-.311-	1
	Sig. (bilatérale)	.210	
	N	18	30

Corrélations

			12
	Corrélation de Pearson	1	-.327-
	Sig. (bilatérale)		.185
	N	18	18
12	Corrélation de Pearson	-.327-	1
	Sig. (bilatérale)	.185	
	N	18	30

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

3. معامل الارتباط بيرسون لعبارات بعد أنواع الرقابة بالدرجة الكلية للمحور

Corrélations

			13
	Corrélation de Pearson	1	.096
	Sig. (bilatérale)		.704
	N	18	18
13	Corrélation de Pearson	.096	1
	Sig. (bilatérale)	.704	
	N	18	30

Corrélations

			14
	Corrélation de Pearson	1	-.173-
	Sig. (bilatérale)		.492
	N	18	18
14	Corrélation de Pearson	-.173-	1

	Sig. (bilatérale)	.492	
	N	18	30

Corrélations

			15
	Corrélation de Pearson	1	.305
	Sig. (bilatérale)		.218
	N	18	18
15	Corrélation de Pearson	.305	1
	Sig. (bilatérale)	.218	
	N	18	30

Corrélations

			16
	Corrélation de Pearson	1	-.117-
	Sig. (bilatérale)		.644
	N	18	18
16	Corrélation de Pearson	-.117-	1
	Sig. (bilatérale)	.644	
	N	18	30

Corrélations

			17
	Corrélation de Pearson	1	-.189-
	Sig. (bilatérale)		.453
	N	18	18
17	Corrélation de Pearson	-.189-	1
	Sig. (bilatérale)	.453	
	N	18	30

Corrélations

		18	
	Corrélation de Pearson	1	-.090-
	Sig. (bilatérale)		.722
	N	18	18
18	Corrélation de Pearson	-.090-	1
	Sig. (bilatérale)	.722	
	N	18	30

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

4. معمال الإرتباط بيرسون لعبارات محور العوامل التي تقف عائقا في الحد من تطوير الموارد البشرية

Corrélations

		19	
	Corrélation de Pearson	1	-.200-
	Sig. (bilatérale)		.580
	N	10	10
19	Corrélation de Pearson	-.200-	1
	Sig. (bilatérale)	.580	
	N	10	30

Corrélations

		20	
	Corrélation de Pearson	1	-.443-
	Sig. (bilatérale)		.199

	N	10	10
20	Corrélation de Pearson	-.443-	1
	Sig. (bilatérale)	.199	
	N	10	30

Corrélations

			2
			1
	Corrélation de Pearson	1	-.320-
	Sig. (bilatérale)		.367
	N	10	10
21	Corrélation de Pearson	-.320-	1
	Sig. (bilatérale)	.367	
	N	10	30

Corrélations

			2
			2
	Corrélation de Pearson	1	.557
	Sig. (bilatérale)		.094
	N	10	10
22	Corrélation de Pearson	.557	1
	Sig. (bilatérale)	.094	
	N	10	30

Corrélations

			2
			3
	Corrélation de Pearson	1	-.416-
	Sig. (bilatérale)		.232
	N	10	10
23	Corrélation de Pearson	-.416-	1

	Sig. (bilatérale)	.232	
	N	10	30

Corrélations

			2
			4
	Corrélation de Pearson	1	-.143-
	Sig. (bilatérale)		.693
	N	10	10
24	Corrélation de Pearson	-.143-	1
	Sig. (bilatérale)	.693	
	N	10	30

Corrélations

			2
			5
	Corrélation de Pearson	1	.203
	Sig. (bilatérale)		.575
	N	10	10
25	Corrélation de Pearson	.203	1
	Sig. (bilatérale)	.575	
	N	10	30

Corrélations

			2
			6
	Corrélation de Pearson	1	-.143-
	Sig. (bilatérale)		.693
	N	10	10
26	Corrélation de Pearson	-.143-	1
	Sig. (bilatérale)	.693	

N	10	30
Corrélations		
		2 7
Corrélation de Pearson	1	-.277-
Sig. (bilatérale)		.438
N	10	10
27 Corrélation de Pearson	-.277-	1
Sig. (bilatérale)	.438	
N	10	30

Corrélations		
		2 8
Corrélation de Pearson	1	.062
Sig. (bilatérale)		.864
N	10	10
28 Corrélation de Pearson	.062	1
Sig. (bilatérale)	.864	
N	10	30

La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (05): معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة

1. ألفا كرومباخ للإستمارة ككل

0.805	28

2. ألفا كرومباخ للمحور الثاني آليات الرقابة ومعاييرها

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.871	18

3. ألفا كرومباخ للمحور الثالث العوامل التي تقف عائقا في الحد من تطوير الموارد البشرية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.507	10

الملحق رقم (06): وصف خصائص وسمات مجتمع الدراسة

1. حسب متغير الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	22	73.3	73.3	73.3
	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

2. حسب متغير العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	53	4	13.3	13.3
	42	9	30.0	43.3
	52			

31	12	40.0	40.0	83.3
41				
20	5	16.7	16.7	100.0
30				
Total	30	100.0	100.0	

3. حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	16.7	16.7	16.7
ليا	15	50.0	50.0	66.7
	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

4. حسب الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	22	6	20.0	20.0
	11	12	40.0	60.0
21				
	10	12	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم (07): حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمحور آليات الرقابة ومعاييرها ومحور العوامل التي تقف عائقا في الحد من تطوير الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء casnos-ميلة-

1. البعد الأول: آليات الرقابة

	المعياري						محايد	غير موافق	غير موافق				
	1.21	3.8	9.4%	3	3.1%	1	12.5%	4	%40.6	13	28.1	9	01
	1.31	4	12.5%	4		0	3.1%	1	37.5%	12	40.6%	13	02
	1	3.86	6.3%	2	0	0	15.6%	5	50%	16	%21.9	7	03
	0.84	4.1	3.1%	1	0	0	9.4%	3	53.1%	17	28.1%	9	04
	073	4.23	0	0	0	0	18.8%	6	34.4%	11	40.6%	13	05
محايد	1.14	3.26	6.7%	2	20%	6	26.7%	8	33.3%	10	13.3%	4	06
—	1.03	3.89											

2. البعد الثاني أساليب الرقابة:

	المعياري		غير موافق	غير	محايد								
	1.09	3.8	10%	3	3.3%	1	13.3%	4	43.3%	13	30%	9	01
محايد	1.27	3.4	%13.3	4	0	0	3.3%	1	40%	12	43.3%	13	02
محايد	1.24	3.1	6.7%	2	0	0	16.7%	5	53.3%	16	23.3%	7	03
محايد	1.11	3.3	3.1%	1	0	0	10%	3	56.7%	17	30%	9	04
	1.10	3.56	0	0	0	0	20%	6	36.7%	11	43.3%	13	05
محايد	1.06	2.96	6.7%	2	20%	6	26.7%	8	33.3%	10	13.3%	4	06
محايد_	1.14	3.35											
—													

3. البعد الثالث: أنواع الرقابة

	المعياري		غير موافق بشدة		غير		محايد							
	1.30	3.6		3.3%	26.7%	1	8	10%	3	26.7%	8	33.3%	10	1
محايد	1.3	3.4	13.3%	4	10%	3		20%	6	36.7%	11	20%	6	1
غير	1.15	2.03	46.7%	14	16.7%	5		26.7%	8	6.7%	2	3.3%	1	1
محايد	1.29	3.36	13.3%	4	13.3%	4		13.3%	4	43.3%	13	16.7%	5	1
	1.35	3.63	13.3%	4	6.7%	2		13.3%	4	36.7%	11	30%	9	1
محايد	1.35	2.86	23.3%	7	16.5%	5		20%	6	30%	9	10%	3	1
محايد	1.29	3.14												
	1.06	3.46												

4. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور العوامل التي تقف عائقا في الحد من تطوير

الموارد البشرية

	المعياري		غير موافق		غير		محايد						
	0.98	4.3	00	0	9.4%	3	6.7%	2	26.7%	8	56.7%	17	19
غير	0.62	4.5	0	0	0	0	6.7%	2	36.7%	11	56.7%	17	20
	0.88	3.9	0	0	6.7%	2	23.3%	7	43.3%	13	36.7%	8	21
غير	0.86	2.2	23.3%	7	36.7%	11	36.7%	11	3.3%	1	0	0	22
	0.93	3.53	6.7%	2	0	0	40%	12	40%	12	13.3%	4	23
محايد	1.08	3.16	6.7%	2	16.7%	5	43.3%	13	20%	6	13.3%	4	24
محايد	1.19	3.13	13.3%	4	13.3%	4	30%	9	33.3%	10	10%	3	25
	1.1	3.5	3.3%	1	13.3%	4	36.7%	11	23.3%	7	23.3%	7	26
محايد	1.32	3.1	20%	6	10%	3	20%	6	40%	12	10%	3	27
غير	0.92	2.33	23.3%	7	26.7%	8	43.3%	13	6.7%	2	0	0	28
محايد	0.98	3.36											

الملحق رقم (08): علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين الرقابة والحد من

تطوير قدرات الموارد البشرية داخل الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء

1. نتائج علاقة الارتباط بين آليات الرقابة والعوامل التي تقف عائقا في الحد من تطوير الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.692 ^a	.479	.349	157.2997

a. Prédicteurs : (Constante), ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	91115.190	1	91115.190	3.682	.127 ^b
de Student	98972.810	4	24743.202		
Total	190088.000	5			

البياتالرقابة:

a. Variable dépendante :
b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	T	Sig.
	B		Bêta		
1 (Constante)	83.616	89.411		.935	.403
	.876	.456	.692	1.919	.127

البياتالرقابة:

a. Variable dépendante :

2. نتائج علاقة الارتباط بين أساليب الرقابة و العوامل التي تقف عائقا في الحد من تطوير الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.661 ^a	.437	.296	14.39230

a. Prédicteurs : (Constante), ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	643.380	1	643.380	3.106	.153 ^b
de Student	828.553	4	207.138		
Total	1471.933	5			

a. Variable dépendante : البعد الثاني أساليب الرقابة

b. Prédicteurs : (Constante), Coefficientsa

Modèle	B	Erreur standard	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	T	Sig.
1 (Constante)	28.835	8.181			3.525	.024
	-.074	.042	-.661		-1.762	.153

a. Variable dépendante : البعد الثاني أساليب الرقابة

3. نتائج علاقة الارتباط بين أنواع الرقابة والعوامل التي تقف عائقا في الحد من تطوير الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.481 ^a	.231	.039	147.51584

a. Prédicteurs : (Constante), ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	26165.138	1	26165.138	1.202	.334 ^b
de Student	87043.695	4	21760.924		
Total	113208.833	5			

: a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante), Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	T	Sig.
	B		Bêta		
1 (Constante)	162.191	83.850		1.934	.125
	.469	.428	.481	1.097	.334

: Variable dépendante : a

4. نتائج علاقة الارتباط بين الرقابة و الحد من تطوير قدرات الموارد البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.023 ^a	.001	-.124-	.41490

a. Prédicteurs : (Constante), ANOVAa

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression de Student	.001	1	.001	.004	.950 ^b
Total	1.377	8	.172		
Total	1.378	9			

a. Variable dépendante :
b. Prédicteurs : (Constante), Coefficientsa

Modèle	Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.
1 (Constante)	3.676	.192		19.179	.000
	6.290E-5	.001	.023	.064	.950

a. Variable dépendante :