

جامعة ابن خلدون-تيارت
University Ibn Khaldoun of Tiaret



M

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences
قسم علم النفس والفلسفة والأورطفونيا
and Speech Therapy ، Philosophy ، Department of Psychology

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.
تخصص علم النفس العمل

العنوان

دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية
دراسة ميدانية بجامعة ابن خلدون - تيارت -

إشراف:

د. عمارة الجيلالي

إعداد:

زبوج إكرام

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	بن موسى سمير
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر —أ-	عمارة الجلاي
مناقشا	أستاذ محاضر —أ-	قرينعي أحمد

الموسم الجامعي: 2024/2023

الشكر والعرفان

يقول الله عزوجل في محكم تنزيله " وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم

لأزيدنكم" سورة إبراهيم الآية -07-

أحمد الله وأشكره هو الذي أمدني بالعقل والجهد ووفقني لإتمام هذا

العمل المتواضع

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل المحترم "عمارة

الجيلالي" الذي لم يبخل عليا بعبائه العلمي وأرائه وأفكاره ونصائحه

وإرشاداته، من خلال مراحل هذا البحث فجزاه الله عني كل خير

ووفقه إلى ما يحبه ويرضاه

كما أتقدم بالشكر إلى جميع اساتذة علم النفس العمل وتنظيم

وبالأخص الأستاذ قرينعي احمد

إهداء :

ما سلكننا البدايات الا بتسييره وما بلغنا النهايات الا بتوفيقه وما حققنا الغايات الا بفضلته، فالحمد لله الذي وفقني لثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية.

هاهي السنوات قد مرت والحلم يتحقق فالحمد لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفقنتني لإتمام هذا العمل المتواضع، اما بعد اهدي هذا العمل إلى:

من قال فيهما الله تعالى " وقضى ربك الا تعبدوا الا تعبدوا إياه وبالوالدين إحسانا " يقال إن وراء كل رجل عظيم امرأة، وانا اقول وراء كل امرأة ناجحة ام عظيمة , التي تنحني أمام عظمتها الهامات وفي وصفها تخجل وترتجف الكلمات ..

الى ابي دمت لي بخير وحب وعافية طول العمر.

الى اخوتي الذين امدوني دائما بالقوة وكانو موضوع الإتكاء في كل عثرتي. ...

إلى الذين غمروني بالحب والتوجيه صديقاتي الغاليات...

الى كل من كان له يد العون في مذكرتي، إلى كل من شاركني لحظات كتابتها وتحضيرها،

وكل من ساهم معي بحرف جزاكم الله خيرا.

إكرام

فهرس المحتويات

أ.....	الشكر والعرفان
ب.....	إهداء :
ج.....	فهرس المحتويات
ه.....	فهرس الجداول
و.....	فهرس الأشكال
.....	مقدمة

الفصل الأول: تقديم الدراسة

5.....	1- الإشكالية:
8.....	2- الفرضيات
8.....	3- أهمية الدراسة
9.....	4- أهداف الدراسة
9.....	5- التعاريف الإجرائية

الفصل الثاني: الأبعاد النظرية للدراسة

أولاً: إدارة الموارد البشرية

12.....	تمهيد
13.....	1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:
15.....	2- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:
18.....	3- نظريات إدارة الموارد البشرية
21.....	4- أهداف إدارة الموارد البشرية:
23.....	5- أهمية إدارة الموارد البشرية:
23.....	6- مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية:
33.....	7- تحديات إدارة الموارد البشرية:

ثانياً: الرقابة الإدارية

37.....	1- الرقابة الإدارية:
38.....	2- نظريات الرقابة الإدارية
40.....	3- أهمية الرقابة الإدارية:
41.....	4- خصائص نظام الرقابة:

42	5- أهداف الرقابة الإدارية:
43	6- خطوات ومراحل الرقابة الإدارية
44	7- أشكال الرقابة الإدارية:
47	8- أساليب ووسائل الرقابة الإدارية:
47	9- معوقات نجاح الرقابة الإدارية:
49	خلاصة

الفصل الثالث: منهج وإجراءات الدراسة

51	تمهيد
51	1- منهج الدراسة:
51	2- الدراسة الإستطلاعية:
53	3- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:
55	4- ثبات الإستبيان:
56	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :
56	6- الدراسة الأساسية:

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

61	1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة الأساسية:
61	1-1- عرض نتائج الدراسة
68	1-2- مناقشة نتائج الدراسة:
72	استنتاج عام
74	خاتمة
74	اقتراحات
76	قائمة المصادر والمراجع:
	الملاحق:

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	يوضح إسهامات مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير الفكر الإداري	20
2.	يوضح تلخيص الرقابة حسب توقيت القيام بها	46
3.	يمثل العبارات التي تم تعديلها	53
4.	يوضح صدق إستبيان الداخلي لمحور الرقابة السابقة.	54
5.	يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور الرقابة المتزامنة	54
6.	يوضح صدق الأتساق الداخلي لمحور الرقابة اللاحقة	55
7.	يوضح ثبات إستبيان الرقابة الإدارية.	56
8.	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن.	57
9.	يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس	58
10.	يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية	58
11.	يوضح خصائص العينة حسب متغير نوع الوظيفة	58
12.	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	59
13.	يوضح استجابة العينة حول المقصود بالرقابة الإدارية	61
14.	يوضح استجابة العينة حول نظام الرقابة الممارس في المؤسسة	62
15.	يوضح استجابة العينة حول نمط الرقابة	62
16.	يوضح المجالات التي تمارس عليها الرقابة الإدارية:	63
17.	يوضح استجابة العينة حول وسائل الرقابية التي تمارس عليها الرقابة الإدارية	63
18.	يوضح استجابة العينة حول التقارير المعتمد عليها في الرقابة الإدارية	64
19.	يوضح استجابة العينة حول الرقابة السابقة	65
20.	يوضح استجابة العينة حول مفهوم الرقابة المتزامنة	66
21.	يوضح استجابة العينة حول الرقابة اللاحقة	67

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	يمثل المجموعة الرباعية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية	.1
24	يوضح خطوات التخطيط	.2
30	يمثل دور عملية الاستقطاب في المنظمة:	.3
34	يوضح التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	.4

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية (السابقة، المتزامنة واللاحقة)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي للوصول لنتائج، وتكونت عينة الدراسة من 70 عاملاً، شملت (مسؤولين جامعة ابن خلدون-تيارت) تم اختيارهم بطريقة قصدية.

ولجمع المعلومات تم استخدام الاستبيان كوسيلة لذلك، تم الوصول للنتائج التالية:

- وجود دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية.
 - وجود وعي بتطبيق الرقابة الإدارية لدى مسؤولي جامعة ابن خلدون تيارت جامعة ابن خلدون تيارت من خلال مفهومها ومجالاتها ووسائلها.
 - وجود دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة السابقة.
 - وجود دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة المتزامنة.
 - وجود دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة اللاحقة.
- وهذه جملة من الاقتراحات التي قدمتها في الدراسة:
- تفعيل الرقابة الإدارية بطريقة عقلية بعيدة عن الصرامة.
 - تحقيق العدالة ومحافظة على حقوق العاملين.
 - توفير بيئة عمل مناسبة لتقديم أداء مرتفع.
- الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الرقابة الإدارية، الرقابة السابقة، الرقابة المتزامنة، الرقابة اللاحقة.

Abstract

This study aimed to reveal the role of human resources management in activating administrative control (previous, concurrent and subsequent). The descriptive approach was used to reach results. The study sample consisted of 70 workers, which included (officials from Ibn Khaldun University - Tiaret) who were chosen intentionally.

To collect information, a questionnaire was used as a means, and the following results were reached:

- The presence of a role for the Human Resources Department in activating administrative control.
- There is awareness of the application of administrative control among officials of Ibn Khaldun University, Tiaret, Ibn Khaldun University, Tiaret, through its concept, fields, and means.
- The presence of a role for the Human Resources Department in activating previous control.
- The presence of a role for human resources management in activating concurrent control.
- The presence of a role for the Human Resources Department in activating subsequent control.

These are some of the suggestions I presented in the study:

- Activating administrative control in a reasonable manner, far from being strict.
- Achieving justice and preserving workers' rights.
- Providing a suitable work environment to provide high performance.

Keywords: human resources management, administrative control, previous control, concurrent control, subsequent control.

مقدمة

مقدمة

شهد العالم موجة من التغييرات والتحويلات السريعة التي طالت مختلف جوانب الحياة ومست كافة المؤسسات لدول على اختلاف درجتها في التقدم والنمو، وفي خضم هذه التحويلات بدأ الإهتمام بالموارد البشرية باعتبارها عنصر أساسي في عملية التنمية فالعنصر البشري عنصر رئيسي لنجاح أي مؤسسة، حيث وجب الحفاظ عليه والسعي لتطويره من أجل الرقي ومسايرة هذا التطور والنجاح، فالمؤسسات الناجحة لا تنحصر قدرتها في توفير رأس مال ومعدات وتجهيزات فقط بل تتوقف على استخدام الموارد البشرية المتاحة بمؤسسة الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة الصعوبات والمشاكل فإدارة الموارد البشرية هي الدعامة من الدعائم اساسية التي تقوم عليها المؤسسة، فتقوم بإهتمام بالعامل من خلال تحفيز ورفع روح المعنوية، وتسعى دائما إلى تحقيق أهداف تخدم المؤسسة، ومصالح المجتمع وكل هذا يركز على الوظيفة الأخيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية الا وهي الرقابة الإدارية، فتعد من أهم الوظائف والدعائم التي تركز وتقوم عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، وذلك لما لها من دور في اكتشاف الأخطاء والانحرافات الموجودة، فالهدف منها هو تغيير سلوك أفراد العاملين نحو الإتجاه إيجابي، فنجاح أي منظمة مرهون بعملية الرقابية الإدارية بمختلف أنواعها وأساليبها وادواتها وكيفية تطبيقها في مختلف مراحل سير الأعمال، وهذا ما دفعني في البحث في موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية لعمال جامعة ابن خلدون تيارت، بإعتبارها موضوع هام وحساس في المؤسسات الجزائرية فإعتمدت على الخطة التالية عن طريق منهج علمي اكاديمي.

وفي دراستنا اعتمدنا على على أربع فصول، تضمن الفصل الأول على تقديم الدراسة احتوى إشكالية الدراسة، الفرضيات، وتضمن أهمية وأهداف الدراسة، وأيضا المفاهيم الإجرائية. أما الفصل الثاني: جاء بعنوان الإطار النظري للدراسة جاء على عنصرين أولا إدارة الموارد البشرية احتوى على مفهوم إدارة الموارد البشرية، ونشأتها، وأيضا النظريات المفسرة لها، وتطرقنا أيضا إلى أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها، ومهام ووظائف إدارة الموارد البشرية، وأخيرا في العنصر الأول وضحنا تحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، ثانيا الرقابة الإدارية: ووظفنا فيها تعاريف وأيضا النظريات التي تحدثت عن الرقابة الإدارية، وأيضا تطرقنا إلى أهمية

وخصائص وأهداف الرقابة الإدارية، ووظفنا أيضا خطواتها وأشكالها وأساليبها، وفي الأخير تطرقنا إلى معوقات نجاح الرقابة الإدارية.

أما الفصل الثالث جاء بعنوان منهج وإجراءات الدراسة فقد احتوى هذا الفصل على منهج الدراسة، والدراسة الاستطلاعية كما بينا الخصائص السيكميترية لأداة الدراسة، وأيضا ثبات الإستبيان والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وأخيرا الدراسة الأساسية.

وفي الفصل الرابع قمنا بعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة جاء فيها عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

وفي الأخير ختمنا الدراسة بمجموعة من النتائج والاقتراحات.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

1. اشكالية

2. الفرضيات

3. أهمية الدراسة

4. أهداف الدراسة

5. التعاريف الإجرائية

تمهيد

يعتبر الإطار المفاهيمي للدراسة مرحلة أساسية وهامة في مراحل البحث العلمي، بشكل عام والبحث الإجتماعي بشكل خاص، حيث يحاول الباحث إبراز اهم المسائل التي تعرض لها في بحثه، وعلى ذلك وفي هذا الفصل سيتم التعرض على إشكالية الدراسة وأهمية واهداف الدراسة إلى جانب التعاريف الإجرائية.

1- الإشكالية:

تعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية والخدماتية من أهم الركائز الأساسية لقيام المؤسسة ولا تقل أهمية عن الموارد أخرى كالموارد المالية والمادية، وهذا بإعتبار أن الإنسان كائن حي وطاقته متجددة، يمكن استغلالها والإستثمار فيها من خلال فهمه، وفهم سلوكه وتحقيق حاجاته لهذا نجد أن أغلب الباحثين ورواد في مجال العلوم النفسية والاجتماعية والعلوم إدارية تسعى إلى البحث ودراسة العامل إنساني.

إن المورد المورد البشري هو أساس قيام العملية إدارية والتنظيمية بحيث يعتبر عنصر محرك للإتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة وكذلك عنصر لا يتجزأ من المجموعة وإعتبار أن المؤسسة أو الشركة أو المنظمة تقوم على العمل الجماعي للوصول إلى أهداف وبلوغ ذلك وجب تسيير وتوجيه هذا المورد البشري على أسس علمية تقوده إلى أداء فعال ومن بين الدراسات في مجال اهتمام والتي سلطت الضوء على المورد البشري وأهميته داخل المنظمة نجد دراسة محمد وقرن ورشيد مناصرية سنة (2013).

دراسة حول دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بمؤسسة الجزائرية لصناعة أنابيب Alfapipe-غرداية - حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية حيث يكون نجاح تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة اقتصادية مرهون بتوفير وتسخير جميع إمكانيات والموارد اللازمة لذلك، والتي من أهمها الموارد البشرية، تمت هذه الدراسة على 31 عامل بالمؤسسة بإستعمال المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بالمورد البشري بإعتباره عنصر فعال في تحقيق الجودة وهذا من خلال ربط نظام أجور والحوافز بنظام الجودة، وتدريب العمال على تقنيات حل المشاكل وإدارة الوقت وتحقيق أمن الوظيفي.

إن ما توصلت إليه هذه الدراسة يشير ويؤكد على أهمية المورد البشري داخل المؤسسة، ولما له دور في مختلف العمليات لإدارة الموارد البشرية، لهذا يجدر بنا إعطاء أهمية له بتلبية حاجياته وتوفير الظروف الملائمة وفي نفس الوقت وجب متابعتة ومراقبته لضمان أدائه

وكذلك نجد دراسة كنزة مغريش ووصفية بو الجنوح 2015 بعنوان دور المورد البشري في تحقيق التنمية السياحية دراسة حالة وكالة العربي للسياحة والأسفار مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير سياحي، جامعة محمد الصديق بن يحيى. جيجل.

هدفت هذه الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بالمورد البشري كفاعل أساسي في عملية التنمية السياحية وإبراز الدور الثانوي له، ولمعالجة هذا الموضوع قامت الباحثتان بإستعمال المنهج الوصفي

في الجزء الأول من الدراسة، كما اعتمدنا على التحليل الإحصائي لتحليل البيانات والجداول المستقاة من الهيئات ذات صلة بالموضوع، وكذا الإلتقاء المباشر مع المسؤولين على القطاع في ولاية جيجل، فتوصلت الدراسة في الأخير الى أن للعنصر البشري دور أساسي في تفسير مدى محدودية التنمية السياحية في الجزائر وفي منطقة جيجل.

وفي ظل التحديات التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين والعولمة وشدة المنافسة والتطور الشامل أدى بالمؤسسة إلى السعي نحو تنظيم مواردها وخاصة البشرية بإعتبارها عنصرا هاما والدعامة أساسية لأي نشاط داخل المؤسسة، وذلك بتوجيهها وتدريبها من أجل رفع مستوى إنتاجيتها وبالتالي فإن الدور أساسي لإدارة الموارد البشرية تحقيق أهداف المؤسسة، فمهما أتقنت هذه الموارد أعمالها إلا أنه يبقى مجالا للأخطاء في إنجاز هذه اعمال، ومن هذا المنطلق أظهرت الضرورة لوضع نضام للمراجعة والرقابة على الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا من خلال خلية التدفق لديها والتي تسمح بتحديد الإنحرافات وكشفها واستبيان النفاث، ومعرفة مصدرها ثم اتخاذ الإجراءات لخدمتها وتصحيحها.

إذا كلما تمت عمليات التدقيق بأسلوب علمي دقيق كلما صححت اعمال وقوي التعاون بين مختلف المصالح ومع الإدارة العليا من جهة أخرى، وهذا ما أشارت إليه دراسة القياسي وبلال جاسم صالح (2015) بعنوان تحقيق متطلبات الرقابة الإدارية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في مكاتب للمفتشين العاملين لعدد من الوزارات العراقية، فهدفت الدراسة إلى اضهار دور ممارسات إدارة الموارد البشرية، في هذه المكاتب وأعطاه صورة عن الجوانب التي تحتاج اهتمام أكبر ومعالجة جوانب الضعف والقصور، وتفعيل دور الرقابة الإدارية من خلال تحقيق متطلبات اللازمة لها ولتحقيق الهدف، أجريت الدراسة على عينة مكونة من 10 مكاتب للمفتشين العاملين في العراق، التي تعمل في مجال العمل الرقابي للوزارات والهيئات المستقلة، بإستخدام المنهج المسحي استطلاعي، فتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دورا كبيرا في تحقيق متطلبات الرقابة الإدارية في المكاتب المبحوثة.

إن الرقابة هي أساس على موارد البشرية لتقليل من أخطاء وانحرافات، فالرقابة من الوظائف الإدارية الهامة حيث تمثل الجزء الأخير من العملية الإدارية، فقد تطورت مفاهيمها ومنظورها اداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة وأصبحت الوسيلة أكثر استعمالا والتي تلعب دورا إيجابيا في الممارسات إدارية فأصبحت بدلا من أن ينظر عليها على أنها رمز للضبط والتحكم والقوة، أصبحت أداة التي تمثل انحرافات والأخطاء ومحاولة تصحيحها وتقاديها

مستقبلاً، وفي هذا الصدد قامت العديد من الدراسات بدراسة الرقابة الإدارية ومنها دراسة عبد الفتاح وإلياس وعبد الرحمان قائم 2021 بعنوان الرقابة وعلاقتها بالأداء داخل المؤسسة، دراسة ميدانية في الصندوق الوطني لتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء -ولاية ادرار-هدفت إلى معرفة إذا ما كان هناك علاقة بين الرقابة والأداء، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وعلى عينة المسح الشامل قدرت ب 86,66 وتم بناء أداة للدراسة (الإستمارة) وتم توزيع 60 استمارة، فتوصلت الدراسة إلى أن للرقابة تأثير إيجابي على أداء العاملين حيث يرفع من نتائجهم ويقلل من أخطائهم، وكذلك الوسائل واساليب الرقابية لها دور فعال في انضباط والتحفيز وكذا تطوير أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

أما عن دراسة مشيد الزهرة وواجر حنان 2023-2022 بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال ووحدة الوقود تيارت، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية هدفت عن الكشف على الرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال وحدة الوقود تيارت، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الإرتباطي ، وتكونت عينة الدراسة من 90موظف تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل في المجتمع الكلي البالغ عدده 900 موظف، ولجمع المعلومات تم استخدام اداة الإستبيان والمقابلة كوسيلة لذلك، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب ووسائل الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة نفضال تيارت.

وبالتالي ومما سبق مما عرضناه من دراسات سابقه حول الرقابه الاداريه نتأكد على اهميه هذا المتغير ودوره الفعال فيه تسيير الموارد البشريه داخل المؤسسه وما يخلقه من انضباط وتغيير للسلوك العاملين وباعتبار ان اداره الموارد البشريه تعتمد على تعديل ومحاوله الوصول بسلوك العاملين الى سلوك فعال يخدم ادائهم المهني.

وعلى ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة كمحاولة مني للكشف عن حيثيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تفعيل الرقابة الإدارية في جامعة ابن خلدون تيارت، وفي ختام هذا طرح الاشكال التالي:

التساؤل العام

- هل يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية في جامعة ابن خلدون تيارت؟

التساؤلات الفرعية

- هل يوجد وعي بتطبيق لرقابة الإدارية من خلال مفهومها ومجالاتها ووسائلها داخل جامعة ابن خلدون تيارت؟

- هل يوجد دور لإداره الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية السابقة في جامعة ابن خلدون تيارت؟

- هل يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية المتزامنة في جامعة ابن خلدون تيارت؟

- هل يوجد دور لإداره الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية اللاحقة في جامعة ابن خلدون تيارت؟

2- الفرضيات

الفرضية العامة:

- يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية في جامعة ابن خلدون تيارت الفرضيات الجزئية:

- يوجد وعي بتطبيق الرقابة الإدارية من خلال مفهومها ومجالاتها ووسائلها داخل جامعة ابن خلدون تيارت.

- يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة السابقة في جامعة ابن خلدون تيارت.

- يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة المتزامنة في جامعة ابن خلدون تيارت.

- يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية اللاحقة في جامعة ابن خلدون تيارت.

3- أهمية الدراسة

اضحى إهتمام بالموارد البشري أحد أهم انشغالات المسؤولين، سواء تعلق الأمر بالدول النامية أو المتقدمة، ونظرا لأهمية إدارة الموارد البشرية ودورها الفعال في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال انتهاج رقابة إدارية فعالة من أجل سيرورة المؤسسات، وذلك من خلال التعرف على دور

الرقابة الإدارية في جامعة ابن خلدون تيارت، وكذلك التعرف على أهمية التي اكتسبها الرقابة بإعتبارها عملية فعالة في رفع الأداء، والكشف عن الأخطاء والانحرافات ومحاولة تصحيحها وتفاذي حدوثها مستقبلا.

4- أهداف الدراسة

- محاولة الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية والرقابة إدارية
- محاولة الكشف عن الوعي بالرقابة الإدارية لدى مسؤولي جامعة ابن خلدون تيارت
- محاولة معرفة أنماط الرقابة داخل الجامعة
- محاولة معرفة مجالات الرقابة داخل الجامعة
- محاولة معرفة وسائل الرقابة المستعملة من طرف المسؤولين جامعة ابن خلدون تيارت
- محاولة معرفة التقارير التي تعتمد عليها جامعة ابن خلدون تيارت في الرقابة
- محاولة معرفة أشكال الرقابة التي تعتمد عليها جامعة ابن خلدون تيارت المتمثلة في الرقابة (السابقة، اللاحقة، المتزامنة)

5- التعاريف الإجرائية

- إدارة الموارد البشرية: هي مختلف المصالح والمكاتب التي تشرف على سير الموارد البشرية داخل جامعة ابن خلدون-تيارت-
- الرقابة الإدارية: هي تلك الإجراءات والقواعد (الرقابة السابقة، المتزامنة، اللاحقة) التي تعتمد عليها جامعة ابن خلدون تيارت في المتابعة والإشراف على أداء العمال ويتم قياسها من خلال استجابة العينة على فقرات الإستبيان الذي أعد لذلك.
- الرقابة الإدارية السابقة: هي تلك الإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لمراقبة أداء عمالها قبل إنجاز مهامهم وتتمثل في الرقابة على العامل قبل الشروع في بدء عمله.
- الرقابة الإدارية المتزامنة: هي تلك الإجراءات الإدارية التي تعتمدها جامعة ابن خلدون تيارت لمراقبة عمالها أثناء أداء مهامهم.
- الرقابة الإدارية اللاحقة: هي تلك الإجراءات الإدارية التي تعتمدها جامعة ابن خلدون تيارت، تكون بعد أداء مهامهم تعتمد على تقييم المهام المنجزة.

الفصل الثاني: الأبعاد النظرية للدراسة

تمهيد

➤ أولاً: إدارة الموارد البشرية

➤ ثانياً: الرقابة الإدارية

خلاصة

أولا إدارة الموارد البشرية:

- 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية
- 2- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
- 3- نظريات إدارة الموارد البشرية
- 4- أهداف إدارة الموارد البشرية
- 5- أهمية إدارة الموارد البشرية
- 6- مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية
- 7- تحديات إدارة الموارد البشرية

تمهيد

إدارة الموارد البشرية هي نوع خاص من أنواع الإدارة التي تركز على العنصر البشري بشكل أساسي وتركز على كيفية استقطابه والطريقة التي يتم اختياره بها، لينظم لفريق العمل لمنشأة ما، كما تسعى لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وزيادة مستوى جودة إنتاج ورفع كفاءة العاملين، فتحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية بالغة لأنها تعتبر الإنسان المحرك الرئيسي لأي عملية في عمليات المنشأة فإدارة الموارد البشرية هي المسؤول الأول عن نمو المنظمة، وتقدمها وتفوقها في البيئة التنافسية.

والعملية الرقابية هي الأداة الفعالة للحد من الانحرافات والأخطاء التي يمكن الوقوع أثناء مزاوله نشاط المؤسسة، ولكن ذلك شريطة أن تتخذ في الوقت المناسب وتستعمل الأدوات والطرق المناسبة لذلك، لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة الإدارة، فلا معنى لوجود خطو ما لم يراقب مدى إنجازها وتنفيذها، ولا معنى للرقابة إذا لم يكن هناك تنظيم جيد ومسؤولين يسهرون على سير هذا النشاط، فالعمل في أي مؤسسة يجب أن يكون متكاملًا ومتصلاً ببعضه ببعض كي ترقى المؤسسة وتحقق ما تصبوا إليه.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعددت التعاريف المستندة لإدارة الموارد البشرية، ولم يستقر تعريفها على تعريف واحد جامع، وعليه سأحاول جمع ما أمكن من التعاريف للوصول إلى استخلاص جامع.

- عرفها محمد عقوني: هي مجال يتعامل مع التنظيم وإدارة العمليات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات، تشمل هذه العمليات جميع الجوانب المتعلقة بالموظفين من التوظيف وتدريب إلى تقييم الأداء وإدارة أجور (محمد العقوني، 2024، ص24).

- عرفها مصطفى الجربوعة: من وجهتي نظر أساسيتين هما:

وجهة نظر التقليدية: يرى أصحابها أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على النواحي التنفيذية مثل حفظ الملفات، السجلات، متابعة الغياب والحضور، الإنجازات، وتعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الموارد البشرية وكذا موقعها من الهيكل التنظيمي.

وجهة نظر حديثة: ترى بأن إدارة الأفراد إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (إنتاج، تسويق، تموين..) وذلك لأهمية العنصر البشري، وتأثيره في الكفاية الإنتاجية (الجربوعة، 2017، ص04).

- هي مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتنظيمهم، والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد (السالم، 2009، ص 21).

- يرى جون ستوري 1989 انه يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من السياسات المتداخلة مع تدعيم أيديولوجي وفلسفي، يقترح جون أربعة جوانب تساهم في تحديد المعنى أساسي لإدارة الموارد البشرية:

- كم هائل من المعتقدات والإقتراحات

- دفعة استراتيجية تحدد القرارات الخاصة بإدارة الأشخاص

- التدخل المركزي للإدارة المباشرة

- الإعتماد على مجموعة من العوامل المساعدة التي تشكل علاقة الموظفين.(ارمسترونج،

2020، ص05).

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين، التي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها (الشديفات، 2016، ص11).

- عرفها محمد سرور الحريري بأنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، والموارد البشرية مصطلح حديث حل محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائداً، أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1950 هي نقطة التحول التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة، بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية حتى يساير الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات والمنظمات (الحريري، 2017، ص19).

- عرفها منير نوري وفريد كورال بأنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال: تخطيط واقعي للموارد البشرية، وتوظيف الملائم لها، وتدريبها والمتابعة المستمرة لها وتطويرها في المنظمة لتحقيق الأهداف (نوري وكورتل، 2011، ص48).

- عرفها سليم عيسى هي مجموعة الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي واستخدامهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقاً لنظم والتشريعات للمعدة (سليم عيسى، 2010، ص11).

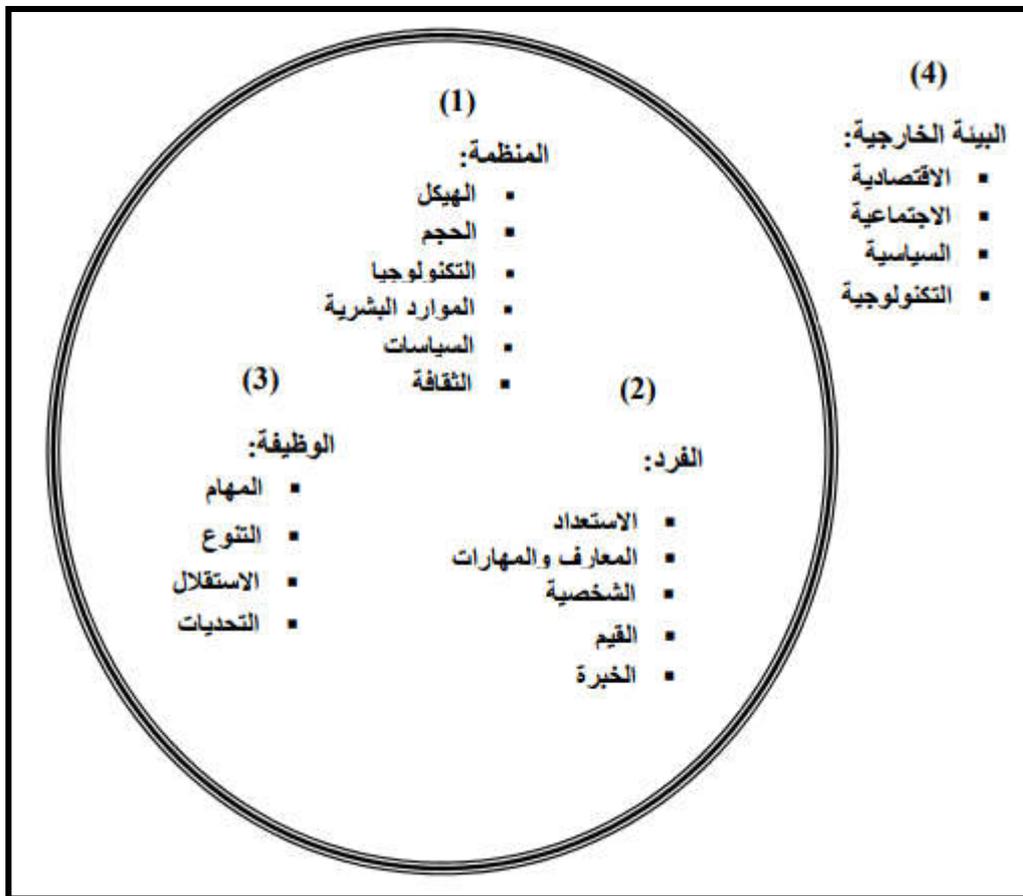
هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات ، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية ، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، وتؤدي هذه الإدارة Humanresource Management التي يرمز لها بالحروف (HRM) مجموعة الأنشطة ووظائف، مهام والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها نابعة وتخدم رسالة وإستراتيجية المنظمة.

ويعرف منصور إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل

والاستمرار فيه ، وحثهم على المشاركة بولائم لتحقيق أهداف المنظمة، ويدخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية ، لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية. (قريني، 2019، ص 64).

ويعرفها (قريني، 2019): بأن إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وتحفيزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم. (قريني، 2019، ص 64).

شكل رقم (01) المجموعة الرباعية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية



باباه ولد سيدن، 2009-2010، ص 4

2- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

يمكن القول إن مفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه وتتمثل هذه التطورات التاريخية فيما يلي:

- **الثورة الصناعية:** ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع والعشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور اللالات والمصانع الكبيرة واستغنائها احيانا عن العمال، واحتياجها احيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء وغيرها...)، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا احيانا إلى العاملين، كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين، وقد أظهرت هذه الفترة الإحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين (جاري ديسلر، دت، 47).
- **ظهور الحركات العمالية:** مع مساوى الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ثم إضرابات منظمة، ثم أدت إلى تكوين نقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض بإسمهم فيما يمس الأجر وساعات العمل (جاري ديسلر، دس: 48)
- **ظهور التيلورية:** هو مصطلح أطلق على الإدارة العلمية التي كان يتزعمها فريدريك وتايلور حيث تزامن ظهور هذه الحركة مع قيام الحرب العالمية الأولى، قدمت هذه المدرسة دراسات حول انتاجية العمال وسبل زيادتها كدراسة الحركة والزمن وتحسين ظروف ومناخ العمل كالتهووية والإضاءة، كل هذا عزز إلى وجود هذه الإدارة من خلال قيام إضرابات في المصانع الأمريكية تتادي بإلغاء افكار تايلور التي تعامل العمال كأنهم آلات (عقيلي، 2004، ص44).
- **حركة العلاقات الإنسانية:** خلال العشرينات وثلاثينات القرن 20 ظهرت حركة العلاقات لتضفي طابعا جديدا لإدارة الموارد البشرية، لقد كانت نتيجة دمج عمل الباحثين من قسم الدراسات إدارية التابع لجامعة هارفارد (التون مائة) elton mayo وروثلسبرجر Roethlisperger وقد أجريت هذه الدراسة في (مصانع هوثرورن howthron 1924_1933).
- كانتهدف الدراسة هو اختبار صحة بعض الإفتراضات الكلاسيكية القائلة بأن الكفاية الإنتاجية للعامل تحدد كليا بالعوامل المادية كالأجر والظروف، فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم علمية هذا الإفتراض، وأثبتت هذه التجارب أن للعامل النفسي أثر مباشر لا يقل عن أثر العامل

الفيسيولوجي في عملية الإنتاج وبالتالي تحول اهتمام الإدارة في الهندسة الإنسانية إلى العلاقات الإنسانية (جبار الهادي، 2007، ص12).

على الرغم من إسهامات العلمية التي قدمتها حركة العلاقات الإنسانية إلا أن من سلبياتها هو مبالغة في تركيز على الجانب المعنوي moral، وأهملت الجوانب المادية التي نادى بها حركة الإدارة العلمية، لذلك بقت الحاجة إلى ظهور حركات ونظريات جديدة في الفكر الإداري المعاصر بهدف ردم الفجوة ومعالجة جوانب النقص والقصور في كيفية التعامل مع الفرد العامل من أجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع معا.

- مرحلة النظم وعلم بحوث العمليات

إستخدام أساليب بحوث العمليات وهي أساليب رياضية في التوصل إلى حلول مثلى للمشكلات الإدارية وقد ساعدت الحاسبات الآلية في هذا الصدد، كما ساد الاعتقاد لدى البعض خلال هذه المرحلة بأن الحاسب الآلي يمكن أن يحل محل الإنسان ومن ثم تقلص الإهتمام بالموارد البشري قياسا على الإهتمام بالآلة حيث أصبح ينظر للعامل على أنه سلعة تباع وتشتري، وقد نظرت الإدارة حينئذ لإدارة الموارد البشرية نظرة تقليدية ذات أهمية محدودة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ السجلات والملفات التي تحتوي على معلومات روتينية قليلة عن العاملين مثل سجلات ومتابعة، ضبط مواعيد الحضور والإنصراف.

- مرحلة إدارة الموارد البشرية

في هذه المرحلة بدأ يظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية كمصطلح يعبر عن وحدات البناء المؤسسي، حيث يعبر عن النسق الذي يهتم بالتفاعل الإجتماعي وما يتعلق به من توظيف أو تنميته، أو غير ذلك من العمليات المتعلقة به .

ويركز هذا المدخل على إدارة البشر كمورد وليس كعامل إنتاج ومعنى ذلك أنه مورد قابل للنفاد ومن ثم يجب الحفاظ عليه وتوظيفه بشكل سليم، واستثماره الإستثمار الأفضل بما يحقق أهداف المنظمة ومواردها البشرية في آن واحد من خلال المنافع التي تتحقق من هذا الإستثمار في شكل زيادة الإنتاجية.(عشوش .السيد وآخرون، 2017، ص14-15).

وفي هذه المرحلة إختلفت إدارة الموارد البشرية عن إدارة الأفراد في شمولية دورها ووظيفتها في تحليل الوظائف وتوصيفها.

❖ إختيار الأفراد وتعيينهم .

❖ تحديد الأجور والحوافز .

❖ تنمية وتطوير الأفراد .

❖ حل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة .

وبذلك إزدادت إسهاماتها واتسعت صلاحيتها مما زاد من دورها في تحقيق أهداف المؤسسة. (مانع، 2015، ص20).

3- نظريات إدارة الموارد البشرية

إن العلاقة بين النظرية وطبيعة موضوع البحث علاقة إرتباطية، ذلك كون النظرية تدعم البحث العلمي وهي ضرورية في الدراسة الأكاديمية، فنجد أن البحث السوسولوجي يأتي من قدرة الباحث على إختيار النظرية الملائمة لبحثه وطبيعة الدراسة الراهنة تفرض على الباحث الإعتماد على المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة التطور التاريخي من ناحية المضمون والإستعمال عن إدارة الأفراد وإدارة شؤون العاملين، أي إدارة القوى العاملة نتيجة للدراسات التي أجريت ليصبح الإهتمام بالفرد العامل كمورد وليس كمجرد وسيلة للإنتاج أو مجرد فرد يخضع لضوابط التنظيم فالنجاح المؤسسي اليوم أصبح يرتبط بمدى التوافق بين الأهداف التنظيمية والأهداف الخاصة بالعامل الذي أصبح يمثل رأس مال للمؤسسات.

3-1 النظرية الكلاسيكية (1856-1955) :

نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور": ظهرت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900-1920 على يد رائدها تايلور التي قامت في تنبيه الإدارة العليا على أهمية وظيفة إدارة الأفراد، والتي تعتبر أساس تحقيق الفاعلية من خلال بحثها على ميكانيزمات فعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية ورفع مستوى الكفاءة الإدارية، ومن بين المبادئ التي تقوم عليها مثل تقسيم العمل وتحديد كمياتها وتجزئة الأعمال وتحليلها إلى عناصر بسيطة، الأمر الذي يسهل التدريب واكتساب الخبرة اللازمة وإختيار العمال بأسلوب علمي .

لقد تولت النظرية العلمية أهمية كبيرة في عملية تحسين أداء العمال، فمن خلال هذه العملية تجعل المؤسسة ترفع كفاءة العمال والإنتاج معا وتمت بنظام الحوافز كعنصر أساسي لإغراء العمال لتأدية العمل بالطريقة المطلوبة .

3-2 النظرية البيروقراطية:

يعرف "المعجم العربي الأساسي" لاروس " البيروقراطية بأنها: الحكم بواسطة كبار الموظفين كما يرى " أحمد زكي بدوي" أنها عبارة عن تنظيم يقوم على السلطة الرسمية وعلى تقسيم العمل الإداري وظيفيا بين مستويات مختلفة ، وعلى الأوامر الرسمية التي تصدر من رئاسات إلى مرؤوسين، ويعتبر التنظيم البيروقراطي ترشيد للعمل الإداري كما دل هذا المصطلح على أنها الأداة الحكومية أو التنظيم الحكومي كما يستخدم للتعبير عن سيطرة الموظفين دون مبالاة بمصالح الجماهير ودون مسؤولية أمامهم وقد عالج العالم الألماني "ماكس فيبر" البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي وقدم فيبر آرائه في البيروقراطية في سياق نظريته الخاصة بهيكل السلطة، والتي قادت إلى تحليل المنظمات وفقا لعلاقات السلطة الموجودة فيها وكانت دراسته في هذا المجال تتبع من نقطة أساسية وصولا إلى النتيجة والحل حيث تتركز بالتساؤل التالي: لماذا يطيع الأفراد الأوامر ولماذا يتصرفوا وفقا لما يقال لهم ؟

كما قدم في دراساته توضيحات على جانب كبير من الأهمية لاسيما في مجالات القوة الشرعية "القوة" تعني القدرة أو القابلية في إرغام الآخرين بغض النظر عن مقاومتهم الشخصية أما "الشرعية" فتعني تقبل الأفراد للقوة لأنها متفقة مع قيمهم الخاصة كما إستخدم مصطلح "السلطة" بمعنى الدمج بين الجانبين _ القوة والشرعية أي إطاعة الأوامر وتقبلها طواعية من قبل المرؤوسين كما ميز فيبر بين ثلاث نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نمط خاص من الشرعية (أي مقبولة إجتماعيا) ويرتبط بنمط معين من الأجهزة الإدارية، وهذه النماذج هي:

❖ السلطة الكايزمية .

❖ السلطة التقليدية (الوراثية) .

❖ السلطة القانونية الرشيدة. (<http://dspace.univ-djelfa.dz>)

3-3- العلاقات الإنسانية:

لم تتمكن النظريات الكلاسيكية من فهم خصائص التنظيمات وذلك لإهمالها للعنصر البشري وماله من أثر على فعالية التنظيمات ففي أوائل القرن العشرين بدأ التأكيد على العامل الإنساني في منظمات الأعمال يترك أثره على تفكير الإدارة، وعلى خلاف منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديمين وعلماء الاجتماع والنفوس والسلوك، فظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية وإهمالها لدور العامل الإنساني فركزت بصورة أكثر إهتماما على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة بإعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتم بها الأداء وماينتج عنه من نتائج:

أ. ظهور تشريعات نظم المساومة الجماعية بين النقابات والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935، حيث بدأت الإدارة تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع الأفراد.

ب. طالب الباحثون السلوكيين الذين أجروا أبحاث في مجال العمل، الإهتمام بالجانب الإنساني فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية، وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات.

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها مجال من مجالات الإدارة يعنى بها إدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم وإشباع حاجاتهم الإقتصادية والاجتماعية .

ويتضح من هذا التعريف أن العلاقات الإنسانية أهدافا ثلاثة هي:

- ❖ تحقيق التعاون بين العاملين.
- ❖ تحقيق الإنتاجية.
- ❖ إشباع حاجات الأفراد الإقتصادية والنفسية والاجتماعية.

جدول رقم (01) يوضح إسهامات مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير الفكر الإداري

العناصر الإدارية	سمات الفكر الإنساني
التنظيم	هيكل تنظيم رسمي + تنظيم غير رسمي
مصدر السلطة	قبول السلطة من التابعين
موقع صنع القرار	القيادة العليا + مشاركة من العاملين
الإشراف	دور التنسيق والتوجيه
إفتراضات إدارة الأفراد	تقتنع بالدور الإيجابي الذي يسهم به الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة، رغبة لدى الأفراد في العمل
الحوافز	العمل في جماعة مادية

(المصدر: <https://ar.wikipedia.org>)

3-4-4- النظرية الحديثة للمنظمة :

3-4-4-1 نظرية ماكلياندالثلاثية :

والتي ركزت على ثلاثة حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين:

أ. الحاجة إلى الإنجاز: والتي تقوم بتطويرها وفق البرامج التدريبية.

ب. الحاجة إلى الانتماء: من خلال إقامة علاقات إجتماعية.

ت. الحاجة إلى السلطة: من خلال التحكم والسيطرة على الآخرين.

3-4-4-1- نظرية توقع :

إعتمدت نظرية فروم في التوقيع بين كل من "بورتر" و"لور" نموذج التغيير أداء العاملين حيث إفترض أن الأداء ينجر عنهم كإفأة داخلية وخارجية وهي تقود إلى الرضا عن العمل وهذه الفوائد ناتجة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة ومواصفات ترضي رغبات الفرد، ويتضح ذلك من خلال المعادلة التالية: العلاقة المتوقعة بين الأداء والمكافأة x الدافعية =

الجهد المبذول

فهي تؤكد على أن إرتفاع الدافع يعتمد على العلاقات الإيجابية بين الجهود المبذولة من قبله (محمد حريري، 2012، ص162).

4- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير العاملين تطويراً مستمراً يلبي رغباتهم وحاجاتهم ويحقق أهداف المنظمة، وينبثق عن هذا الهدف العديد من الأهداف وهي كالتالي:

- **الأهداف الإجتماعية (social objective):** تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، وذلك عن طريق قيام الأفراد بالمهام المختلفة وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم، فإدارة الموارد البشرية غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الإجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال وتوفير جو عمل يسوده حرية الحركة والعاملين بما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة، وتمكين أفراد الأفراد من بذل أقصى جهودهم وطاقتهم وحصول على مقابل لهذا البذل، مع تأمين الأمن والحماية لهم والمحافظة عليهم.

- **الأهداف التنظيمية (organisational objective):** بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نضاماً في المنظمة، وتعتبر جزءاً من النظام الأشمل (المنظمة) فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة، وتتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والإستشارية (الحريري، 2018: ص 10-11).

- **أهداف الأفراد:** وتتضمن ما يلي:

- فرص عمل عادلة.
- ظروف عمل مناسبة.
- أجور وحوافز مرضية.
- مسار وظيفي مناسب.
- استقرار ورعاية كاملة. (محمود عبد الفتاح، 2013، ص 14).

- **الأهداف الإنسانية (human objectives)** وتشمل مايلي:

- مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.
- تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة.

- مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت (سليمان العواس، 2020، ص35).

5- أهمية إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في أي منظمة، كما تهدف هذه الإدارة هذه الإدارة إلى تنمية قدرات الأفراد بصفة عامة وعدة أهداف مهمة أخرى سأحاول من خلال هذا العنوان التعرف عليها:

- تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للقوى العاملة والمؤثرة على فعالية التنظيم.

- تقديم النصح والارشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، اي تساعد المديرين على صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل مشاكل التي تعاني منها المنظمة. (كامل بربر، 2008، ص20).

- الكشف على مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية.
- تطوير المجال التعليمي والثقافي وتنمية وكذا تحقيق التطور الفني التكنولوجي وبالتالي المساهمة في تنمية حجم المؤسسة.

- المساهمة في ظهور النقابات العمالية. (الحياصات، 2022، ص643).
- اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي مما يجعلها تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها من أهم العوامل الإستراتيجية في المنظمة لأنها تشمل مصدراً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية (حيني وزنقي، 2020، ص40).

- اتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير، حيث أدى إلى تضخم المنظمات في مجالات الأعمال المختلفة، وظهور اشكال حديثة مثل شركة متعددة الجنسيات، الشركات العالمية الذي أدى إلى زيادة عدد العاملين (سليمان العواس، 2020، ص34).

6- مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة، وقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها تايلر اول نواة لهذه الوظائف، ثم جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو لتصنيف وظائف أخرى، وفي السنوات الأخيرة شهدنا تطورات

كبيرة في مجال التكنولوجيا، فكان إلزاما على إدارة الموارد البشرية اعداد نظام معلومات جديد، لخدمة الموارد البشرية، من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الإدارة.

و من كل هذا يتضح أن الوظائف تتمثل فيما يلي:

وظائف تخصصية: وتشمل

- تخطيط الموارد البشرية
- إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف
- اختيار المواد البشرية
- تقييم الأداء
- وظيفة التحفيز
- استقطاب الموارد البشرية
- وظيفة علاقات العمل
- الأجور
- صحة وسلامة العاملين والأمن الصناعي

وظائف إدارية: وتشمل:

- تنظيم
- تنسيق
- قيادة
- رقابة
- الوظائف استشارية.

1-6- الوظائف التخصصية:

1-1-6- تخطيط الموارد البشرية:و يتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة للقوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة (الخرشة، خيضر، 2010، ص31)

- ويتبع التخطيط الخطوات التالية:

- **صياغة الإستراتيجية (formulation strategy):** إن عملية صياغة استراتيجية تتطلب تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية

للمنظمة، وهذا ما يطلق عليه التحليل SOWt، لهذا فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً، في هذا المجال، فهي تزود المخططين الاستراتيجيين في عمليات المسح البيئي سواء البيئة الخارجية، لتحديد الفرص وكذلك تحديد التهديدات، إضافة لتزويدهم بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية من حيث مراكز القوة وكذلك نقاط الضعف التي تنتاب الأنشطة التي يمارسها.

● **تنفيذ الإستراتيجية (implementation strategy):** تكون هذه الخطوة بتحديد البرامج وسياسات المتعلقة بتطبيق الإستراتيجية، وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية على إسهام ومشاركة فعالة إذ لا يمكن أن يمارس التنفيذ للإستراتيجية دون أن تكون القوى البشرية مؤمنة بها وراغبة في تنفيذها من خلال المشاركة الفعلية لها في صياغة البناء الإستراتيجي الغايات والأهداف المرجوة، وبأخرى للعاملين دور في التنفيذ إذ أنهم يعدون الحجر الأساس في نجاح الخطط الإستراتيجية.

● **تقييم الإستراتيجية (evaluating strategy):** تعتبر هذه العملية بمثابة الحارس الأمين لإنجاز الأهداف المتوحي بلوغها فهي عملية تساهم في تحديد الإنحرافات التي ترافق التنفيذ، بغية الشروع باتخاذ الإجراءات التصحيحية corrective action اللازمة قبل تفاقم الانحراف، وهنا يتعدى اتخاذ القرار الصائب بشأن معالجته

شكل رقم (02) يوضح خطوات التخطيط

صياغة الاستراتيجية ← تنفيذ الإستراتيجية ← تقييم الإستراتيجية

(خرشة، خيضر، 2010، ص 43).

-مراحل تخطيط الموارد البشرية

- **المرحلة الأولى:** التنبؤ بالطلب احتياجات المؤسسة حيث يتم تقدير طلب أو احتياج المؤسسة من القوى البشرية من حيث النوعية والكفاءة في الأجلين القريب والبعيد، ويتم الاستعانة بخريطة الوظائف وهيكل الوظائف الحالي، والسجلات .
- **المرحلة الثانية:** التنبؤ بالعرض من القوى البشرية

حيث يتم تحديد الموجود من القوى البشرية عددهم، وخصائصهم من حيث مهاراتهم والمستوى التدريبي، ودرجة الاستعداد للعمل وذلك بالرجوع للمراجع الخاصة بالمؤسسة عن العرض الحالي والمستقبلي من الموارد البشرية.

- المرحلة الثالثة: تحديد الاحتياجات الفعلية

الفجوة من خلال تحليل العرض والطلب نستطيع أن نتعرف على العجز أو الفائض المتوقع مستقبلاً وذلك باستخدام النماذج المعدة لذلك.

-**المرحلة الرابعة: تحليل التكلفة والإنتاجية.** (بوادر خالد، علي الزوري، 2022، ص: 262-263).

يتم هنا تحليل الإنتاجية والطاقة والمنفعة والتكلفة لتحديد إمكانية تطوير الإنتاجية أو خفض التكاليف .

- المرحلة الخامسة: التخطيط للتنفيذ الفعلي

يتم إعداد الخطط اللازمة لمواجهة العجز أو الفائض المتوقع من القوى العاملة وذلك من أجل تحسين المنفعة والإنتاجية أو تخفيض التكاليف .

- المرحلة السادسة: وضع الموازنات والرقابة والتقييم

حيث يتم وضع الموازنات الخاصة بالموارد البشرية، ووضع النماذج اللازمة لرقابة الأداء الفعلي ومقارنته بالتخطيط للتأكد بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة أو أنها في طريق التنفيذ.

6-1-2- إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف:

وهي وظيفة التي توضح أسلوب العمل وكيفية خلق القيمة لكل عمل من خلال تتابع إجراءاته ومكوناته بدءاً بالمداخلات المتمثلة بالموارد المستخدمة والآلات والمعدات والمهارات، ومن ثم ما يمكن عمله لتحويل هذه المدخلات إلى المخرجات سواء كانت هذه المخرجات سلعة أو خدمة، ومن الملاحظ أنه حالما يتم تحليل تدفقات الأعمال يتم تصميمها ومن ثم تحديد المهام والأداء والمسؤوليات التي تتضمنها كل وظيفة (سهيلة، محمد عباس، 2011، ص: 44-45).

6-1-3-اختيار المواد البشرية selection

هو العملية التي يتم من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة ثم مقابلتهم واختيارهم والإستفسار عنهم، فخصهم طبيا تمهيدا لإنتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة، ومن خطواته:

- طلب التوظيف

- المقابلات المبدئية

- الإختبارات

- اجراء المقابلات

- المصادر المرجعية والتوصيات الشخصية

- الفحص الطبي

- قرار التعيين

- برنامج الرعاية والتهيئة المبدئية. (عباس، 2011، ص83).

وأشارت المدنيني بأن هناك عدة عوامل في عملية الاختيار والتعيين منها ما هو إيجابي التأثير ومنها ما هو سلبي، فإذا ما تمكنت المؤسسة من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب نجحت وارتقت، وإذا كان عكس ذلك خسرت وانتهت. فالعوامل الإيجابية في الاختيار والتعيين ذكرت منها :

تحديد متطلبات ومواصفات الوظيفة بدقة متناهية، مثل: القدرات العقلية، والمهارات السلوكية، والاجتماعية، والفنية تحديد إستراتيجية الاختيار، ومكان الوظيفة على الهيكل التنظيمي ونظام الترقية والحوافز

أ) توضع مقاييس محددة للمتطلبات الأساسية لكل وظيفة شاغرة.

المطابقة بين متطلبات الوظيفة وخصائص ومؤهلات المتقدم للوظيفة .

- (ب) إخضاع المتقدم على الوظيفة لكافة الإجراءات من مقابلات واختبارات وغيرها . أما فيما يتعلق بالعوامل السلبية في الاختيار والتعيين أشارت الى أنها تكمن في عدة أمور أهمها:
- عدم التحديد الدقيق لمتطلبات وواجبات الوظيفة .
 - غياب المعايير المحددة المطلوبة للمعاملة بين الأفراد.
 - وترى الباحثة بأن عملية اختيار وتعيين الكوادر البشرية يجب أن تحظى بقدر عالي من الاهتمام حيث إن اختيار الشخص غير المناسب لشغل وظيفة ما سوف يشكل عبء كبير على المؤسسة ويحول (بوادر خالد، علي الزوري 2022، ص 263-264).
- دون تحقيقها أهدافها بنى عملية انتقاء واختيارُ المرجوة، لذلك يجب أن تبنى عملية اختيار الموظفين على أسس معيارية واضحة بعيدة كل البعد عن الأحكام الشخصية والذاتية غير العادلة .

6-1-4- تقييم الأداء: managing performance

وهي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن مستويات أداء العاملين مرضية، وأن نشاطات العامل ومخرجاته تتفق مع أهداف المنظمة، وتتضمن هذه العملية تحديد واجبات ومخرجات نتائج كل عمل التي تساهم في نجاح المنظمة، ومن ثم استخدام مقاييس متنوعة لمقارنة أداء العامل خلال فترة زمنية محددة مع الأداء المنشود والمرغوب.

من أجل تشجيع الأداء المتميز ينبغي أن يتم وضع نظام تعويضات ومزايا شامل وأن يتم تطبيقه وفق أسس سليمة وعادلة (حسين حريم، 2013، ص 36).

6-1-5- تحفيز الموارد البشرية :

لقد شغل موضوع التحفيز والأداء حيز كبيراً في أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديماً وازداد الاهتمام به بشكل قديم حيث ركزت العديد من الدراسات الحديثة اهتمامها ووقتها في المحافظة على مستوى الروح المعنوية لموظفيها وتنميتها أجل تحقيق الاندماج بين الفرد والمؤسسة، وذلك من خلال تحقيق أهداف كمال الطرفين، إضافة الى أن البيئة التنافسية في هذا العصر تتطلب قوى عاملة محفزة وملتزمة من أجل الوصول للأهداف المرسومة.

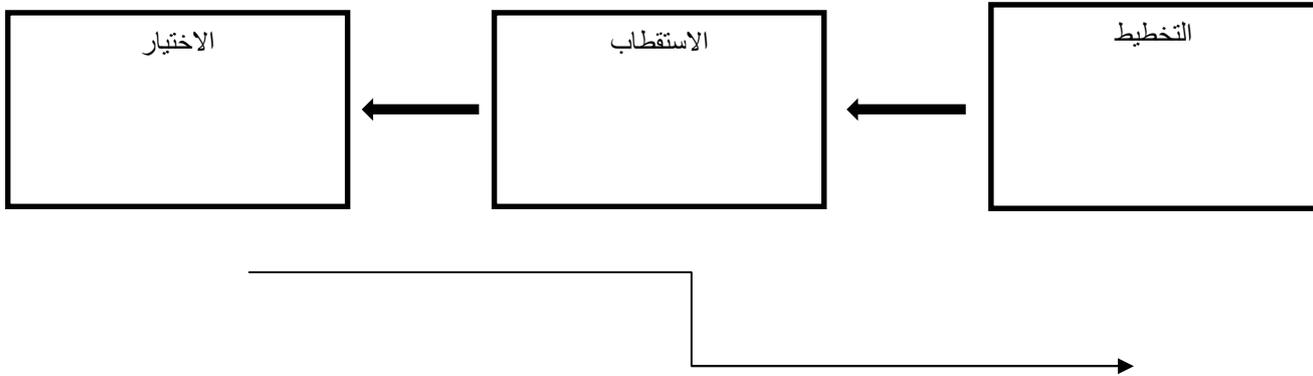
عرف العامري وآخرون (2007) التحفيز على أنه: "ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة"

كما عرف ماهر (2010) الحوافز بأنها: "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم لألف أرد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل أدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة. ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال (مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء". وتعرف الباحثة تحفيز الموارد البشرية على أنه عملية إثارة الدافعية لدى العاملين نحو أداء يتسم بالكفاءة والفاعلية ويتصف بالتميز، وتدفع سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة مما يولد لديهم زيادة في الرضا واللواء للمؤسسة التي يعملون بها.

6-1-6- استقطاب الموارد البشرية:

يعد الاستقطاب عملية تشير إلى مجموعة من النشاطات المتعلقة بالبحث عن وجذب الافراد المؤهلين لسد الشواغر الوظيفية في مؤسسة ما، وذلك بناء على الكمية والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب. كما أنه يعتبر عملية ثنائية تقع بين الفرد والمؤسسة، حيث شك إنه في الوقت الذي تمارس فيه المؤسسة البحث عن المرشحين، يمارس الفرد كذلك البحث عنها، لذا فإن عملية الاستقطاب تشكل مصدر معلومات للفرد عن المؤسسة من جهة والمؤسسة عن الفرد من جهة أخرى. حيث تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار

شكل رقم (03) يمثل دور عملية الاستقطاب في المنظمة:



(بوادر خالد، علي الزوري، 2022، ص262-263)

وذكر فيصل وآخرون أنه بعد إجراء عملية التخطيط لاحتياجات البشرية بالمؤسسة تبدأ إدارة الموارد البشرية فيها بعملية استقطاب وجذب الموارد البشرية ذات الكفاءة؛ لكون عملية الاستقطاب هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية، والأداة الأساسية التي تمكن المؤسسة من استقطاب الأفراد سواء استقطاب داخلي من داخل المؤسسة نفسها أو استقطاب خارجي من خارجها، ومن ثم إجراء عملية المفاضلة بينهما وفقاً للمعايير العلمية، والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل والاستعداد التام لتحمل المسؤولية، بهدف ضمان تزويد المؤسسة بالعدد المناسب من الأفراد ذوي الكفاءات العالية الاختيار أفضلهم، وتنشأ عملية الاستقطاب عند زيادة الطلب على الموارد البشرية المعروضة منها في المؤسسة.

6-1-7- وظيفة علاقات العمل:

تعد من أهم الوظائف المنطوية لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، إذ تعمل على خلق بيئة مساعدة لنمو العلاقات الاجتماعية والرعاية الإنسانية، وتشمل هذه الوظيفة على عملية دمج الموارد البشرية: تتم هذه الوظيفة من خلال تصميم برامج متنوعة، تهدف إلى تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العملية الإنتاجية داخل المنظمة بدءاً من المساهمة والمشاركة في عملية التخطيط التي تؤهلهم إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتهدف هذه البرامج إلى توفير

الرعاية الإجتماعية للموارد البشرية، والمعاملة الإنسانية الراقية لها، والعمل على حل المشكلات والصراعات والنزاعات التي قد تنشأ بينهم، أو بينهم وبين إدارة المنظمة. (مزازي، بالحاج، 2021، ص43).

6-1-8-وظيفة الأجور:

تعتبر أجور الأساس الصلب وقاعدة الأساس التي تقوم عليه المنظمة اولا والمصدر الاساسي لدخل الأفراد وهي الحلقة التي تربط الطرفين وتكمل المعادلة الإنتاجية للمنظمة، ولولا الأجور لما كان هناك عمال وموظفين وكلما تعاظم الكم الجوري متوافقا مع ما يبذل من جهود الأفراد، كلما زادت عجلة انتاج في المنظمة.

وإن مفهوم نضام الأجور يعني العوائد المالية والفوائد والخدمات التي تقدم إلى العاملين في المنظمة.

ومن اهداف برنامج أجور:

- يساعد على جذب اعداد ونوعية الموظفين المطلوبين لتشغيل المنظمة
- يساعد على تسهيل تحقيق المكانة التنافسية في تسويق المنتجات والخدمات خاصة في المنظمات الربحية.
- تربط برنامج أجور بالوقت والتكلفة، وكذلك بموارد المنظمة وأولوياتها الخاصة بالعاملين.
- يجب أن يلعب البرنامج دوراً إيجابياً في تحفيز الموظفين على الأداء بأفضل طاقاتهم وتحسين طاقاتهم وقدراتهم. (زاهر، 2011، ص114).

6-1-9- صحة وسلامة العاملين والأمن الصناعي:

تعتبر مهمة الحفاظ على الموارد البشرية وحمايتها من الأذى هي من المهام الرئيسية التي تمارسها إدارة الموارد في أي منظمة ما، فالأمراض والحوادث الناجمة عن العمل، والتي يتعرض لها الأفراد العاملون تعوق حركة نشاط المنظمة وتحملها خسائر وتكاليف باهضة، مما يستدعي أمر بالمنظمات إلى الإهتمام بالرعاية الصحية وسلامة العاملين فيها.

ومن ناحية أخرى تزايد أيضا اهتمام تشريعات الحكومية في إصدار قوانين تنص على حماية حقوق العاملين، وإلزام أصحاب العمل بها، الى جانب تجديد واجباتهم ومسؤولياتهم تجاه أرباب العمل والعقوبات التي قد تطبق عليهم في حالة مخالفتهم لأنظمة العمل (زاهر عبد الحكيم، 2011، ص219).

6-2- الوظيف الإدارية:

6-2-1- التنظيم: تحديد المهام واعمال الأفراد وتوزيعهم للقيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولا إلى تحقيق أهدافها.

6-2-2- التنسيق: وضع خطوط اتصال بين العاملين وتشجيعهم لتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة

6-2-3- القيادة: توجيه الأفراد العاملين نحو العمل ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال التحفيز والترغيب وجعل أهداف المنظمة وأهداف العاملين مشتركة.

6-2-4- الرقابة: وهو التأكد من الأداء الفعلي للعاملين، يتطابق مع المعايير الموضوعية لتحقيق الهدف والبحث عن الانحرافات لإتخاذ الإجراءات الوقائية. (نجم عبد الله العزاوي،عباس حسين جواد، 2010، ص 83).

6-3- الوظائف الإستشارية staffing fonctions:

يحكم تخصصها في أعمال تخطيط وتنظيم واختبار وتعيين وتأهيل وتدريب ونقل وترقية العاملين في المنظمة تعد اقدم الإدارات على تقديم المشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص العاملين فيها سواء من ناحية القانونية اوالفنية، واقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف العمل وغيرها ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالا والتصاقا بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعها على مشاكلها وأعمق تعاونا أو تفهما لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الإستشاري بشكل مطلوب ،و الواقع العملي يجعل مهمتها الإستشارية تتسم بالمحدودية (عباس، العزاوي، 2010، ص83).

7- تحديات إدارة الموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي قد تؤثر على قدرتها على المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المنظمة، ويمكن تحديد هذه التحديات فيما يلي:

- **التحديات العالمية:** أدت التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة القدرة على ربط أجزاء العالم ببعضها البعض بشكل غير مسبوق، وقد ازداد الحديث عن العولمة والنتائج التي أحدثتها في مجال إدارة الأعمال، ويمكن بنفس المنطق أن تحدث تحديات عالمية تغيرا كبيرا في مفهوم إدارة الموارد البشرية نظرا لإنتشار الشركات العملاقة كبيرة الحجم، وشركات متعددة الجنسيات، ومثل هذه التحولات سوف يترتب عليه تعديلا مماثلا في ممارسات إدارة القوى البشرية في كافة مجالاتها الوظيفية.

- **تحديات الجودة:** أكدت العديد من مفاهيم الإدارة على أهمية الجودة كميزة تنافسية أساسية، وقد ظهرت من نماذج قياس الجودة التنظيمية مثل نموذج الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، والأداء المقارن ويمثل مفهوم الجودة تحديا من نوع خاص إلى إدارة الموارد البشرية نظرا لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الأساسية للجودة

- **التحديات الاجتماعية:** يتبع التحدي الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية من تنامي احساس المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الحديثة

- إذ أن استيعاب العمالة في عصر يشهد اتجاها قويا، نحو تقليص حجم المنظمات يعتبر أحد التحديات الاجتماعية الهائلة التي تواجهها المنظمات، كذلك فإن تغير الهيكل وترتيب العمالة في الأسواق، وما صاحب ذلك في تغيير في هيكل القيمي للعمل يضع إدارات القوى البشرية أمام تحدي جديد.

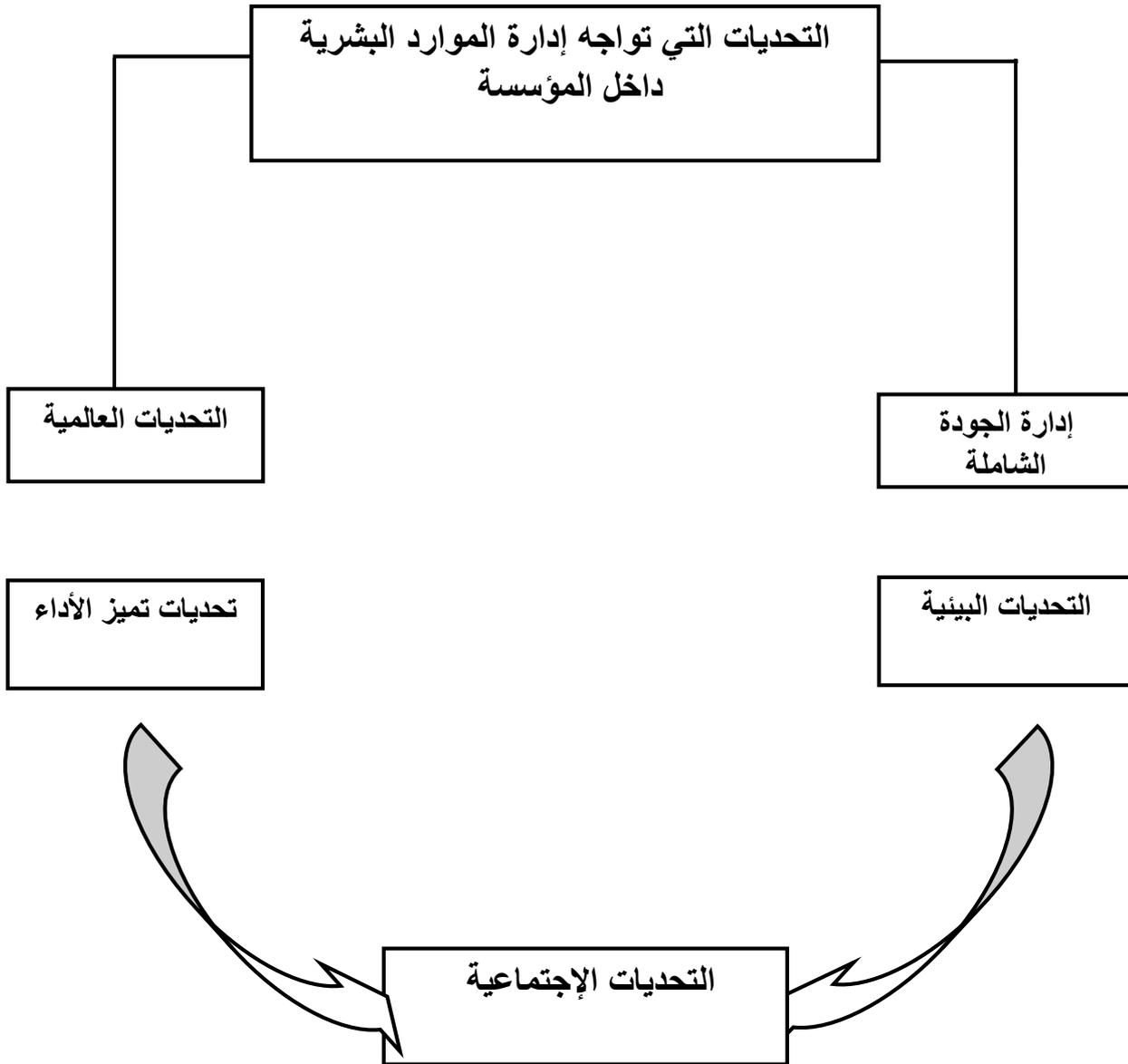
- **تحديات تميز الأداء:** أن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي الإهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال التركيز على

تنمية المهارات الوظيفية الجيدة، التركيز على تنمية فرق العمل، تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية. (الحري، 2017، ص31-32).

– **التحديات البيئية ntal challengemeenviron**: إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها لمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية **Dynamic environmental** اي بيئة غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام لتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والإستقرار فهو حالة شاذة.

– إن هذه المتغيرات اثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين. (عقيلي، 2009، ص26).

الشكل رقم (04) يوضح التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية



من إعداد الطالبة

ثانيا: الرقابة الإدارية

1. الرقابة الإدارية
2. نظريات الرقابة الإدارية
3. أهمية الرقابة الإدارية
4. خصائص نظام الرقابة
5. أهداف الرقابة الإدارية
6. خطوات ومراحل الرقابة الإدارية
7. أشكال الرقابة الإدارية
8. أساليب ووسائل الرقابة الإدارية
9. معوقات نجاح الرقابة الإدارية

1- الرقابة الإدارية:

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة من الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط اداري وبذلك تبرز لنا عدة تعاريف عن هذه العملية:

عرفها **هنري فايول henry fayol** بأنها: هي وظيفة من وظائف الإدارة تعني بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها، فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له. (رشا الغول، 2010، ص39).

وجد هنري فايول اقتصر مفهوم الرقابة الإدارية في إتمام وإنجاز التعليمات الموضوعة بهدف تشخيص نقاط الضعف ومنع حدوثها مستقبلاً

عرفها **مصطفى يوسف** بأنها مجموعة متشابكة من الوظائف أو العمليات (تخطيط، تنظيم، قيادة، متابعة) تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق إستخدام الأمتل للموارد المتاحة. (مصطفى يوسف، 2005، ص07).

نشاط اداري يهدف من خلاله من أن ما يجري من أعمال والمهام على أرض الواقع بالمنظمة، مطابق لما سبق، وأن الرقابة هنا مرتبطة بالخطة. (شوقي ناجي جواده، 2010، ص 199).

عرفها كذلك **جواده** بأنها العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها، بالإضافة أن الرقابة تشمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمنظمة وتصحيحها لتأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم (شوقي ناجي، جواده، 2010، ص 420)

هي قياس وتقييم وتصحيح أساليب الأداء قبل الوقوع في الأخطاء وتوجيه النشاط لتحقيق أهداف الخطة ومن مهمة الرقابة تقييم الأعمال وتصحيح الإنحرافات (قباري، د.ت، ص80).

الرقابة هي التي تمارس على أعمال وأشخاص الإدارة من خلال الأجهزة سواء داخلية أو خارجية، وسواء السابقة ام اللاحقة. (الديداني، 2008، ص17).

وعرفها **الضحيان** بأنها التأكد والتحقق من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيرا صحيحا حسب الخطة والتنظيم والتوجيه المرسوم لها، وتتضمن عملية الرقابة ثلاث أمور أساسية

-التأكد من إنجاز الأهداف وفقا للخطة الموضوعة

-التحقق من صحة التصرفات الإدارية اثناء التنفيذ

-التحقق من مشروعية الأعمال الإدارية التي تمت أثناء التنفيذ. (دغثير ص04، 2006)
الرقابة هي الأداة التي بها نتحقق من التزام الإدارة بالقوانين والأنظمة والكشف عن
الإنحرافات وتصحيحها وتحليل معوقاتهما، السعي إلى علاجها بما يمنع حدوثها وتجاوزها
مستقبلا (بريش ريمة، 2013، ص15).

الرقابة هي السلطة أو نفوذ التي يتم من خلالها تحديد كيفية اتمام الأعمال، كما عرفت
بأنها قياس الأداء الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين وتصحيحها لضمان تحقيق الأهداف (وجدي
لايفة، 2013، ص23).

الرقابة هي متابعة الخطط والأداء لمعرفة نواحي التقدم لتدعيمها والقصور والإنحرافات
عن الخطة والأهداف الموضوعية، وبحث أسبابها والعمل على إزالتها، وقد تفشل الخطط في
تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم تعمل المنظمات على وضع نظم ووسائل وأنواع رقابية
لإكتشاف ذلك، وتحقيق أو إزالة هذه الإنحرافات والمشاكل. (كمال بودانة، 2020، ص41).

عرفها الهواري بأنها التأكد من أن ما يتحقق، أو ما تحقق فعلا مطابق لما تقرر في
الخطة المعتمدة سواء بالنسبة للأهداف أم بالنسبة للسياسات والإجراءات أو بالنسبة للموازنات
التخطيطية. (الدغثير، 2016، ص04).

2- نظريات الرقابة الإدارية

2-1- نظرية الإدارة العلمية لـ فريدريك تايلور: ظهر هذا المدخل في ظل الظروف
التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك؛ والتي تميزت بنمو حجمها وزيادة حجم إنتاجها
فركز على أهمية تدريب العناصر البشرية وتطوير كفاءتهم الإدارية والإشرافية والإنتاجية،
منطلقا من فرضية: أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري لا يشعرون
بالمسؤولية ويفتقدون إلى المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم ، وهم بحاجة إلى الرقابة
والإشراف، وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من مستويات الإدارة
العليا، وقد طبق تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين: مشكلة زيادة الإنتاجية،
ومشكلة كفاءة الإدارة: والتي تتمثل في:

- تقسيم العمل: إلى مجموعة من الوظائف إذ يتولى كل موظف التخصص في أداء وظيفة
محددة.

- السلطة والمسؤولية: هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة الموظفين، وترتبط السلطة بالمسؤولية وهذه الأخيرة هي التي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة.

- التأديب: المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن توحد جهود الموظفين، ومع ذلك فتوقع العقوبات يعتبر أمراً ضرورياً لضمان عقاب غير الملتزمين شرط أن تطبق على جميع المخالفين دون تفرقة في ظل توفر رقابة إدارية صارمة. (زيتوني، 2018، ص314).

2-2- نظرية التكوين الإداري لـ هنري فايول: يهتم هذا المدخل بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية، وقد حدد وظائفهم الأساسية في أنها تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة. إلى جانب مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة الموظف منها :

- وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط.
- وحدة الهدف: يجب أن تهدف المنظمة كلها إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
- العامة: الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية.
- الأجر المناسب: بأن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومنها أسعار السلع والخدمات والمستوى المعيشي، ومستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة.
- المركزية: تعني تركيز السلطة في يد شخص واحد.
- تسلسل السلطة: توزيع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه. (زيتوني، 2018، ص315).
- مبدأ المساواة بتطبيق العدل والمساواة من طرف الرؤساء مع المرؤوسين قصد توفير جو عمل مناسب.

2-3- النظريات الخاصة بالأداء الوظيفي

أ- نظرية الحاجات لـ "ماسلو" يرى بأن دافعية الفرد نحو العمل ترتبط بمدى إشباع هذا الأخير لحاجاته. و صنفها إلى صنفين: الحاجات الأولية تتضمن حاجات فيزيولوجية أساسية وحاجات الأمان، والحاجات الثانوية وتتضمن حاجات الانتماء والاحترام والتقدير وتحقيق الذات،

واهتم "ماسلو" بالحاجات ودورها في دفع الموظف نحو العمل وتحسين مستوى أدائهم وبالتالي توفير الاستقرار المهني بتوضيح الحاجة إلى التقدير والاحترام وتحقيق الذات في قمة الهرم مؤكداً بأنه يبدأ أولاً بإشباع الحاجات الأساسية المتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية والأمنية والاجتماعية ثم ينتقل لمحاولة إشباع حاجاته المعنوية في أعلى الهرم وأن إشباعها له تأثير إيجابي على اندفاعه نحو العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، وإشباع الرغبة الملحة لديه وذلك من خلال تدرجه إلى مكانة اجتماعية مميزة وهو ما يدفعه إلى النمو للوصول إلى أعلى الوظائف. (زيتوني، 2018، ص315).

2-4- نظرية الحاجة للإنجاز "ماكليلاند:

تؤكد بأن الخصائص الشخصية لبعض الأفراد تجعلهم ذاتياً يندفعون طبيعياً للأداء، ويتصرفون كما لو كانوا يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم من منطلق أنهم يختلفون من حيث مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف؛ والتي يلتزمون بتحقيقها وهي غالباً ما تكون أهدافاً عالية المستوى وتبين الدراسات بأن مثل هؤلاء الأفراد يحتلون غالباً المواقع المهمة خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم سيحفزون أنفسهم بأنفسهم وهذه سمة مهمة في القائد الإداري. (زيتوني، 2018، ص316).

3- أهمية الرقابة الإدارية:

ازدادت أهمية الرقابة في الوقت الحالي نتيجة اتساع نطاق الإدارة وتطورها فالرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في جميع مستويات إدارية، فهي أداة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتتجلى أهميتها في:

- الرقابة هي الجزء المكمل لكل ما يتقرر: أي عندما تتخذ الإدارة قراراً ما أو تعد خطة ما، أو غيرها فهذا لا يعني بالضرورة أنه سينفذ والرقابة تسعى لتأكد من ذلك.
- الرقابة هي أداة نصح وتعلم وتكيف: تمثل الرقابة وسيلة لاكتشاف الأخطاء في القرارات لتصحيحها، والتغييرات الجديدة لتكيف معها، وهذا يساعد في انفتاح كل من الأفراد أنفسهم والمنظمة، قد يتعثر هذا التعلم والتكيف إذا لم يكن هناك مراجعة منظمة ويمكن تفسير الاختلافات بين المنظمات من حيث تعلمها وتغييرها مدى ممارستها للرقابة المنظمة، فالمنظمات لا تمارس الرقابة بشكل منظم، لا تنتبه للأخطاء ولا تتعلم منها. (بشير المغربي، 2020، ص11).

- التأكد من حسن استخدام المواد المحددة من الأموال وموارد واللوازم والأجهزة الضرورية، والموارد البشرية والتعرف وفقا للخطة المقررة في الحدود المرسوم لها.
- العمل على رفع مستوى الفعالية والكفاءة والأنشطة الفنية وغيرها في قطاع الخدمات والإنتاج على جميع مستويات الأنظمة.
- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات واختيارات تكفل الحد من المشكلات واختيارات تكفل الحد من المشكلات المستقبلية. (حسين حريم، 2006، ص 304).

4- خصائص نظام الرقابة:

- إن أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها أي نظام جيد للرقابة نذكر ما يلي:
- **الملائمة Suitability**: هي تلائم طبيعة النشاط مع المنظمة وحجمها، فالمنظمة الصغيرة ذات الأعمال الغير معقدة تحتاج لنظام سهل وبسيط، أما المنظمات الكبيرة ذات العمليات المعقدة تتطلب ادوات رقابة أكثر تعقيداً تلائم حجم النشاطات وتنوعها.
 - **توازن التكاليف مع المردود benefit balance–Thé cost**: يجب أن تتناسب التكاليف المنفقة لتوفير نظام الرقابة مع الفوائد التي تعود على المنظمة من جراء تطبيق ذلك النظام، فلا حاجة لنظام مراقبة تفوق تكلفته الفوائد المرجوة من تطبيقه.
 - **الوضوح clarity**: يجب أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما هو ملائم مع التغييرات والظروف تابع لخصائص نظام الرقابة.
 - **الفعالية effectiveness**: أي مدى تحقق نظام الرقابة والغاية المنشودة في استخدامه عن طريق اكتشاف الأخطاء وأسبابها والعمل على تفاديها (الهواسي والبرزنجي، 2014، ص 158).
 - **المتابعة الإدارية**: تعتبر إحدى العمليات الأساسية في الرقابة حيث أنها وظيفة تعكس كفاءة إدارة في كيفية استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية وتعني المتابعة وتحديد درجة النجاح والفشل والتنبؤ بالإحتمالات الانحراف عن الخطة المحدودة والعمل على تلاقيها قبل حدوثها

- وجود إشراك المنفذين بتحديد معايير الرقابة
- التوفير في النفقات
- التوفير المناسب
- الوضوح والبساطة (زاهر عبد الرحيم عاطف، 2009، ص 38).

5- أهداف الرقابة الإدارية:

- التأكد من تطبيق القوانين (القرارات محترمة ومطبقة، والعمل التنفيذي يسير في إطار القانون واللوائح)
- اكتشاف ومعرفة المشاكل والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي.
- التأكد من أن النواحي والسياسات المالية يتم التصرف فيها وفقا للخطة المقررة في الحدود المرسومة
- التأكد من انسياب المعلومات من وإلى مختلف المستويات.
- اكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف، والتأكد من أن الموظفين لا يتمتعون بامتيازات لا حق لهم فيها، وأنهم يتصرفون بنزاهة والأمانة
- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محل تقدير، وأنه لا يوجد تعسف في استخدام السلطة، وأن الجميع سواسية أمام القانون.
- التأكد من أن المسائل الفنية تودى على أكمل وجه وفقا للقواعد والاصول المقررة
- التأكد من تخفيض تكاليف العمل بالمنظمة والحد من الإسراف
- التأكد من أن الخدمات تقدم للجميع بدون تفرقة. (الهواسي والبرزنجي، 2004، ص152).
- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد
- الكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.
- معرفة كفاءة أداء العاملين لأنشطتهم في المنظمات، لتحقيق الأهداف العامة. (عباس، علي، 2008، ص266).
- كما تهدف الرقابة ألى حماية الصالح العام وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خطته وبرامجه في الشكل التكاملي لتحديد الأهداف المرجوة وكذلك توجيه القيادة إدارية أو السلطة المسؤولية إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام، وإتخاذ ما يلزم من القرارات المناسبة لتصحيح أخطاء وتحقيق الأهداف. (بشير المغربي، 2002، ص93).
- الهدف التشجيعي ويتمثل في التحفيز، لذ تسعى الرقابة الإدارية نحو ترسيخ الرعاية الكاملة والمتساوية لحقوق ومزايا العاملين، وضمان مكافأة وإثبات السلوكيات والجهود الملتزمة

والمبدعة، كما هي كفيلة بمعاينة المقصرين في واجباتهم.(الغرياني صلاح، موسى خليل، 2005، ص184).

6- خطوات ومراحل الرقابة الإدارية

بشكل عام فإن العملية الرقابية تحتوي على أربعة مراحل متسلسلة تبدأ بتحديد الأهداف والمعايير وتنتهي بإتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهي كالآتي:

– تحديد الأهداف والمعايير: **standards es andestablishing objectiv**

والمعيار هو رقم أو مستوى جودة تسعى إلى تحقيقه المنظمة ايا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين، المعايير الإدارية أو المعايير التقنية، فيما يلي وصف لكل نوع:

– **المعايير الإدارية:** تتضمن التقارير أو اللوائح أو تقنيات الأداء ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة تعبر المقاييس الإدارية عن من متى ولماذا العمل

– **المعايير التقنية:** تحدد ما هية وكيفية العمل، وهي تطبيق عن طرق الإنتاج والعمليات والموارد والآلات ومعدات السلامة والموردين، فيمكن أن تكون المعايير التقنية من مصادر داخلية أو خارجية. (الطراونة، 2009، ص35).

– **متابعة وقياس الأداء الفعلي:** وتتم هذه المرحلة في ضوء المعايير المحددة من قبل، وبعد اتمام تحديد المعايير تأتي مرحلة قياس الأداء الفعلي لما قد تم إنجازه من الأعمال، حيث يتوقف قياس الأناجاز على الهدف من العملية الرقابية، ويأخذ أحد الإحتمالين أما أن يكون قياسا كاملا لكل أوجه نشاط العملية الإدارية أو جزئيا أو مرحليا، أو قياسا لمدة زمنية محددة، قياس الأداء له عدة أساليب مثل التقارير أو الملاحظة الشخصية.

– تحليل الانحرافات **st standardsmance againcomparing perfor** وتتم في

هذه المرحلة مقارنة النتائج مع المقاييس المحددة، حيث يجب أن يكون بينهما تطابق وقد تكون النتائج أعلى أو أقل من المقاييس، ويكون لرئيس تقدير نسبة الانحراف المقبول ويجب تحديد الانحرافات لمعرفة وتحديد السبب الحقيقي لعدم مطابقة المقياس ليتم اتخاذ القرار المناسب (كامل صويص، 2002، ص30).

– اتخاذ الإجراءات التصحيحية **correctives actions taking**: هذه الخطوة هي الأخيرة من العملية الرقابية، حيث يتوجب تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت في المرحلة السابقة، عند المقارنة مع المعايير، وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنشطة ومجالات تولى عناية خاصة واهتماما أكبر من غيرها ضمن ما يسمى بالإدارة بإستثناء **exception management** وهي الممارسة الإدارية التي تعطي اهتماما خاصة للأنشطة الحرجة والتي تتطلب العناية الخاصة أثناء العملية الرقابية، وهنا يجب الإنتباه إلى وجود نوعين من الإستثناء، الأول منها يخص المواقف التي تحصل فيها مشاكل لذلك يجب الحذر مع هذه الأقسام أو المواقف باستمرار والإنتباه للمؤشرات التي تنذر بحصول مشكلة، أما النوع الثاني فهي مواقف الفرص وفيها يكون الأداء الفعلي أكثر من المعايير المحددة لذا يجب دراسة الوضع بعناية ومعرفة الأسباب التي أدت لذلك. (كمال بودانة، 2020، ص52).

7- أشكال الرقابة الإدارية:

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد انواع الرقابة وهي كالآتي:

7-1- الرقابة حسب مستويات الإدارية: وتنقسم إلى:

أ. الرقابة على مستويات المؤسسة: وتنقسم إلى

- الرقابة الداخلية: ويقصد بها انواع الرقابة التي تمارسها كل هيئة عامة، أو مؤسسة، فتمس جميع العمليات التي تؤديها.

وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى تبين مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية التي يمكن معالجتها في الوقت المناسب.

ب. الرقابة الخارجية: تتولى العملية الرقابية الخارجية عادة هيئات مستقلة عن السلطة التنفيذية داخل المنشأة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة واتخاذ الإجراءات الصحيحة.

ج. الرقابة على مستوى الأفراد: وتكون بتقييم أداء الفرد والرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك ادائهم وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد:

- تقارير الكفاءة التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات على أداء مرؤوسيههم بصفة دورية

- ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز .

د. الرقابة على مستوى العمليات: يقيس هذا النوع الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المؤسسة ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات الصحيحة. (الفاعوري، د.ت، ص 136).

7-2- الرقابة حسب توقيت القيام بها: وتنقسم إلى 3 أنواع: الرقابة السابقة، الرقابة المتزامنة، الرقابة اللاحقة

أ. الرقابة السابقة **feed for ward control**: يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو التوقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه كما تنظم، وتضبط جودة وكمية الموارد البشرية، والمادية والمعلوماتية قبل تحويلها إلى مخرجات، فعلى المدير كشف الخطأ قبل حدوثه وذلك بمتابعة سير العمل بصورة مستمرة لكي يمنع حدوث الأخطاء (دريسي، نوري، 2019، ص 21).

ب. الرقابة المتزامنة **control concurrent**: يركز هذا النوع على ما يجري بالضبط أثناء التنفيذ لذلك تسمى متزامنة مع التنفيذ، كما تسمى أحيانا **nnig controls** أو **steering control** , وجميع المصطلحات تدل على نفس المضمون، بموجب هذا النوع يتم التأكد من أن الأعمال تنجز وفق ما يرد في الخطط بهدف حل المشكلات، حال وقوعها عند التنفيذ، وبعبارة أخرى يمكن أن يصاغ مضمون هذا النوع من الرقابة بسؤال ينص على: ماذا نفعل لكحل الأشياء الحاصلة الآن افضل وأدق ؟

وكذلك فإن قيم والثقافة التنظيمية قد تكون صورة من صور الرقابة المتزامنة مع أداء الأفراد، حيث يكون تصرفهم وفق الحدود المرسومة ضمن هذه الثقافة التنظيمية، وهذا النوع أكثر استخداما من الأنواع الأخرى. (كمال بودانة، ص 45، 2020).

ج. الرقابة اللاحقة (البعديّة): فيها يتم تقوم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات العامة الا بعد حدوث التصرفات فعلا، وتقويم الأداء يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويني تصحيحي (عائشة بية زينوني، ص 319، 2018).

الهدف الرئيسي من هذه الرقابة هنا هو حل المشكلات، لكن بعد حصولها ومحاولة تفادي تكرارها مستقبلا، وسؤال الذي يحوي مضمون هذا النمط هو ماذا أنجزنا؟ وكيف أنجزنا؟ (كمال بودانة، ص 46، 2020).

جدول رقم (02) يوضح تلخيص الرقابة حسب توقيت القيام بها

توقيت الرقابة	خصائصها
الرقابة السابقة	النتبؤ بالاخلالات قبل حدوثها
الرقابة المتزامنة	مراقبة العمليات أثناء العمل
الرقابة اللاحقة	تحديد الانحرافات بعد حدوثها

من إعداد الطالبة

3-7- الرقابة من حيث المستوى الإداري: ويمكن تقسيمها إلى 4 مستويات

أ. الرقابة الإستراتيجية: وهي العمليات التي يراقب من خلالها المدير سير النشاطات في المنظمة وتقسيم هذه النشاطات والتأكد من سيرها بشكل فعال وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الإنجاز في حالة وجود انحراف، والرقابة استراتيجية هي التي تركز على فعالية الإستراتيجية على مستوى المنظمة، والوحدة وللوظيفة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة (الدوري، 268، 2011).

ب. رقابة العمليات: هي العمليات التي تمارسها المنظمة في تحويل مواردها إلى منتجات أو خدمات.

ج. الرقابة المالية: فتركيزها يقتصر على النواحي المالية في المنظمة.

د. الرقابة الهيكلية: تركز على عناصر الهيكل التنظيمي، يخدم غايات واهداف المنظمة (الدوري، ص 269، 2011)

4-6- الرقابة الذاتية self control: التي أخذت اهتمام منظمات الأعمال بها مؤخرا،

لمزاياها المتعددة من خلال العناية بإختيار الأفراد ذوي التأهيل العالي وتوليد الولاء والانتماء للمنظمة. (الدوري، 270، 2011).

8- أساليب ووسائل الرقابة الإدارية:

– تقوم مختلف المنظمات بإستخدام أساليب وأدوات متعددة للرقابة على مختلف الأنشطة والأعمال التي تقوم بها، وهذا الموضوع يطول ونكتفي هنا بإشارة للخطوط العريضة لأساليب الرقابة الإدارية الأكثر استخداما، وتتمثل فيما يلي:

– الرقابة باستثناء: يتم هنا التركيز على مراجعة الأخطاء المهمة

– الأساليب التقليدية: وتتمثل في الملاحظة الشخصية والتقارير والموازنات التقديرية ونقط

التعادل

– اساليب الرقابة المتخصصة: مثل تصميم المعلومات وخريطة جانت وطريقة بيرت والمسار

الحرص، وتعد من أساليب الكمية

– اساليب الرقابة الشاملة: كقياس الربح أو الخسارة، الفائدة على الإستثمار، النسب المالية،

رقابة المجالات الرئيسية، التدقيق الداخلي والخارجي. (الهواسي والبرزنجي، ص 158، 2004)..

– مجالات الرقابة:

– الرقابة على إجمالي الأنشطة: وتتمثل في الارباح، المركز بالنسبة لصناعة، السياسات،

التكوين التنظيمي، الإمدادات، التمويل، المبيعات.

– الرقابة الجزئية: الأرباح، النسب المئوية في السوق،

– الرقابة على القسم: كمية الإنتاج، التكاليف، نوع الإنتاج.

– رقابة العمليات: معايير العمل، معايير المواد، المصاريف المتغيرة.

– الرقابة الوظيفية:

– المبيعات: الإنتاج، الإعلان، تشكيلة المنتج

– التمويل: تكوين رأس مال، المصروفات الرأس مالية

– الأبحاث: ابحاث نظرية وتطبيقية، المنتجات الجديدة، التكاليف

– الأفراد: تقوم الرقابة الإدارية بمتابعة ورصد كل نشاطات وشؤون العاملين وتدقيق عليها

ومنها: الإختيار، التعيين، التدريب، الترقية، الرواتب، الحوافز، الإجازات، الكفاءة في العمل. (فتحي

احمد نياي، ص 66، 2012).

9- معوقات نجاح الرقابة الإدارية:

– تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة منها:

– الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة إذا ازدادت عنها تؤدي إلى

رفضهم لها.

- التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في الكثير من الأحيان على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يؤثر العاملين ضد هذه الرقابة.
- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشير العاملون احيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو مفتوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي، الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.
- عدم توازن بين العائد والتكاليف.
- عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية، بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين. (بطاش، بشكط، ص 64، 2019).
- الموارد والإمكانات المتاحة: إذا تشكل حالات عدم توافر الإمكانيات البشرية من حيث المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل، أو الأموال اللازمة لتسيير النظام الرقابي وكذلك اجهزة والمعدات والمعلومات المطلوبة بالشكل الذي يحقق لها تحسين وتطوير فرص الأداء الأفضل. (صلاح عبد القادر النعيمي، 167، 2008).
- كما توجد العديد من الآليات التي تعيق المديرين في تفعيل العملية الرقابية ومنها:
- استعمال النمط الميكانيكي بدل من العضوي ولا يأخذ في الاعتبار الفروقات الشخصية بين الأفراد من حيث الكفاءة والقدرة على إنجاز المهام , فيجب الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية.
- مشاركة الأفراد داخل المنشأة في وضع الأهداف الفرعية مما يساعد في تركيز الرقابة الذاتية من قبل الأفراد على ادائهم وبالتالي يكون هناك تطوير مستمر، فكثيراً ما يدفع ذلك العاملين الى معايير عالية نابعة من احترام الذات ووالولاء للمنشأة، وهم في أخير سيصبحون أكثر التزاما لتحقيق ذلك، حيث أنهم يشاركون في وضع تلك الأهداف والمعايير ويصبحون مسؤولين عنها، وتحقق بذلك روح الفريق الذي يمكن أن يكون صورة تنافس بين المجموعات. (بوسفت امال، ص 89، 2016).

خلاصة

تركز إدارة الموارد البشرية على العنصر البشري في المؤسسات، بينما تهدف الرقابة الإدارية إلى الامتثال للسياسات والإجراءات التي تفرضها هذه الإدارة، فتناولت في هذا الفصل إدارة الموارد البشرية من حيث تعريفها، ثم تطرقت إلى نشأتها وتطورها ونظرياتها، بالإضافة إلى أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، وأيضاً مهامها ووظائفها، وفي الأخير تطرقت إلى التحديات التي تواجهها.

وفي العنصر الثاني من الفصل الثاني حول الرقابة الإدارية، احتوى على تعريف الخاصة بالرقابة الإدارية، وأيضاً النظريات المفسرة لها، ثم تطرقنا إلى أهمية وخصائص الرقابة الإدارية وأهدافها، في حين عرضنا خطوات ومراحلها وأشكال الرقابة، وإيضاً أساليب ووسائل الرقابة الإدارية، وفي الأخير بينا معوقات نجاح أي نظام رقابي.

الفصل الثالث

منهج وإجراءات الدراسة

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية حلقة وصل بين الجانب النظري وما سيتم تناوله في الجانب التطبيقي، أي أن البحث العلمي يقتضي دراسة ميدانية يقوم بها الباحث بخطوات منهجية صحيحة، كونها تشكل أهم عناصر هذا البحث للتأكد من صحة الفرضيات والوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية، وفي هذا الفصل سيتم عرض الجانب المنهجي المعتمد عليه في الدراسة الميدانية، وذلك من خلال الخطوات المنهجية المتخذة مع معرفة أهداف وحدود هذه الدراسة، وكذلك الكشف عن أدوات الدراسة وعن خصائص السيكمترية، ثم التطرق إلى الدراسة الأساسية وكل عناصرها.

1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث للخروج بفرضيات صحيحة.

ومن خلال هذا سأحاول الوقوف على دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية، لذلك إستخدمت المنهج الوصفي، لأنه يصف الظاهرة وينسجم مع معطيات الدراسة لأنها تحتاج إلى تفسير وتحليل مختلف متغيرات الدراسة وذلك للوصول إلى رصد الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية داخل جامعة ابن خلدون - تيارت-.

فالمنهج الوصفي هو عبارة عن طريق الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

2- الدراسة الإستطلاعية:

تعد الدراسة الإستطلاعية من أهم الخطوات التي ينبغي أن يتبعها الباحث أثناء إجراء الدراسة الميدانية فهي تقي الباحث من الوقوع في الأخطاء خلال الدراسة الأساسية.

2--1 أهداف الدراسة الإستطلاعية :

- التعرف على الظاهرة المراد دراستها وجمع البيانات عنها.
- التعرف على مجتمع ومكان الدراسة.
- التأكد من إمكانية تطبيق أداة الدراسة في الدراسة الأساسية.
- فحص الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة.

2-2- حدود الدراسة الإستطلاعية :

- الحدود الزمانية : تم إجراء الدراسة من 2024/02/27 إلى غاية 2024/03/10.
- الحدود البشرية : تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة تقدر ب 33 عينة من مختلف عمال جامعة ابن خلدون تيارت.
- الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على مسؤولي جامعة ابن خلدون تيارت.

تعريف المؤسسة:

جامعة ابن خلدون التي أنشئت عام 1980، لتبقى بذلك منارة من منارات الإشعاع العلمي والمعرفي والفكري، ونودّ أن نخصّص هذه الكلمة التي تتزامن مع تدشين البوابة الإلكترونية الجديدة، حتى نعرّف بجامعتنا وبرؤيتنا الاستراتيجية ومشاريعنا المستقبلية، كما أن عملية تحديث وتحسين لهذا الموقع الإلكتروني صادر من منظور الرؤية الإبداعية والتطويرية التي تنتهجها إدارة الجامعة بغرض ترسيخ ثقافة الاتصال والتواصل بأسلوب معاصر إذ نأمل أن يكون هذا الموقع أداة تعليمية وإعلامية في آن واحد بتزويده بالعديد من المقالات والتعليمات والإعلانات وكل المستجدات المتعلقة بالجامعة

2-3- أدوات الدراسة:

أ. الاستبيان:

وصف إستبيان دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية

قمت بتصميم وبناء الاستبيان خصيصا لهذه الدراسة، فالإنطلاقة كانت من الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من مفاهيم وأبعاد، ومن ثم تحديد محاور وفقرات الإستبيان، وفي الأخير تحصلت على الاستبيان النهائي.

تكون الاستبيان من الجزء الأول: البيانات الشخصية (السن، الجنس، الحالة العائلية، نوع الوظيفة، المستوى التعليمي).

أما الجزء الثاني فكان حول: الوعي بتطبيق الرقابة الإدارية من خلال (مفهومها؛ مجالاتها؛ وأنواعها).

أما الجزء الثالث فكان لعبارات الأبعاد الثلاث للإستبيان والتي هي كالتالي: (البعد الأول: الرقابة السابقة) وعدد عباراته 6 عبارات، أما البعد الثاني: الرقابة المتزامنة (وعدد عباراته 7 عبارات)، أما (البعد الثالث: الرقابة اللاحقة) ب 6 فقرات لينتكون في الأخير من 25 عبارة.

3- الخصائص السيكومترية لآداة الدراسة:

أ. صدق الاستبيان: يعبر عن صلاحية أداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه.
 ب. صدق المحكمين: تم التحقق من صدق الآداة بعرضها على مجموعة المحكمين في جامعة ابن خلدون تيارت كان عددهم (5) أساتذة في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، بغرض معرفة ما إذا كانت عبارات الإستبيان واضحة من حيث الصياغة اللغوية، والتأكد من صلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله.

ولقد أجريت عليه بعض التعديلات في بعض العبارات من حيث اللغة والصياغة.

جدول رقم (03) يمثل العبارات التي تم تعديلها

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
1	-تقدم نصائح وتوجيهات في العمل للموظفين قبل بدايته	-اقدم نصائح وتوجيهات في العمل للموظفين قبل بدايته
2	-تعتمد على الرقابة المباشرة في سرعة اكتشاف أداء الموظفين	-اعتمد على الرقابة المباشرة في سرعة اكتشاف أداء الموظفين
3	-تقوم بالتقييم اليومي لموظفيك	-اقوم بالتقييم اليومي للموظفين
4	تمارس سلطتك الرقابية على الموظفين بعد غيابهم أكثر من مرة	أمارس سلطتي الرقابية على الموظفين بعد غيابهم أكثر من مرة
5	-تتخذ الإجراءات الجزائية مع الموظفين بعد ارتكابهم للأخطاء	-اتخذ الإجراءات الجزائية مع الموظفين بعد ارتكابهم للأخطاء.

ج- صدق الاتساق الداخلي: هو تحليل إحصائي من خلال العلاقة بين الفقرة مع البعد مع الدرجة الكلية، وعلاقة الفقرة مع الدرجة الكلية، وذلك من تطبيقه على عينة مكونة من 70 عامل للتأكد من مدى إرتباط الفقرات مع البعد ومع الدرجة الكلية، ثم استخدام برنامج إحصاء SPSS.

د- صدق الإتساق الداخلي لمحور الرقابة السابقة :

جدول رقم (04) يوضح صدق إستبيان الداخلي لمحور الرقابة السابقة.

رقم الفقرة	علاقة الفقرة بالبعد	علاقة الفقرة بالدرجة الكلية
1	0.79**	0.83**
2	0.75**	
3	0.8	
4	0.59**	
5	0.67**	
6	0.67**	

نلاحظ من خلال الجدول أن صدق الاتساق الداخلي لمحور الرقابة السابقة تحقق عند جميع الفقرات عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا حسب معامل الأرتباط بيرسون للفقرة مع البعد وتحقق صدق المحور الكلي بقيمة بيرسون 0.83** عند مستوى الدلالة 0.01.

جدول رقم (05) يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور الرقابة المزامنة

رقم الفقرة	علاقة الفقرة بالبعد	علاقة البعد والدرجة الكلية
1	0.65**	0.75**
2	0.77**	
3	0.48**	
4	0.70**	
5	0.76**	
6	0.55**	
7	0.65**	

نلاحظ من خلال الجدول أن صدق الاتساق الداخلي للرقابة متزامنة تحقق عند جميع الفقرات عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا حسب الارتباط بيرسون للفقرة مع البعد، وتحقق صدق المحور الكلي بقيمة بيرسون 0.75^{**} عند مستوى الدلالة 0.01

جدول رقم (06) يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور الرقابة اللاحقة

رقم الفقرة	علاقة الفقرة بالبعد	علاقة البعد بالدرجة الكلية
1	0.46*	0.80**
2	0.72**	
3	0.62**	
4	0.75**	
5	0.45*	
6	0.71**	

نلاحظ من خلال الجدول أن صدق الإتساق الداخلي للرقابة اللاحقة تحقق عند جميع الفقرات عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا حسب معامل الارتباط بيرسون للفقرة مع البعد، وتحقق صدق المحور الكلي بقيمة بيرسون 0.80^{**} عند مستوى الدلالة 0.01.

4- ثبات الإستبيان:

يقصد بثبات دقة الإستبيان أو إتساقه، إذا حصل الفرد على نفس الدرجة (أو درجة قريبة منها) في نفس الاختبار، وذلك عند تطبيقه أكثر من مرة، ما يجعلنا نصف الإختبار أو الإستبيان في هذه الحالة بأنه على درجة عالية من الثبات.

4-1- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: قمنا بإستخدام معادلة ألفا كرونباخ لإستخراج معاملات الثبات التي تم حسابها بفضل عينة قوامها 70 عامل بجامعة إبن خلدون تيارت - وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (07) يوضح ثبات إستبيان الرقابة الإدارية.

المتغير	قيمة ألفا كرونباخ
الرقابة السابقة	0.81
الرقابة المتزامنة	0.77
الرقابة اللاحقة	0.66
الكلية الرقابة الإدارية	0.85

نلاحظ من خلال الجدول وتطبيق معامل الثبات ألفا كرونباخ على إستبيان الرقابة الإدارية نجد أن الأداة ثابتة وصالحة للقياس، حيث نجد أن معامل ألفا محقق عند جميع المحاور.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم استخدام عدة أساليب احصائية لأجل وصف عينة الدراسة واستخراج الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة وكذا اختبار فرضيات الدراسة

برنامج spss : اعتمدنا على حزمة برنامج spss وهي من أهم أساليب الإحصائية وتعد نتائجها أكثر دقة من اي أسلوب آخر، إذا تم الحساب وتحصلنا على نتائج صحيحة ودقيقة من خلال جداول ترجمت فيما بعد وفسرت نتائجها على ضوء فرضيات الدراسة. .

المتوسط الحسابي : هو من مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا والهدف من حسابه معرفة متوسط درجات أفراد العينة.

النسب المئوية: لوصف خصائص مجتمع الدراسة

الانحراف المعياري : ويعتبر من مقاييس التشتت وهو يقوم بجوهره على حساب انحرافات الدرجات عن متوسطها.

معامل ثبات أداة الدراسة Cronbach alpha

6- الدراسة الأساسية:

بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية تأكدنا من صلاحية الاستبيان قمنا بإجراء الدراسة الأساسية.

6-1- أهداف الدراسة الأساسية:

- تدارك الأخطاء وإجراء تعديلات لازمة قبل الشروع في الدراسة الأساسية.
- التأكد من توفر عدد مفردات العينة وخصائصها
- التحقق من ملائمة ادوات الدراسة، والتأكد من خصائصها السيكومترية

6-2- حدود الدراسة الأساسية:

- الإطار الزمني للدراسة الأساسية:

- 29 فيفري 2024، وتم توزيع الاستبيانات على العينة الأساسية التي تقدر بـ 70 عامل.
- الإطار المكاني للدراسة الأساسية: جامعة ابن خلدون تيارت.

6-3- عينة الدراسة الأساسية:

- أجريت الدراسة الأساسية على 70 عامل من مسؤولي جامعة ابن خلدون تيارت - اختيروا بطريقة عشوائية.

6-4- خصائص عينة الدراسة الأساسية:

جدول (08) يوضح توزيع العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
55,7	39	41-32
44,3	31	51-42
%100	70	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر فئة عمرية هي الفئة التي تتراوح ما بين [32 - 41] وهذا بنسبة 55,7% مقارنة بالفئة التي تتراوح ما بين [42 - 51] كانت نسبتها 44,3% [ربما يرجع هذا الفرق إلى ثقافة التي تعمل بها المؤسسة وطبيعة متطلباتها من الشباب.

جدول رقم (09) يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
62,9%	44	ذكر
37,1%	26	انثى
100%	70	للمجموع

يتضح من خلال الجدول الموالي أن نسبة الذكور 62,9% اي ما يعادل 44 موظف، في حين أن نسبة الإيئات تمثل 37,1% ما يعادل 26 موظفة، وبالتالي نجد أن نسبة الذكور اكبر من نسبة الإيئات، وقد يعزى ذلك لطبيعة العمل الرقابي الذي يقتضي وجود الذكور أكثر.

جدول رقم (10) يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية	تكرار	الحالة العائلية
18,6%	13	أعزب
70%	49	متزوج
11,4%	8	مطلق
100%	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد نسبة المتزوجين 70% في حين نسبة العزاب متوسطة بلغت 18,6%، أما نسبة المطلقين كانت منخفضة بلغت نسبتها 11,4%

جدول رقم (11) يوضح خصائص العينة حسب متغير نوع الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	نوع الوظيفة
100%	70	دائم
100%	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل الموظفين لديهم عمل دائم حيث بلغ نسبة 100% اي ما يعادل 70 عامل وهذا ربما يرجع إلى طبيعة المنصب.

جدول رقم (12) يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
14,3	10	ثانوي
74,3	52	جامعي
11,4	8	تكوين آخر
100%	70	المجموع

من خلال الجدول نجد أن 74,3 من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، في حين أن 14,3 لديهم مستوى ثانوي، أما نسبة التكوين المهني فكانت 11,4 % أي ما يقارب 8 موظفين، وهذا يعزي إلى نوع الوظيفة ومتطلباتها.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة الأساسية:

1-1- عرض نتائج الدراسة

1-1-1- عرض نتائج التساؤل الأول

تفريغ البيانات حسب التساؤل الأول : هل يوجد وعي بتطبيق الرقابة الإدارية بجامعة ابن خلدون تيارت.؟

جدول رقم (13) يوضح استجابة العينة حول المقصود بالرقابة الإدارية

البدائل	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
وظيفة من الوظائف الإدارية	19	27,1	2,80	1,26
السلطة والمسؤولية	7	10		
تصيد الأخطاء والإنحرافات	13	18,6		
المتابعة والإشراف على الأداء	31	44,3		
المجموع	70	%100		

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن الرقابة الإدارية هي المتابعة والإشراف على الأداء هي النسبة اكبر حيث بلغت نسبتها 44,3%, في حين أن نسبة 27,1% إجابة بأنها وظيفة من الوظائف الإدارية، ونسبة 18,6% إجابة بأنها تصيد الأخطاء والإنحرافات، و أقل نسبة رأوا بأنها السلطة والمسؤولية حيث بلغت 10% , وهذا إن دل يدل على أن مسؤولي جامعة ابن خلدون تيارت لهم وعي حول مفهوم الرقابة، من خلال المتابعة والإشراف على الأداء، فهنا يكتشف المسؤول الأخطاء قبل وقوعها ويحاول تصليحها

جدول رقم (14) يوضح استجابة العينة حول نظام الرقابة الممارس في المؤسسة

البدائل	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائمة	31	44,3	1,73	0,74
دورية	27	38,6		
فجائية	12	17,1		
المجموع	70	%100		

من خلال بيانات الجدول الذي يوضح استجابة العينة حول نظام الرقابة الممارس في جامعة ابن خلدون تيارت، نرى أن أكبر نسبة كانت ل دائمة حيث بلغت نسبتها 44,3%، ثم تليها دورية حيث بلغت 38,6%، ثم في أخير تليها فجائية حيث حصلت على 17,1%، فهذا إن دل يدل على وعي المسؤول اتجاه هذه الرقابة، فيرجع هذا إلى طبيعة النشاط السائد في المؤسسة ونوع الرقابة المعتمد عليها، إضافة إلى أن الرقابة الدائمة هي التي تدفع بالموظفين للإلتزام واحترام التعليمات خوفا من التعرض للعقوبات في حالة وجود انحرافات.

جدول رقم (15) يوضح استجابة العينة حول نمط الرقابة

البدائل	التكرار	النسبة %	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
صارمة	28	40 %	1,60	0,49
مرنة	42	60 %		
المجموع	70	100 %		

انتضح من خلال الجدول أن نسبة 60% أجابوا بأن النمط الممارس هو الرقابة المرنة، في حين أن نسبة 40%، اجابو أنها صارمة، فهذا إن دل يدل على جدية رؤساء المصالح في العمل، لأن النمط المرن يخلق نوعا من الحرية داخل المؤسسة، و النمط الصارم يخلق نوعا من الضغط على الموظف.

جدول رقم (16) يوضح المجالات التي تمارس عليها الرقابة الإدارية:

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	البدائل
24,33	9,83	22,9	16	مجال الإدارة
		2,9	2	مجال الموارد المادية
		7,1	5	مجال الموارد المالية
		51,4	36	الكل معا
		7,1	5	الإدارة والموارد المالية
		4,3	3	الإدارة والموارد البشرية
		4,3	3	إدارة والموارد المالية والموارد البشرية
		100	70	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الإجابة بالكل معا تحصلت على أكبر نسبة قدرت بـ 51,4% وهي الرقابة على كل المجالات (مجال الإدارة، مجال موارد مالية، مجال الموارد المالية) وهذا إن دل يدل على إلتزام المسؤولين نحو عملهم، ويرجع أيضا إلى النظام السائد داخل المؤسسة.

جدول (17) يوضح استجابة العينة حول وسائل الرقابية التي تمارس عليها الرقابة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	البدائل
5,86	6,39	10,00	7	الإشراف الإداري
		4,3	3	التفتيش الإداري
		62,9	44	الكل معا
		15,7	11	الإشراف الإداري والتدقيق
		7,1	5	الإشراف الإداري والتدقيق والمراجعة
		%100	70	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابة بكل معات حصلت على أكبر نسبة حيث قدرت بـ 62.9% وهي [إشراف الإداري والتفتيش الإداري] فهذا يدل على التزام المسؤولين نحو عملهم لأن الجانب الإداري يحظى بأهمية بالغة داخل أي مؤسسة.

جدول (18) يوضح استجابة العينة حول التقارير المعتمد عليها في الرقابة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	البدائل
2,18	2,46	57,1%	40	التقارير المكتوبة
		2,9%	2	التقارير الشفهية
		37,1%	26	الكل معا
		2,9%	2	التقارير المكتوبة والشفهية
		100	70	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن إجابة ب تقارير المكتوبة حصلت على أكبر نسبة حيث قدرت بـ 57,1% والتقارير الشفهية كانت بنسبة 2,9% اي نسبة قليلة مع للتقارير المكتوبة فهذا إن دل يدل على مراقبة العمال لمساعدتهم على إعطاء جيد، وكذلك على فعالية هذه التقارير.

1-1-2- تفريغ البيانات حسب التساؤل الثاني: هل يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل

الرقابة الإدارية السابقة في جامعة ابن خلدون تيارت ؟

جدول رقم (19) يوضح استجابة العينة حول الرقابة السابقة

انحراف المعياري	متوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	رقابة السابقة
1.10	4.13	36 51.4	15 21.4	14 20	02 2.9	03 4.3	اقدم نصائح وتوجيهات في العمل للموظفين قبل بدايته
1.25	3.67	25 35.7	14 20	19 27.1	7 10	5 7.1	اقدم للموظفين نصائح يومية لتفادي أخطاء المهنية
1.15	3.84	24 34.9	23 32.9	16 22.9	2 2.9	5 7.1	اسعى لتقديم قواعد وقوانين واضحة للموظفين
1.01	3.96	23 32.9	29 41.4	13 18.6	2 2.9	3 4.3	المهام التي اسندها للموظفين واضحة وسهلة التطبيق
1.18	3.41	12 17.1	26 37.1	18 25.7	7 10	7 10	اعطي للموظفين فترات راحة أثناء الدوام في العمل
0.92	4.46	47 67.1	12 17.1	9 12.9	/	2 2.9	احرص على احترام مواقيت العمل من طرف الموظفين
	23.47	18					المتوسط الفرضي

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لإستجابة أفراد العينة يقدر ب **23,47** عند انحراف المعياري **4,90** ونجد أن المتوسط الفرضي للبعد يقدر ب **18**، وعند مقارنته بمتوسط الحسابي نجد أنه أكبر، اي أن المتوسط الحسابي اكبر من الفرضي، مما يدل على تحقق البعد أي أن إدارة جامعة ابن خلدون تعتمد على الرقابة السابقة في إدارة مواردها.

1-1-3- تفرغ البيانات حسب التساؤل الثالث: هل يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في

تفعيل الرقابة الإدارية المتزامنة؟

جدول رقم (20) يوضح استجابة العينة حول مفهوم الرقابة المتزامنة

رقابة المتزامنة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	متوسط	إنحراف
هناك رقابة مباشرة على العمل من حين لآخر	/	/	9 12.9	24 34.3	37 52.9	4.40	0.71
أكتشف أخطاء الموظفين من خلال الرقابة المباشرة	3 4.3	2 2.9	16 22.9	15 21.4	34 48.6	4.07	1.10
هناك سرعة إنجاز في مؤسستي	/	2 2.9	17 24.3	31 44.3	20 28.6	3.99	0.80
أعتمد على الرقابة المباشرة في سرعة اكتشاف أداء الموظفين	3 4.3	/	25 35.7	19 27.1	23 32.9	3.84	1.03
وجودي بشكل دائم يؤدي إلى تنظيم سير العمل	3 4.3	/	7 10	23 32.9	37 52.9	4.30	0.76
أقوم بزيارات مفاجئة لمواقع العمل	3 4.3	3 4.3	19 27.1	13 18.6	32 45.7	3.97	1.14
أنفق إلتحاق العاملين بمكان عملهم بشكل مباشر	6 8.6	/	16 22.9	15 21.4	33 47.1	4.7	1.02
المتوسط الفرضي					18.5	28.64	

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لإستجابة أفراد العينة يقدر ب **28,64**

عند انحراف معياري **4,55**، و نجد أن المتوسط الفرضي للبعد يقدر ب **18,5**، وعند مقارنته

بمتوسط الحسابي نجد أنه أكبر منه، مما يدل على تحقيق البعد، اي أن جامعة ابن خلدون

تيارت تعتمد على الرقابة المتزامنة في إدارة مواردها البشرية.

1-1-7- تفرغ بيانات حسب التساؤل الرابع: هل يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل رقابة إدارية اللاحقة.؟

جدول (21) يوضح استجابة العينة حول الرقابة اللاحقة

رقابة اللاحقة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	متوسط	إنحراف
أقارن بين خططك المستقبلية وأداء الموظفين بعد الانتهاء من العمل	7 10	10 14.3	15 21.4	20 28.6	18 25.7	3.46	1.29
	2 2.9	7 10	30 42.9	13 18.6	18 25.7	3.54	1.07
أرى أن للرقابة دور فعال في تحقيق أهدافي	/	5 7.1	9 12.9	15 21.4	41 58.6	4.31	0.95
أقيم الموظفين بعد كل عمل لتقليل من تكرار الأخطاء	3 4.3	6 8.6	22 31.4	13 18.6	26 37.1	3.76	1.17
أمارس سلطتي الرقابية على الموظفين بعد غيابهم أكثر من مرة	4 5.7	3 4.3	28 40	2 2.9	33 47.1	3.81	1.24
أخذ الإجراءات الجزائية مع الموظفين بعد ارتكابهم الأخطاء	7 10	9 12.9	24 34.3	13 18.6	17 24.3	3.34	1.26
المتوسط الفرضي	18					22.22	

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لإستجابة أفراد العينة يقدر ب 22,22، عند الإنحراف المعياري 4,35، ونجد أن المتوسط الفرضي للبعد يقدر ب 18، وعند مقارنته بمتوسط الحسابي نجد أنه أكبر، اي أن المتوسط الحسابي اكبر من الفرضي، مما يدل على تحقق هذا البعد، اي أن إدارة جامعة ابن خلدون تيارت تعتمد على الرقابة اللاحقة في إدارة مواردها البشرية.

2-1- مناقشة نتائج الدراسة:

1-2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى التي تنص على: يوجد وعي بتطبيق الرقابة الإدارية من خلال مفهومها ومجالاتها ووسائلها داخل جامعة ابن خلدون تيارت.

لقد دلت نتائج المعالجات الإحصائية الموجودة في الجدول رقم 11، 12، 13، 14، 15، 16، حيث أكدت النتائج أن أدترة الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون تيارت لديها وعي من خلال استجابة أفراد العينة أن مفهوم الرقابة الإدارية لديهم يتمثل في المتابعة والإشراف على الأداء، وكذلك هي وظيفة من الوظائف الإدارية وهذا حسب استجابتهم المحصورة بين 27,1% و 44,3% مقارنة ب10% يؤكدون على أنها السلطة والمسؤولية و 18% يعتبرونها تصيد الأخطاء والانحرافات، وهذا ما يشير على أنهم لديهم وعي بمعنى الرقابة الإدارية، وكذلك نجد في الجدول رقم 7 الذي يشير على أن نضام الرقابة داخل الجامعة هو نضام في الأساس دائم ودوري وهذا ما أكده أفراد العينة، وكذلك نجد أن لديهم وعي بنمط الرقابة بحث إدارة الموارد البشرية بجامعة ابن خلدون تيارت تعتمد على تمكين (صارم والمرن)، كما نجد حسب ما أشارت إليه نتائج الجدول رقم 09 أن إدارة الموارد البشرية تمارس نشاطها الرقابي على جميع مجالات الإدارة دون استثناء حيث كانت أكبر نسبة استجابة على البديل الكل معا وهذا ما يشير على الوعي بممارسة الرقابة الإدارية الشاملة كما نجد كذلك أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على الوسائل والطرق المتنوعة في تطبيق الرقابة الإدارية، وهذا حسب ما أكدته النتائج في الجدول رقم 10 و 11 ومن خلال هذا نقول أن إدارة الموارد البشرية لجامعة ابن خلدون تيارت لديهم وعي بالرقابة الإدارية مما يمكنهم في الوصول إلى تحقيق إداء الموارد البشرية من خلال العدالة التنظيمية، ولقد أشارت إلى أهمية الوعي بالمؤسسة عدة دراسات من بينها دراسة عائشة بية زيتوني 2018 بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية، بلدية البوني أكدت على أهمية الرقابة الإدارية حيث تعتبر من أهم العمليات التي تؤثر على سلوك واداء الموارد البشري، وأنها من أهم محددات تحقيق جودة الخدمة للمواطنين، ومنه يبرز دور الموظف الذي يعتبر همزة وصل بين الإدارة والمواطن فينا يقوم به من مهام، وكذلك توافقت دراستنا مع دراسة بلوم سعيد ودرزومي احمد

بعنوان الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية، حيث كان مفادها أن الرقابة الإدارية من العمليات المهمة في تقييم وتطوير العنصر البشري، من خلال المساهمة في الكشف عن أخطاء وتصحيح الإنحرافات في الأداء من أجل تطوير عملية التنمية داخل المؤسسات من جميع النواحي لتحقيق الإستقرار وضمان البقاء، وكذلك أظهرت دراسة العبادي 2009، والتي توافقت مع دراستنا كان مفادها التعرف على إيجابيات ومزايا مفهوم الرقابة الإدارية، والشفافية الإدارية وكيفية الإستفادة من هذين المفهومين بغرض معالجة الفساد الإداري في العراق، حيث أكدت أن الرقابة الإدارية هي الوسيلة الوحيدة التي من خلالها يمكن القضاء على جميع الإختلالات والإنحرافات التي يواجهها الجهاز الإداري للدولة ،

إذن ومن خلال هذا يتضح أن الرقابة الإدارية هي وظيفة هامة من وظائف العملية الإدارية، فهي عملية تقييم ومن ثم تحديد الإنحرافات بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الإنحرافات، لذا نجد رؤساء المصالح لجامعة ابن خلدون تيارت لديهم وعي حول الرقابة الإدارية، وعليه فإن الفرضية الأولى التي تقول يوجد وعي بتطبيق الرقابة الإدارية من خلال مفهومها ومجالاتها ووسائلها داخل جامعة ابن خلدون تيارت هي فرضية محققة.

1-2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية التي تنص على وجود دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية السابقة في جامعة ابن خلدون تيارت

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم الذي يوضح استجابة أفراد العينة على التساؤل: هل يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية السابقة في جامعة ابن خلدون تيارت، حيث وجدنا من خلال الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي لإستجابة أفراد العينة يقدر ب 23,47، عند انحراف معياري 4,90 ونجد ان المتوسط الفرضي للبعد يقدر ب 18، اي أن المتوسط الحسابي اكبر من الفرضي، مما يؤكد على تحقق الفرضية القائلة أنه يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية السابقة في جامعة ابن خلدون تيارت، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية لجامعة ابن خلدون تيارت تعتمد على الرقابة الإدارية السابقة في إدارة مواردها البشرية، وهذا ما توافق مع دراسة فريدة هويدي 2021، والتي تؤكد وجود علاقة

قوية بين الرقابة الإدارية السابقة والإلتزام التنظيمي ،مما يعكس مدى التزام واحترام العمال للقوانين والإجراءات ،والتحلي بالإنضباط امتثالاً لنظام الرقابي والشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة، لأن طبيعة العمل بها يقتضي التقيد والإلتزام بأوقات العمل، من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة وضمان استمرارية المؤسسة والعمال، وكذلك توافقت دراستنا مع نتائج دراسة **حفصي ايمان 2018** أن هناك ارتباط إيجابي بين الرقابة السابقة والإلتزام العاطفي لدى رؤساء الأقسام بجامعة العربي بن مهيدي

إذن ومن خلال هذا نقول أن الرقابة السابقة هي التأكد من الإلتزام بنصوص وقوانين وتعليمات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالية بهدف تجنب وقوع في الأخطاء والانحرافات وعليه فإن الفرضية. التي تقول يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية السابقة في جامعة ابن خلدون تيارت هي فرضية محققة.

1-2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة التي تنص على وجود دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة المتزامنة في جامعة ابن خلدون تيارت

لقد دلت نتائج المعالجات الإحصائية الموجودة في الجدول رقم (18) الذي يوضح استجابة أفراد العينة حول التساؤل : هل يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة المتزامنة في جامعة ابن خلدون تيارت، حيث قدر المتوسط الحسابي لإستجابة أفراد العينة بـ **28,64**، عند الإنحراف المعياري **4,55**، ونجد أن المتوسط الفرضي للبعد يقدر بـ **18,5**، وعند مقارنته بالمتوسط الحسابي نجد أن المتوسط الحسابي اكبر منه وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية القائلة أنه يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة المتزامنة في جامعة ابن خلدون تيارت، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية لجامعة ابن خلدون تيارت تعتمد على الرقابة المتزامنة في إدارة مواردها البشرية، وهذا ما أشارت إليه دراسة **خال البوش وبليردوح** التي أكدت أن لرقابة المتزامنة دور إيجابي على اداء الموظفين، وذلك من خلال حرص المؤسسة بأن تؤدي الأعمال في وقتها، فإن كان هناك خطأ تحتويه في وقته. و كذلك نجد دراسة **فريدة هويدي ومريم شكة** التي تقرر على وجود علاقة قوية بين الرقابة المتزامنة والإلتزام التنظيمي من خلال تنفيذ القوانين بصرامة، وكذلك تفادي الأخطاء قبل وقوعها، وكذلك مراقبة وتوجيه العمال حيث يبقى المشرف رمزا للإنضباط والإلتزام والتنظيم. و هذا ما نجده في

جامعة ابن خلدون تيارت، وكل هذا هادف إلى محاولة تفادي أخطاء وكذلك الخوف العمال من التعرض للعقوبات، وعليه فإن الفرضية الثالثة التي تقول أنه يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية المتزامنة هي فرضية محققة.

1-2-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة التي تنص على وجود دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة اللاحقة في جامعة ابن خلدون تيارت

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (19) الذي يوضح استجابة أفراد العينة على التساؤل هل يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة اللاحقة في جامعة ابن خلدون تيارت حيث وجدنا من خلال الجدول رقم لن المتوسط الحسابي لإستجابة أفراد العينة يقدر ب 22,22, عند الإنحراف المعياري 4,35، ونجد المتوسط الفرضي للبعد يقدر ب 18، اي أن المتوسط الحسابي اكبر من الفرضي ،مما يؤكد على تحقق الفرضية القائلة أنه يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية اللاحقة في جامعة ابن خلدون تيارت، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية لجامعة ابن خلدون تيارت تعتمد على الرقابة اللاحقة في إدارة مواردها البشرية، وهذا ما أكدت عليه دراسة عيشيش هاجر وصيفورة نجاة 2016، التي أكدت على وجود دور للرقابة اللاحقة في تحسين أداء العاملين ببلدية العنصر، اي أن الرقابة اللاحقة ترتبط ارتباطاً إيجابياً مع أداء العاملين، وقد يرجع ع هذا الإرتباط إلى أن الرقابة اللاحقة تمكن العاملين من الإستفادة من الأخطاء وتجنبها مستقبلاً، وكذلك اتفقت دراستنا مع دراسة فريدة هويدي ومريم شكة 2001 التي تقرر أنه يوجد علاقة قوية بين الرقابة اللاحقة والإلتزام التنظيمي، وذلك من خلال إجراء مقارنات بين الخطط الموضوعة والمستهدفة. لأن هذا النوع من الرقابة تسعى عن تصليح الإنحرافات، وفي نفس السياق نجد دراسة كمال بودانة 2020 التي ترى أن الرقابة اللاحقة هي المتمم لرقابة السابقة والمتزامنة

وعليه فإن الفرضية التي تقول أنه يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة اللاحقة، وبالتالي نتأكد ان الرقابة اللاحقة شكل من الاشكال الرقابية التي تعتمد عليها المؤسسات ضمن استراتيجياتها التسييرية داخل المؤسسة من اجل تحقيق اهدافها.

استنتاج عام

من خلال ما سبق التطرق إليه في دراستنا بشقيها النظري والتطبيقي ومن خلال عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء تساؤلات الدراسة مع المعطيات النظرية، يتضح أن الدراسة توصلت إلى النتائج التالية

- وجود دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية.
- وجود وعي بتطبيق الرقابة الإدارية لدى مسؤولي جامعة ابن خلدون تيارت جامعة ابن خلدون تيارت من خلال مفهومها ومجالاتها ووسائلها.
- وجود دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة السابقة.
- وجود دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة المتزامنة.
- وجود دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة اللاحقة.

وعليه نستنتج ان جميع اشكال الرقابة الادارية مهمة ولها دور في تحقيق التسيير الفعال لادارة الموارد البشرية وتحقيق الاهداف العامة للمؤسسة وهذا ما لمسناه من خلال النتائج والدراسات السابقة.

خاتمة

خاتمة

إن الإهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين، ويرجع هذا الإهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج، لذلك نجد إدارة الموارد البشرية كقسم اساسي في أي منظمة فهي المسؤولة عن جميع الأشياء المتعلقة بالعاملين ويشمل ذلك التوظيف، الإختيار، الإعداد، التدريب والترقية، إضافة إلى خلق بيئة عمل جيدة تجذب الأشخاص المؤهلين وتعمل على اكسابهم مهارات جديدة، ولكن هذه لوحدها لا تكفي دون أن يخضع العنصر البشري لعملية رقابة فعالة من اجل تحقيق أهداف المنظمة، فأصبحت هذه اخيرة من وظائف الإدارة رقابة اعمال العاملين ومحاسبتهم على اخطائهم، وهذا ما دفعني في دراسة موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية في جامعة ابن خلدون تيارت، بإعتبار الرقابة الإدارية موضوع هام وضروري، اي هي الركيزة والطريقة التنظيمية للمؤسسة والتي من خلالها تضبط وترفع مستوى أداء العمال وتساهم بشكل فعلي في زيادة الفعالية، فهي عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ والتنبؤ بما سيحدث، ورغم هذا لا ننسى السلبيات لهذه العملية إذا طبقت بطريقة غير صحيحة، اي يجب أن تمارس بطريقة معقولة ومدروسة بشكل أفضل حتى تتم استمرارية المؤسسة في العمل، وبالتالي تؤدي إلى زيادة إنتاجها وفعاليتها وهذا ما بينه الجانب الميداني لدراستي.

اقتراحات

- اجراء دراسات مستقبلية حول دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية
- تفعيل الرقابة الإدارية بطريقة عقلية بعيدة عن الصرامة.
- تحقيق العدالة ومحافضة على حقوق العاملين.
- العمل أكثر على تحسين العملية الاتصالية بين العمال والمشرفين.
- العمل على زيادة وبناء العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- توفير بيئة عمل مناسبة لتقديم أداء مرتفع.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- أحمد إبراهيم محمد الشمري، (2022): أهمية الرقابة في العمل والدوائر الحكومية ومستوى الإهتمام بها، المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار الخامس، العدد خمسون. بلدية معان الكبرى.
- أنس عبد الباسط عباس، (2011): إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،
- بريش ريمة، (2013/2012)، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص قانون إدارة عامة.
- بودار خالد، علي الزوري، (2022)، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء في المؤسسة، دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة، بتعليمية محافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير قسم الإدارة العامة.
- بوسقط أمال، (2016/2015)، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة ماجستير، علم الإجتماع العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- جاري ديسلر، (دت): إدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية الرياض.
- حريم حسين (1998)، أساسيات الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حسين حريم، (2013): إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع.
- حنين زهراء وزنقي خديجة، (2018/2017)، تسيير الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العمال -دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز وحدة إنتاج الكهرباء والغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع.
- خصير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، (2010): إدارة الموارد البشرية، ط3، دار عمان، السيرة للنشر والتوزيع.
- د أحمد فارق معاذ، (2022): إدارة الموارد البشرية المتطورة.

- د محمد إبراهيم كامل، (2020/2019)، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطور التنظيمي، دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، صويص كلية الأعمال والإقتصاد -جامعة فلسطين التقنية- خضوري- فلسطين-الضفة الغربية- طولكرم.
- درافدة الحريري، (2018): إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1.
- دريس حفصة، نوارى خديجة، (2019): دور الرقابة الإدارية في إرساء أخلاقيات المهنة، دراية ميدانية بمستشفى ابن سينا أدرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم، جامعة أحمد دراية أدرار-الجزائر-.
- الدكتور بكر إبراهيم عبد الله الشريفات، (2016)، أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية.
- الدكتور عمر وصفي الغقلي، (2004)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط1، عمان الأردن، دار وائل،
- الدكتورة سهيلة محمد عباس، (2011)، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، ط3، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية، دراسة ميدانية ولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم ، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الإجتماعية.
- رشا الغول، (2013): التقييم الذاتي للرقابة، ط1، مصر ، مكتبة القاهرة الوفاء القانونية.
- زاهر عبد الرحيم، (2010-2011): مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الدكتور زاهر عبد الرحيم، ط1، 2011، عمان، دار الرأية للنشر.
- زكرياء الدوري وآخرون، (2011): مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين
- سامح عبد المطلب، (2010)، عامر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

- سعاد نايف البرنوطي، (2001): أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، د.ط.، عمان.
- شوقي باجي جواد، (2010): المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، ط1، عمان، الحامد للنشر.
- صالح إبراهيم سليمان العواسا، (2020): إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الإتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري.
- طلال صالح الحياصات، (2022)، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير العمل، مجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار 02، العدد 41، بلدية السلط الكبرى
- عاطف زاهر عبد الرحيم، (2009)، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عائشة بية زيتوني، (2018): الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية، بلدية البوني مصلحة الحالة المدنية نموذجا، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 24، العدد 53، عنابة، جامعة برج باجي مختار.
- عائشة بية زيتوني، (2018): الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية - بلدية البوني - مصلحة الحالة المدنية - قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة.
- عباس علي، (2008) الرقابة الإدارية على المال والأعمال، دمشق دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- عبد الباسط هويدي، بلكرم قطر الندى، (2022)، التخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بأداء الموارد البشرية، مجلة الدراسة والبحوث الإجتماعية، المجلد 10، العدد 03. جامعة الوادي
- عبد العزيز بن سعد الدغيثر، (2006)، الرقابة الإدارية، الرياض.
- علي سلمي، (1975): تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، د.ط.
- كامل بربر، (2008)، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل، اللبناني، بيروت.
- كمال بودانة، (2020/2019)، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم.

- م محمود حسن الهواسي وم- حيدر شاكر البرزنجي، (2014)، مبادئ علم الإدارة الحديث.
- مايكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، 2020، ط2، القاهرة، مجموعة نيل العربية.
- محمد الديداموني عبد العال، (2008): الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية، القاهرة، النهضة العربية.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2020)، الرقابة الإدارية، ط1، البحرين المنامة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- محمد بن يحي، بطاش حياة، يسعد رقية، (2020)، الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام في العمل، مذكرة ماستر ع إ عمل وتنظيم كلية العلوم الإجتماعية. جامعة جيجل.
- محمد جباري هادي، الحقيبة التعليمية عن إدارة الموارد البشرية -الصف الثاني- قسم إدارة المكتب.
- محمد سرور الحريري، (2017): إدارة الأفراد الحديثة، بيروت لبنان، دار القلم.
- محمد عيسى القاعوري، (دت): الإدارة بالرقابة، المتصل، كنوز المعرفة.
- محمود حسن الهواسي وم حيدر شاكر البرزنجي، (2014)، مبادئ علم الإدارة الحديثة، بدون ط.
- محمود عبد الفتاح، (2012): الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، نصر.
- مرام الزيايدي، (2021): شرح مبسط لوظائف إدارة الموارد البشرية، الريادة وإدارة الأعمال.
- مزارى إبتسام، بلحاج ليلي، (2022/2021)، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة -دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بولاية المدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص عمل وتنظيم، جامعة الدكتور يحي فارس-المدية-.
- مصطفى الجربوعة، (2017)، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار ابن التعميس.

- مصطفى يوسف، (2005): الإدارة التربوية مداخل جديد لعالم جديد، ط1، القاهرة، دار اللغة العربية.
- مؤيد سعيد السالم، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين مكتبة لبنان، بيروت، ص01.
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، (2010)، تطور إدارة الموارد البشرية(المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي) عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- وجدي سلمان دينة، (2013/2012)، الرقابة على الموارد البشرية وأثرها في رفع فعالية الأداء في المشافي السورية، جمهورية العربية السورية جامعة قصرين، كلية الإقتصاد، شهادة لنيل الماجيستر دراسة مقارنة بين المشافي العامة والخاصة في الساحل السوري.

الملاحق

الملحق رقم 01

استبيان التحكيم



جامعة ابن خلدون – تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان للتحكيم

يسرنا أن نضع بين أساتذتنا الأفاضل هذا الاستبيان من أجل التحكيم وإعادة النظر في بعض جوانبه. صمم هذا الاستبيان للجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم باعدادها للحصول على شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان:

" دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية – دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات تيارت "

الأستاذ:

الرتبة:

التخصص:

الجامعة:

ملاحظة عامة

التساؤلات:

التساؤل العام:

– هل يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية على عمال البريد والمواصلات لولاية تيارت؟

التساؤلات الجزئية:

– هل يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية السابقة على عمال البريد والمواصلات لولاية تيارت؟

– هل يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية المتزامنة على عمال البريد والمواصلات لولاية تيارت؟

– هل يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الإدارية اللاحقة على عمال البريد والمواصلات لولاية تيارت؟

المحور الأول: البيانات الشخصية :

1- السن: ()

2- الجنس : ذكر () انثى ()

3- الحالة العائلية: أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()

4- الأقدمية :

5- نوع الوظيفة: متعاقد () دائم ()

6- المستوى التعليمي: ثانوي () جامعي () تكوين مهني ()

تكوين آخر:

المحور الثاني: طبيعة الرقابة الإدارية

1. حسب رأيكما المقصود بالرقابة الإدارية:

- وظيفة من وظائف الإدارية

- السلطة والمسؤولية

- تصيد الأخطاء والانحرافات

- المتابعة والاشراف على الأداء

2. تخضع مؤسستك لنظام رقابة بوتيرة:

دائمة دورية فجائية

3. ترى أن نمط الرقابة الإدارية الممارسة في مؤسستكم:

صارمة مرنة متسيبة

4. ماهي المجالات التي تمارس عليها الرقابة الإدارية أكثر:

مجال الإدارة: نعم لا

مجال الموارد المادية: نعم لا

مجال الموارد البشرية: نعم لا

مجال الموارد المالية: نعم لا

5. في رأيك هل وسائل الرقابة بكل أنواعها تتمثل في:

الإشراف الإداري: نعم لا

التفتيش الإداري: نعم لا

التدقيق والمراجعة: نعم لا

الكل معا: نعم لا

6. ما هي تقارير التي تعتمد عليها الرقابة بكل أنواعها أثناء عملية التطبيق:

التقارير المكتوبة: نعم لا

التقارير الشفهية: نعم لا

الملاحظات الشخصية: نعم لا

الكل معا: نعم لا

الرقم	العيارات	تقيس	لا تقيس	تصحيح العبارات
البعد الأول: الرقابة السابقة				
1	تقدم نصائح وتوجيهات في العمل للموظفين قبل بدايته			
2	تقدم للموظفين نصائح يومية لتفادي الأخطاء المهنية			
3	تسعى لتقديم قوانين وقواعد واضحة للموظفين			
4	المهام التي تسنها للموظفين واضحة وسهلة التطبيق			
5	تعطي للموظفين فترات راحة أثناء الدوام في العمل			
6	تحرص على احترام مواقيت العمل من طرف الموظفين			
البعد الثاني: الرقابة المتزامنة				
1	هناك رقابة مباشرة على العمل من حين لآخر			
2	تكتشف أخطاء الموظفين من خلال الرقابة المباشرة			
3	هناك سرعة إنجاز في مؤسستي			
4	تعتمد على الرقابة المباشرة في سرعة اكتشاف أداء الموظفين			
5	وجودك بشكل دائم يؤدي إلى تنظيم سير العمل			
6	تقوم بزيارات مفاجئة لمواقع العمل			

			تتفقد إلتحاق العاملين بمكان عملهم بشكل مباشر	7
البعد الثالث: الرقابة اللاحقة				
			تقارن بين خططك المستقبلية وأداء الموظفين بعد الانتهاء من العمل	1
			تقوم بالتقييم اليومي للموظفين	2
			تري أن للرقابة دور فعال في تحقيق أهدافي	3
			تقيم الموظفين بعد كل عمل لتقليل من تكرار الأخطاء	4
			تمارس سلطتي الرقابية على الموظفين بعد غيابهم أكثر من مرة	5
			تتخذ الإجراءات الجزائية مع الموظفين بعد ارتكابهم الأخطاء	6

البدائل:

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	البدائل

الملحق رقم 02

الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	المؤهل العلمي	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
جامعة ابن خلدون - تيارت -	أستاذ محاضر (ب)	بلعربي عادل	01
جامعة ابن خلدون - تيارت -	أستاذ محاضر (أ)	قرينعي أحمد	02
جامعة ابن خلدون - تيارت -	أستاذ محاضر (ب)	بلمجاهد خيرة	03
جامعة ابن خلدون - تيارت -	أستاذ محاضر (أ)	حمدادة ليلي	04
جامعة ابن خلدون - تيارت -	أستاذ التعليم العالي	بن موسى سمير	05

الملحق رقم 03

استبيان النهائي



جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا



تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

في اطار انجازنا لمذكرة تخرج المكتملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، نود أن نضع بين ايديكم هذا الاستبيان المصمم لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لانتماء هذه الدراسة.

نرجوا منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في تعبئة بيانات الاستبيان بالاجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

ونحيطكم علما بأن جميع البيانات والمعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط وسوف تحظى بالسرية التامة.

دور ادارة الموارد البشرية في تفعيل الرقابة الادارية – دراسة بجامعة ابن

خلدون-تيارت-

اشراف الاستاذ:

اعداد الطلبة:

- د. عمارة الجيلالي

- زوج اكرام

المحور الأول: البيانات الشخصية :

1- السن: ()

2- الجنس : ذكر () انثى ()

3- الحالة العائلية: أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()

4- الأقدمية :

5- نوع الوظيفة: متعاقد () دائم ()

6- المستوى التعليمي: ثانوي () جامعي () تكوين مهني ()

تكوين آخر:

المحور الثاني: طبيعة الرقابة الإدارية

1. حسب رأيك ما المقصود بالرقابة الإدارية:

- وظيفة من وظائف الإدارية
- السلطة والمسؤولية
- تصيد الأخطاء والانحرافات
- المتابعة والاشراف على الأداء

2. تخضع مؤسستك لنظام رقابة بوتيرة:

دائمة دورية فجائية

3. ترى أن نمط الرقابة الإدارية الممارسة في مؤسستكم:

صارمة مرنة متسيبة

4. ماهي المجالات التي تمارس عليها الرقابة الإدارية أكثر:

مجال الإدارة: نعم لا

مجال الموارد المادية: نعم لا

مجال الموارد البشرية: نعم لا

مجال الموارد المالية: نعم لا

5. في رأيك هل وسائل الرقابة بكل أنواعها تتمثل في:

الإشراف الإداري: نعم لا

التفتيش الإداري: نعم لا

التدقيق والمراجعة: نعم لا

الكل معا: نعم لا

6. ما هي تقارير التي تعتمد عليها الرقابة بكل أنواعها أثناء عملية التطبيق:

التقارير المكتوبة: نعم لا

التقارير الشفهية: نعم لا

الملاحظات الشخصية: نعم لا

الكل معا: نعم لا

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
البعد الأول: الرقابة السابقة						
1	أقدم نصائح وتوجيهات في العمل للموظفين قبل بدايته					
2	أقدم للموظفين نصائح يومية لتفادي الأخطاء المهنية					
3	أسعى لتقديم قوانين وقواعد واضحة للموظفين					
4	المهام التي أسندتها للموظفين واضحة وسهلة التطبيق					
5	أعطي للموظفين فترات راحة أثناء الدوام في العمل					
6	أحرص على احترام مواقيت العمل من طرف الموظفين					
البعد الثاني: الرقابة المتزامنة						
1	هناك رقابة مباشرة على العمل من حين لآخر					
2	أكتشف أخطاء الموظفين من خلال الرقابة المباشرة					

					هناك سرعة إنجاز في مؤسستي	3
					أعتمد على الرقابة المباشرة في سرعة اكتشاف أداء الموظفين	4
					وجودي بشكل دائم يؤدي إلى تنظيم سير العمل	5
					أقوم بزيارات مفاجئة لمواقع العمل	6
					أفقد إلتحاق العاملين بمكان عملهم بشكل مباشر	7
البعد الثالث: الرقابة اللاحقة						
					أقارن بين خططي المستقبلية وأداء الموظفين بعد الانتهاء من العمل	1
					أقوم بالتقييم اليومي لموظفين	2
					أرى أن للرقابة دور فعال في تحقيق أهدافي	3
					أقيم الموظفين بعد كل عمل لتقليل من تكرار الأخطاء	4
					أمارس سلطتي الرقابية على الموظفين بعد غيابهم أكثر من مرة	5
					أخذ الإجراءات الردعية مع الموظفين بعد ارتكابهم الأخطاء	6

الملحق رقم 04

مخرجات SPSS

```
FREQUENCIES VARIABLES=_75; ;87_ن;80_ل;75_ن;87_ل
;77_يف;92_لو;75_.;93_نو;77_لي;74_.;75_.;93_ل;75_.;77_ل;75_.;81_ل;75_
9;87_ 8;87_ 7;87_ 6;87_ 5;87_ 4;87_ 3;87_ 2;87_ 1;87_ ليبي;93_.;78_ل;75_وي.;78_.;87_لم;75_
22;87_ 21;87_ 20;87_ 19;87_ 18;87_ 17;87_ 16;87_ 15;87_ 14;87_ 13;87_ 12;87_ 11;87_ 10;87_
25;87_ 24;87_ 23;87_ d1 d2 d3 total
```

```
/STATISTICS=STDDEV MEAN
```

```
/ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		22-APR-2024 15:36:57
Commentaires		
	Données	D:\spss ikram\تفريغ الدراسة الاساسية.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données2
	Filtrer	<aucune>
Entrée	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	70
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Syntaxe		<p>FREQUENCIES VARIABLES= السن الجنس الحالة.العائلية نوع.الوظيفة المستوى.التعليمي س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21 س22 س23 س24 س25 total</p> <p>/STATISTICS=STDDEV MEAN</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,08

[Ensemble_de_données2]

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
السن	70	0	1,44	,500
الجنس	70	0	1,37	,487
الحالة.العائلية	70	0	1,93	,547
نوع.الوظيفة	70	0	2,00	,000
المستوى.التعليمي	70	0	1,97	,510
س1	70	0	2,80	1,269
س2	70	0	1,73	,741
س3	70	0	1,60	,493
س4	70	0	9,83	24,333

5س	70	0	6,39	5,864
6س	70	0	2,46	2,185
7س	70	0	4,13	1,102
8س	70	0	3,67	1,259
9س	70	0	3,84	1,150
10س	70	0	3,96	1,013
11س	70	0	3,41	1,186
12س	70	0	4,46	,928
13س	70	0	4,40	,710
14س	70	0	4,07	1,108
15س	70	0	3,99	,807
16س	70	0	3,84	1,030
17س	70	0	4,30	,968
18س	70	0	3,97	1,142
19س	70	0	4,07	1,026
20س	70	0	3,46	1,293
21س	70	0	3,54	1,073
22س	70	0	4,31	,956
23س	70	0	3,76	1,173
24س	70	0	3,81	1,243
25س	70	0	3,34	1,261
d1	70	0	23,4714	4,90702
d2	70	0	28,6429	4,55255
d3	70	0	22,2286	4,35781
total	70	0	74,3429	11,50411

Tableau de fréquences

Remarques

Résultat obtenu	
Commentaires	
Entrée	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
	Poids
	Scinder fichier
Traitement valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail
	Définition de manquante
Syntaxe	Observations utilisées
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Remarques

Résultat obtenu		13-MAR-2024 11:30:23
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ps vita\Documents\spss ikram\IKOU - Copie.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	33

	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Traitement valeurs manquantes	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=d1 5س 4س 3س 2س 1س 6س</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Remarques

Résultat obtenu	
Commentaires	
Entrée	Données Ensemble de données actif Filtrer Poids Scinder fichier N de lignes dans le fichier de travail Entrée de la matrice
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante Observations prises en compte
Syntaxe	

Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Remarques

Résultat obtenu	13-MAR-2024 11:30:52	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ps vita\Documents\spss ikram\IKOU - Copie.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 5س 4س 3س 2س 1س 6س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

COMPUTE d1=_87;7 + _87;8 + _87;9 + _87;10 + _87;11 + _87;12.

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=d1 _87;7 _87;8 _87;9 _87;10 _87;11 _87;12

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu	
Commentaires	
Entrée	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
	Poids
	Scinder fichier
Traitement valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail
	Définition de manquante
Syntaxe	Observations utilisées
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Remarques

Résultat obtenu	13-MAR-2024 11:32:40
-----------------	----------------------

Commentaires			C:\Users\ps vita\Documents\spss ikram\IKOU - Copie.sav
	Données		
	Ensemble de données actif		Ensemble_de_données1
Entrée	Filtrer		<aucune>
	Poids		<aucune>
	Scinder fichier		<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail		33
	Définition de manquante		Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Traitement valeurs manquantes			Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
	Observations utilisées		
Syntaxe			<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=d1 10س 9س 8س 7س 12س 11س</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,03
	Temps écoulé		00:00:00,02

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ps vita\Documents\spss ikram\IKOU - Copie.sav

Corrélations

	d1	7س	8س	9س	10س	11س
Corrélation de Pearson	1	,799**	,759**	,836**	,599**	,675**
d1 Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,000
N	28	28	28	28	28	28

	Corrélation de Pearson	,799**	1	,621**	,641**	,408*	,340
7س	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,031	,077
	N	28	28	28	28	28	28
	Corrélation de Pearson	,759**	,621**	1	,611**	,254	,321
8س	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,193	,096
	N	28	28	28	28	28	28
	Corrélation de Pearson	,836**	,641**	,611**	1	,342	,417*
9س	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,075	,027
	N	28	28	28	28	28	28
	Corrélation de Pearson	,599**	,408*	,254	,342	1	,483**
10س	Sig. (bilatérale)	,001	,031	,193	,075		,009
	N	28	28	28	28	28	28
	Corrélation de Pearson	,675**	,340	,321	,417*	,483**	1
11س	Sig. (bilatérale)	,000	,077	,096	,027	,009	
	N	28	28	28	28	28	28
	Corrélation de Pearson	,677**	,476*	,432*	,617**	,172	,319
12س	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,022	,000	,381	,098
	N	28	28	28	28	28	28

Corrélations

		12س
	Corrélation de Pearson	,677
d1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
	Corrélation de Pearson	,476**
7س	Sig. (bilatérale)	,010
	N	28
8س	Corrélation de Pearson	,432**

	Sig. (bilatérale)	,022
	N	28
	Corrélation de Pearson	,617**
9س	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
	Corrélation de Pearson	,172**
10س	Sig. (bilatérale)	,381
	N	28
	Corrélation de Pearson	,319**
11س	Sig. (bilatérale)	,098
	N	28
	Corrélation de Pearson	1**
12س	Sig. (bilatérale)	
	N	28

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

COMPUTE d2=_87;13 + _87;14 + _87;15 + _87;16 + _87;17 + _87;18 + _87;19.

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=d2 _87;13 _87;14 _87;15 _87;16 _87;17 _87;18 _87;19

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu	
Commentaires	
Entrée	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
	Poids
	Scinder fichier
Traitement valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail
	Définition de manquante
Syntaxe	Observations utilisées
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Remarques

Résultat obtenu	13-MAR-2024 11:36:51	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ps vita\Documents\spss ikram\IKOU - Copie.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	33

	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Traitement valeurs manquantes	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=d2 15س 14س 13س 19س 18س 17س 16س</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,04

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ps vita\Documents\spps ikram\IKOU - Copie.sav

Corrélations

	d2	13س	14س	15س	16س	17س
Corrélation de Pearson	1	,657**	,776**	,481**	,703**	,768**
d2 Sig. (bilatérale)		,000	,000	,010	,000	,000
N	28	28	28	28	28	28
Corrélation de Pearson	,657**	1	,488**	,263	,424*	,417*
13س Sig. (bilatérale)	,000		,008	,176	,025	,027
N	28	28	28	28	28	28
Corrélation de Pearson	,776**	,488**	1	,241	,603**	,414*
14س Sig. (bilatérale)	,000	,008		,216	,001	,028
N	28	28	28	28	28	28

	Corrélation de Pearson	,481**	,263	,241	1	,125	,296
15س	Sig. (bilatérale)	,010	,176	,216		,525	,127
	N	28	28	28	28	28	28
	Corrélation de Pearson	,703**	,424*	,603**	,125	1	,439*
16س	Sig. (bilatérale)	,000	,025	,001	,525		,019
	N	28	28	28	28	28	28
	Corrélation de Pearson	,768**	,417*	,414*	,296	,439*	1
17س	Sig. (bilatérale)	,000	,027	,028	,127	,019	
	N	28	28	28	28	28	28
	Corrélation de Pearson	,554**	,271	,299	,039	,262	,489**
18س	Sig. (bilatérale)	,002	,163	,123	,842	,178	,008
	N	28	28	28	28	28	28
	Corrélation de Pearson	,659**	,314	,460*	,395*	,336	,477*
19س	Sig. (bilatérale)	,000	,104	,014	,038	,081	,010
	N	28	28	28	28	28	28

Corrélations

		18س	19س
d2	Corrélation de Pearson	,554	,659**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000
	N	28	28
13س	Corrélation de Pearson	,271**	,314
	Sig. (bilatérale)	,163	,104
	N	28	28
14س	Corrélation de Pearson	,299**	,460**
	Sig. (bilatérale)	,123	,014
	N	28	28
15س	Corrélation de Pearson	,039**	,395

	Sig. (bilatérale)	,842	,038
	N	28	28
	Corrélation de Pearson	,262**	,336*
16س	Sig. (bilatérale)	,178	,081
	N	28	28
	Corrélation de Pearson	,489**	,477*
17س	Sig. (bilatérale)	,008	,010
	N	28	28
	Corrélation de Pearson	1**	,065
18س	Sig. (bilatérale)		,742
	N	28	28
	Corrélation de Pearson	,065**	1
19س	Sig. (bilatérale)	,742	
	N	28	28

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

COMPUTE d3=_87;20 + _87;21 + _87;22 + _87;23 + _87;24 + _87;25.

EXECUTE.

COMPUTE d3=_87;20 + _87;21 + _87;22 + _87;23 + _87;24 + _87;25.

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=d3 _87;20 _87;21 _87;22 _87;23 _87;24 _87;25

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu	
Commentaires	
Entrée	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
	Poids
	Scinder fichier
Traitement valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail
	Définition de manquante
Syntaxe	Observations utilisées
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Remarques

Résultat obtenu	13-MAR-2024 11:46:02	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ps vita\Documents\spss ikram\IKOU - Copie.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	33

	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Traitement valeurs manquantes	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=d3 22س 21س 20س 25س 24س 23س</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,04

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ps vita\Documents\spss ikram\IKOU - Copie.sav

Corrélations

	d3	20س	21س	22س	23س	24س
d3	Corrélation de Pearson	1	,461*	,729**	,627**	,754**
	Sig. (bilatérale)		,014	,000	,000	,000
	N	28	28	28	28	28
20س	Corrélation de Pearson	,461*	1	,509**	,132	,391*
	Sig. (bilatérale)	,014		,006	,504	,040
	N	28	28	28	28	28
21س	Corrélation de Pearson	,729**	,509**	1	,275	,567**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006		,157	,002
	N	28	28	28	28	28
22س	Corrélation de Pearson	,627**	,132	,275	1	,491**
	Sig. (bilatérale)	,000	,504	,157		,008

	N	28	28	28	28	28	28
	Corrélation de Pearson	,754**	,391*	,567**	,491**	1	,021
23س	Sig. (bilatérale)	,000	,040	,002	,008		,917
	N	28	28	28	28	28	28
	Corrélation de Pearson	,450*	-,288	,103	,180	,021	1
24س	Sig. (bilatérale)	,016	,137	,601	,360	,917	
	N	28	28	28	28	28	28
	Corrélation de Pearson	,711**	-,050	,287	,389*	,387*	,588**
25س	Sig. (bilatérale)	,000	,800	,138	,041	,042	,001
	N	28	28	28	28	28	28

Corrélations

		25س
	Corrélation de Pearson	,711
d3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	28
	Corrélation de Pearson	-,050*
20س	Sig. (bilatérale)	,800
	N	28
	Corrélation de Pearson	,287**
21س	Sig. (bilatérale)	,138
	N	28
	Corrélation de Pearson	,389**
22س	Sig. (bilatérale)	,041
	N	28
	Corrélation de Pearson	,387**
23س	Sig. (bilatérale)	,042
	N	28

	Corrélation de Pearson	,588*
س24	Sig. (bilatérale)	,001
	N	28
	Corrélation de Pearson	1**
س25	Sig. (bilatérale)	
	N	28

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

COMPUTE total=d1 + d2 + d3.

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=d1 d2 d3 total

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu	
Commentaires	
	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
Entrée	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante
	Observations utilisées
Syntaxe	

Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Remarques

Résultat obtenu	13-MAR-2024 11:46:46	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ps vita\Documents\spss ikram\IKOU - Copie.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS
		/VARIABLES=d1 d2 d3 total
		/PRINT=TWOTAIL NOSIG
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ps vita\Documents\spss ikram\IKOU - Copie.sav

Corrélations

		d1	d2	d3	total
d1	Corrélation de Pearson	1	,433*	,552**	,839**
	Sig. (bilatérale)		,021	,002	,000
	N	28	28	28	28
d2	Corrélation de Pearson	,433*	1	,401*	,756**
	Sig. (bilatérale)	,021		,034	,000
	N	28	28	28	28
d3	Corrélation de Pearson	,552**	,401*	1	,806**
	Sig. (bilatérale)	,002	,034		,000
	N	28	28	28	28
total	Corrélation de Pearson	,839**	,756**	,806**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	28	28	28	28

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

RELIABILITY

/VARIABLES=_87;7 _87;8 _87;9 _87;10 _87;11 _87;12

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	
Commentaires	
	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
Entrée	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante
	Observations prises en compte
Syntaxe	
	Temps de processeur
Ressources	Temps écoulé

Remarques

Résultat obtenu		13-MAR-2024 11:47:14
Commentaires		
	Données	C:\Users\ps vita\Documents\spss ikram\IKOU - Copie.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
Entrée	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
	Entrée de la matrice	

	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 11س 10س 9س 8س 7س 12س /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ps vita\Documents\spss ikram\IKOU - Copie.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	28	84,8
	Exclus ^a	5	15,2
	Total	33	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	6

RELIABILITY

/VARIABLES=_87;13 _87;14 _87;15 _87;16 _87;17 _87;18 _87;19

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	
Commentaires	
	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
Entrée	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail

	Entrée de la matrice
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Remarques

Résultat obtenu		13-MAR-2024 11:47:33
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ps vita\Documents\spss ikram\IKOU - Copie.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	33
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 16س 15س 14س 13س 19س 18س 17س
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ps vita\Documents\spss ikram\IKOU - Copie.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	28	84,8
Observations Exclus ^a	5	15,2
Total	33	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,777	7

RELIABILITY

/VARIABLES=_87;20 _87;21 _87;22 _87;23 _87;24 _87;25

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu	
Commentaires	
	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
Entrée	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante
	Observations prises en compte
Syntaxe	
	Temps de processeur
Ressources	Temps écoulé

Remarques

Résultat obtenu		13-MAR-2024 11:47:50
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ps vita\Documents\spss ikram\IKOU - Copie.sav

	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1	
	Filtrer	<aucune>	
	Poids	<aucune>	
	Scinder fichier	<aucune>	
	N de lignes dans le fichier de travail		33
	Entrée de la matrice		
	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
Gestion des valeurs manquantes	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.	
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 23س 22س 21س 20س 25س 24س /SCALE("ALL VARIABLES") ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,02
	Temps écoulé		00:00:00,02

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ps vita\Documents\spss ikram\IKOU - Copie.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	28	84,8
Observations Exclus ^a	5	15,2
Total	33	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,668	6

RELIABILITY

```
/VARIABLES=_87;7 _87;8 _87;9 _87;10 _87;11 _87;12 _87;13 _87;14 _87;15 _87;16 _87;17 _87;18
_87;19 _87;20 _87;21 _87;22 _87;23 _87;24 _87;25
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques

Résultat obtenu
Commentaires

	Données
	Ensemble de données actif
	Filtrer
Entrée	Poids
	Scinder fichier
	N de lignes dans le fichier de travail
	Entrée de la matrice
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante
	Observations prises en compte
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur
	Temps écoulé

Remarques

Résultat obtenu	13-MAR-2024 11:48:13
Commentaires	
	C:\Users\ps vita\Documents\spss ikram\IKOU - Copie.sav
	Ensemble_de_données1
Entrée	<aucune>
	<aucune>
	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail 33
	Entrée de la matrice
	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Gestion des valeurs manquantes	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Observations prises en compte

Syntaxe		RELIABILITY
		/VARIABLES= 11س 10س 9س 8س 7س 18س 17س 16س 15س 14س 13س 12س 25س 24س 23س 22س 21س 20س 19س
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

[Ensemble_de_données1] C:\Users\ps vita\Documents\spss ikram\IKOU - Copie.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	28	84,8
	Exclus ^a	5	15,2
	Total	33	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	19



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس والفلسفة والارطوفونيا
رقم القيد: 2554/ق ع ن. أ.ف/2024

إلى السيد المحترم: الأسيب... الجامع... ابن
خلدون - تيارت -

الموضوع: طلب ترخيص لإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:
في إطار تامين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا، يشرفني أن ألتمس من سيادتكم الترخيص لطلبة السنة الثانية... تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية الآتية أسماؤهم:

- ...
- ...
- ...
- ...

بإجراء بحث ميداني تحت عنوان:
...
...
...
وفي الأخير تقبلو منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

تيارت في: 25/05/2024
رئيس القسم

الأوز محمود
قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة ابن خلدون - تيارت

السيدة: برالخير محمودة
الفرع للمستخدمين والتكوين
جامعة تيارت