

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية
التخصص: ادارة الموارد البشرية
بعنوان

أثر الرقابة الادارية على تحسين أداء المورد
البشري
دراسة ميدانية (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
SKTM-) غرداية

تحت إشراف الأستاذ
د- / السايح عبد الله
د / بن شاعة وليد

من إعداد الطالبتين:
كوثر بن دوي
لمياء مسعودي

لجنة المناقشة:

- د./ أ بوقرة إيمان جامعة غرداية رئيسا.
د./ أ السايح عبد الله جامعة غرداية مشرفا
د./ أ شنيني عادل جامعة غرداية مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



إهداء

قال الله تعالى: (و بالوالدين إحسانا) سورة الإسراء الآية 24

إلى أغلى ما في الوجود إلى من كانت أفراحي أعظم آمالها, وأحزاني أعمق
آلامها,

إلى التي فتحت عيناى على نور وجهها و التي لولا دعائها ورحائها لما
وصلت إلى هذا اليوم "أمي الغالية "

وإلى سندي في هذه الحياة إلى الذي رباني و رعاني إلى مثلي الأعلى في
الحياة "أبي العزيز" أطال الله في عمرهما .

وكيف لا أهدي هذا إلى التي أنجبت نبع حناني جدتي رحمها الله.

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور وكل من
قاسمني تعب الدراسة.

و إلى كل العائلة الكريمة أعمامي و أخوالي.

وإلى كل زملاء دفعة مع تمنياتي بالنجاح للجميع.

كوثر

إهداء

الحمد لله على على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع

اللهم انفعني بما علمتني وعلمي ما ينفعني وزدني علما

وعملا بقوله تعالى ووصينا الانسان بوالديه احسانا

أهدي ثمرة جهدنا هذا الى امي الغالية وسر سعادتي في الحياة

الى ابي الحبيب الذي يدعمني في كل اختيارياتي

الى روح جدي الطاهرة اسكنها الله فسيح جناته

الى حبيباتي وسر حياتي اخواتي العزيزات واخي الصغير ادامكم الله الذي سندنا في

الحياة

الى أستاذي المشرف سايح عبد الله الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه

الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام

والى كل اصدقائي من كان لهم الفضل علي

لمياء

شكر و عرفان

من باب العمل بقوله صلى الله عليه وسلم: (من صنع لكم معروفًا فكافئوه)

الشكرُ أولاً وأخيراً ودائماً وأبداً لله سبحانه وتعالى المعين على كل خير والموفق لإنجاز هذا العمل،

فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت.

فإننا نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان النابعة من القلب

إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل ويخص بالذكر الدكتور السايح عبد الله على رعايته لنا ولهذا

العمل وتحمله إيانا طيلة فترة البحث وجهده المبذول معنا، وتوجيهاته وإرشاداته القيمة التي أفادنا

بها في سبيل إنجاز هذه المذكرة.

كما نتوجه بشكر الجزيل إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم لقراءة ومناقشة هذه

الرسالة العلمية.

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ومد لنا العون والمساعدة

عمال مؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بوهران.

وإلى كل من أجادنا بفكره ووقته وإلى جميع أساتذة قسم العلوم التسيير.

والشكر موصول لكل من تصفح مذكرتنا .

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الرقابة على تحسين أداء المورد البشري ، وذلك من خلال إجراء مسح شامل على حجم العينة من عمال مؤسسة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز sktm فرع ادارة الموارد البشرية ببوهراوة و بغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والمتمثلة في: مامدى تأثير الرقابة على تحسين أداء المورد البشري؟

حيث تناول الإستبيان الموجه للعينة المدروسة نقاط تتعلق بجوانب تخص أبعاد الرقابة الادارية ، و أداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الرقابة الإدارية لها دور محوري في أداء المورد البشري في المؤسسة ، وقد خلصت الدراسة إلى توصيات مقترحة تفي بضرورة إلتزام بقواعد تطبيق الرقابة الادارية و التي تنعكس بالإيجاب على أداء المورد البشري داخل الادارة في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : رقابة، أداء ، مورد بشري، شركة sktm، غرداية.

Abstract:

This study aims to highlight the impact of supervision on improving human resource performance, through a field survey conducted on a sample of workers in the Human Resources Management Department of SKTM, the National Electricity and Gas Company branch in Bouhraoua. The main problem addressed in the study is the extent of the impact of supervision on improving human resource performance. The questionnaire addressed aspects related to the dimensions of administrative control and human resource performance in the economic institution. The study found that administrative control plays a central role in human resource performance within the institution. The study concludes with proposed recommendations emphasizing the need to adhere to the rules of implementing administrative control, which positively reflects on human resource performance within the management of the institution.

Keywords: supervision, performance, human resource.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	الشكر
-	الملخص
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الادارية و أداء المورد البشري	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الاطار النظري للرقابة الادارية
07	المطلب الأول: مفهوم الرقابة
08	المطلب الثاني: أنواع الرقابة
11	المطلب الثالث: خطوات العملية الرقابية و مجالاتها :
12	المطلب الرابع: أهداف وأهمية الرقابة:
14	المبحث الثاني : الاطار النظري لأداء المورد البشري
13	المطلب الاول : مفهوم اداء المورد البشري
14	المطلب الثاني أنواع الأداء
16	المطلب الثالث خصائص أداء المورد البشري.
16	المطلب الرابع: الأثر بين الرقابة و أداء المورد البشري
18	المبحث الثاني: دراسات السابقة.
18	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.
21	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
22	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
23	خلاصة:
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة الكهرباء و الغاز sktm غرداية	
27	تمهيد

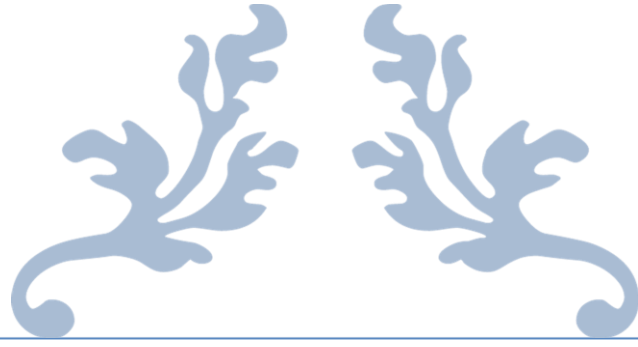
28	المبحث الأول : تقديم شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة.
28	المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي.
31	المطلب الثاني: مهام و اهداف وخصوصيات الشركة
32	المطلب الثالث: المنهج المستخدم و عينة الدراسة
33	المطلب الرابع: أدوات جمع المعلومات و الوسائل الإحصائية المستخدمة
35	المبحث الثاني: الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة و اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
34	المطلب الأول: اختبار الاستبيان
37	المطلب الثاني: تحليل البيانات
50	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
52	خلاصة
54	الخاتمة
56	المصادر والمراجع
58	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
17	الجدول رقم 01: دراسة قدور كريمة (سنة 2013)
17	الجدول رقم 02: دراسة عروب حسناء (سنة 2015)
18	الجدول رقم 03: دراسة صباط يسرى (سنة 2017)
19	الجدول رقم 04: دراسة مسعود نجيمي (سنة 2020)
20	الجدول رقم 05: دراسة Huub Ruel (سنة 2007)
21	الجدول رقم 06: (ديسمبر 2017)
22	الجدول رقم 07: دراسة ماكلير بل وشانون (2003)
23	الجدول 08: مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
32	الجدول رقم (1-2): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان
33	الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارث الخماسي
34	الجدول رقم (3-2): يبين معامل ألفا كرو نباخ للاستبيان كاملة
35	الجدول رقم (4-2): يبين معامل الفا كرونباخ لكل محور
36	الجدول رقم (5-2): يبين العلاقة بين كل محور و الاستبيان:
36	الجدول رقم (6-2): عدد أفراد العينة من ذكور و إناث
37	الجدول رقم (7-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن
38	الجدول رقم (8-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي
39	الجدول رقم (9-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية
40	الجدول رقم (10-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهلات العلمية
41	الجدول رقم (11-2) يمثل معايير تحديد الاتجاه
41	الجدول رقم (12-2) : قياس محور الرقابة الإدارية
44	الجدول رقم (14-2) لإختبار (Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon)
45	الجدول رقم (15-2) اختبار الفرضية الرئيسية
46	جدول رقم (16-2) اختبار الفرضية الثانية

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
29	الشكل رقم (1-1) : يوضح الهيكل التنظيمي العام;
36	الشكل رقم (1-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
37	الشكل رقم (2-2) توزيع العينة حسب متغير السن
38	الشكل رقم (4-2) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي
39	الشكل رقم (5-2) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



مقدمة



1- التوطئة:

يعتبر المورد البشري أحد العوامل الرئيسية في نجاح أي مؤسسة أو شركة، ومن أجل تحسين أداء الموارد البشرية يمكن استخدام الرقابة كأداة مهمة. فالرقابة تعتبر عملية مراقبة دورية تهدف إلى التحقق من تحقيق الأهداف المرسومة وتحسين الأداء الفردي والجماعي، وبالتالي تساعد على تطوير الموظفين وتعزيز قدراتهم وإدارة أدائهم بشكل أفضل. يمكن أن يتضمن دور الرقابة في تحسين أداء الموارد البشرية العديد من المهام والوظائف، مثل تحديد المعايير اللازمة للأداء المثالي، توفير الملاحظات والتعليقات الدورية للموظفين بشأن أدائهم، توفير التدريب والتطوير المستمر، والتحقق من تطبيق سياسات وإجراءات العمل بشكل صحيح.

ويمكن أن تؤدي الرقابة الفعالة إلى تحسين الأداء الفردي للموظفين وتعزيز مستوى رضاهم عن العمل، كما تساعد على تطوير الأداء الجماعي للفرق والأقسام وتحقيق الأهداف المرسومة بشكل أفضل وأكثر كفاءة. ومن ثم، فإن الرقابة تعد أداة مهمة لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات والشركات :

الاشكالية:

بناء على ما تقدم، يمكن طرح الإشكالية الأساسية لموضوعنا كما يلي:

ما مدى تأثير الرقابة الادارية على تحسين أداء المورد البشري في شركة sktmغرداية ؟

التساؤلات الفرعية:

هل الرقابة دور اساسي في تحسين اداء المورد البشري؟

هل يساهم المورد البشري في أداء المؤسسة ؟

2.الفرضيات :

الفرضية الرئيسية الاولى ،

يوجد تأثير للرقابة الادارية في تحسين الأداء لدى المورد البشري في للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز.



الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد تحسين لاداء المورد البشري للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز sktm

توجد رقابة ادارية في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز sktm

- فرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد تاثير للرقابة الادارية في تحسين الأداء لدى المورد البشري في للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز.

الفرضية الرئيسية الرابعة :

توجد فروق ذات دلالة احصائية لاجابات افراد العينة حول الرقابة الادارية تغزى لمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

الفرضية الرئيسية الخامسة :

توجد فروق ذات دلالة احصائية لاجابات افراد العينة حول تحسين اداء المورد البشري تغزى لمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، عدد السنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

أسباب إختيار الموضوع:

- معرفة تاثير الرقابة على الاداء سواء ايجابية او سلبية.
- ابراز اهمية الرقابة للمجتمع والمنظمات.
- الحاجة للقيام بالمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لتحسين المؤسسة باهمية المورد البشري والاعتناء بالمستوى ادائه.
- محاولة التعرف على دور الرقابة الادارية في تحسين اداء المورد البشري.

أهمية الدراسة:

- تبرز اهمية هذه الدراسة في انها تعالج مشكلة هامة وحساسة لفئة كبيرة من المجتمع وهي الموارد البشرية حيث ترتبط هذه الدراسة بالمورد البشري الذي يعتبر المحرك الاساسي لتطور المؤسسة واستمراريتها .



- تساهم الرقابة الإدارية في تحسين أداء المؤسسات من خلال تقديم توصيات تهدف إلى تحسين العمليات والإجراءات الداخلية وزيادة الكفاءة والفعالية.
- تضمن الرقابة الإدارية أن المؤسسات تلتزم بالقوانين واللوائح السارية، وتعمل وفقاً للمعايير الأخلاقية والقواعد الأخلاقية المحددة.
- تحمي الرقابة الإدارية الموارد المالية والأصول من الاختلاس والإسراف والاستخدام غير السليم.
- تعمل الرقابة الإدارية على تعزيز الشفافية داخل المؤسسات وتعزيز مفهوم المساءلة، حيث يجب على الجهات الإدارية أن تكون مسؤولة عن أفعالها وقراراتها.
- من خلال مراقبة العمليات والأنشطة، تساهم الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف والأهميات التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسات.
- تقليل المخاطر والضغوط القانونية عن طريق تحديد وتقليل المخاطر القانونية والمالية، تلعب الرقابة

أهداف الدراسة:

لكل دراسة أو بحث علمي أو اهداف يسعى الباحث الى تحقيقها من خلال اهتماماته لظاهرة المدروسة وتتخلص فيما يلي :

- الكشف عن ظاهرة مدروسة ميدانيا معرفة حقيقية الموجودة بين اساليب الرقابة بمختلف انواعها وادائها داخل المؤسسة
- تشخيص كل الرقابة المطبقة في مؤسسة اقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة وكشف الاخطاء ومحاوله تصحيحها او تقليل منها.
- اثناء المكتبة بموضوع الرقابة الادارية ونتائج هذه الدراسة.
- التعرف على الجوانب السلبية و الايجابية لعملية الرقابة .

حدود الدراسة

- الحدود الزمانية : استندت الحدود الزمانية لدراسة الحالة من 2023/05/03 الى 2023/05/13
- الحدود المكانية : اجريت هذه الدراسة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SKTM بوهران (ولاية غرداية)



- الصعوبات الدراسة :

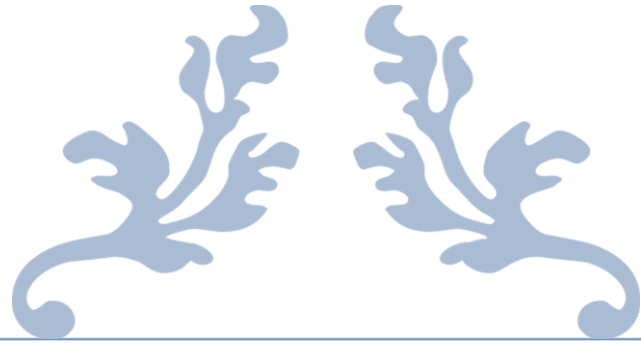
من المعروف ان في كل دراسة توجد صعوبات تاخر او نقص من اتمام الدراسة ومن الصعوبات التي واجهتنا :
وفرة المادة العلمية و صعوبة حصرها بالنسبة لموضوع الرقابة الإدارية.

- الهيكل الدراسة:

تضمنت الدراسة فصلين فصل نظري خاص بمتغيرين حيث قسم الى مبحثين فخصص المبحث الاول الى الرقابة الادارية والمبحث الثاني الى اداء المورد البشري وتناولنا فيه انواع اداء وخصائص اداء واثار الرقابة الادارية على تحسين اداء المورد البشري والمبحث الثالث الى الدراسات السابقة وتناولنا فيها الدراسات العربية والاجنبية والمقارنة بين الدراسات الحالية والسابقة .
والفصل الثاني خاص لدراسة التطبيقية اي دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز Sktm بولاية غرداية بالاضافة الى ملخص شامل ككل .
واخيرنا اختتمنا دراستنا بخاتمة فيها اهم النتائج الدراسة وبعض المقترحات والتوصيات التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة .

- منهج الدراسة :

لغرض الاجابة على التساؤل الرئيسي المطروح واختيار الفرضيات المذكورة استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للفصل الاول تطرقنا الى الادبيات النظرية للمتغيرين بجمع ماتوفر من معلومات في الكتب ومقالات وبعض اطروحات اما بالنسبة للفصل الثاني فقد استخدمنا المنهج التحليلي باستخدام الاستبيان يتضمن مجموعة من الاسئلة التي تعالج موضوع الدراسة اعتمادا على البرامج الاحصائية spss.



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الادارية و أداء المورد
البشري



الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

تمهيد:

يعد موضوع الرقابة الإدارية والمورد البشري من أهم الموضوعات التي تم أي مؤسسة أو شركة. فالرقابة الإدارية تساعد على تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء بشكل مستمر، بينما يعتبر المورد البشري هو الأساس في تحقيق هذه الأهداف، فهو يشكل العنصر الرئيسي في نجاح أي مؤسسة أو شركة. لذا، يجب الاهتمام بإدارة المورد البشري بشكل فعال والتأكد من توظيف وتدريب الموظفين المؤهلين وتحسين أدائهم بشكل مستمر. ومن جهة أخرى، يجب أن تكون الرقابة الإدارية عملية دائمة ومنتظمة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف وتحسين الأداء بشكل مستمر. لذا، يجب على المؤسسات الالتزام بالأخلاقيات المهنية والقواعد القانونية في جميع جوانب العمل وتطوير نظام لإدارة الأداء الفعال والمستمر، بالإضافة إلى إدارة العلاقات العامة بشكل فعال والالتزام بالتحسين المستمر.

حيث سنتطرق في هذا الفصل الى مفهوم الرقابة و أنواعها و خطواتها و أهدافها و كذا في المطلب الأول ، أما في المطلب الثاني سنتطرق الى المورد البشري من حيث المفهوم و الخصائص و أنواع والمطلب الثالث سنتطرق الى الدراسات السابقة من حيث الدراسات باللغة العربية واللغة الاجنبية والمقارنة بين الدراسات

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

المبحث الأول: إطار المفاهيمي للرقابة الادارية

إطار المفاهيمي للرقابة الإدارية يُعتبر الأساس النظري الذي يساعد في فهم وتحليل دور الرقابة الإدارية في السياق الإداري والمؤسسي. يشمل هذا الإطار العديد من المفاهيم والمبادئ التي تشكل أساس تطبيق الرقابة الإدارية. من بين الجوانب الأساسية لهذا الإطار:

حيث سنتطرق في هذا المبحث الى مفهوم الرقابة الإدارية و أنواعها و كذا خطواتها و أهميتها و أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الادارية

الرقابة وظيفة هامة من وظائف العملية الادارية فهي تقوم بمثابة نتائج العمل الفعلية مع الاهداف المحددة من قبل الادارة ويجب العمل على تصحيح هذه الانحرافات ايجابية او سلبية فالرقابة هي عملية سابقة ولاحقة للرقابة من اجل تحقيق اهداف المنظمة .

التعريف الأول: ومنها يمكننا تعريف الرقابة بانها عملية التحقق من مدى انجاز الأهداف المرسومة بكفاية والكشف عن المعوقات تحقيقها والعمل تذييلها في أقصر وقت ممكن.

ومن هذا التعريف نرى ان عملية الرقابة تتضمن امرين هما:¹

1- التحقق من مدى انجاز الأهداف المرسومة بكفاية.

2- الكشف عن المعوقات التي قد تقف إزاء تحقيق الأهداف وتذليلها وتقوم ما قد يكون هناك من انحرافات.

التعريف الثاني: هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط او المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيح عندما يكون ذلك ضروريا.

تعريف الرقابة الإدارية:

لا قيادة ناجحة بلا رقابة فاعلة:²

لا يشك أحد لأنه لا يمكن للمجتمع صغير او كبير ان ينجح ويحقق أهدافه بدون قائد بل إن النبي ﷺ قال : " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا احدهم " وفي حديث ابن عمر رضي الله عنهما : " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض الا أمروا عليهم احدهم " وذلك ليكون قوله فاصلا عند النزاع ولذلك أعطاه الشرع حق الطاعة ولو كانت في أمر تكرهه النفس كما في حديث : بايعنا رسول الله ﷺ على السمع والطاعة والعسر واليسر والمنشط والمكره وعلى اثرة علينا والا ننازع الامر اهله قال : إلا أن تروا كفرا بواحا عندكم من الله فيه برهان " . بل إن النبي ﷺ أرسل جمعا

¹ عبد الرزاق سالم رحاحلة، ناصر جمال خضور، كتاب حول مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية"، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2012، ص38.

¹ محمد محمود مصطفى "الرقابة الإدارية"، دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، 2012، ص95 و96

² عبد العزيز بن سعد الدغ يثر "الرقابة الإدارية" ص 10

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

من الصحابة في مهمة وأمر عليهم أحدهم فغضب عليهم وأمرهم أن يوقدوا نارا ويقتحموها فهموا بذلك طاعة له ثم قالوا: ما امننا الا هروبا من النار فكيف نقتحمها، فلما رجعوا من مهمتهم أخبروا النبي ﷺ فقال: إنما الطاعة في المعروف ". وقد قال الشيخ الإسلام: " فإذا كان قد أوجب في أقل الجماعات وأقصر أن يولي أحدهم كان ذلك تنبيها على وجوب ذلك فيما هو أكثر من ذلك".

ومن أعظم مهام القائد والرئيس أن تسير الأمور التي تحت ولايته على الشكل المطلوب ولا يتحقق ذلك الا بالقيام بالرقابة الدائمة لمن هم تحت يده، ليعرف مواطن الخلل فيصلحها، وما كان من أمور إيجابية فانه يزيد ثباتها. وهذه الرقابة صورة من صور الامر بالمعروف والنهي عن المنكر وقد قال تعالى: ﴿الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة واتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الأمور﴾¹

المطلب الثاني: أنواع الرقابة

أولا: الرقابة حسب المعايير

وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج.²

1- الرقابة على أساس الإجراءات:

تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات ويتركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

2- الرقابة على أساس النتائج:

تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة وانما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذا المنظمات.

ثانيا: الرقابة حسب موقعها من الأداء:

1) _ الرقابة السابقة:

وتسمى بالرقابة المانعة او الوقائية وتهدف الى ضمان حسم الأداء او التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في اصدار القرارات وتنفيذ الإجراءات كما تهدف الى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.

¹ سورة الحج الاية 41.

² محمد محمود مصطفى " الرقابة الإدارية"، دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، 2012، ص 95-96.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

2- الرقابة اللاحقة:

وتسمى الرقابة البعدية او الرقابة المستندة وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة غلا بعد حدوث التصرفات فعلا ان تقويم الأداء بعد ان يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي او تصحيحي¹.

ثالثا: الرقابة وفقا لمصادرها:

1- الرقابة الداخلية:

يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.²

2- الرقابة الخارجية:

تعتبر الرقابة الخارجية عملا متمما للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الاتقان بما يكفل حسن الأداء فإنه ليس ثمة داع عندئذ الى رقابة أخرى خارجية لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة ما يكفل الاطمئنان إلى ان الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات.

وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارية العليا وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل ويعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في اعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.

خامسا: الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع وهي:

1- الرقابة على مستوى الفرد:

يسعى هذا النوع من الرقابة الى تقييم أداء الافراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنتهم أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:

يهدف هذا النوع الى قياس وتقييم الإنجاز لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق ص 99-107.

² محمد محمود مصطفى، نفس المرجع السابق، ص 107.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

3- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل:

وهو مستوى الثالث للرقابة في منظمات الأعمال والغرض منه تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من اجل تحقيقها.

سادسا: الرقابة من حيث نوعية الانحراف

تصنف الرقابة من وفق هذا المعيار إلى نوعين رقابة إيجابية ورقابة سلبية:

1- الرقابة الإيجابية:

ويقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

2- الرقابة السلبية:

ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فورا واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

سابعا: الرقابة من حيث تنظيمها:

تصنف الرقابة طبقا لهذا المعيار الى ثلاثة أنواع:

1- الرقابة المفاجئة:

وهو ذلك النوع من الرقابة الإدارية الذي يتم بصورة مفاجئة وبدون سابق إنذار من أجل مراقبة العمل وضبطه اتخاذ ترتيبات مسبقة من المدير أو الرئيس المباشر.

2- الرقابة الدورية:

وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منظم حيث يتم تحديدها يوما أو أسبوعيا او شهريا.

3- الرقابة المستمرة:

وتتم عن طريق المتابعة والاشراف والتقييم المستمر لأداء العمل.¹

المطلب الثالث: خطوات العملية الرقابية و مجالاتها :

أولا: خطوات العملية الرقابية:

تتضمن الرقابة الخطوات الثلاث التالية:²

1_ وضع معدلات الأداء:

¹ محمد محمود مصطفى ، نفس المرجع السابق، ص110.

² عبد الرزاق سالم الرحالة " مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية" ص14

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

يقصد بها وضع معايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تحقق وتعبر عن أهداف التنظيم وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها والمستوى النوعي لها والزمن اللازم لأدائها ويجب أن تكون هذه المعادلات واضحة ومفهومة.

2_ قياس الأعمال:

أي مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية سلفا للأداء أي تقييم للإنجاز بعد أداء العمل.

3_ تصحيح الأخطاء والانحرافات:

ويقصد بها إبراز الأخطاء والانحرافات التي تسفر عنها عملية قياس الأعمال السابقة فإذا ظهر من مقارنة النتائج المتحققة بالمعدلات الموضوعية أن هناك اختلافا بالزيادة أو النقص كان ذلك مؤشرا على أن العمل لا يسير سيرا طبيعيا وأن هناك انحرافا إيجابيا أو سلبيا.

ثانيا مجالات الرقابة الإدارية :

من اجل تأكيد أهمية الرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة فان الضرورة تقتضي الامام لمجالات الرقابة:¹

أ- **الرقابة على الأهداف:** وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة على مشروع , والتأكيد على ان الأهداف المشروع واضحة لجميع العاملين , وبحث مدى الحاجة لشرحها وتفسيرها

ب- **الرقابة على السياسات:** تهدف الى التأكد من ان الاعمال تسير وفق السياسات المقررة, ودراسة الانحرافات ان وجدت وتصحيحها بسرعة , او تعديل السياسة ذاتها ان اقتضى الامر.

ت- **الرقابة على الكفاءة الإدارية:** وذلك بمراقبة مدى فعالية إدارة المشروعات بمختلف مستويات الاداريات.

ث- **الرقابة على تطوير اليد العاملة:** وذلك بمراقبة مدى التزام لسياسات الاختيار وبرامج التدريب, وتقدير الكفاءة , وسياسات الأجور والرواتب , وتقييم الأداء , ومراقبة مدى الكفاءة وفعالية هذه السياسات وبرامج .

ج- **الرقابة على التنظيم:** تهدف الرقابة على التنظيم لتأكيد من التزام لتخطيط تنظيمي المحدد , وواجه النشاطات , وتقييمات تنظيمية , وعلاقة السلطة , وخصائص التنظيمية لمختلف , تأكد من توافر الانسجام والتعامل التام على جميع مستويات الإدارية رأسيا وافقيا .

¹ صباط يسرى، دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء "دراسة ميدانية ميناء جن جن " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ام البواقي، 2016/2017، ص40.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

ح- الرقابة على الإجراءات: تحدد الإجراءات متى وكيف يتم الأداء من المسؤول عنه , وتهدف الرقابة على الإجراءات الى التأكيد من الالتزام جميع العاملين في المنظمة بالإجراءات العمل المقررة واكتشاف الانحرافات في هذا المجال ان وجدت ودراستها , ودراسة مدى الحاجة الى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير افضل الأساليب الممكنة بتنفيذ الاعمال .

ذ- الرقابة على المبيعات : ويشمل ذلك مقارنة المبيعات بالميزانية التقديرية للمبيعات والتعرف على موقف السوق لكل منتج ومدى سلامة سياسات البيع .

ر- الرقابة على الأرباح والخسائر : وذلك بمراقبة تحقيق الأرباح والخسائر سواء لوحدها او للمشروعات او لمنتجاته والوقوف على الأسباب ذلك ومدى إمكانية تلاقي الخسائر ان وجدت.

المطلب الرابع: أهداف وأهمية الرقابة:

أولاً: أهداف الرقابة

الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقاً للخطة الموضوعة ولكن هناك عدة أهداف جانبية أخرى هي:¹

- 1_ توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.
- 2_ المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- 3_ تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- 4_ تخفيض مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.
- 5_ تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- 6_ الوصول الى المعلومات واقعية عن سير العمل من اجل ترشيد عملية اتخاذ القرار.
- 7_ التأكد من ان الحقوق والمزايا المقررة لأفراد العاملين محترمة .

ثانياً: أهمية الرقابة

¹ محمد محمود مصطفى نفس المرجع السابق، ص 97.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة وذلك لأنها تساهم في التأكد من فاعلية وظائف الإدارة السابقة ومن الممكن تلخيص أهمية الرقابة بناء على النقاط التالية :¹

- ترتبط الرقابة بشكل موثوق مع وظائف العملية الإدارية فتؤثر وتتأثر بها وذلك نتيجة للتفاعل المشترك بين هذه الوظائف من أجل تحقيق أهداف المنشأة.
- تمثل الرقابة النتيجة النهائية للمهام والوظائف الخاصة بالمنشأة حيث تستخدم لقياس كفاءة الخطط المطبقة وطرق تنفيذها.
- تساعد الرقابة المديرين على التحكم بالأخطاء والكشف عنها عند وقوعها وذلك من أجل إيجاد حلول لها.
- تعتبر الرقابة من الوسائل المناسبة لتعزيز تأقلم وتجارب المنشآت مع التغيرات البيئية.
- التأكد من حسن السير العمل وانه يسير حسبما هو مقرر له.
- الرقابة وظيفة يمارسها المدراء باختلاف مستوياتهم الإدارية وهي تغطي جميع أوجه نشاط المنظمة
- تعمل على رفع مستوى وكفاءة الانشطة الفنية وغيرها في قطاع الخدمات والإنتاج على جميع مستويات المنظمة.
- التأكد من احترام القوانين واللوائح المنظمة للعمل على تطبيقها.²

¹ أحمد إبراهيم محمد الشمري، " أهمية رقابة في العمل و دوائر حكومية و مستوى اهتمام بها"، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس، العدد 50، الأردن، 2022، ص40.

صباط يسرى، دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء "دراسة ميدانية ميناء جن جن " مرجع سبق ذكره، ص30.²

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

المبحث الثاني : أداء المورد البشري

موضوع المورد البشري يتعلق بإدارة وتنظيم أهم الموارد في أي منظمة أو شركة، وهي الموارد البشرية. يشير المورد البشري إلى العاملين في المؤسسة أو الشركة، ويتضمن العناصر المتعلقة بتوظيف الأشخاص، تطويرهم، وإدارتهم بشكل فعال لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول : مفهوم اداء المورد البشري

التعريف الأول: عرفه (Miller And Bromley) أداء المورد البشري أنه محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لموردها المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .

ويشير اداء المورد البشري الى درجة تحقيق واثام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد ، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي يحققها الفرد .¹

التعريف الثاني : يعرف الأداء على أنه اساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الافراد والجماعات والمؤسسات

- يعرفه دراكر P, Drunker الاداء على انه قدرة المؤسسة على استمرارية والبقاء من اجل تحقيق التوازن بين الرضا المساهمين والعمال.²

المطلب الثاني أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه فاذا نظرنا اليه من حيث الشمولية نجد ان الاداء قد يكون كلياً اي خاصاً بالمؤسسة تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينها وقد يكون جزئياً أي مختلف الاداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة ككل على حده كأداء وظيفة تخزين أداء وظيفة المواد بشرية قد يكون حسب المصدر الداخلي والخارجي وقد يكون حسب الطبيعة الاقتصادية التكنولوجي والإداري.

¹ نقو جمعة، عيشاوي فاطمة، إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على أداء المورد البشري "دراسة ميميدانية لبلدية غرداية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة غرداية، 2021-2022، ص25.

² ملوكي سليمان و جعفري عبد الرزاق، سياسة الحوافز و تحسين اداء المورد البشري دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017، ص32.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

الأداء الداخلي ينتج الأداء الداخلي من توليفة التالية:

الأداء البشري: وهو أداء الموارد أفراد مؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية تنافسية من خلال التسيير مهاراتهم.

الاداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال

الاداء المالي: ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة

الأداء الخارجي: وهو الأداء الناشئ عن تغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة أن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل اذا تعلق الامر بتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد آثارها.

حسب معيار شمولية

حسب هذا المعيار داخل المؤسسة الى أداء كلي وجزئي

الأداء الجزئي وهو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار معتمد لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي على أداء وظيفة الموارد البشرية وأداء وظيفة الماليه ونشير أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقه هو تفاعل اداءات انظمتها الفرعية كما يؤكد أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل الكلي للمؤسسة مؤسسات يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

حسب معيار الطبيعة:

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي أداء تكنولوجي أداء إداري كالتالي:

الاداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الاساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الى بلوغها ويتمثل في الفائض الذي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسها عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد في ذلك على السجلات ودفاتر المؤسسة محل تقييم وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير ومن تم فإن أدوات التقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من النسب ومؤشرات مالية.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية تخطيط أهدافها تكنولوجيا السيطرة في مجال تكنولوجي معين وفي اغلب الاحيان تكون الأهداف تكنولوجية التي ترسمها المؤسسة نظرا لأهمية تكنولوجيا.

الأداء الإداري: يتمثل الأداء الإداري للخطب والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق اعلى المخرجات الممكنة وتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة بحوث العمليات البرمجة الخطية .

المطلب الثالث خصائص أداء المورد البشري.

للأداء مجموعة من الخصائص، ارتأينا إجمالها لتوضيح معنى أكثر فيما يلي:¹

الفرع الأول: الأداء مسألة إدراك.

يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات، بالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقات الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

الفرع الثاني: الأداء مفهوم متطور عبر الزمن.

إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية للمنظمة، تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغيير المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية، التقنية، المالية و التنظيمية، تجعل الأداء مرتفعا، من موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

¹ ياسع ياسمين، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات واتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة (دراسة حالة شركة القطن الممتص ، مرجع سبق ذكره، ص ص 81،80

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

المطلب الرابع: الأثر بين الرقابة و أداء المورد البشري

الرقابة الإدارية هي عملية تتضمن مراقبة وتقييم أداء المؤسسات والموظفين لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز الكفاءة والفعالية في العمل. يشمل نطاق الرقابة الإدارية عدة جوانب، بما في ذلك الرقابة المالية، والرقابة على العمليات، والرقابة على الأداء العام.

أداء المورد البشري يشير إلى كفاءة وفاعلية العاملين في المؤسسة، بما في ذلك المديرين والموظفين، في تنفيذ مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة. يتضمن أداء المورد البشري العناصر التالية: التوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتعزيز الأداء، وإدارة الأجور والمكافآت، وإدارة العلاقات العملية.

هناك علاقة مرتبطة بين الرقابة الإدارية وأداء المورد البشري، وتأثير الرقابة الإدارية على أداء المورد البشري يمكن أن يكون كبيراً ومؤثراً في نجاح المؤسسة. إليك بعض النقاط التي توضح هذه العلاقة:

1. تحسين الأداء: توفر الرقابة الإدارية مراقبة مستمرة وتقييماً دقيقاً لأداء المورد البشري. وباستخدام تقنيات مثل تحليل الأداء وإعطاء التغذية الراجعة، يمكن للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين واتخاذ إجراءات تحسينية لتطويرهم وتعزيز أدائهم.
2. تطبيق السياسات والإجراءات: يساعد نظام الرقابة الإدارية على ضمان تنفيذ سليم للسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المورد البشري.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

المبحث الثاني: دراسات السابقة.

سنتطرق في هد المبحث الى الدراسات الخاصة بموضوع الدراسة العربية منها و الأجنبية

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.

ركز هذا المطلب على أهم الدراسات باللغة العربية والتي لها علاقة بعنوان الدراسة أو ترتبط به بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تلخص في الجداول التالية:

أولاً: دراسة قدور كريمة 2013 دور الرقابة في تحسين أداء العمال

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الرقابة الإيجابية و السلبية و كيفية تأثيرها على الأداء

و كانت إشكالية الدراسة على النحو التالي: هل للرقابة دور فعال في تحسين أداء العمال بمدرسة المعاقين سمعياً؟

استخدمة الباحثة المنهج الوصفي الذي يتماشى مع دراسته لأنه يعرض وصف و تحليل ظاهرة و هي الرقابة و الأداء.

و جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

✓ تأثير الرقابة على الأداء بصورة إيجابية لأنها تحسن الأداء بدرجة عالية و كذلك تؤثر بصورة سلبية في تحسين الأداء و لكن بدرجة متوسطة.

✓ تشكل الرقابة ضغط و تؤثر حسب رأي العمال

حسب رأي المسؤولين الرقابة تؤثر بصورة إيجابية و ذلك بتحسين الأداء

ثانياً: دراسة عروب حسناء 2015 " أثر نظام الرقابة الداخلية فيأداء المورد البشري "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة نفضال بتقوت و انعكاساتها على الأداء العاملين

، محاولة إعطاء فكرة عن نظام الرقابة الداخلية ، تقييم معلومات عن مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين أداء الموارد البشرية.

تبلورت إشكالية الدراسة على نحو التالي: ماهو أثر الرقابة الداخلية في أداء المورد البشري في مؤسسة الزيت بنفضال؟

أجريت الدراسة في شركة نفضال وحدة تقوت و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للإلمام بمختلف دراسات و

الجانب النظري اما في التطبيقي استخدمت أداة المقابلة و تحليل الوصفي للبيانات باستخدام أداة الاستبيان و برامج تحليل.

كما توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

نظام الرقابة الداخلية في مؤسسة نفضال يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال ما تقضي عليه

الرقابة من تجاوزات مع خلق فعالية في الأنشطة.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

ثالثا: دراسة صباط يسرى 2017 " دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء " "

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة العلاقة الموجودة بين الإشراف و الفاعلية في الأداء ،محاولة معرفة دور المراقبة أثناء العمل في رفع مستوى الأداء، التعرف على نمط الرقابة الأكثر فاعلية في زيادة الأداء اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر ملائمة لدراسة أغلب المجالات و بالخاص موضوعنا. توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

✓ فعالية الرقابة الإدارية في المؤسسة

دور كبير للرقابة في تحسين أداء العامل لخدمة أهدافه و أهداف المؤسسة

رابعا: دراسة مسعود نجمي (سنة 2020) " الرقابة التنظيمية و علاقتها بتنمية مهارات المورد البشري " "

هدف هذه الدراسة إلى: مقارنة بين ما هو موجود في النظريات و الدراسات و المدارس الإدارية و معرفة واقع الرقابة الإدارية، التعرف على نوع النظام الرقابي و مدى فهم العامل الجزائري للنظام الرقابي. تمحورت الإشكالية على النحو التالي: " هل تساهم الرقابة التنظيمية في تنمية مهارات المورد البشري؟". دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور بالجللفة و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لانه يحدد المشكلة بشكل دقيق يساعد في تناولها بالدراسة و البحث.

كما توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

✓ الحضور في الوقت المحدد الى مكان العمل من الأشياء الضرورية.

✓ تواجد علاقة بين متغيري الجنس و الالتزام بالمهام المحددة المرتبطة بمنصب العمل.

✓ اغلبية المبحوثين يقومون بإنجاز المهام حسب القواعد التنظيمية

توجد علاقة بين الخبرة المهنية أداء لاعامل داخل الجامعة.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

أولا : دراسة لاولر Edward E. Lawler (2017) بعنوان " بعنوان من إدارة الموارد البشرية الى الفاعلية التنظيمية "

هدف هذه الدراسة إلى: التعرف على الدور الذي تلعبه الموارد البشرية من خلال انها تستطيع إضافة قيمة لعمل المنظمة كما انها يجب عليها القيام بذلك من خلال ان تكون شريك في العمل للوصول الى تطوير الأداء المؤسسي ويمكن تحقيق ذلك من خلال إدارة فعالة. و استراتيجية مؤثرة. و ان ترعى النشاطات المؤثرة على الفاعلية التنظيمية

تمحورت الإشكالية على النحو التالي: " ما إذا كانت ثقافة المنظمة تؤثر على مستوى مشاركة الموظفين؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

كما توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

✓ ان الموارد البشرية لا يمكن ان تكون شريك استراتيجي في كثير من الحالات.

ثانيا: دراسة Huub Ruel (سنة 2007) **The Contribution of e _ HRM Quantitative in Dutch Results from a Effective Ness Ministry**

تمحورت الإشكالية على النحو التالي: " " قياس مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في كفاءة أداء الموارد البشرية "

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

✓ ان تطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية مرتبطة بكفاءة أداء الموارد البشرية

جودة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل

التفسيري الأكثر أهمية في كفاءة استراتيجية الموارد البشرية

اقتراحات الدراسة إلى:

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

إجراء المزيد من البحوث الكمية لقياس كفاءة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وبإدخال المزيد من المتغيرات للنموذج الذي توصل اليه الباحث

ثالثا: دراسة ما كلير بل وشانون جونز (2003) MacaIeer bill Shannon gones

بعنوان : " تخطيط الموارد البشرية و علاقته بتطوير أداء العمل "

هدفت الدراسة الى توضيح أهمية تخطيط الموارد البشرية وكيف يؤدي الى تطوير أداء العمل وكيف انها أصبحت هي أساس العمل الممتاز لأي منظمة.

و كانت إشكالية الدراسة حول " هل تخطيط الموارد البشرية يؤدي الى تطوير أداء العمل؟"

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة الى نتائج أهمها :

1_ ان العمل الممتاز لأداء المنظمة ينبع من خلال تصميم برامج لتطوير أداء العمل عن طريق ربط تخطيط الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية.

2_ كما وجب ربط نمو المنظمة وبحيتها بالعاملين وتكون ادامة الربحية للمنظمة عن طريق زيادة التزام العاملين في و اوفرهولت لعمل الموكل إليهم ويقع على عاتق المدير اختيار الأفضل من المتقدمين للوظيفة ووضعهم بالمكان المناسب.

3_ كما ان المورد البشري الفعال في المنظمة يساعد على ظهور ثقافة تشجع تطبيق استراتيجية المنظمة

الدراسات الاجنبية : الدراسات المتعلقة بأداء المورد البشري

1= Andria Sarnovics Human Resource Development in public

Adminstration acase of latvia 2010

هدفت هذه الدراسة الى تحليل سلبيات ادارة الموارد البشرية التي تسبب في عدم السماح للقطاع في لاتفيا بتحقيق اهدافه الاستراتيجية وكذلك التاكيد من ان موظفي الخدمة العاملة والعاملين في مؤسسات الادارة العاملة في لاتفيا يشعرون بالمهمة والاهداف الرئيسية لمؤسساتهم وكذلك دورهم في الوصول الى هذه الاهداف لتحقيق التوازن بينها وبين اهدافهم الشخصية .

وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج :

- ضرورة وجود مبادئ لاستراتيجيات تنمية الموارد في المؤسسات القطاع العام .
- من الضروري وضع نهج استراتيجي لادارة الشؤون الافراد لكل مؤسسة تابعة للقطاع العام .

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

- اهم العوامل التي جعل من المنصب في الادارة العامة ذو جاذبية وفقا لادراك مفردات العينة دراسة هي :
الضمان الاجتماعي ,فرصة التنمية الفرد العامل ,الفرصة لمزيد من النمو الوظيفي ,ظروف العمل .
- مؤسسات الادارة العامة ذات التسلسلي الهرمي التقليدي لا تعزز الولاء ولا تزيد من فاعلية العمل بين العاملين ذوي المهارات الفكرية .

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

الجدول 08: مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسة
<p>__ سنة الدراسة.</p> <p>__ مكان الدراسة.</p> <p>__ عدد عينة الدراسة.</p> <p>__ إختيار العينة العشوائية لبعض الدراسات.</p> <p>__ استخدمنا في دراستنا الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.</p>	<p>__ الدور التي تلعبه الرقابة الادارية على تأثير في العنصر البشري في المؤسسة</p> <p>__ إبراز مفهوم الرقابة الادارية و مجالاتها</p> <p>__ مجتمع الدراسة مكون من عمال المؤسسات الاقتصادية.</p>	<p>دراسة قدور كريمة 2013</p> <p>دور الرقابة في تحسين أداء العمال</p>
<p>واقع نظام الرقابة الداخلية مؤسسة محل الدراسة نفعال استخدام أداة المقابلة سنة الدراسة 2015 مكان الدراسة ولاية تقرت</p>	<p>تحسين أداء المورد البشري مساهمة الرقابة في نحسين الأداء مجتمع الدراسة مكون من عمال المؤسسة الاقتصادية اعتماد على المنهج الوصفي استخدام ادات الاستبيان و برامج التحليل</p>	<p>دراسة عروب حسناء 2015</p> <p>" أثر نظام الرقابة الداخلية فيأداء المورد البشري "</p>

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

<p>العلاقة بين الاشراف و الفاعلية في الأداء السنة الدراسة 2017</p>	<p>الاعتماد على المنهج الوصفي دراسة متغير الرقابة الادارية</p>	<p>دراسة صباط يسرى 2017" دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء "</p>
<p>سنة الدراسة 2020 مكان الدراسة جامعة زيان عاشور بالجلفة استخدام أداة المقابلة</p>	<p>اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي دراسة متغير الرقابة التنظيمية و علاقتها بتنمية مهارات المورد البشري</p>	<p>دراسة مسعود نجيمي (سنة 2020) " الرقابة التنظيمية و علاقتها بتنمية مهارات المورد البشري "</p>
<p>دراسة متغير إدارة الموارد البشرية الى الفاعلية التنظيمية سنة الدراسة 2017</p>	<p>اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي دراسة متغير المورد البشري</p>	<p>دراسة لاولر Edward (2017)E. Lawler بعنوان " بعنوان من إدارة الموارد البشرية الى الفاعلية التنظيمية</p>
<p>سنة الدراسة 2007 دراسة متغير تكنولوجيا المعلومات</p>	<p>اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي دراسة متغير المورد البشري</p>	<p>دراسة Huub Ruel (سنة 2007) The Contribution of e - HRM Effective Results :Ness ffrom a Quantitative in Dutch Ministry</p>

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

سنة الدراسة: 2003 مكان الدراسة نتائج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. دراسة متغير المورد البشري	دراسة ما كلير بل وشانون جونز MacaIeer bill Shannon (2003) gones
سنة الدراسة 2010 مكان الدراسة بلد لاتفيا عمال المؤسسات الخدمة العامة	دراسة متغير المورد البشري المنهج الوصفي	Andria Sarnovics Human Resource Development in public Adminstration acase of latvia 2010

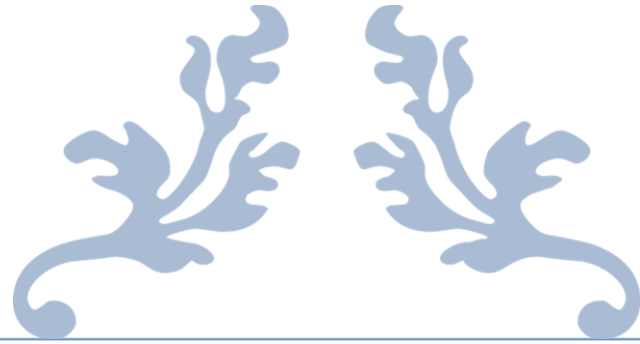
يعتبر موضوع الرقابة الإدارية على أداء المورد البشري أمرًا مهمًا للعديد من المؤسسات والشركات. فهو يشير إلى العمليات والسياسات والإجراءات التي تتبعها المؤسسات لمراقبة وتقييم أداء الموارد البشرية داخل المنظمة.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى عرض الاطار النظري لمتغيري الدراسة وذلك ابتداءا بالتطرق الى عموميات حول الرقابة الادارية وانواعها وخطواتها ومجالاتها واهدافها واهميتها فيما تمحور المبحث الثاني الى اداء المورد البشري الذي يمثل مصدر نجاح المنظمة

يعتبر نظام الرقابة من اهم الانظمة التي تولى لها الادارة اهتمام في مختلف المؤسسات والشركات حيث انه له تاثير مباشر على العنصر البشري وذلك نظرا لاهميته ومساهمته الكبيرة في تحقيق اهداف المؤسسة فوجود نظام للرقابة الادارية يساهم بشكل كبير في تحسين اداء العمال داخل المؤسسة حيث انه كلما كانت الرقابة فعالة في المؤسسة كلما انعكس ذلك ايجابيا على اداء المورد البشري .



الفصل الثاني

دراسة ميدانية مؤسسة
الكهرباء و الغاز sktm



تمهيد:

تعتبر مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز من المؤسسات التي تقوم بإنتاج الكهرباء عن طريقة الطاقة البديلة في جميع مناطق الوطن و منطقة الوسط و الجنوب بصفة خاصة و الفاعلة في الاقتصاد الوطني لها هدف رئيسي تسعى لتحقيقه و هو تغطية التراب بالطاقات المتجددة لانتاج الكهرباء.

وبما ان مؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز مؤسسة استثمارية فهي تسعى دائما إلى انجاز عدة مشاريع لتوسع نشاطها ولهذا نجدها تتعامل كثيرا مع الموردين و المؤسسات الأخرى لإنشاء تلك المشاريع بالطاقة البديلة .

و ستناول هذا الفصل ما يلي:

➤ تقديم عام للمؤسسة الكهرباء و الغاز sktm؛

➤ تحليل و تفسير نتائج الاستبيان؛

المبحث الأول :منهجية الدراسة (طريقة والدراسة).

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتعريف بصفة عامة على شركة كهرباء وطاقات متجددة بغرداية، وسنتطرق إلى تحليل الهيكل التنظيمي لهذه الشركة

المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي.

1. التعريف بالمؤسسة:

شركة كهرباء و طاقات متجددة المعروفة إختصارا بـ SKTM هي شركة ذات اسهم SPA براس مال قدره 38 700 000 000 دينار وتعود كل أسهمها الى مجمع سونلغاز متخصصة في انتاج الكهرباء عبر الوقود الاحفوري (غاز ،وقود) في مناطق الشبكة المعزولة بالجنوب الجزائري و انتاج الكهرباء عبر الوسائط المتجددة عبر كامل انحاء الوطن.

يعود إنشاء شركة كهرباء و طاقات المتجددة الى إعادة هيكلة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE والتابعة لنفس المجمع لتصبح مختصة في الإنتاج على مستوى الشبكة المترابطة وبالتالي حصلت شركة كهرباء و طاقات المتجددة من هذه العملية على 26 مركز انتاج كهرباء عبر الديزل ومركز انتاج عبر توربين غاز على مستوى 06 ولايات هي المنيعه بشار تندوف ادرار تمنراست واليزي. تقوم على تسيير هذه المراكز وحدتين جهويتين وحدة لإنتاج الجنوب الشرقي USPE ومقرها في تقرت و وحدة الإنتاج للجنوب الغربي UPSO ومقرها في بشار .

1- مبررات انشاء شركة كهرباء طاقات متجددة : لم يأتي انشاء هذه الشركة عن فراغ او عن طريق تجزئة شركات سونلغاز بل كان للأهداف التالية:

- التخصص في تسيير معدات الإنتاج المخصصة للشبكة المعزولة نظرا لخصوصية مناطق الجنوب من حيث الظروف المناخية القاسية والاستثنائية وبعد المسافات والأهمية الاقتصادية للجنوب في الاقتصاد الوطني.
- الوقوف على تطورات سكان الجنوب من اجل الاستمرارية في التزود بالكهرباء ونوعية الخدمات.
- التوجه الاستراتيجي للدولة في تحقيق البرنامج الوطني الطموح في تطوير الطاقات المتجددة.
- يسمح انشاء شركة كهرباء طاقات متجددة لشركة SPE في التركيز حول التحديات الكبرى في الإنتاج خاصة في الشبكة المترابطة نظرا لتعاضم الطلب في الشمال ذو الكثافة السكانية العالية في الجزائر.¹

¹ بناء على المقابلة التي أجريت مع مصلحة المالية

المبكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم 01: يوضح المبكل التنظيمي العام:



المصدر: وثائق من المؤسسة

المطلب الثاني: مهام و اهداف وخصوصيات الشركة

1 - مهامها: اهم مهام شركة كهرباء طاقات متجددة :

- 1-انتاج الكهرباء بالوسائل التقليدية باستعمال الوقود الاحفوري في المناطق التابعة للشبكة المعزولة وكذلك انتاج الكهرباء عبر الوسائل المتجددة عبر الوطن .
 - 2-تطوير المنشآت القاعدية لإنتاج الكهرباء في الشبكة المعزولة في الجنوب مع اعمال الهندسة والصيانة.
 - 3-تسويق الطاقة المنتجة لمؤسسات التوزيع SD.
 - 4-الالتزام بكل العمليات بغض النظر عن طبيعتها سواء كانت مالية -تجارية -صناعية -مدنية او عقارية
- متعلقة بالهدف الاجتماعي للشركة في إطار سياسة الدولة للسكان والعمل على تحفيز و ضمان تطور هذه العمليات.

2 - أهداف شركة كهرباء وطاقات متجددة:

- لشركة SKTM هدف إجتماعي و هو إنتاج و تسويق الكهرباء التقليدية (1*) في محيط شبكة الجنوب الكبير، و الكهرباء الناتجة في الوسائل المتجددة في كامل التراب الوطني يهدف الى الإضطلاع بواجهها الإجتماعي على أحسن الأحوال و كذلك مهامها التأسيسية، يجب كذلك على المؤسسة تأمين المهام التالية:
- تطوير أسطول إنتاج الكهرباء بكل أنواعها.
 - إستغلال و صيانة و أمن المرافق و المعدات المتعلقة بها.
 - إحترام قواعد حماية البيئة.
 - إحترام إلتزامات الخدمة العامة فيما يخص بنظام و نوعية توريد الكهرباء و تزويد الزبائن.
 - مراقبة معايير جودة نظام الإنتاج الوقائع تحت مسؤوليتها.

3 - خصوصيات شركة كهرباء وطاقات متجددة :

- ✓ الشركة: كهرباء وطاقات متجددة.
- ✓ التسمية: شركة توزيع كهرباء في الجنوب وطاقات عبر التراب الوطني.
- ✓ رأس المال: يقدر رأس المال ب: 38 700 000 000 دينار.
- ✓ المقر: حي بوهرانة -غرداية-.
- ✓ المدير العام : السيد مُجَّد شيخاوي²

² بناء على ما صرحت به المؤسسة

المطلب الثالث: المنهج المستخدم و عينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب الى فرعين الأول يتعلق بالمنهج المستخدم أما الفرع الثاني عينة الدراسة و خصائصها.

الفرع الأول: المنهج المستخدم

ان اختيار منهج الدراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، كذلك الغاية منه و يعرف المنهج على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة و لإجابة على الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث" 1

و بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه:

" مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة" 2

و قد اعتمدنا على هذا المنهج لوصف دور التدريب في تنمية الابداع لدى عينة من موظفي المؤسسة و تحليل المعلومات المتحصل عليها .

الفرع الثاني: عينة الدراسة و خصائصها

● مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

تم اختيار الدراسة الميدانية من الأشخاص الذي يملكون مؤهلات و مقدرة في التحكم على مختلف العبارات الواردة في الاستبيان سواء الخاصة بمتغير الرقابة الإدارية و المورد البشري لم يتم تحديد حجم عينة دراسة بشكل مسبق قبل توزيع الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي 50 استبيان و قد اعتمدنا طريقة التسليم و الاستلام المباشر لمفردات العينة. بعد عملية الفرز و التبويب و التنظيم، تقرر الإبقاء على 45 استبيان من مجموع 50 استبيان تمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا باستبعاد 05 استمارات لعدم الاجابة عليها من طرف بعض مفردات الدراسة و الجدول التالي يبين الاحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان.

¹ محمد شقيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990، ص30.

² بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة-، دار الكتاب الحديث، 2000، ص59.

الجدول رقم (2-1): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة المئوية	العدد	
100%	50	عدد الاستمارات الموزعة
10%	05	عدد الاستمارات الغير مجاب عليها
90%	45	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من اعداد طالبتين باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-1) أن عدد الاستمارات الموزعة بلغت 50 استمارة، كما تم الغاء 10 استمارات بسبب نقص المعلومات فيها، و تم الابقاء على 40 استمارة صالحة للتحليل لتمثل عينة الدراسة أي ما يعادل 90%

المطلب الرابع: أدوات جمع المعلومات و الوسائل الإحصائية المستخدمة

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات و كذا الوسائل الاحصائية و تتمثل الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات و كذا الوسائل الإحصائية المستخدمة في دراستنا في:

الفرع الأول: أدوات جمع المعلومات

اعتمدنا في جمع المعلومات على استمارة الاستبيان كأداة لاستقصاء و جمع آراء و إجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل القضايا المرتبطة بأثر الرقابة الإدارية على أداء المورد البشري، و تعرف الاستمارة على أنها " عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية"¹.

تضمن الاستبيان 30 سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة أجزاء حيث يشمل الجزء الأول على البيانات الشخصية و الذي يحتوي على 5 أسئلة، أما الجزء الثاني فيحتوي على 25 سؤال موزعة على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: الرقابة الادارية

و ينقسم إلى بعدين أساسيين هم:

¹ عبد الله عبد الرحمان، علي بدون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص180.

البعد الأول: الرقابة الادارية

البعد الثاني: أداء العاملين

المحور الثاني: أداء المورد البشري

الفرع الثاني: الوسائل الإحصائية المستخدمة

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

التوزيعات التكرارية: تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة.

المتوسط الحسابي: و ذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارات الاستمارة.

الانحراف المعياري: تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي،

و يلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.

معامل الارتباط بيرسون: و ذلك لمعرفة هل هناك علاقة بين محاور، و قوة العلاقة حيث يكون الارتباط قويا عند

اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، و ضعيفا عند اقترابه من الصفر، و تكون قيمته موجب عندما يكون الارتباط

طردى، و الارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.

و قد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارث الخماسي الذي يشمل خمسة إجابات، و هذا من أجل إبراز آراء

أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان من أجل تسهيل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارث الخماسي

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

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS

المبحث الثاني: الوصف الاحصائي لمتغيرات الاختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

في هذا المبحث نتعرض إلى صدق و ثبات الاستبيان، عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة و إجراء تحليل و تفسير لها بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: صدق أداة الاستبيان

قبل عرض الاستبيان تم طرحه على مجموعة من الأساتذة من جامعة غرداية من أجل التأكد من صحة العبارات و طريقة صياغتها و كذلك منهجية و شكل الاستبيان، و بعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف النصائح و التوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للاستبيان.

أولا/ ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط و يكون ذلك من خلال حساب معامل الارتباط ألفا كرونباخ.

ثانيا/ معامل ألفا كرونباخ: إن معامل الارتباط ألفا من بين الطرق المستخدمة لتقييم الثقة و الثبات في القياس و تتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرتها على قياس درجة التوافق أو الاتساق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم.

الجدول رقم (2-3): يبين معامل ألفا كرونباخ للاستبيان كاملة

عدد الأسئلة	25
معامل ألفا كرونباخ	0.919

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss25

من الجدول رقم (2-3) نلاحظ أن معامل ألفا يصل **0.919** حيث يعتبر ذو مستوى جيد جدا من الثقة و الثبات و هذا يعني هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الاستبيان و عدم تغيرها بشكل كبير في حين لو تم إعادة توزيع هذا الاستبيان على نفس العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

الجدول رقم (2-4): يبين معامل الفاكرونباخ لكل محور

المحور الأول	المحور الثاني	
13	12	عدد الأسئلة
0.921	0.903	معامل ألفاكرونباخ

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على نتائج 25spss

نلاحظ من الجدول رقم (2-4) ان معامل الفاكرونباخ في محور الاول من الاستبيان و المتعلق بالرقابة الادارية دو مستوى عالي من الثقة و الثبات، بحيث تخطى حاجز 92% في حين نرى ان المحور الثاني بلغ 90% و المتعلق المورد البشري أيضا دو مستوى علي من الثقة.

ثالثاً/ العلاقة بين محاور الاستبيان

الجدول رقم (2-5): يبين العلاقة بين كل محور و الاستبيان:

المحاور	معامل بيرسون	مستوى دلالة
المحور الاول: الرقابة الادارية	0.859	0,000
المحور الثاني: المورد البشري	0.851	0,000

المصدر: من إعداد طالبتين باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-5) أنا العلاقة بين المحاور و الاستبيان دو علاقة طردية و قوية ذلك بالاعتماد على نتائج تحليل ارتباط معامل " بيرسون"، حيث بلغ في المحور الاول 0.859 و مستوى دلالة 0,000 اي أنه كلما الرقابة الادارية انعكس ايجابيا على أداء المورد البشري في المؤسسة.

و نلاحظ أيضا ان المحور الثاني بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.851 و مستوى دلالة 0,000 و هي علاقة طردية أيضا بحيث أن أداء المورد البشري تزداد اذا زادت الرقابة الادارية في المؤسسة .

المطلب الثاني: تحليل البيانات

الفرع الأول تحليل البيانات الشخصية

تمثل البيانات الشخصية في الجنس، السن، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي

أولاً: متغير الجنس

الجدول رقم(2-6): عدد أفراد العينة من ذكور و إناث

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	30	66.7%
أنثى	15	33.3%
المجموع	45	%100

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على نتائج spss

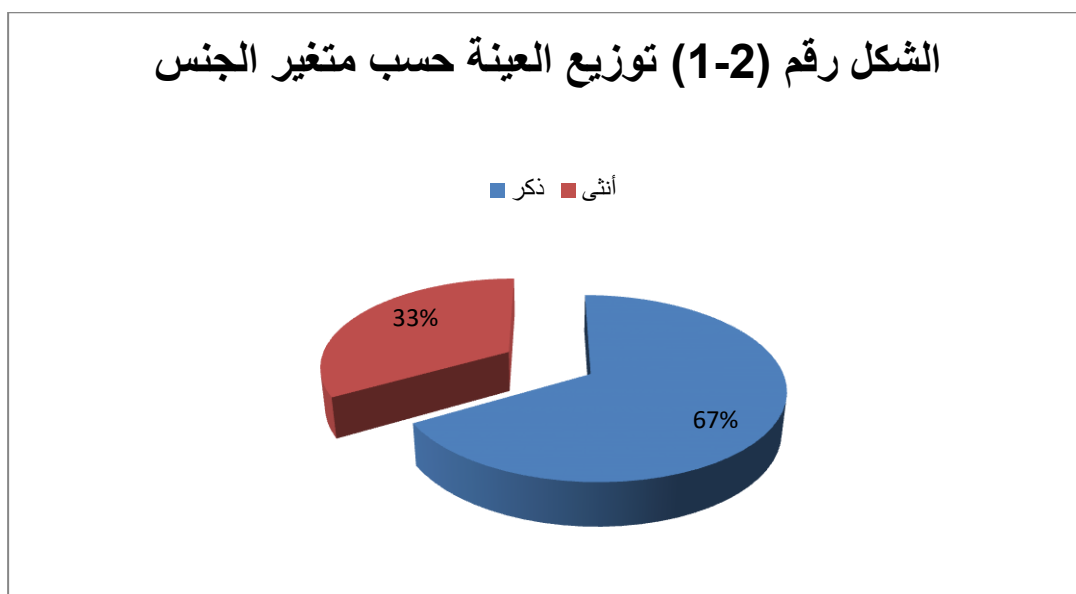
من خلال الجدول رقم (2-6) و الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس نجد أن الغالبة من

الذكور نسبة 66.7% أما نسبة الإناث فتمثل 33.3%.

و هذا راجع الى طبيعة عمل في المؤسسة التي معظم خدماتها خارج المقر المؤسسة و في ظروف طبيعية صعبة

نوعا ما لذلك نلاحظ ان نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث في العينة المدروسة.

الشكل رقم (1-2) توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر : من مخرجات برنامج Excel

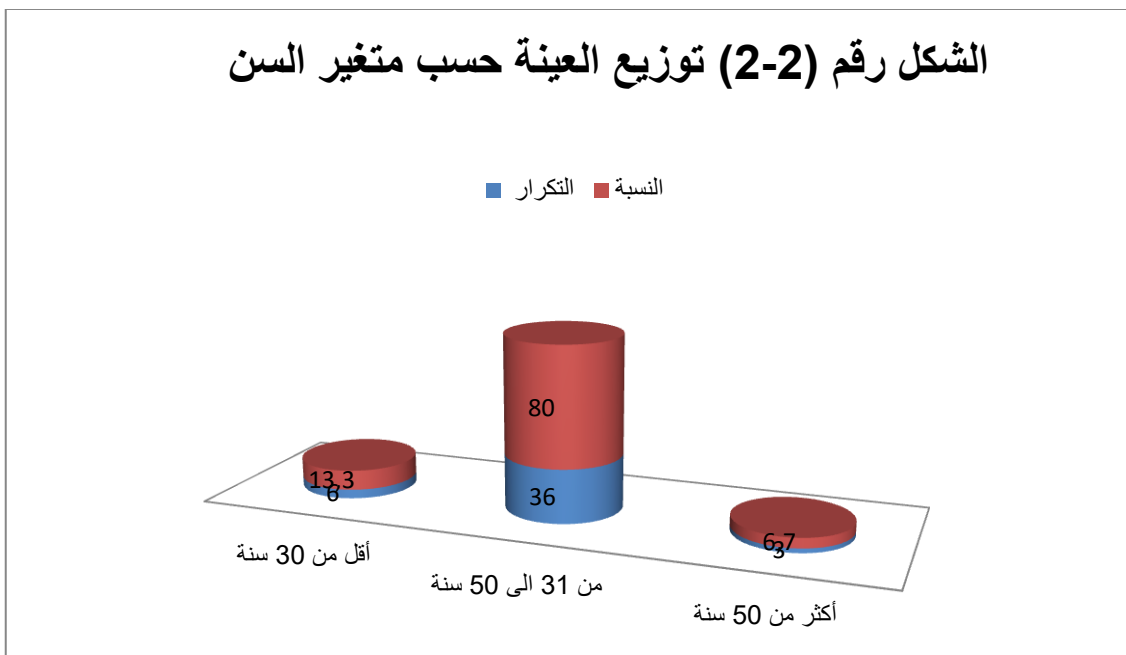
ثانياً: متغير العمر

الجدول رقم (2-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

العمر	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	06	13.3%
من 30 الى 50 سنة	30	80%
أكثر من 50 سنة	03	6.7%
المجموع	45	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين باعتماد على نتائج Spss

من خلال الجدول رقم (2-7) والخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن نلاحظ ان عدد افراد العينة الذي عمرهم من 30 الى 50 سنة هم 36 فردا اي بنسبة 80% اجمالي العينة اي الفئة الاكثر دراسة في العينة بينما عدد الافراد العينة الذين تقل اعمارهم عن 30 سنة هم 6 فردا اي بنسبة 13.3% من اجمالي افراد العينة واخيرا افراد العينة الذين تتجاوز اعمارهم 50 سنة فكان عددهم 03 اي مايعادل 6.7% ما اجمالي افراد العينة .



المصدر : من مخرجات برنامج Excel

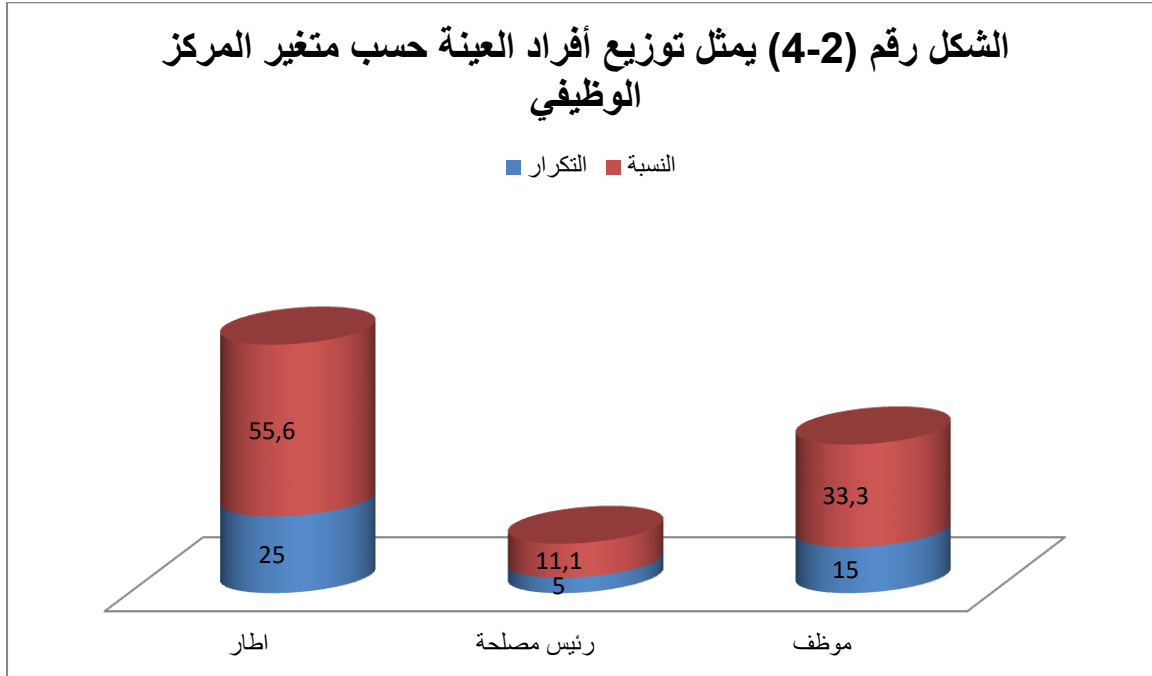
ثالثا: متغير المركز الوظيفي

الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

المهنة	التكرار	التكرار النسبي
اطار	25	55.6%
رئيس مصلحة	5	11.1%
موظف	15	33.3%
المجموع	45	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

يوضح لنا الجدول رقم (2-8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للوظيفة المشغولة، فكانت مهنة الاطار المهنة الغالبة بنسبة 55.6% اي ما يعادل 25 فرداً، في حين بلغت نسبة الموظفين 33.3% اي ما يعادل 15 فرداً، و بلغت نسبة رئيس مصلحة نسبة 11.1% اي ما يعادل 5 أفراد .



المصدر : من مخرجات برنامج Excel2010

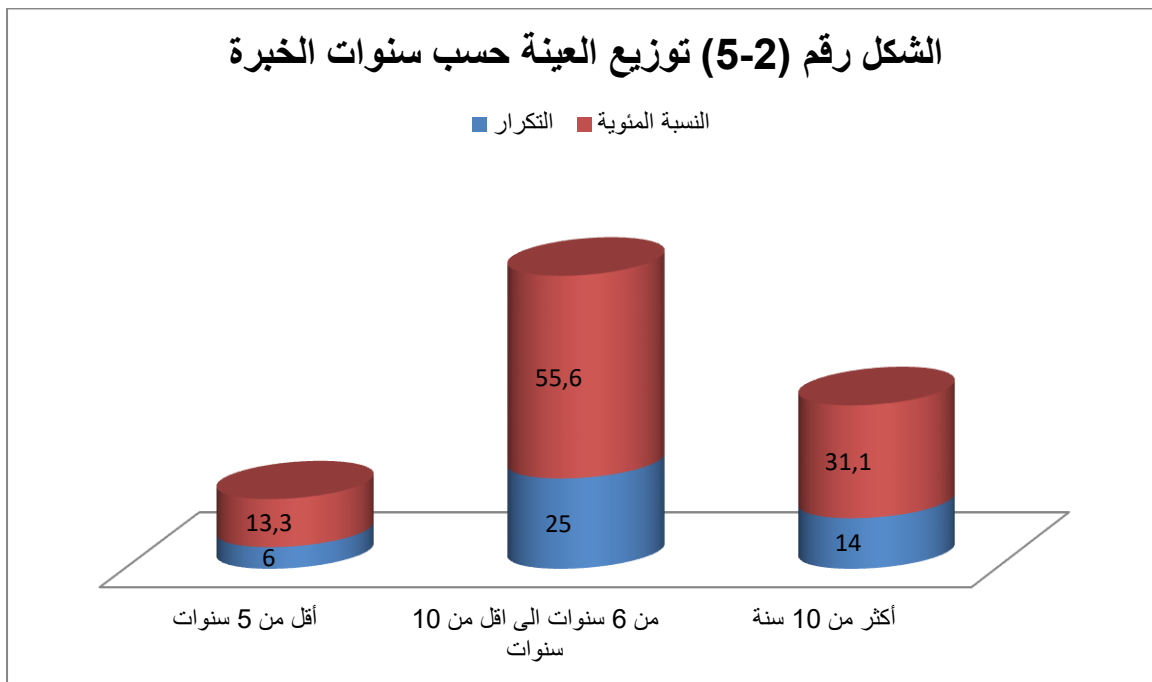
رابعا: متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	
13.3%	6	أقل من 5 سنوات
55.6%	25	من 6 سنوات الى اقل من 10 سنوات
31.1%	14	أكثر من 10 سنوات
100%	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (2-9) نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 6 سنوات الى 10 سنوات نسبة 55.6% أي ما يعادل 25 فردا، بينما عدد أفراد العينة الذين تتجاوز خبرتهم أكثر من 10 سنوات ب نسبة 31.1% أي ما يعادل 14 فردا و عدد الأفراد التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات ب 13.3% ما يعادل 6 فردا .



المصدر : من مخرجات برنامج Excel2010

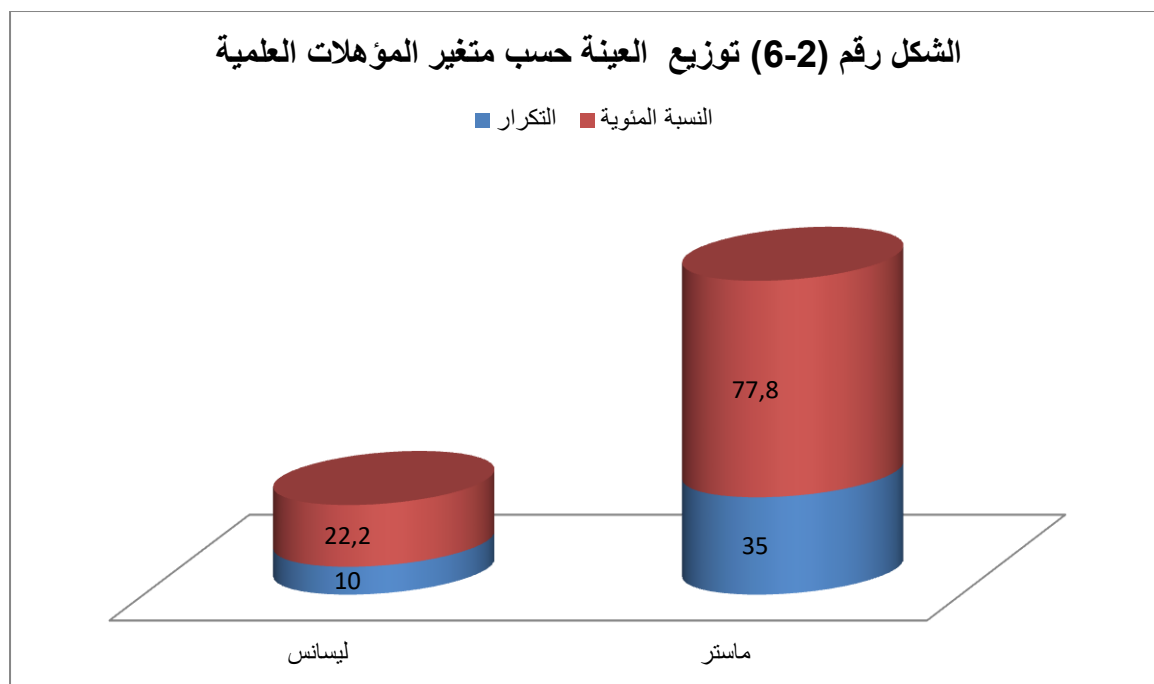
خامسا: متغير المؤهلات العلمية

الجدول رقم (2-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهلات العلمية

المؤهل	التكرار	التكرار النسبي
ليسانس	10	12.2%
ماستر	35	77.8%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-10) بأن المستوى التعليمي لجميع العينة مرتفع، بحيث أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى ماستر ، فقد بلغت نسبة المستجوبين الحاصلين على شهادة ماستر 77.8% أي ما يعادل 35 فردًا ، في حين بلغت نسبة المستجوبين الحاصلين على مستوى ليسانس 12.2% أي ما يعادل 10 أفراد .



المصدر : من مخرجات برنامج Excel2010

الفرع الثاني: نتائج الإحصاء الوصفي:

من خلال هذا العنصر سنحاول وصف و تحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة، ثم استنتاج إتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة و هذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكارت الخماسي، حيث قمنا بحساب طول الفئة و الذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات و التي هي 4 مسافات على عدد

الخيارات المتاحة أمام المستجوبين و التي هي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و عليه يساوي طول الفئة $0,8=5/4$ و بهذا يصبح توزيع الإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11) يمثل معايير تحديد الاتجاه

الرأي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط	من 1.80 الى	من 1.81 الى 2.60	من 2.61 الى	من 3.41 الى	من 4.21 الى
المرجح			3.40	4.20	الى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (2-12) : قياس محور الرقابة الادارية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
البعد الأول: الرقابة الادارية			
تساهم الرقابة في تحفيز العاملين على العمل في المؤسسة	4,00	,826	موافق
تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل في المؤسسة	3,56	1,078	موافق
يوفر نظام الرقابة نتائج دقيقة وواضحة في المؤسسة	3,89	,885	موافق
تؤثر الرقابة بشكل ايجابي على ادائك في المؤسسة	3,56	1,078	محايد
متوسط البعد الاول:	3.5688	1.1108	موافق
البعد الثاني: أداء العاملين			
تتسم مراسلات ادارية في مؤسسة بالوضوح	3,56	,841	موافق
تعزز الثقة في العمل في مؤسسة	3,56	1,078	موافق
تحمل اشاعات غالبا محتوى صادقاً يلزمك بمواصلة العمل في مؤسسة	3,00	,953	محايد
العلاقات الاجتماعية لها تأثير كبير في اتخاذ قرار مغادرة مؤسسة	3,78	,636	موافق
ستبقى على اتصال دائم ودفاع مستمر عن مؤسسة بعد احالة والتقاعد	3,00	1,168	محايد
أرغب البقاء في عملي الحالي حتى ولو توفرت فرص بديلة	3,22	1,146	موافق
كثير ما تنتشر في وسط العمل معلومات صحيحة ومغرضة تعرقل السير الحسن للعمل في مؤسسة	3,67	,826	موافق

محاييد	,953	4,00	أغلب مشكلة في مؤسسة هي جزء من مشاكل اتصال بالإدارة
موافق	,693	3,56	الشعور بالإجهاد من جراء العمل متواصل طوال اليوم
موافق	0.703	3.62	محور الرقابة الادارية

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان متوسطات عبارات المحور الأول و المتعلق ب الرقابة الإدارية و المقسم الى قسمين البعد الأول متعلق ب الرقابة الإدارية بمتوسط حسابي قدره 3.56 و انحراف معياري 1.11 أي ان افراد العينة لهم دراية بالرقابة الإدارية مطبقة بالمؤسسة حيث نرى ان العبارة رقم 1 " تساهم الرقابة في تحفيز العاملين على العمل في المؤسسة" لها متوسط حسابي قدر ب 4 أي ان افراد العينة يرون ان الرقابة تساهم في تحفيز العاملين في حين نلاحظ ان العبارة رقم 4 "تؤثر الرقابة بشكل ايجابي على ادائك في المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.56 باقل متوسط من بين العبارات الخاصة بالبعد.

اما القسم الثاني و المتعلق بالبعد الخاص ب أداء المورد البشري و الذي له متوسط حسابي ب 3.62 و انحراف معياري 0.703 أي انا افراد العينة موافقون على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة و نلاحظ ان العبارات التي نالت اعلى متوسط هي العبارة رقم 8 " أغلب مشكلة في مؤسسة هي جزء من مشاكل اتصال بالإدارة" بمتوسط قدره 4 و انحراف معياري 0.953 و العبارة رقم 4 "العلاقات الاجتماعية لها تأثير كبير في اتخاذ قرار مغادرة مؤسسة" بمتوسط قدره 3.78 و انحراف معياري 0.636 في حين نلاحظ ان العبارات الأقل متوسط هي العبارة رقم 3 " تحمل اشاعات غالبا محتوى صادقا يلزمك بمواصلة العمل في مؤسسة" و العبارة رقم 5 " ستبقى على اتصال دائم ودفاع مستمر عن مؤسسة بعد احالة والتقاعد" بمتوسط حسابي قدر ب 3 و انحراف معياري 0.953 و 1.168 على التوالي.

الجدول رقم (2-13) : قياس محور اداء المورد البشري

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
توفر جهدا عضليا وفكريا من أجل أداء العمل بطريقة سليمة	4,11	,573	موافق تماما
أحرص على تحسين مهاراتي ومعارفي بشكل مستمر	4,33	,477	موافق
أستفيد من رصيد ما تعلمت من خبرات	4,22	,420	موافق تماما
أنجز حلولاً المباشرة للمشاكل التي تواجهني أثناء عملي	3,78	,636	موافق

موافق	1,066	3,67	أشعر بتميز الموارد البشرية في مؤسسة عند تواصل بالمؤسسات الأخرى بتفعيل الرقابة الذاتية
موافق	,953	3,67	تتوفر لدى إدارة الموارد البشرية كل المعلومات عن الوظائف المشغولة والشاغرة
موافق	1,261	3,33	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد احتياجات مؤسسة من العمال مستقبلا (من حيث العدد ومواصفات) تعليم خبرات مهارات
محايد	1,261	3,00	تقوم ادارة الموارد البشرية باستخدام توظيف وترقية كأساس ملئ المناصب الشاغرة
محايد	1,146	3,22	تقوم ادارة الموارد البشرية بترقية العاملين استنادا الى مهاراتهم
موافق	1,241	3,22	تقوم إدارة الموارد البشرية بمساواة الفرص التدريبية للعاملين
موافق	0.684	3.59	محور اداء مورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول اننا متوسط الحسابي الخاص بمورد البشري قدر ب 3.59 و انحراف معياري 0.684 أي ان افراد العينة موافقون على أداء المورد البشري و نلاحظ ان العبارات التي نالت اعلى متوسط حسابي هي العبارة رقم 2 "أحرص على تحسين مهاراتي ومعارفي بشكل مستمر" بمتوسط 4.11 و انحراف المعياري 0.573 و العبارة رقم 3 "أستفيد من رصيد ما تعلمت من خبرات" بمتوسط 4.22 و انحراف معياري 0.420 و العبارة رقم 1 " توفر جهدا عضليا وفكريا من أجل أداء العمل بطريقة سليمة" بمتوسط 4.11 و انحراف معياري 0.573.

و نلاحظ ان العبارات التي تحصلت على ادنى متوسط حسابي هي العبارة رقم 8 "تقوم ادارة الموارد البشرية باستخدام توظيف وترقية كأساس ملئ المناصب الشاغرة" بمتوسط قدر ب 3.00 و انحراف معياري 1.261 و العبارة رقم 9 و 10 بمتوسط 3.22 و انحراف معياري 1.146 و 1.241 على التوالي .

اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولجروف- سمرنوف)

اختبار كولجروف- سمرنوف نتعرف من خلاله على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

تم إجراء اختبار كولمنجروف_سمنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات الإحصائية المعلمية تشترط أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي Normal Distribuion حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء سنفترض مايلي:

_الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

_الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (2-14) لإختبار (Test de Kolmogorov-Smirnov à un) (échantillon)

المحور	إحصائية Z	المعنوية
الرقابة الادارية	0.307	0.060
اداء المورد البشري	0.165	0.014

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

نلاحظ أن إحصائية Z أقل من القيمة الجدولية والمعنوية أكبر من 0.05 إذن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية الصفرية بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة.

الفرع الثالث: إختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى:

يوجد دور للرقابة في تحسين الأداء لدى المورد البشري في للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز.

الجدول رقم(2-15) اختبار الفرضية الرئيسية

محوري الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	اتجاه العينة
محور الرقابة الادارية	3.604	0.59321	0,000	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-15) أن المتوسط الحسابي بلغ 3.604 و مستوى الدلالة أقل من 0,05

فإن الفرضية " يوجد دور للرقابة في تحسين الأداء لدى المورد البشري في للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز." مقبولة .

مخارج العينة	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محوري الاستبيان
موافق	0,000	0.5926	3.5926	محور أداء المورد البشري

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الخاص بمحور أداء المورد البشري قد بلغ 3.59 و انحراف معياري بلغ 0.5926 و عليه فان افراد العينة موافقون على عبارات المحور.

فان الفرضية "يوجد دور للمورد البشري في تحسين أداء المؤسسة " مقبولة.

اختبار الفرضية الثانية:

يوجد تأثير للرقابة على المورد البشري للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز.

جدول رقم(2-16) اختبار الفرضية الثانية

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار			
معامل الارتباط R	معامل التحديد	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية المقبول	قيمة T المحسوبة
0.462	0.214	0.001	11,697	0.001	4,062

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط الخطي وجدناها موجبة وتقدر ب $R=0.462$ وهي علاقة إرتباطية موجبة و مقبولة إحصائيا بين الرقابة الإدارية و اداء المورد البشري وهذا ما يفسره معدل التغير أو التحديد الذي يقدر ب $R^2 = 0.214$ الذي يبين نسبة التغير حيث يشير الى أن الرقابة تساهم في تأثير على اداء المورد البشري بنسبة 21% اما 79% تاتر فيها عوامل أخرى ومن خلال إختبار ANOVA نجد ان قيمة $F=11,697$ فهي قيمة تدل علي جودة النموذج ذو دالة إحصائيا يبرهن العلاقة بين الرقابة الإدارية

و المورد البشري ، بينما قيمة إختبار $T=4,062$ فتشير الى انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الرقابة الإدارية و المورد البشري وهذا من خلال قيمة T .

ومن حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.001$ اقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ وهو ما يؤدي بنا الى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أن بعد يوجد تأثير للرقابة على المورد البشري للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز عند مستوى الدلالة 0.05 .

اختبار الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة احصائية لاجابات افراد العينة حول الرقابة الادارية و تحسين اداء المورد البشري

تغزى لمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

أ: توجد فروق ذات دلالة احصائية لاجابات افراد العينة حول الرقابة الادارية و تحسين اداء المورد البشري تغزى لمتغيرات الديمغرافية الجنس.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05$ بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الادارية و تحسين اداء المورد البشري تغزى لمتغير الجنس.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05$ بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الادارية و تحسين اداء المورد البشري تغزى لمتغير الجنس.

- نتائج اختبار T " لعينتين مستقلتين " - الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
ذكر	30	3,5162	,69775	-1.423	0.162
أنثى	15	3,7801	,21853		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات نظام (SPSS25).

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي للذكور البالغ (3,5162) بإنحراف معياري (0.69775) و هو اقل من متوسط للإناث بلغ (3,7801) بإنحراف معياري (0.21853) ، كما جاءت قيمة المحسوبة (T) لمتغير "الجنس" (-1.423) عند مستوى الدلالة (0.162)، وعند مقارنتها مع مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة (0.05)، يتضح بأنها أكبر من (0.05)، وعلى هذا الأساس يمكن

القول بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الإدارية و المورد البشري تعزى لمتغيرات الديمغرافية الجنس.

- وعليه نرفض الفرضية البحثية التي تنص بأن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة الرقابة الادارية و تحسين اداء المورد البشري تعزى لمتغير الجنس". لتصبح " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الادارية و تحسين اداء المورد البشري تعزى لمتغير الجنس".

توجد فروق ذات دلالة احصائية لاجابات افراد العينة حول الرقابة الادارية و تحسين اداء المورد البشري تعزى لمتغيرات الديمغرافية العمر و عدد سنوات الخبرة و المؤهل العلمي.

اختبار تحليل التباين Anova :

و منه نقسم الفرضية إلى فرضيات فرعية التي تمس جانب المتغيرات المسمى الوظيفي و التخصص العلمي و الخبرة المهنية.

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الادارية و تحسين اداء المورد البشري تعزى لمتغير العمر.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الادارية و تحسين اداء المورد البشري تعزى لعدد سنوات الخبرة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الادارية و تحسين اداء المورد البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابة أفراد عينة الدراسة الرقابة الادارية و تحسين اداء المورد البشري تعزى لمتغير العمر.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفترة
,23890	3,8866	6	أقل من 30 سنة
,59040	3,5845	36	من 30 الى 50 سنة
1,04445	3,2755	03	أكثر من 50 سنة
,59321	3,6042	45	المجموع

تحليل التباين الأحادي لأثر المسمى العمر على الرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	0.817	2	0.408	1.169	0.321
داخل المجموعات	14.667	42	0.349		
المجموع	15.484	44			

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير المسمى العمر على الرقابة الإدارية و اثرها على تحسين المورد البشري ، حيث بلغت قيمة f 1.169

و بما أن مستوى الدلالة =SIG 0.321 هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، و منه نقبل الفرضية 0H، ونرفض الفرضية 1H ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الإدارية و اثرها على تحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير العمر. H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الإدارية و اثرها على تحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير العمر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الإدارية و اثرها على تحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير العمر.

نقول نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابة أفراد عينة الدراسة الرقابة الإدارية و أداء المورد البشري تعزى لمتغير

سنوات الخبرة

الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	6	3,8773	,30384
من 5 الى 10 سنوات	25	3,4042	,72236
أكثر من 10 سنوات	14	3,8442	,13703
المجموع	45	3,6042	,59321

تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة المهنية على الرقابة الإدارية و أداء المورد البشري

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	2,255	2	1.127	3.579	0.037
داخل المجموعات	13,229	42	0.315		
المجموع	15,484	44			

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير الخبرة المهنية على الرقابة الإدارية و المورد البشري ، حيث بلغت قيمة f 3.579

و بما أن مستوى الدلالة =SIG 0.037 هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، و منه نقبل الفرضية 1H ، ونرفض الفرضية 0H ، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة الرقابة الإدارية و المورد البشري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الإدارية و المورد البشري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الإدارية و المورد البشري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

نقول نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري.

المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابة أفراد عينة الدراسة الرقابة الادارية و تحسين المورد البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ليسانس	10	3,8368	,04758
ماستر	35	3,5377	,65904
المجموع	45	3,6042	,59321

تحليل التباين الأحادي لأثر المسمى المؤهل العلمي على الرقابة الإدارية و المورد البشري

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	الدلالة الاحصائية
بين المجموعات	,696	1	,696	2,023	0.162
داخل المجموعات	14,788	43	,344		
المجموع	15,484	44			

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الرقابة الإدارية و المورد البشري ، حيث بلغت قيمة f 2,023

و بما أن مستوى الدلالة =SIG 0.162 هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، و منه نقبل الفرضية 0H، ونرفض الفرضية 1H ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الإدارية و المورد البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الإدارية و المورد البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الإدارية و المورد البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

نقول نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

نستخلص من خلال ما سبق أهم نتائج الدراسة و المتمثلة في النقاط التالية :

بالنسبة للفرضية الأولى و المتمثلة في " يوجد دور للرقابة في تحسين الأداء لدى المورد البشري في للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز .

" حيث وصلنا إلى نتيجة وجد دور للرقابة في تحسين الأداء لدى المورد البشري في للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز

اما بالنسبة للفرضية الثانية التي تنص على " يوجد تأثير للرقابة على المورد البشري للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز."

حيث وصلنا الى نتيجة يوجد تأثير للرقابة على المورد البشري للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز عند مستوى الدلالة

0.05

أما بالنسبة للفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاجابات افراد العينة حول الرقابة الادارية و تحسين اداء المورد البشري تعزى لمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) وصلنا إلى أن لا وجود لفروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات العينة تعزى لمتغير الجنس و وصلنا أيضا إلى وجود لفروق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات العينة تعزى لمتغير العمر و عدد سنوات الخبرة و المؤهل العلمي.

بالنسبة لمتغير العمر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الإدارية و اثرها على تحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير العمر

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الإدارية و المورد البشري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول الرقابة الإدارية و المورد البشري تعزى لمتغير المؤهل العلمي

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الى تعريف بالشركة و مما تتكون أهم فروعها و تلقي نظرة خاطفة على هيكلها التنظيمي، كما تطرقنا فيه لعملية إنجاز الدراسة و ذلك بإعداد استبيان، وقد تم معالجة الدراسة الإحصائية باستخدام اختبارات الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي و النسب و التكرارات و تحليلها بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، و خصصنا هذا الفصل إلى استعراض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها بواسطة الاستبيان من عينة الدراسة، و المكونة من عمال مؤسسة كهرباء و الغاز (طاقات المتجددة) و من خلال دراستنا وجدنا أن هناك تأثير للرقابة الإدارية على تحسين أداء المورد البشري.

الخاتمة

الخاتمة:

بناءً على ما سبق، فإن الرقابة تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات والشركات. حيث تساعد على تحديد المعايير المطلوبة للأداء المثالي، وتوفير الملاحظات والتعليقات الدورية، وتوفير التدريب والتطوير المستمر، والتحقق من تطبيق سياسات وإجراءات العمل بشكل صحيح. ومن خلال تحسين أداء الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات والشركات تعزيز الإنتاجية والكفاءة وتحقيق الأهداف المرسومة بشكل أفضل. وعليه، فإن الاهتمام بتطوير الموارد البشرية وتحسين أدائها يعتبر مهماً لنجاح المؤسسات والشركات في مجال الأعمال، ويجب أن يكون الرقابة من ضمن الأدوات المستخدمة لتحقيق هذا الهدف.

النتائج :

- تشير العديد من الدراسات العلمية الى ان الرقابة الادارية لها اثر كبير على اداء المورد البشري . وتعني الرقابة الادارية المراقبة والتحقق من التزام الموظفين بالسياسات والاجراءات والمعايير المحددة في المؤسسة .
- وقد اظهرت بعض الدراسات ان الرقابة الادارية الصارمة يمكن ان تؤدي الى تحسين اداء الموظفين خاصة اذا كان هناك نظام عادل وشفاف لتوزيع المكافآت والعلاوات . ومن ناحية أخرى , فان الرقابة الادارية الزائدة والمفرطة يمكن أن تؤدي الى تقليل الحماس والانتاجية , وزيادة مستويات الاجهاد والتوتر بين الموظفين .
- وعلاوة على ذلك فان الرقابة الادارية الجيدة يمكن ان تساعد على تحسين الاتصال بين الموظفين والادارة , وتحسين العلاقات بين الفرق العاملة وزيادة مستويات الوعي بين الموظفين بشأن الاهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة .
- بشكل عام يمكن القول ان الرقابة الادارية تلعب دورا مهما في تحسين اداء المورد البشري ,ولكن يجب الحرص على تحقيق التوازن الصحيح بين الرقابة الادارية والحرية الشخصية والابداعية للموظفين .

التوصيات و مقترحات:

- 1- الاهتمام بالرقابة الإدارية: يجب أن تكون الرقابة الإدارية عملية دائمة ومنتظمة لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء بشكل مستمر.
- 2- توظيف الموظفين المؤهلين: يجب على المؤسسات اختيار الموظفين المؤهلين والمدربين بشكل جيد، وذلك من خلال عمليات توظيف فعالة ومنهجية.
- 3- تدريب وتطوير الموظفين: يجب أن تتضمن خطط العمل التدريب والتطوير المستمر للموظفين، وذلك لتحسين مهاراتهم وزيادة فعاليتهم في العمل.
- 4- تطوير الأداء: يجب على الشركات تطوير نظام لإدارة الأداء الفعال والمستمر، وتحفيز الموظفين على تحقيق أداء عالٍ وتحسينه بشكل مستمر.
- 5- إدارة العلاقات العامة: يجب على المؤسسات الاهتمام بإدارة العلاقات العامة مع الموظفين والمجتمع المحيط، وذلك من خلال التواصل المفتوح والشفاف والصادق.
- 6- الالتزام بالأخلاقيات المهنية: يجب على المؤسسات الالتزام بالأخلاقيات المهنية والقواعد القانونية في جميع جوانب العمل، وذلك لتحقيق مستوى عالٍ من النزاهة والمصداقية.
- 7- التحسين المستمر: يجب على المؤسسات الاهتمام بالتحسين المستمر للأداء والعمليات، وذلك من خلال تقييم الأداء وتحليل البيانات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء بشكل مستمر.

المصادر و المراجع

آيات قرآنية

سورة الحج الآية 41.

الكتب:

1. بشير صالح الرشيدى، **مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة-**، دار الكتاب الحديث، 2000.
2. عبد الرزاق سالم رحاحلة، ناصر جمال خضور « مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية»، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2012.
3. عبد الله عبد الرحمان، علي بدون، **مناهج البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
4. محمد شقيق، البحث العلمي، **الخطوات المنهجية لإعداد البحوث**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1990.
5. محمد محمود مصطفى "الرقابة الإدارية"، دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، 2012.
6. ياسع ياسمينة، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات واتصالات على الأداء اقتصادي للمنظمة (دراسة حالة شركة القطن).

المذكرات:

1. أحمد إبراهيم محمد الشمري، " أهمية رقابة في العمل و دوائر حكومية و مستوى اهتمام بها"، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس، العدد 50، الأردن، 2022.
2. صباط يسرى، دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء "دراسة ميدانية ميناء جن جن " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ام البواقي، 2016/2017.
3. ملوكي سليمان و جعفري عبد الرزاق، سياسة الحوافز و تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكاديمي، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017.
4. نقو جمعة، عيشاوي فاطمة، ادارة الصراع التنظيمي و أثرها على أداء المورد البشري "دراسة ميدانية لبلدية غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة غرداية، 2021-2022.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع: تعبئة استبيان في إطار بحث لنيل شهادة ماستر إدارة الموارد البشرية:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الكريم، أختي الكريمة تحية طيبة وبعد:

يشرفنا وفي إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان "أثر الرقابة على تحسين أداء المورد البشري"، دراسة حالة شركة الكهرباء و الغاز sktm بوهران ولاية غرداية ، حيث قمنا بالعمل على تحضير هذا الاستقصاء الذي نضعه بين أيديكم راجين منكم التفضل والتعاون بالإجابة على قائمة الأسئلة الواردة بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط وستعامل معها بسرية تامة، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

من إعداد الطالبتين: كوثر بن دوي / لمياء مسعودي

ملاحظة: نرجو منكم قراءتها بتمعن ثم الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

1- الجزء الأول: البيانات الشخصية للمجيب

أ. الجنس:

ذكر أنثى

ب. السن:

أقل من 30 سنة من 31 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

ج. المركز الوظيفي:

موظف إطار رئيس مصلحة

د. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 06 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

هـ. المؤهل العلمي:

بكالوريا ليسانس ماستر دكتوراه مؤهلات أخرى

2- الجزء الثاني: محاور الاستبيان

أ. المحور الأول: الرقابة الادارية

العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
البعد الأول: الرقابة الادارية					
1. تساهم الرقابة في تحفيز العاملين نحو العمل في المؤسسة					
2. تمارس الرقابة الإدارية من خلال الزيارات المفاجئة لمواقع العمل في المؤسسة					
3. يوفر نظام الرقابة نتائج دقيقة وواضحة في المؤسسة					
4. تأثير الرقابة بشكل ايجابي على ادائك في المؤسسة					
البعد الثاني : أداء العاملين					
1. تتسم المراسلات الادارية في المؤسسة بالوضوح					
2. تعزز الثقة في العمل في المؤسسة					

					3. تحمل الاشاعات غالبا محتوى صادقا يلزمك بمواصلة العمل في المؤسسة
					4. العلاقات الاجتماعية لها تاثير كبير في اتخاذ القرار مغادرة المؤسسة
					5. ستبقى على اتصال دائم ودفاع مستمر عن المؤسسة بعد الاحالة والتقاعد
					6. ارغب بالبقاء في عملي الحالي حتى ولو توفرت فرص بديلة
					7. كثيرا ما تنتشر في وسط العمل معلومات صحيحة والمعرضة تعرقل السير الحسن للعمل في المؤسسة
					8. اغلب مشكلة المؤسسة هي جزء من مشاكل الاتصال بالادارة
					9. شعور بالاجهاد من جراء العمل المتواصل طوال اليوم

ب. المحور الثاني: اداء المورد البشري

العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1. توفر جهدا عضليا وفكريا من اجل أداء عملي بطريقة سليمة					
2. احرص على تحسين مهاراتي ومعارفي بشكل مستمر					
3. استفيد من رصيد ما تعلمت من خبرات					
4. انجز حلولا المباشرة للمشاكل التي تواجهني اثناء عملي					
5. أشعر بتميز الموارد البشرية في المؤسسة عند تواصلك بالمؤسسات الأخرى بتفعيل الرقابة الذاتية					
6. تتوفر لدى إدارة الموارد البشرية المعلومات عن الوظائف المشغولة شاغرة					
7. تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد احتياجات المؤسسة من العمال مستقبلا من حيث العدد والمواصفات (تعليم , خبرات ,مهارات)					
8. تقوم إدارة الموارد البشرية باستخدام التوظيف والترقية كاساس ملئ المناصب الشاغرة.					
9. تقوم إدارة الموارد البشرية بترقية العاملين استنادا إلى مهاراتهم					
10.تقوم إدارة الموارد البشرية بمساواة الفرص التدريبية للعاملين					

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

المؤسسة	أسماء المحكمين
جامعة غرداية	د. سعداوي فريد
جامعة غرداية	د. بوقرة إيمان
جامعة غرداية	د. طالب أحمد
جامعة غرداية	د. بالعربي محمد

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإدارية رقابة محور ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: البشري_المورد_محور

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,462 ^a	,214	,196	,61349

a. Predictors: (Constant), الإداريّة_رقابة_محور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,403	1	4,403	11,697	,001 ^b
	Residual	16,184	43	,376		
	Total	20,586	44			

a. Dependent Variable: البشري_المورد_محور

b. Predictors: (Constant), الإداريّة_رقابة_محور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,967	,484		4,062	,000
	الادارية رقابة محور	,450	,131	,462	3,420	,001

a. Dependent Variable: البشري_المورد_محور

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
كلي_محور	ذكر	30	3,5162	,69775	,12739
	انثى	15	3,7801	,21853	,05642

,024

Descriptives

كلي_محور

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum
					Lower Bound	Upper Bound	
سنة 30 من أقل	6	3,8866	,23890	,09753	3,6359	4,1373	3,49
سنة 50 الى 31 من	36	3,5845	,59040	,09840	3,3847	3,7843	2,07
سنة 50 من أكثر	3	3,2755	1,04445	,60301	,6809	5,8700	2,07
Total	45	3,6042	,59321	,08843	3,4259	3,7824	2,07

ANOVA

كلي_محور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,817	2	,408	1,169	,321
Within Groups	14,667	42	,349		
Total	15,484	44			

Descriptives

كلي_محور

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum
					Lower Bound	Upper Bound	
سنوات 5 من أقل	6	3,8773	,30384	,12404	3,5585	4,1962	3,49
سنوات 10 الى 6 من	25	3,4042	,72236	,14447	3,1060	3,7023	2,07
سنوات 10 من أكثر	14	3,8442	,13703	,03662	3,7651	3,9234	3,65
Total	45	3,6042	,59321	,08843	3,4259	3,7824	2,07

ANOVA

كلي_محور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,255	2	1,127	3,579	,037
Within Groups	13,229	42	,315		
Total	15,484	44			

Descriptives

كلي_محور

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ليسانس	10	3,8368	,04758	,01505	3,8028	3,8708	3,79	
ماستر	35	3,5377	,65904	,11140	3,3113	3,7641	2,07	
Total	45	3,6042	,59321	,08843	3,4259	3,7824	2,07	

ANOVA

كلي_محور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,696	1	,696	2,023	,162
Within Groups	14,788	43	,344		
Total	15,484	44			

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		Valid	ذكر	30	66,7
	انثى	15	33,3	33,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	6	13,3	13,3	13,3
	سنة 50 الى 31 من	36	80,0	80,0	93,3
	سنة 50 من أكثر	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الوظيفي_المركز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	15	33,3	33,3	33,3
	إطار	25	55,6	55,6	88,9
	مصلحة رئيس	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

المهنية_الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	6	13,3	13,3	13,3
	سنوات 10 الى 6 من	25	55,6	55,6	68,9
	سنوات 10 من أكثر	14	31,1	31,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

العلمي_المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	10	22,2	22,2	22,2
	ماستر	35	77,8	77,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	