

جامعة ملحد خيضر بسكرة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم الانسانية



مذكرة ماستر

العلوم الانسانية
علم المكتبات
إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

إعداد الطالبتين:

شيرين بوعبد الله

أحلام بوخونة

يوم: 2020/09/30

الرقابة على الموارد البشرية في مراكز المعلومات
- دراسة ميدانية في مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة بسكرة -

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة مُجَّد خيضر بسكرة	أ. د	كمال الصيد
مشرفا	جامعة مُجَّد خيضر بسكرة	أ. مح . ب	نور الدين ديخن
مناقشا	جامعة مُجَّد خيضر بسكرة	أ. د	حياة طرشي

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع
إلى أبي الغالي رحمه الله الذي يسكن في أعماق قلبي ولا يفارقتني لحظة واحدة (عبد
القادر)

إلى أعلى ما املك في الدنيا وأرجو دوما رضاها أمي الحبيبة (فاطمة)
إلى سند ظهري وورود قلبي إخوتي (عبد المالك - ياسين - عماد)
أخواتي (ذهبية - صالحة - سعيدة - نبيلة - وفاء)
وزوجات إخوتي (نعمة - إنصاف - رأوية)
وأزواج أخواتي (نوار - عادل)
وأبناء أخواتي وإخوتي (هيثم - فراس - وائل - ماجد - عبد القادر - رهف -

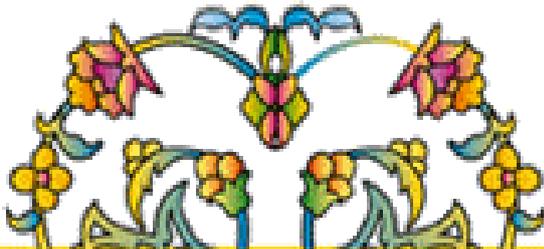
جهان

- ماري - ميرال - شهد - ميرنا - نورهان)

إلى اعز أخت وصديقة عمري صفية

وإلى من ساعدتني وشاركتني هذا العمل المتواضع صديقتي أحلام
إلى الأسرة التعليمية في الجامعة وزملائي وزميلاتي في الدراسة

* شيرين *



الإهداء

إلى أعز إنسان على قلبي **الاب الكريم** وصاحب المقال الجليل
إلى من قال فيها الله " وبالوالدين احسانا "
إلى من عظم الله من شأنها **الوالدة الكريمة** اطال الله عمرهما
إلى الذين افتخر واعتز بهم كونهم اخوتي واخواتي
(**سهام - محمد - وليد - سارة - امينة - خديجة - حكيم**)
إلى صديقتي وزميلتي التي شاركتني في إنجاز هذا العمل المتواضع شيرين
وإلى مثال الصداقة ونبيل الاخلاق صديقتي
(**مريم - زهرة - ليلي - هاجر - حنان - سارة - مروة - فاطمة**)

* أحلام *

شكر و عرفان

نشكر الله عزوجل ونحمده الذي بنعمته تتم الصالحات على مامن به علينا من التمام
والكمال

بعد التيسير والتوفيق لنجاح هذا العمل المتواضع والبسيط

و نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من الأولياء الأكارم

وإلى الأستاذ الفاضل " **ديخن نوردين** " على الجهود التي بذلها في سبيل انجاح هذا

العمل والنصائح والتوجيهات التي أفادنا بها

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد المساعدة وساعدنا في إنجاز هذا العمل

ونتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذين الكريمن " **سهلي مراد** " و " **كمال مسعودي** "

على مساعدتهم لنا في إنجاز موضوعنا

وإلى جميع خريجي الدفعة 2020 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ونخص الذكر طلبة

علم

مكتبات فردا فردا

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات		
رقم العنصر	عنوان العنصر	الصفحة
	إهداء	
	شكر وتقدير	
	فهرس المحتويات	
	قائمة الاختصارات	
أ- ج	مقدمة	
الفصل الأول: الإطار المنهجي		
5	إشكالية الدراسة	-1
5	التساؤلات الفرعية	-2
6	فرضيات الدراسة	-3
6	أهمية الدراسة	-4
7	أسباب اختيار الموضوع	-5
7	أهداف الدراسة	-6
8	منهج الدراسة	-7
8	الدراسات السابقة	-8
12	مصطلحات الدراسة	-9
13	صعوبات الدراسة	-10
الفصل الثاني: الإطار النظري		
المبحث الأول: ماهية مراكز المعلومات		
16	تعريف مراكز المعلومات	-1
16	نشأة مراكز المعلومات	-2
17	أهداف مراكز المعلومات	-3
18	مميزات مراكز المعلومات	-4
18	أنواع مراكز المعلومات	-5
20	خدمات مراكز المعلومات	-6
المبحث الثاني: مدخل لإدارة الموارد البشرية		
1- ماهية الموارد البشرية		
21	تعريف الموارد البشرية	-1-1
22	أهمية الموارد البشرية	-2-1
22	خصائص الموارد البشرية	-3-1

24	العوامل المؤثرة على الموارد البشرية	-4-1
24	المشاكل التي تواجه الموارد البشرية	-5-1
2- ماهية إدارة الموارد البشرية		
25	تعريف إدارة الموارد البشرية	-1-2
26	نشأة إدارة الموارد البشرية	-2-2
28	أهداف إدارة الموارد البشرية	-3-2
29	أهمية إدارة الموارد البشرية	-4-2
30	نشاطات إدارة الموارد البشرية	-5-2
المبحث الثالث: الرقابة على الموارد البشرية		
1- ماهية الرقابة		
47	تعريف الرقابة	-1-1
48	أهداف الرقابة	-2-1
49	خطوات الرقابة	-3-1
51	أنواع الرقابة	-4-1
53	أساليب الرقابة	-5-1
2- الرقابة على الأفراد		
55	تعريف الرقابة على الأفراد	-1-2
55	أهمية الرقابة على الأفراد	-2-2
55	فوائد الرقابة على الأفراد	-3-2
55	إجراءات الرقابة	-4-2
55	الضبط الداخلي	-1-4-2
56	تعريف الضبط الداخلي	-1-1-4-2
57	قواعد وأصول الضبط الداخلي	-2-1-4-2
58	تقييم أداء العاملين	-5-2
58	تعريف تقييم الأداء	-1-5-2
58	أهداف تقييم الأداء	-2-5-2
59	طرق تقييم الأداء	-3-5-2
الفصل الثالث: الإطار الميداني		
1- تعريف بمكان الدراسة		
69	تعريف بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة	-1-1
69	الهيكل التنظيمي للمركز	-2-1
70	الأقسام الإدارية للمركز	-1-2-1

72	أهداف المركز	-3-1
2- إجراءات الدراسة		
72	دراسة استطلاعية	-1-2
73	منهج الدراسة	-2-2
73	مجتمع البحث وعينة الدراسة	-3-2
74	مجالات الدراسة	-4-2
75	أدوات جمع البيانات	-5-2
76	تحليل وتفسير النتائج	-3
95	نتائج عامة للدراسة	-4
96	نتائج على ضوء الفرضيات للدراسة	-5
د-هـ	خاتمة	
103	قائمة المراجع	
112	قائمة الأشكال والجداول	
	الملاحق	
	ملخصات	

قائمة المختصرات

الاختصارات باللغة العربية	
الاختصار	معنى الاختصار
[ط]	طبعة
[ص]	صفحة
[ص.ص]	من الصفحة إلى الصفحة
[د.ب]	دون بلد
[مج]	مجلة
[د.ط]	دون طبعة
[د.س]	دون سنة
[سا]	الساعة
[ع]	عدد

الاختصارات باللغة الأجنبية		
الاختصار	الاسم الكامل للاختصار	معناه باللغة العربية
(P)	Page	صفحة
(TDC)	Types de censure	أنواع الرقابة
(C)	LE censure	الرقابة
(ci)	Centres d'information	مراكز المعلومات
(RH)	Ressources humaines	الموارد البشرية
(HC)	Human capilat	رأس المال البشري
(T.G)	Terry joraj	تيري جورج
(CRSTRA)	Centre de recherche scientifique et technique sur les regions arides	مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة



لقد أصبحت المعلومات من أكثر الموضوعات تدأولا واهتماما من قبل الباحثين حيث تعتبر هذه المعلومات من الثروات التي يمكن أن تسهم في التنمية في جميع المجالات. وكما أنها تعد سمة هذا العصر الذي نعيش فيه ومراكز المعلومات تعد من المؤسسات التي تقوم بتوفير هذه المعلومات وأنها مؤسسة علمية وثقافية تهدف إلى جمع وتنظيم واسترجاع وبث مصادر المعلومات بجميع أنواعها وأشكالها وتيسر لمستفيديها سبل الوصول والاستفادة منها بأقل جهد وأسرع وقت ومراكز المعلومات نعتبرها من المؤسسات الخدمية وكأي مؤسسة تحتاج إلى مجموعة من الموارد من أجل تسيير المؤسسة من موارد مالية ومادية وبشرية.

وهذه الأخيرة تعد العنصر الأساسي في نجاح أي مؤسسة والاستغلال الأمثل للموارد البشرية بدءا من التوظيف الذي يجب أن يكون وفق أسس موضوعية إلى التعيين وإدارة هذا المورد يختلف في إدارة عن الموارد سابقة الذكر كون أن الإنسان كائن معقد التركيب وإدارته تحتاج فهم علمي دقيق، يضاف إلى ذلك أن المورد البشري هو المحرك والمسير لباقي الموارد وهو المورد الأكثر أهمية وتأثير في تحقيق أهداف مراكز المعلومات ومنها اكتسب المركز مختلف الوسائل التكنولوجية وموارد مالية، فلا يمكن أن تحقق نجاحا إلا إذا كانت لها إدارة موارد بشرية فعالة حيث يعد المحور الأساسي في تنظيم العلاقة مركز المعلومات ككل والعاملين، ومن المعروف أن هولاء البشر متفاوتون في قدراتهم ودفاعيتهم وأدائهم الأمر الذي يقتض وجود رقابة مستمرة وهذا من أجل إزالة أسباب الصراع والنزاع بين الموظفين بمراكز المعلومات.

وتعد العملية الرقابية أهم مكونات العملية الإدارية إضافة إلى كونها عملية مستمرة وملزمة للوظائف الإدارية الأخرى وتقع في نهاية النشاط الإداري وتتطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحراف وتصحيحها بغرض التقويم كذا التأكد من تنفيذ الخطط التي تم رسمها مسبقا ومعرفة ما إذا كانت الأهداف المرجوة قد تحققت على أكمل وجه، والرقابة لها أهمية ودور كبير في تحديد كفاءة الموارد البشرية ورفع مستوى فعاليتها في أداء الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة، وكذا التأكد من تنفيذ الخطة التي تم وضعها مسبقا ومعرفة ما إذا تم تحقيق الأهداف المرجوة فمن الممكن

مشاكل أثناء القيام بعملية التنفيذ وقد تحدث انحرافات وأخطاء في إنجاز الأعمال تأتي الرقابة لتصحيح الانحرافات وتعمل على عدم تكرار الأخطاء.

وعلى هذا الأساس جاءت إشكالية الدراسة لتطرح موضوع اثر الرقابة على الموارد البشرية في مراكز المعلومات بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة محمد برناوي بسكرة ومحأولة منا للإحاطة بجميع نواحي الدراسة تم الدراسة إلى ثلاث جوانب اعتمدنا في الانتقال من العام إلى الخاص والمنهجي، ومن بعد ذلك النظري إلى الميداني حفاظا على التدرج والتسلسل المنطقي للفصول وكان كالآتي:

الفصل الأول: يتضمن الإطار المنهجي للدراسة حيث كان مساحة العرض إشكالية الدراسة ل يتم بعدها طرح التساؤلات الفرعية وفرضيات الدراسة إضافة إلى أهمية الدراسة، وكذا أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة والمنهج الذي تم اعتماده في الدراسة والدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في توضيح الرؤية وفهم الموضوع بشكل جيد وصولا لضبط المفاهيم المتعلقة بموضوع دراستنا، وكذا الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز الدراسة.

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل الإطار النظري للدراسة التي قسمت بدورها إلى ثلاث مباحث، تتأولنا في المبحث الأول: ماهية مراكز المعلومات أهدافها مميزات مراكز المعلومات أنواعها ومجموعة الخدمات التي تقدمها مراكز المعلومات .

المبحث الثاني: كان مدخلا لإدارة الموارد البشرية أولا تتأولنا فيه ماهية الموارد البشرية تم فيه عرض أساسيات حول الموارد البشرية من تعريف أهمية خصائص جملة من العوامل المؤثرة على الموارد البشرية، وأخيرا المشاكل التي تواجه الموارد البشرية.

ثانيا تتأولنا ماهية إدارة الموارد البشرية تم التطرق فيه إلى نشأة وأهداف إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى أهمية ونشاطات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث خصص لمعرفة أهم إجراءات والأساليب الرقابة على الموارد البشرية أولا: تتأولنا فيه أساسيات الرقابة التي تضمنت تعريف الرقابة أهدافها وخطواتها إضافة إلى أنواع الرقابة وأساليب الرقابة. وثانيا تتأولنا فيه الرقابة على الأفراد والذي تضمن تعريف الرقابة على الأفراد الأهمية، والفوائد الناجمة عن الرقابة على الأفراد وأجراءات الرقابة وأخيرا تقييم أداء العاملين.

الفضل الثالث: خصص للجانب الميداني حيث تضمن التعريف بمكان الدراسة وكذا إجراءات الدراسة بداية من الدراسة الاستطلاعية ومنهج ومجتمع وعينة الدراسة وصولاً لتحديد مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات التي تتناسب وموضوع دراستنا. وأخيراً تفرغ وتحليل بيانات الدراسة وصولاً للنتائج العامة، والنتائج على ضوء الفرضيات وفي خاتمة هذه الدراسة تم وضع حوصلة عامة عن موضوع البحث.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي

1. إشكالية الدراسة:

أصبحت المعلومة من أكثر الموضوعات تدأولا على مستوى الأفراد أو المؤسسات والمنظمات كما أن المعلومات أصبحت المعلومة ثروة من الثروات التي يمكن أن تسهم في مشروعات التنمية في مختلف المجالات لذا فالاهتمام بالمعلومات والمؤسسات المنتجة لها والمؤسسات التي توفر هذه المعلومات ونخص بالذكر مراكز المعلومات وهذه المراكز تحتاج بدورها إلى إدارة تكون ناجحة قائمة على مبادئ وأسس علمية يسيرها ويديرها أفراد تكون لديهم مهارات وقدرات لأداء العمل بكفاءة وفاعلية وتحقيق تنمية وهذه التنمية لا يمكن إن تتحقق الا بإتباع أساليب علمية في إدارة مختلف الأنشطة الإدارية لمركز المعلومات، من تخطيط، وتوجيه، ورقابة، وتعد هذه الأخيرة احد أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة والتي يتم من خلالها تنفيذ ماخطط له واثبات دقة الاتجاه نحو الهدف في عدة مجالات خاصة منها إدارة الموارد البشرية لاهتمامها بأداء العامل كما أن نجاح أو فشل أي مؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بالرقابة حيث يعد النجاح وتحقيق الأهداف هو نتيجة لاستخدام والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتطوير السياسات الإدارية وكفاءة الأفراد هي أهداف تسعى الرقابة لتحقيقها عن طريق استخدام أساليب وطرق ذات فاعلية للرقابة.

وعليه يمكن طرح الإشكال التالي:

✓ ما واقع الرقابة على الموارد البشرية في مراكز المعلومات في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة؟

2 التساؤلات الفرعية:

✓ هل لدى القائمين على مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة وعي كافي لمفهوم الرقابة على الموارد البشرية؟

✓ ماهي الأهمية التي تكتسبها الرقابة على الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة؟

✓ ما هو دور الرقابة على الموارد البشرية من جهة نظر القائمين على الموارد البشرية؟
✓ ماهي المشاكل والصعوبات التي يواجهها مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة في تطبيق أساليب الرقابة؟

3 فرضيات الدراسة:

جاءت هذه الدراسة بغرض الإجابة على التساؤلات الرئيسية والفرعية والتي تم انتقاء الإجابات المؤقتة لها، حيث تعرف الفرضية على أنها " تخمين ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات لتفسير مؤقت للمشكلة المدروسة⁽¹⁾. وتلخصت فرضيات الدراسة في ثلاث فرضيات:

الفرضية الأولى:

☞ إن القائمين على مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لديهم وعي كافي للرقابة على الموارد البشرية.

الفرضية الثانية:

☞ تكتسي الرقابة على الموارد البشرية أهمية بالغة.

الفرضية الثالثة:

يواجه مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة مشاكل وصعوبات في تطبيق أساليب الرقابة.

④ أهمية الدراسة:

- ✓ تكمن أهمية أي بحث أو دراسة على أهمية الظاهرة المدروسة على قيمتها العلمية والعملية، ومدى إسهامها في إثراء المعلومات حول عملية الرقابة الموارد البشرية.
- ✓ تحسيس الموارد البشرية في المؤسسات بأن هناك رقابة من قبل المسؤولين لتحسين الأداء، واكتشاف الأخطاء وتصحيحها.
- ✓ التأكد من مدى تطبيق الرقابة على الموارد البشرية.
- ✓ تزيد المعلومات حول واقع الرقابة على الموارد البشرية في مراكز المعلومات.

⑤ أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب التي دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع كموضوع بحث نوجزها فيما يلي:

1. ربحي مصطفى عليان . البحث العلمي، أسسه مناهجه اساليبه إجراءاته . بيت الافكار الدولية . عمان . د.س. ص 85

الأسباب الذاتية:

- ★ الرغبة الشخصية والاهتمام بهذا الموضوع.
- ★ الرغبة في التعرف وإيجاد أهم أساليب الرقابة التي تساعد في زيادة الإنتاجية وأداء العاملين.
- ★ السمعة الطيبة للمكان وحسن الاستقبال من طرف عمالها.
- ★ رغبة الباحث في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بالتخصص وكل ما يتعلق بتحسين أداء العاملين في المؤسسات.
- ★ السعي لرفع رصيدنا المعرفي والعلمي وزيادة معارفنا في هذا المجال.

الأسباب الموضوعية:

- ★ كما أن الموضوع جديد ولم يتم تناوله من قبل في علم المكتبات وأهميته في علم المكتبات بالنسبة للموظفين؛ وتحسين الأداء من خلال الرقابة على الموارد البشرية.
- ★ كثيرا ما نجد وما نسمع عن الواقع السيئ للمؤسسات الاقتصادية أو الخاصة من الناحية الإنتاجية ومؤسسات الإنتاجية أو مؤسسات الخدماتية جعلنا نحاول دراسة أساليب الرقابة وهذا للوقوف على كيفية تطبيقها ميدانيا ؛ وكيفية تأثيرها على الأداء بالسلب أو الإيجاب.
- ★ رغبة منا بتحسيس المؤسسة بقيمة تفعيل الموارد البشرية وتحسين أدائها.
- ★ اهتمام واعتراف المؤسسة بتأثير العنصر البشري على أدائها.

⑥ أهداف الدراسة:

- لكل دراسة وبحث علمي هدف أو مجموعة أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها التي تتمثل في النقاط التالية:
- ✓ إعطاء فكرة عن الرقابة على الموارد البشرية، وواقع الرقابة على الموارد البشرية.
 - ✓ تهدف هذه الدراسات بشكل رئيسي إلى تقويم مدى فاعلية الرقابة في مركز المعلومات.
 - ✓ محاولة تنبيه المسؤولين إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء مراكز المعلومات، وذلك بالاستغلال النتائج التي توصل إليها ميدانيا.
 - ✓ التعرف على كيفية الرقابة على الموارد البشرية ومدى فعاليتها في مراكز المعلومات.

- ✓ تفعيل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وإدارتها على مستوى مراكز المعلومات.
- ✓ السعي لتوضيح موضوع الرقابة على الموارد البشرية في مراكز المعلومات.

7. منهج الدراسة:

لعل لكل موضوع أساسيات وكيفيات واضحة لمتابعة ودراسة الموضوع بطريقة سليمة وتحليل وأبعاده محاولة لاختبار صحة الفرضيات اعتمادا على المنهج الوصفي الذي حيث يعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتعين على الباحث أن يلتزم بها في بحثه يتقيد بإتباع مجموعة من القواعد العامة والتي تهيمن على سير البحث، ويسترشد بها الباحث في سبيل الوصول إلى الحلول الملائمة للمشكلة.⁽¹⁾

8. الدراسات السابقة:

تعتبر مرحلة الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من أهم المراحل المنهجية في الدراسة، فالباحث عندما يضع تصور لحدود البحث فان هذا التصور لا ينبع من فراغ بل لابد من الرجوع إلى الدراسات السابقة حيث أن موضوع دراستنا كان محل دراسات أخرى تختلف في التخصص، وذلك نظرا للأهمية التي يكتسبها الموضوع ومن بين الدراسات المعتمدة هي:

الدراسة الأولى:

دراسة "بريش ريمة" التي صدرت في عام 2012 وجاءت تحت عنوان: الرقابة الإدارية على المرافق العامة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص قانون إدارة عامة جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - استعرضت الباحثة في دراستها على فصلين حيث يندرج تحت كل فصل مباحث وكل تحت مبحث عدة مطالب حيث الفصل الأول يتناول ماهية الرقابة الإدارية، والفصل الثاني يتناول طرق ممارسة الرقابة الإدارية على المرافق العامة والجماعات المحلية، ولقد أثبتت دراستها لواقع المرافق العمومية الجزائرية أن الرقابة الإدارية المستخدمة يغلب عليها الطابع التقليدي البسيط كالإشراف والمتابعة والتفتيش وضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي الإداري وقلة

(1)- عبد القهار داود العالي، منهج البحث والتحقيق في الدراسات العلمية الإنسانية، دار محمي القلم، ط1، دمشق، 2014، ص16.

الاهتمام باللقاءات الدورية المنتظمة بين المدربين والمراقبين لمواجهة المشكلات والعمل على حلها.

وتختلف الدراسة مع الدراسة الحالية في الأهداف التي تسعى الباحثة الوصول إليها وتحقيقها؛ فالباحثة حاولت التعرف على الرقابة الإدارية وكيفية ممارستها على المرافق العامة والجماعات المحلية، حيث تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة هل هناك رقابة قائمة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة أم لا ومدى وعي القائمين بها وتأثيرها على أداء العاملين والأفراد.⁽¹⁾

الدراسة الثانية:

دراسة "مغريش عبد الكريم" التي كانت عبارة عن مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة منتوري قسنطينة التي صدرت في عام 2013/2012 تحت عنوان - دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - وهدفت هذه الدراسة التي تسليط الضوء على ماهية إدارة الموارد البشرية والولوج إلى مفهوم تحليل أداء العنصر البشري، وأيضا إستراتيجية تفعيل المورد البشري ودوره في تحسين الأداء البنك الجزائري الخارجي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى هذه النتائج العامة تتمثل في أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه المؤسسة، لا يوجد نموذج محدد لوظيفة إدارة الموارد البشرية فكل مؤسسة منفردة بذاتها واقترحت انه يجب تحقيق تحول جذري لأفكار وذهنيات العمال وتعبئة الجهود المبذولة على كافة الجبهات لتحسين الأداء ووضع برنامج للمكافأة والتقدير وتحسين نظام التحفيز.⁽²⁾

الدراسة الثالثة:

دراسة "مانع صبرينة" التي صدرت في عام 2014 وجاءت تحت عنوان -أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات "دراسة حالة عينة عن

1. بريش ريمة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص الإدارة العامة، جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي 2013.

2. مغريش عبد الكريم. دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - مذكرة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة قسنطينة 2012.

الجامعات الجزائرية" مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية بجامعة محمد خيضر بسكرة.

استعرضت الباحثة في دراستها هذه على تنمية الموارد البشرية وإستراتيجية لتعظيم الاستثمار في رأس المال البشري في الجامعة وإستراتيجيات الاستثمار في تنمية رأس المال البشري في الجامعة واليات بناءها ونماذج تصميمها كما تناولت على تأثير الإستراتيجيات والتوجهات الحديثة لتنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعة وواقع هذا التأثير في الجامعات ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة السعي إلى ضرورة بحث الجامعة وتركيبها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، وضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين وضرورة وعي الجامعات بأهمية التنوع الواسع.⁽¹⁾

الدراسة الرابعة:

دراسة الباحث بلوم السعيد التي عنونت: بأساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسات المحركات والحرارات بالسوناكوم (sounacome) رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم الاجتماع والديموغرافيا نوقشت سنة 2007، هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لإيجاد؛ ومعرفة العلاقة بين مختلف الأساليب الرقابية المستخدمة في الرقابة في المؤسسة الاقتصادية والأداء داخل المؤسسة. تحديد كل الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها والكشف عن الانحرافات، والأخطاء وتصحيحها ودعم الصحيح منها زيادة وعي الموظفين داخل المؤسسة بمدى أهمية العملية الرقابية في زيادة الفعالية وتحسين الأداء.

- اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كما استخدمت أدوات لجمع البيانات تمثلت في الملاحظة والمقابلة والاستبيان ولخصت هذه الدراسة إلى:

(1)- مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات الجزائرية، مذكرة دكتوراه تخصص تنظيم الموارد البشرية . جامعة محمد خيضر بسكرة 2014.

- ضعف العملية الرقابية في مؤسسة السوناكوم بسبب التحيز الشخص أثناء تطبيق النظام الرقابي من قبل القائمين عليها مما يتسبب في تدني المردودية والأداء لدى العمال وضعف الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها في تقييم الأداء اثر على الإنتاج بشكل سلبي.

- كما أن النظام الرقابي في المؤسسة تأثر بمجموعة من الضغوطات الخارجية الاقتصادية منها والسياسية.

كما تتقاطع بهذه الدراسة مع دراستنا في متغير من المتغيرات إلا وهو الرقابة كما أنها تطابقت الدراستين في اختيار المنهج الذي تمثل في المنهج الوصفي بعض أدوات جمع البيانات كما الملاحظة والمقابلة.

وتختلف الدراستين في نوع المؤسسة التي تجرى فيها الدراسة كون أن الدراسة السابقة تجرى في مؤسسة اقتصادية؛ أما الدراسة الحالية فهي تجرى مؤسسة خدمية إلا وهي مركز المعلومات كما أن الدراستين يختلف في التخصص ومجال الدراسة حيث أن المجال الجغرافي للدراسة السابقة يتمثل في مؤسسة الحرارات بالسوناكوم في ولاية قسنطينة في حين أن مكان الدراسة الحالية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البر نأوي بسكرة CRSTRA. كما أن الدراسة السابقة استهدفت الإداريين والتقنيين كما أن الدراسة الحالية استهدفت موظفيالمركز دون تخصيص.⁽¹⁾

الدراسة الخامسة:

دراسة الباحثة بوصفط أمال التي عنونت ب الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال بمؤسسة الخزف الصحي بجيجل نموذجاً رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم الاجتماع والتنظيم نوقشت سنة 2016 هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف؛ معرفة دور الرقابة التنظيمية في التحقق من مطابقة أداء الأفراد مع الخطط التي تم وضعها من قبل المؤسسة، كما أن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة مدى مساهمة الرقابة في الكشف عن الأخطاء وتصحيحها وكذا تهدف إلى معرفة مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية

(1)- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص علم الاجتماع والديموغرافيا، 2007.

ومدى مساهمة ذلك في نجاح العملية الرقابية اعتمدت الباحثة في دراستها مجموعة من الأدوات لجمع البيانات الملاحظة والمقابلة ولخصت هذه الدراسة إلى إن التطرق الصارم للقوانين يؤدي زيادة إنتاجية الموارد البشرية حيث هذا تقبله العمال حيث اعتبروا ذلك أكبر عامل يؤدي إلى إنجاز العمل في وقته المحدد والأساليب الرقابية المطبقة وتحقيق أداء الموارد البشرية وإن الأسلوب الرقابي المطبق له تأثير في نجاح أو فشل المؤسسة كما أن المترف صارم في تطبيق القوانين ويقوم بمراقبة أداء العمال وهذا ما يزيد من انضباط العمال في أداء وظائفهم.

حيث تقاطعت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في متغير من المتغيرات ألا وهو الرقابة وأساسياتها كما أن هناك اختلاف بين الدراستين حيث أن الدراسة الحالية تتأولت موضوع الرقابة وتأثيرها على تحسين الأداء في مؤسسة الخرف الصحي، أما الدراسة الحالية فتتأولت موضوع الرقابة على الفرد في مراكز المعلومات CD.⁽¹⁾

9. مصطلحات الدراسة:

1. الرقابة: (C)

تعد الرقابة وسيلة التحقق من تنفيذ الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والكشف عن نقاط الضعف والأخطاء وتصحيح السلبي من الأداء وتدعيم الإيجابي منه.

2. الموارد البشرية: (RH)

المقصود بالموارد البشري كل الأفراد القائمين في بلد ما، الذين تقع أعمارهم بين أدنى حد وأعلى حد من العمر للعمل والذين يكتسبون قدرات ومهارات مناسبة يتم الاعتماد عليهم لأداء نشاطات مختلفة سياسية، اقتصادية، اجتماعية من أجل تحقيق التنمية والرفاهة وتحقيق أهداف المنشأة.

1. بوسطف أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

3. مراكز المعلومات: (C I)

هي مؤسسة أو مكاتب إدارية تسعى إلى توثيق وتنظيم المعلومات عن طريق جمعها وحفظها عن طريق الفهارس والكشافات والمستخلصات اللازمة التي تسهل البحث فيها والوصول إليها.

⑩ صعوبات الدراسة:

- من خلال دراستنا وبحثنا العلمي تعرضنا لبعض الصعوبات، ومن بين الصعوبات والمشاكل التي واجهتنا في دراستنا تتمثل فيما يلي:
- ★ ضيق الوقت المخصص لمثل هذه الدراسات.
 - ★ قلة مصادر المعلومات حول موضوع مراكز المعلومات.
 - ★ العرقلة في إجراءات الدراسة الميدانية بسبب المرض المنشور في العالم.
 - ★ قلة الدراسات الجامعية التي تناولت هذا الموضوع.



الفصل الثاني:
الإطار النظري

تمهيد:

إن ظاهرة تفجر المعلومات شهده العالم في بداية الستينات وسميت بالثورة المعلوماتية مما أدى إلى تضخم كبير في الإنتاج العلمي وتعدد موضوعاته ومجالاته في مختلف المؤسسات العلمية، وبالتالي أصبحت المكتبة عنصر عاجز عن تلبية الكم الهائل والمتزايد على المعلومات التي يحتاجها المستفيدون في مختلف القطاعات وعبر التاريخ وبمروره أصبح التطور العلمي يحتاج مختلف المجالات هذا ماشه تطور المكتبات باعتبارها عنصر أساسي في هذا التطور فرأينا المكتبات المتخصصة ومراكز التوثيق التي تفوقت في مجالات إدارية عامة وخاصة على حد سواء، ولوحظ أن للمبتدئين نظرة على أعمال الأنشطة الخاصة بالمكتبات ومراكز المعلومات فهم يضعون عنه واحد لكل منهما لكن الحقيقة تدل على وجود فرق بينهما يدركه الباحثون والدارسون وأهل الاختصاص في هذا المجال والاختلاف متمثل في الأهداف والأنشطة ودرجة التعمق في مدى مصداقية المعلومات؛ وهذا ما يؤكد ضرورة المؤسسات المعلوماتية بأنواعها كالمكتبات الخاصة، العامة، المقترنة بالجامعات بأصنافها.

المبحث الأول: ماهية مراكز المعلومات.

1- تعريف مراكز المعلومات : Centres dinformation

✓ هي مؤسسة تهتم بتجميع وتنظيم وتفسير واختزان واسترجاع ونقل المعلومات، والإفادة منها باستعمال الأجهزة الحديثة.⁽¹⁾

✓ ويقول آس مأونت:

هي تلك الوحدات التي تقدم خدمات معلوماتية رفيعة المستوى في موضوعات محددة ودقيقة.

✓ تعريف آخر:

بأنه مؤسسة أو جهاز الذي يقوم بتقديم خدمات المعلومات بإشكالها كافة.

✓ يقول حشمت قاسم:

مراكز المعلومات هي وريث لمراكز التوثيق التي كانت تهتم بأشكال غير تقليدية لمصادر معلومات والأساليب غير تقليدية في معالجة هذه المصادر والاعتماد على المتخصصين في المجالات الموضوعية والمؤهلين مهنيًا في طرق المعالجة الفنية للوثائق.⁽²⁾

✓ هو محاولة تقديم خدمات جميع المعلومات واختيارها بكفاءة وعلى أسس وقوانين علمية ثم تنظيمها وتحليلها الموضوعي المعمق ثم حفظها لاسترجاعها وبنائها وتوصيلها للمستفيدين.⁽³⁾

✓ عرف مركز المعلومات بأنه مكتبة متخصصة في مؤسسة متخصصة أو وحدة معلومات تخصصية تابعة لمؤسسة ما تعنى بإتاحة المعلومات التخصصية، ومصادرهما لدعم وتلبية

احتياجات الأنشطة والاهتمامات للعاملين بالمؤسسة الأم⁴.

1. السعيد مبروك إبراهيم، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012، ص21.
2. ربحي مصطفى عليان، مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005. ص 44.
3. أحمد أنور بدر، المكتبات ومراكز المعلومات، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، ص76.
4- ياسر يوسف عبد المعطى وآخر. موسوعة علوم المكتبات والمعلومات. دار الكتاب الحديث. ص 195

✓ كما عرفه في المعجم على انه يعكس أية مسميات لمؤسسات أو المكتبات أو أي تنظيمات إدارية تسعى إلى توثيق وتنظيم المعلومات ومصادرهما عن طريق جمعها وحفظها في الفهارس والكشافات التي تسهل البحث فيها والوصول إليها.⁽¹⁾

3- أهداف مراكز المعلومات:

تسعى مراكز المعلومات لتحقيق مجموعة من الأهداف حيث تتجلى هذه الأهداف في مجموعة من النقاط:

- العمل على الحصول على مختلف مصادر المعلومات من أجل إتاحتها للمستخدمين من مركز المعلومات.
- تحليل وتنظيم هذه المعلومات المتخصصة وحفظها في وعاء ملائم.
- بث المعلومات بصفة مستمرة للمستخدمين وذلك بتنوع واختلاف أساليبها ووسائلها.
- التعاون والتنسيق مع مراكز المعلومات الأخرى ذات العلاقة والدخول في شبكات المعلومات ونظمها.
- الحصول على توحيد التقنيات والنظم الفنية لمراكز المعلومات.
- تدريب العاملين في مختلف الحقول العلمية (العلوم الطبيعية/الاجتماعية/الإنسانيات) من أجل الإنتاج الفكري المتخصص وطريقة الإفادة من مصادره المطبوعة والالكترونية.⁽²⁾
- سرعة الإحاطة بمصادر المعلومات الجديدة والمناسبة.
- إدراك وتغيير الاحتياجات والحاجة إلى المعلومات والعمل على متابعتها وتلبيتها للمستخدمين.
- مراعاة الدقة والموضوعية فيما يقدم من معلومات حيث يؤدي الاعتماد على معلومات خاطئة إلى نتائج خطيرة.
- تشتت الإنتاج الفكري ينتج عنه النقص في المعلومات.
- مساعدة المستخدم على تخطي الحواجز اللغوية.⁽³⁾

1. عامر قندجلي إبراهيم، المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والانترنت، دار المسير للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2010، ص 35.
 2. السعيد مبروك إبراهيم . المرجع نفسه . ص 24 .
 3. ربحي مصطفى عليان . المرجع نفسه، ص 45.

5- مميزات مراكز المعلومات:

تتميز مراكز المعلومات عن المكتبات بالعديد من المميزات والصفات نذكر منها مايلي:

1/ طبيعة خدمات المعلومات ومداهها:

وذلك من خلال خدماتها الأكثر تقدما وتطورا التي تقم بها مثل الإحاطة الجارية والبت الانتقائي والترجمة...إلخ

2/ مصادر المعلومات:

وتوجد أنواع أخرى مختلفة للمصادر المعلومات المعرفة تقليديا من هذي الأنواع الخطط الحكومية والتحويلات التجارية، والتقارير عن الشركات الأم والمؤسسة الأم في نفس المجال.

3/ المعالجة الفنية للمعلومات:

وهذا النوع من العمليات تكون بطريقة أكبر وأعمق في التحليل والضبط الموضوعي وعمليات التصنيف، التكشيف، الاستخلاص، الفهرسة.

4/ العاملين:

تتمثل في نخبة من العاملين في مجال المكتبات والمعلومات (الاختصاصيين- المترجمين- محلي النظم - المبرمجين).

5/ الهيكل الإداري:

في بعض الأحيان مركز المعلومات في المؤسسة أو الشركة الأم يكون نظاما فرعيا من النظام الإداري الكلي ويتكون من عدة وحدات نذكر منها: (وحدة المكتبة - وحدة المعالجة الفنية - وحدة الحاسب...إلخ.⁽¹⁾

5- أنواع مراكز المعلومات:

للمراكز المعلومات الكثيرة من الأنواع المختلفة نذكر منها مايلي:

(1)- نورة عبد الرحمن الفخطاني، مراكز المعلومات، 2009، تاريخ الاطلاع 2020/05/23 على الساعة 10:00، متاح على الخط <http://mrakzalomal.blog>.

1/ المراكز العامة للمعلومات:

"كانت عامة في مصادر التحويل حيث يتم تمويلها من الميزانية العامة للدولة وتقدم خدماتها المعلوماتية مجاناً لكثير من المستفيدين وكان الاختلاف في التخصصات حسب الحاجة للمعلومات وأولية".

2/ المراكز شبه العامة للمعلومات:

"تتبع هذه المراكز الجمعيات العلمية والاتحادات المهنية والمؤسسات المختلفة، وعادة ما تقتصر اهتماماتها الموضوعية على التخصصات أعضاء هذه الجمعيات وكانت مصادرها وخدماتها في متناول الجميع.⁽¹⁾

3/ المراكز الخاصة للمعلومات:

"وهي المراكز التي تقتصر خدماتها على العاملين في المؤسسة التي يتبعها المركز فقط والشركات وتحرص على جمع كل ما يدخل في مجال اهتمام ونشاطات المؤسسة من مصادر للمعلومات.

4/ مراكز المعلومات الداخلية:

"وتهتم هذه المراكز أساساً بما ينتج داخل المؤسسة التي يخدمها من معلومات عادة ماتكون غير منشورة وتتمثل في تقارير البحوث ومذكرات المختبرات وغيرها من التقارير الإدارية.⁽²⁾

وهناك من صنف هذه الأنواع على حساب مستوياتها الجغرافية التي تقع فيها الذي تتمثل في مايلي:

1/ مراكز المعلومات الوطنية:

وهي التي تقدم خدماتها لكل شرائح المجتمع في الدولة دون تمييز ويكون التمويل من قبل الحكومة أو موازنة الدولة.

1. ربحي مصطفى عليان، مراكز المعلومات، مج الحياة والأمن، ع 201 صفر 1420 هـ . كلية التربية جامعة البحرين متاح على الخط <https://repositorio.nauss.edu.sa/> تاريخ الاطلاع 16 04\2020 سا 1700.
2. ربحي مصطفى عليان وحسن أحمد المومني، أساسيات المكتبات والمعلومات البحث الأكاديمي، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .الأردن، 2009 . ص 54.

2/ مراكز المعلومات الدولية:

وهي التي تقدم خدماتها بشكل متبادل مع كافة دول العالم وترتبط بمنظمات دولية مثل اليونسكو واليونسيف وغيرها.

3/ مراكز المعلومات الإقليمية:

وهي التي تقدم خدماتها إلى بلد أو دولة معينة وما يحيط بها من دول مجاورة، ويكون التمويل مشترك بين الدولة نفسها.

4/ مراكز المعلومات المؤسسية:

هي التي تتخصص في تقديم خدماتها للمؤسسة التي تتبع إليها، ويكون التمويل من قبل المؤسسة نفسها.⁽¹⁾

7- خدمات مراكز المعلومات:

من خلال مجموعة من الوظائف تتلخص في النقاط التالية:

- ★ بناء وتنمية المجموعات المكتبية والدوريات وأوعية المعلومات المختلفة (تقليدية وغير تقليدية).
- ★ تقديم مختلف الفهارس المتنوعة وغيرها من أدوات استرجاع المعلومات.
- ★ نشر المعلومات الحديثة للمستفيدين، وبثها بمختلف الطرق والوسائل.
- ★ العمل على اقتناء البليوغرافيات والكشافات والمستخلصات الموضوعية اللازمة في مختلف المجالات.
- ★ توفير وتنوع الخدمات المعلوماتية للعاملين في المؤسسة.
- ★ ترجمة المطبوعات المهمة بلغات أجنبية متنوعة.
- ★ تقديم المساعدة في تحرير المطبوعات المحلية.⁽²⁾

1. عاكف لطفي الخصاونة، مبادئ إدارة المنظمات المكتبية والمعلوماتية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2015، ص ص 77-76.

2. السعيد مبروك ابراهيم . المرجع نفسه . ص 21

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية الثروة الرئيسية والاستثمار الذي توليه الدول فهي تعتبر ركنا أساسيا لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، فالدول التي تعجز عن تنمية مواردها البشرية لا يمكنها أن تحقق أهدافها المرجوة، ومن خلال ذلك جاءت إدارة الموارد البشرية التي تعد من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية.

وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة التي ساهمت بشكل مباشر وغير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين؛ وتعمل على توفير أنجع الآليات من أجل الإحاطة بالمفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

2- ماهية الموارد البشرية:

2-1- تعريف الموارد البشرية Human Resources :

◀ هي جميع الناس الذين يعملون رؤساء ومرؤوسين في المؤسسات والمنظمات والذين تم توظيفهم لأداء كافة وظائفهم المختلفة تحت مظلة ثقافتهم التنظيمية لكي تضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط، الأنظمة، السياسات، الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذ الوظائف قصد تحقيق رسالتها وأهدافها المستقبلية في عملية تبادل المنفعة.⁽¹⁾

◀ هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء عملهم والذين لديهم الرغبة في أدائه بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار تنظيمي منسجم لتوفير فرص الاستفادة الفاعلة من هذه الموارد من أجل تحسينها وتطويرها، تصميمها.⁽²⁾

◀ يعتبر مفهوم الموارد البشرية " مرادفا لمفهوم القوى البشرية والعناصر ورأس المال البشري وغيرها من المفاهيم ذات التداخل مع بعض عناصره، وليس أن تشير إلى أن هناك مفهوما كثير التداخل مع الموارد البشرية إلا وهو رأس المال البشري H.C، من

1. عمر وصفي عقيلي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان 2004. ص 11
2. مدحت محمد أبو نصر، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية القاهرة، 2007، ص31.

خلال ذلك يشير إلى مجموعة المهارات، المعارف، الخبرات، التدريب المتوفرة لدى العاملين بمنظمة ما".⁽¹⁾

1-2- أهمية الموارد البشرية:

للمورد البشري أهمية بالغة ومكانة هامة وإستراتيجية كبيرة لنجاح أي مؤسسة أو غيرها في كافة المجالات ؛ولذا تجلت أهميتها في مجموعة من النقاط التي تتمثل فيما يلي:

- ★ الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
- ★ الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.
- ★ استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.
- ★ فعالية الموارد البشرية أداة لزيادة الصادرات.⁽²⁾
- ★ تعتبر محور فاعلية كل نشاط.
- ★ تكلفة الموارد البشرية أعلى عناصر التكلفة.
- ★ تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ★ تضع الخطط المناسبة للتدريب في مختلف المجالات⁽³⁾.
- ★ زيادة قدرة المؤسسة على جذب افضل الافراد العمل بها والاحتفاظ بهم.
- ★ التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المؤسسة من الموظفين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.

1-3- خصائص الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية ثروة رئيسية لذا تتميز بعدة خصائص يمكن تقسيمها إلى قسمين: خصائص اقتصادية وغير اقتصادية.

1/ خصائص اقتصادية:

ترتبط أساسا هذه الموارد البشرية بالمرود والعائد من هذه الموارد الإنتاجية ومستوياتها المختلفة، ومن بينها نذكر مايلي:

1. يزن تيم، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة 2010، تمت الزيارة يوم 24 مارس 2020، على الخط <http://www.Yazantayyem windowslive.com>
 2. مدحت محمد أبو النصر . نفس المرجع ص34
 3. هشام بوكفوس . اساليب تنمية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية . مذكرة ماجستير . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية . جامعة منتوري قسنطينة . 2006.

❖ مستويات مختلفة للمهارة:

الموارد البشرية تختلف عن مستويات المهارة؛ فهناك يوجد نوع من الموارد ذات المهارة المرتفعة ونوع آخر نصف ماهرة، ويوجد أيضا نوع من الموارد لا يتمتع بأي مستوى من المهارة.

❖ مستويات مختلفة للأجور:

هناك اختلاف في مستويات الأجور من مورد بشري إلى آخر من حيث الموارد.

❖ مستويات مختلفة للإنتاجية:

حيث يوجد عدة أنواع من الموارد هناك موارد ذات إنتاجية مرتفعة، وأخر ذات إنتاجية منخفضة وتوجد عدة اختلاف أخرى حيث نتطرق إليها في النقاط التالية:

❖ اختلاف في مستويات التدريب.

❖ اختلاف في مستويات التعليم.

❖ اختلاف من ناحية المستوى العمري.

❖ اختلاف من الناحية العملية.

2/ خصائص غير اقتصادية:

كما توجد خصائص اقتصادية هناك خصائص غير اقتصادية بإمكاننا نتطرق لها

في بعض النقاط التالية:

❖ الاختلاف في الانتماءات السياسية.

❖ الاختلاف في الانتماءات الاجتماعية.

❖ الاختلاف في مستوى الذكاء.

❖ الاختلاف في الاستعداد ودوافع العمل.

❖ اختلاف في القيم والعادات والتقاليد.⁽¹⁾

1-4- العوامل المؤثرة على الموارد البشرية:

هناك مجموعة من العوامل التي تتأثر بها الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

(1)- عبد الحميد ومحمد شبانة اساسيات في الموارد الاقتصادية الدار الجامعية الاسكندرية 2005 ص ص 62 - 63.

- ★ تحويل العمالة الغير ماهرة إلى عمالة ماهرة من أجل اهتمامهم ببرامجهم التعليمية والتدريبية وتصميمها.
- ★ توفير فرص عمل مناسبة للكوادر البشرية المتميزة حتى لا تهجر إلى الخارج.
- ★ تبني نظم الحوافز والدوافع التي تعمل على خلق هذه الموارد النادرة في المناطق التي تفتقر إليها.
- ★ رعاية الموارد البشرية وعدم إجهادها والاحتفاظ بها.
- ★ الاهتمام ببرامج الصحية التي تؤدي إلى تحقيق كمية في حجم العنصر البشري.
- ★ حل مشكلة هجرة العقول إلى الخارج من مختلف النواحي، وذلك من خلال تراكم مواردها وثرواتها للدول المستقبلية.⁽¹⁾

1-5- مشاكل الموارد البشرية:

- تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة أو المنظمة بذلك فهي تعاني من العديد من المشاكل، والتي تتمثل في النقاط التالية:
- ↔ بسبب الزيادة السكانية هناك ارتفاع في معدل الزيادة للموارد البشرية.
 - ↔ تدني انتاجية بعض من العمالة.
 - ↔ للموارد البشرية توزيع غير متوازن مما يسبب في كثير من الاحيان إلى فائض في بعض التخصصات وعجز البعض منها.
 - ↔ وجود فائض كبير في الموارد البشرية غير مشغل بحيث يمكن سحب بعض من العمالة المستخدمة خاصة في قطاعات معينة دون أن يترتب ذلك في حجم الإنتاج.⁽²⁾

2- ماهية إدارة الموارد البشرية:

1-1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

إصطلاحاً: هناك العديد من التعاريف لإدارة الموارد البشرية

1. محمد آدم . ماهية الموارد الاقتصادية وأنواعها . مج النبأ . ع 50 . 2000 . متاح على الخط <https://annabaa.org> تاريخ الاطلاع 2020/03/23 سا 2200

2. عبد المطلب عبد الحميد ومحمد شبانة . المرجع نفسه . ص ص 63 -64.

★ إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.(1)

★ يعرف A sikula، إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب، التنمية، التعويض، المرتبات، العلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.(2)

★ ويعرفها Gluche W إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم تختص بامتداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة؛ البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها.(3)

★ عرف على انه نطاق واسع حيث تتضمن جميع جوانب إدارة الأفراد في المؤسسة واستجابة للموظفين سواء بشكل فردي أو جماعي كما أن مصطلح إدارة الموارد البشرية يصف مجموعة واسعة من القضايا المحيطة بكل من العمالة والتوظيف.(4)

★ حسب Ivancevich و Gluck " إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة التي تاديها المنظمات التي تسهل الاستخدام الأكثر فعالية للأشخاص (الموظفين) لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية ."

★ حسب Byars and Rue الموارد البشرية تتمثل تلك الأنشطة المهمة لتوفير وتنسيق الموارد البشرية للمؤسسة.(5)

1. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع . عمان . 2002 . ص17.
 2. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات . الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر . 2004 . ص16
 3. صلاح الدين محمد عبد الباقي . المرجع نفسه . ص 17
 4)- David G collings, Geoffrey wood Haman resousce managent USA, and conada 2009 .. P 7 routldg
 1. dr PG Aquinas, Human Resource management: principles and practice, Delhi vihas 22 Reprint, publishing house PVT LTD ,2009 P2

2-2- نشأة إدارة الموارد البشرية:

عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا سريعا خلال فترات زمنية مختلفة استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وسنقوم بذكر أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية والتي كان لها الأثر في ظهور الموارد البشرية في شكلها الحالي وتتمثل أهم هذه المراحل في:

1- مرحلة العصور القديمة:

أن الحضارات القديمة والتي تشمل الحضارة الرومانية، والفارسية، الفرعونية، اليونانية كان لكل هذه الحضارات اسم في مجال الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ولعل ماتركته هذه الحضارات من آثار عظيمة، دليل على أن الإدارة بها كانت متميزة بمقاييس عصرها وكانت هناك مشكلة في هذه الحضارات في ذلك الوقت ولم يكن هناك تسجيل نظري للإدارة فالإدارة كانت ممارسة معبرة ولم يتم تسجيلها معرفيا ونظريا.⁽¹⁾

2- مرحلة الثورة الصناعية:

تغطي هذه المرحلة الفترة من 1670- 1860 في أوروبا الغربية، وبظهور المصنع بدا ارتباط العامل بهذه المصانع وظهرت المجتمعات الصناعية في المدن وتحول العمل من يدوي إلى استخدام الماكينة في العمل، كما ازدادت أهمية الإدارة ووجود عدد كبير من العمال في مكان واحد وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من المشاكل داخل المصنع، وبهذا بدا تطبيق العلم والتكنولوجيا والذي شمل جميع جوانب النشاط الإنتاجي، ومن أهم نتائج الثورة الصناعية تقييم العمل الا هناك بعض السلبيات التي تتمثل في: البطالة الفنية، عدم استقرار العاملين بسبب عدم الشعور بالأمان أثناء العمل، فقدان العامل لشخصيته واستقلاله.⁽²⁾

1. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وسلطان العبقري عبد العزيز، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء إستراتيجية القرن الواحد والعشرين، دار المريخ للنشر، الرياض، 2015، ص ص 46 - 47.
2. محمد جاسم الشعيان محمد صالح النعرج، إدارة لموارد البشرية، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 27- 28.

3- مرحلة الإدارة العلمية:

من أوائل 1900 حدثت الكثير من التغيرات في العمل تم إدخال الآلات في طرق التصنع، وهذا أدى إلى زيادة الإنتاج وجاءت العديد من المشاكل المرتبطة بها وكانت أكثر التطورات التي نشأت خلال هذه الفترة عملية الإدارة العلمية الأمر، الذي أدى لظهور فرضية الإدارة العلمية هو إتباع طرق علمية في جميع أنشطة الإدارة لكفاءة وأسرع وقت وأقل تكلفة في حين إن العملية قد لا تكون الأكثر أماناً والأكثر إنساناً كما أنها تسمح للشركة أو المؤسسة لتحقيق أقصى ربح، حيث أمضى⁽¹⁾ (*) فريدريك تايلور حياته في جمع البيانات وتحليل الحركات المحددة لأداء وظائف مختلفة ويختار ويدرب ويراقب عن كتب أداء الموظفين الناجحين بإتباعهم لأوامر الإدارة، وبالتالي تحقيق الربح أما الموظفين الذين لم ينجحوا ثم فصلهم من العمل في حين أثبتت الإدارة العلمية أنها أداة إدارية فعالة تزيد من إنتاجية العمال ثم انتقاد الإدارة العلمية على أنها تعامل الموظفين كأداة وليس ك شخص، فقد تم سد هذه الثغرة بتوفير المكتبات ومرافق ترفيهية والبرامج الطبية.⁽²⁾

4- مرحلة نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة وحاولت النقابات العمالية زيادة إنتاجية العامل، بأن يشارك في الدخل الزائد وخفض ساعات العمل وحركة لإدارة العلمية كان لها دور كبير في ظهور النقابات العمالية بسبب احد مبادئها المتمثلة في استغلال العامل لمصلحة رب العمل، وإجهاد العمل.⁽³⁾

1. من رجال الفكر الإداري ويعد من مؤسسي الإدارة العلمية ويلقب بابو الإدارة العلمية عرفت أفكار فريدريك تايلور من خلال كتابه "

* مبادئ الإدارة العلمية " الذي نشر عام 1911 حيث نادي بالعديد من المبادئ التي لو عمل بها المديرون لحققوا نجاح في الإدارة بصفة عامة وريادة الإنتاجية بصفة خاصة وهو أول من نادي بفكرة العمل وفق أسس علمية في الإدارة.

2 . Rebeco, Mnagement united states of America, Libistte 2013, PP 20-21.

3. نعيمة يحيوي، مدخل لإدارة الموارد البشرية، قسم الاقتصاد وعلوم التسيير . جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 3.

5- مرحلة الحرب العالمية الأولى:

وقد تضمن هذه المرحلة استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية بدا بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية للمساعدة في عملية التوظيف والتدريب.⁽¹⁾

6- مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورا في مجال الإنسانية، حيث أجريت تجارب هو ثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.⁽²⁾

7- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برنامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس حفظ ملفات الموارد البشرية فقط، وحضورهم وانصرافهم، والأعمال الروتينية.⁽³⁾

2-3- أهداف إدارة الموارد البشرية:**1/ أهداف اجتماعية Souetal objectives:**

المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية عن طريق تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم ذاته.⁽⁴⁾

2/ أهداف تنظيمية Organizational Objectives:

تهتم إدارة الموارد البشرية في الفاعلية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ويبقى المديرين مسؤولون عن أداء مرؤوسيههم في تخصصهم، كما أنها تساعد في تحقيق أهداف المنظمة فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة، وإنما يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كل من الإدارات بالمنظمة.

1. بوزار إيمان وعبدلي فتيحة . إدارة الموارد البشرية في المكتبات العمومية، مذكرة ماستر جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . تخصص علم مكتبات والمعلومات . 2018.
2. فيصل حسونة . إدارة الموارد البشرية . دار أسامة . ط1 . عمان، 2008 . ص12
3. بوزار إيمان وعبدلي فتيحة . المرجع نفسه . ص 28.
4. محمد فاتح محمد بشير المغربي . إدارة الموارد البشرية . دار جنان للنشر والتوزيع . ط1 . عمان، 2012 . ص30.

3/ أهداف وظيفية Functional Objectives:

يجب على إدارة الموارد البشرية إن تمت الإدارات باحتياجات كمية ونوعية من الأفراد تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءا من التخطيط الموارد البشرية واستقطاب، واختيار الأفراد وتعينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية.⁽¹⁾

4/ أهداف شخصية Soual Objectiev:

مساعدة أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية، وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للتنظيم الهدف الرئيسي من إدارة الموارد البشرية هو ضمان توافر القوى العاملة الملتزمة، والكفاءة في المنظمة.⁽²⁾

2-4- أهمية إدارة الموارد البشرية:

- 1- تزايد قيمة الموارد البشرية وتزايد إنتاجيتها مع مرور الوقت عكس الموارد المادية (التجهيزات الآلية - المباني).⁽³⁾
- 2- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز، والإبداع تعتمد على الرأس المال البشري لديها.
- 3- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في وضع القرارات التي تتعلق بعملهم.⁽⁴⁾
- 4- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
- 5- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي؛ فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات، والإمكانيات المادية للمجتمع.
- 6- تنافسية المنظمة تتبع مع كفاءة وفاعلية مواردها البشرية⁽⁵⁾

1. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي . المرجع السابق . ص 35 - 36

2. محمد فتاح محمد بشير المغربي . المرجع نفسه . ص 31

3. محمد إقبال الطلوني . اثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم رأس المال البشري الشلف . ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة . الشلف 13، 14 ديسمبر 2011 . ص 6

4. Gurpreet Randhawa, human resource managemnt, New Delhi Atlantic publishers distributrs, 2007, P 7.

5. فيصل حسونة . المرجع السابق . ص 14

2-5-1-3- أنواع معلومات التحليل الوظيفي:

وهي معلومات عامة وهذه المعلومات تعتبر في تخطيط المسار الوظيفي، وهي أربع أنواع من المعلومات التي يمكن الحصول عليها في تحليل الوظيفة تتمثل في:

1/ معلومات محددة عن العامل:

تتمثل هذه المعلومات في القدرات والمهارات المتعلقة بالوظيفة موقع التحليل. وهذه المعلومات ذات طبيعة فنية متخصصة يجب على الموظف امتلاكها، وهذه المعلومات مفيدة في اختبارات شغل الوظيفة.

2/ معلومات محددة عن العمل: وهي المعلومات عن المهام المحددة التي تؤدي في الوظيفة وتأخذ هذه المعلومات في شكل عبارات وصفية للمهام، والأدوات، والآلات والأجراءات وهذه المعلومات تفيد في عمليات الاختيار، وتقييم الأداء التدريب وإعادة تصميم الوظيفة.

3/ معلومات نمطية عن العامل: هي معلومات عن العامل يسمح ذلك بإمكانية المقارنة بين الوظائف التي قد تكون غير متشابهة، فالعديد من القدرات العامة مثل اللياقة البدنية أو القدرة الذهنية هي أمثلة لهذه النوعية من المعلومات، والتي تفيد في مختلف أنشطة الموارد البشرية.

4/ معلومات نمطية عن العمل: وتشمل هذه النوعية من المعلومات العبارات التي تصف المهام العامة (توجيه الآخرين) أو (التعامل مع العملاء) أو (التعاون مع الزملاء) الخ وتفيد هذه المعلومات في تخطيط القوى العاملين^(*) المسار الوظيفي.

2-5-2- تصميم الوظائف:**2-5-2-1- تعريف تصميم الوظائف:**

هو عملية تحديد الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل والمهام المطلوبة للقيام به⁽¹⁾، مما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة على الاعتبار نمط التكنولوجيا

*. المسار الوظيفي : هو عدد من الخطوات والأنشطة في شكل وظائف متعاقبة يشغلها الفرد على امتداد حياته الوظيفية والتي تتأثر باتجاهاته ورغباته وقيمه.
1. سامح عبد المطلب عامر . المرجع نفسه . ص 115

المستخدم في الإنتاج أو الأداء من ناحية، والأهداف الشخصية للموظف من حيث الرضا الوظيفي، والرغبة في النمو.⁽¹⁾

2-5-2 - أهمية تصميم الوظائف:

- ↔ رفع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ↔ يؤدي التصميم الوظيفي الجيد إلى تجنب الوقوع في الأخطاء.
- ↔ رفع الكفاءة الإنتاجية كما ونوعاً.⁽²⁾

2-5-2 - أساليب تصميم الوظائف:

1/ أسلوب حركة الإدارة العلمية:

وهذا الأسلوب يقوم على فكرة العمل على تبسيط الوظيفة؛ وتقسيم العمل إلى إجراءات صغيرة لتسهيل دراستها بهدف الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء كل جزء من هذه الأجزاء، وتدور فكرة الإدارة العلمية بخصوص تصميم الوظائف حول:

- ◆ إمكانية أداء الوظائف بشكل إيجابي وأقل تكلفة.
- ◆ مراعاة مبدأ التخصص حيث يلزم تقسيم العمل إلى أجزاء حيث يجعل من الممكن عمالة ماهرة ورخيصة التكاليف لإنجازها؛ والتدريب عليها.
- ◆ مبدأ الروتينية فهو مبدأ مرغوب فيه.
- ◆ تصميم الوظائف بطريقة تحد من اتصال بين الزملاء وتحديد طريقة أداء الأعمال.

2/ أسلوب التنقل الوظيفي:

تم تقديم هذا الأسلوب نتيجة كثرة^(*) المشاكل الإنسانية والذي بمقتضاه تتاح الفرصة للعاملين الذين يشغلون وظائف روتينية التنقل لأداء وظائف أخرى على نفس المستوى داخل الإدارة.

1. عادل حرحوش صالح مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002 ص49.
2. منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي، ط2، صنعاء، 2012، ص38-39.
* المقصود هنا بالمشاكل الإنسانية الاعتراض وخفض المعنويات.

3/ أسلوب التكبير الوظيفي:

وتدور لها فكرة هذا الأسلوب حول إعطاء الموظف عدد أكبر من المهام، والوظائف بهدف تدريب العاملين على أداء مختلف الأعمال، والذي من خلاله يمكن من سد العجز في بعض نوعية الأعمال عند الضرورة (في حالات الغياب أو الاستقالة).

4/ أسلوب الإثراء الوظيفي:

حيث حاول هزربرج في عام 1979 أن يفرق بين التكبير الوظيفي والإثراء الوظيفي حيث أن الأول يهدف إلى إعطاء الموظف عدد من المهام الروتينية ولا يسمح له بالنمو وإشباع طموحاته، أما الثاني فيهدف إلى إعطاء الموظف الفرصة لأداء الوظائف التي من الممكن أن يستغل قدراته ومهاراته خبير استغلال؛ مما يؤدي في الأخير إلى إحساس الموظف انه يؤدي عمل ذو معنى إلى درجة أن العمل نفسه يصبح في هذه الحالة نوعا من الحوافز. (1)

2-5-2-4- العوامل المؤثرة في تصميم الوظائف:

- ★ المدخل أو الفلسفة الإدارية التي تتابعها الإدارة.
- ★ أسس ومبادئ التنظيم المتبعة في المنظمة.
- ★ طبيعة أعمال المؤسسة خدمية أو إنتاجية.
- ★ نوعية الوسائل التكنولوجية المستخدمة.
- ★ حجم المنشأة. (2)

2-5-3- تخطيط الموارد البشرية:

3-1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

هي عملية تحديد وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة والمدرية في الوقت المناسب للقيام بوظائف تعرفها المنظمة، وتحقيق الرضا الكامل لهؤلاء الأفراد المتقدمين بمهاراتهم لشغل هذه الوظائف. (3)

1. د محمد الفاتح محمود البشير المغربي . المرجع السابق . ص ص 97 - 99

2. منصور محمد اسماعيل العريقي . المرجع نفسه . ص 39

3. سامح عبد المطلب عامر . المرجع نفسه . ص 91

❖ هو العمل على حصر القوى العاملة الموجودة وتحليل هذه الموارد وتحليل توظيف الموارد البشرية والمشاكل المحتمل الوقوع فيها كما يتم تحديد الموارد الحالية والمستقبلية، ومقارنتها مع التوقعات وتحديد مدى كفاءتها. (1)

1-5-3-2- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- 1-يساعد في تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع.
- 2-يسأهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة، ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية. (2)
- 3-التأكد من أن المنظمة قادرة على التوقع والتصرف بناء على التغير في الطلب على الخدمات التي تقدمها، أو التغير في إمدادات الموارد البشرية.
- 4- تمكين المنظمة من زيادة فاعلية سائر نشاطات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب إضافة برامج المسار الوظيفي للأفراد. (3)
- 5- تستفيد من العاملين الذي تم توظيفهم لاستفادة الكاملة.
- 6- أن تكون المؤسسة قادرة على تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية الخاصة بها. (4)

1-3-3-5- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- 1- يساعد على تحسين استخدام الموارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة إنتاج أكثر بتكاليف أقل. كما يساعد في توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين، وهو أمر له أهمية في خدمة أنشطة الأفراد، وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة. (5)
- 3-يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية مما يسهل سلامة اختيار المتدربين، وتوجيههم للبرامج التدريبية حسب الاحتياجات الفعلية.
- 4-يساعد على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين. (6)

1)- mirza saigadain , human Resources management , New delhi Fairth edition Tda megraw – Hill 2009 P52

2. فيصل حسونة . المرجع السابق . ص 50

3. محمد جاسم الشعبان محمد صالح العرج . إدارة الموارد البشرية . دار الرضوان للنشر والتوزيع . ط1 . عمان . 2014 . ص ص 53- 54 .

4. باري كشواي . إدارة الموارد البشرية . دار الفاروق للنشر والتوزيع . القاهرة . 2006 . ص ص 26- 27

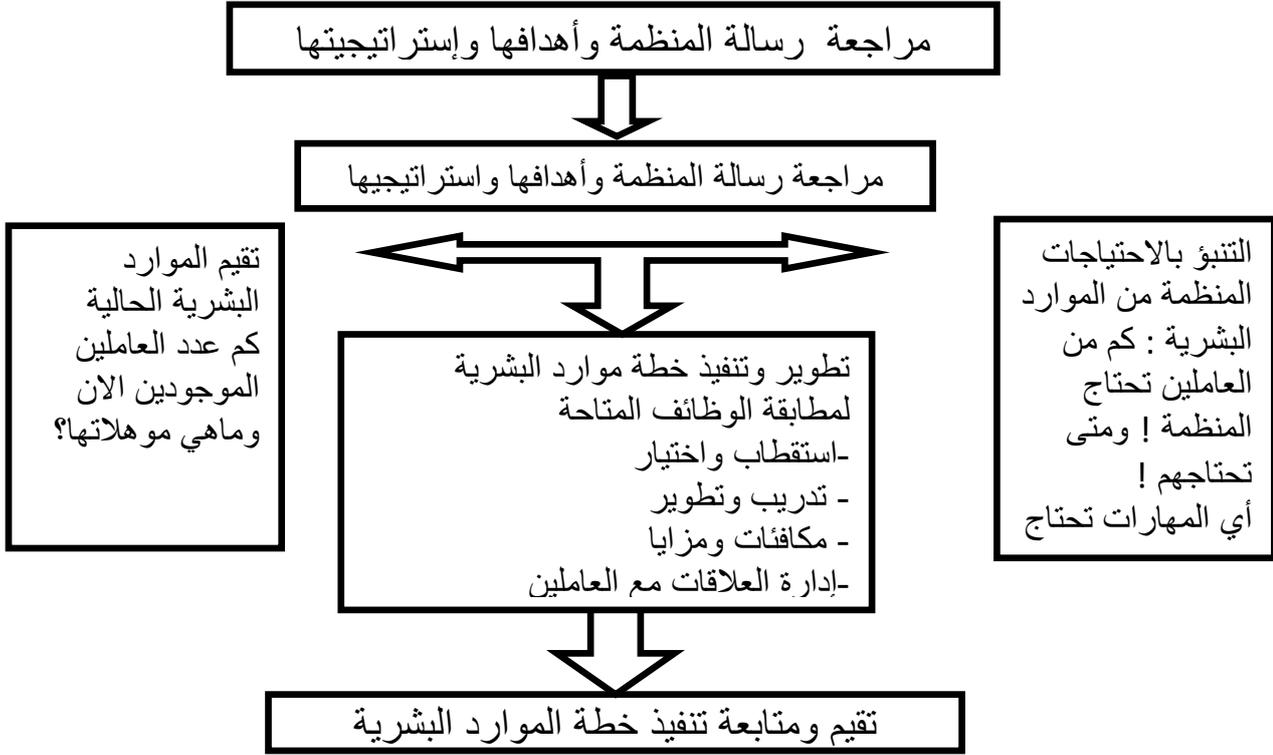
5. عادل حرحوش صالح . المرجع السابق، ص 100

6. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص70.

5- يساعد على تحليل قوى العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة، أو بقائهم فيها مدى رضائهم عن العمل.

6- يساعد على تخطيط الموارد في التخلص من الفائض وسد العجز. (1)

1-3-4- خطوات التخطيط: (2)



الشكل (01): خطوات عملية التخطيط الموارد البشرية.

1-3-4- استقطاب الموارد البشرية:

1-3-4-1- تعريف استقطاب الموارد البشرية:

✓ هو نشاط يقوم بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة أو المؤسسة⁽³⁾، حيث يتم استقطاب العدد الكافي من الموارد البشرية لتمكنها من تحقيق انتقاء أفضل منها، كما أنها تعتمد على نتائج وظيفة تصميم

1. فيصل حسونة . المرجع السابق . ص 51

2. صفوان محمد الميبيطين عائض بن شافي الاكلبي، تخطيط الموارد البشرية، دار اليازوري، د ط، د س، ص 42.

3. صفوان محمد الميبيطين عائض بن شافي الاكلبي . المرجع نفسه، ص 10.

وتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية في معرفة عدد ونوع، ومواصفات من سوق يقوم بالاستقطاب من الموارد البشرية.(1)

✓ تعريف آخر:

بأنه عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل الوظائف.(2)

1-5-4-2- أهمية الاستقطاب:

1- نجاح عملية الاستقطاب يعد من الخطوات الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
2- الاستقطاب الجيد يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على الكفاءات، وكما انه يزيد من فرصة المنظمة في انتقاء الكفا كما ونوعا.(3)

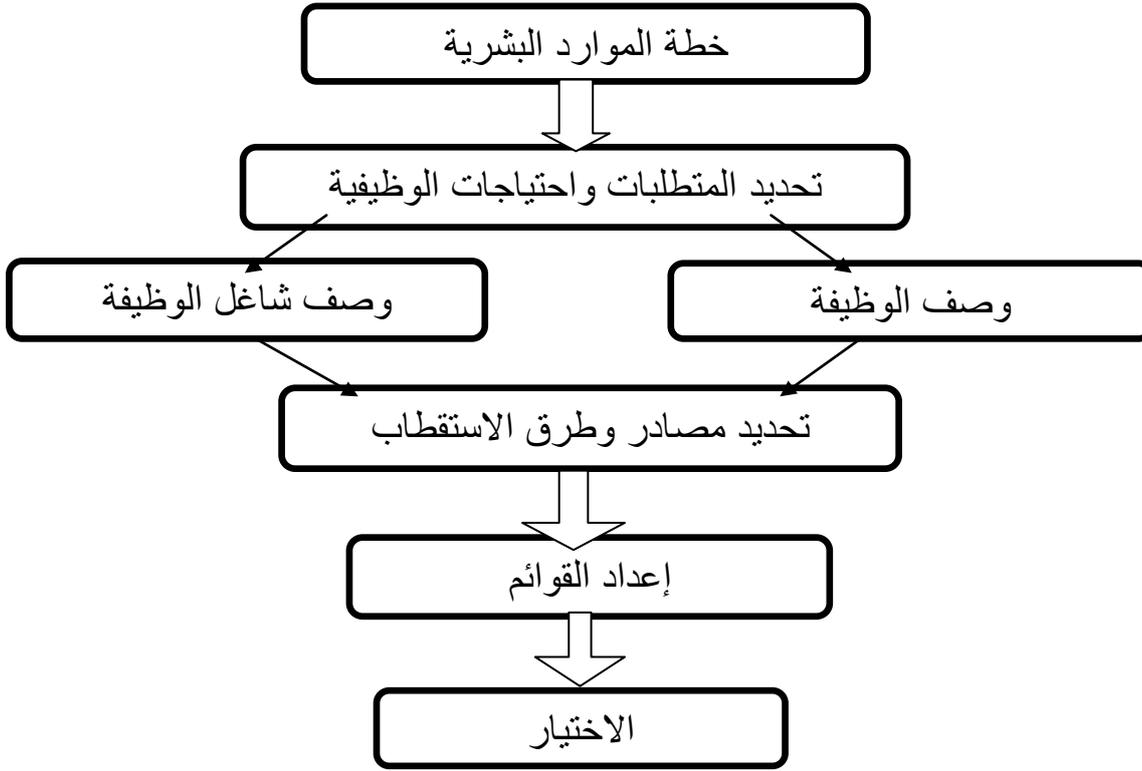
3- تهتم المنظمة من خلال مراحل وعمليات الاستقطاب إلى توصيل رسالتها للمستخدمين، بأنها المكان المناسب لهم للعمل، وبناء مساهم الوظيفي الأفضل.(4)

1-5-4-3- أهداف الاستقطاب:

- 1- توفير العدد الكافي من المستخدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- 2- تساهم في زيادة فاعلية المنظمة من خلال زيادة فاعلية المنظمة، واستقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.(5)
- 3- الاحتفاظ بالعاملين المؤهلين.
- 4- تقليل تكاليف النشاطات الأخرى مثل التدريب.
- 5- زيادة استقرار العمالة.(6)

1. عمر وصفي عقيلي . إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي . دار وائل للنشر والتوزيع . ط1 . عمان 2005 ، ص ص 20- 21 .
2. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 69.
3. عادل حرحوش صالح . المرجع نفسه . ص 82
4. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي . المرجع نفسه . ص 122
5. عادل حرحوش . المرجع نفسه . ص 83.
6. محمود عبد الفتاح رضوان . الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية . المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012، ص 42.

1-5-4-4-خطوات عملية الاستقطاب:



الشكل (02): خطوات عملية الاستقطاب الموارد البشرية.(1)

1-5-5-1- عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية:

1-5-5-1- تعريف عملية الاختيار:

يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة واستطاعتهم، وذلك باستخدام معايير الاختيار التي تم تصميمها وفقا لتصميم وتحليل العمل⁽²⁾، حيث يقوم بالاعتماد على النتائج وظيفية تخطيط الموارد البشرية لمعرفة عدد الذين سوف يختارهم⁽³⁾ *هو عملية اختيار الأفراد المؤهلين ذوي الصلة لملا الوظائف الشاغرة".⁽⁴⁾ ★ " غالبا ما تكون عملية التوظيف في أول اتصال بين الفرد والمنظمة، كما أن التوظيف الناجح يعتمد

1. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي سلطان العيقرى عبد العزيز . إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات وبناء استراتيجية

القرن الواحد والعشرين . دار المريخ للنشر، 2015 . ص125

2. د صفوان محمد . المرجع السابق . ص11

3. عمر وصفي . المرجع نفسه . ص21

4. Topomoy Deb – strategic Approach to Human resource management : Publishers Distribotors, 2006, P164

على إيجاد الأشخاص ذوي المهارات، والخبرة، والمؤهلات اللازمة لقيم وأهداف المنظمة تستند عملية الاختيار على القدرة على القيام بهذه المهمة".⁽¹⁾

1-5-2- خطوات الاختيار:

- ↔ الإعلان عن الشاغر الموجود لدى المنظمة.
- ↔ تلقي الطلبات والسير الذاتية و تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.
- ↔ إجراء مقابلات مبدئية.
- ↔ إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل.
- ↔ إجراء المقابلات الرسمية.⁽²⁾
- ↔ إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.
- ↔ القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة.
- ↔ إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء) .
- ↔ تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.⁽³⁾

1-5-3- أهمية عملية الاختيار:

- 1/ خلالها يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 2/ فعالية عملية الاختيار حيث يتم إشباع حاجاتهم الإنسانية توفر لهم أجور عادلة تتناسب ومؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم.⁽⁴⁾
- 3/ تحقيق الكفاية الإنتاجية للمنظمات والرضا الوظيفي للأفراد، وتجنب الكثير من الآثار الضارة التي قد تنجم عن سوء الاختيار.⁽⁵⁾

1-5-4- أنواع الاختبارات:

يخضع المتقدمون لشغل الوظيفة لعدد من الاختبارات التي تساعد في انتقاء واختيار الأفضل ومن الموظفين ؛ وهناك عدة أنواع من الاختبارات ومنها مايلي:

1-) Nelarine conelius , Human Resource management ,second edition , North yorkshire Tomson learning 2001 P 36
 2. فيصل حسونة . المرجع السابق . ص67
 3. مصطفى يوسف كافي. إدارة الموارد البشرية: من منظور اداري تنموي تكنولوجي عولمي . دار الرواد .عمان 2005، ص 133.
 4. نادر أحمد ابو شيحة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص115.
 5. مازن فارس رشيد . إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص 424.

- الاختبارات الكتابية والتحريرية.
- الاختبارات الشخصية والمظهرية للأفراد المتقدمين للوظيفة.
- الاختبارات النفسية لمعرفة مدى سلامة نفسيات المتقدمين للوظيفة.
- الاختبارات المتعلقة بمعرفة درجة الذكاء والقوة العقلية للموظفين.
- الاختبارات المتعلقة بمدى الاستعداد للوظيفة.
- اختبارات متعلقة من أجل التعرف على ميولات المتقدم على شغل الوظيفة، واختباراته لشغل وظيفة دون أخرى.
- اختبارات تتعلق بسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم.
- الاختبارات الشفهية أثناء المقابلة.
- اختبارات تتعلق بمعرفة قدرات ومهارات وخبرات الفرد المقدم للوظيفة.
- اختبارات متعلقة بالسمات الشخصية والمظهرية للفرد.⁽¹⁾

1-5-5-4- عملية التعيين:

★ بعد أن تتم عملية اختيار المورد البشري الذي يستحق الوظيفة وفقا لمؤهلاته وقدراته تأتي بعد ذلك عملية التعيين والتي تعد، وبصفة عامة يتم تعيين الأفراد الذين اجتازوا الاختبارات المقررة لشغل الوظائف تحريرية، عملية، شعبية.⁽²⁾

1-5-6- عملية التدريب:

1-6-5-1- تعريف عملية التدريب:

يعد لفظ التدريب مرادفا لمصطلح تنمية والتطوير العاملين⁽³⁾ ويمكن تعريف التدريب بأنه "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الأفراد على أداء أعمال معينة أو القيام بادوار محددة بكفاءة عالية"⁽⁴⁾. وتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية قائمة على أسس علمية وعملية، ما تقدم تبين أن عملية التدريب هو عملية تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم.⁽⁵⁾

1. محمود سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص69.
 2. قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية: في المنشآت السياحية والفندقية. طبعة مزيدة منقحة، عمان 2014. ص178.
 3. عادل حرحوش صالح. المرجع نفسه . ص 132
 4. عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011 ص248.
 5. هناء شاكر عباس. إدارة الموارد والتنمية البشرية ومدى أهميتها في المكتبات المركزية، مج الأستاذ . المجلد الثاني ع211، 2014. معهد الرضاة. د ب . ص 303

★ " هو جهد منظم ومخطط من قبل الإدارة لتحسين مستوى الموظفين والأداء".⁽¹⁾
 < يعرفه كمال بربر بأنه " خبرات المؤسسة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات والمهارات والمعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المؤسسة".⁽²⁾

1-5-6-2- أهمية عملية التدريب:

تعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غايتها إلى حد كبير على كفاءات أداء القوى العاملة التي تعتمد عليها في القيام بمختلف نشاطات المنظمة، ويعد الإعداد والتأهيل لهذه القوى هو الأساس الذي يمكنها من الوصول إلى غايتها يكتسب التدريب أهمية بالغة نلخصها في مايلي:⁽³⁾

- 1-تحسين أداء العاملين الحالي للعمال الجدد والقدامى يساعد في مستوى أداء الأعمال.
- 2- المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل.⁽⁴⁾
- 3- أداة لتحقيق أهداف المنظمة.⁽⁵⁾
- 4- التدريب يسأهم في تعزيز القدرة التنافسية في المنظمة.⁽⁶⁾
- 5- زيادة الاستقرار والمرونة.⁽⁷⁾

1-5-6-3- مبادئ عملية التدريب:

- التدريب نشاط مستمر ورئيسي.
- التدريب نظام متكامل.
- التدريب نشاط إداري وفني.
- التدريب نشاط مركب .
- التدريب نشاط إيجابي.
- التدريب نشاط متعدد .
- التدريب نشاط تراكمي.

5) - Stephen Morangi nyambegera, Human Resource Management , uzima Publishing Hous , Nairobi 2005 P98
 2. كمال بربر . إدارة الموارد البشرية وكفاءة التنظيمي . المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر . بيروت . 1997 . ص 160
 3. مازن فارس رشيد . المرجع السابق . ص 687
 4. سامح عبد المطلب عامر . المرجع السابق . ص ص 152- 153
 5. عادل حرحوش صالح . المرجع نفسه . ص 132
 6. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي . المرجع السابق . ص 179
 7. مصطفى مصطفى كامل وآخرون . إدارة الموارد البشرية . كلية التجارة . القاهرة , 2018 . ص 168

- التدريب نشاط واقعي ومتطور. (1)

1-5-6-4- طرق التدريب:

★ المحاضرات:

تعد من أكثر الوسائل الفرق استخداما في توصيل المعرفة وبصفة خاصة لأغراض تعليمية، حيث يستوجب أن تكون المحاضرة قصيرة، وان يقوم المحاضر بإصغاء قدر من التشويق على الموضوع من أجل جذب الانتباه والتركز. (2)

★ دراسة الحالة:

يقوم مجموعة من المتدربين بمناقشة حالة ومعالجة حالات عملية أو فعلية أو افتراضية، تتضمن هذه الحالات مواقف لاتخاذ القرارات بشأنها يقوم المدرب، بتقديم معلومات ضرورية للمتدربين من أجل إيجاد الحلول. (3)

★ تمثيل الأدوار:

يستخدم هذا الأسلوب لتنمية قدرات المشاركين في البرامج على اتخاذ القرار من خلال تمثيل محدد؛ كما أن هذا الأسلوب بدرجة عالية من التفاعل بين المتدربين فمن الممكن مثل أن يستخدم هذا الأسلوب بين المشاركين في مجال تقييم الأداء أو إجراء مقابلات مع العملاء، أو إدارة الاجتماعات ويتطلب استخدام هذا الأسلوب الإعداد له مسبقا، وتحديد الأدوار والسيناريو البديل لكل دور من الأدوار. (4)

★ المهارات الإدارية:

تم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تمثل كل مجموعة إدارة عليا لمنظمة ما لاتخاذ القرارات، وتحديد الأسلوب الذي يتم العمل به. (5)

1. محمد الديناموني عبد العالي . الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية . دار النهضة العربية . القاهرة 2008 . ص225.

2. باري كشواري . المرجع نفسه . ص123.

3. محمد الفاتح محمود بشير المغربي . المرجع نفسه . ص55

4- عتيقة حرايرية وهشام بوخاري . " تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية " . مج تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث مركز الديمقراطي العربي . ع(1) . برلين ألمانيا . 2018 . ص 252

5- محمد الفاتح محمود بشير المغربي . المرجع السابق . ص56

★ الندوات والمؤتمرات:

يتم في هذه الطريقة تجزئة موضوع ويعطى للمشاركين وقت كافي للتحضير ويتم قراءة بعض المواد المتعلقة بالموضوع (مذكرات وتقارير) ويتم تحليلها (قراءتها) وإلقاءها على المدربين، ويتم توجيه الأسئلة هذا يساعد على تفاعل المشاركة، وتطوير معلوماتهم.

★ تدريب الحساسية أو التدريب المختبر:

تستخدم لتنمية المهارات السلوكية الإنسانية للرؤساء على وجه الخصوص. بهدف ترشيد السلوك في التعامل مع الغير من خلال الكشف عن نواحي القصور. وتنمية المعرفة والإحساس بالذات الآخرين وإدراك وتقبل الآراء.⁽¹⁾

★ التدريب أثناء العمل:

وفقا لهذا المدخل يتم التدريب في مكان العمل عن طريق المشرف أو أحد العاملين القدامى والذي يكون مسؤولا عن تدريب، وتعليم العاملين والفاعلية العظمى لهذا الأداء.⁽²⁾

★ العصف الذهني: يقوم هذا الأسلوب على المناقشات الجماعية من أجل توليد أكبر

عدد ممكن من الأفكار والمعلومات وتحليلها ومناقشتها في الأخير.⁽³⁾

★ الوسائل السمعية البصرية: يتم في هذه الطريقة استخدام الوسائل الحديثة مثل

الفيديو والدوائر التلفزيونية المعلقة، وآلة عرض الشرائح، واستخدام الوسائل التقليدية كالسبورة.⁽⁴⁾

1-5-7- تقييم أداء العاملين:

1-5-7-1- تعريف تقييم أداء العاملين: (*)

هنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين، وذلك بتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في أداء الأعمال مع مراعاة والأخذ بالاعتبار أدائهم في الحاضر، وقدراتهم في المستقبل.⁽⁵⁾

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. المرجع نفسه . من ص200 إلى ص 202

2. سامح عبد المطلب عامر . المرجع السابق . ص159

3. نادر أحمد أبو شيخه , المرجع السابق . ص452 – 453

4. عادل حرحوش صالح . المرجع السابق . ص147

*. وسوف نتطرق لتقييم الأداء بالتفصيل

5. محمد بن دليم القحطاني . إدارة الموارد البشرية : نحو منهج استراتيجي متكامل . دار العبيكان للنشر والتوزيع . ط2 الرياض . 2008 . ص27

كما أن تقييم الأداء عرف على أنه "من خلال مقارنة مايفترض أن يقوم به الموظف (البناء على تحليل الوظيفة) بما يدخله الفرد بالفعل يمكن تقييم هذا الشخص في نهاية يجب على كل منظمة.

وضع تعويض عادل للأشخاص بناء على أدائهم لتحقيق ذلك من الضروري مقارنة، مايجب على الأفراد فعله وفقا لمعايير الأداء بما فعله بالفعل (وفقا لتحليل الوظيفة).⁽¹⁾

2-5-8- الأجر والحوافز:

يحتل موضوع الأجر والحوافز جانب كبير من الاهتمام من قبل إدارات المكاتب ومراكز المعلومات، حيث أن الأجر والحوافز تجذب الموظفين الذين تكتسبون مهارة عالية في العمل وتدفعهم لأداء العمل بكفاءة عالية مع الشعور بالرضا، والرغبة في الاستمرار.⁽²⁾

2-5-8-1- التحفيز:

هي الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير على سلوك الأفراد وخلق الدوافع والقوى لديهم على العمل بخصائص وإخلاص لتحقيق الأهداف⁽³⁾، كما انه عرف على انه مجموعة من العوامل والأساليب التي يمكن استخدامها؛ ومن أجل التأثير على سلوك الأفراد حتى يجعلهم يبذلون المزيد من الاهتمام بعملهم وأدائهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وأقل تكاليف ورفع روح العمل، وإشباع حاجيات الموظفين.⁽⁴⁾

2-5-8-2- أهمية الحوافز:

إن عملية التحفيز لها أهمية كبيرة إذا وتمت بشكل صحيح فهي تحقق نتائج جيدة وتعود بالفائدة على المؤسسة في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاج وتنمقل أهمية الحوافز في:

1. Dr , V , S , P , Rao , p123

2. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد: بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوعاء القانونية، ط1، الإسكندرية 2014، صص 21-22.

3. الطيب محمد زين أحمد، تأثير المحفزات على أداء العاملين، مج العلمية لجامعة الامام المهدي، د م، ع 13 يوليو، 2019، مصر، ص 168 .

4. يوسف جحيم الطائي، هاشم فوري العابدي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري . دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2015، صص 89.

- ↔ الزيادة في أرباح المنشأة من خلال الزيادة في الإنتاجية، أما على مستوى المؤسسات الخدمية فهي تعمل على تحسين الخدمة.
- ↔ وتخفيض كلفة العمل من خلال زيادة الاهتمام بنوعية والحرص على تقليل الوقت والمواد المستخدمة في الانتاج.
- ↔ تفادي بعض مشاكل العمل كالصراعات، والغياب للموظفين.⁽¹⁾

2-5-8-3- أنواع الحوافز:

(1) - الحوافز السلبية والإيجابية:

تتصف الحوافز السلبية يرفضها لكل ما هو جديد وتقترن على احسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام اما فيما يخص الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تشجع الابداع وتبنى كل ما هو جديد في العمل.

(2) - الحوافز المادية والمعنوية:

(أ) - الحوافز المادية:

وهي حوافز ملموسة تتخذ اشكالا متنوعة كالأجر والعلأوات والزيادات في الأجر والمكفاءات والأجور التشجيعية وضمان استقرار العمل وظروف العمل المادية وساعات العمل.

(ب) - الحوافز المعنوية:

هي الحوافز تهدف إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومن أشكال هذه الحوافز:

- إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل ومنح الأوسمة والشهادات وتكريم المبدعين.

1. مندر مرهج باسل علاء الدين . " دور الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي " دراسة مسحية على العاملين في شركة سيرينتل للاتصالات " مج جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ملحد (39) ع (6) 2017 .

3- الحوافز الجماعية والفردية:

أ- الحوافز الجماعية:

وهي الحوافز التي تقدم للجماعات يحكم أن أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاونهم والحوافز الجماعية لها تأثير أكثر من الحوافز الفردية.

ب- الحوافز الفردية:

وهي مختلف أشكال الحوافز التي تقدم للفرد وحده.⁽¹⁾

2-5-8-4- إيجابيات وسلبيات الحوافز:

أ- إيجابيات الحوافز:

- ❖ اشعار الموظفين بأهمية ارائهم ومقترحاتهم العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.
- ❖ ايجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية
- ❖ استقرار العامل في عمله.

ب- سلبيات الحوافز:

- إن الحوافز السلبية تتضمن نوعا من العقاب وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزا لعدم الوقوع في الخطأ ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف بل يعلم كيف يتجنب العقاب ومن السلبيات:
- ❖ الحرمان من العلاوة.
 - ❖ الخصم من الرواتب.
 - ❖ الحرمان من الترقية.
 - ❖ الإنذار والردع.⁽²⁾

1. سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق ص ص 299-300.
 2. فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز ومهارات وتطوير الذات، ط1، عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2010. ص ص120-121.

المبحث الثالث: الرقابة على الموارد البشرية.

تمهيد:

هناك تداعيات جديدة عملت بها المؤسسات الضخمة والتي اعتمدت على متابعة العمل والأداء بإدراج المنشآت الكبيرة على وضع جهاز مختص بمتابعة ورفع تقارير دورية عن مجريات العمل وهذا الحرص راجع إلى أهمية الوظائف الإدارية، فهي تركز على الرقابة للموارد البشرية وعلى قوة وصلابة العمل، داخل المنظمة أو المؤسسة وخاصة على مستوى إنتاجية العاملين في القطاع الإداري وعلى مستوى إدارة القوى العاملة والأفراد وحتى يقبل نظام رقابي ويصبح ذو فائدة كبيرة يجب الاطلاع عليه من طرف الأشخاص الذين يتصلون به والذين لهم علاقة مباشرة به، وذلك من مناقشة إيجابياته وسلبياته وكلما كان تقبلهم للنظام سريع كان بإمكانهم الاستفادة من المكافآت والتحفيزات، ومن خلال ذلك فالرقابة على الأفراد من أهم الركائز الأساسية والضرورية لنجاح المؤسسات وتقييم أداء موظفيها بمختلف مستوياتها فهم بحاجة للرقابة المستمرة هي ذو فائدة كبيرة فالغاية من ذلك السماح للعاملين بأداء وتنفيذ واجباتهم.

1/ ماهية الرقابة:

1-1- تعريف الرقابة: LE Censure

يصعب تعريف الرقابة إلا أن حاولنا تعريفها وفق ما عرفها العديد من المؤلفين والكتاب. (*)
 « الرقابة هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا». (1)

*. لم يرجع غموض مصطلح الرقابة إلى كونه من الموضوعات المنتمية إلى حقل العلوم الاجتماعية والإنسانية فحسب وإنما أيضا إلى ما تشير إليه لفظ الرقابة في حد ذاته من معانٍ متعددة ومتباينة في ذات الوقت إذ قد يحمل معنى والملاحظة وفي هذا المعنى فإن عملية الرقابة تتضمن عددا من الأنشطة لأنها مضمونها يختلف عن نظام إداري آخر وإن الرقابة متداخلة ومتشابهة مع كثير من الأنشطة وهذا ما يصعب وضع محدد.
 (1)- زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011، ص35.

« كما عرفها "Fayol" بأنها «التأكد من مدى انسجام ما يحدث في العمل مع الخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة في ضوءها، ومن ثم التعرف على نقاط الضعف والأخطاء لتصحيحها، ومنع تكرار حدوثها».(1)

« الرقابة هي أنشطة منظمة منهجية تهدف إلى جعل الأنشطة المختلفة، والخطط، والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة».(2)

« ما عرفها جورج تيري T. G «على أنها قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين حيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة».(3)

تعريف آخر:

لغة: جاء عن المسعود أنه يقصد بالرقابة الرقيب، الحارس، الحافظ، رقيب لنفس.

إصطلاحاً: فقد ذكر محي الدين الأزهري 1399 هـ أن الرقابة في أي مشروع تشمل الكشف عما إذا كان كل شيء يتم وفقاً للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها تكرارها، وهي تكون على كل شيء سوا أعمال أو أشياء أو أفراد أو مواقع.(4)

« تعرف الرقابة على أنها " التحقق والتأكد من التزام الإدارة بالقوانين والأنظمة والتعليمات في آدائها لعملها لتحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعية واثم العمل على علاجها».(5)

1-2- أهداف الرقابة:

تتميز عملية الرقابة بالعمل على تحقيق الأهداف في المؤسسة أو المنظمة، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. حسين عبد العال محمد، الرقابة الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2004، ص75.
2. صالح مهدي محسن العامري وآخر، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2008، ص228.
3. محمد الصيرفي، الرقابة الإبداعية أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع لوظائف المديرين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع . الإسكندرية، 2006، ص 8.
4. حسين أحمد الطراونة، الرقابة الإدارية (المفهوم والممارسة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 19.
5. حمدي سليمان القبيلات، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، دراسة تحليلية وتطبيقية، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، 2010، ص 14.

- ✓ حماية الصالح العام وهي محور الرقابة وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات، والمخالفات، وتحديد المسؤوليات الإدارية.(1)
- ✓ المحافظة على حقوق العاملين في المؤسسة من أجل إبراز المجتهد إلى الساحة الإدارية.
- ✓ تحقيق نوع من النمطية أو التوافق (standaralizacion) لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة، وإعداد جدول الأعمال.(2)
- ✓ مايحتمل أن تكتشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنويا وماديا.(3)
- ✓ توجيه القيادة الإدارية والسلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ مايلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء ؛من أجل تحقيق الأهداف.(4)
- ✓ الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التخطيط ؛ فالرقابة شديدة الارتباط به وهما وجهتان لعملية واحدة.
- ✓ التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات الموضوعة كمهمة ينبغي إتمامها.(5)

1-3-خطوات الرقابة:

1/ وضع معايير الأداء:

تعد عملية وضع المعايير هو أول خطوات العملية الرقابية، وهو تحديد الوضع التي ترغب المنظمة أن تكون عليه والتخطيط لذلك مسبقا من أجل الوصول إلى الهدف الذي تم تخطيط الهدف، وذلك يكون وفق المعايير التي تضعها المنظمة مسبقا كما انه يتوجب أن تكون تلك المعايير أو المؤشرات واقعية ودقيقة ؛ وهناك عدة معايير للرقابة وأهم هذه الأنواع نذكر منها:

1. فيصل موسى حسونة، المرجع السابق . ص119.
 2. معن محمود عيا صرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري . دار الحامد للنشر والتوزيع . عمان، 2008 . ص 74 .
 3. علي فلاح الزعبي وآخر، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال . جامعة الزرقاء . الأردن 2015 . ص 319.
 4. محمد علاونة، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2014 . ص130.
 5. مجدي عبد الله شرارة، مبادئ الإدارة والتنظيم، الإسكندرية، 2018 . ص 92

- ↔ المعايير الإنتاجية: عدد العمال - عدد الآلات.
- ↔ اتجاه الموظفين: معدلات الغياب - عدد مقترحات تحسين الإنتاجية.
- ↔ المعايير الربحية: نسب الربح.
- ↔ معايير الجودة: معايير نوعية ومقارنتها بتمثيلها في السوق.
- ↔ تطوير الأفراد وتأهيلهم: عدد الأفراد المشاركين في التدريب.⁽¹⁾

2/ قياس الأداء:

وهي الخطوة الثانية للرقابة يتم فيها وضع المعايير التي تم وضعها على أساس العمل المطلوب إنجازه ومستوى جودته ومرحلة قياس الأداء هي التأكد من قيام الأفراد والإدارات بتنفيذ الخطط وفق المعايير المطلوبة⁽²⁾، وقد تكون هناك صعوبة في قياس الأداء في بعض الأعمال الغير ملموسة، وتخص الذكر بعض الأعمال في المكتبات ومراكز المعلومات مما يستوجب اللجوء إلى وسائل غير مباشرة في الرقابة مثلا إذا يصعب قياس استخدام، أو الاستفادة من المكتبة، أو مركز المعلومات من مجرد اعتماد الأشخاص الذين يدخلون لها وليس كل من يدخلها قد يكون استفاد منها.⁽³⁾

3/ مقارنة الأداء بالمعايير:

تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط حيث قد تكون نتيجة المقارنة، أما أن تكون هناك تطابق ماتم أداءه مع الأداء المخطط له مسبقا والاختلاف بين الأداء الفعلي، والأداء المخطط وعموما تعد الانحرافات من الأداء المخطط إلى أحد أو كل المعادل الآتية:

- ✓ الادلات
- ✓ الموارد
- ✓ القوى العاملة
- ✓ طريقة العمل.⁽⁴⁾

4/ تصحيح الانحراف:

هذه الخطوة وهي آخر خطوات الرقابة يتم فيها معرفة الأخطاء والانحرافات ودراستها معمقا من أجل معرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات والعمل على

1. ماجد عبد المهدي وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، ص ص285-286.
 2. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات والعمليات الادارية ووظائف المنظمة، دار حامد للنشر، عمان 2005، ص179.
 3. عمر أحمد همشري، المرجع السابق، ص 223.
 4. ماجد عبد المهدي، المرجع نفسه، ص ص 287 - 288.

تصحيحها ومعالجة أسباب القصور في الأداء الأعمال⁽¹⁾. وإذا كان هناك اختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير التي يتم العمل عليها اختلافا كبيرا يتجاوز الحد المسموح به ينبغي إعلام الإدارة المعنية، بهذا التفاوت وضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي يتناسب مع الخطأ.

بعد استلام تقارير الأداء وتحديد الانحرافات السلبية والإيجابية، وبخصوص هذه الأخيرة التي ينتج عنها فائدة للمكتبة أو مراكز المعلومات فإنها تحتاج إلى تصحيح بل يجب تدعيمها وزيادة الاستفادة منها أما الانحرافات السلبية، فهي التي تحتاج إلى تصحيح وذلك بعد معرفة عوامل التي تسببت في الخطأ أو الانحراف.⁽²⁾

1-4- أنواع الرقابة: (TDC)

للرقابة عدة أنواع تتمثل في:

1/ الرقابة حسب موقعها من الأداء:

أ/ **الرقابة السابقة:** وهي التي تجري قبل البدء بتنفيذ العمل التي تهدف إلى منع حدوث الخطأ قبل التنفيذ، والتي يمكن أن تحدث والاستعداد لمواجهة واتخاذ الإجراءات الوقائية.⁽³⁾

ب/ **الرقابة المتزامنة:** وهي القيام بالمهام الرقابية بشكل متزامن مع تنفيذ العمل وتقييم الأداء الحالي ونقيمه بمقارنته مع المعايير الموضوعية لاكتشاف الانحراف لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه مباشرة.⁽⁴⁾

ج/ **الرقابة اللاحقة:** وتسمى الرقابة البعدية أو المستتدية؛ وفي هذا النوع لا يتم تقييم تصرفات وقرارات إلا بعد حدوثها ويكون هذا الأداء قد وقع بالفعل، وهذا يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تصحيحي.⁽⁵⁾

1. الضلاعين علي، أساسيات في إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر والتوزيع، ط2، عمان 2005، ص 310.
 2. ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي: أسسه مناهجه وأساليبه إجراءاته. بيت الأفكار الدولية. د ط، عمان، د س، ص 210.
 3. درة عبد الباري جودة محفوظ، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، ط 1، عمان 2000، ص 289.
 4. ماجد عبد المهدي، المرجع نفسه، ص 289.
 5. محمد علوانة، الاصول العلمية والعملية في الرقابة الادارية، دار البداية، ط1، عمان 2014، ص 137.

2/ الرقابة وفقا لمصادرها:

أ/ **الرقابة الداخلية:** وهي الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها، والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.⁽¹⁾

ب/ **الرقابة الخارجية:** هي عمل متمم للرقابة الداخلية وفي العادة تكون شاملة وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارية العليا، وهذا يعطيها استقلالية وحرية في العمل.⁽²⁾

3/ الرقابة تبعا للتنظيم:

أ/ **الرقابة المفاجئة:** وهي الحولات التفتيشية التي يقوم بها المدير على الوحدات التنظيمية التابعة له، والهدف من هذا النوع من الرقابة وكيفية سير الأمور على أرض الواقع، وعدم إعطاء الفرصة للموظفين لترتيب أوضاعهم.

ب/ **الرقابة الدورية:** تتم حسب فقرات محددة مسبقا شهرية أسبوعية وتشير الرقابة الدورية إلى النشاطات الرقابية المبرمجة مسبقا والمحددة مواعيدها وتتضمن الحولات التفتيشية الدورية وتقدم التقارير والقوائم المالية والإحصائية الدورية.

ج/ **الرقابة المستمرة:** والرقابة التي تكون مستمرة دون انقطاع.⁽³⁾

4/ الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

أ/ **الرقابة الإيجابية:** وهي تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها والاستفادة منها بأكثر قدر ممكن.

ب/ **الرقابة السلبية:** وهي الكشف عن الانحرافات السلبية ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها.

5/ الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:

أ/ **الرقابة على مستوى الأفراد:** يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء العمال ومعرفة مستوى كفاءتهم وسلوكياتهم في العمل.

1. محمد علوانة، المرجع نفسه، ص 137.

2. فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 122.

3. ماجد عبد المهدي، المرجع السابق، ص 290.

ب/ الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: ويهدف هذا النوع إلى تقييم عمل وإنجاز كل إدارة على حدا أو قسم من الإدارة الواحدة لمعرفة مدى كفاءتهم، ومدى تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها .

ج/ الرقابة على مستوى المؤسسة ككل: يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف التي تم التسطير لها مسبقا. (1)

1-5- أساليب الرقابة:

1/ الملاحظة الشخصية:

يستعمل الإداريون باختلاف مستوياتهم الإدارية الملاحظة الشخصية كوسيلة للحصول على المعلومات اللازمة لأداء الوظيفة الرقابية لاكتشاف الأخطاء والانحرافات أثناء تأدية العمل من قبل الموظفين.

2/ الميزانيات التقريرية:

حيث أن هذا الأسلوب يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لتأدية وظيفة الرقابة بفعالية، وهي تعبر بالأرقام عن النفقات والإدارات لفترة زمنية مستقبلية، كما أن الرقابة تزود بمعايير رقابية وتوفر القادماً على الميزانية بمعلومات عن حجم الإنجاز الذي تحقق بالفعل. (2)

3/ التحليل الجذري:

يستخدم هذا الأسلوب لمراقبة وتحديد الجودة المتوفرة في الإنتاج الذي تم إنجازه ومطابقته معالمستوى المعياري المطلوب توفره فيه المعرفة ما إذا كانت هناك انحرافات في الجودة أم لا. ويستخدم في هذا المجال أجهزة الكترونية ومواد كيميائية متنوعة ومتعددة، وذلك حسب نوعية وطبيعة المنتج. (3)

1. محمد علوانة. المرجع السابق. ص 144

2. محمد عيسى الفاعوري الإدارة بالرقابة دار كنوز المعرفة عمان 2007 ص 191

3. بوصفط أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين الاداء العمال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 72.

4/ بطاقة الجرد:

وهي عبارة عن بطاقة يكتب فيها عدد وحدات المخزون من الصنف الواحد الداخلة إلى المخزن وتاريخ إدخالها وعدد الوحدات الخارجة أي التي تم صفها، والرصيد المتبقي، والنقطة الرقابية في هذه البطاقة هي:

المعادلة الآتية = البضاعة الداخلة البضاعة الخارجة = الرصيد المتبقي.⁽¹⁾

5/ خرائط غانت:

تستخدم خرائط غانت للرقابة على زمن الإنتاج وتتكون من محورين سين وصادي المحور السيني يكتب عليه الزمن الذي تستغرقه كل عملية صناعية أو إرادية والصادي يمثل الأنشطة التي يتم تنفيذها وهناك زمن معياري وزمن فعلي، ويوضح الشكل (1-10) خريطة غانت في شكلها البسيط المصدر رمضان.

2) الرقابة على الأفراد :

2-1- تعريف الرقابة على الأفراد:

وتعني التحقق من كفاءة وسياسة الأفراد⁽²⁾ من خلال التقرير السنوي حول شؤون الموظفين الذي يحتوي على الأنشطة التي تمت مراجعتها ووجهات نظر الموظفين⁽³⁾. ومعرفة مدى صلاحيتهم للقيام بوظائفهم ومستوى التعاون في تحقيق العمل والأهداف، كما تشمل التأكد من صلاحية وسلامة سياسة وعمليات كل من إجراءات الاختيار وتعيين الموظفين، وعمليات التدريب.⁽⁴⁾

2-2- أهمية الرقابة على الأفراد:

1/ القيام بوظيفة الرقابة على أروادها وتقييم أعمالهم واجبا لأهميتها وضرورتها لتحديد مواطن الضعف والقوة.
2/ الرقابة تتبع أهميتها من القناة التي تؤكد على أن الأفراد يخطئون في أعمالهم ومن خلال عملياتها تستطيع تحديد حجم الخطأ ومستواه.

1. ماجد عبد المهدي، المرجع السابق، ص ص 295-296.

2. ماجد عبد المهدي، المرجع نفسه، ص 291.

3 -) Mr, Enrico Giovannin , Human Resources management and training , odvilabile at :
http:publication \HRMT -W-cover -resized ,PDE Accessed :12-05-2020 H 10:30

4. ماجد عبد المهدي، المرجع نفسه، ص 291.

- 3/ تعد الأهمية من المبادئ والضروريات الأساسية لمبدأ مساءلة الأفراد عن الأعمال التي تم القيام بها لتقييم أدائهم.
- 4/ تكمن الأهمية في كشف الكيفية التي بموجبها تتم مراقبة الأفراد في المنظمة ومعرفة معايير ومقاييس التقييم المستخدمة.
- 5/ تعيين احتياجات المنظمة من الأفراد ومسؤوليات كفاءتهم التي تتناسب مع هذا التطور.⁽¹⁾

2-3- الفوائد الناجمة عن الرقابة على الأفراد:

- 1- تسهيل تحديد السلطة والمسؤولية التي يتم من خلال إطارها تفويض الصلاحيات.
- 2- تتميط أداء الأفراد والتي تساعد في زيادة كفاءاتهم في أعمالهم وتخفيض تكلفة القيام بالعمل وتقليل احتمالية الوقوع بالخطأ.
- 3- تحفيز الأفراد وتحديد المستويات المهم للأداء ومعرفة كفاءات الأفراد في المنظمة.
- 4- عمل تغذية راجعة في الإجراءات والتصحيحات الضرورية².

2-4- إجراءات الرقابة:

2-4-1- الضبط الداخلي:

2-4-1-1- تعريف الضبط الداخلي:

يمكن تعريف الضبط الداخلي على انه "هو مجموعة من الترتيبات الخاصة للواجبات بغرض منح واكتشاف الأخطاء والغش والتطوير المستمر في أداء العمل وهذه الترتيبات بعضها ذات طبيعة تنظيمية وأخرى محاسبية وأخرى عامة وهذه الإجراءات والترتيبات هي ما يطلق عليها بقواعد وأسس الضبط الداخلي، والهدف منها هو أداء العمل حتى تسهل عملية التنسيق ومعرفة نقاط الضعف، ويمكن تقسيم هذه القواعد إلى:

*قواعد وأسس عامة.

*قواعد وأسس إدارية

*قواعد وأسس محاسبية

1. زاهر عبد الرحيم عاطف . الرقابة على الأعمال الإدارية . دار الراية للنشر والتوزيع . عمان 2009 . ص67
2. زاهر عبد الرحيم عاطف . المرجع نفسه . ص 69.

2-1-4-2- قواعد وأصول الضبط الداخلي:

هذه القواعد والأصول تهدف إلى حماية أصول المنشأة

← التامين على الأصول:

وتتمثل الأصول التي تتطلب الحماية في البضاعة، الإدارة المالية، الأوراق التجارية كما أن التامين يشتمل الأشخاص المسؤولين من حيازة هذا الأصل كأمناء المخازن.

← يتم استخدام وسائل الرقابة الجدية والرقابة المزدوجة:

في ظل الرقابة الجدية يتم وضع حدود متدرجة لسلطة التصريح بالعمليات ونقل هذه الحدود في المستويات الإدارية الدنيا، كما أنها تزداد مع الصعود إلى الأعلى الهيكل التنظيمي كما في الرقابة المزدوجة يتم اشتراك أكثر من شخص في عملية معينة.

← التفتيش:

حيث يتم إنشاء قسم خاص بالتفتيش على الاهتمام والفروع لتأكد من سلامة سير العمل.

← نظام مراقبة البريد:

وذلك عن طريق وضع إجراءات لمراقبة البريد الصادر والوارد والمراسلات للرجوع إليها عند الحاجة.

2/ قواعد والأسس الإدارية للضبط الداخلي:**← تحديد اختصاصات الإدارات:**

يستوجب وجود تقسيم منظم للعمل على أساس الوظائف وتحديد المسؤوليات والحقوق والواجبات لكل وظيفة، كما يراعى في الاختصاصات فعل المسؤوليات الخاصة بأداء العمليات وحياسة الأصول والتسجيل المحاسبي للعمليات والأصول.

← وضع الإجراءات التفصيلية:

حيث يتم وضع الإجراءات التفصيلية لأداء كل عملية من العمليات المختلفة التي ترا ولها المنشأة ووضع هذه الإجراءات لايعني الجمود في مواجهة تطور أداء العمليات حيث يتعين مراجعة مدى فعالية هذه الإجراءات من زاوية تحقيق الرقابة الداخلية وانسياب العمل بصورة مرضية.

↪ تغيير الواجبات:

حيث يتم تغيير الواجبات أو المهام الموكلة للعاملين من وقت لآخر بما لا يتعارض مع مصلحة العمل.

3/ القواعد والأسس المحاسبية:

هي مجموعة من الإجراءات التي تزيد من فعالية النظام المحاسبي في الرقابة على العمليات وحماية الأصول، من أبرز هذه الإجراءات:

↪ توثيق العمليات وإثباتها:

وهي المستندات التي تم التوقيع عليها من قبل المسؤولين حتى تحدد المسؤولية يوضح عن أي خطأ في المستند أو مرفقاته ويتعين عدم التأخير في إثبات العملية بالدفاتر لتفادي الغش والخطأ.

↪ الضبط الحسابي للدفاتر:

ويعد من الوسائل الهامة للضبط الداخلي والتي يتم عن طريق المراقبة الإجمالية، حيث يتم المراجعة الدورية لأعمال الموظفين لكل قسم حتى لا يراجع الموظف أعماله بنفسه، وهذا يؤدي إلى التزام الموظفين بالدقة والحذر في أداء الأعمال الموكلة إليهم.

↪ المطابقة بين الأصول والسجلات المرتبطة بها:

يمكن إخضاع بعض الأصول للجرد الفعلي كالبضاعة والأوراق المالية القبض لدى الإدارات والأقسام التي تتولى حيازتها بشكل مفاجئ ومطابقة نتيجة هذا الجرد مع البيانات التي تتضمنها السجلات؛ أما بالنسبة للأصول التي لا يمكن جردها ماديا كالمدينين والدائنين يمكن إجراء المطابقات بإرسال مصادقات إلى المدينين والدائنين، يمكن مطابقة الكشوف والمصادقات مع الأرصدة الموضحة بالدفاتر.⁽¹⁾

1. محمد نصر الهواري محمد توفيق محمد، أصول المراجعة والرقابة الداخلية: التأهيل العلمي والممارسة العملية، كلية التجارة جامعة عين شمس، دس، من ص 106 إلى ص 111.

2-5- تقييم أداء العاملين:

2-5-1- تعريف أداء العاملين:

"هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى".⁽¹⁾

- كما يعرف تقييم الأداء على أنه "عملية تقدير أداء كل عامل خلال مدة معينة وتنفيذ عملية تقييم الأداء لتحديد ما إذا كان الأداء جيد أم لا وتقييم الأداء يكون في مختلف المجالات، ويشمل التقييم الأعمال المستندة للفرد جهوده سلوكه".⁽²⁾

- هو العملية التي تمكن من إصدار الحكم على قدرة الفرد أداء وظائفه والتحقق من سلوكياته أثناء العمل ومدى التغيير والتحسين الذي طرأ على أدائه ومدى القدرة على تحمل مسؤوليات إضافية.⁽³⁾

2-5-2- أهداف تقييم الأداء:

- 1- تحديد ما إذا كانت سياسة العمل كالحوافز والترقيات تؤثر في العمل بالقدر المستهدف أم لا.
- 2- التعرف على طرق التي تفيد في تطوير العمل.⁽⁴⁾
- 3- متابعة ومراقبة أداء الموظفين من خلال الاستعانة من التقارير (الأسبوعية - الشهرية)
- كوسيلة رقابية التي تساعد في ملاحظة مستوى أداء الموظفين.
- 4- اشعار الموظف بوجود رقابة على عمله فهذا يساعد على حرص الموظف على بذل الكثير من الجهود للنجاح في العمل.⁽⁵⁾

2. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2002 ص14.

2. سعاد نائف برنوطي، المرجع السابق، ص 378.

3)- Michine janne Duarand ,Rech chouinard , l'evaluation des apprentissages = De la planification de ladémarche à l'évaluation des résultatr , Marceldidrier conad 2012 p66

4. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، ط1، الإمارات، 2010، ص88.

5. بلوم السعيد وزردومي أحمد، الرقابة بإستراتيجية ودورها في تقييم اداء الموارد البشرية، مج العلوم الإنسانية، المجلد ب، ص 331 - 334 ع، 49 جوان 2018، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 359.

- 5- موقف الفرد في اي نزاع مهني أو نقابي.
- 6- توحيد قواعد التقييم بالنسبة لجميع القائمين عليه.
- 7- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.(1)

2-5-3- طرق تقييم الأداء:

ينقسم تقييم الأداء إلى نوعان من الطرق تقليدية وحديثة وتتمثل الطرق التقليدية فيمايلي:

1/ طريقة الترتيب البسيط:

وهنا يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوء وهذه الطريقة لاتعتمد على معايير من أجل ترتيب وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام.(2)

* إيجابياتها:

- هذه الطريقة سهلة الاستخدام وبأقل تكلفة.
- دقة نتائج التقييم.

* سلبياتها:

- مايعاب على هذه الطريقة أنها لا تأخذ بالحسبان كل أبعاد الأداء وإنما تبسط ربما بدرجة مخلة بعض الجوانب المعقدة للأداء.(3)

2/ طريقة المقارنة المزدوجة:

فيها يطلب من القائم بالتقييم أن يوضح من هذا العامل ادأوه أعلى من بين اثنين فقط من العاملين بمعنى عقد مقارنات زوجية لكل اثنين من الأفراد المراد تقييمهم لذلك أحيانا تسمى هذه الطريقة بـ "مقارنة العاملين".(4)

* إيجابيات:

- سهولة التطبيق ولاتحتاج إلى تدريب في تنفيذها.
- تعمل على الحد من بعض أخطاء التقييم مثل التساهل أو التشدد.

1. مجدي عبد الله شراره، الاتجاهات والادوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، 2019، ص 194.

2. أحمد ماهر، طرق تقييم الاداء، متاح على الخط

https://sst5.com/read Artule .aspx ! Art ID=1345& secID=50.12 :15 2020-05-12

3. حسين موسى راغب، موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية: الجوانب الاقتصادية للمصارف

الإسلامية، دار السلام للنشر والطباعة والترجمة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط1، القاهرة، 2009، ص26.

4. عيد الوهاب محمد حسين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية، أطروحة دكتوراه، جامعة

STclémen تخصص إدارة صحية، سوريا، 2009، ص 88.

- مفيدة عندما يكون التقييم لأغراض الرقبة أو المكافاة.

* سلبيات:

- يقوم التقييم فيها على الانطباع الإجمالي لأداء الموظف فلا يوجد عوامل محددة للتقييم.

- لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف.⁽¹⁾

3/ طريقة قائمة المراجعة:

هي وسيلة لتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة سلوك الفرد وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة "نعم" أو "لا" ومثال ذلك:

1- هل يفقد العامل اعصابه أمام العملاء نعم () لا ().

2- هل يتطوع الفرد بالقيام بأعمال خاصة نعم () لا ().

كما يمكن ان تتضمن قائمة المراجعة أوزان مختلفة لكل سؤال، وعادة ما يتم الاحتفاظ بمفتاح الدرجات الغطاء للأسئلة في إدارة الموارد البشرية والمقيم لا يعلم بالأوزان المرتبطة بكل سؤال.

* إيجابيات:

من إيجابيات هذه الطريقة:

- الموضوعية في التقييم.

- دقيقة وقليلة الاخطاء حيث تكون الإجابة ب نعم أو لا.

* سلبيات:

لهذه الطريقة عيوب وسلبيات نذكر منها:

- هذه الطريقة تتطلب وقت طويل في تطبيقها وذلك من خلال جمع الأسئلة الخاصة بكل مجموعة من الوظائف.

- كما انها تحتاج معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة حول أداء معين.⁽²⁾

4/ طريقة التقرير المكتوب:

1. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010 . ص 204.
2. السعيد بلوم، المرجع السابق، ص 69.

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة والضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يملكه من مهارات، وخبرات التي من الممكن تطويرها مستقبلا ومدى امكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف.

✳️ **إيجابيات:** من إيجابيات هذه الطريقة:

- السهولة والبساطة في التطبيق

- تمكن من معرفة القدرات الفعلية لكل موظف وتطويره .

✳️ **سلبيات:** من سلبيات هذه الطريقة:

- قديمة ومن الممكن ان لا تتلائم في بعض المؤسسات المتطورة التي تستخدم التكنولوجيا.

- عدم وجود مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي أعدها مشرفين آخرون.⁽¹⁾

★ أما بالنسبة لطرق التقييم الحديثة تطرقنا إلى مايلي:

1/ طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل بعدها نوزع تلك العبارات في ثنائيات تعبر كل منها على صفتين إيجابيتين والأخرى تعبر عن صفتين سلبيتين، ويتم إعداد ثغرة خاصة بتحديد العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الثغرة لا يعرفها المقيم بعدها تحضر أربع عبارات اثنتين منها إيجابية والأخرى سلبية ويطلب من المشرف وضع علامة على العبارة الأكثر انطباق على الموظف، ومن خلالها تحدد قيمة الموظف وتقييم أدائه من خلال هذه الطريقة.⁽²⁾

✳️ **إيجابيات:**

- تجنب التميز بين الموظفين؛ وبالتالي يكون التقييم بشكل موضوعي.

✳️ **سلبيات:**

من سلبيات هذه الطريقة:

- هذه الطريقة تتطلب السرية التامة في التقييم

1. عادل حرحوش صالح، المرجع السابق، ص 114.

2. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 1997، ص 27.

- صعوبة التقييم حيث انها تحتاج إلى شخص ذات مهارة وخبرة في التقييم.

2/ طريقة التوزيع الإجباري:

في هذه الطريقة يتم تحديد نسب مئوية للتقديرات التي تحمل عليها الأفراد، وفقا لهذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي يحصل عليها الموظفين⁽¹⁾، كما تعتمد هذه الطريقة على توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم لإعطاء القيم مجموعة الممتازين 10:

- مجموعة الموظفين أدائهم أعلى من المتوسط 20.
- مجموعة الموظفين أدائهم المتوسط 40.
- مجموعة الموظفين أدائهم تحت المتوسط 20.
- مجموعة الموظفين أدائهم ضعيف 10.
- وأساس هذه الطريقة هو إجبار المقيم اعطاء نسب للمستويات (الدرجات).

* إيجابيات:

من إيجابيات هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق ونتائجها موضوعية.
- عدم التحيز في التقييم.

* سلبيات:

سلبيات هذه الطريقة تتمثل في:

- يقلل من روح المنافسة بين العاملين في أداء الأعمال.⁽²⁾

3/ طريقة الوقائع الحرجة (السلوكيات):

من خلال هذه الطريقة يتم تقييم أداء الموارد البشرية داخل مراكز المعلومات من خلال دراسة طبيعة كل نوع الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ثم يتم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تأثر بشكل فعال في أداء هذه الوظائف بشرط، ان تكون

1. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية تدريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعالي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2015، ص328 .

2. فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 152.

هذه السلوكيات ذات علاقة وتأثير مباشر في أداء الموارد البشرية على أن يتم أهمل السلوكيات غير مؤثرة في أداء الموظفين داخل مركز المعلومات.⁽¹⁾

❖ إيجابيات الطريقة:

- من إيجابيات هذه الطريقة تتمثل فيمايلي:
- تعتمد هذه الطريقة على أحداث واقعية.
- من خلال هذه الطريقة يمكن معرفة نقاط الضعف والقوة للأداء.

❖ سلبيات الطريقة:

الملاحظة والرقابة المستمرة للعمل الذي يشكل إزعاج للعمال .

4/ طريقة البيانية Graphic:

تعد هذه الطريقة اكثر استخداما لسهولتها حيث يتم حصر الصفات التي يجب أن تتوفر في الموظف لتأدية واجبات ومسؤوليات وظيفته بشكل مناسب حيث يستوجب على القائم على التقييم تقدير مدى توافرهذه الصفات لدى الموظف ومدى تأديته لمهامه باستخدام مقياس بياني لكل صفة مقسم إلى أقسام حيث يمثل كل قسم مرتبة معينة من كفاءة ولهذا التقييم نوعان:

أ/ التقويم من خلال الأوصاف التقديرية كما في الشكل التالي:

ب/ التقويم من خلال الأسلوب الوصفي وهو الأكثر استعمالا لانه يعطي فكرة واضحة ودقيقة لمدى توافر الصفات في الموظف ومدى قياسه بواجبات وظيفته كما في الشكل التالي:

-بعدها يتم تقويم جميع الصفات يستخرج التقدير النهائي الذي يعبر عن أداء الموظف على النحو التالي:

★ التعاون 90 درجة / ★ المواظبة على العمل 80 درجة / ★ حسن التصرف 60 درجة ★ القدرة على التفكير 90 درجة / ★ معاملة الجمهور 80 درجة الكل يساوي 400 يستخرج المتوسط الحسابي للتقديرات ($80 = 5/400$) وذلك بهدف تحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن أداء الموظف ضمن فئات محددة كتالي ★ أقل من 60 درجة: ضعيف

2. أبو عبد العزيز، معايير واساليب تقييم الاداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال، متاح على الخط <https://hrdisussion.com/hr97035.html> تاريخ الاطلاع 13-05-20 على سا 00:22.

/ ★ 50- أقل من 60 درجة: مقبول / ★ 60- أقل من 70 درجة: جيد / ★ 70- أقل من 80 درجة: جيد جدا / ★ 80 درجة فأكثر ممتاز .

★ **إيجابيات الطريقة:** من إيجابيات هذه الطريقة:

- تحليل ووصف دقيق لأداء الموظف.
- إبراز نقاط القوة والضعف ثلاثم تقويم أداء وظائف قطاع الخدمات لأنها تعتمد على تحليل الصفات الشخصية الذي يقوم عليه تقويم أداء هذه الوظائف.

★ **سلبيات الطريقة:** تتسم بالذاتية احتمال التحيز لصفة واحدة وأهمال الصفات الأخرى.⁽¹⁾

5/ طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن الموظفين في المنظمة يميلون إلى معرفة، وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار، ومما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى التي ناقشناها سابق على التقويم بعد الأداء.⁽²⁾

★ **إيجابيات الطريقة:**

- تصلح لتقييم أداء شاغلي الوظائف التي تتطلب جهدا فكريا وكذلك وشاغلي الوظائف المهنية.

- تهيء الفرصة للمشاركة الإيجابية من جانب العاملين.

- تؤدي إلى تحسين الاتصالات بين الرئيس و المرؤوس.

- أسلوب عادل في تقييم الأداء.

★ **سلبيات الطريقة:**

- يصعب تطبيقها على جميع أنواع الوظائف لان هناك وظائف من الصعب ربط الأداء شاغليها بنتائج معينة.

- تتطلب كثير من الوقت والجهد والخبرة في تطبيقها.

1. نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، من ص 353 إلى ص 355.

2. عادل حرحوش صالح، المرجع نفسه، ص 116.

- قد تكون الأهداف التي يتم وضعها متعارضة مع بعضها.
- تركز على تحقيق الهدف بغض النظر عن الوسيلة المستخدمة ففي بعض الأحيان قد يكون تحقيق الأهداف قصيرة المدى على حساب أهداف طويلة المدى.⁽¹⁾

1. محمد أحمد عبد النبي، المرجع السابق، ص 212.

خلاصة الفصل

في الستينات ظهرت ثورة معلوماتية مما أدى إلى تضخم كبير في الإنتاج إلى أن ظهرت مراكز المعلومات التي تعتبر من المؤسسات العلمية والتوثيقية وهو يلعب دور أساسي في ظل التزايد المعلومات، وأيضاً في إنتاج موارده البشرية وهي الثروة الرئيسية التي تعتبر ركن أساسي لتحقيق التنمية في مختلف الميادين وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدة تطورات متداخلة التي ساهمت بشكل مباشر وغير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة إلا أن جاءت تداعيات جديدة عملت بها المؤسسات الضخمة، والتي اعتمدت عليها في متابعة العمل والأداء لذلك تقدم التقارير الإدارية للحفاظ على قوة وصلابة العمل حتى يقبل النظام الرقابي ويصبح له فائدة كبيرة، لذا يجب على المسؤولين في المراكز أو المنظمات أو المؤسسات يقوم بالرقابة على الأفراد للوقوف على العمل والوصول إلى نتائج جيدة وهائلة لأن الرقابة على الأفراد من أهم العناصر الأساسية والضرورية للنجاح.

الفصل الثالث:

الجانب الميداني

تمهيد :

بعدها دراسنا أو تطرقنا إلى موضوع الرقابة على الموارد البشرية في مراكز المعلومات من الجانب النظري إلا أن هناك جزء أوجانب تطبيقي يمكننا التطرق له من أجل معرفة مدى وعي الموظفين لهذا الموضوع وماالأساليب الرقابية المتبعة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة ومن خلال ذلك قمنا بدراستنا للربط بين الجانبين النظري والتطبيقي وتطبيقها على أرض الواقع من أجل وضع معايير للترقية الموظفين ومراقبتهم للمتابعة العمل بطرق جيدة وناجحة من أجل انتاج الموارد البشرية ووصول هذا المركز إلى مختلف النجاحات والنتائج الممتازة من خلال أجهزتها الحديثة وفعالة في جميع النشاطات ومختلف المصالح.

1- تعريف بمكان الدراسة:

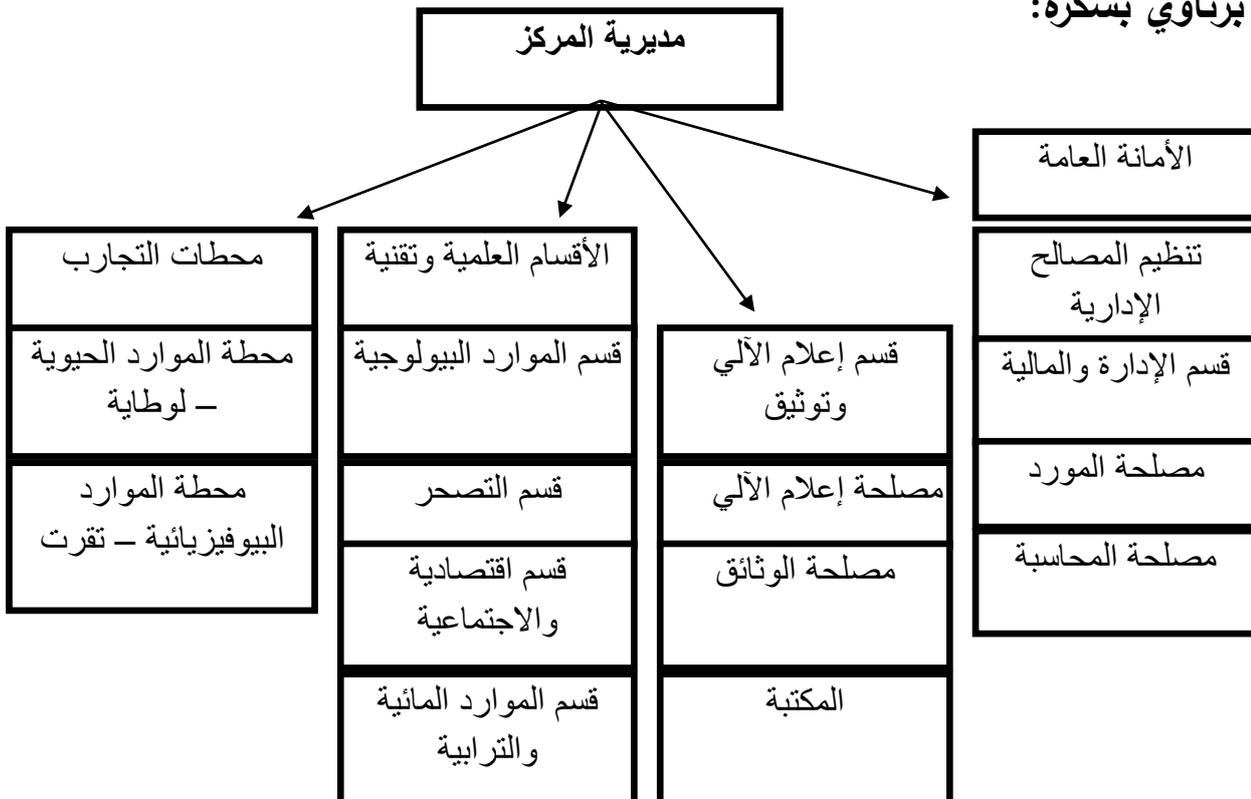
1-1- تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة:

يعتبر مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة 'عمر البرناوي' مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتقني تم تأسيسه بموجب المرسوم رقم 91-478 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 والمعدل في المادة رقم 185 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003، والمحددة معالمه في المرسوم رقم 83-512 المؤرخ في 10 ديسمبر 1983.

مقره الحالي داخل الحرم الجامعي لولاية بسكرة تم تدشينه في 28 فيفري 2009 من قبل رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة مانحا له اسم الشاعر الجزائري عمر البر ناوي تذكيرا وتكريما له فأصبح المركز يحمل اسم مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البر ناوي.

1-2- الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر

برناوي بسكرة:



الشكل (03): الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة

عمر البرناوي بسكرة.

1-2-1 - الأقسام الإدارية للمركز:

يتكون المركز من ثلاثة أقسام تربطهم علاقة مباشرة مع المديرية:

1/ قسم الإدارة و المالية:

تقوم بجرد جميع النفقات وميزانيات المركز وتنقسم إلى ثلاثة مصالح:

1-1-1- مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

★ تسديد الفواتير.

★ إعداد الميزانيات السنوية الحسابية.

★ إعداد الميزانيات المالية مراقبة الفواتير.

★ إعداد الميزانيات الخاصة بالمشاريع.

★ إعداد جدول الإحصاءات.

★ إعداد مشاريع الميزانيات المستقبلية.

1-2-2- مصلحة الموارد البشرية: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

★ الأجرة الشهرية.

★ إعداد ملفات التكوين بالخارج وتربصات العمال والباحثين.

★ حفظ الدفاتر القانونية مثل سجل التوظيف سجل العطل السنوية حوادث العمل

وغيرها.

★ الدفاتر اليومية (خاصة بالمصلحة).

★ مراقبة الغياب وتسجيل أوقات الساعات الإضافية.

★ دفتر شهادات العمل وغيرها من المهام

1-3-3- مصلحة الوسائل العامة: تقوم المصلحة بالمهام التالية:

★ تحضير الطلبات وتسليم واستلام السلع.

★ مراقبة المعدات الأمنية.

★ حراسة المركز باستمرار.

★ توجيه وتسجيل دخول وخروج الزوار داخل المركز.

★ القيام بأعمال الصيانة بالمركز.

★ مراقبة نظافة المركز وصيانة السيارات.

2/ قسم الإعلام الآلي والتوثيق: نظرا لأهمية البحث ونشر المعلومات المتحصل عليها من خلال الدراسات العلمية قام القسم هذا بالمهام التالية:

2-1- مصلحة الإعلام الآلي والاتصال:

ويعتبر أهم قسم في المركز لاتصاله بالباحثين وتسهيل عليهم أعمالهم عن طريق الإعلام الآلي واستخدامهم لموقع المركز ومواقع أخرى تهتمهم خارج المركز والقيام بمصالح المؤسسة تقنيا، تزويد الباحثين بالخرائط الجغرافية، وغيرها من المعلومات المتنوعة تزويد المركز بالبرامج المناسبة.

2-2- مصلحة التوثيق:

تقوم هذه المصلحة بربط المركز والعالم الخارجي من حيث الانتاج العلمي للمركز وهذا عن طريق الباحثين باصدار مجلة دولية سنوية.

2-3- المكتبة:

يحتوي المركز على كمية هائلة من الكتب والدوريات والمذكرات ومقالات ومجلات وأشربة علمية وجامع أحداث ملتقيات، إلا أن هذه المحتويات تشارك في التظاهرات العلمية والأيام الدراسية لتعريف بما يقوم به المركز من مهام علمية، وكذلك يعطي مركز فرصة إعاره الكتب للاطلاع عليها والاستفادة منها.

❖ الأقسام العلمية والتقنية:

1/ قسم الموارد البيولوجية: مهامه هي:

- ★ تطوير المعارف حول التغيرات سواء كانت طبيعية المنشأ أو من صنع الإنسان.
- ★ المساهمة في تطوير أساليب جديدة لتسيير النظم البيئية الصحراوية والسهلية.
- ★ إنشاء شبكات لرصد نوعية النظم البيئية على مستوى المناطق السهلية والصحراوية.
- ★ تطوير أدوات الوقاية والتشخيص من المخاطر المتعلقة بالنشاطات البشرية أو المتغيرات البيئية.

2/ قسم التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية: مهامه هي:

- ★ ترقية الطاقات غير المتجددة.
- ★ دراسة أشكال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

- ★ التحكم في التنمية الحضرية وتسيير المساحات الخضراء.
- ★ التحكم في تنمية المهارات المحلية.

3/ قسم تسيير الموارد المائية والتربة: مهامه هي:

- ★ حماية الموارد المائية والترايبية.
- ★ تقسيم الطاقات الكامنة والمائية والترايبية.
- ★ دراسة أشكال وإعداد آليات الاستغلال لهذه الموارد كما وكيفا.
- ★ ونظرا لأهمية الأبحاث العلمية التي يقوم بها المركز تم إنشاء محطتين للتجارب العلمية وهي محطة الموارد الحيوية/محطة التجارب البيوفيزيائية بتقرب.

1-3- أهداف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة:

- يعمل المركز جاهدا لترقية وتطوير شؤون العمل والبحث في جميع الأقسام العلمية لديه مواكبا لتطورات التكنولوجيا والعلمية بالإضافة إلى:
- ★ إنجاز برامج البحث العلمية والتقنية حول المناطق الجافة والتي تكون في الغالب عرضة لخطر الجفاف أو التصحر.
- ★ إنشاء قاعدة بيانات علمية وتقنية تخص المناطق الجافة لأجل ضمان معالجة المعلومات والمحافظة عليها ثم توزيعها.
- ★ المساهمة الفعالة في بحث يكون عنوانه التوعية والقضاء على اغلب التغيرات السلبية التي تؤثر على العامل البشري.

2- إجراءات الدراسة:

2-1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد إجراءات الدراسة الاستطلاعية من الامور الضرورية التي تاخذ بعين الاعتبار في البحوث الميدانية والتي تعد ركيزة وأساس كل بحث علمي والتي تساعد في معرفة الصعوبات التي في الممكن ان يتعرض لها الباحث أثناء القيام ببحثه، وكذا تحديد المشكلات الهامة حيث قمنا بدراسة استطلاعية لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمريرناوي بسكرة، حيث استغرقت مدتها (3 أيام من 13 سبتمبر إلى 16 سبتمبر) من خلالها تم التعرف على مكان إجراء الدراسة الميدانية وهيكلها التنظيمي وعدد موظفيها وطريقة عمل هذا المركز.

2-2- منهج الدراسة:

حيث يعرف المنهج على أنه "وسيلة البحث العلمي في الكشف عن المعارف والحقائق التي يسعى إلى إبرازها وتحقيقها وكثيرا ما يتوقف حكما على أي بحث بالصحة وسلامة النتائج على مدى صحة المنهج الذي اتبع في هذا البحث⁽¹⁾. وفي ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات وفرضيات الدراسة المطروحة، والهدف الذي يسعى للوصول اليه من خلال دراستنا للموضوع فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لأنه يرتبط بدراسة الموضوعات المتعلقة بالمجالات الإنسانية.

2-3- مجتمع وعينة الدراسة:

وقد عرفت العينة على أنها "نموذجاً يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الاصيلي المعني بالبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الاصيلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة قبل تلك الوحدات.⁽²⁾

وكما يتضح من عنوان الدراسة ان مجتمع وعينة الدراسة هم الموظفين الذين يعملون بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة ونظرا لوجود عدد كبير من الموظفين الذين يبلغ عددهم فإننا اخترنا عشوائيا بعض الموظفين من عدد افراد المجتمع الأصلي من أجل إجابتنا عن أسئلة المقابلة.

2-4- مجالات الدراسة:

لكل دراسة ميدانية لابد من تحديد حدود الدراسة والتي تشمل غالب المجال المكاني والذي تتم فيه إجراءات الدراسة إضافة إلى المجال الزمني.

2-4-1- المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة الميدانية في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي بسكرة.

1. نادية عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسن راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، ص211.
2. قندجلي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1999، ص137

2-4-2- المجال الزمني:

والذي يعبر عن الوقت الذي استغرقتة الدراسة بجانبها النظري والميداني وقد استغرقت إجراءات الدراسة من ماي 2019 إلى غاية سبتمبر 2020، وتهتم إجراءات الدراسة الميدانية إلى مراحل:

المرحلة	المدة المستغرقة
اختيار الموضوع	وقد دامت مدة إختيار الموضوع حيث قمنا انتقاء موضوع واحد من بين مجموعة من المواضيع الحديثة وغير مدروسة (شهر ماي 2019 إلى غاية نوفمبر 2019 وهو وقت قبول الموضوع من قبل الإدارة)
الإطار المنهجي والنظري للدراسة	استغرقتنا في إنجاز الجانب المنهجي والنظري مدة حوالي 5 اشهر (مارس- أبريل - ماي - جوان - جويلية 2020)
الإطار الميداني	استغرقت مدة إنجاز الجانب الميداني من تحديد مجالات الدراسة واختيار العينة وتحديد أدوات جمع البيانات وإعداد دليل المقابلة وقد استغرقت مدة كل هذا حوالي شهرين أواخر جويلية 2020 إلى غاية أوائل سبتمبر 2020

2-4-3- المجال البشري:

أي مجموعة الأفراد العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي بسكرة والبالغ عددهم.

2-5- أدوات جمع البيانات:

إن الباحث ملزم باستخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات في دراسة لجمع المعلومات، كما أن هذه المرحلة تعتبر من المراحل الحساسة حتى يتمكن الباحث من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات وأن يختار الأداة الأنسب التي تتلاءم مع الدراسة،

حيث استخدمت في دراستنا هذه مجموعة من أدوات جمع البيانات التي تمثلت في المقابلة والملاحظة.

المقابلة: تعرف المقابلة على أنها "استبيان شفوي يقوم من خلاله الباحث على جمع المعلومات والبيانات شفوية من المفحوص"⁽¹⁾.

- أجريت هذه المقابلة مع المسؤول على الرقابة ومجموعة من الموظفين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة محمد برناوي بسكرة وقد مررنا في إنجاز دليل المقابلة بالمراحل والخطوات التالية:

1- مرحلة إعداد دليل مقابلة أولية:

فقد قمنا في هذه المرحلة بتصميم نموذج أولي لدليل المقابلة حيث كان في شكل استمارتين الاستثمار الأولى كانت موجهة للمسؤول على الرقابة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة والاستمارة الثانية كانت موجهة للعاملين حيث تضمنت الاستثمار الأولى والتي كانت موجهة للمسؤول عن الرقابة عدد من الأسئلة () سؤال مقسم على ثلاث محاور رئيسية بناء على فرضيات الدراسة التي افترضناها مسبقا من أجل أن يكون هناك تكامل بين الجانب النظري والتطبيقي.

2- مرحلة التحكم:

لاختبار صدق وكفاءة دليل المقابلة ثم عرض دليل المقابلة على أستاذين مختصين في علم المكتبات وهذا من أجل التحكيم بهدف الاستفادة من الملاحظات التي يمكن أن تفيدنا في تعديل أو حذف بعض أسئلة المقابلة وإدلاء آرائهم العلمية من أجل ضبط الأسئلة للخروج في النهاية بنتيجة والضبط الجيد والمحكم لأسئلة المقابلة.

الأساتذة المحكمين هم:

الدرجة العلمية	التخصص	الأستاذ المحكم
أستاذ محاضر بجامعة بسكرة	علم المكتبات والتوثيق	د- كمال مسعودي
أستاذ محاضر بجامعة بسكرة	تقنيات التوثيق ومجتمع	أ - سهلي مراد

1. ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، د ب، 1984، ص 135.

3- المرحلة النهائية

في هذه المرحلة النهائية من مراحل إنجاز دليل المقابلة قمنا بأجراء جميع التي إرتأينا أنها مناسبة وتجعل من دليل المقابلة مضبوطة ومناسب للدراسة مع الاعتماد على الجانب النظري الذي تكون له علاقة تكاملية مع الجانب الميداني، ومحأولة ربط دليل المقابلة بفرضيات الدراسة لينتهي ذلك في إخراجها في الشكل النهائي.

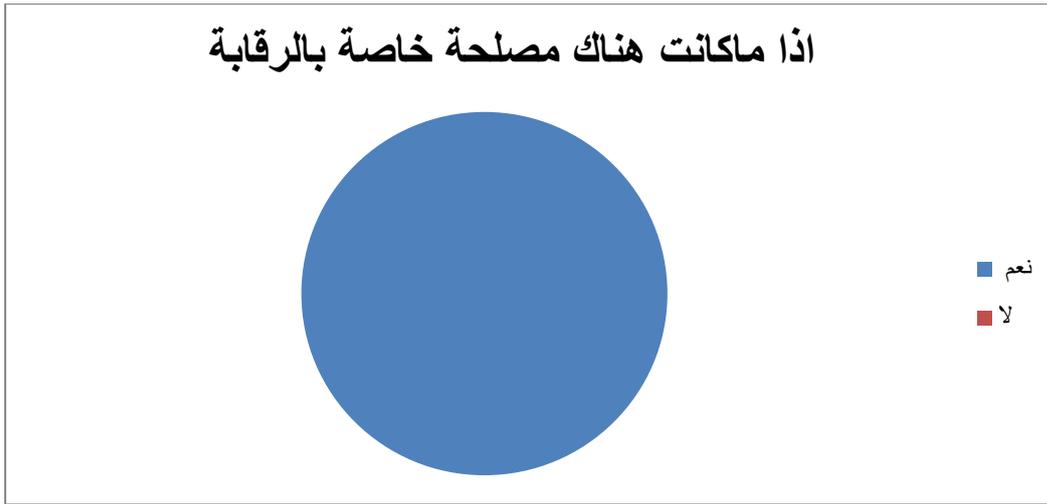
2-6- تحليل وتفسير النتائج:

★ **تفريغ تحليل أسئلة المحور الأول:** من هذا المحور سنقوم بدراسة حول مدى وعي القائمين على مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة بالرقابة على الموارد البشرية.

السؤال رقم 1: هل هناك مصلحة خاصة بالرقابة ؟

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	00	00
لا	09	100
المجموع	10	100

جدول رقم 03: يوضح ما إذا كانت هناك مصلحة خاصة بالرقابة.



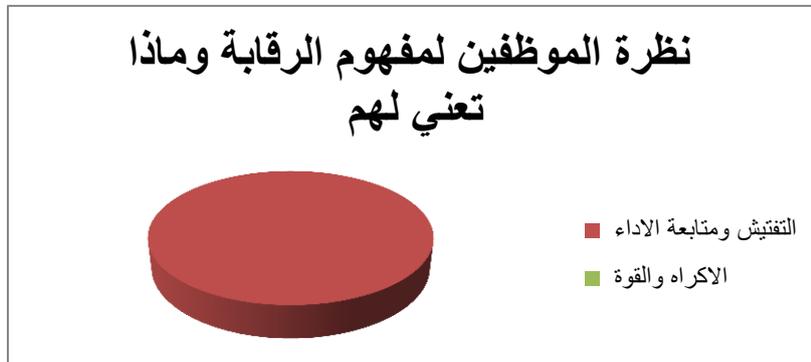
الشكل (04): يوضح إذا ماكانت هناك مصلحة خاصة بالرقابة

حسب ما هو موضح في الجدول رقم 3 والشكل رقم 4 نرى أن نسبة الموظفين الذين أقرروا بأنه ليست هناك مصلحة خاصة للقيام بالعملية الرقابية كانت 100% وأكدوا أي أنه عدم وجود مصلحة خاصة بالرقابة لا يعني أنه لا توجد رقابة داخل مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بل هناك رقابة على مستوى كل مصلحة يقوم بها رئيس كل مصلحة وكل رئيس مصله له مشرف ومسؤول يمارس العملية الرقابية عليه.

سؤال رقم 02: حسب نظرتكم لمفهوم الرقابة ماذا تعني لكم ؟

الخيارت	التكرار	النسبة
التفتيش ومتابعة الأداء	09	100
الاكراه والقوة	00	00
المجموع	09	100

جدول رقم (04): يوضح نظرة الموظفين لمفهوم الرقابة وماذا يعني لهم



الشكل رقم (05): يوضح نظرة الموظفين لمفهوم الرقابة وماذا تعني لهم

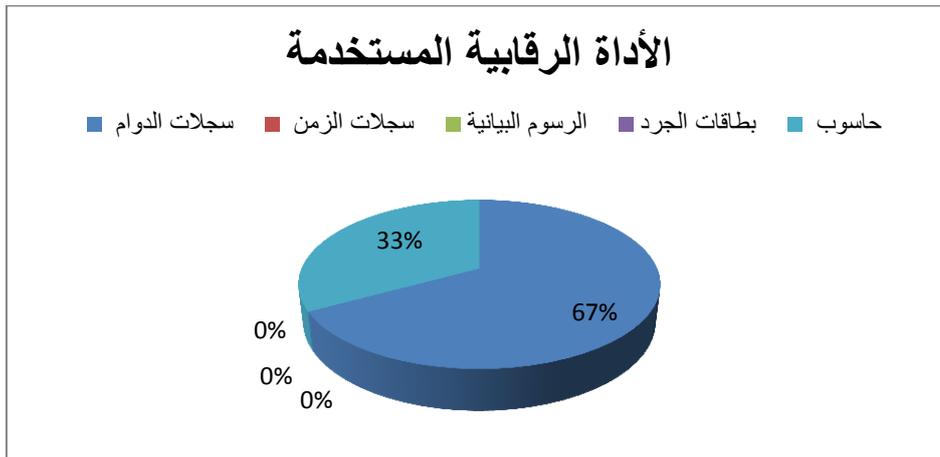
حسب ما هو موضح في الجدول رقم 04 والشكل رقم 05 توضح لنا البيانات أعلاه أن نظرة الموظفين لمفهوم الرقابة كعملية ضمان رسمي لسير عمل وأداء الأعمال على أكمل وجه، وبالتالي فالعملية الرقابية هي عملية تفتيش ومتابعة الأداء من قبل المسؤول. وذلك لضمان الوصول إلى الأهداف المرجوة. وهو ما عبر عنه المبحوثين من خلال إجاباتهم على السؤال رقم 2 حيث قدرت نسبة % 100.

السؤال رقم (01): سؤال موجه للمسؤول عن الرقابة وهو عبارة عن سؤال مغلق لمعرفة الأسلوب الرقابي الذي يتبعه في مراقبة ومتابعة الموظفين أثناء أدائهم لأعمالهم فكانت الإجابة بأنه يعتمد على أسلوب الملاحظة الشخصية حيث يعتبر أنه احد أساليب الشائعة في المكتبات ومراكز المعلومات عامة وهو مكمل لأساليب الرقابية الأخرى.

السؤال رقم (03): ماهي الأدوات الرقابية المستخدمة ؟

الخيارات	التكرار	النسبة
سجلات الدوام	06	67
سجلات الزمن	00	
الرسوم البيانية	00	
بطاقات الجرد	00	
الحاسوب	03	33
المجموع	09	100

جدول رقم (05): يوضح الأداة الرقابية المستخدمة



الشكل رقم (06): يوضح الأداة الرقابية المستخدمة

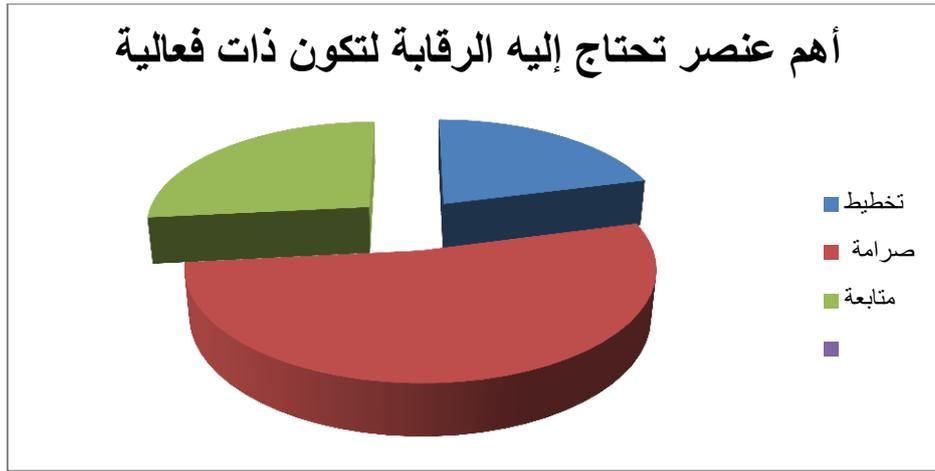
حسب ما هو موضح في الجدول رقم 05 والشكل رقم 06 توضح البيانات أعلاه يعتمد مركز يعتمد مركز المعلومات محل الدراسة في العملية الرقابية اداتين أساسيتين تمثلت في سجلات الدوام والحاسوب يتم الاعتماد على سجلات الدوام يكشف الحضور للموظفين ووقت انصرافهم وهذا ما أكد عليه المبحوثين حيث كانت نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن سجلات الدوام هي الأداة المستخدمة في الرقابة عليهم قدرت النسبة 67%. كما أن هناك مبحوثين قالو بأن هناك أداة أخرى تتم العملية الرقابية بواسطتها الا وهي الحاسوب حيث يعمل الحاسوب على تزويد الإدارة بالمعلومات المختلفة ومنها معلومات عن الموظفين وقت دخولهم للعمل ووقت انصرافهم حيث يتم تسجيل حضورهم في الحاسب الآلي الذي يكون مزود ببرمجية معينة يكون تسجيل الحضور باستخدام الحاسوب موزع على 4 فترات على الساعة 08: 00 - 10: 00 - 13: 30 إلى غاية 16: 30 وهو وقت الانصراف حيث كانت نسبة المبحوثين الذين يستخدمون الحاسوب تقدر ب 33%.

الإجابة على السؤال رقم 2: حيث كان موجه لمسؤول الرقابة كان كالتالي من يقوم بوضع برنامج الرقابة، بأن مصلحة الموارد البشرية هي من تقوم بوضع برنامج الرقابة وهذا البرنامج يكون فيه زمن الوقت الذي سيتم فيه الرقابة ونوع الرقابة والمصلحة أو الجهة التي ستكون فيها عملية الرقابة لانه مركز معلومات كبير وبه عدة مصالح لذا يتوجب وضع برنامج رقابي فعال ومدروس من قبل القائم على الرقابة.

سؤال رقم (04) : حسب رأيك إلى ما تحتاج الرقابة لتكون ذات فعالية؟

الخيارات	التكرار	النسبة %
تخطيط	02	22.22
صرامة	05	55.55
متابعة	02	22.22
مجموع	09	100

جدول رقم 06 : يوضح أهم عنصر تحتاج اليه الرقابة تكون ذات فعالية



شكل رقم (07) : يوضح أهم عنصر تحتاج إليه الرقابة لتكون ذات فعالية

بناء على البيانات الموضوعه أعلاه كانت آراء المبحوثين كالتالي:

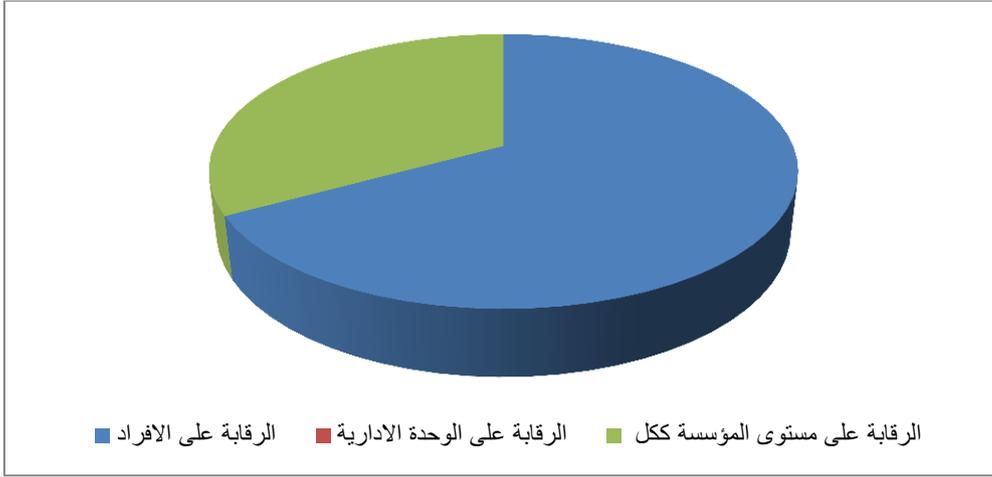
نسبة 22.22 % من المبحوثين يرون أن الرقابة الفعالة تحتاج الى تخطيط حسب رأيهم لأن التخطيط الجيد يؤدي إلى نتيجة جيدة ووضع خطة. أما نسبة 55.55% من المبحوثين يرون أن الرقابة الفعالة تحتاج الى صرامة حيث يرون أن على مسؤول على الرقابة يجب عليه أن يكون صارم في التعامل مع كوظيفيه وأن لا يكون متساهلا حتى تكون الرقابة فعالة وتحقق بأهداف والغايات من هذه العملية حيث يرون أن التساهل مع الموظفين يؤدي إلى التعاون في العمل.

نسبة 22.22% من المبحوثين كانت وجهة نظرهم أن الرقابة الفعالة تحتاج إلى متابعة حيث يرون أن الرقابة هي متابعة العمل من بداية إلى النهاية ولتحقيق اهداف المؤسسة يجب أن تكون متابعة لاعمال وأداء الموظفين.

السؤال رقم (05) : على ماذا يتم التركيز في العملية الرقابية ؟

النسبة %	التكرار	الخيارات
66.66	06	الرقابة على الأفراد
00	00	الرقابة على الوحدة الإدارية
33.33	03	الرقابة على مستوى المؤسسة ككل
100	09	المجموع

جدول رقم (07) : يوضح على ما يتم التركيز في العملية الرقابية



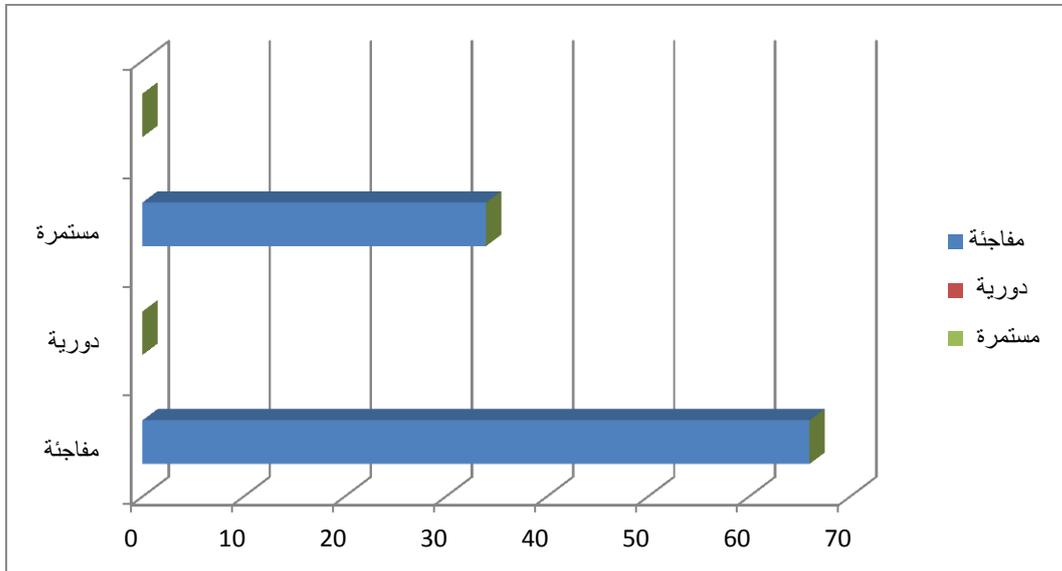
شكل رقم (08) : يوضح على ما يتم التركيز عليه في العملية الرقابية

يسعى الجدول رقم (07) والشكل رقم (08) أعلاه أن في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة يقوم المسؤول على الرقابة بالتركيز في العملية الرقابية على الأفراد وهذا ما أقروا به بنسبة 66.66% من المبحوثين حيث اقروا ان المسؤول عن الرقابة ركز على أداء العمال وكما أقروا بعض المبحوثين بنسبة 33.33% على أنه لا يتم التركيز في الرقابة على المركز ككل أي أن العملية الرقابية تشمل جميع الوظائف الإدارية للمركز كون أن الرقابة هي آخر وظائف الإدارة. وهذا ما أكد عليه المسؤول حيث أكد على أن العملية الرقابية تشمل المركز ككل بداية من الفرد وأداء العمل والأنشطة الإدارية لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة الى غاية الوصول إلى المنتج الذي ينتجه مركز البحث العمي والتقني للمناطق الجافة في شكل خدمة يقدمها لمستفيديه.

سؤال رقم (06) : ما شكل الرقابة المطبقة ؟

النسبة %	التكرار	الخيارات
66.66	06	مفاجئة
00	00	دورية
33.33	03	مستمرة
100	09	المجموع

جدول رقم (08) : يوضح شكل الرقابة المطبقة



شكل رقم (09) : يوضح شكل الرقابة المطبقة

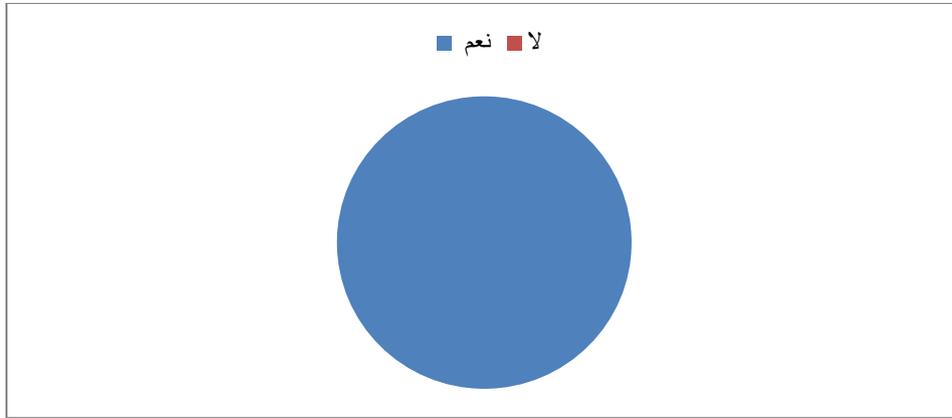
نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (09) أن أكبر نسبة من المبحوثين حيث كانت بنسبة 66.66 % أقرروا أن شكل الرقابة المطبقة مفاجئة حيث ان المسؤول لا يعلمهم بموعد الذي ستكون فيه رقابة أي أنه يأتي لمراقبة العمال وأدائهم لعلهم دون علم لهم. كما أن بعض المبحوثين والذين قدرت نسبتهم ب 33.33% أقرروا بأن الرقابة المطبقة هي رقابة مستمرة وأن المشؤول يقوم برقابة مستمرة لكل اعمالهم وأدائهم سواء كان على نتاج اعمال الموظفين أو أثناء العمل مباشرة.

المحور الثاني: في هذا الحور سنقوم بدراسة الاهمية التي تكتسيها الرقابة على الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

سؤال رقم (08): في العملية الرقابية يسعى المسؤول الى معرفة الاخطاء والمعوقات لتصحيحها؟

الخيارات	التكرار	النسبة %
نعم	09	100
لا	00	00
مجموع	09	100

جدول رقم (09) : يوضح ما إذا كان المسؤول يسعى إلى معرفة الأخطاء والمعوقات لتصحيحها



شكل رقم (10) : يوضح ما اذا كان المسؤول يسعى الى معرفة الاخطاء والمعوقات لتصحيحها

حسب الجدول والشكل أعلاه أن المسؤول يسعى من خلال العملية الرقابية إلى العثور على ثغرات وأخطاء من الممكن أن يقع فيها الموظف في أداء العمل ويسعى إلى تصحيحها وعدم الوقوع فيها مرة أخرى كما أنه يشجع ويدعم الأفكار والأعمال الجديدة والصحيحة.

الإجابة على السؤال رقم (05): الذي كان موجه لمسؤول الرقابة وكان السؤال كالتالي :

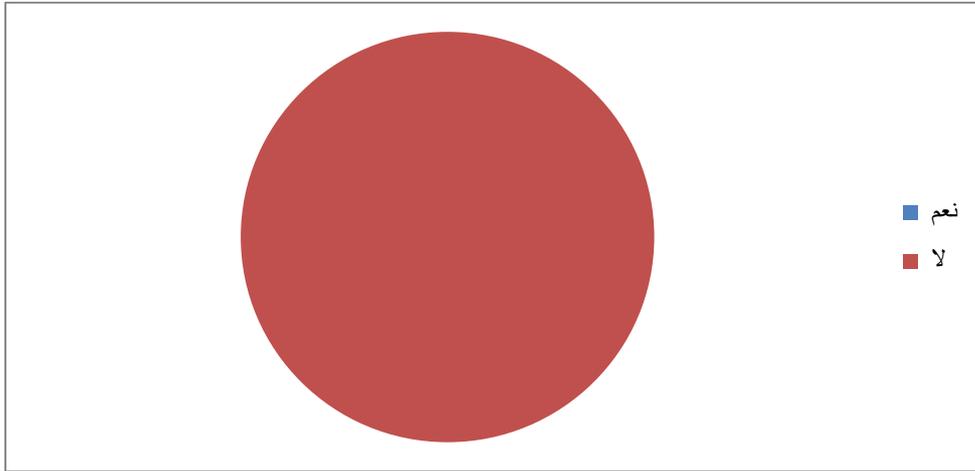
هل يتم تنفيذ الخطة المسطرة من قبل الموظفين؟ حيث كانت الإجابة بنعم. موضحا أن الموظفين يقومون بأداء وتنفيذ الخطة والتي تكون موجه لهم في شكل مهام أو أوامر

من المسؤول إلى الموظف إلا أنه هناك تهاون من قبل الموظفين لكن الرقابة وحدت من أجل ضبط الاعمال للموظفين.

سؤال رقم (08) : هل يتم اطلاعكم على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها ؟

الخيارات	التكرار	النسبة %
نعم	00	00
لا	09	100
المجموع	09	100

جدول رقم (10) : يوضح ما إذا يتم اطلاع الموظفين على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها



شكل رقم (11) : يوضح ما اذا كان الموظفين يتم اطلاعهم على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها

حسب الشكل والجدول ومن خلال ما أقرؤا به المبحوثين ولقد كانت نسبة 100 % أنه لا يتم اطلاع العمال بخطة العمل لاقبل الشروع ولا بعد ولا اثناء التنفيذ بل هي مجموعة أوامر ومهام تقدم للموظف للقيام بها ولا يتم اطلاقه على خطة العمل كخطة بل جزء منها إلا وهي مهامه التي يجب عليه القيام بها.

سؤال رقم (09) : حسب إعتقادكم لأهمية ماهو أحسن نوع من الرقابة يتناسب مع المركز؟

هذا سؤال مفتوح حيث كانت إجابات الموظفين من هذا السؤال التالي: حسب آراء بعض المبحوثين حول نوع الرقابة الذي يتناسب مع المركز هي الرقابة الدورية بحيث

يكون لهم علم بالموعد الذي سيقوم فيه المسؤول بالعملية الرقابية كما أن البعض الآخر يرى أن الرقابة المتزامنة هي أحسن نوع التي تكون مناسبة للمركز حيث أن هذا النوع تكون فيه الرقابة مصاحبة ومزامنة مع تنفيذ المهام والقيام بأداء الاعمال من أجل تصحيح الانحراف في خطته حتى يكون أداء العمل كامل دون أخطاء.

الإجابة على السؤال رقم (5) : كان موجه لمسؤول الرقابة وهو سؤال مفتوح كان

كالتالي :

- ما الهدف من العملية الرقابية ؟

حيث كانت إجابته كالتالي : الهدف من العملية الرقابية هو ضبط العمل والتزام الموظف كما أن العملية الرقابية هذه لمراقبة الانشطة الادارية وتعمل على الكشف بعض الاخطاء الناتجة عن أداء الموظف والعمل على تصحيحها من أجل تحقيق أهداف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة.

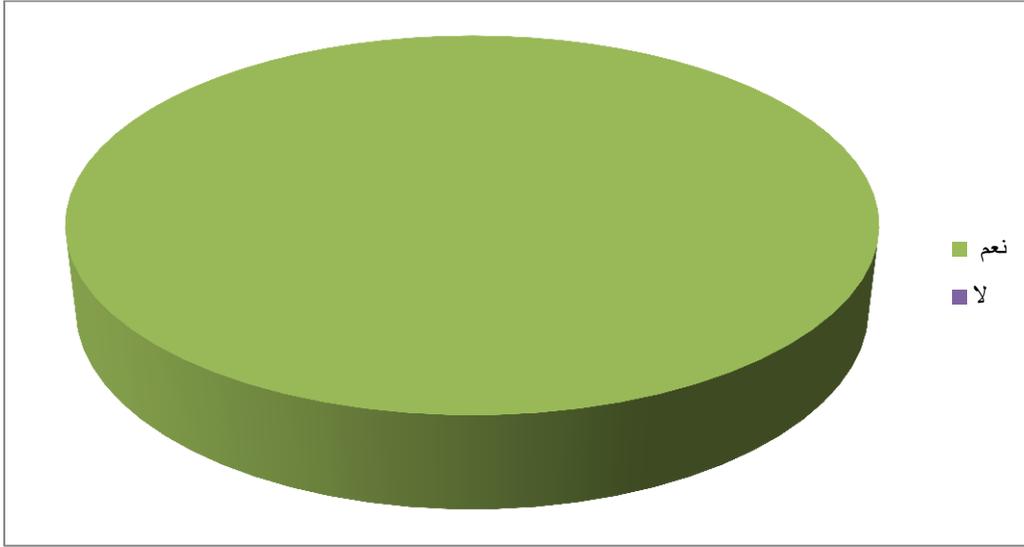
الإجابة على السؤال رقم (06) : سؤال مفتوح كان موجه لمسؤول الرقابة والسؤال كان

على النحو التالي: هل تقوم بتقديم حوافز للموظفين إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع هذه الحوافز، حيث أجاب بنعم وأنه يقوم بتقديم حوافز للموظفين حيث يعتبره أسلوب من أجل التأثير على سلوكيات الموظفين وأن يجعل منهم هذا الاسلوب يقومون بأداء أعمالهم برضى الموظفين ورفع روح العمل لديهم وأداء اعمالهم بكفاءة وفعالية وعلى اكمل وجه. أما بالنسبة لنوع الحوافز المقدمة فهي حوافز معنوية حيث يعتبر الجانب المعنوي هو الأهم كالشكر والمدح والثناء وترقية الموظف، كما أن المسؤول يقوم كذلك بتقديم حوافز مادية والمكافآت النقدية والعلاوات وذلك مقابل اعطاء الموظف أو مبادرته في اعطاء افكار وآراء التي تاتر ايجابيا لأداء داخل مركز المعلومات. حيث أكد المسؤول على انه بالرغم من وجود حوافز ايجابية هذا لايعني أنه ليست هناك حوافز سلبية بل هناك حوافز سلبية أيضا هذه الحوافز يقدمها لبعض الموظفين الذين يتهاونون في أداء أعمالهم ولا يتقنون أعمالهم.

سؤال رقم (10) : هل للدورات التكوينية دور في تحسين أداء الموظفين أن وجدت ؟

الخيارات	التكرار	النسبة %
نعم	09	100
لا	00	00
المجموع	09	100

جدول رقم (11) : يوضح دور الدورات التكوينية في تحسين أداء الموظفين



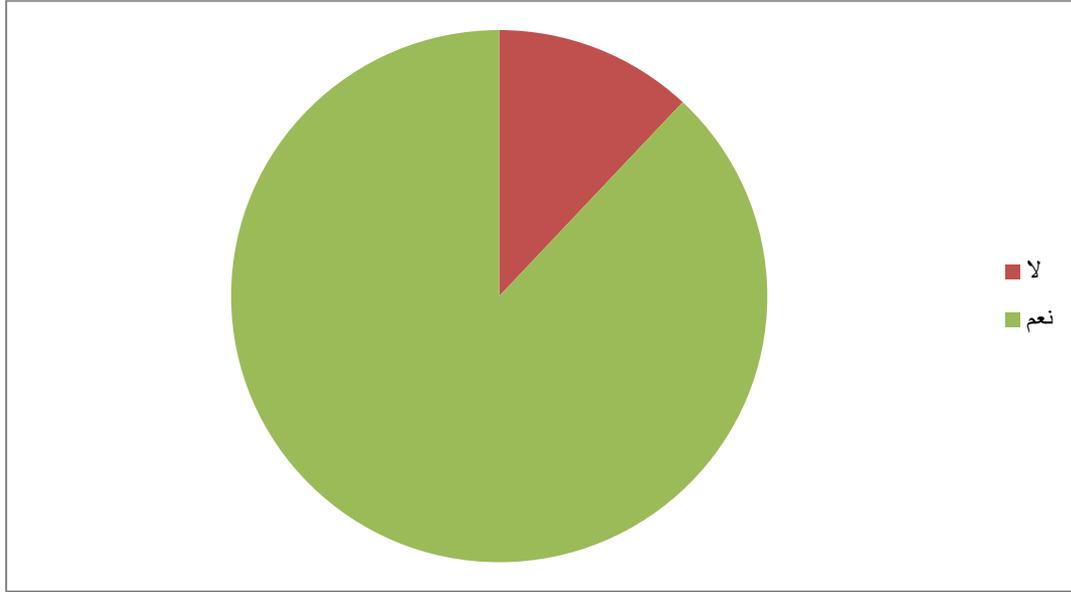
شكل رقم (12): يوضح دور الدورات التكوينية في تحسين أداء الموظفين

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة أعلاه في الجدول رقم (11) والشكل رقم (12) أن نسبة 100 % من المبحوثين اقرروا على أنه هناك دور كبير للدورات التكوينية وهي بمثابة تمرين وتدريب على أداء الاعمال ولهذا لها دور واهمية كبيرة تعود بالفائدة على مركز المعلومات.

سؤال رقم (11) : هل انعدام الرقابة يقلل من تحسين الكفاءة الانتاجية ؟

الخيارات	التكرار	النسبة %
لا	01	11.11
نعم	08	88.88
المجموع	09	100

جدول رقم (12) : يوضح اذا كان انعدام الرقابة يقلل من تحسين الانتاجية



شكل رقم (13) : يوضح اذا كان انعدام الرقابة يقلل من تحسين الانتاجية

من خلال البيانات الموضحة في الجدول والشكل أعلاه تبين أنه نسبة 11.11% من المبحوثين أقرروا أن بوجود الرقابة أو عدمها يقلل من تحسين الكفاءة الإنتاجية ولا يتأثر فيها مادام الموظف يقوم بوظيفته ومهامه على أكمل وجه وأن تدني أو زيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية ليس له علاقة بالرقابة بل له اسباب أخرى في حين أقرروا جل المبحوثين الذين كانت نسبتهم حيث قدرت بـ 88.88% على أن انعدام الرقابة يقلل من تحسين الكفاءة الإنتاجية وأنه لولا الرقابة لما قام الموظف بأعماله وأنه تكامل في أداء هذه المهام والوظائف كما انهم يرون حتى لوقام الموظف بأداء هذه المهام قد تكون هذه الأعمال غير متكاملة مئة بالمئة بقصد من الموظف أو بغير قصد والرقابة تأتي لتصحيح كل الأخطاء ويتم الأعمال الناقصة.

وهذا ما أكده مسؤول الرقابة عندنا طرحنا السؤال هل يؤثر انعدام الرقابة على تدني مستوى العمل؟ حيث كانت إجابته بنعم ولكن ليست بصفة كلية لأن الموظفين قد يتهاونون أو يتأخرون في أداء أعمالهم لكن ليس بصفة دائمة كما أن هناك موظفين

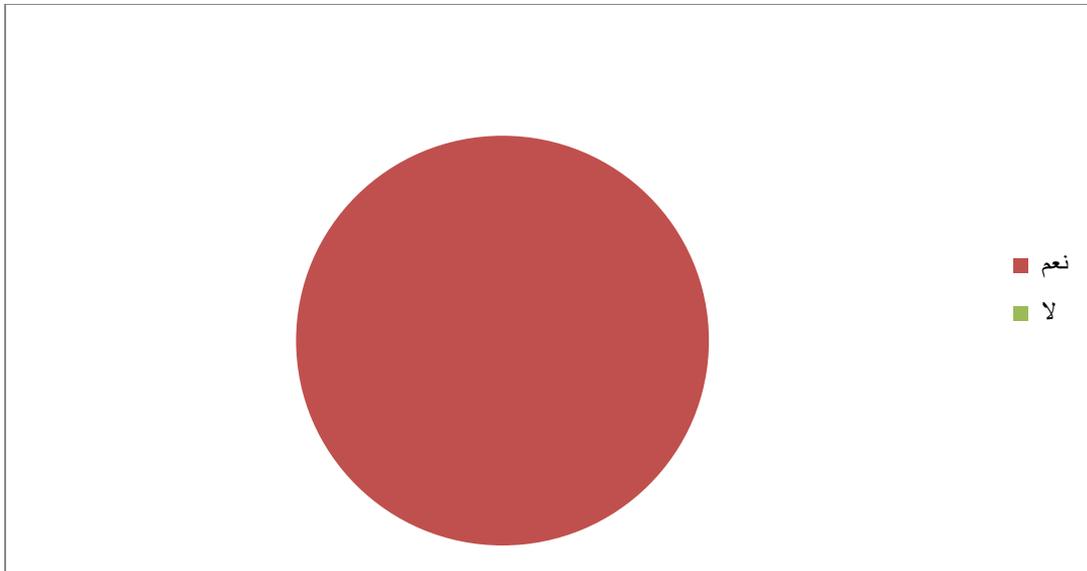
يلتزمون الانضباط واتقان العمل الموكل لهم كما أنه بعد أن يتدنى مستوى العمل في جل توكيل بعض المهام والوظائف الجديدة التي لا يكون الموظف علم مسبق بها ولكن القيام بالعملية الرقابية يمكن تصحيح بعض الأخطاء ومعالجتها بالقيام بالدورات التكوينية على مستوى مركز المعلومات.

سؤال رقم (12) : هل تهتم الرقابة بالمحافظة على أمن وسلامة الموظفين أثناء العمل؟

الخيارات	التكرار	النسبة %
نعم	09	100
لا	00	00
المجموع	09	100

جدول رقم (13) : يوضح ما إذا كانت العملية الرقابية تهتم بأمن وسلامة

الموظفين أثناء العمل



شكل رقم (14) : يوضح ما إذا كانت العملية الرقابية تهتم بأمن وسلامة

الموظفين أثناء العمل

تكشف المعطيات في كل من الجدول والشكل الواضحة أعلاه أن كل المبحوصين التي قدرت نسبتهم ب 100% أن مركز المعلومات في العملية الرقابية يعطى اهتمام بأمن وسلامة موظفيها كون أن أمن الموظفين تعد وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية والعملية الرقابية تعمل على مراقبة جميع أنشطة مركز المعلومات بما فيها أمن وسلامة الموظفين وهذا ما أقرروا وأكد عليه الموظفين وأن القائم بالعملية الرقابية يراعي أمن موظفيه وتسخير كل ما هو مطلوب ولازم من أجل تحقيق الأمن وأن الموظف يكون تحت مسؤولية مراكز المعلومات وانطلاقاً من دخوله المركز إلى غاية خروجه منها وكل ما يحدث له من مشاكل صحية أو غيرها يكفل مركز المعلومات كل النفقات إضافة إلى تسخير رجال الأمن من أجل حماية مركز المعلومات وموظفيه.

المحور الثالث: في هذا المحور سنقوم بدراسة اهم التحديات التي تواجه مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة في تحقيق الرقابة.

سؤال رقم (13) : استخدام المسؤول الرقابة كأداة ضغط على العمال ؟

الخيارات	تكرار	النسبة %
نعم	04	44.44
لا	05	55.55
المجموع	09	100

جدول رقم(14): يوضح كيفية استخدام المسؤول للرقابة هل يحتاجها كأداة

ضغط أم لا



شكل رقم (15) : يوضح كيفية استخدام المسؤول للرقابة وهل يستخدمها

كأداة ضغط أم لا

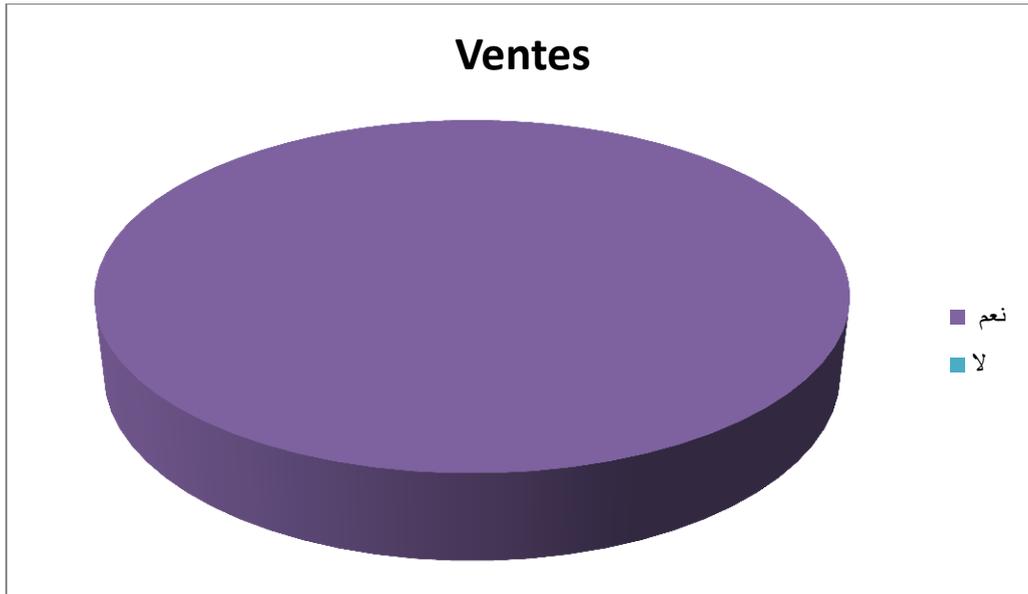
تكشف البيانات الواضحة أعلاه من خلال ما أقر به المبحوثين حيث نجد نسبة 55.55% من المبحوثين الذين أقرروا بأن المسؤول لا يستخدم الرقابة كأداة ضغط عليهم وذلك من خلال تأكيدهم لنا بأنه يقوم بالضغط عليهم في حالة التزام العمل ومن أجل إنجاز العمل بسرعة لا أكثر ولا أقل بينما أقر بعض المبحوثين بنسبة 44.44% على أن المسؤول على الرقابة يستخدم الرقابة كأداة ضغط عليهم بحكم أن المسؤول لديه سلطة على الموظفين ويقوم بالضغط عليهم من أجل إنجاز مهامهم ووظائفهم والحد من حرياتهم وهذا الأمر يمكن بل أكد أنه يؤثر على الموظف من الناحية النفسية والذي ينعكس على أداء الموظف فالضغط على الموظف لا يولد إلا إكراه والعداء بين المرؤوس ورئيسه.

سؤال رقم (14) : الرقابة ذو حدين يمكن ان تحسن من أداء الموظف ويمكن العكس ؟

النسبة %	التكرار	الخيارات
100	09	نعم
00	00	لا
100	09	المجموع

جدول رقم (15) : يوضح ما إذا كانت الرقابة ذو حدين وهل من الممكن ان

تحسن من أداء الموظف أو العكس



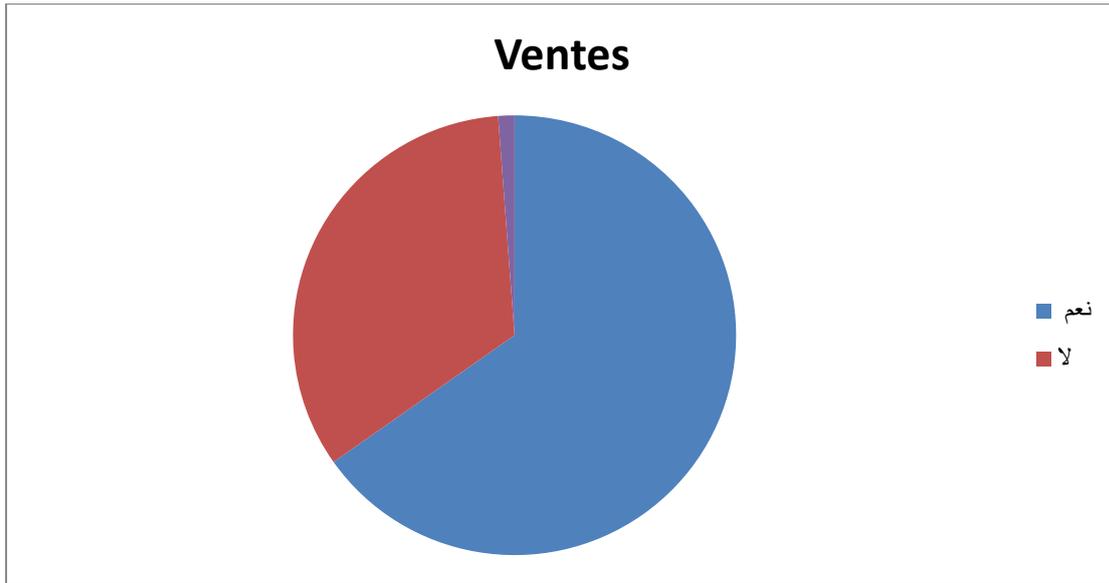
شكل رقم (16) : يوضح ما إذا كانت الرقابة زوحدين وهل من الممكن أن تحسن من أداء الموظف أو العكس

من خلال المعطيات الموضحة في كل من الجدول والشكل أعلاه انه كل المبحوثين الذين قدرت نسبتهم بـ 100% أن العملية الرقابية ذو حدين قد تكون راجعة لمركز المعلومات ومحسنة للأداء كما أنها قد تكون سببا في تراجع وضع مركز المعلومات وتدني مستوى أداء العمال.

سؤال رقم (15): هل الرقابة تشكل ازعاج للموظف وهل هذا يسبب مشاكل داخل المركز ؟

النسبة %	التكرار	الخيارات
33.33	03	نعم
66.66	06	لا
100	09	المجموع

جدول رقم (16) : يوضح ما إذا كانت العملية الرقابية تشكل ازعاج الموظفين وما إذا كان ذلك سبب في حدوث مشاكل داخل مركز المعلومات



شكل رقم (17) : يوضح ما إذا كانت العملية الرقابية تشكل إزعاج الموظفين وما إذا كان ذلك سبب في حدوث مشاكل داخل مركز المعلومات

من خلال البيانات والمعطيات الموضحة في الجدول رقم (16) والشكل رقم (17) ومن خلال إجابات المبحوثين تبين أن نسبة 33.33% من المبحوثين أقروا أن الرقابة المطبقة عليهم من قبل مسؤولهم تشكل لهم إزعاج كبير كما يعتبرونه تدخل في شؤونهم الرقابية في مقابل ذلك أقروا معظم المبحوثين بنسبة 66.66% على أن العملية الرقابية لا تشكل لهم أي إزعاج ويعتبرونها وظيفة من الوظائف الإدارية لا يمكن الاستغناء عنها إضافة إلى ذلك فالرقابة تعد كمصحح للانحرافات والأخطاء التي يمكن أن يقع فيها الموظف أثناء أداءه لمهامه ويعتبرون أن الرقابة إيجابية ولا تشكل أي إزعاج.

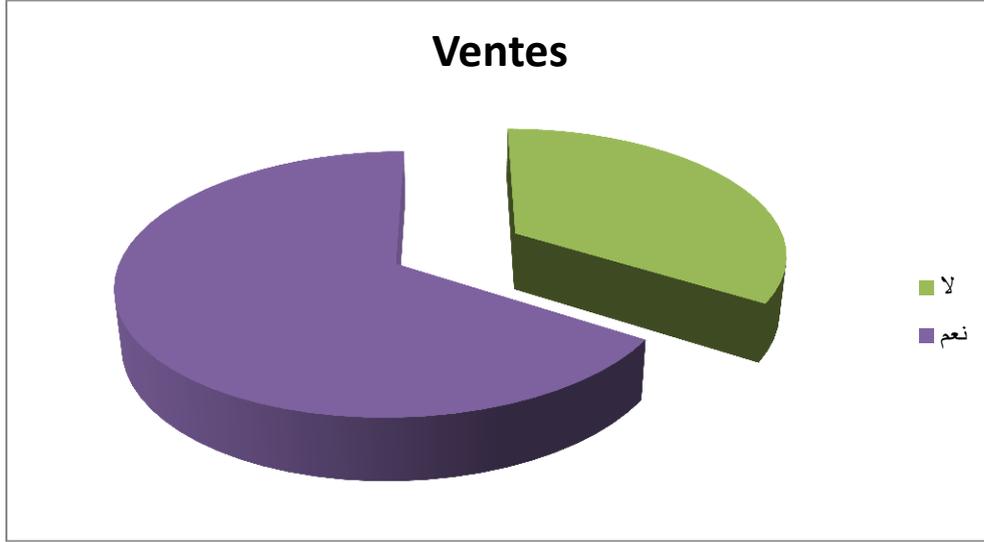
وهذا ما أكد عليه مسؤول الرقابة في إجابته على السؤال رقم 8 حيث أكد على أنه يعاني من مشاكل أثناء قيامه بعمله ألا وهو مراقبة سير العمل داخل المركز المعلومات بنا في ذلك مراقبة الموظفين أنه هناك من يقوم بأحداث مشاكل بسبب أداء المسؤول على الرقابة بأداء عمله الرقابي حيث يعتبرونه أنه يقوم بالتدخل في أعمالهم متجاهلين أنه يقوم بعمله فقط ليس أكثر. كما أن هناك موظفين متفهمين ولا يزعجون من مراقبة المسؤول لهم.

سؤال رقم (16) : هل يحضى الأسلوب الرقابي بقبول الجميع؟

الخيارات	التكرار	النسبة %
لا	03	33.33
نعم	06	66.66

100	100	المجموع
-----	-----	---------

جدول رقم (17) : يوضح ما إذا كان الأسلوب الرقابي يحضى بقبول الجميع



شكل رقم (18): يوضح ما إذا كان الأسلوب الرقابي يحضى بقبول الجميع

تكشف المعطيات المسجلة أعلاه أن الأسلوب الرقابي المطبق في مركز المعلومات والأسلوب الذي يعتمده المسؤول عن الرقابة في مراقبته لشؤون المركز المعلومات بصفة عامة ومراقبة الموظفين بصفة خاصة وهذا الأسلوب هناك من الموظفين يتقبله وهناك من يرفض ذلك فكانت إجابات المبحوثين على هذا السؤال كالتالي حيث تبين من خلال إجابات 66.66% من المبحوثين الذين هم راضون ومقتنعون بالأسلوب الرقابي المطبق عليهم وهناك بنسبة 33.33% من المبحوثين الذين أقرروا على أن الأسلوب الرقابي المطبق عليهم غير مناسب وأنهم غير راضون به ويعتبرونه فيه نوع من المبالغة ولوان المسؤول يخفض ويقلل من العملية الرقابية وأن يعطي للموظف شيء من الحرية في أداء أعماله بحيث يكون هناك للموظف حرية فرصة للابداع والتفكير وتغيير من الروتين العمل.

الإجابة على السؤال رقم (09) : وهو سؤال مفتوح موجه للمسؤول على الرقابة كان السؤال كالتالي: هل قلة الوسائل الرقابية تشكل مشكل في الرقابة ؟ حيث كانت إجابته بنعم مع التأكيد على قلة الوسائل الرقابية تقلل وتضعف العملية الرقابية لأن الرقابة بمركز المعلومات تقوم إلا بوسائل تقليدية بنسبة كبيرة. أما الوسائل التكنولوجية يتم استخدامها بنسبة ضئيلة جدا وهذا يعرقل المسؤول من القيام بمهمته.

السؤال رقم 18 : ماذا تقترح من أجل وجود رقابة فعالة ؟

سؤال مفتوح موجه للموظفين حيث كانت مقترحاتهم كالتالي :

★ أن يتم التركيز على أن يتم تطبيق العملية الرقابية بعدل دون مراعات صلة القرابة أو غيرها.

★ المواظبة الجيدة تحفيز الموظفين بمختلف أنواع الحوافز هذا يساعد على أداء الموظفين لأعمالهم بكفاءة وفعالية.

★ اتخاذ أسلوب رقابي يتلائم مع مركز المعلومات.

الإجابة على السؤال رقم (09) : وهو سؤال مفتوح موجه لمسؤول الرقابة كان كتالي :

ماذا تقترح من أجل تحسين العملية الرقابية ؟

حيث كانت إجابته كالتالي:

★ وضع قوانين وضبط الجميع.

★ تخصيص مصلحة في المركز تهتم وتقوم بعملية الرقابة بطريقة عملية وضوح وفق ما يتناسب مع المركز.

★ جعل الرقابة لتحسين العمل لا كبح الفرد وابداعه.

★ توفير وسائل حديثة من أجل انجاح العملية الرقابية.

4- نتائج العامة للدراسة:

من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها توصلنا الى حملة من النتائج العامة وهي :

📖 المسؤولين والعاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة وعي بمدى أهمية العملية الرقابية والتي من خلالها يضمن المركز سيرورة العمل.

📖 تعد الرقابة من أهم العمليات الادارية التي لا يمكن الاستغناء عنها وهي مكملة لجميع وظائف الإدارة.

📖 كما أن العملية الرقابية تعد عنصر ووظيفة اساسية يتم من خلالها زيادة الأداء بفعالية وكفاءة.

📖 كما أن للعنصر البشري اهمية كبيرة في نجاح أو فشل أي مؤسسة.

📖 بروز أهمية العنصر البشري حيث يعد المحرك الاساسي لجميع أنشطة مركز المعلومات.

- 📖 مراعاة الرقابة ومراقبة جميع الأنشطة الادارية مع مراعاة المورد البشري والعمل على حمايته وتحقيق الامن له من اجل أداء مهامه ووظائفه في احسن الظروف.
- 📖 استخدام مركز المعلومات وسائل تقليدية ومع ادخال الحاسوب في العملية الرقابية على الموظفين الا ان هذا لا يكفي لتحقيق رقابة ذات فعالية.
- 📖 يعد تقييم الأداء من ابرز الطرق الرقابية التي يستخدمها مركز المعلومات.
- 📖 من خلال العملية الرقابية يتم الكشف عن الأخطاء وتصحيح من يمكن تصحيحه.
- 📖 صرامة المسؤول على الرقابة خلال قيامه بالعملية الرقابية.
- 📖 قتل روح الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات لدى الموظف.
- 📖 ضمان نجاح وفعالية العملية الرقابية الالتزام بالعمل المطلوب في الوقت المطلوب.

5- نتائج على ضوء الفرضيات للدراسة

لقد اتضح لنا من خلال الفرضيات التي سبق ذكرها وعلى ضوءها استنتاجنا بعض النتائج تتجلى في النقاط التالية:

📖 نستنتج من خلال الفرضية السابقة مايلي أن القائمين على مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة لديهم وعي كافي للرقابة على الموارد البشرية من أجل تحسين انتاجيتهم ورفع من مستوى مركزهم وترقية موظفيهم من خلال تقييم أداء عملهم للوصول إلى أعلى الدرجات والغايات المسطرة في مختلف النواحي والجوانب.

📖 نستخلص من الفرضية المدروسة أن للرقابة على الموارد البشرية أهمية بالغة ومكانة بارزة في مختلف المؤسسات والمراكز وذلك من خلال احتلال المراتب العليا والمناصب الراقية في أداء عملهم وذلك لرفع قيمتها العلمية والتقنية داخل وخارج المؤسسة.

📖 واستنبطنا من الفرضية الأخيرة المطروحة أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة واجه العديد من المشاكل والصعوبات في تطبيق أساليب الرقابة لأن ذلك بسبب عدم توفر نظام رقابي فعال وهذا يؤدي للتهاون في العمل وعدم تعيين مسرول على الرقابة للوقوف فوق رؤوسهم لتأدية عملهم على أكمل وجه.

خلاصة الفصل

لقد استخلصنا من هذه الدراسة التطبيقية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة أنه يوجد اختلاف بين الجانب النظري الذي سبق ذكره في أول الموضوع وما هو مطبق أو مستخدم في هذا المركز الذي يعتبر من أهم النماذج والمراكز العلمية والتقنية في ولاية بسكرة وخاصة في مجال الرقابة على الموارد البشرية وطرق التقييم المعتمد عليها ومن خلال ذلك قمنا بالتفسير والتحليل الاسئلة التي كانت موجهة إلى موظفين ومسؤول الرقابة في المركز وتوصلنا إلى نتائج مرضية وبعد ذلك وجهنا المسؤول على هذا المركز بوضع نظام رقابي فعال للوصول إلى الأهداف المطلوبة للرفع من مستويات المركز وحمايته من جميع النواحي. وكان هذا المركز محل لدراستنا التطبيقية وهو يعد من إحدى المؤسسات التوثيقية ومن أهم المرافق.



خاتمة

توفر التكنولوجيا الحديثة العديد من الآليات التي تساهم في رفع كفاءة العمل والإنتاجية إلى جانب تسريع عملية العمل وتسهيلها وبعد التطورات والتغيرات التي حدثت ظهر الاهتمام وإظهار وإعادة تشكيل دور مراكز المعلومات في غرس وترسيخ ونشر المعتقدات الدينية والسياسية داخل المجتمعات والمؤسسات، ولهذا يعتبر مركز المعلومات بصفة عامة من أهم المؤسسات العلمية والتقنية في تحقيق الغايات والأهداف المطلوبة وكونه يحتل مكانة مرموقة وبارزة في العديد من المستويات؛ كما هو يعمل على رفع من إنتاجية موارده المادية والبشرية. وهذه الأخيرة كما اتضح أن لها وظيفة حيوية واستراتيجية في تسيير نشاط المؤسسة من خلال قدرات وكفاءات العنصر البشري الذي يعتبر جوهر المؤسسة، وهذا أدى للاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها ورعايتها ويعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين في مختلف المجالات لتحسين وتفعيل أداء العاملين وتقييم أدائهم ومن هنا أصبح هناك عمال ذوي كفاءة مهنية عالية وخبرة جيدة كما اتضح أن إدارة الموارد البشرية تخضع إلى عملية رقابية بكل أشكالها وأنواعها من طرف مسؤول على الرقابة من أجل عدم التهاون في العمل من الموظفين.

كما نعرف أن الرقابة هي الوظيفة الأخيرة في الإدارة بعد التخطيط والتوجيه والتنظيم وغيرها وهي عبارة أو بمثابة سبيل رافد تسقى منه المؤسسات للوصول إلى عمل جيد ونتائج مرضية وذلك من خلال تقييم أداء العاملين أو الأفراد.

وحاولنا في دراستنا اخذ مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة نموذج للمراكز المعلومات الموجودة في ولاية بسكرة؛ ومن ثم عرفنا أن موضوعنا له أهمية كبيرة في العديد من المؤسسات ومرافق المعلومات وخاصة في مجال الرقابة على مواردها البشرية في هذا المركز، وإلا أن بعد كل الذي تطرقنا له نلاحظ أنه علينا

خاتمة

اقترح بعض التوصيات من أجل العمل بها في المستقبل وتوجيه بها المسؤول في المؤسسة وعلى ضرورة الأخذ بهذه التوصيات:

- ضرورة وضع نظام رقابي فعال ومجهز للسيرورة العمل وتقادي التهاون في العمل وتأخره.

- زيادة الإنتاجية في الموارد البشرية لتحسين كفاءة العاملين.

- توفير للعمال الجو المناسب والملائم من أجل تسهيل الخدمة أي تسريعها.

وفي الأخير إتضح لنا أن الرقابة على الموارد البشرية لها اهداف كثيرة ومتنوعة

في مختلف المصالح، وأن لها واقع استراتيجي كبير وواسع.

قائمة المراجع

❖ كتب باللغة العربية

- (1)- أحمد أنور بدر، المكتبات ومراكز المعلومات دار الثقافة العلمية، الإسكندرية [دس] [د ب].
- (2)- السعيد مبروك إبراهيم، تدريب الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء للنشر والطباعة، ط1، الإسكندرية 2012.
- (3)- الضلاعين علي، أساسيات في إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر والتوزيع. ط2، عمان، 2005.
- (4)- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، د. ب 2006.
- (5)- بسيوني محمد البرادعي. تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية: ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ابنراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- (6)- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- (7)- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية: تدريب ومراجعة محمد سيد احمد عبد المتعالي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005.
- (8)- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، 2005.
- (9)- حسين عبد العال محمد، الرقابة الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2004.
- (10)- حسين أحمد الطراونة، الرقابة الإدارية (المفهوم والممارسة). دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- (11)- حمدي سليمان القبيلات، الرقابة الادارية والمالية على الأجهزة الحكومية: دراسة تحليلية وتطبيقية، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، 2010.
- (12)- درة عبد الباري، جودة محفوظ الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2000.

- (13) - ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وادأوته وأساليبه، دار الفكر، دب، 1984.
- (14) - ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، د ط، عمان، د س.
- (15) - ربحي مصطفى عليان، مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2005.
- (16) - ربحي مصطفى عليان وحسن أحمد المومني. أساسيات المكتبات والمعلومات: البحث الأكاديمي، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
- (17) - زاهر محمد ديربي، الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011.
- (18) - زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- (19) - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية الموارد البشرية، دار النكر، ط1، عمان 2011.
- (20) - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
- (21) - صفوان محمد المبيطين عائض بن الشافي الاكلبي . تخطيط الموارد البشرية، دار اليازوري، د ط، د س.
- (22) - صالح مهدي محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008.
- (23) - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- (24) - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2005.
- (25) - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.

- (26) - عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التسيير المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، ط1، الإمارات، 2010.
- (27) - عبد القهار داود العاني، منهج البحث والتحقيق في الدراسات العلمية الإنسانية، دار محمي القلم، ط1، دمشق 2014.
- (28) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي سلطان العبقرى عبد العزيز، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء إستراتيجية القرن الواحد والعشرين، دار المريخ للنشر، الرياض، 2015.
- (29) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 1997.
- (30) - علوانة محمد، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الإدارية، دار البداية، ط1، عمان، 2014.
- (31) - عمر احمد همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2011.
- (32) - عاكف لطفي خصاونة، مبادئ إدارة المنظمات المكتبية والمعلوماتية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- (33) - علي فلاح الزعبي وآخرون، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2015.
- (34) - عبد المطلب عبد الحميد ومحمد شبانة. أساسيات في الموارد الاقتصادية.الدار الجامعية.الإسكندرية.2005
- (35) - قندجلي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1999.
- (36) - قصي قحطان، إدارة الموارد البشرية: في المنشآت السياحية والفندقية، عمان، طبعة مزيدة منقحة، 2014.
- (37) - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، ط1، عمان، 2008.
- (38) - فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز ومهارات وتطوير الذات، ط1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.

- (39) - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997.
- (40) - محمد فتاح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار جنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
- (41) - ماجد عبدالمهدي المساعد حسن عليان الهراشمية خالد عبد الوهاب الريدبين، مبادئ علم الإدارة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2013.
- (42) - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية: من منظور اداري تنموي تكنولوجي عولمي، دار الرواد، عمان، 2014.
- (43) - مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001.
- (44) - مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، القاهرة، 2018.
- (45) - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار جنان، عمان، 2016.
- (46) - محمد الديناموني عبد العالي، الرقابة السياسية والقضائية على أعمال الإدارة المحلية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008.
- (47) - ماجد عبد المهدي وآخرون. مبادئ علم الإدارة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
- (48) - منصور محمد إسماعيل العريقي، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الجامعي، ط2، صنعاء، 2012.
- (49) - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر والتوزيع، ط2، الرياض، 2008.
- (50) - محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد: بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوعاء القانونية، ط1، الإسكندرية، 2014.
- (51) - محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007.
- (52) - محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الجيزة 2014.

- (53)- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح البعرج، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
- (54)- مدحت محمد أبو نصر، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة. مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007.
- (55)- محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012.
- (56)- محمد الصيرفي، الرقابة الإبداعية أصول التنظيم والإدارة: للمدير المبدع لوظائف المديرين، مؤسسة الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006.
- (57)- معن محمود عيا صرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (58)- مجدي عبد الله شراره، مبادئ الإدارة والتنظيم، [د]، الإسكندرية، 2018.
- (59)- مجدي عبد الله شراره، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية [د]، الإسكندرية، 2019.
- (60)- محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010.
- (61)- نادر احمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (62)- نادية عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسن رأس الجبل للنشر والتوزيع، دط، الجزائر، دس.
- (63)- يوسف حجم الطائي، هاشم فوري العابدي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.

❖ كتب أجنبية:

- 64)- David G collings. Geeffrey wood Haman resouce managent USA. and conada routldge. 2009.
- 65)- DR PG Akuinas. Human Resource management: principles and practice. 2Reprint. Delhi vihas publishing house PVT LTD, 2009.
- 66)- Rebecce Management united states of amirica. libristte 2013.
- 67)- Gurpreet Randhawa. humen resource management. New Delhi, Atlantic publishers Distributers ,2007.

68)- Dr. V. SP. Rao. Human resource management thirdeditsom New Delhi ،Excel Books ،2010.

69)- mirza saigadain ، human Resources management ،New delhi Fairth edition Tad megraw – Hill ،2009 ،Topomoy Deb – strategic Approach to Human resource70) management: Publishers Distribotors. 2006.

71)- Nelarine conelius ،Human Resource management ،second edition, North Yorkshire Tomson learning ،2001.- Stephen Morangi nyambegera. Human Resource72)

Management uzima Publishing Hous. Nairobi. 2005

73)- Michine janne Duarand ،Rech chouinard ،l'evaluation des apprentissages =De la planification de la démarche à l'évaluation des résultatr ،Marceldidrier conad 2012.

❖ المجالات:

(74) - هناء شاكر عباس، إدارة الموارد والتنمية البشرية ومدى أهميتها في المكتبات المركزية الجامعية، مج الأستاذ، المجلد الثاني، ع211، 2014، معهد الرضاة. [دب] (75) - الطيب محمد زين احمد، تأثير المحفزات على أداء العاملين، مج العلمية لجامعة الإمام المهدي [د م] ع 13 يوليو، 2019، مصر.

(76) - بلوم السعيد وزردومي أحمد، الرقابة بإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية، مج العلوم الإنسانية، المجلد ب ص ص331-343، ع49 جوان2018، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر.

(77) - د. منذر مرهج باسل علاء الدين، دور الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي دراسة مسحية على العاملين في شركة سيريتز للاتصالات، مج جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، م 39. ع 06، 2017.

(78) - عتيقة حرايرية وهشام بوخاري، تبني التدريب كآلية لتحقيق لميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مج تنمية الموارد البشرية، للدراسات والأبحاث المركز الديمقراطي العربي ع1، برلين، 2018.

(79) - محمد آدم. ماهية الموارد الاقتصادية وأنواعها، مج النبأ، ع 50، 2000، متاح على تاريخ الإطلاع 23/03/2020 سا <https://annabaa2200> ،arg الخط.

(80) - ربحي مصطفى عليان، مراكز المعلومات، مج الحياة والأمن، ع 201، صفر 1420هـ، كلية التربية، جامعة البحرين، متاح على الخط.

sa/h ، edu ، nauss ، https://repositorio. 1700
16 04/2020 تاريخ الاطلاع

❖ المذكرات:

(81)- مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة عن الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

(82)- مغريش عبد الكريم، دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مذكرة الماجستي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.

(83)- بريش ريمة، الرقابة على المرافق العامة العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص الإدارة العامة، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2013.

(84)- بوسفت أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

(85)- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية. أطروحة دكتوراه، جامعة ST cléments العالمية، تخصص إدارة صحية، سوريا، 2009.

(86)- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع والديموغرافيا، 2007.

(87)- بوزار إيمان وعبدلي فتيحة، إدارة الموارد البشرية في المكتبات العمومية، مذكرة ماستر، جامعة الجيلالي بونعامة خيس مليانة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم مكتبات والمعلومات، 2018.

(88)- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.

❖ **دراسات:**

(89) - محمد نصر الهواري، محمد توفيق محمد. أصول المراجعة والرقابة الداخلية: التأهيل العلمي والممارسة العلمية، كلية التجارة جامعة، عين شمس، [د س].

❖ **مقالات انترنت:**

(90) - أبو عبد العزيز، معايير وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمات الأعمال المتاح على الخط <https://hrdisussion.com/hr/a7035.html>، تاريخ الاطلاع 13/05/2020 سا 43: 14.

(91) - احمد ماهر . طرق تقييم الأداء. المتاح على الخط [https://sstte.com/readArtale.aspxArtID: 1345&secID: 50 18](https://sstte.com/readArtale.aspxArtID:1345&secID:5018) تاريخ الاطلاع 05 - 2020 - 12 على الساعة 15: 18

(92) - يزن تيم. إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة، 2010. تمت الزيارة يوم 24 مارس 2020. متاح الخط <http://www.Yazantayyemwindowsiliv.Com>

(93) - نورة عبد الرحمن القحطاني. مراكز المعلومات . 2009. تاريخ الاطلاع: 23/ 05/2020 على الساعة 10: 00، متاح على الخط <http://mrakzalomalblogEnricoGiovannin.humanresourcesManagementandTrainingavdvilabaleat:> [http://: putication/HRMT-w-cover-resizedPDF](http://:putication/HRMT-w-cover-resizedPDF) ،Accessed: 12- 05 -2020 H 10: 30

❖ **موسوعات ومعاجم:**

(95) - ياسر يوسف عبد المعطى وأخر، موسوعة علوم المكتبات والمعلومات. دار الكتاب الحديث 2016.

(96) - حسين موسى راغب، موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصاريف والنقود والأسواق المالية: الجوانب الاقتصادية للمصاريف الإسلامية، دار السلام للطباعة والنشر والترجمة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط1، القاهرة، 2009

(97) - عامر قندجلي إبراهيم، المعجم الموسوعي لتكنولوجية المعلومات والانترنت، دارالمسير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.

❖ المحاضرات:

98- د.نعيمة يحيى، مدخل لإدارة الموارد البشرية، قسم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

99- د فوزية شرقي، الحكامة وإدارة محلية تقييد المشاريع ومراجعة البرامج، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.

❖ ملتقيات:

100- محمد إقبال الحلواني، أثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم رأس المال البشري ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف 14/13 ديسمبر 2011.

قائمة الأشكال

صفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
35	يوضح خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية	الشكل 01
37	يوضح خطوات عملية استقطاب الموارد البشرية	الشكل 02
69	يوضح الهيكل التنظيمي للمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة	الشكل 03
77	يوضح إذا ماكانت هناك مصلحة خاصة بالرقابة	الشكل 04
77	يوضح نظرة الموظفين لمفهوم الرقابة وماذا تعني لهم	الشكل 05
78	يوضح الأداة الرقابية المستخدمة	الشكل 06
80	يوضح أهم عنصر تحتاج إليه الرقابة وتكون ذات فعالية	الشكل 07
81	يوضح على ما يتم التركيز عليه في العملية الرقابية	الشكل 08
82	يوضح شكل الرقابة المطبقة	الشكل 09
83	يوضح ما إذا كان المسؤول يسعى إلى معرفة الأخطاء والمعوقات لتصحيحها	الشكل 10
84	يوضح ما إذا كان الموظفين يتم إطلاعهم على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها	الشكل 11
86	يوضح دور الدورات التكوينية في تحسين أداء الموظفين	الشكل 12
87	يوضح إذا كان انعدام الرقابة يقلل من تحسين الأداء	الشكل 13
89	يوضح إذا ما كانت العملية الرقابية تهتم بأمن وسلامة الموظفين أثناء العمل	الشكل 14
90	يوضح كيفية استخدام المسؤول للرقابة وهل يستخدمها كأداة ضغط أم لا	الشكل 15
91	يوضح ما إذا كانت الرقابة ذو حدين وهل من الممكن أن تحسن من أداء الموظف أو العكس	الشكل 16
92	يوضح ما إذا كانت العملية الرقابية تشكل ازعاج الموظفين وما إذا كان ذلك سبب في حدوث مشاكل داخل المركز	الشكل 17
93	يوضح ما إذا كان الاسلوب الرقابي يحضى بقبول الجميع	الشكل 18

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
جدول (01)	يوضح المجال الزمني لدراستنا	74
جدول (02)	يوضح الأساتذة المحكمين للمقابلة	76
جدول (03)	يوضح ما إذا كانت هناك مصلحة خاصة بالرقابة	76
جدول (04)	يوضح نظرة الموظفين لمفهوم الرقابة وماذا تعني لهم	77
جدول (05)	يوضح الأداة الرقابية المستخدمة	78
جدول (06)	يوضح أهم ماتحتاج إليه الرقابة وتكون ذات فعالية	79
جدول (07)	يوضح على ما يتم التركيز في العملية الرقابية	80
جدول (08)	يوضح شكل الرقابة المطبقة	82
جدول (09)	يوضح ما إذا كان المسؤول يسعى الى معرفة الاخطاء والمعوقات لتصحيحها	83
جدول (10)	يوضح ما إذا يتم اطلاع الموظفين على خطة العمل قبل الشروع في تنفيذها	84
جدول (11)	يوضح دور الدورات التكوينية في تحسين أداء الموظفين	86
جدول (12)	يوضح إذا كان انعدام الرقابة يقلل من تحسين الانتاجية	87
جدول (13)	يوضح ما إذا كانت العملية الرقابية تهتم بامن وسلامة الموظفين أثناء العمل	88
جدول (14)	يوضح كيفية استخدام المسؤول للرقابة وهل يستخدمها كأداة ضغط أم لا	90
جدول (15)	يوضح ما إذا كانت الرقابة ذو حدين وهل من الممكن ان تحسن من أداء الموظف أو العكس	91
جدول (16)	يوضح ما إذا كانت العملية الرقابية تشكل إزعاج الموظفين وما إذا كان ذلك سبب في حدوث مشاكل داخل المركز	92
جدول (17)	يوضح ما إذا كان الأسلوب الرقابي يحضى بقبول الجميع	93

الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علم مكتبات

دليل المقابلة

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص إدارة
المؤسسات الوثائقية والمكتبات

تحت عنوان

الرقابة على الموارد البشرية بمراكز المعلومات

دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة محمد برناوي

يرجى من سيادتكم الفاضلة الإجابة عن الأسئلة من أجل الحصول على معلومات اللازمة
حول الرقابة وأثرها على العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لذا نطلب
من سيادتكم التعاون معنا للحصول على إجابة لأسئلتنا كما أننا نتعهد بان تكون إجاباتكم
تستخدم في مجال البحث فقط وليس لأغراض أخرى

- شكرا -

تحت إشراف

ديخن نورا لدين

❖ من إعداد الطالبتين
الأستاذ

❖ بوعبد الله شيرين

❖ بوخونة أحلام

السنة الجامعية 2020/2019

أسئلة خاصة بالموظفين :

المحور الاول: مدى وعي القائمين على مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة بالرقابة على الموارد البشرية

(1)- هل هناك مصلحة خاصة بالرقابة ؟

نعم لا

(2)- حسب نظرتكم لمفهوم الرقابة ماذا تعني لكم ؟

الحراسة ورصد العمل التفتيش والمتابعة والأداء

الإكراه والقوة

(3)- ماهي الأدوات الرقابية المستخدمة ؟

سجلات الدوام سجلات الزمن الرسوم البيانية

بطاقات الجرد الحاسوب

(4)- حسب رأيك إلى ما تحتاج الرقابة لتكون ذات فعالية ؟

تخطيط صرامة متابعة

(5)- على ماذا يتم التركيز في العملية الرقابية ؟

الرقابة على الأفراد الرقابة على الوحدة الادارية

الرقابة على مستوى المركز ككل

(6)- ما شكل الرقابة المطبقة ؟

مفاجئة دورية مستمرة

المحور الثاني: الأهمية التي تكتسيها الرقابة على الموارد البشرية بمركز البحث العلمي

والتقني للمناطق الجافة بسكرة

(7)- في العملية الرقابية يسعى المسؤول إلى معرفة الأخطاء والمعوقات لتصحيحها

نعم لا

**** الملاحق ****

8- هل يتم اطلاعكم بخطة العمل قبل قبل الشروع في تنفيذها ؟

نعم لا

9- حسب اعتقادكم لأهمية الرقابة ماهو أحسن نوع من الرقابة يتناسب مع المركز ؟

10- هل للدورات التكوينية دور في تحسين أداء الموظفين ان وجدت ؟

نعم لا

11- هل انعدام الرقابة يقلل من تحسين الكفاءات الإنتاجية ؟

نعم لا

12- هل تهتم الرقابة بالمحافظة على امن وسلامة الموظفين أثناء العمل ؟

نعم لا

المحور الثالث : أهم التحديات التي تواجه مركز البحث العلمي والتقني في تحقيق الرقابة

13- استخدام المسؤول الرقابة كأداة ضغط على العمال

نعم لا

14- الرقابة ذوحدين يمكن أن تحسن من أداة الموظف ويمكن العكس.

نعم لا

15- هل الرقابة تشكل انزعاج للموظف وهل هذا سبب مشاكل داخل المركز؟

نعم لا

16- هل يحضى أسلوب الرقابة بقبول الجميع ؟

نعم لا

17- ماذا تقترح من أجل وجود عملية رقابية فعالة ؟

ملحق رقم 02 :

أسئلة خاصة بمسؤول الرقابة

المحور الأول : مدى وعي القائمين على مركز البحث على الموارد البشرية

- (1)- ما الأسلوب الرقابي المتبع ؟
- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | الملاحظة الشخصية | <input type="checkbox"/> | الميزانيات التقديرية |
| <input type="checkbox"/> | التحليل الجذري | <input type="checkbox"/> | بطاقات الجرد |
| <input type="checkbox"/> | خرائط غانت | | |
- (2)- من يقوم بوضع برنامج الرقابة ؟
- (3)- على ماذا تركز في عملية الرقابة ؟
- | | |
|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | على الفرد |
| <input type="checkbox"/> | على العمل |
| <input type="checkbox"/> | على الإنتاج |

المحور الثاني : الأهمية التي تكتسيها الرقابة على الموارد البشرية

- (4)- هل يتم تنفيذ الخطة المسطرة من قبل الموظفين ؟
- | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا |
|--------------------------|-----|--------------------------|----|
- (5)- ما الهدف من العملية الرقابية ؟
- (6)- هل ياثّر انعدام الرقابة على تدني مستوى العمل ؟
- | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا |
|--------------------------|-----|--------------------------|----|
- (7)- هل تقوم بتقديم حوافز للموظفين إذا كانت الإجابة بنعم مانوع هذه الحوافز ؟

المحور الثالث : أهم التحديات التي تواجه مركز البحث في تحقيق الرقابة

- (8)- هل ترى أن الرقابة تشكل إزعاج للموظفين ؟
- | | | | |
|--------------------------|-----|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | نعم | <input type="checkbox"/> | لا |
|--------------------------|-----|--------------------------|----|
- (9)- هل قلة الوسائل الرقابية تشكل مشكل في الرقابة إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك ؟
- (10)- ماذا تقترح من أجل تحسين العملية الرقابية ؟

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة الذي يعد النواة الأساسية في تشكيل الاهداف كما يحتاج إلى تجسيد العنصر البشري الذي بدوره يحتاج الى متابعة ورقابة لتفعيل أداء العاملين. حيث توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الرقابة على الموارد البشرية لها مكانة بارزة ومرموقة في جميع المجالات والنواحي لتحقيق أغراضهم. ولقد تم إسقاط الجانب النظري على مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة إلا أنه تم استنتاج بعض الاختلافات خلال عملية المقارنة بين النظري والتطبيقي.

الكلمات المفتاحية :

الرقابة - مركز البحث - متابعة - أداء العاملين - الموارد البشرية - بسكرة

Summary

This study aims to identify the reality of censorship in the scientific and technical research center for the Dry zones of soukra, which is the main nucleus in the formation of goals. It also needs to embody the human element ‘which in turn needs follow – up and control to activate the performance of employees. We reached a conclusion that the control of human resources has a place prominent and prestigious in all fields and respects to achieve their purposes.

The theoretical aspect was projected to the Scientific and technical research center for the dry Areas ‘but some differences were deduced during the comparison process between the theoretical and the applied.

Key words :

Control - Research center - Personnel performance - Human resources - Biskra.